

Estudio de Caso: Planificación Efectiva en empacadora de Carne en Escárcega Campeche, México

¹ López López, Diana Gabriela, ¹ Láinez Aguilar, Pedro José, ¹ Martínez Valdés, Martín Gerardo *, ¹ Jiménez Abreu Salustino, ² Ore Areche Franklin,

¹ Universidad Tecnológica del Usumacinta, México

² Universidad Nacional de Huancavelica Perú.

*mmartinez_ptc@utusumacinta.edu.mx

Recibido: 16 de octubre de 2024

Aceptado: 3 de diciembre de 2024

RESUMEN

El propósito de la investigación fue desarrollar un análisis situacional de factores, a partir del caso estudiado, que permitirán contar con información relevante para ampliar la participación en el mercado y rentabilidad, con el fin de fortalecer la toma de decisiones en el plan estratégico de la organización. A partir de análisis de factor en los que se encontraba inmersa la empresa caso de estudio, con los que se contruyeron matrices y análisis FODA y PESTEL. Los resultados indican que la competencia en el mercado es dinámica, no existe una segmentación definida, se debe desarrollar capacidades en los empleados, visualizar mercados externos, aprovechar la tecnología existente, explotar la inocuidad e innovaciones de los productos cárnicos de bovinos, incorporar redes de comunicación y de mercado, posicionarse con base a requerimientos de las personas, asegurar la materia prima de calidad con políticas de colaboración económica y financiera, explotar las ventajas competitivas que posee la empresa. Se concluye que se debe generar un plan estratégico que incluya plan de mercadotecnia, de ventas y de negocio que incluya un modelo personalizado conforme a la demanda existente, no obstante reorientar la identidad e imagen corporativa.

Palabras claves: Análisis situacional, innovaciones, modelo de negocio, plan estratégico.

ABSTRACT

The situational analysis allows establishing the conditions of the internal and external state of the organization that influences productivity, using this information in the case of GRUMA Southeast Baler allows proposing strategies of attention in its long-term vision for its regional positioning. The purpose of the research was to develop a situational analysis that allows expanding market share and profitability, in order to strengthen decision making in the organization's strategic plan. The results indicate that competition in the market is dynamic, there is no defined segmentation, there is a need to develop employee capacities, visualize external markets, take advantage of existing technology, exploit the safety and innovations of beef products, incorporate communication and market networks, position itself based on people's requirements, ensure quality raw material with economic and financial collaboration policies, and exploit the competitive advantages that the company possesses. It is concluded that a strategic plan should be generated that includes a marketing, sales and business plan that includes a customized model according to the existing demand, as well as a reorientation of the corporate identity and image.

Keywords: Situational analysis, innovations, business model, strategic plan

1. INTRODUCCIÓN

La demanda de carne a nivel internacional se encuentra al alza debido al aumento de la población y preferencias en el consumo de proteínas de este origen, al ser china el mayor consumidor con 77 943 miles de toneladas, Estados Unidos de Norte América con 39,667, Unión Europea con 34,860, Brasil con 20,251 que implica un consumo mundial de 261,288 miles de toneladas (Consejo Mexicano de la Carne, 2022). Esto inclusive representa que el consumo per cápita es elevado al considerar según Ritchie (2019), que en países como Estados Unidos de Norte América (USA), Australia, Nueva Zelanda y Argentina llega a 100 kilos por persona, al referir también que en occidente en la mayoría de los países Europeos llega de 80 a 90 kilos por persona al año, China con 60 kg/persona/año, México 69 kg/persona/año, comparado con algunas zonas de África como Etiopia y Nigeria que el consumo es de 7 a 9 kg/año, lo que representa una ambigüedad fuerte, que según la versión de esa magnitud de consumo, la más cercana es por el aumento de ingresos, aunque pueden influir también la cercanía a los centros de producción aunada a la cadena de suministro actual en el mundo es rápida y eficaz.

En cuanto a los oferentes se encuentra en China en primer lugar, aunque su producción lo consume, por eso es el primer importador mundial, posterior es la Unión Europea y en tercer término Estados Unidos (USA), en América Brasil es el segundo y le siguen México, Argentina y Canadá. En 2021 se produjo 266,4 millones de toneladas de carne, al ser la de mayor volumen, la de cerdo con el 40,89 %, de ave (pollo) con el 37,49 % en segundo lugar y de bovino 21,62 % en tercero, al ocupar México el sexto país productor con 7,42 miles de toneladas de los tres tipos de proteína (Consejo Mexicano de la Carne, 2022), lo cual hace referencia a su importancia a nivel mundial.

Por otro lado, las exigencias en nuestros estados de la república se considera que el Estado de México, la Ciudad de México y Jalisco son los que invierten en la compra de este producto, referido al poder adquisitivo existente y densidad de población, aunque en la parte del norte se concentra la carne de Bovino como elemento obligado en la alimentación, así como cerdo y pollo en el centro, sur y sureste del país, al existir inclusive granjas especializadas en especies como cerdo y aves (Península de Yucatán), su venta se considera que en un 53,1 % son en carnicería al considerarse como medio de abastecimiento para a población (COMECARNE, 2020), lo que implica movimientos importantes de rastros Tipo Inspección Federal (TIF) y municipales.

El caso del ganado bovino para 2022 se sacrificaron 1,897 miles de cabezas con una producción de carne en canal de 504,909 toneladas, de los cuales los estados que aportan mayor cantidad son Jalisco con el 20,31 % y Michoacán de Ocampo 11,99 %, entre el 5 y 10 % se encuentra Guanajuato, México y Veracruz, del 1,0 al 4,99 % Coahuila de Zaragoza, Chihuahua, Chiapas, Guerrero, Puebla, San Luis Potosí, Hidalgo, Querétaro, Zacatecas, Aguascalientes, Durango, Oaxaca, Tamaulipas, Tabasco, Sinaloa, Nayarit y Sonora, con respecto del 0,31 a 0,70 lo de baja producción se encuentran Morelos, Baja California Sur, Colima, Nuevo León, Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Baja California y Tlaxcala.

El estado de Campeche en 2022 integró 3,032 toneladas de carne en canal de bovino con un 0,60 % de la producción nacional, porcino con 3,041 toneladas que corresponde al 0,88 %, se considera en el estado la producción de bovinos genera el 58,2 % los ingresos en este rubro, la diferencia del 41,8 % son de aves, porcinos, ovinos y caprinos; los municipios que proporciona la mayor superficie y producción son Candelaria y Carmen, con más de 100 mil hectáreas, le siguen Champotón, Escárcega y Hopelchén de 50 a 99 mil hectáreas, una característica es que se proporciona bajo valor agregado por comercialización de ganado en pie o en su defecto el sacrificio municipal para atender el consumo de la población.

El Distrito de Desarrollo Rural de Escárcega incluye a los municipios de Carmen, Palizada, Escárcega y Candelaria, que aportaron alrededor de 13,620.36 toneladas de carne en canal, en el caso de Escárcega es uno con mayor territorio para los aspectos pecuarios (62,451.6 miles de hectáreas), aportó 3,691.41 toneladas, lo que muestra expectativas de negocio y creación de empresas en este rubro; el caso es que existe explotaciones apícolas importantes, un beneficio de arroz, así como la procesadora y empacadora de carne (GRUMA S.A, de C.V.), por lo cual se considera expectativas de crecimiento importantes, máxime que existe la posibilidad de proporcionar servicio a los municipios aledaños en cuanto a maquila y generación de nuevos productos en proyectos de emprendimiento.

La inocuidad alimentaria en estos tiempos globales influye a que los procesadores de carnes trabajen con inocuidad y sea partícipe de su integración vertical y horizontal, al grado de que las empacadoras en México deben considerar técnicas de conservación y manejo para asegurar una alimentación sana, con la finalidad de proporcionar al cliente una opción de nutrición y salud (Poblete-Amaro, 2005; Reséndiz-Cruz et al., 2013). En estos esquemas se consideran como un espacio de transformaciones e innovaciones para atender el sector alimenticio con alternativas consideradas conforme al objetivo 12 de desarrollo sostenible “Producción y consumo responsables”, con valor nutritivo, inocuo, sostenible, uso eficiente de los recursos, entre otros.

Los retos de las empresas son en distintos niveles de percepción conforme el avance de los competidores y las necesidades de los clientes, lo que impacta en el desarrollo de planes, programas y proyectos que determinen estrategias a corto, mediano y largo plazo, su crecimiento va a depender de una administración eficiente, cubrir mercados, liderazgo, productividad y sobre todo trabajo colaborativo (Conforme-Salazar, & Gadway-Cuñez (2022). El mercado es un fenómeno cambiante que determina la integración de los negocios desde la planificación, los aspectos económicos, financieros, organizativos y estratégicos, con la finalidad de abordar y alcanzar sus objetivos, misión del presente, visión a futuro conforme a su entorno o escenario, que contribuyan al desarrollo de su cadena de valor.

La generación de valor requiere de aspectos internos como el personal, producción procedimientos, calidad, uso de los recursos eficientes que representan a la empresa, sin embargo, los aspectos externos que no se pueden controlar, se transforma en riesgos como económicos, sociales, culturales, tecnológicos que en forma definitiva impactan en la empresa (Valarezo-Beltrón, 2022), lo que requiere de forma precisa determinar el análisis situacional que involucre lo que sucede, su explicación, hacia donde caminar y que expectativas se tiene con nuevos enfoques, esto permite definir el problema, sus antecedentes proponer alternativas y su impacto a futuro (Hanel del Valle & Hanel-González, 2004), es plantear bases para un desarrollo empresarial con visión de pensamiento crítico y sostenible (Huilocapi, & Gallegos, 2020).

El análisis situacional implica el uso de herramientas que determinen aspectos de diagnóstico para toma de decisiones como el macro y micro ambiente, el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el modelo 5 C (Clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto), matriz 5 Fuerzas de PORTER con la competencia y rivalidad del mercado, poder de negociación de los clientes y proveedores, amenaza del apareamiento de nuevos competidores y de nuevos productos, análisis P.E.S.T.E.L. para revisar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, matriz Boston Consulting Group (BCG) que analiza la cartera de productos y su impacto con la competencia, entre otras herramientas (Cano-Ibarra, & Saborio-Arias, 2022).

En este caso debido a que aún se encuentra la empresa Empacadora GRUMA del Sureste S.A. de C.V., con 49 productos resultado de la transformación del canal de bovino en su fase de introducción al mercado, se considera conocer su progreso y proponer estrategias que llevara en el futuro, que permita la apertura de mercados y mantener las oportunidades del entorno, así como su capacidad de respuesta ante situaciones de mercado, impacta en el posicionamiento en la región del sureste. Por lo que el

propósito de la presente investigación es desarrollar un análisis situacional que permita ampliar la participación en el mercado y su rentabilidad, para fortalecer la toma de decisiones en los planes estratégicos a mediano y largo plazo.

2. METODOLOGÍA

La empresa Empacadora GRUMA del Sureste S.A. de C.V. se encuentra ubicada en Av. Solidaridad 1, Carretera Escárcega - Villahermosa, 2, Unidad Esfuerzo y Trabajo I, CP 24350, en el municipio de Escárcega, Campeche, a 18° 36' 31.9392" latitud norte y -90° 46' 2.0856" grados longitud oeste a 4 kilómetros de la ciudad de Escárcega que tiene 27,214 habitantes de 50,106 del municipio, está a 146 kilómetros de la capital del estado San Francisco de Campeche, pasa por el municipio costero de Champotón. Su clima es clasificado como Cálido subhúmedo con lluvias en verano, a una altura promedio de 60 msnm, se registra una temperatura media anual mayor a 26 °C, la precipitación promedio anual es de 1,400 mm anuales. La principal actividad económica en el municipio es la explotación primaria como la agricultura, ganadería y silvicultura, debido a que más de la mitad de la población se dedican a estas actividades. Para la investigación se aplicaron los análisis a los procesos y matrices con fuentes de información primaria entrevistas estructuradas a los diferentes miembros de la organización, al existir una plantilla de 55 trabajadores, y fuentes secundarias para elementos externos.

Microentorno y macroentorno (Taípe-Yáñez & Fabian-Pazmiño, 2015). Permiten visualizar los entornos internos que se revisa e influye en su solución y externos que no es posible modificar solo procesarlos como riesgo de la empresa, estos se derivan los aspectos de la tabla 1.

Tabla 1. Aspectos a desarrollar en macro y microentorno en la empresa.

Aspecto	Descripción
Macroentorno	Competidores, clientes, proveedores Factores económicos, Producto Interno Bruto (PIB), inflación, economía. Factores políticos. Cultura, gastronomía, población Factores ecológicos Factores legales
Microentorno	Recursos humanos Recursos de mercado Equipos e instalaciones Recursos financieros Recursos tecnológicos

Factores de éxito (Melendez, & El Salous, 2021), es una matriz numérica cualitativa que aporta información para establecer los elementos que contribuyen a definir los elementos convenientes para alcanzar los objetivos y metas, se desarrolla por medio de identificación de prioridades se proporciona un índice y se genera un indicador de acuerdo con el número de variables y un índice realizado por el grupo de investigadores (Tabla 2).

Tabla 2. Matriz de indicadores de éxito

Factor	a) Indicador (0 al 1)	b) Calificación (1 al 5)	Puntaje (a x b)

Elaboración del análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) (Talancón, 2007). Que implica un ambiente externo con oportunidades y amenazas y un ambiente interno fortalezas y debilidades que contribuyen a potencializar las positivas y apalancar las que están como oportunidades de mejora para la empresa, es generar estrategias para certidumbre en los procesos de objetivos y metas de la empresa. En este caso se respalda con la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y matriz de evaluación de factores externos (MEFE), permiten puntualizar acciones para proponer alternativas de atención hacia la oferta y demanda existente (Tabla 3), la suma de los resultados ponderados se evalúan conforme el rubro 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos y externos.

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado

Elaboración del análisis P.E.S.T.E.L. (Marcela-Giraldo et al., 2017) el cual se conforma seis aspectos (Tabla 4) del carácter externo a la empresa, proporciona la información para enfrentarse a competidores y corregir situaciones de los productos o servicios conforme el entorno existente.

Tabla 4. Aspectos que se consideran en el análisis P.E.S.T.E.L.

Aspecto	Descripción
Político	Se analizan los factores asociados a la clase política, que influyen en la actividad futura de la empresa y pueden ser: las subvenciones públicas, política fiscal, modificaciones en los tratados de comercio y posibles cambios en los partidos políticos.
Económico.	Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de estrategias y pueden ser: ciclos económicos de nuestro país, políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta.
Sociocultural	Se analizan factores socioculturales que nos ayudan a identificar la tendencia de la sociedad actual como: cambios en gustos, cambios de nivel de ingresos, la conciencia por la salud y cambios en el nivel poblacional.
Tecnológico	Se analiza la influencia de las novedades tecnológicas y el cambio que pueda surgir en el futuro y que puede ser: los agentes que promueven las TIC, el surgimiento de nuevas tecnologías relacionadas con la empresa, nuevas formas de producción, acortamientos de los plazos de obsolescencia.
Ecológicos	Se analizan los posibles cambios referidos a la ecología como: leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía, conciencia social ecológica.
Legales	Se analizan los cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto como: licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos.

Fuente: Marcela-Giraldo et al., 2017.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), aquí cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. El Rating: se refiere a lo bien que lo hacen las empresas en cada área 1 Gran debilidad, 2 Debilidad menor, 3 Fuerza menor, 4 Gran fortaleza. (Tabla 5). Para este caso se estudiarán a los competidores directos de su sector, en la cual se elaborará una lista de requisitos que deben considerar los competidores, estos mismos, serán ponderados según su valor de importancia para calificar el tipo de rivalidad presente en el mercado. Se utilizó el método de observación para obtener información desde sus instalaciones hasta el servicio al cliente (Botero, 2016).

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo con respecto a la competencia directa.

Factores clave de éxito	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado

Para el desarrollo del análisis Porter (Abreu, 2018) proporciona información sobre los factores que determina la rentabilidad a largo plazo con respecto al mercado y a nivel de contexto de la empresa, se establecen cinco aspectos a desarrollar (Tabla 6).

Tabla 6. Factores de análisis de cinco fuerzas de PORTER

Factores	Alto	Bajo	Observaciones
Amenazas de nuevos competidores			
Poder de negociación de los clientes			
Amenaza de productos sustitutos			
Poder de negociación de proveedores			
Rivalidad entre los competidores			

Nota: En bajo o alto se marca 1, y se suman los conceptos evaluados.

Fuente: Abreu (2018).

3. RESULTADOS.

Con respecto al análisis de macroentorno, revisar los aspectos definidos, permite desarrollar un proyecto que responde a las exigencias de los sistemas de producción y de atención a los consumidores finales, en este sentido, establecer cada parámetro permite acciones concretas, sobre todo, para que las inversiones se apliquen de manera eficiente y se logre viabilidad y rentabilidad, es aprovechar las oportunidades existentes con minimizar las amenazas del entorno regional, estatal y nacional, por aprovechar las oportunidades existentes, por lo que se estima revisar los siguientes puntos.

- **Competidores.** Presenta dos competidores directos tipo franquicias Tropicarne y Maxicarne, aunque en cortes requieren de especialización conforme lo que se pretende desarrollar y se desarrolla en la empacadora, en la zona existen 19 carnicerías solo para comercialización a menudeo sin cortes especializados a venta al público y una tienda de conveniencia (SUPERCHE).
- **Clientes.** En este caso se consideran segmento de mercado con familias 13,299 hogares de la ciudad, existe una segmentación de mercado de 20 a 59 años conforme necesidad existente de consumo.
- **Proveedores.** Por ser una región ganadera, se considera que existen en el municipio de Escárcega 5,167 unidades de producción con 79,230 que incluyen 4,683 cabezas de engorda, 24,272 becerras (y 7,829 vaquillas para reproducción, se adiciona el municipio de Candelaria que cuenta con 161,079 cabezas de ganado bovino con 12,026 animales de engorda, 51,067 becerras (os) y 13,202 vaquillas para reproducción, lo que permite considerar que la producción a obtener, aporte los insumos necesarios para sacrificio, acondicionar, empacar y comercializar cortes de calidad de bovino.
- **Factores económicos,** para 2021 el estado se situó en el lugar 18 con el 2,0 % de PIB a nivel nacional, al considerar como antecedente durante 2020 las actividades primarias representaron el 1,8%, las secundarias el 76,9% de transformación, donde la minería es la que prevalece (petróleo) y las terciarias (servicio) el 21,3 por ciento, del producto total de la entidad. Los efectos de la inflación son fuertes, derivados del mismo producto que se procesa y de oferta a nivel mundial, lo que hace que los productos internos suban de precio por el alza de salarios de los trabajadores en el estado, que ayuda a un mayor poder de adquisición para los proyectos de este tipo en la región, en la parte económica se considera que la generación empleos se impacta con las inversiones del Tren Maya (que corresponde al tramo dos Escárcega - Calkiní Campeche México con 28,221 empleos), las cuales desarrollan actividades de construcción y de servicios, esto permite la obtención de ingresos adicionales en la población de la región, que permite atender las necesidades prioritarias en la estación de comida, hotelería (origina demanda de alimentos), traslado de personas, enlace de cadenas de distribución, entre otros.
- **Factores políticos.** En cuestión de la cultura relacionada con el proyecto no hay referencias de situaciones que sean referidas a la manifestación de no desarrollarse en la región, sobre todo, por los sistemas de producción agropecuaria, esto considera expectativas de crecimiento, además de cubrir los requerimientos de materia prima. Para la gastronomía genera cortes de carne de bovino, por ser zona ganadera con un consumo importante de carne, aunado al incremento de los servicios y demanda existente y generada, existe potencialidad de abasto, en cuestión de la población, su crecimiento y modificación de ingresos adiciona la posibilidad de consumo de los productos a ofertar.
- **Factores ecológicos.** Para este efecto se cuida el ambiente en los distintos sistemas de producción al no existir efecto en la flora y fauna nativa, la misma empresa cuenta con sistemas de calidad donde se reprocesan los residuos, en la región con el proyecto de Tren Maya se espera mantenimiento de los entornos para beneficio de los proyectos.

- **Factores legales.** En estos fines se debe de cuidar todo lo relacionado a impacto ambiental en los aspectos de producción, abastecimientos, servicios, transporte, comunicación, inocuidad alimentaria, para beneficio de la población, consumidores y empresa.

Para el microentorno, es necesario revisar los procesos administrativos existentes en la empresa Empacadora GRUMA del Sureste S.A. de C.V., sobre todo en la función de estimar su relación con el macroentorno aprovecharlos y definir estrategias que permitan su implementación en beneficio del negocio.

Recursos humanos. La empresa cuenta con cuatro gerencias, 13 jefaturas, 17 mandos auxiliares y siete ayudantías o técnicos especializados, al existir 55 empleados y se considera pasantías de estudiantes de las diferentes universidades del sureste alrededor de 60 por año, los cuales tienen las prestaciones exigidas por ley, se considera que los trabajadores tienen las competencias para aplicarlas en las distintas actividades de la planta.

Recursos de mercado. En esta etapa se considera en proceso un promedio de 15 cabezas de ganado bovino diario, con un peso en proceso de 450 kilogramos en promedio, con una producción en canal caliente de 3,712.5 kilogramos por turno, al estar en la posibilidad de trabajar dos turnos en 256 días al año, lo cual tiene la oportunidad de producir 49 distintos productos en cortes, conforme Normas Oficiales Mexicanas (NOM-008-ZOO-1994 o NOM-213-SSA1-2002) que impactan en la inocuidad y calidad del producto.

Equipos e instalaciones. La planta empacadora tiene las instalaciones necesarias para su trabajo de con una superficie útil de 25,500 m² con unas instalaciones de 6,500 m² que consta de área de recepción de ganado, rampa de descarga, corrales de espera o depósito, ante mortem, rampa de sujeción de la res, sala de matanza, área de evisceración, mesa para inspección de vísceras, área de lavado, cuarto de pieles, cabezas y vísceras, área de verificación sanitaria, área de lavado de canales, báscula para canal, áreas de cortes, área de empacado, áreas de refrigerado, área de embarque, así como instalaciones complementarias como vestidores, sanitarios de hombres y mujeres, cafetería, caja, oficina administrativa, oficina de los veterinarios, cuarto de accesorios, almacén de maquinaria, equipo y utensilios, zonas de carga y descarga, entre otros. Todas las áreas cuentan con sus equipos e instrumentación para cuidar el bienestar animal y la inocuidad de los alimentos, cumple con las normas con materiales de acero inoxidable, medidas de seguridad e higiene, atención a los residuos orgánicos y control ambiental.

Recursos financieros. Cuenta con recursos de socios y de fuentes de financieras para apalancar la empresa, en su caso, por parte de instituciones bancarias, está al corriente con sus obligaciones fiscales, tiene puntos de venta en Ciudad del Carmen Campeche.

Recursos tecnológicos. La maquinaria y equipo se encuentra con los estándares solicitados para manejo de rastros Tipo Inspección Federal, así como los procesos de calidad son con base a las NOM, se cuida el bienestar animal, tratamiento de aguas y residuos de la matanza, análisis microbiológicos, fisicoquímicos, mantenimiento e instalaciones como medidas preventivas para el cuidado del ambiente, así como estudio de impacto ambiental para la operación la empacadora. La empresa reúne las condiciones para operar conforme estándar de calidad al tener personal capacitado, así como construcciones, instalaciones, maquinaria y equipo adecuado para las condiciones de sacrificio, procesado, empacado y comercialización de ganado bovino.

El análisis FODA permite es para resumir los factores de riesgo y oportunidad que la empresa tiene de igual sus fortalezas y debilidades, permite desarrollar la mejora continua en los procesos y actividades de los colaboradores que impacten en los clientes, una de las ventajas competitivas es la calidad de los productos y los precios a ofertar, que implica con las plataformas digitales establecer diferencias conforme a los competidores, por lo que es importante potencializar esta actividad tecnológica para crecer, si bien las amenazas son parte de la globalización de mercados pueden ser solventadas con la atención específica de los distintos mercados para contrarrestar las debilidades en cuanto a redes, publicidad y comunicación, por lo que es importante fortalecer los recursos existentes para atender los aspectos de producción, comercialización y comunicación de la empresa (Tabla 7).

Con base al análisis de matriz de evaluación de factores internos (MEFI) evaluada por las direcciones y jefaturas de la planta, se considera con un resultado ponderado de 2,42 lo que permite definir que es necesario la intervención en puntos específicos por considerarse entre debilidad menor, caso de los aspectos de mercadotecnia como marca es débil, conocimiento del mercado incipiente, innovación de productos, estrategias

publicitarias, red de distribución débil; en la parte de personal se debe capacitar, comunicarse de forma efectiva, requerimiento de personal capacitado, casos que se deben trabajar en dos vertientes mercadotecnia y desarrollo de capacidades del personal (Tabla 8).

Tabla 7. Análisis FODA, Empacadora GRUMA del Sureste S.A. de C.V.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena calidad en sus productos.	Niveles de satisfacción del cliente
Cuenta con socios	Fidelidad del cliente
Precios accesibles	Competidores sin variedad de productos
Venta por mayoreo y menudeo	Plataformas digitales o virtuales
Producto diferenciado vs competencia	Demanda del algún producto
DEBILIDADES	AMENAZAS
Comunicación	Mercancías globales
Marca débil	Fenómenos naturales (El niño)
Recursos financieros para crecer	Incremento de la inflación
Red de distribución débil	Competencia en la región.
Estrategias de publicidad	Requisitos regulatorios

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos Empacadora GRUMA del Sureste.

Factor interno clave		Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS	Un producto muy diferenciado al de la competencia	0,05	4	0,20
	Posesión y habilidades tecnológicas	0,04	3	0,12
	Cuenta con socios	0,06	4	0,24
	Conocimiento del mercado	0,03	3	0,09
	Capacidades para un buen servicio al cliente.	0,04	3	0,12
	Buena calidad en sus productos.	0,07	4	0,28
	Servicio al cliente	0,04	4	0,16
	Productos únicos	0,05	4	0,20
	Precios accesibles	0,06	4	0,24
	Venta por mayoreo y menudeo	0,08	3	0,24
DEBILIDADES	Falta de recursos financieros para crecer	0,06	1	0,06
	Marca débil	0,07	1	0,07
	Red de distribución débil	0,06	1	0,06
	No cuenta con estrategias de publicidad	0,05	1	0,05
	Mala ubicación	0,04	1	0,04
	Escasa capacitación del personal	0,04	1	0,04
	Mala comunicación	0,05	2	0,10
	Los empleados no tienen experiencia	0,05	1	0,05
	Falta de motivación a los trabajadores	0,03	1	0,03
	Falta de personal	0,03	1	0,03
TOTAL		1,00		2,42

Para el caso de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), el resultado de la ponderación es 2,48, que está por debajo de dos milésimas del promedio, lo que indica que la empresa es poco atractiva para la zona, uno de los factores más influyentes es la ubicación de sus competencias, ya que estas son de mayor comodidad para los consumidores, lo que hace que las ventas minoristas sean pocas a comparación de la de sus competidores, a pesar de eso, mantiene un nivel alto de satisfacción al cliente debido a la calidad que ofrecen. El municipio de Escárcega se encuentra en una etapa de desarrollo al ser parte del recorrido del Tren Maya, motivo por el cual

se enfrentan a cambios en el mercado, sobresale el tema de logística y expansión de este proyecto federal que se encuentra en un progreso sin mencionar los cambios que este proyecto tiene para el municipio (Tabla 9).

Tabla 9. Evaluación de factores externos Empacadora GRUMA del Sureste S.A de C.V.

	Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES	Niveles de satisfacción del cliente	0,07	4	0,28
	La falta de imagen corporativa de la competencia.	0,05	3	0,15
	Aumento de la inversión en infraestructura del sector público	0,04	4	0,16
	Crecimiento demográfico	0,03	3	0,09
	Fidelidad del cliente	0,06	4	0,24
	Plataformas digitales o virtuales	0,05	4	0,20
	Clientes potenciales	0,04	4	0,16
	Aumento de la demanda del algún producto	0,06	3	0,18
	Alianzas con proveedores	0,04	4	0,16
	Los competidores carecen de variedad de productos	0,05	4	0,20
AMENAZAS	Ubicación de la competencia.	0,07	1	0,07
	Altas y bajas en los gastos e ingresos de la sociedad.	0,05	1	0,05
	Incremento de la inflación	0,06	1	0,06
	Recesión económica	0,04	2	0,08
	Hay mucha competencia en la región.	0,06	1	0,06
	Disponibilidad de productos sustitutos	0,05	2	0,10
	Nuevos requisitos regulatorios	0,03	2	0,06
	Permisos municipales	0,03	2	0,06
	Carencia de proveedores	0,07	1	0,07
Fenómenos naturales (El niño)	0,05	1	0,05	
	TOTAL	1,00		2,48

En cuestión del análisis P.E.S.T.E.L., este análisis tiene como finalidad conocer aspectos del macroentorno que puede ser de amenaza u oportunidad para la empresa en un largo plazo, además conocer el nivel de potencialidad. Para ello se ponderó el impacto y duración de los factores que integran el análisis (Tabla 10). Las situaciones con un nivel alto en la ponderación, se presentan en la política informalidad, en lo económico la inflación, en lo social la pobreza, tecnología innovaciones y distribución en línea, ecológico, contaminación y manejo de desperdicios, y en lo legal certificación de procesos; la matriz lo presenta de manera clara y sencilla, con el propósito que todo el personal sea consiente y así desarrollar estrategias para aprovechar los escenarios presentes de la empresa, así como tomar medidas ante situaciones poco favorables e incluso devastadoras para la organización, se debe considerar a los consumidores y proveedores, cada uno tiene un papel fundamental por lo que su atención se refleja en la rentabilidad de la fábrica.

Con respecto al análisis de competencia el primer competidor es el punto de venta de Maxicarne (perteneciente al Grupo Porcícola Mexicano de Mérida Yucatán), evaluado con 3,38 con fortaleza menor, en la cual sus instalaciones son agradables para los consumidores, a diferencia de la empacadora, ofrece otros productos de origen animal como pollo, cerdo y huevos a precios accesibles, hace que el consumidor tenga diferentes opciones de compra, además de contar con dos puntos de venta cada una en diferente zona de tal manera que sea fácil de ubicar y de ser una misma competencia, su personal es capacitado para atención al cliente y cortes básicos, la publicidad para este establecimiento es de manera general al ser una cadena comercial, la promoción es genérica, tiene como herramienta el marketing digital. Tropicarne con 2,96 es un establecimiento que ofrece cortes de carne, algunos de ellos son comprados en la empacadora GRUMA, sin embargo, también se ha convertido en competidor debido a que tiene participación en el mercado por su ubicación y al estar un contacto directo con el consumidor final, sus colaboradores son capacitados para atención al cliente y cortes básicos en las mismas instalaciones del negocio, sus estrategias de publicidad se basan al uso de las redes sociales, en ella se promocionan los precios y los productos existentes en venta (Tabla 11).

Tabla 10. Análisis P.E.S.T.E.L. de Empacadora GRUMA, del Sureste S.A de C.V.

Criterio	Descripción	Impacto	Duración	Total	Oportunidad	Amenaza
Político	Estabilidad política	2	2	4	X	
	Elecciones	2	3	6		X
	Política de inversión del Estado	3	2	6	X	
	Informalidad	3	3	9		X
Económico	El PBI Nacional 3.7 %	2	3	6	X	
	Tasas de interés del 11.25%	2	1	2		X
	Tasa de inflación 5.46 %	3	3	9	X	
	Costo de mano de obra	2	1	2	X	
	Acceso al crédito	1	2	2		X
	Situación económica mundial	2	3	6		X
	Riesgo del sector ganadero	2	2	4		X
Social	Nivel de pobreza	3	3	9		X
	Estilo de vida de la población	2	3	6	X	
	Hogares con acceso a internet 35.9 - 50.9 %	2	3	6	X	
	Nivel promedio de educación	2	3	6		X
	Tasa de empleo reducido	3	2	6		X
Tecnológico	Estudios de biotecnología	3	2	6	X	
	Mejoras e innovaciones tecnológicas	3	3	9	X	
	Internet	2	3	6	X	
	Desarrollo de canales de distribución on-line	3	3	9	X	
	Velocidad de transferencia tecnológica	2	3	6	X	
Ecológico	Protección del medio ambiente	2	3	6	X	
	Desastres naturales	2	2	4		X
	Amenaza de epidemias y pandemias	3	3	9		X
	Contaminación de aire, agua y tierra	3	3	9		X
	Manejo de desperdicios	2	2	4	X	
Legal	Normas legales	3	2	6	X	
	Certificación de inocuidad	3	3	9	X	
	Aranceles de la carne	1	1	1	X	

Nota: Impacto: Alto = 3 puntos, Medio = 2 puntos, Bajo = 1 punto; Duración: > 6 meses = 3 puntos, <6 meses = 2 puntos, <1 mes = 1 punto. Marca X (rojo) aspectos de mayor impacto.

Carnes del Sureste con 2,84 es una tienda que ofrece cortes de carne, pollo y cerdo este aspecto lo hace atractivo para los prospectos al tener una variedad de productos de origen animal en la que no solo personas interesadas en la carne de bovino puedan hacer sus compras, sus instalaciones son agradables para el consumidor no solo por su diseño sino por las comodidades que ofrecen, a pesar de que tiene precios variados o similares a sus competidores se mantiene el mercado, sin embargo, tiene como competidor directo a Tropicarne (Negocio Regional), quien es comprador de corte de la empacadora, su presencia se considera amenaza, debido a que

también elabora estrategias publicidad, en la que anuncian sus precios, productos e instalaciones, dicho establecimiento proviene de una cadena comercial por lo cual ya cuenta una reputación a diferencia de la Empacadora GRUMA que es parte de las mejoras que se tienen que realizar para ser competitivo.

Tabla 11. Matriz de competencia de Empacadora GRUMA del Sureste S.A. de C.V.

Factores clave de éxito	GRUMA	Maxi carne	Tropicarne	Mercado	Carnes del S.E.
Localización	0,18	0,72	0,72	0,72	0,54
Calidad del producto.	0,64	0,48	0,48	0,32	0,32
Variedad de productos.	0,40	0,40	0,30	0,20	0,40
Precio de productos	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40
Infraestructura del edificio	0,16	0,32	0,16	0,16	0,32
Participación de mercado.	0,24	0,36	0,48	0,48	0,24
Personal capacitado	0,16	0,24	0,16	0,24	0,16
Servicio al cliente.	0,24	0,16	0,16	0,32	0,16
Publicidad y promociones	0,10	0,30	0,20	0,20	0,30
Totales	2,52	3,38	2,96	2,94	2,84

Revisar las cinco fuerzas de Porter (Donawa-Torres., & Morales-Martínez, 2018), define el poder de negociación que tiene la empresa y se considera aporta los elementos para determinar la operación de la organización conforme la competencia y su probable rentabilidad, en el caso de la empacadora, la amenaza de nuevos competidores se presenta baja por que ya existen, y por el aforo de la población y comercio por el momento no se espera nuevos elementos, para el caso de poder negociación si se considera fuerte la ventaja es que la empacadora tiene la posibilidad de responder al mercado conforme la demanda, derivado de que sacrifica y procesa la carne, lo que implica que exista productos sustitutos bajos sobre todo por el tipo de preferencia de la carne de res, aunque por inflación puede afectar el precio y por ende el consumo, la demanda insatisfecha proporciona necesidad constante, el caso de negociar con los proveedores es factible, derivado de ser una empresa establecida formal que responde a las negociaciones, pertinente, la rivalidad entre los competidores es alta por segmentos de mercado específicos, esto motiva a innovaciones en productos y potencializar los procesos de mercadotecnia para satisfacer la demanda con oferta especializada (Tabla 12).

Tabla 12. Fuerzas de Porter para la Empacadora GRUMA S.A de C.V.

Cinco Fuerzas de Porter	Alto	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	0	5
Poder de negociación de los clientes	4	1
Amenaza de productos sustitutos	1	4
Poder de negociación de los proveedores	4	1
Rivalidad entre los competidores	4	1

4. DISCUSION

En cuanto a los conceptos emitidos en el análisis FODA, es generar un programa de atención a los clientes internos, que implique atender la identidad corporativa, comunicación, capacitación y colaboración, permite considerar la atención a clientes, elevar productividad, generar proyectos de promoción y publicidad, atención en el servicio, generar plan de ventas, utilizar las plataformas tecnológicas existentes, visualizar expansión de los servicios, promover sondeos de mercado para identificar clientes potenciales en la región y fuera de ella, visualizar el crecimiento económico en la región como medio de apalancamiento financiero es relevante para que se motive la atención en los mercados y la cadena de valor (Ariza-García, & Gómez-Domínguez, 2021).

Así como es generar un programa de atención a los clientes internos, que implique atender la identidad corporativa, comunicación, capacitación y colaboración, permite considerar la atención a clientes, elevar productividad, generar proyectos de promoción y publicidad, atención en el servicio, generar plan de ventas, utilizar las plataformas tecnológicas existentes, visualizar expansión de los servicios, promover sondeos de mercado para identificar clientes potenciales en la región y fuera de ella, visualizar el crecimiento económico en la región como medio de apalancamiento financiero es relevante para que se motive la atención en los mercados y la cadena de valor (Ariza-García, & Gómez-Domínguez, 2021).

En cuanto a la matriz MEFI y MEFÉ, como alternativas, se consideran el uso de plataformas digitales, para mejorar la comunicación se propone el uso de la herramienta digital de Microsoft Teams, en ella se puede establecer mensajería inmediata, así como el compartimiento de archivos, video llamadas, con el propósito de establecer una red de información inmediata y se busca la participación de todos los colaboradores. Así como aplicar precios accesibles en las plataformas digitales o virtuales, para dar a conocer los productos por medio de las plataformas digitales como Instagram y Facebook y así como las ofertas semanales con la finalidad de promocionar los precios accesibles de estos.

Mantener la calidad de sus productos, que impacte en un aumento de la demanda de algún producto y plataformas digitales, realizar un espacio para recomendaciones y experiencias al momento de realizar una venta para que estas sean compartidas a través de sus redes sociales para promocionar la calidad de estos y considerar una red distribución para responder a la competencia en la región, a través del camión con sistema de refrigeración que promueva seguridad de los productos

Para la introducción de productos considera una diferenciación del producto en los cortes, en este caso, una de las sus características distintivas en su empaque al alto vacío, que permite incrementar la vida útil, protege de contaminantes y su percepción a la vista es motivadora, y esto se realiza a través de innovaciones e inversiones de capital, manejo administrativo eficiente, adquirir equipos especializados, personal capacitado, instalaciones, licencias, certificación de Tipo Inspección Federal (TIF) que permite eficiencia en los procesos, distinción de productos y servicios sobre los competidores.

Negociar con el cliente implica relacionar la cantidad de compradores existentes en la región o zona, su ubicación, volúmenes de producción, calidad y tipo de producto solicitado, así como observar la competencia y sus diferencias con respecto al producto, de lo cual la relación distancia – calidad, se presenta como punto de inflexión en la toma de decisiones de los consumidores, por lo que es generar estrategias de mercado y de revisar costos para atender a este aspecto.

Un aspecto a considerar son los productos sustitutos, sobre todo por los cambios de comportamiento de los consumidores con alimentos de origen vegetal que presentan algunas similitudes por componentes con respecto a la carne animal de bovino, estos conceptos denominados veganos

(consumo de alimentos de origen vegetal) o vegetarianos (consumo de productos de origen vegetal y de animales que no sea carne), son alternativas existentes en la población en México por estimarse que el 36 % tiene este estilo de vida, aunque la comida mexicana puede ser un elemento fundamental para este rubro por sus ingredientes. Lo que impacta, también, es que estos alimentos están disponibles en todas las áreas de comercio por alternativas de consumo rápido, que inclusive por precios se tiene mayor disposición.

Un factor relevante es la cantidad de proveedores existente en la región, la actividad de comercialización de ganado en pie en el municipio es relevante aunque es para traslado de estos ejemplares hacia centros engordadores, que por su característica animales destetados de bajo peso y edad, se trasladan a los estados de Monterrey, Durango, Tamaulipas, Querétaro entre otros (en un periodo del 2017- 2021, se movilizaron en México $8,9 \pm 0.3$ millones de cabezas, al ser 44,25 % para engorda con el 65,8 % de machos y 34,2 % de hembras; Callejas-Juárez & Salas-González, 2023), para finalizar su engorda y comercializarlos en canal o cortes, lo que limita a conseguir ejemplares finalizados para el sacrificio y acondicionamiento de su carne, además de la presencia de un competidor nacional denominado “SuKarne” a pesar de solo ser un acopio sin realizar el procesamiento de la carne, obtienen sus ejemplares de la venta local de ganado del municipio a un precio atractivo para los proveedores.

La rivalidad entre los competidores de forma específica es local, debido a utilizar métodos convencionales para el proceso del producto además al carecer de imagen corporativa, sin embargo, su mayor ventaja es la ubicación por ser cómodo para el consumidor, además las reducciones de precio se hacen comunes. Una de las razones es a que comparten proveedores, el bajar sus precios lo hacen de forma uniforme al ser conveniente para el cliente pero, la empresa baja sus utilidades e impacta en los costos de producción, es decir, debe de interesarse en el comportamiento del cliente, sus características, el medio ambiente, estimular a sus colaboradores con aprendizaje como estrategia para explotar las habilidades y conocimientos para la integración hacia la productividad (Torrez-Pérez et al., 2020).

5. CONCLUSIONES Y/O PROYECTOS FUTUROS.

Con respecto al análisis situacional, la Empacadora GRUMA del Sureste S.A. de C.V., debe considerar una adición de cambios internos con respecto a personal en su capacitación, desde producción hasta la fuerza de ventas, incluir estrategias de mercadotecnia que incluyan inversiones en una plataforma para darse a conocer, inmerso en su identidad, desarrollo de actividades en redes sociales, trabajos posventa, sondeos de mercado, así como relaciones públicas con proveedores para que exista materia prima de calidad que se ajuste a estándares solicitados con base a las Normas Oficiales Mexicanas, que contribuyan a la inocuidad y seguridad alimentaria.

En los aspectos externos se debe hacer cargo de distinguirse entre los competidores, generar redes de distribución y ventas, considerar productos conforme segmentación de mercados existentes, revisar ampliación de la oferta en regiones con demanda insatisfecha, situarse en organizaciones nacionales que permitan la incorporación a mercados especializados de carne de bovino, así como desarrollar estrategias integrarles sobre todo con puntos de venta que motiven a un cambio sustancial de la organización.

Es de relevancia reestructurar los objetivos, misión y visión de la organización al incluirse con ideas de mercado globales y que impacte en los proveedores locales, existe potencial en instalaciones, equipo, personal, demanda e inversiones, por eso la toma de decisiones debe ser con liderazgo actual y perspectivas sociales con base a economías sostenibles e incorporación de un plan estratégico que incluya plan de mercadotecnia, de negocios y ventas, para contribuir a un equilibrio financiero en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abreu D. (2018). *Análisis de la Competencia: una introducción al Modelo de las Cinco Fuerzas*. Ediciones: Enlace Gerencial Consultores.
- Ariza-García, E. de J., & Gómez Domínguez, A.E. 2021. Factores asociados a la competitividad de las empresas del sector de la yuca industrial en San Pedro, Sucre. *Apuntes Contables*. Vol. 28, pp. 95–112.
- Botero-Cedeño, E. (2016). Análisis del perfil competitivo de la cadena productiva del turismo en el departamento de Arauca. *Administración & Desarrollo*, Vol. 46, No. 2, pp. 134-145.
- Callejas Juárez, N., & Salas González, J. M. (2023). Estructura de la red de mercado de bovinos en México, 2017-2021. *Revista mexicana de ciencias pecuarias*, Vol. 14, No. 4), pp. 745-759.
- Cano-Ibarra, S. T., & Saborio-Arias, A. E. (2022). Análisis de los factores del entorno del destilado de agave tipo Mezcal caso de estudio “Productores de Agave y Mezcal S.P.R de R.L.” en Comonfort, Guanajuato, México. *Management Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 8–18.
- Conforme-Salazar, M., & Gadway-Cuñez C. A., (2022). Diagnóstico situacional de la Empresa familiar “Almacenes GADVAY” que propicie el diseño del Plan Estratégico Institucional. *Revista Universidad y Sociedad*, Vol. 14, No. 3, pp. 272-281.
- Consejo Mexicano de la Carne, (2020). *El mercado de la carne en México*. [En línea]. COMECARNE.
- Consejo Mexicano de la Carne, (2022). *Compendio Estadístico 2022*. [En línea]. COMECARNE.
- Donawa-Torres, Z. A., & Morales-Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Vol. 84.
- Hanel del Valle, J., & Hanel-González, M. (2004). *Análisis situacional, Modulo II*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. México.
- Hannah Ritchie, H. (2019). Qué países del mundo consumen más carne (y hay uno de Latinoamérica). Oxford Martin School, especial para BBC.
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, Vol. 41, No. 40, pp. 11-23.
- Marcela-Giraldo, L., Godes-Naranjo, E., & Bonilla-Castro, J. D. (2015). Análisis P.E.S.T.E.L. y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Semillas del saber*, pp. 137-148.
- Melendez, J. R., & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. 27, No. 4, pp. 228-239.
- Poblete-Amaro, C. (2005). *La inocuidad alimenticia en los productos cárnicos con particular referencia a los productos avícolas*. Boletín veterinario oficial. [En línea]. Gobierno de Chile.
- Reséndiz-Cruz, V., Ramírez-Bribiesca, E., & Guerrero-Legarreta, I. (2013). Empaque para la conservación de carne y productos cárnicos. *Agroproductividad*, pp. 11-16.