

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PRODUCTOS YUPI S.A.S.: OPORTUNIDADES
Y RETOS EN EL MERCADO DE SNACKS.
STRATEGIC ANALYSIS OF PRODUCTOS YUPI S.A.S: OPPORTUNITIES AND
CHALLENGES IN THE SNACK MARKET.**



Euder Andrés Anaya Lopez
Aandre3007s@gmail.com
Elkin Daniel Guerrero Becerra
elkindanielguerrerobecerra@gmail.com
Ronald Stieven Acosta Arteaga
ronaldstieven.14@gmail.com



Fundación Universitaria de Popayán

Resumen

El artículo se centró en el análisis estratégico y integral de la empresa Productos Yupi S.A.S., con el fin de identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta en el mercado de snacks. La empresa Yupi SAS, funciona desde hace cuarenta años, se dedica a la producción de pasabocas dulces y salados en todo el país con una visión siempre hacia el futuro y un buen posicionamiento en el mercado. El análisis estratégico y financiero a la empresa Yupi SAS, demandó una metodología de tipo descriptivo y analítico, ya que, se sustentó en la revisión de los estados financieros anuales correspondiente a los años 2020 a 2024, los cuales se obtuvieron consultando la página de EMIS (2025). Los instrumentos utilizados para el análisis estratégico y financiero de Yupi SAS, fueron la Matriz DOFA, la Matriz CAME, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). A través de las anteriores matrices se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Yupi SAS; también, las matrices señaladas permitieron priorizar estrategias con el uso del conocimiento acerca del entorno externo e interno de la empresa (Borda R. & Caraballo Z., 2023), (Nogueira R, 2024). El análisis incluyó, además, el contexto del mercado mediante búsqueda de información corporativa de Yupi SAS, y de divulgaciones del sector por (EMIS, 2025).

Palabras clave: Análisis financiero, Análisis estratégico, Mercado colombiano de snacks, Matriz DOFA, Matriz CAME, Empresa Yupi S.A.S.

Abstract

The article focused on the comprehensive strategic analysis of Productos Yupi S.A.S., in order to identify the opportunities and challenges it faces in the snack market. Yupi SAS has been operating for forty years, producing sweet and savory snacks throughout the country with a vision

always looking towards the future and a strong market position. The strategic and financial analysis of Yupi SAS required a descriptive and analytical methodology, since it was based on the review of the annual financial statements for the years 2020 to 2024, which were obtained by consulting the EMIS website (2024). The instruments used for the strategic and financial analysis of Yupi SAS were the SWOT Matrix, the CAME Matrix, the External Factors Evaluation Matrix (EFEM), and the Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM). The aforementioned matrices were used to identify Yupi SAS's weaknesses, opportunities, strengths, and threats. Furthermore, the aforementioned matrices allowed for prioritizing strategies using knowledge about the company's external and internal environment (Borda R. & Caraballo Z., 2023) (Nogueira R., 2024). The analysis also included the market context by searching for corporate information on Yupi SAS and industry disclosures produced by (EMIS, 2025).

Keywords: Financial analysis, Strategic analysis, Colombian snack market, SWOT matrix, CAME matrix, Yupi S.A.S.

1. Introducción

El artículo trata el análisis estratégico integral de la empresa Productos Yupi S.A.S., quien lleva cuarenta años ejecutando actividades, se ha posicionado como líder en el mercado de alimentos en el país tanto regional como nacional (Yupi S.A.S., 2021). Para la empresa mantenerse competitiva en un mercado exigente y cambiante demanda “una estratégica gestión integral para maximizar fortalezas y oportunidades y minimizar debilidades y amenazas” (UNIR, 2025).

Se llevó a cabo el análisis estratégico y financiero a la empresa Yupi SAS, manipulando la Matriz DOFA, con la cual se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas. Entre las fortalezas de la organización sobresale la reputación sólida de la marca, la capacidad de innovación, la certificación de calidad HACCP, ser reconocida a nivel nacional e internacional, y consolidación de sus estructuras de producción; entre las debilidades encontradas en la empresa se destacan, los retos en transformación digital y limitaciones logísticas que tienen posibilidad de impactar la distribución (EMIS, 2025).

El objetivo general del anterior estudio fue diseñar estrategias acordes al análisis DOFA y Matriz CAME, para que Yupi SAS, fortalezca la competitividad y desarrollo organizacional, ya que, según (Porter, M., 1980, p.36), “se logra la ventaja competitiva a través de actividades diferenciales y únicas”, y según (Keller & Kotler, 2006), es importante analizar el comportamiento del consumidor para mantener la ventaja competitiva de una empresa.

La Matriz DOFA, (David, 1997), la concibe como instrumento importante para realizar un análisis del entorno externo e interno de una empresa, ya que, a través de ella se evalúan las oportunidades y amenazas que posee en el contexto externo, y fortalezas y debilidades en el interior de la organización, matizando el procedimiento a seguir para el análisis y derivación de estrategias que minimicen las amenazas y debilidades y maximicen las oportunidades y fortalezas.

Y, con el uso de la Matriz CAME, se determinan las estrategias a llevar a cabo basados en las variables identificadas en la Matriz DOFA, esto es, pasar del diagnóstico al tratamiento para hacer frente a los problemas y desafíos en las organizaciones (UNIR, 2025); en fin, el control y despliegue de estrategias añadido al análisis CAME, contribuye al desarrollo de estrategias que

acopian las fortalezas, mitigan las debilidades, aprovecha las oportunidades y afronta las amenazas de forma proactiva (Nogueira R., Medina L., & Otros, 2024).

2. Metodología

El estudio se desarrolló con el propósito de diagnosticar la situación estratégica de la empresa Yupi S.A.S., enfocándose en identificar sus factores internos y externos, así como en proponer estrategias para potenciar su competitividad.

Se organizó el estudio a través de tres fases: la primera fase, consistió en llevar a cabo el diagnóstico del entorno externo e interno; la segunda fase, residió en confeccionar las matrices DOFA, MEFE, MEFI; y la tercera fase, radicó, en elaborar el análisis CAME, y el Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral, especialmente en la Perspectiva Financiera para la empresa Yupi SAS.

2.1. Diseño de la Investigación

La investigación adoptó un estudio explicativo, así como el enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo. El estudio explicativo conllevó a buscar información en distintas fuentes secundarias para cumplir el objetivo de analizar estratégicamente a la empresa Yupi SAS.

El enfoque mixto, incluyó el método cualitativo debido a que se manejaron datos textuales para lograr un mayor conocimiento del fenómeno a estudiar. Y, el método cuantitativo, porque se maneja información con datos numéricos.

En fin, el estudio exploratorio y el enfoque mixto, se utilizó debido a que se diseñaron las matrices DOFA, MEFE, MEFI, CAME, y el Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral, en la Perspectiva Financiera para el análisis del contexto externo e interno de la empresa Yupi SAS, así como el diseño de estrategias basadas en las matrices señaladas.

2.2. Recolección de Datos

La recolección de los datos se llevó a cabo en fuentes secundarias como informes financieros y operativos de Yupi S.A.S. (2020-2024): ingresos operativos, utilidades, márgenes de rentabilidad, plantillas de empleados, bases de datos de análisis de mercado incluyendo comportamiento de compra del consumidor colombiano y tendencias en snacks saludables, sustentado en reportes sectoriales y observación de canales digitales (Instagram).

Lo mismo, documentación corporativa interna, donde se destacan certificaciones HACCP, reconocimientos de inclusión laboral y sostenible, y estrategias digitales basadas en Inteligencia Artificial, mapas estratégicos y matrices ponderadas que evidencian la evaluación cuantitativa de factores clave en la gestión empresarial.

La certificación HACCP o Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, es reconocido por la empresa Yupi SAS, como un estándar internacional que contiene los requerimientos de

control para la seguridad alimentaria que se aplica durante la fabricación de alimentos, ingredientes y bebidas, es la guía clave de los principios generales de higiene alimentaria del CODEX (SGS, 2025).

El CODEX Alimentario o Código Alimentario, la empresa Yupi lo concibe como “un conjunto de normas, directrices y códigos de prácticas aprobadas por la Comisión del Codex Alimentarius, quienes dictan las normas alimentarias con el fin de proteger la salud de los consumidores y promover prácticas leales en el comercio de alimentos” (FAO.org, 2025).

Y, la Inteligencia Artificial o IA, permite simular el aprendizaje humano, la comprensión, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la creatividad, y la autonomía, a las máquinas y computadoras (IBM, 2025).

2.3. Procesamiento y Análisis de Datos

La información recolectada se procesó y analizó a través de la aplicación de las siguientes técnicas específicas para el análisis:

2.4. Análisis DOFA

Para identificar los principales factores internos y externos clasificándolos con su respectiva ponderación y calificación, considerando aspectos como la tradición de la empresa, innovación, diversificación de portafolio, situación financiera, expansión internacional, y amenazas competitivas (Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación, n.d.).

2.5. Matriz MEFI y MEFE

Se cuantificaron los factores internos y externos asignando pesos y calificaciones basadas en la capacidad de respuesta y gestión de Yupi S.A.S.; los agregados permitieron evaluar la posición competitiva interna y externa, identificándose que la empresa posee una capacidad interna promedio y una respuesta externa excelente.

2.6. Análisis CAME.

Permitió definir acciones estratégicas focalizadas en mantener las fortalezas, corregir las debilidades, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades. Entre ellas, destacan el impulso de productos saludables y veganos, la expansión internacional, la digitalización y presencia en canales modernos, y mejora en gestión financiera (Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación, n.d.).

El procesamiento se apoyó en herramientas de análisis cuantitativo como Microsoft Word, y Microsoft Excel, facilitando la construcción de matrices ponderadas y comparativas que sustentan la toma de decisiones.

2.7. Validación de Resultados

La validez del análisis se contrastó con indicadores clave financieros y de mercado, tales como margen EBITDA, utilidades netas y crecimiento operativo, junto con evidencias cualitativas

del comportamiento del consumidor y posicionamiento digital. Además, el estudio consideró referencias teóricas actualizadas en distintas fuentes secundarias las cuales se estudiaron y analizaron para sustraer la información de forma clara y precisa.

2.8. Limitaciones y recomendaciones futuras

El análisis se basó en datos secundarios, identificándose la necesidad de complementar con investigaciones cuantitativas directas sobre el consumidor y estudios internos profundizados en producción.

3. Resultados y Discusión

Los resultados del análisis estratégico y financiero de productos Yupi SAS, es expuesto en las Matriz DOFA, la Matriz CAME, la Matriz MEFI, la Matriz MEFE, y el Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral (CMI) para la perspectiva financiera.

3.1. Análisis Matriz DOFA: Factores Internos.

La Matriz DOFA Factores Internos del Cuadro 1, es un instrumento de análisis para la empresa, del cual se derivan debilidades y fortalezas, el análisis se muestra a continuación:

Cuadro 1 *Análisis Matriz DOFA: Factores Internos*

Fortalezas	Debilidades
1. Tradición de más de 40 años.	1. Baja liquidez y capital de trabajo limitado.
2. Innovación continua en productos.	2. Alto endeudamiento financiero.
3. Portafolio muy variado y adaptado.	3. Fluctuaciones fuertes del flujo de caja.
4. Liderazgo en el mercado colombiano.	4. Dependencia del mercado interno en ventas.
5. Sello de empresa inclusiva (ONU).	5. Falta de exportaciones significativas.
6. Certificados de calidad HACCP.	6. Variabilidad en eficiencia operacional.
7. Estrategias digitales con IA.	7. Estructura productiva centralizada.
8. Reconocimiento y recuerdo de marca.	8. Desafíos en penetración de canales digitales.
9. Inclusión y equidad laboral activa.	9. Bajo posicionamiento global.
10. Compromiso social y donaciones.	10. Limitada capacidad de producción global.

Nota: este cuadro de Matriz DOFA fue adaptado de EMIS (2025), en el se muestra el análisis de los factores internos de la empresa Yupi SAS denominados fortalezas y debilidades.
Adaptado por los autores de EMIS (2025).

Acorde al cuadro 1, Matriz DOFA: Factores Internos, hay cinco fortalezas sobresalientes de la empresa Yupi SAS, como la tradición de más de cuarenta años de la empresa, la innovación

continúa en los productos, posee un portafolio de productos variado y adaptado, posee liderazgo en el mercado del país, y tiene un sello de empresa inclusiva otorgado por la ONU. No obstante, la empresa posee debilidades, destacando entre las cinco más importantes, una baja liquidez y un capital de trabajo limitado, un alto endeudamiento financiero, unos cambios fuertes en el flujo de caja, la dependencia del mercado interno para las ventas de los productos, y falta de exportaciones significativas de los productos.

3.2. Análisis Matriz DOFA: Factores Externos.

La Matriz DOFA del Cuadro 2, es un instrumento de análisis para una empresa, de ella se derivan las oportunidades y amenazas, este análisis es el siguiente:

Cuadro 2 *Análisis DOFA: Factores Externos*

Oportunidades	Amenazas
1. Crecimiento del mercado de snacks saludables.	1. Intensidad competitiva local e internacional.
2. Expansión internacional (América y Europa).	2. Cambios en hábitos de consumo y regulaciones.
3. Diversificación en nuevos canales digitales (IA).	3. Dependencia de materias primas sensibles a inflación.
4. Responsabilidad ambiental reconocida.	4. Productos sustitutos (extranjeros o artesanales).
5. Tendencia global hacia ingredientes naturales.	5. Cambios normativos (etiquetado, impuestos).
6. Potencial en segmentos fitness o saludables.	6. Vulnerabilidad a las crisis económicas y devaluaciones.
7. Expansión geográfica en América Latina.	7. Imitaciones y productos ilegales.
8. Alianzas con grandes superficies.	8. Cambios bruscos en la demanda por tendencias.
9. Acceso a tecnología e innovación en empaques.	9. Riesgos de reputación por sostenibilidad.
10. Nuevos productos que responden a tendencias.	10. Problemas logísticos por expansión.

Nota: en este cuadro Matriz DOFA, se muestra el análisis de los factores externos de la empresa Yupi SAS denominados oportunidades y amenazas.

Adaptado por los autores de EMIS (2025).

El Cuadro 2, Análisis DOFA: Factores Externos, evidencia que las cinco oportunidades más sobresalientes que tiene la empresa Yupi SAS, son el crecimiento de la misma en el mercado de snack saludables, la expansión de la empresa a nivel de América y Europa, diversificar en nuevos canales digitales como la inteligencia artificial, se le reconoce un buen manejo a la responsabilidad ambiental, y puede adoptar una tendencia global hacia el uso de ingredientes naturales.

Pero a pesar de poseer oportunidades, la empresa también posee amenazas, destacando las cinco más importantes, una alta intensidad competitiva a nivel nacional e internacional, cambios

de hábito de consumo y reglamentaciones a la producción de alimentos, dependencia de materias primas sensibles a altos precios o inflación, una gran variedad de productos sustitutos artesanales nacionales o extranjeros que pueden reemplazar los productos, y los cambios normativos en los impuestos y etiquetados.

3.3. Análisis Matriz CAME: Estrategias.

La Matriz CAME, es una herramienta de planeación estratégica, es un complemento de la Matriz DOFA y funciona como el puente entre el análisis y la acción. Su propósito es claro: transformar ese diagnóstico lleno de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en pasos concretos que guíen a la organización. Es un proceso sistemático que evita que la DOFA se quede solo en el papel y lo convierte en un plan vivo, capaz de orientar decisiones y marca.

La Matriz CAME representada en el Cuadro 3, es un instrumento en el cual se diseñan las estrategias que van a minimizar las debilidades y amenazas, y maximizar las fortalezas y oportunidades de la empresa Yupi SAS, dichas estrategias se muestran a continuación:

Cuadro 3 *Matriz CAME: Estrategias*

Estrategias	Acciones Propuestas
Mantener (Fortalezas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preservar la cultura de innovación y reforzar campañas de marca. 2. Invertir en imagen y responsabilidad social. 3. Fortalecer el programa de inclusión y renovar certificaciones. 4. Fortalecer el programa de inclusión y equidad laboral.
Corregir (Debilidades)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la gestión de liquidez y control financiero 2. Diversificar fuentes de financiación. 3. Desarrollar planes de exportación y apertura de nuevos mercados. 4. Invertir en automatización y fortalecer la estrategia digital.
Afrontar (Amenazas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovar en productos saludables y naturales. 2. Diversificar proveedores y asegurar insumos clave. 3. Adaptar productos y etiquetas a nuevas normativas. 4. Desarrollar una logística flexible para la expansión.
Explotar (Oportunidades)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevas líneas de productos saludables/veganos. 2. Impulsar alianzas comerciales internacionales. 3. Expandir la presencia digital e innovar en empaques sostenibles. 4. Aprovechar reconocimientos para marketing.

Nota: este cuadro Matriz CAME: Estrategias, muestra la propuesta de estrategias y las acciones propuestas para cumplir las mismas en la empresa Yupi SAS.

Adaptado de EMI (2025).

El Cuadro 3, Matriz CAME: Estrategias, describe las estrategias propuestas a la empresa Yupi SAS, en lo que corresponde a la estrategia, mantener las fortalezas, se recomienda como acciones propuestas a la empresa, preservar la cultura de innovaciones y reforzar campañas de marca, invertir en imagen y responsabilidad, fortalecer el programa de inclusión y renovar certificaciones, y fortalecer el programa de inclusión y equidad laboral.

Respecto a la estrategia corregir las debilidades, se recomienda a la empresa, mejorar la gestión de liquidez y control financiero, diversificar las fuentes de financiación, desarrollar planes

de exportaciones y apertura de nuevos mercados, e invertir en automatización y fortalecer la estrategia digital.

En lo concerniente a la estrategia afrontar las amenazas, se ha recomendado a la empresa, innovar en productos saludables y naturales, diversificar proveedores y asegurar insumos clave, adaptar productos y etiquetas a nuevas normativas, y desarrollar una logística flexible para la expansión.

Y, relativo a la estrategia explotar las oportunidades, se propone a la empresa, crear nuevas líneas de productos saludables y/o veganos, impulsar alianzas comerciales a nivel internacional, expandir la presencia digital e innovar en empaques sostenibles, y aprovechar reconocimiento para marketing.

En síntesis, la empresa debe conservar su innovación, tradición, portafolio y liderazgo, fortaleciendo su imagen, programas sociales y certificaciones de calidad para generar confianza. Al mismo tiempo, debe mejorar su situación financiera, automatizar procesos, expandir su producción y diversificar mercados, especialmente en exportación, apoyándose en la digitalización y nuevos canales de venta para crecer de forma sostenible y global.

3.4. Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.

Para analizar la situación actual de Yupi SAS, se utilizó la herramienta de planeación estratégica conocida como análisis DOFA, que identifica los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas). Este método encaja con lo que se busca, porque da un panorama completo y ayuda a crear ideas prácticas para hacerla más competitiva y afianzar la empresa en el mundo de los snacks en el país y el resto de Latinoamérica.

A la Matriz de la Tabla 1, se le considera un instrumento al cual se le ha dado un peso, una calificación, y un resultado ponderado a los factores clave de éxito extraídos de la Matriz DOFA, la evaluación de los factores internos clave de éxito de la empresa, se presentan a continuación:

Tabla 1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Clave de Éxito	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
Sello de empresa inclusiva (ONU)	0.069	4	0.276
Tradición de más de 40 años	0.069	3	0.207
(Otras fortalezas)	0.345	2,5	0.862
Subtotal Fortalezas	0.483		1.414
Debilidades			
Estructura productiva centralizada	0.078	4	0.311
Dependencia del mercado interno	0.058	3	0.175
(Otras debilidades)	0.03	3,5	0.105
Subtotal Debilidades	0.456		1.291
Total	1.00		2.705

Nota: esta tabla contiene la Matriz MEFI, destaca los factores internos clave de éxito, el peso de los factores, la calificación de los factores, y el resultado ponderado de los factores. La calificación dada en la tabla, va de 1 (debilidad mayor) a 4 (fortaleza mayor).

Adaptado por los autores de EMI (2025).

La Tabla 1, Matriz MEFI, evidencia el peso, la calificación, y el resultado ponderado de los factores internos clave de éxito de la empresa Yupi SAS, que obtuvo un puntaje total de 2,705, significando para la empresa tiene una Posición Interna Promedio Fuerte, es decir, aprovecha sus fortalezas para compensar sus debilidades.

En síntesis, el análisis de los factores internos de Yupi S.A.S., muestra una empresa con raíces sólidas y un potencial impresionante para expandirse internacionalmente. Con más de cuatro décadas de trayectoria, su compromiso constante con la innovación, un catálogo variado de productos y su posición dominante en el mercado colombiano, tiene ventajas que la hacen destacar. A eso súmase su reputación en inclusión social, las certificaciones de calidad y la solidez de su marca: todo esto forma un arsenal estratégico que podría abrirle las puertas a nuevos mercados sin problemas.

Dicho eso, la empresa se encuentra con desafíos importantes en el horizonte. La compañía lidia con restricciones financieras, como baja liquidez, deudas y un flujo de caja inestable, además de una fuerte dependencia del mercado local, poca experiencia en exportaciones, una presencia débil en canales digitales propios y limitaciones en su capacidad de producción. Si no se abordan estos puntos débiles, podrían convertirse en un obstáculo real para competir con las grandes multinacionales y frenar el crecimiento que tanto se espera.

3.5. Análisis Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.

Estos factores están relacionados con todo lo que sucede fuera de la empresa Yupi SAS, cosas que no se pueden controlar directamente, pero que sí tienen un impacto en el día a día. Se hace uso de esta herramienta estratégica para identificar factores que se dividen en oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son esas situaciones en el entorno que la compañía puede aprovechar para crecer, fortalecerse o ganar ventaja sobre la competencia.; por otro lado, las amenazas son los desafíos o riesgos externos que podrían complicarle la vida al negocio y ponerlo en una situación difícil. Al identificar estos factores externos, es mucho más sencillo crear estrategias inteligentes que ayuden a adaptarse al mercado y a protegerse de los golpes que puedan venir en nuestra empresa.

También a través de esta Matriz, puede darse un peso, una calificación, y un resultado ponderado a los factores clave de éxito extraídos de la Matriz DOFA, la evaluación de los factores externos clave de éxito de la empresa se muestra a continuación:

Tabla 2 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Externos Clave de Éxito	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento mercado snacks saludables.	0.069	4	0.276

Tendencia global a ingredientes naturales.	0.069	4	0.276
(Otras oportunidades)	0.345	2,37	0.819
Subtotal Oportunidades	0.483		1.371
Amenazas			
Intensidad competitiva	0.069	4	0.276
Productos sustitutos	0.069	4	0.276
(Otras amenazas)	0.379	3,12	1.181
Subtotal Debilidades	0.517		1.733
Total	1.00		3.103

Nota: esta tabla contiene la Matriz MEFE, destaca los factores externos, el peso de los factores, la calificación de los factores, y el resultado ponderado de los factores. La calificación dada en la tabla, va de 1 (respuesta pobre) a 4 (respuesta superior).

Adaptado por los autores de EMI (2025).

En la Tabla 2, Matriz MEFE, se observa el peso, la calificación, y el resultado ponderado de los factores externos clave de éxito de la empresa Yupi SAS, que obtuvieron un puntaje total de 3.103, destacando que la empresa responde excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno.

De acuerdo al anterior resultado, puede decirse igualmente que la empresa tiene gran oportunidad de crecer en el mercado global de snacks saludables, impulsado por la demanda de productos nutritivos y sostenibles, además de expandirse regionalmente usando canales digitales. Sin embargo, debe gestionar riesgos como la competencia fuerte, volatilidad de costos, regulaciones cambiantes y desafíos logísticos de la internacionalización. Su éxito dependerá de aplicar innovación, compromiso ambiental y estrategias que mitiguen amenazas del mercado y la competencia.

3.6. Matriz IE.

La Matriz IE, se desarrolla con el resultado observado en la Matriz MEFI y MEFE, y posteriormente se ubica la empresa en el cuadrante que le corresponde de acuerdo al resultado ponderado de los factores internos y externos. En la tabla siguiente se ilustra la Matriz IE, en la cual se ubica la empresa Yupi SAS, acorde a los resultados ponderados de los factores internos y externos establecidos en la Matriz MEFI Y MAFE.

			MATRIZ INTERNA EXTERNA
--	--	--	------------------------

			MEFI 2,449		
		3	2.705	2	1
	4	I	II	III	
MEFE 2,181					
	3				
		IV	V	VI	
	3.10344827 6				
	2				
		VII	VIII	IX	
	1				

Nota: en esta Matriz IE, se ubica la empresa Yupi SAS, de acuerdo a los resultados producidos por los factores internos y externos de las Matrices MEFI Y MEFE.

Adaptado por los autores.

De acuerdo al cuadro anterior, Matriz EI, la empresa Yupi SAS, se encuentra en el cuadrante V, con una calificación en sus factores internos clave de 2,705, eso significa que hay que conservar y mantener las fortalezas minimizando las debilidades, y una calificación en los factores clave externos de 3.103, significando que la empresa responde a las debilidades y amenazas; sin embargo, es necesario desarrollar mejoras y unas estrategias de mercado que le permitan penetrar y desarrollar productos nuevos.

4. Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral: CMI).

El mapa estratégico del Cuadro 4, es un instrumento que permite establecer un enfoque amplio de las estrategias de la empresa a través de un lenguaje sencillo y entendible, es decir, es el esquema de la estrategia. El CMI tiene como fin dar a las empresas valores en números para calcular el éxito empresarial, esto es, en el CMI se describe la estrategia, se ilustra cómo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Hernández, 2025).

El análisis estratégico financiero de la empresa Yupi SAS, en el mapa estratégico, es el siguiente:

Cuadro 4. *Mapa Estratégico Yupi SAS: Perspectiva Financiera.*

Misión			
Ofrecer pasabocas deliciosos, crocantes y nutritivos, promoviendo la identidad colombiana, la cercanía con la comunidad y la responsabilidad social, a través de altos estándares de calidad e innovación.			
Visión			
Ser la marca líder de pasabocas en Colombia, reconocida por innovación, calidad y compromiso con la cultura nacional, creando experiencias sostenibles para niños, jóvenes y familias.			
Perspectiva Financiera	Objetivo	Indicador de Gestión	Meta
Incrementar ingresos sostenibles	Aumentar ingresos operativos y mantener rentabilidad	Crecimiento anual de ingresos y margen EBITDA	Incrementar ingresos $\geq 10\%$ anual; margen EBITDA $\geq 16\%$ en 2025–2026
Mejorar gestión financiera y costos	Controlar costos y reducir gastos financieros	Reducción % costos operativos y gastos financieros	Reducir costos operativos en al menos 10% en 18 meses; disminuir gasto financiero en 15% anual
Mantener solidez financiera	Mejorar liquidez y apalancamiento	Razón de liquidez corriente y deuda neta/activos	Mantener razón corriente ≥ 1.0; reducir deuda neta/activos a menos del 50% en 2 años
Perspectiva del Cliente	Objetivo	Indicador de Gestión	Meta

Fortalecer la lealtad del consumidor	Incrementar satisfacción y fidelidad	Net Promoter Score (NPS)	Alcanzar NPS \geq 75 en los próximos 2 años
Ampliar oferta y presencia digital	Incrementar ventas por nuevos productos y canales digitales	% ingresos por nuevos productos y ventas online	Lograr al menos 20% de ingresos por nuevos productos y canales digitales en 2 años
Reforzar imagen y compromiso social	Mejorar reconocimiento de marca y percepción de RSE	Ranking en reconocimientos sectoriales	Estar en el Top 3 de marcas preferidas en el sector snacks en Colombia

Perspectiva de Procesos Internos	Objetivo	Indicador de Gestión	Meta
Acelerar innovación y lanzamientos	Reducir el tiempo para introducir productos nuevos	Time-to-market en meses	Lanzar nuevos productos en menos de 6 meses
Mejorar eficiencia de producción y logística	Optimizar rotación de inventarios y entregas a tiempo	Rotación de inventario y % entregas puntuales	Mantener rotación de inventario \geq 20 veces/año; entregas a tiempo \geq 98%
Garantizar calidad y seguridad alimentaria	Reducir incidentes de calidad	% procesos sin desviaciones/alertas	95% de los procesos sin incidentes críticos trimestralmente

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo	Indicador de Gestión	Meta
Fortalecer capacidades digitales	Capacitar al personal en innovación y tecnologías emergentes	% personal certificado en IA, innovación y sostenibilidad	Al menos 80% de empleados capacitados en 2 años
Fomentar cultura de innovación continua	Incrementar proyectos innovadores y prototipos	Número anual de proyectos nuevos	Desarrollar al menos 10 nuevos proyectos/prototipos al año

Atracción y retención de talento	Incorporar talento estratégico y mejorar retención	Nuevas contrataciones y % retención	Contratar +10 puestos estratégicos/año; retener mínimo 90% del talento clave
----------------------------------	--	-------------------------------------	--

Nota: este cuadro representa el mapa estratégico de la empresa Yupi SAS, en la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, proyectando la perspectiva, el objetivo, el indicador de gestión, y la meta.

Adaptado por los autores de Yupi S.A.S. (2025). Yupi. <https://yupi.com.co/sobre-nosotros/>.

El Cuadro 4, Mapa Estratégico para Yupi SAS, describe la misión y visión así como las perspectivas financieras de la empresa Yupi SAS. La primera perspectiva, es la financiera, en primer lugar, el incremento de ingresos sostenibles mediante el objetivo aumentar ingresos operativos y mantener la rentabilidad mediante el indicador de gestión crecimiento anual de ingresos, en una meta mayor o igual al 10% y obtener un margen EBITDA mayor o igual al 16% durante el año 2026 al 2027. En segundo lugar, la perspectiva financiera es la mejora de la gestión financiera y los costos, con el objetivo hacer un control de los costos y reducción de gastos financieros usando el indicador de gestión reducción de costos operativos y gastos financieros en una meta del 10% en 18 meses, así como disminuir el gasto financiero en una meta del 15% anual. Y, tercero, la perspectiva financiera, se mantenga la solidez financiera, con un objetivo de que mejore la liquidez y el apalancamiento manejando el indicador de gestión razón de liquidez corriente y deuda neta sobre activos con la meta de razón corriente mayor o igual al 1.0, y reducir la deuda neta sobre activos a menor de 50% en el año 2027 y 2028.

La segunda perspectiva es el cliente, en primer lugar, fortalecer la lealtad del consumidor, con objetivo incrementar la satisfacción y credibilidad del cliente, a través del indicador de gestión Net Promoter Score (NPS), alcanzando como meta un NSP mayor o igual a 75 en los próximos 2 años; en segundo lugar, ampliar la oferta y presencia digital, con el objetivo, incrementar ventas por nuevos productos y canales digitales mediante el indicador de gestión porcentaje de ingresos por nuevos productos y ventas on line, y alcanzar la meta de lograr al menos 20% de ingresos por nuevos productos y canales digitales en 2 años; y tercero, reforzar la imagen y compromiso social, con el objetivo mejorar el reconocimiento de la marca y percepción de responsabilidad social empresarial, a través del indicador de gestión ranking en reconocimientos sectoriales, y alcanzar la meta de estar en el top 3 de marcas preferidas en el sector snack en el país.

La tercera perspectiva es la de procesos internos, primero, acelerar la innovación y lanzamientos, con el objetivo, reducir el tiempo para introducir productos nuevos, mediante el uso del indicador time-to-market en meses, y lograr la meta de lanzar productos nuevos en menos de seis meses; segundo, mejorar la eficiencia de producción y logística, con el objetivo optimizar rotación de inventarios y entrega a tiempo, utilizando el indicador de gestión, rotación de inventario y porcentaje de entregas puntuales y alcanzar la meta de mantener rotación de inventario mayor o igual a 20 veces al año, así como entregas a tiempo mayor o igual a 98%; y, tercero, garantizar la calidad y seguridad alimentaria, con objetivo, reducir incidentes de calidad, teniendo en cuenta el indicador de gestión, porcentaje de procesos sin desviaciones sobre alertas, para alcanzar la meta del 95% de los procesos sin incidentes críticos trimestrales.

La cuarta perspectiva es aprendizaje, crecimiento y desarrollo, en primer lugar, fortaleciendo la capacidad digital, con el objetivo, capacitar al personal es innovación y tecnologías

emergentes, haciendo uso del indicador de gestión porcentaje de personal certificado en inteligencia artificial, innovación y sostenibilidad, con el fin de alcanzar la meta al menos el 80% de empleados capacitados en dos años; en segundo lugar, fomentar la cultura de innovación continua, y el objetivo, incrementar proyectos innovadores y prototipos, utilizando el indicador de gestión número anual de proyectos nuevos, y alcanzar la meta de desarrollar al menos 10 nuevos proyectos/prototipos al año; y, en tercer lugar, atraer y retener el talento humano, con el objetivo, incorporar talento estratégico y mejorar la retención del mismo, manipulando el indicador de gestión nuevas contrataciones y porcentaje de retención para alcanzar la meta de contratar más de 10 puestos estratégicos al año, y retener mínimo 90% del talento clave.

5. Estrategias de posicionamiento

La esencia de Yupi S.A.S. siempre ha girado a través de la alegría, la tradición y la innovación en los pasabocas. Pero en un mercado tan competitivo, donde los consumidores están cada vez más informados y exigentes, la empresa necesita fortalecer su identidad con un posicionamiento que vaya más allá del simple sabor: tiene que transmitir emociones, confianza y un propósito real.

5.1. Propuesta de posicionamiento

“Yupi S.A.S. es la marca colombiana que convierte los momentos del día a día en experiencias llenas de alegría y cercanía, con snacks innovadores, al alcance de todos y con un compromiso genuino por la sostenibilidad y el bienestar de las comunidades.”

Este enfoque une la tradición de la marca con su lado innovador, destacando no solo el impacto emocional, sino también su responsabilidad social y ambiental.

5.2. Actividades de Marketing propuestas para Yupi S.A.S.

- **Reforzar el posicionamiento de la marca en Colombia**

Yupi puede revitalizar su identidad a través de la campaña “De sonrisa en sonrisa”, compartiendo historias auténticas de consumidores que reflejen cercanía, tradición y alegría. Además, es clave realizar activaciones vivenciales en supermercados, universidades y espacios públicos, que permitan a los clientes probar los productos y asociarlos con experiencias familiares y juveniles. De igual forma, las alianzas con eventos deportivos y culturales fortalecerán la conexión de la marca con el orgullo y la identidad nacional.

- **Innovar en portafolio con enfoque en sostenibilidad**

La marca tiene la oportunidad de diversificar su oferta mediante el lanzamiento de una línea saludable, incorporando alternativas bajas en azúcar, veganas y con empaques amigables con el medio ambiente. Esta propuesta puede acompañarse con la campaña digital “Snacks con propósito”, que comunique el impacto positivo de Yupi en sostenibilidad e inclusión laboral. Finalmente, se propone impulsar la co-creación con los consumidores a través de encuestas y concursos en redes sociales que permitan elegir nuevos sabores y productos.

- **Ampliar la presencia nacional en regiones intermedias**

Para lograr una mayor penetración en el mercado colombiano, Yupi puede implementar la campaña “Yupi en tu región”, adaptando su comunicación a expresiones culturales propias de cada zona. El apoyo de microinfluencers locales ayudará a generar mayor cercanía en ciudades intermedias, mientras que el fortalecimiento de la relación con tenderos y minoristas mediante material POP atractivo y promociones especiales permitirá consolidar la distribución en el canal tradicional.

- **Impulsar la expansión internacional**

En el camino hacia nuevos mercados, es fundamental que Yupi participe activamente en ferias internacionales de la industria alimentaria, con el fin de dar a conocer su portafolio. También se recomienda potenciar la venta de sus productos en plataformas globales como Amazon o Walmart.com, además de aplicaciones de delivery en los países destino. Asimismo, se pueden desarrollar programas con embajadores de marca en el exterior, especialmente con comunidades de colombianos en EE. UU. y Panamá, para generar identidad y preferencia en mercados étnicos.

- **Mejorar la experiencia digital del consumidor**

La transformación digital debe incluir una estrategia omnicanal que integre página web, redes sociales y e-commerce, garantizando fluidez en la interacción con el cliente. Para conectar con el público joven, se recomienda implementar dinámicas de gamificación en redes sociales, como concursos y retos virales. También se plantea crear el “Club Yupi”, un programa de fidelización que premie la lealtad de los consumidores con puntos acumulables. Finalmente, la atención personalizada puede fortalecerse con el uso de chatbots inteligentes en WhatsApp y web, que ofrezcan respuestas rápidas y cercanas.

Imagen 1: *Propuesta publicidad de marketing*



Nota: Imagen publicitaria creada a partir de elementos proporcionados. La publicidad resalta los productos de la línea Yupi "Momentos Naturales", con el lema de visión "de sonrisa en sonrisa hacer del mundo un lugar más feliz". Con ayuda de la IA Gemini.

6. Buyer Persona

- Nombre: María Elena Ramírez
- Demografía:
- Edad: 35 años.
- Género: Femenino.
- Ocupación: Ama de casa y madre de dos niños (7 y 9 años).
- Ubicación: Cali o Bogotá, Colombia (urbana, con acceso a supermercados).
- Nivel socioeconómico: Clase media (estrato 3).
- Psicografía:
- Personalidad: Alegre, familiar y tradicional.
- Valores: Calidad, diversión en momentos cotidianos y apoyo a marcas colombianas.
- Intereses: Cocina casera, loncheras para niños y eventos familiares.
- Comportamiento de Compra:
- Frecuencia: Semanal, para loncheras y snacks familiares.
- Canales: Supermercados, tiendas locales y e-commerce (como tienda.yupi.com.co).
- Influencias: Recomendaciones de familia, promociones y empaques divertidos.
- Pain Points:
- Busca snacks sabrosos pero nutritivos para niños.
- Preocupada por precios accesibles en un mercado competitivo.
- Oportunidades para Yupi:
- Campañas como "Sabor es lo que hay" para momentos familiares, impulsando lealtad con productos innovadores como Tosti o Palomitas.

Imagen 2. *Buyer persona*



Nota: Elaboración propia, tomando como referencia imágenes de la página oficial de Yupi S.A.S. y apoyándonos en la herramienta de IA Gemini para complementar y dar forma al resultado final.

7. Conclusiones

Según los resultados de la investigación y análisis estratégico financiero de Productos Yupi S.A.S., la empresa cuenta con una sólida trayectoria y una posición destacada en el mercado de snacks en el país, apoyada en innovación constante, portafolio diversificado, reconocimiento de marca y compromiso social e inclusivo; las certificaciones de calidad e implementación de estrategias digitales con tecnologías avanzadas son elementos que refuerzan su competitividad interna.

En el entorno externo, la organización encuentra valiosas oportunidades en el crecimiento global y regional del mercado de snacks saludables, la digitalización, y las tendencias orientadas hacia productos naturales, sostenibles y amigables con el medio ambiente. Sin embargo, debe afrontar intensas presiones competitivas de empresas nacionales e internacionales consolidadas, la volatilidad en los precios de materias primas, regulaciones cambiantes y riesgos logísticos derivados de la posible expansión acelerada.

El análisis CAME orienta a la empresa Yupi SAS, a mantener y potenciar sus fortalezas mediante la preservación de su cultura innovadora, responsabilidad social y calidad, mientras que se le propone corregir sus limitaciones financieras y operativas con una mejor gestión, diversificación financiera y ampliación productiva; a la vez, se sugiere afrontar las amenazas con innovación en productos saludables, diversificación de suministros, adaptación a normativas y

mejor logística, y aprovechar las oportunidades mediante la creación de nuevas líneas, alianzas internacionales, expansión digital y empaques sostenibles.

La empresa Yupi S.A.S. posee una base sólida para consolidar su liderazgo, siempre que implemente una gestión estratégica integral que equilibre sus recursos internos con un entorno competitivo y dinámico; la adaptación constante, la innovación orientada a tendencias saludables y sostenibles, y la expansión internacional controlada serán claves para mantener su crecimiento y relevancia en el mercado nacional e internacional.

No obstante, poseer numerosas oportunidades y fortalezas, la empresa Yupi SAS, enfrenta retos financieros importantes, como baja liquidez, alto endeudamiento y flujo de caja variable, además de una fuerte dependencia del mercado interno y una capacidad productiva que limita su expansión internacional; la centralización operativa y las dificultades en la penetración de canales digitales propios son debilidades que requieren atención inmediata en la empresa para sostener el crecimiento.

8. Referencias Bibliográficas

Borda R., A. A.; Caraballo Z., E. J. (2023). *Plan de gestión para determinación de un modelo de mejora de los niveles de servicio y satisfacción del cliente en el área de servicio posventa de la compañía A y J SAS*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/54834/ejcarabaloz.pdf>.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición, pp.35.

EMIS. (2025). *Productos Yupi SAS Colombia*. Desempeño de la compañía. https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Productos_Yupi_Sas_es_1210262.html.

FAO.org. (2025). ¿Qué es el Codex Alimentario? <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/es/>

Keller, K. L., y Kotler, P. (2012). *Marketing Managemet*. Pearson Editores, Décima Segunda Edición, México.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf.

Hernández L., Fernando. (2025). *Mapas Estratégicos*. Sugestión, base de conocimiento de gestión. Uned. <https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/Estrategia>.

IBM. (2025). ¿Qué es la inteligencia artificial? <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/artificial-intelligence>.

Nogueira R., D., Medina L.A., y Otros. (2024). *Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación*. Revista Universidad y Sociedad, vol.16, no.2, Cienfuegos, mar.-abr., Epub. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034:

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

SGS. (2025). HACCP. <https://www.sgs.com/es-co/services/haccp>

UNIR. (2025). *Análisis CAME: ¿Qué es y cómo hacer uno?* Revista UNIR, Universidad de la Rioja, España. <https://www.unir.net/revista/empresa/analisis-came/>:

UNIR. (2025). *Análisis DAFO y CAME: ¿Cómo se relacionan?* Universidad de la Rioja, España. <https://www.unir.net/revista/empresa/dafo-came/>

Yupi S.A.S. (2021). *Sobre nosotros*. Yupi. <https://yupi.com.co/sobre-nosotros/>.

Yupi S.A.S. (2025). *Sobre nosotros*. <https://yupi.com.co/sobre-nosotros/>