



**PLAN DE MERCADEO
EMPRESA ANTIOQUEÑA DE AREPAS S.A.S. 2017**

**JOHN JAIRO CORTÉS TOBÓN
LIGIA AMPARO GALEANO SEPÚLVEDA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA, 2017**



**PLAN DE MERCADEO
EMPRESA ANTIOQUEÑA DE AREPAS S.A.S. 2017**

**JOHN JAIRO CORTÉS TOBÓN
LIGIA AMPARO GALEANO SEPÚLVEDA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Mercadeo**

**Tutores
Hernán Darío Cadavid Gómez
Jack Franklin Gómez**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN, COLOMBIA, 2017**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 08 de febrero de 2017

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado y todo el proceso de formación a nuestras familias, por su apoyo incondicional, por convertirse en el motor y la inspiración, quienes realizaron los mayores sacrificios para convertir este sueño en realidad.

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado queremos agradecerle a Dios por permitirnos obtener este nuevo logro en nuestras vidas, por darnos la voluntad, la dedicación, la fuerza, las ganas y todo el apoyo espiritual que fue necesario para desarrollar y culminar satisfactoriamente este trabajo.

Nuestros más sinceros agradecimientos a Jack Franklin G., asesor de este proyecto, por la orientación, profesionalismo, dedicación y acompañamiento brindado en la elaboración de este trabajo, por compartir con nosotros sus conocimientos, ideas, sugerencias y experiencias.

Agradecimientos al empresario, Señor Luis Conrado Zuluaga, por permitir realizar esta consultoría y plan de mercadeo a su empresa, por suministrar toda la información y haber puesto su empresa al servicio de los consultores sin ninguna restricción.

Sin el apoyo de todos ellos este trabajo nunca se habría escrito, por eso, este trabajo es también de ellos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	21
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2. OBJETIVOS.....	25
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. MARCO DE REFERENCIA	25
3.1. MARCO CONTEXTUAL.....	26
3.1.1 La empresa.....	26
3.1.2 Misión.....	28
3.1.3 Visión.....	28
3.1.4 Política de Calidad.....	29
3.2 MARCO TEÓRICO.....	29
3.2.1 Modelo Pestel.....	29
3.2.2 Modelo de Michael Porter.....	30
3.2.3 Modelo K&R (Kast and Rosenzweig).....	32
3.2.4 Matriz DOFA.....	34
4. MARCO METODOLÓGICO.....	36
4.1 Fase 1 Diagnóstico.....	36
4.2 Fase 2 Análisis.....	37
4.3 Fase 3 Formulación.....	37
4.4 Fase 4 Socialización.....	38
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	40

5.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO	40
5.1.1 Factores políticos legales.....	40
5.1.2 Factores Económicos.....	45
5.1.3 Factores Socio-demográficos y culturales.....	51
5.1.4 Factores tecnológicos.....	57
5.1.5 Factores Ambientales.....	58
5.2 DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD.....	59
5.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	60
5.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	61
5.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	62
5.2.4 Rivalidad entre competidores existentes.....	62
5.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	69
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	76
6.1 LISTA DE OPORTUNIDADES	76
6.2 LISTA DE AMENAZAS	77
6.3 LISTA DE DEBILIDADES.....	78
6.4 LISTA DE FORTALEZAS	79
6.5 ANÁLISIS DOFA	80
6.6 CRUCE DOFA	81
7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN DE MERCADEO	82
7.1 FICHA TÉCNICA	82
7.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	83
7.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	83
7.3.1 Objetivo general.....	83
7.3.2 Objetivos específicos.....	83

7.4 METODOLOGÍA	83
7.5 RESULTADOS.....	84
7.6 Conclusiones de la investigación.....	90
7.7 RECOMENDACIONES.....	90
8. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES	92
9. EL PLAN DE MERCADEO	93
9.1 OBJETIVOS.....	93
9.1.1 Objetivos General.....	93
9.1.2 Objetivos específicos.....	94
9.2 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	94
9.3 FORMULACIÓN DE LAS MACRO ESTRATEGIAS	97
9.4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	¡Error! Marcador no definido.
9.4.1 Objetivos de producto.	¡Error! Marcador no definido.
9.4.2 Objetivos de precio.	¡Error! Marcador no definido.
9.4.3 Objetivos de distribución.	¡Error! Marcador no definido.
9.4.4 Objetivos de comunicación.	¡Error! Marcador no definido.
9.4.5 Objetivos de posicionamiento.	¡Error! Marcador no definido.
9.5 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN.....	104
9.6 CALENDARIO DE COMUNICACIÓN	110
10. PRESUPUESTO PARA LA RUTA DE SOLUCIONES	111
11. VALOR DE LA CONSULTORÍA	112
12. CONCLUSIONES.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
CIBERGRAFIA	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de productos de Antioqueña de Arepas S.A.S.....	27
Tabla 2. Marcas de los productos y presentaciones de Antioqueña de Arepas S.A.S.....	27
Tabla 3. Descripción de las actividades y herramientas por etapa o fase.....	38
Tabla 4. Aranceles e importaciones por rangos y grupos de productos	44
Tabla 5. Factores políticos legales.....	45
Tabla 6. Los Factores Económicos.....	51
Tabla 7. Indicadores de Mortalidad y esperanza de vida	52
Tabla 8. Estimación y proyección de la población 2010 – 2015en el Valle de Aburrá.	53
Tabla 9. Factores sociodemográficos y culturales.....	56
Tabla 10. Factores tecnológicos	57
Tabla 11. Maíz, segundo cultivo en superficie cultivado en Colombia.	58
Tabla 12. Factores Ambientales	59
Tabla 13. Factores claves de diferenciación.....	63
Tabla 14. Principales competidores.....	65
Tabla 15. Subsistema Razón de ser.	71
Tabla 16. Subsistema estructural.....	72
Tabla 17. Subsistema Tecnológico.....	73
Tabla 18. Subsistema Psicosocial.....	74
Tabla 19. Subsistema de Gestión.....	75
Tabla 20. Ficha técnica de la investigación.....	82
Tabla 21. Ruta de soluciones de las actividades realizadas.....	92
Tabla 22. Ruta de soluciones de las actividades a realizar en el año 2017	93
Tabla 23. Presupuesto de ventas por paquete de 5 unidades en millones de pesos.....	94
Tabla 24. Portafolio actual de productos de Antioqueña de Arepas S.A.S.	99
Tabla 25. Estrategias de Producto	99
Tabla 26. Precios vs Costos – márgenes Canal Tiendas.....	101
Tabla 27. Precios –Costos – Márgenes. empresa	101
Tabla 28. Cuadro táctico de mercadeo	104

Tabla 29. Presupuesto de comunicación.....	109
Tabla 30. Calendario de comunicación	110
Tabla 31. Presupuesto para la ruta de soluciones	111
Tabla 32. Presupuesto para la consultoría	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas de la empresa Puro campo comparado con las ventas del sector	69
Gráfico 2. Consumo de Arepas.....	84
Gráfico 3. Marcas que consumen	85
Gráfico 4. Rango de Precios	85
Gráfico 5. Motivadores de compra	86
Gráfico 6. Frecuencia de consumo	86
Gráfico 7. Momentos de consumo.....	87
Gráfico 8. Atributos del Producto.....	88
Gráfico 9. Conocimiento de Marca	88
Gráfico 10. Percepción de Marca	89
Gráfico 11. Interés por conocer otros productos	89

LISTA DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Modelo Pestel	29
Ilustración 2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	32
Ilustración 3. Modelo de sistema de organización Kast and Rosenzweig, 1996.....	33
Ilustración 4. Matriz DOFA	34
Ilustración 5. Análisis cruzado para desarrollar las estrategias	36
Ilustración 6. Estrategias y acciones de acuerdo al análisis DOFA.....	81
Ilustración 7. Ventana estratégica del negocio	100
Ilustración 8. Canal de Distribución	102

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Certificado de registro de la marca Ultrarepa.	119
Anexo B. Certificado del registro de las marcas con sus respectivos slogans de Arepas de la Región (Pa que no busques más) y Arepas Premium (La Verdadera Tradición).	120
Anexo C. Guía de preguntas del Focus Group dirigida al personal administrativo.	121
Anexo D. Guía de preguntas del Focus Group dirigida al personal operativo.	123
Anexo E. Guion utilizado para las técnicas proyectivas en el grupo focal respecto al producto “Mazamorra de la Región”	125
Anexo F. Registro Sanitario.	128
Anexo G. Reporte de Producto no conforme.	129
Anexo H. Cuestionario estructurado aplicado en la investigación de mercados sobre los factores motivadores de compra de los consumidores de arepas en Medellín y el Valle de Aburrá en el año 2016.	130

GLOSARIO

Core Business. Se denomina así a la línea principal de negocios de una empresa, especifica la tarea o actividad principal a la que se dedica la organización y que supone su fuente principal de ingresos. En esencia es la razón de ser de la compañía, por la cual se crea y permite generar su máximo valor añadido. Interempresas (2015)

Fenotipo. Conjunto de rasgos particulares visibles de un organismo y que permiten clasificarlo como parte integrante de una determinada especie. Definición ABC (2007)

Genotipo. Es el código genético que hace que un organismo sea tal como es y que al momento de la reproducción le transmitirá su descendencia. Definición ABC (2007)

Know How. Capacidad que posee un individuo o una institución para desarrollar las habilidades técnicas y precisas para áreas de trabajo específicas. Definición ABC (2007)

Marmita. Olla de metal con tapadera ajustada a una o dos asas. RAE (2017)

Stakeholders. Son los grupos de interés que constituyen un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios de la compañía, entre los cuales están los competidores, los proveedores, la comunidad, los clientes, los colaboradores. Freeman (1984)

Trillar. Proceso de separar el grano de la cáscara. RAE (2017)

RESUMEN EJECUTIVO

Antioqueña de arepas comenzó su proceso de producción en el segundo semestre del año 2008, debido a su excelente calidad y sabor casero, los productos tuvieron una buena aceptación, tanto en el canal de distribución, como por los consumidores, lo que le permitió expandir el mercado con una nueva infraestructura y con un mejoramiento de proceso, sin perder la esencia del producto.

La empresa se constituyó como sociedad “Antioqueña de arepas S.A.S”, por documento privado el 29 de abril del año 2010, por el señor Luis Conrado Zuluaga Henao, como único accionista y representante legal de la empresa, con domicilio en la ciudad de Medellín, en el barrio Belén Granada, Cr. 72 # 28 – 33, cuya actividad es la producción y comercialización de arepas de maíz y con una capacidad de producción de aprox. 13.000 paquetes diarios.

En la actualidad, la empresa produce y comercializa seis tipos de arepas: Arepa minitela blanca y amarilla, arepa gigante blanca y amarilla, arepa redonda, arepa de chόcolo y se encuentra en proceso de sacar al mercado los productos claro y mazamorra marca la regi3n.

Los principales competidores de la empresa Antioqueña de Arepas son: Arepas El Carriel, Arepas de la Troja, Puro Campo, Del Grano, Gale3n, Doña Lucha y Sonsonena, la Isabela, la Finca.

La empresa no cuenta con una plataforma estrat3gica definida, carece de objetivos estrat3gicos y valores corporativos, aunque tiene formulada una misi3n, visi3n y pol3ticas de calidad que no representan su raz3n de ser.

Hace dos ańos aproximadamente que las ventas de la empresa est3n presentando disminuci3n, situaci3n que es contraproducente si se tiene en cuenta que seg3n estudios de mercados realizados por la empresa Radar (Consumo y Mercadeo, 2011), el mercado de las arepas en Colombia est3 en aumento.

Algunos de los problemas identificados en la organización son: Disminución de las ventas, la empresa no cuenta con una estrategia clara para atraer nuevos clientes, la capacitación de los vendedores se centra el área de alimentos y no en el aspecto comercial.

El presente estudio se desarrolla mediante los siguientes objetivos:

Diseñar un plan de mercadeo para la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S con base en el diagnóstico externo, interno y de competitividad de la empresa.

Realizar el diagnóstico externo para la empresa Antioqueña de Arepas con el fin de establecer oportunidades y amenazas.

Realizar el Diagnóstico de Competitividad para la empresa, Antioqueña de Arepas con el fin de conocer cómo le afectan los factores competitivos.

Realizar el diagnóstico interno para la empresa Antioqueña de Arepas y determinar potencialidades y problemas, fortalezas y debilidades, recursos y capacidades de la empresa.

Diseñar la ruta de solución incluyendo el plan de Mercadeo para la empresa.

Establecer el presupuesto para la ruta de solución.

Presentar y socializar el trabajo con el empresario.

La consultoría realizada en la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S, es ad hoc externa, colaborativa y especializada en el área de mercadeo y comprende cuatro fases: Diagnóstico, análisis, formulación, socialización.

Los hallazgos más importantes encontrados en el proceso fueron, falta de direccionamiento estratégico, carece de área de mercadeo, producto con poco reconocimiento en el mercado, falta posicionamiento de la marca, el Know How que tiene el empresario del negocio, producto con excelentes propiedades organolépticas. (Sabor, olor y consistencia.), disposición, confianza y credibilidad del empresario para invertir en el negocio, integración vertical hacia atrás en la cadena de suministro.

Las principales propuestas de solución a los problemas identificados de acuerdo con su prioridad de solución son:

- Definir el direccionamiento estratégico para la empresa.
- Estructurar el departamento de mercadeo.
- Hacer estudios de mercado que permitan realizar monitoreo permanente.
- Elaborar y ejecutar el plan de mercadeo para el periodo 2017
- Posicionar la marca “Productos de la región” en los mercados nuevos y actuales.
- Aumentar la extensión de la línea de arepas.
- Desarrollar una nueva línea de productos.

El presupuesto estimado para la implementación de la ruta de soluciones propuesta a la organización es de \$ 205.218.500, el cual incluye todas las actividades a implementar y los honorarios de los consultores.

Palabras claves. Arepas, plan de mercadeo, diagnóstico interno, diagnóstico externo, estrategias de mercadeo.

ABSTRACT

Antioqueña of arepas began his process of production in the second semester of the year 2008. Due to their excellent quality and domestic flavor, the products had a good acceptance, from the distribution channel and the consumers, which allowed to expand the market with a new infrastructure and with a process improvement, without losing the essence of the product.

The company was constituted as " Antioqueña de Arepas S.A.S ", with a private document on April 29, 2010, by Luis Conrado Zuluaga Henao, as the only shareholder and legal representative of the company, established in the city of Medellin, in the neighborhood Belen Granada, Cr. 72 * 28 - 33, whose activity is the production and trading of corn-made arepas and with a capacity of production of about 13.000 daily packages.

Nowadays, the company produces and trades six types of arepas: Arepa white and yellow arepa, giant white and yellow arepa, round arepa, chόcolo arepa. The company is about to launch new products with trade mark La Regi3n: clearly and boiled maize.

The principal competitors of the company Antioqueña de Arepas are: Arepas El Carriel, Arepas de la Troja, Puro Campo, Del Grano, Gale3n, Doña Lucha, Sonsoneña, La Isabela y La Finca.

The company does not possess a strategic definite platform, lacks strategic aims and corporate values, though it has formulated a mission, vision and quality policies that do not represent its *raison d'être*.

Since about two years ago, that the sales of the company have been decreasing, situation that is counter-productive if we take into account that according to studies of markets made by the company Radar (Consumption and Marketing, 2011), the market of the arepas in Colombia is increasing.

Some of the problems identified in the organization are: Decrease of the sales, the company does not possess a clear strategy to attract new clients, the training of the sellers focuses on the food area and not in the commercial aspect.

This study has the following objectives:

To design a plan of marketing for the company Antioqueña de Arepas S.A.S based on the external, internal diagnosis and competitiveness of the company.

To make an external diagnosis for the company in order to establish opportunities and threats.

To make the Diagnosis of Competitiveness for Antioqueña de Arepas in order to know how the competitive factors affect it.

To determine potentials and problems, strengths and weaknesses, resources and capacities of the company.

To design the route of solution including the plan of Marketing for the company.

To settle the budget for the route of solution.

To present and to socialize the work with the owner of the company. The consultancy realized in the company Antioqueña de Arepas S.A.S, is ad hoc external, collaborative and specialized in the area of marketing and comprises four phases: diagnosis, analysis, formulation, socialization.

The most important findings found in the process were: lack of strategic addressing and marketing area, product with little recognition on the market, there is no positioning of the brand, the owner's Know How, a Product with excellent organoleptic properties (Flavor, smell and consistency.), disposition, confidence and credibility of the owner to invest in the business, vertical Integration backward in the supply chain.

The main solutions proposed to the problems identified are:

- To define the strategic addressing for the company.
- To structure the department of marketing.
- To do market researches that allows permanent monitoring.
- To make the marketing plan for 2017.
- To position the brand “Products de la region” on the new and current markets.
- To increase the extension of the line of arepas.
- To develop a new line of products.

The budget estimated for the implementation of the route of solutions is of \$205.218.500 Colombian pesos. It includes all the activities and the fees of the consultants.

Key Words. Arepas, Marketing plan, Internal diagnostic, external diagnostic, marketing strategies.

INTRODUCCIÓN

Según Consumo y Mercadeo (2011), la arepa es considerada parte del patrimonio nacional por la Academia Colombiana de Gastronomía. Son pocas las personas que hoy por hoy preparan las arepas de manera artesanal, es decir, que compren el maíz, lo muelan, lo cocinen, si es posible en leña. La arepa hace parte importante de la alimentación no solo de los antioqueños sino también de los colombianos, en especial pertenecientes a la clase baja y media baja. La arepa no solo es un complemento de la comida también se ha convertido en un sustituto de la comida principal o el plato fuerte. Por lo anterior desde ya hace varios años este producto se ha industrializado y algunas empresas la producen a gran escala. El consumo de la arepa sigue en aumento y según el presidente de Raddar, Camilo Herrera, en 2008 el tamaño del mercado de arepas precocidas alcanzó en Colombia 3,9 billones de pesos, con un crecimiento de 3 por ciento con respecto al 2007, cuando fue de 3,7 billones de pesos.

El mercado de las arepas en Colombia forma parte de una herencia gastronómica, con aproximadamente 75 formas de preparación, convirtiéndolas en icono nacional que debe estar presente en los momentos de consumo. Las arepas más conocidas son: arepa de chocolate, arepa blanca, arepa de maíz pelado, arepa amarilla, arepa frita, arepa de huevo, arepa paisa de maíz blanco, arepa de mote, arepa sancochada, arepa con hogao, arepa de trigo, arepa boyacense, arepa valluna, arepa santandereana (amarilla y con chicharrón molido). También existen arepas de yuca, de arroz y arepas integrales que son las que conservan el afrecho y arepas asadas rellenas con cualquier tipo de carnes, verduras o queso.

La región de Antioquia la Grande (Antioquia, Caldas, Risaralda y Quindío), es reconocida por sus famosas arepas paisas debido a su gran variedad de arepas como la arepa paisa, la arepa de mote, la arepa de chocolate y la de maíz pilao.

En Antioquia el mercado de las arepas es muy competido, dado que existen gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de arepas, por esta razón es un mercado de libre competencia o de competencia perfecta como también se le conoce; específicamente en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, se comercializan marcas, como: La Antioqueña, Arepas El Carriel, Arepas de la Troja, Puro Campo, Del Grano, Doña Arepa, Pura Arepa, Don Maíz, La Cajonera, Galeón y Doña Lucha. Además de los negocios informales y ventas callejeras de comidas rápidas que ofrecen la arepa como su producto principal.

La presente consultoría se realizó en la empresa Antioqueña de arepas S.A.S., ubicada en la ciudad de Medellín, que desde el año 2008, se dedica a producción y comercialización de arepas de maíz blanco y amarillo, en sus tamaños minitela y gigante, así como otros productos derivados del maíz. Distribuye sus productos en la ciudad de Medellín y algunos municipios del Área Metropolitana, en el canal tradicional o canal tienda a tienda.

Los problemas de mercadeo identificados por el equipo consultor en el diagnóstico preliminar, se refieren a: disminución de la demanda de arepas blancas y por lo tanto disminución en las ventas, el producto lo consumen más los adultos que la población joven, la empresa no tiene una estrategia clara para atraer nuevos clientes, en el mercado existen muchos productos sustitutos, al interior de la empresa se presentan problemas relacionados con las rutas de distribución, contratación del personal, seguimiento a vendedores, no cuenta con un plan de mercadeo y el personal directivo carece del conocimiento para estructurar dicho plan.

En el desarrollo de la consultoría se realizó un análisis del entorno competitivo en el cual opera la industria del maíz y muy específicamente el sector de las arepas en Colombia, Antioquia, Medellín y su Área Metropolitana, donde se pudo identificar una buena cantidad de marcas, con un mercado muy prometedor y en expansión, aunque un poco afectado por

los productos sustitutos como los cereales consumidos especialmente por la población joven. No se identifica un dominio absoluto de alguna de las empresas competidoras, encontrándose un mercado abierto para quienes deseen entrar a él, con barreras arancelarias mínimas, lo que hace más fácil la entrada al mercado, dados los diferentes momentos de consumo, la variedad y aceptación que presentan las arepas para la región paisa.

El equipo consultor realizó una consultoría tipo ad hoc, externa, colaborativa y especializada en el área de mercadeo, con el propósito de diseñar el plan de mercadeo 2017 para la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S. con base en los diagnósticos externo e interno, los factores de competitividad, las investigaciones realizadas (cualitativa y cuantitativas) mediante los hallazgos de los focus group, pruebas de producto, cliente incognito, pruebas a ciegas, encuestas, y actividades promocionales como muestreos degustaciones y tomas de barrio, que permitieron identificar las verdaderas causas relacionadas con la aceptación del producto, la identificación de la marca, el clima laboral, el direccionamiento estratégico, los niveles de aceptación y adaptación al cambio, y los gustos y preferencias del consumidor.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Antioqueña de Arepas S.A.S. actualmente centra su mayor producción en arepas tipo tela de maíz blanco y amarillo en sus tamaños minitela y gigante, y es justo en estos productos donde tiene la mayor competencia y aunque son elaborados con materias primas, procesos de óptima calidad, excelente sabor y rico aroma; estos elementos diferenciadores claves, no se comunican ni se dan a conocer de manera adecuada a los clientes potenciales.

En Antioquia y más concretamente en la ciudad de Medellín, existen gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de arepas entre las que se encuentran: La Antioqueña, Arepas El Carriel, Arepas de la Troja, Puro Campo, Del Grano, Doña Arepa, Pura Arepa, Don Maíz, La Cajonera, Galeón y Doña Lucha.

Desde hace dos años, las ventas de la empresa están disminuyendo, situación que es contraria a los estudios de mercados realizados por la empresa Radar (Consumo y Mercadeo, 2011), que explican que el mercado de las arepas en Colombia está en aumento.

Los problemas identificados en la organización son: disminución de las ventas; no cuenta con una estrategia clara para atraer nuevos clientes; la capacitación de los vendedores se centra el área de alimentos y no en el aspecto comercial; no tiene diseñado un direccionamiento estratégico ni un plan de mercadeo; no existen presupuestos de ventas por zonas, ni por vendedor, solo se atienden un número determinado de clientes; carece de plan de incentivos; no cuenta con un plan de capacitación comercial definido y no tiene una política clara de contratación del personal.

Las consecuencias que se derivan de esta problemática, se reflejan en los resultados de la gestión de la organización, como, por ejemplo, una disminución de sus ventas y por lo tanto de su utilidad y rentabilidad.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo para la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S 2017 con base en el diagnóstico externo, interno y de competitividad de la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico externo para la empresa con el fin de establecer oportunidades y amenazas.
- Realizar el diagnóstico de competitividad con el fin de conocer cómo le afectan los factores competitivos.
- Realizar el diagnóstico interno para determinar potencialidades y problemas, fortalezas y debilidades, recursos y capacidades de la empresa.
- Diseñar la ruta de soluciones incluyendo el plan de mercadeo para la empresa.
- Establecer el presupuesto para la ruta de soluciones
- Presentar y socializar el trabajo con el empresario.

3. MARCO DE REFERENCIA

El mercado de las arepas en Colombia forma parte de una herencia gastronómica, con alrededor de 75 formas de preparar arepas, convirtiéndola en un icono nacional que debe estar presente en los momentos de consumo.

En Colombia, las arepas más conocidas son: arepa de chocolate, arepa blanca, arepa de maíz pelado, arepa amarilla, arepa frita, arepa de huevo, arepa paisa de maíz blanco, arepa de mote, arepa sancochada, arepa con hogao, arepa de trigo, arepa boyacense, arepa valluna, arepa santandereana (es amarilla y con chicharrón molido), también existen arepas de yuca, de arroz, arepas integrales que son las que conservan el afrecho, y arepas asadas rellenas con cualquier tipo de carnes, verduras o queso.

La región de Antioquia la Grande (Antioquia, Caldas, Risaralda y Quindío), es reconocida por sus famosas arepas paisas debido a su gran variedad de arepas como la arepa paisa, la arepa de mote, la arepa de chocolate y la de maíz pilao.

3.1. MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 La empresa. Antioqueña de Arepas S.A.S. comenzó su proceso de producción en el segundo semestre del año 2008, pero venía trabajando con las arepas, desde el año 2000 aproximadamente, con distribución tienda a tienda. Debido a su excelente calidad y sabor casero, los productos tuvieron una buena aceptación, tanto por los consumidores finales y en el canal de distribución, lo que le permitió expandir el mercado con una nueva infraestructura y con un mejoramiento del proceso de producción, sin perder la esencia del producto.

La empresa se constituyó como sociedad “Antioqueña de arepas S.A.S”, por documento privado el 29 de abril del año 2010, por el señor Luis Conrado Zuluaga Henao, como único accionista y representante legal de la empresa, con domicilio en la ciudad de Medellín, en el barrio Belén Granada, Cr. 72 # 28 – 33, cuya actividad es la producción y comercialización de arepas de maíz, cumple con los parámetros establecidos por la normatividad para garantizar un proceso limpio y libre de contaminación, también garantiza una cadena de frío desde el almacenamiento interno hasta el consumidor final. El área de operación es de 350 metros cuadrados, con 27 personas a nivel operativo, distribuidos en 3 turnos de 9 operarios, altamente calificados y con una capacidad de producción de aproximadamente 13.000 paquetes diarios.

El 1° de agosto del año 2012, mediante documento público registrado en la notaría 19 de Medellín, el señor Luis Conrado Zuluaga Henao, cede a la señora Lina Marcela Muñoz Ramírez, 1.666,66 acciones que posee de la sociedad Antioqueña de Arepas. Posteriormente, el día 23 de enero del año 2014, el Invima concede el registro sanitario por un periodo de 10 años, a la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S., para fabricar y vender los productos arepas de maíz, en sus diferentes variedades, como se detallan en la tabla 1.

Tabla 1. Portafolio de productos de Antioqueña de Arepas S.A.S.

No.	Producto	No	Producto
1	Arepa tela de maíz blanco	13	Arepa gigante de maíz blanco
2	arepa tela de maíz amarillo	14	Arepa gigante de maíz amarillo
3	arepa tela de maíz sancochado	15	Arepa gigante de maíz sancochado
4	Arepa tela de mote	16	Arepa gigante de mote.
5	Arepa minitela de maíz blanco	17	Arepa gigante de maíz sancochado
6	Arepa minitela de maíz amarillo	18	Arepa de chόcolo
7	Arepa minitela de maíz sancochado	19	Arepa de chόcolo rellena de queso
8	Arepa minitela de mote	20	Arepa de maíz con yuca
9	Arepa redonda de maíz blanco	21	Arepa de maíz con yuca y queso
10	Arepa redonda de maíz amarillo	22	Arepa de maíz con soya
11	Arepa redonda de maíz sancochado	23	Arepa de maíz multicereal.
12	Arepa redonda de mote		

Fuente: elaboración propia (2016)

Además, la empresa comercializa sus productos con tres marcas registradas con diferentes presentaciones, Ultrarepa, Arepas Premium y Arepas de la Región, como se observar en la tabla 2.

Tabla 2. Marcas de los productos y presentaciones de Antioqueña de Arepas S.A.S.

Marcas	Presentaciones
Ultrarepa.	10g, 20g, 30g, 40g, 50g, 60g, 70g, 80g, 90g, 100g, 110g, 120g, 130g, 140g, 150g, 160g, 170g, 180g, 190g, 200g, 210g, 220g, 230g, 240g, 250g, 260g, 270g,
Arepas Premium.	280g, 290g, 300g, 310g, 320g, 330g, 340g, 350g, 360g, 370g, 380g, 390g, 400g, 410g, 420g, 430g, 440g, 450g, 460g, 470g, 480g, 490g, 500g, 600g,
Arepas La Región	700g, 800g, 900g, 1000g, 1500g, 2000g.

Fuente: elaboración propia (2016)

En el anexo A, se encuentra el certificado de registro de la marca Ultrarepa, y en el Anexo B, el certificado de registro de las marcas con sus respectivos slogans de Arepas de la Región (Pa que no busques más) y Arepas Premium (La Verdadera Tradición).

Además de las arepas, la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S. se encuentra en proceso de lanzar al mercado los productos claro y mazamorra marca La Región y comercializa sus productos en el canal tradicional tienda a tienda o T.A.T. como también se le conoce, y en algunos mercados independientes de la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana.

Los principales competidores de la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S son: Arepas El Carriel, Arepas de la Troja, Puro Campo, Del Grano, Galeón, Doña Lucha y Sonsoneña, la Isabela, la finca.

La empresa no cuenta con una plataforma estratégica definida, carece de objetivos estratégicos y valores corporativos, aunque tiene formulada una misión, visión y políticas de calidad que representan su razón de ser, las cuales se detallan a continuación.

3.1.2 Misión. Antioqueña de arepas es una empresa ubicada en el Valle de Aburrá, comprometida con el consumidor a ofrecer arepas caseras de puro maíz, producto tradicional de la región Antioqueña, producidas industrialmente bajo estrictos estándares de calidad, con personal altamente calificado para así poder ofrecer un producto inocuo, seguro y con excelentes características organolépticas.

3.1.3 Visión. Antioqueña de Arepas pretende a mediano plazo estar ubicada en una planta propia en la zona industrial de Rionegro, ampliando los canales de distribución a nivel nacional, que nuestro producto se reconozca por su excelente calidad y tenga una aceptación masiva en el mercado.

3.1.4 Política de Calidad. Antioqueña de Arepas S.A.S. basada en el mejoramiento continuo de los procesos, busca satisfacer las necesidades de nuestros consumidores brindando un producto de alta calidad en presentación sabor y conservación, buscando así el beneficio de nuestros clientes finales empleados y propietarios.

3.2 MARCO TEÓRICO.

Para el análisis del entorno de la empresa, se utilizaron los siguientes modelos de diagnóstico, modelo Pestel para el diagnóstico externo, modelo de Michael Porter de las cinco fuerzas para el análisis de competitividad, modelo K&R (Kast and Rosenzweig) para el diagnóstico interno, y la matriz Dofa para diseñar las estrategias de mercadeo.

3.2.1 Modelo Pestel. Para el desarrollo del análisis externo se tuvo como referencia los conceptos descritos por O.C. Ferrell y Michael D. Hartline en su libro ESTRATEGIA DE MARKETING, 5ª Edición. En la ilustración 1 se observa el modelo Pestel hace referencia al análisis de los factores externos tales como el político – legal, económico, socio – demográfico y cultural, tecnológico y ambiental que influyen en el entorno de la empresa y la pueden afectar de manera negativa convirtiéndose en amenazas o pueden ofrecerle buenas oportunidades.

Ilustración 1. Modelo Pestel



Fuente: Ferrell. O.C. y Hartline. Michael D. (s.f.)

Factores políticos legales. "Las leyes son la manifestación escrita o formal de la voluntad política de un país" (Terpstra y Russow, 2.000 p 44). En este apartado se relacionan las principales leyes, acuerdos y tratados que pueden afectar de manera positiva o de manera negativa a la empresa.

Los factores económicos. Afectan directamente en la microeconomía empresarial. A raíz de la crisis económica del país, el desempleo, la baja tasa del consumo y la falta de dinero circulante se produce un efecto negativo sobre las ventas de la empresa.

Factores socio-demográficos y culturales. Los factores sociales se relacionan con el tamaño de la población, el índice de natalidad, el nivel de educación, el estado civil, la seguridad entre otros, factores que influyen en el consumo de bienes y servicios de un país

Los factores culturales se refieren a la forma de pensar, sentir y actuar de una comunidad determinada y se relaciona con sus creencias, valores y costumbres.

Factores tecnológicos. El desarrollo tecnológico acelerado ejerce una fuerte influencia en las empresas, exigiéndoles una intensa política de innovación.

Factores ambientales. Se relaciona con asuntos de la naturaleza como las lluvias, los huracanes, los terremotos, el clima, entre otros fenómenos naturales que pueden afectar el sector en el que se mueve la empresa.

3.2.2 Modelo de Michael Porter. Según, Porter (1982): "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten".

Los resultados que se dan internamente en una empresa dependen en gran parte de las variables externas que la pueden afectar de manera positiva o negativa y la capacidad que tiene para adaptarse al entorno y administrarlo eficientemente. Es lo que se conoce como las cinco fuerzas de Porter y que se describen a continuación.

Competidores Directos. Son las empresas que ofrecen el mismo bien o servicio, que compiten en un mismo mercado de manera directa para ganar mayor posicionamiento.

Clientes. Aquellos que compran los bienes y servicios. Es necesario analizar si justifica o no atender ese segmento del mercado, si este grupo de personas compran productos sustitutos y que tan sensibles son a los cambios de los precios y cuál es su poder de negociación.

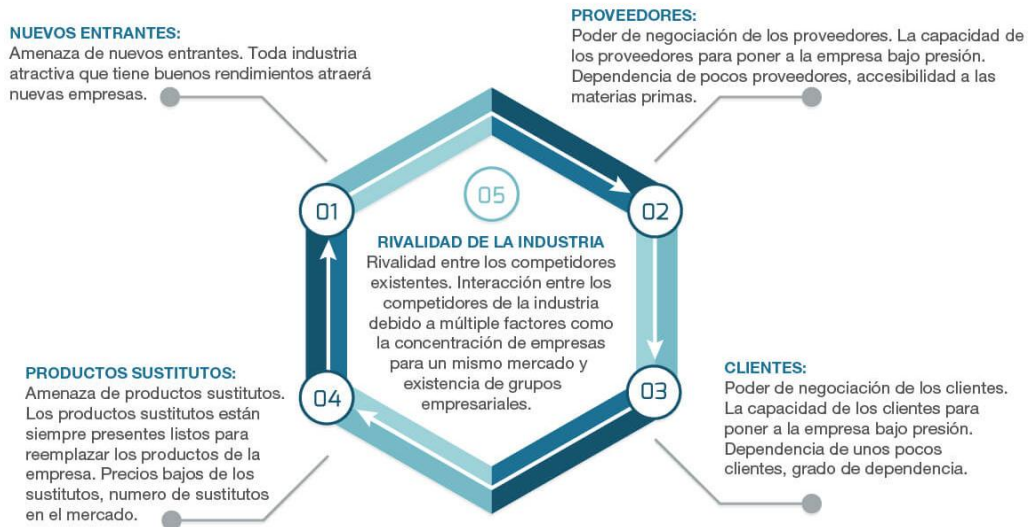
Proveedores. Es la parte inicial de la cadena de suministros por lo general venden la materia prima y los insumos necesarios para la producción de un bien o un servicio, o le venden producto terminado a las empresas distribuidoras o comercializadoras. Su poder de negociación se puede referir a ofrecer insumos que por sus características no se consiguen fácilmente, o que tienen alto costo e imponen sus condiciones de precio y tamaño de pedidos, sobre todo cuando los insumos no tienen sustitutos.

Productos Sustitutos. Productos y servicios que pueden satisfacer una misma necesidad pero que pertenecen a otra categoría de productos

Competidores Potenciales. Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado. Se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Las cinco competitivas fuerzas de Porter, se pueden observar en la ilustración 2.

Ilustración 2. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



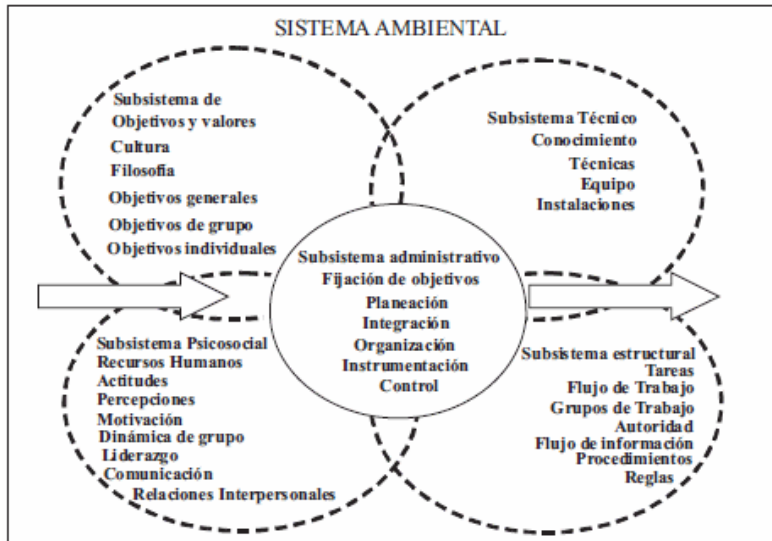
Fuente: Porter (s.f)

3.2.3 Modelo K&R (Kast and Rosenzweig).

Según el enfoque sistémico de la Teoría general de sistemas aplicada a la administración, Kast y Rosenzweig sostienen que la organización está conformada por cinco sub-sistemas que operan en forma entrelazada y teniendo como eje central el sub-sistema administrativo o de gestión, el cual interactúa directamente con los sub-sistemas: objetivos y valores o razón de ser, estructural, tecnológico o técnico, psicosocial y de gestión o administrativo. Estos subsistemas se afectan por las influencias del macro entorno o los supra-sistemas, tales como: La economía, la sociología, la Política, la cultura y la tecnología.

En la ilustración 3 se observa el modelo de sistemas de organización conocido como el modelo Kast and Rosenzweig, en el cual se observa claramente los cinco sub-sistemas que inciden en la organización.

Ilustración 3. Modelo de sistema de organización Kast and Rosenzweig, 1996



Fuente: Kast y Rosenzweig. (s. f.)

Subsistema razón de ser. Este sub sistema analiza la misión, visión, objetivos, valores, principios y Core Business. Estudia si la organización cumple con su razón de ser, tanto para el mercado como para los demás Stakeholders.

Subsistema estructural. Hace referencia al organigrama de la empresa, a la asignación de recursos (Cada cosa en su lugar para el cumplimiento de determinadas tareas Bolman y Deal (1995). Se relaciona con la división de tareas y su coordinación. También considera, el perfil del cargo, la descripción de puestos y procedimientos, entre otros aspectos.

Subsistema psicosocial. Tiene que ver con el ambiente de la empresa, si los empleados se encuentran a gusto, qué tan motivado se encuentra, cómo es su comportamiento individual, cómo se relaciona, el trabajo en equipo y su poder de influencia.

Subsistema tecnológico. Se relaciona con los equipos, los procesos, la forma de hacer las tareas e incluye las técnicas y el cumplimiento de las actividades que se deben desarrollar en la empresa.

Subsistema de gestión. Integra todos los subsistemas y se orienta a satisfacer los deseos y necesidades del consumidor. Por esto se relaciona con el seguimiento, los indicadores de gestión, las inconformidades, quejas y reclamos.

3.2.4 Matriz DOFA. Permite establecer las estrategias de una empresa a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades que son factores internos y de las oportunidades y amenazas que son factores externos y afectan de manera positiva o negativa a la organización. Ver ilustración 4

ILUSTRACIÓN 4. MATRIZ DOFA



Fuente: Humphrey. Albert. (s.f.)

La construcción de dicha matriz se realiza en tres pasos:

Paso 1. Se realiza un listado de todas las fortalezas y debilidades encontradas y se enumeran en orden de importancia. Teniendo en cuenta que las estrategias se basan en las variables *producto*, *precio*, *promoción* y *plaza*, es necesario que, al escoger las principales fortalezas y las principales debilidades, estén relacionadas con dichas variables.

Se escogen las cuatro principales fortalezas y las cuatro principales debilidades para construir la matriz, para ello es necesario tener en cuenta:

- ¿Dónde se dan grandes cambios?
- ¿Cuáles se pueden alcanzar fácilmente?
- ¿Cuáles debilidades son imposibles de cambiar? Se deben descartar.
- ¿Qué oportunidades existen para maximizar las fortalezas internas?

Paso 2. Realizar un listado de todas las oportunidades y amenazas encontradas y enumerarlas en orden de importancia.

Se debe tener en cuenta también la información obtenida en el diagnóstico de competitividad. Escoger las cuatro principales oportunidades que ofrece el entorno y las cuatro principales amenazas que registren el impacto más alto para construir la matriz, y deben estar relacionadas con las variables de mercadeo, producto, precio promoción y plaza, para ello es necesario tener en cuenta:

- ¿Dónde se dan grandes cambios?
- ¿Cuáles son las oportunidades que se pueden aprovechar fácilmente?
- ¿Cuáles son las oportunidades más difíciles de alcanzar?
- ¿Cuáles amenazas no se pueden superar y producen alto impacto?
- ¿Cuáles oportunidades se pueden aprovechar?
- ¿Cuáles mejoras se pueden llevar a cabo para mejorar las debilidades detectadas anteriormente?
- ¿Cuáles amenazas ponen en peligro las fortalezas?
- ¿Cuáles amenazas afectan de manera negativa las oportunidades?

Paso 3. Generar las estrategias y acciones, con base en el cruce de los diferentes factores analizados: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para ello realice el cruce de dichos factores como se muestra en la ilustración 5.

Ilustración 5. Análisis cruzado para desarrollar las estrategias

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores Externos	F1 F2 F3 F4	D2 D3 D3 D4
Lista de Oportunidades O1 O2 O3 O4	Estrategias y Acciones Cruce FO: Estas estrategias conllevan a potencializar las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.	Estrategias y Acciones Cruce DO: Dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.
Lista de Amenazas A1 A2 A3 A4	Estrategias y Acciones Cruce FA: Dirigidas a prevenir el impacto de las amenazas identificadas, utilizando las fortalezas existentes en la organización.	Estrategias y Acciones Cruce DA: Conducentes a minimizar los peligros potenciales del entorno donde nuestras debilidades son más fuertes.

Fuente: Elaboración propia (2016)

4. MARCO METODOLÓGICO

El equipo consultor propuso a los directivos de la empresa, el desarrollo de una consultoría con el objetivo de diseñar un plan de mercadeo para el año 2017 a partir de un diagnóstico interno y externo para identificar la situación actual de la empresa y proponer las respectivas estrategias de mercadeo, para ello se consideraron cuatro fases:

4.1 Fase 1 Diagnóstico. Comprende la realización de análisis externo, análisis de competitividad y análisis interno con el objetivo de confirmar el diagnóstico preliminar y profundizar sobre él.

Para realizar el diagnóstico externo se utilizó el Modelo Pestel porque permite describir de forma clara el entorno en el que se encuentra la empresa y analizar los siguientes factores: políticos, económicos, socio-demográficos, factores tecnológicos, factores ambientales y legales.

Para el modelo Pestel se utilizaron las siguientes herramientas: análisis de información de fuentes secundarias entre las que vale la pena resaltar la información y documentación suministrada por la empresa; inteligencia de mercados y reuniones con la gerencia y grupo directivo de la empresa.

Para el diagnóstico de competitividad se utilizó el Modelo de Las 5 fuerzas de Porter que analiza la posición en la que se encuentra la empresa y proporciona información clave sobre el mercado de las arepas en Medellín y Antioquia y se estudiaron aspectos como: amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado de las arepas, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, rivalidad entre los competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos. Se llevó a cabo una inteligencia de mercados (Benchmarking) y cliente oculto (cliente incógnito), así como la consulta de fuentes secundarias de información.

En el diagnóstico interno, se empleó el modelo Kast & Rosenzweig, este modelo considera la organización como un sistema abierto y permite obtener información interna de la empresa y su estructura organizacional, para ello se analizan los subsistemas: razón de ser, estructural, tecnológico, psicosocial, de gestión. Con este modelo se utilizan las siguientes herramientas: análisis de documentos internos de la empresa, así como la observación y entrevistas con el personal.

4.2 Fase 2 Análisis. En esta etapa se analizó la información obtenida en los diagnósticos externo, interno y de competitividad de la empresa, para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, panorama de recursos, capacidades y problemas de la empresa, los cuales se compilaron al final en la matriz DOFA.

4.3 Fase 3 Formulación. En esta fase se formularon las propuestas de solución para cada uno de los problemas identificados en la organización, de acuerdo con su prioridad de solución y los recursos disponibles de la empresa, finalmente se diseñó el plan de mercadeo para la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S., con base al modelo propuesto por Philip Kotler.

4.4 Fase 4 Socialización. Se realizaron dos reuniones para presentar al empresario y su equipo de trabajo todos los temas pertinentes y necesarios para que la empresa pueda implementar la ruta de soluciones y el plan de mercadeo propuesto.

En la tabla 3 se describe el plan de actividades, las herramientas requeridas y el responsable de la actividad, que resume las cuatro fases mencionadas anteriormente.

Tabla 3. Descripción de las actividades y herramientas por etapa o fase

ETAPA O FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	MODELO	HERRAMIENTA
DIAGNÓSTICO	Conocer el entorno	Diagnóstico Externo	Pestel	Análisis de fuentes secundarias de información, análisis de información y documentación suministrada por la empresa, recolección de información primaria por medio de las entrevistas y observación, visitas a la planta, a los puntos de venta y focus group con los consumidores.
		Diagnóstico de competitividad	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	Benchmarking, Cliente Oculto
		Diagnóstico Interno	Modelo de Kast y Rosenzweig	Información interna de la empresa y su estructura organizacional. Conversatorios, focus group, entrevistas, cliente oculto, degustación producto, toma de barrio, Chequeo de rutas y observación directa.
ANÁLISIS	Analizar los factores internos, externos y de competitividad que afectan el desempeño de la empresa.	Recopilación, análisis y compilación de datos	Hacen parte del análisis externo los factores Políticos, económicos, sociales ecológicos y legales. En el entorno interno se analizaron los cinco subsistemas propuestos por K y R. En el diagnóstico de competitividad se consideraron las cinco fuerzas de Porter.	Fuentes secundarias de información sobre el sector, información interna de la empresa, Benchmarking

**Plan de Mercadeo para "Antioqueña de Arepas S.A.S."
Informe Final 39**

ETAPA O FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	MODELO	HERRAMIENTA
FORMULACIÓN	Formular las propuestas de solución para cada uno de los problemas identificados en la organización, de acuerdo con su prioridad de solución y con los recursos disponibles.	Diseñar el Plan de Marketing	<p>Se realizó el diagnóstico externo para la empresa Antioqueña de Arepas con el fin de establecer oportunidades y amenazas.</p> <p>Se realizó el Diagnóstico de Competitividad para la empresa, Antioqueña de Arepas con el fin de conocer cómo le afectan los factores competitivos.</p> <p>Se realizó el diagnóstico interno para la empresa Antioqueña de Arepas y plan de mercadeo para la empresa Antioqueña de arepas S.A.S, con base en el plan de mercadeo propuesto por Philip Kotler, propuesto para la formulación del plan estratégico de mercadeo.</p> <p>Determinar potencialidades y problemas, fortalezas y debilidades, recursos y capacidades de la empresa.</p> <p>Se diseñó la ruta de solución incluyendo el plan de Mercadeo para la empresa.</p> <p>Se elaboró el presupuesto para la ruta de solución.</p> <p>Se presentar y socializó el trabajo con el empresario.</p>	Plan de mercadeo para la empresa Antioqueña de arepas S.A.S, con base en el plan de mercadeo propuesto por Philip Kotler, para la formulación del plan estratégico de mercadeo.
SOCIALIZACIÓN	Socializar los hallazgos encontrados en la empresa.	Socializar los hallazgos con los directivos de la empresa	Resumen Ejecutivo	Presentación de los hallazgos y solución de inquietudes.

Fuente: elaboración propia (2016)

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A partir de los cuatro modelos propuestos en el marco teórico se realiza el análisis estratégico que se describe a continuación.

5.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

5.1.1 Factores políticos - legales. Para el análisis de los factores políticos y legales, se tuvieron en cuenta las siguientes variables.

Apertura de Mercados. Los competidores expanden sus mercados en forma progresiva cada vez con mayor frecuencia a nivel local en Medellín y su Área metropolitana, lo que representa una amenaza para la empresa.

Políticas Fiscales. Las leyes, decretos y normas que se detallan a continuación, permite a la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S., operar en forma legal, dando alcance a los estatutos y normatividad, para efectos de una operación sana en función del mercado.

La nueva Reforma Tributaria que fue aprobada y empezará a regir el año 2017, tendrá gran impacto en la canasta familiar de los colombianos. Sin embargo, en el Artículo 20, se puede leer que el pan y la arepa queda excluidos del IVA.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que es un organismo de cooperación internacional, decidió abrir el proceso de negociaciones para el ingreso de Colombia y Letonia, lo que se convierte en una oportunidad de negociar con 35 nuevos países.

El ingreso de Colombia a la organización (OCDE) y conocidos los objetivos de operación de la misma al maximizar su crecimiento económico y colaborar al desarrollo y al de los países no miembros, se observa una oportunidad muy alta para la industria del

maíz, quien debe solicitar las políticas de protección para la producción y comercialización de los sub-productos derivados de este, así se atienden los lineamientos que regularían la operación en el sector alimenticio.

La libre competencia indica que existe mercado para todos los sectores en una industria, es así como tanto para los importadores, exportadores y comercializadores locales de la materia prima de las arepas y los derivados del maíz, se presenta oportunidades por explorar para cubrir el mercado local y para penetrar otros mercados con necesidades similares, aquí es importante para los empresarios, analizar las políticas de costos, margen de utilidad y precios, tendientes a mantener una supervivencia y poder competir en mercados cada vez más turbulentos, amenazantes y cambiantes.

La Ley 1480, nuevo estatuto del consumidor colombiano, emitida en 2011 y entrada en vigencia en el 2012 que tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos. La protección al consumidor implica que las empresas produzcan y comercialicen los bienes con absoluta responsabilidad y garantía, ello faculta a los consumidores a reclamar y exigir sus derechos cuando realicen sus compras y presenten algunas inconformidades originadas por algunas de las causas que admite este estatuto, tales como:

- Publicidad engañosa.
- Productos defectuosos
- Limitación de acceso a la información.
- No garantía en cambios y reposición de los productos.
- Precios extraños y engañosos.

De aquí que es entendible el impacto, la amenaza y la oportunidad, en niveles altos para las empresas, al operar con responsabilidad, objetividad y transparencia que permitan al consumidor valorar, reconocer la marca y reclamar sus derechos en forma justa.

La Organización Mundial de Comercio – OMC, es el marco institucional multilateral para el desarrollo de las relaciones comerciales entre sus miembros en los asuntos relacionados con los acuerdos e instrumentos jurídicos adoptados en el Acuerdo de Marrakech. Esta Organización aplica las disposiciones sustantivas del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) de 1994. Es importante para los países en desarrollo, pertenecer a la OMC, toda vez que facilita en forma libre, fluida y previsible que el comercio se rija por la normatividad allí dispuesta, atendiendo políticas comerciales que hacen posible y más transparentes las relaciones comerciales entre países miembros, esto igualmente facilita a los empresarios y a la industria al interior del país, fluidez con las diferentes operaciones que permitan relaciones internacionales para el comercio.

El Tratado de Libre Comercio (TLC), en buena medida, responsable del aumento en las exportaciones de estos productos, pues ahora hay preferencias arancelarias para más sectores (portafolio.co 2014). Según el comportamiento y evolución de las exportaciones en Colombia, en cuando a la industria del Maíz, con su derivado: “arepas”, se observa una oportunidad alta, a la vez que el mismo impacto, minimizando la amenaza a un nivel bajo, se convierte en una situación de ventaja que debe ser aprovechada por los empresarios de la industria, para tecnificarse y realizar inversiones que los haga más competitivos, en búsqueda de nuevos mercados.

La Resolución 2387 de 1999 del Ministerio de Salud, por la cual se oficializa la norma técnica colombiana NTC 512-1 relacionada con el rotulado de alimentos. (4a. Actualización).

El Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud que regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

La Resolución 2652 de 2004 del Ministerio de Protección Social, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

La Resolución 2505 de 2004 del Ministerio de Transporte., condiciones de los vehículos para transportar carne, pescado, o alimentos fácilmente corruptibles.

El Decreto 60 de 2002 del Ministerio de Salud, por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

La Resolución 4125 de 1991 del Ministerio de Salud, que regula lo referente a los conservantes que se pueden utilizar en alimentos.

La Resolución 599 de 1998 Invima, por la cual se adopta el formulario único para solicitud, modificación y renovación del Registro Sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de Registro Sanitario de los alimentos de fabricación nacional y de los importados.

En la Tabla 4, se puede observar los aranceles e importaciones totales y por rangos de productos en Colombia.

Tabla 4. Aranceles e importaciones por rangos y grupos de productos

Resumen		Total	Ag	No Ag	miembro de la OMC desde 1995	
Promedio simple final consolidada		42.1	91.5	34.6	cobertura de consolidación: Total 100	
Promedio simple NMF aplicados	2015	5,7	14.9	4.1	No Ag 100	
Comercio promedio ponderado	2014	6.6	16.9	5.5	Ag: Contingentes arancelarios (en%) 27.9	
Las importaciones en millones de US \$	2014	61.7	5.8	55.9	Ag: Salvaguardias especiales (en%) 28.7	

Distribución de frecuencias	Libre de impuestos								NAV en%
	5 <= 10	10 <= 15	15 <= 25	25 <= 50	50 <= 100	> 100	las líneas arancelarias y los valores de importación (en%)		
Productos agrícolas									
final consolidada	0	0	0	0,2	0,2	0,6	74,2	24,9	0
NMF aplicados	2015	0,4	13,6	28,7	44,5	9,5	0,0	3,4	0
Las importaciones	2014	0,2	4,1	20,9	56,0	14,5	0,8	3,4	0
los productos no agrícolas									
final consolidada	2,4	0	0	0	0	97,5	0,1	0,1	0
NMF aplicados	2015	58,8	9,3	11,0	14,2	0	0,3	0	6,3
Las importaciones	2014	52,7	17,7	13,6	10,3	0	5,7	0	0,9

Los grupos de productos	Derechos consolidados finales				Los derechos NMF aplicados			Las importaciones	
	AVG	Libre de impuestos en%	Max	Unión en%	AVG	Libre de impuestos en%	Max	Compartir en%	Libre de impuestos en%
productos de origen animal	97.4	0	209	100	20.8	0	80	0,5	0
Productos lácteos	136,7	0	159	100	43.5	0	98	0,2	0
Frutas, verduras, plantas	72.7	0	178	100	13.7	0	60	1.0	0
Café Té	70.0	0	70	100	12.8	0	15	0,3	0
Cereales y preparaciones	107.8	0	195	100	14.7	0	80	3.5	0
Semillas oleaginosas, grasas y aceites	131,6	0	227	100	13.9	2.4	20	2.3	0,6
Azúcares y artículos de confitería	106,8	0	130	100	13.7	0	20	0,2	0
Las bebidas y tabaco	92.1	0	137	100	14.1	0	15	0,6	0
Algodón	75.8	0	99	100	5.0	0	5	0,1	0
Otros productos agrícolas	76.9	0	151	100	9.4	0,7	70	0,7	0,4

Fuente: Dane (2015)

En la tabla 5. Se realiza un análisis de los factores político y legales mencionados anteriormente para identificar las oportunidades y amenazas y evaluar qué tanto impactan en la empresa Arepas de Antioqueña S.A.S.

Tabla 5. Factores políticos legales

Factores Políticos Legales	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Artículo 424 del Estatuto Tributario.				X			X		
Decreto 1443 de Julio 31 /2014.	X						X	X	
Ley 50 de 1990				X					
El Decreto 3075/1997	X			X			X		X
NTC 512-1 (Sexta actualización).				X			X		
Apertura de Mercados	X						X		
Políticas Fiscales	X						X		
Intervención Gubernamental.				X			X		
OCDE				X				X	
Políticas de aranceles				X				X	
Libre Competencia	X						X		
Derecho al consumidor	X						X		
Ley 1480 DE 2011									
Organización mundial del Comercio			X						X
Requisitos de exportación				X			X		

Fuente: Elaboración propia (2016)

5.1.2 Factores Económicos. El desempleo en Colombia, en el séptimo mes del año, podría estar empezando a mostrar los primeros efectos del bajo crecimiento de la economía. En julio, se ubicó en 9,8 por ciento. Esto es un punto por encima del dato de julio de 2015, que fue de 8,8 por ciento.

De la población económicamente activa que tiene el país, es decir, 24'070.000 personas, 2'370.000 están desocupadas, cifra superior a la del mismo mes del año 2015, que era de 2'114.000.

Para El Tiempo (2016) es importante destacar que, en las 13 principales ciudades del país, es donde se presentan las mayores oportunidades de empleo y sin embargo, la cifra de desempleo fue mucho más alta, de 10,4 por ciento en julio, aumentando así 1,4 por ciento frente al mismo mes del año 2015.

“Medellín hace parte de las 11 ciudades y áreas metropolitanas, de un total de 23 analizadas, donde disminuyó el desempleo en mayo de 2016, la tasa de desocupación en la capital antioqueña se ubicó en ese periodo en el 10,1 por ciento, cifra superior al promedio nacional que cerró con un dígito de 8,8 por ciento” Dane (2016). Para algunos empresarios antioqueños, esto obedece a la falta de oportunidades, en especial para la población joven.

Jaime Echeverri Chavarriaga, vicepresidente de Planeación y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Medellín, precisó sobre este particular. “la ciudad, aún tiene déficit en materia de empleo, pero también es cierto que el empleo moderno en la ciudad crece de manera acelerada. También es cierto que la inversión en empresas crece mucho en la ciudad, a tasas del doble de crecimiento del PIB de manera que en ese sentido hay que estar satisfechos” (Echeverri, 2016)

Según el anterior informe, y conocidas las cifras en los niveles de desempleo en las principales ciudades de Colombia, de donde no se escapa Medellín, es importante mencionar la baja de la tasa de desempleo en la ciudad del 11.2% al 10.1%, en los periodos: mayo /2015 Vs. Mayo/2016, situación que se contempla con los tres indicadores (Amenaza, oportunidad e impacto) Alta, dado si bien se observa una reducción en este nivel de tasa de desempleo, no es ajeno que continua por encima del promedio país, ubicado en el 9.8% a Julio /2016 y con una tasa del 8.8% en el mismo mes, año 2015; lo que influye directamente en las pocas o escasas oportunidades laborales que genera la empresa al no poder ser generadora de una mayor fuente de empleo, pese a su expansión en sus plantas de producción.

Igualmente, Antioqueña de Arepas S.A.S. es consciente de la oportunidad que presenta el sector en cuanto al crecimiento con la ampliación de su planta de producción, y apertura de nuevas rutas de distribución en los municipios de Medellín, Itagüí, Bello y Rionegro.

Es indudable que el crecimiento y la expansión locativa, administrativa y logística, genera más inversión y mayor contribución con los impuestos al estado, de esta situación no escapa Antioqueña de Arepas S.A.S., toda vez que su proyección de expansión con la

proyección de nuevas plantas de producción, incluye en la parte legal la contribución de nuevos impuestos, según la clasificación arriba mencionada, dado que desde la gestión del departamento contable se genera en forma legal la contribución y pago de los mismos, se consideran las responsabilidades contractuales de la organización con el debido cumplimiento, las erogaciones financieras que también son contables en el rubro de declaraciones para la empresa, por ello se evalúa con una clasificación de impacto medio.

En cuanto al PIB (el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado), según el Dane (2016) se puede decir que la economía colombiana creció 1,2 % en el tercer trimestre del 2016, ese comportamiento fue 2 puntos porcentuales por debajo del crecimiento obtenido en igual periodo del año pasado cuando este alcanzó un 3,2 por ciento. "Los sectores con mayor dinámica en ese periodo fueron: construcción con 5,8 por ciento, establecimientos financieros y seguros con 3,9 por ciento e industria manufacturera con 2,0 por ciento y los renglones económicos con variaciones negativas durante el tercer trimestre de 2016 fueron: transporte, almacenamiento y comunicaciones con caídas de 1,2 por ciento, afectado principalmente por los efectos del paro de transporte de carga que produjeron una disminución en la actividad de servicios de transporte terrestre, que se ubicó en -1,1 por ciento" (Dane, 2016)

El consumo de los colombianos es lo que más pesa en el crecimiento económico. En efecto, lo que comúnmente se llama "gasto de los hogares", representa las 2/3 partes del PIB. El cálculo incluye el consumo de bienes (por ejemplo, comprar un carro, leche, pan); el consumo de servicios (corte en la peluquería, un servicio financiero); inversión (gasto de las empresas para mayor producción en las mismas); el gasto del Gobierno; y compras en el exterior e interior del país (exportadores e importadores).

Asobancaria (2013), explica por qué el PIB es importante y cómo afecta el consumo, para ello es necesario tomar como punto de partida su fórmula básica:

$$\text{PIB} = \text{Consumo} + \text{Inversión} + \text{Gasto del Gobierno} + (\text{Exportaciones} - \text{Importaciones})$$

Porque el crecimiento económico es una cadena cíclica, es decir, todo lo que producen las empresas (bienes o servicios) es consumido por los colombianos; esto representa más ingresos y mejores utilidades para las compañías, lo que se traduce en capacidad para contratar personal, que, en otras palabras, afecta a ese mismo consumidor dependiendo de cómo se comporte el PIB.

Entre más empleo se genere, más capacidad de consumo tienen los hogares, porque traen ingresos y entonces pueden consumir más. Por lo tanto, un mayor crecimiento del PIB, se ve reflejado en mayor consumo y en mayor capacidad de adquisición de las personas.

Dado que el crecimiento económico es una cadena cíclica y conscientes de que todo lo que producen las empresas es consumido por los colombianos, el comportamiento de este rubro financiero presenta unas condiciones adversas para la industria de la arepas en Colombia y específicamente en Antioquia, toda vez que la competencia se incrementa, los niveles de producción de la materia prima es cada vez menor, por los pocos incentivos que hay en materia de motivación y apoyo al campo, esto influye y afecta directamente las empresas de producción y comercialización de arepas de Maíz, por los altos costos en la importación de la materia prima, viéndose obligadas a incrementar los precios al consumidor, bajar la calidad del producto terminado o terminar el negocio, generando más desempleo.

El tiempo (1998) sostiene que el poder adquisitivo en América Latina pasó de 9.975 dólares hace dos años a 11.125 dólares por persona al año, Sin embargo, Colombia está muy por debajo del promedio de la región, que es de 10.000 dólares, ya que cada familia al año sólo gana en promedio 8.583 dólares, se percibe un panorama desalentador, toda vez que se presentan más y más sustitutos de las arepas, influenciados por el comportamiento cultural en jóvenes y adolescentes al consumir alimentos más ligeros, cambiando la arepa por el pan, los cereales, las frutas, los sandwiches, las galletas y otros, generando un impacto alto para la industria del Maíz y las empresas de arepas, al disminuir sus ventas por efectos de los sustitutos y complementarios, igualmente los bajos ingresos en el poder adquisitivo de los colombianos, hace que se deba reemplazar la compra de las arepas por otros productos más económicos.

Cuando no se cuenta con un buen apalancamiento financiero como respaldo para realizar las operaciones empresariales, es indispensable acudir a bancos para poder financiarse nuevamente y poder invertir en tecnología, logística, sistemas y otros, el incremento en las tasas de interés en Antioquia, pasando del 6.25% al 6.50%, ha hecho reaccionar a los empresarios, toda vez que por la escasez de dinero circulante, el sector financiero toma decisiones que inciden directamente en la economía del país, es por ello que el gremio de Comerciantes afiliado a Fenalco, se opone a la decisión del Banco de la República. Al sector de las arepas, estas mediadas la afectan medianamente, toda vez que la empresa también tiene que pensar en tecnificarse para optimizar la producción y abastecer oportunamente los diferentes canales de comercialización, este efecto del incremento en las tasas de interés también incide de manera menos fluctuante con los índices de desempleo, dado que al no poder endeudarse por los altos intereses, se frenan los endeudamientos con bancos, se reducen los niveles de inversión y se estandariza la producción sin inversión; pero también se presenta la incertidumbre y la toma de riesgos cuando sucede lo contrario, que por las bajas tasas de interés, se superen los niveles de endeudamiento sin medir la capacidad de pago.

El efecto que se ha visualizado con las tasas de cambio desde 2014 a 2016, presenta un comportamiento de incertidumbre fundamentado en los cambios permanentes por políticas monetarias, emitidas por el Banco Mundial y muy influenciadas por el comportamiento del petróleo, el panorama de caída en el dólar favorece directamente a los importadores, toda vez que ingresan materia prima y sub-productos más económicos al país, esto sumado con las políticas arancelarias, no es ajeno, igualmente que el alza en el dólar favorece las exportaciones, dado que se llevan productos a los mercados internacionales con un mejor precio.

Según Businesscol.com (s.f) el alza en el dólar pone en desventaja a los importadores, ya que al importar materia prima o sub-productos para la comercialización en el mercado local, también supone un incremento en los precios al consumidor, ocasionando reacciones y una baja en la demanda por parte de estos, situación que ha llevado a cerrar varias empresas, por el efecto en el incremento del dólar, como moneda universal de las negociaciones.

Montenegro (2011), sostiene que la arepa de maíz que ha ganado preferencia por los habitantes de la zona andina que antes consumían exclusivamente el pan de trigo, está siendo desplazada de las mesas de miles de colombianos por un altísimo e injustificable impuesto. El mismo Montenegro (2011) explica que se trata de un arancel del 40% que se liquida por encima de un altísimo precio internacional del maíz blanco. Si se eliminara este tributo, como aconsejaría una política de alimentos baratos para los colombianos, el precio de las arepas bajaría en un 30% y así muchas familias adicionales podrían optar por consumir este producto. Este altísimo gravamen contribuye a los altos precios de la canasta familiar, dificulta la lucha contra la inflación y la reducción de la pobreza (es importante señalar que las arepas son preferidas, en su gran mayoría, por la gente de los estratos más bajos de la población).

Existe una clara discriminación contra el consumo de arepa. Ya que, debido a los altos precios internacionales, los aranceles de productos sustitutivos, como el trigo, el maíz amarillo y la cebada son del 0% o cercanos a cero, llama la atención que, en forma solitaria, se mantenga un impuesto extraordinario y atípico del 40% para la materia prima de las arepas. Parece que se trata de una decisión tomada hace algunos años, dirigida a satisfacer los intereses de políticos y terratenientes de una importante región del norte del país.

Según Montenegro (2011) la mayoría de los recaudos del arancel del 40% llega directamente a las billeteras de los productores locales de maíz. La razón es simple: sin el impuesto del 40%, sus ingresos serían menores en exactamente ese porcentaje. Se trata, por lo tanto, de un injusto mecanismo para trasladar plata de los millones de consumidores de arepas, en su gran mayoría de bajos ingresos, a los productores de maíz, en buena parte grandes terratenientes y con amplia capacidad económica y política.

Para Montenegro (2011) una política que aspire a defender a los consumidores y a proteger exclusivamente a los pequeños productores de maíz debería eliminar el arancel y destinar gran parte de los apoyos y subsidios, que van a los grandes agricultores, a la transferencia de tecnología, el crédito y la asistencia técnica y social a los pequeños maiceros. Como el Ministerio de Agricultura está dirigido ahora por un equipo de funcionarios que sí tienen en cuenta los intereses de los consumidores pobres y los

pequeños productores, es posible que se elimine la discriminación contra la arepa en Colombia. Según él, también llegaron buenas noticias de Estados Unidos. El TLC va a impedir en el futuro que otros gobiernos, capturados por intereses particulares, puedan imponer gravámenes arbitrarios y discriminatorios en contra de los intereses de los consumidores.

Montenegro (2011) concluye diciendo que lo malo es que, después de cinco años de multimillonarios gastos en programas que debían preparar a la agricultura colombiana para enfrentar la competencia externa, por los conocidos problemas que hoy investiga la justicia, el país sigue rezagado en esa materia. Ante la inminencia de la llegada de los productos estadounidenses debe hacerse, por fin, a marchas forzadas, la tan postergada reconversión agrícola del país.

En la tabla 6 se realiza un análisis de los factores económicos mencionados anteriormente para identificar las oportunidades y amenazas y evaluar qué tanto impactan en la empresa Arepas de Antioqueña S.A.S.

Tabla 6. Los Factores Económicos

Factores económicos	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desempleo				X			X		
Impuestos				X				X	
P.I.B.				X			X		
Poder Adquisitivo	X						X		
Tasas de interés				X				X	
Tasa de cambios		X						X	

Fuente: Elaboración propia (2016)

5.1.3 Factores Socio-demográficos y culturales. Según el Ministerio de Protección Social (2013) la población colombiana ha sido mayoritariamente femenina. La proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé llegue a 50.62% en el año 2020. Colombia experimenta un proceso de transición demográfica reflejado por los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se ha caracterizado por una reducción de la base de la pirámide poblacional en favor de un ensanchamiento de las zonas medias.

Una causa del proceso de transición demográfica en Colombia es la disminución sistemática de las tasas de natalidad y mortalidad. La Tasa Bruta de Natalidad disminuyó de 28.8 a 19.8 nacidos vivos por cada mil habitantes en el período comprendido entre 1985 y 2010, y se estima continuará disminuyendo, aunque a un menor ritmo durante la próxima década. Una reducción menos drástica ha experimentado la Tasa Bruta de Mortalidad, que se espera llegue a 5.95 por cada mil habitantes en el año 2020.

Según el observatorio del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, Imebu (sf) en Colombia, la esperanza de vida al nacer ha mostrado un aumento significativo desde hace varias décadas. Desde 1985 este indicador aumentó 6 años para la población en general (situándose en 74 años en 2010), y se espera alcance un nivel récord de 76.15 años en 2020. La esperanza de vida es mayor para las mujeres que para los hombres. En 1985, las mujeres vivían en promedio 6.8 años más y en 1995 la diferencia alcanzó un máximo de 8.03 años. Se estima que en 2020 la diferencia en la esperanza de vida entre mujeres y hombres alcanzará 6.31 años. Ver tabla 7.

Tabla 7. Indicadores de Mortalidad y esperanza de vida

Períodos	Esperanza de vida al nacer (años)			Tasa de mortalidad infantil (por mil)	Defunciones		
	Hombres	Mujeres	Total		< 1 año	0-4 años	1-4 años
1990-1995	64,27	73,04	68,55	35,20	174.241	198.260	24.019
1991-1996	64,36	73,29	68,72	34,10	169.753	193.626	23.873
1992-1997	65,07	73,54	69,20	33,10	164.385	186.849	22.464
1993-1998	65,79	73,78	69,69	32,00	158.933	179.928	20.995
1994-1999	66,56	74,01	70,19	31,00	153.539	173.032	19.493
1995-2000	67,25	74,25	70,66	30,00	148.409	166.575	18.165
1996-2001	67,80	74,47	71,05	29,00	143.633	160.775	17.142
1997-2002	68,25	74,69	71,39	28,10	139.129	155.422	16.292
1998-2003	68,60	74,91	71,68	27,20	134.626	150.283	15.656
1999-2004	68,90	75,12	71,93	26,40	130.209	145.268	15.059
2000-2005	69,17	75,32	72,17	25,60	126.042	140.622	14.580
2001-2006	69,40	75,52	72,39	24,80	122.240	136.394	14.154
2002-2007	69,64	75,71	72,60	24,10	118.570	132.260	13.690
2003-2008	69,87	75,90	72,81	23,30	115.113	128.392	13.279
2004-2009	70,11	76,09	73,03	22,70	111.741	124.579	12.838
2005-2010	70,34	76,27	73,23	22,00	108.419	120.782	12.363
2006-2011	70,46	76,44	73,38	21,40	105.455	117.612	12.157
2007-2012	70,58	76,62	73,53	20,80	102.690	114.580	11.890
2008-2013	70,70	76,78	73,67	20,20	100.065	111.755	11.690
2009-2014	70,83	76,94	73,81	19,70	97.511	108.923	11.412
2010-2015	70,95	77,10	73,95	19,10	94.732	105.845	11.112

Fuente: DANE. Colombia. Proyecciones anuales de población por sexo y edad 1985- 2015

Conocidos los niveles, sobre la esperanza de vida en Colombia, siendo mayor en tres años para las mujeres, 77 aproximadamente, límites de edad que pueden trasladar las costumbres en el consumo de las arepas a las generaciones descendentes, estos consumos, a su vez y como se indicó anteriormente, se ven afectados por los productos sustitutos, tales como: Cereales, frutas y panes, entre otros, convirtiéndose igualmente en una oportunidad para la industria del maíz en ampliar su portafolio de productos, generando otras alternativas de consumo para los derivados del maíz, con amenazas y oportunidades altas, mientras que el impacto se ubica en un nivel medio.

En la tabla 8, se puede observar la estimación y proyección de la población 2010 – 2015 en el Valle de Aburrá.

Tabla 8. Estimación y proyección de la población 2010 – 2015 en el Valle de Aburrá.

Municipio	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Medellín	2.343.049	2.368.282	2.393.011	2.417.325	2.441.123	2.464.322
Bello	413.186	421.576	430.034	438.577	447.185	455.865
Barbosa	46.177	46.954	47.722	48.503	49.274	50.052
Caldas	73.094	74.069	75.033	75.984	76.919	77.847
Copacabana	65.773	66.665	67.549	68.434	69.302	70.169
Envigado	197.493	202.354	207.290	212.283	217.343	222.455
Girardota	48.226	49.398	50.583	51.782	53.006	54.240
La Estrella	57.446	58.422	59.400	60.388	61.365	62.348
Itagüi	252.150	255.345	258.520	261.662	264.775	267.851
Sabaneta	48.266	48.998	49.727	50.444	51.155	51.860
Total	3.544.860	3.592.063	3.638.869	3.685.382	3.731.447	3.777.009

Fuente: Elaboración de los autores con base en los datos «Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020» (XLS). DANE. Consultado el 27 de abril de 2015

En cuanto al nivel de formación y según el Ministerio de Educación (2016) el gobierno colombiano tiene como prioridad este tema, incrementando el número de estudiantes matriculados en todos los niveles y llevando los servicios educativos a todos los rincones del país con el fin de mejorar la prosperidad económica y social, ha prometido más recursos para este sector que para cualquier otra área de política.

Adecco (2016) consultó a más de 380 colombianos de todas las regiones del país, 45.2% mujeres y 54.8% hombres, con el propósito de conocer el nivel de formación académica y su relación con sus condiciones laborales y se obtuvieron los siguientes resultados:

El 5.5% de la población colombiana cuenta educación básica

El 15.3% de la población colombiana cuenta con estudios técnicos.

El 14.5% tiene estudios tecnológicos.

El 39.2% cuenta con estudios profesionales.

El 18.7% cuenta con estudios de especialización.

El 6.2% tiene estudios de maestría.

El 0.3% tiene estudios de Doctorado.

El 0.3% de la población colombiana no tiene estudios.

Cerca de la mitad de los encuestados consideran que la mayor motivación para realizar nuevos estudios es la de ascender laboralmente, y uno de cada tres les motiva la independencia y la creación de nuevas empresas.

Los encuestados manifiestan que la dificultad más frecuente para acceder a un posgrado radica en los elevados costos (68.8%), la falta de oportunidades por parte su entorno laboral (11.4%), el poco tiempo disponible (8.3%), la falta de ventajas competitivas (6.2%) y como último argumento la edad con un (3.6%).

Las anteriores cifras, reveladas por el estudio de Adecco (2016), muestra un panorama de oportunidades para el pueblo colombiano, dadas las oportunidades provenientes del Estado sobre la inversión en educación, a través de sus alcaldías y gobernaciones con los diversos programas en beneficio de la comunidad, con créditos y becas hasta provenientes del exterior; es así como se generan nuevas oportunidades en el campo de la educación en Colombia, para propender por un pueblo más educado, preparado y competente.

Antioqueña de Arepas S.A.S., no escapa de esta situación, dado que requiere con urgencia contratar profesionales en el campo de la administración y el mercadeo, que le direccionen y estructuren su política empresarial, con una organización y reestructuración que propenda por una operación cada vez más objetiva.

En cuanto a la tasa de desempleo, según Dane (2016) la tasa de desempleo fue 8,5%, mientras que en el mismo mes del año anterior se ubicó en 9,0%. Si bien el país muestra que los índices del desempleo bajan, Medellín todavía se encuentra por encima de la media, situación que indica las pocas posibilidades en materia de empleo que genera la ciudad y que no es ajena esta situación para la industria de las arepas. Sin embargo, Antioqueña de Arepas instalará una nueva planta de producción con capacidad para veinte mil paquetes diarios en arepas de maíz lo que generará mayor empleo.

En cuanto a la guerrilla y la delincuencia, según el Tiempo (1993), en Antioquia y con apoyo del ELN y las Farc se crearon bandas de delincuencia durante los últimos siete años en las comunas de Medellín, Itagüí y Bello debido a los altos índices de pobreza y la ausencia casi absoluta de presencia estatal en las zonas marginales de esas ciudades. En Medellín, se estima que el número de milicianos supera los 1.500. La capital antioqueña es el principal escenario de las milicias 6 y 7 de noviembre, milicias populares, América libre, Obreras Primero de Mayo, Milicias del pueblo-para el pueblo, Milicias Bolivarianas Valle del Aburrá, Comando Militar Metropolitano, Defensa Popular, Milicianas Santo domingo, Los Costeños, La 44 y los Calvos, y otras milicias independientes.

Si bien es desalentador el panorama de seguridad en Colombia y específicamente en Antioquia y Medellín, con la creación y operación de esta cantidad de grupos, milicias y subversivos al margen de la ley, se transforma en una situación de riesgo y peligro para las empresas en su operación comercial, dado que existen sectores donde no pueden llegar con sus productos por la inseguridad, vacunas, extorsiones y saqueos en sus vehículos, esta situación se vive actualmente y afecta a la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S., por no poder acceder a determinados sectores de la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, donde desarrolla su operación comercial de distribución, afectada por los grupos delincuenciales y al margen de la ley que operan en estas comunas, por las continuas amenazas, extorsiones y saqueos a los vehículos de distribución, muy representados en la

comuna 13 (Belencito Corazón, La Independencia, 20 de Julio, El Divino Niño, San Javier), y los barrios Castilla, El Pinal, Sucre, Enciso, La Arenera, 13 de Noviembre, 8 de Marzo, Caicedo; por lo tanto se clasifica en niveles alto de amenaza, e impacto y bajo en oportunidad.

En cuanto a los factores culturales, en Antioquia se presenta un regionalismo muy marcado con el consumo de la arepa, en su gran variedad y presentaciones en donde en cada familia se consume varias veces al día, y esa misma tradición conlleva a mantener vivos esos comportamientos originados de la producción y el consumo que representa historias, actitudes, comportamientos y costumbres del pueblo antioqueño.

En la tabla 9 se realiza un análisis de los factores sociodemográficos y culturales mencionados anteriormente para identificar las oportunidades y amenazas y evaluar qué tanto impactan en la empresa Arepas de Antioqueña S.A.S.

Tabla 9. Factores sociodemográficos y culturales

Factores socio-demográficos y culturales	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tamaño de la población				X			X		
Estructura de la Población	X							X	
Tasa de Natalidad				X				X	
Esperanza de vida				X				X	
Nivel de Formación	X							X	
Tasa de desempleo				X			X		
Guerrilla y Delincuencia	X						X		
Costumbres				X			X		
Idiosincrasia				X			X		
Forma de pensar sentir y actuar de una comunidad				X			X		

Fuente: Elaboración propia 2107

5.1.4 Factores tecnológicos. En cuanto a la tecnología blanda que se refiere a las interacciones humanas y los procesos sociales. En conocimientos y métodos con aplicación por ejemplo en lo administrativo, organizativo, disciplinas contables, Marketing, desarrollo de software, y educación entre otros que inciden directamente en el ambiente interno y externo de Antioqueña de Arepa S.A.S , aún presenta una fuerte amenaza y una gran oportunidad para implementar y estandarizar la tecnología blanda en la parte administrativa, marketing, control de gestión y en la implementación de talleres de habilidades y capacitación dirigida a los empleados.

En cuanto a la tecnología dura orientado a buscar la eficiencia, para reducir la cantidad la contaminación y el incorrecto uso de los recursos por parte del ser humano, implica una inversión de la empresa, con el fin de optimizar toda la gestión que implique el buen funcionamiento productivo, que se tenga a la mano la herramienta para ejecutar los procesos, que los instrumentos estén en perfectas condiciones de funcionamiento, esto conlleva a que las empresas de maíz, al menos tengan una integración hacia atrás, que pueda soportar y abastecer en forma eficiente la propia industria, tendiente a no depender en gran escala de terceros (Outsourcing) para su funcionamiento; Antioqueña de Arepas S.A.S. no escapa de esta situación, toda vez que requiere de una fuerte inversión en tecnología dura, que le permita automatizar sus proceso productivos, razón por la cual representa los siguientes niveles de clasificación, representados en una amenaza media y con altos niveles en las oportunidades y los impactos para la organización.

En la tabla 10. Se realiza un análisis de los factores tecnológicos mencionados anteriormente para identificar las oportunidades y amenazas y evaluar qué tanto impactan en la empresa Arepas de Antioqueña S.A.S.

Tabla 10. Factores tecnológicos

Factores tecnológicos	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnología blanda				X			X		
Tecnología dura				X			X		

Fuente: Elaboración propia 2107

5.1.5 Factores Ambientales. Según FENALCE (2014), tomado de Min agricultura (2012), la siembra de maíz en Colombia alcanzó un área de 527.000 ha en el año 2012, lo que lo convirtió en el segundo cultivo en superficie en el país después del café, como se muestra en la tabla 11, lo cual representa una oportunidad para la industria de las arepas.

Tabla 11. Maíz, segundo cultivo en superficie cultivado en Colombia.

Producto	Hectáreas
Café	708.422
Maíz*	527.000
Arroz	493.898
Caña	412.576
Plátano	378.884
Palma africana	344.643
Frutales	256.100
Papa	160.668
Algodón	43.844
Soya	43.163
Trigo	5.916

*Maíz total (tecnificado, tradicional, blanco y amarillo)

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Fenalce (2014)

No obstante, el fenómeno del niño afectó los cultivos de maíz, especialmente en la costa, tal como lo afirma el agricultor de maíz en el sur del Cesar, Alejandro Puyana, "que las pérdidas en este cultivo son aterradoras" El Tiempo (2015)

Fenalce (2010), afirma que el maíz es uno de los cultivos de cereales más importantes a nivel mundial, en materia de seguridad alimentaria y su uso se orienta al consumo humano, industria de alimentos para animales y biocombustible, entre otros.

Según el Boletín agroclimático nacional, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR (2016), se prevé que, en Colombia, los cultivos de maíz presentaran el siguiente comportamiento por regiones:

Región del valle del Cauca. Máximo aprovechamiento de la humedad del suelo, favoreciendo las labores de cosecha.

Región de Caribe seco. Condiciones de normalidad climática, por tanto, se debe hacer un monitoreo constante de la humedad del grano.

Región Caribe Húmedo. Condiciones climáticas favorables para el secado del grano y la realización de la cosecha, con probabilidades de lluvia.

Altiplanos Cundiboyacense, Nariñense y Nordeste Antioqueño. Se recomienda uso eficiente del agua por los fenómenos del niño.

Alto Magdalena. Se recomienda contar con un drenaje adecuado, dadas las condiciones de tiempo seco.

En la tabla 12 Se realiza un análisis de los factores ambientales mencionados anteriormente para identificar las oportunidades y amenazas y evaluar qué tanto impactan en la empresa Arepas de Antioqueña S.A.S.

Tabla 12. Factores Ambientales

Factores ambientales	Amenaza			Oportunidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Área de superficie cultivada					X			X	
Importancia del cultivo del maíz en materia de seguridad alimentaria.					X			X	
Épocas de sequía en las regiones donde se cultiva maíz.		X						X	

Fuente: Elaboración propia (2016)

5.2 DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD

Las cinco fuerzas competitivas que intervienen en Antioqueña de Arepas S.A.S., se describen a continuación.

5.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Las barreras de entradas propuestas por Porter que podrían usarse para crearle una ventaja competitiva Antioqueña de Arepas S.A.S. con respecto a los competidores potenciales son:

- **Economías de escala.** En las empresas de arepas se presenta economía de escala, dado que, mediante la inyección en tecnología, para aumentar el volumen de producción, disminuye el costo unitario, lo que representa un nivel alto de amenaza para la entrada de nuevos competidores.
- **Diferenciación del producto.** Los atributos que persiguen los consumidores en las de arepas, son: el olor, el sabor, su textura, precio, tamaño y calidad, por tanto, la diferenciación del producto constituye una barrera de entrada para nuevos competidores.
- **Inversiones de capital.** El mercado de las arepas requiere de recursos mínimos de capital para invertir en el proceso de producción y comercialización.
- **Costos al cambiar de proveedor.** Para las empresas de arepas, representa altos costos cambiar de proveedor, dado que la materia prima influye directamente sobre la calidad del producto si este es de menor calidad.
- **Acceso a los canales de distribución.** Las arepas como producto de consumo masivo y primera necesidad en la canasta familiar antioqueña, es un producto que requiere de una logística importante para comercializarlas en los diferentes canales de distribución, siendo la tienda el canal de distribución por excelencia.
- **Curva de experiencia.** En el proceso de producción de las arepas, es necesario tener una curva de experiencia alta (Know How), para desarrollar las diferentes actividades que garanticen las buenas prácticas de manufactura y la trazabilidad de los procesos; como el conocimiento en la compra del maíz asegurando que cumpla con las características deseadas de fenotipo y genotipo. En el proceso de trillado se deben eliminar impurezas y extraer el porcentaje de arena, en el proceso de cocción del maíz se utilizan

marmitas lo suficientemente amplias para que este alcance el punto óptimo y absorba la cantidad de agua necesaria para obtener el máximo rendimiento por kilo, el proceso producción es semiestandarizado y requiere de horno a gas y banda transportadora que garantice el tiempo necesario de asado, adicionalmente en el proceso de empaque y almacenamiento del producto se debe asegurar la durabilidad utilizando la temperatura adecuada desde la planta, en la bodega y el transporte, hasta el punto de venta.

- **Identificación de la marca.** Por ser un mercado altamente competido, las empresas productoras y comercializadoras de arepas deben trabajar por alcanzar una credibilidad, seriedad, fiabilidad, a través de la imagen de marca, para que el comprador pueda identificar el producto fácilmente.

5.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores. Algunos factores asociados a las empresas que suministran los insumos para la producción son:

Concentración de proveedores. La mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan muchos proveedores, por tanto, no se presenta concentración de los mismos.

Importancia del volumen para los proveedores. El volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, está directamente relacionado con la capacidad de producción de los mismos. Donde no se percibe fácilmente, excesos de oferta, ni exceso de demanda en el mercado.

Diferenciación de insumos. La calidad del maíz depende directamente del terreno y la zona geográfica donde se coseche, ello determina el poder de negociación de los mismos.

Costos de cambio. El cambio de proveedor representa para las empresas del sector un costo elevado porque puede deteriorar la calidad del producto y la imagen de marca.

Disponibilidad de insumos sustitutos. A la fecha, no existen insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales, lo que ocasiona una dependencia de la materia prima (el maíz) para las empresas productoras de arepas.

Impacto de los insumos. La calidad de las arepas, depende directamente de la calidad de la materia prima.

Integración hacia adelante. En el sector de las arepas, se presentan muchas posibilidades para que los proveedores de la materia prima puedan integrarse hacia adelante, por ser dueños de la materia prima, pueden montar sus propias empresas de arepas y es así como los proveedores podrían lograr una diferencia con los precios y la oferta de producto.

5.2.3 Poder de negociación de los compradores. En el mercado de las arepas existen muchos sustitutos, como el pan, arepas de yuca, arepas de harina pre cocidas, galletas entre otros, la gran mayoría de las marcas, no están diferenciadas, siendo da bajo precio para los clientes, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a bajo precio. La arepa es un producto muy sensible al precio, existen muchos clientes que demandan el producto, donde no se perciben volúmenes elevados de compra. Además, si la empresa cambia o modifica su canal de distribución, se incurre en altos costos, respecto al canal tradicional (tiendas), también existe la posibilidad que los compradores fabriquen el producto, (arepas caseras), lo cual amenaza a las empresas del sector.

5.2.4 Rivalidad entre competidores existentes. Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son:




Concentración. En Antioquia, son varias las empresas que dominan el mercado de la arepa de maíz, entre ellas están: La Antioqueña, Arepas El Carriel, Arepas de la Troja,

Puro Campo, Del Grano, Doña Arepa, Pura Arepa, Don Maíz, La Cajonera, Galeón, Doña Lucha y Sonsoneña.

Diferenciación entre los productos. Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. En la tabla 13, se detallan los factores claves de diferenciación de las principales marcas.

Tabla 13. Factores claves de diferenciación

Empresa	Portafolio de Productos	Diferenciación.
<p>El Carriel.</p> 	<p>Arepa Pranzo, Arepa Pandebono, Arepa tipo Oblea, Arepa Mediana, Arepa Hamburguesa, Arepa Doble Queso, Arepa con Margarina y Sal, Arepa Choricera, Arepa con Queso, Arepa Boyacense, Arepa Pincho, Arepa a la Lata, Arepa para relleno, Arepa Integral, Arepa Choclo, Arepa de Maíz con Quinua, Almojabanas</p>	<p>Variedad en el portafolio. Empaque llamativo. Empaques para fechas especiales.</p>
<p>Productos La Finca.</p>  <p>www.productosdelafinca.com Teléfono: 4618903</p>	<p>Arepas de la troja, Arepas del Grano, Arepas Tostigrano, Purarepa, Almojabanas, Quesos y Mazamorra</p>	<p>Se diferencia por su estrategia multimarcas. Empaque llamativo. Diferentes presentaciones: La troja: Arepa redonda. Del Grano: Arepa cuadrada. Purarepa: Arepa redonda y arepa blanca. Tostigrano: Nachos de puro maíz, nachos con salsa acompañadas, torillas, Sour Cream y Guacamole.</p>
<p>Puro Campo.</p> 	<p>Arepa Blanca Tradicional, Arepa con fibra, Arepa minitela, Arepa extra delgada, Arepa de Maíz Amarillo</p>	<p>Se diferencia por su exhibición de su producto. Realizan actividades de impulso en punto de venta.</p>

Empresa	Portafolio de Productos	Diferenciación.
<p>Don Maíz, Arepa Antioqueña.</p> 	<p>Arepas de Maíz, Arepas de Queso, Arepas repletas de Queso, Arepas Rica en Calcio, Arepas aparrilladas, Arepas tipo Ligth, Arepa con semilla de chia rica en omega, Arepa de Huevo, Línea Kids, Salsas y Encurtidos, Tortillas, Empanadas de Carne, Pollo y Queso.</p>	<p>Tiene empaque llamativo en diversidad de color para cada tipo de arepas. Amplitud y profundidad en su portafolio. Diferenciación por segmentos de mercado. (línea Kids, línea Ligth, alimentación responsable, prefritos, tortillas). Distribución con puntos de venta propios y en formatos éxitos.</p>
<p>Productos Alimenticios la Sonsoneña.</p> 	<p>Arepa Amarilla Arepa Blanca Arepa delgada Arepa de Chócolo Arepa de Mote Arepa pa Rellenar</p>	<p>Es uno de los productos de mayor comercialización en la ciudad de Medellín y su área metropolitana, (Según encuestas realizadas por el equipo consultor), con empaque abre fácil y gran variedad de presentaciones.</p>
<p>Arepas de la Región.</p> 	<p>Arepa de Maíz Blanco Arepa de Maíz Amarillo Arepa minitela Arepa gigante Arepas Rellenas Arepa de Chócolo Mazamorra Claro</p>	<p>Arepas de la Región se diferencia por el Sabor, el olor y la consistencia.</p>

Fuente: elaboración propia (2016)

Diversidad de los competidores. La mayoría de las empresas productoras y comercializadoras de arepas, presentan un hilo común en su origen, son empresas familiares que han surgido a raíz de una necesidad de empleo, operando al interior de la casa de los propietarios, aprovechando los conocimientos sobre la elaboración del producto, con carencias en gestión de mercadeo y en la legalización de las mismas, algunas se han creado directamente en territorio antioqueño y otras han sido fundadas en Bogotá por antioqueños.

Los procesos de producción en dichas empresas en sus inicios se dan en forma artesanal, basados en la elaboración del mono producto (arepa tela blanca), luego se van tecnificando, hasta alcanzar procesos más óptimos en la producción, diversificando su portafolio y sus procesos de comercialización.

En la tabla 14 se muestra el origen, los objetivos y las estrategias de las principales empresas productoras y comercializadoras de arepas con presencia en la ciudad de Medellín.

Tabla 14. Principales competidores

EL CARRIEL		
ORIGEN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Empresa creada en Bogotá por dos hermanos antioqueños en 1.992</p>	<p>Ofrecer satisfacción plena a clientes y consumidores.</p> <p>Generar bienestar y motivación a los empleados y accionistas.</p> <p>Ser una empresa alimenticia de clase mundial y líder en los mercados donde participa.</p> <p>Lograr el reconocimiento de sus productos típicos, por su calidad, competitividad en precios.</p> <p>Ser la mejor opción para nuestros clientes y consumidores, a través de la utilización de tecnología de punta y prácticas empresariales honestas.</p> <p>Liderar el desarrollo de productos naturales y comercializarlos en un mercado muy competitivo a los mejores precios.</p>	<p>Pioneros en la investigación y desarrollo de productos derivados del maíz.</p> <p>Crecimiento en la infraestructura como lo es: flotilla de vehículos y sucursales.</p> <p>Entrada en mercados internacionales como lo es el caso de las exportaciones a Estados Unidos.</p>
LA TROJA, DEL GRANO, PURA AREPA. PRODUCTOS DE LA FINCA.		
ORIGEN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>La empresa nace un 31 de octubre de 1985, en una casa ubicada en el barrio Kennedy de Medellín, impulsada por los hermanos Reinaldo, Ramiro y Ruperto Cortés.</p> <p>Su proceso inicialmente era totalmente artesanal: 2 ollas, una parrilla eléctrica y un Land Rover en el que realizaban los despachos, representaban sus principales activos.</p>	<p>Proveer alimentos que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes.</p> <p>Utilizar una adecuada tecnología en todos los procesos y desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Generar bienestar y satisfacción a nuestros colaboradores y rentabilidad a los accionistas.</p> <p>Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa del sector de alimentos que ofrece productos saludables, innovadores y de excelente calidad.</p> <p>Brindar satisfacción y bienestar a nuestros clientes.</p>	<p>Suministrar productos alimenticios que cumplan con los requerimientos legales y reglamentos que satisfagan oportunamente las necesidades de nuestros clientes.</p> <p>Contar con un equipo humano capacitado y competente.</p> <p>Generar alianzas con proveedores comprometidos con nuestras Políticas de Calidad, en el marco del mejoramiento continuo y retribuyendo satisfactoriamente a los accionistas.</p> <p>Enfoque en el cliente: Logrando que todo el personal sea consciente de su responsabilidad.</p>

**Plan de Mercadeo para “Antioqueña de Arepas S.A.S.”
Informe Final 66**

PURO CAMPO,		
ORIGEN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>La pre cooperativa de arepas Puro Campo nació en el barrio Moravia de la Ciudad de Medellín, durante la administración municipal del alcalde Alonso Salazar, el 30 de marzo de 2.007 con el apoyo de la Fundación de Empresas Públicas de Medellín, quienes aportaron \$1.500 millones.</p>	<p>La empresa de arepas Puro Campo “es una alternativa económica del tejido productivo del Macro proyecto de transformación de Moravia.</p> <p>Brindar la oportunidad a los habitantes del barrio Moravia de zonas de alto riesgo, que van a ser trasladados de mejorar y fortalecer sus negocios.</p> <p>Ser pilar de emprendimiento y organización comunitaria cuya base es fundamental en el Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p>Generar mayores oportunidades para las comunidades más necesitadas, y de esta manera, disminuir los índices de pobreza.</p>	<p>Consolidarse como una pre cooperativa en Medellín.</p> <p>Aprovechamiento del saber hacer y el conocimiento del negocio de cada uno de los asociados.</p> <p>Aprovechamiento del apoyo brindado por epm y la alcaldía de Medellín, con recursos financieros y capacitación en sus diferentes áreas del saber.</p> <p>Devolver a la formalidad a los productores de arepa de Moravia, mediante el programa “Creación y fortalecimiento de la minicadena productiva de la arepa en la ciudad de Medellín” de la Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín y su Fundación (EPM).</p> <p>Implementación de un programa de formación y recalificación laboral.</p> <p>Implementación de sistemas integrados de gestión de calidad, administración y marketing.</p> <p>Impulso de la creación de colectivos asociativos o solidarios de productores, como alternativa para maximizar los beneficios económicos, sociales y culturales que redunden en una mayor calidad de vida de los habitantes de Moravia y del resto de la ciudad.</p>

**Plan de Mercadeo para “Antioqueña de Arepas S.A.S.”
Informe Final 67**

DON MAÍZ, AREPA ANTIOQUEÑA		
ORIGEN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Esta empresa nace en 1.983, por iniciativa de Libia Jaramillo de Posada, una mujer emprendedora con una visión futurista y en compañía de sus hijos, nace Don Maíz en la cocina de la casa.</p> <p>Don Maíz da un gran salto y decide expandirse a las principales ciudades de Colombia. Es así como se consolida como el primer proveedor nacional y líder de la categoría de Arepas.</p> <p>En 2.000, la familia toma la decisión de contratar personas externas que con su experiencia ayuden a fortalecer y estructurar el negocio de cara a los retos futuros.</p> <p>En 2.001, doña Libia recibe un reconocimiento por su labor como empresaria exitosa, otorgado por la organización Dialogue On Diversity, cuya misión es fomentar el intercambio de experiencias e ideas entre las mujeres emprendedoras de diversos orígenes étnicos. Dicho homenaje tiene lugar en el edificio de las Naciones Unidas en Washington D.C. y la placa es entregada por el entonces Embajador Luis Alfonso Moreno.</p> <p>En 2.008 La organización Ernst & Young y revista Dinero otorgan el premio Emprendedor Emergente a María Cristina Posada por haber transformado a Don Maíz en una compañía con solidez y la capacidad de generar 250 empleos directos.</p>	<p>Lograr la certificación de Calidad HACCP.</p> <p>Ofrecer a los consumidores productos alimenticios prácticos e innovadores.</p> <p>Ser una empresa líder en la categoría de alimentos.</p> <p>Ser reconocida como una de las mejores 50 empresas para trabajar.</p> <p>Ser una de las 50 marcas más valiosas de origen colombiano.</p> <p>Trabajar para volver realidad su Mega 2020 de duplicar el negocio.</p> <p>Hacer presencia en todos los formatos comerciales del grupo Éxito.</p>	<p>Ampliación de la planta de producción y tecnificación de muchos de los procesos que hasta entonces habían sido 100% artesanales</p> <p>Tecnificación de la planta para abordar el mercado nacional hasta lograr posicionarse como el número 1 de la categoría.</p> <p>Impulsar la innovación y calidad de los productos.</p> <p>Incrementar el valor de la categoría en la que opera.</p> <p>Diversificar el portafolio con productos y empaques diferentes.</p> <p>Portafolio más definido para el consumidor, una imagen limpia y fresca, una estructura sólida y es reconocida como industria innovadora y formalizada.</p> <p>Apertura de puntos de venta directa de arepas y empanadas preparadas. Don Maíz Express.</p>

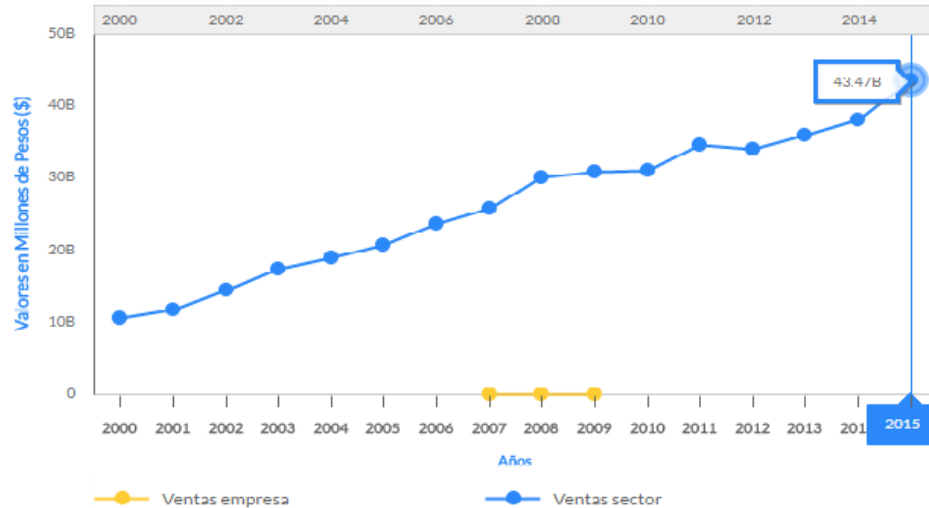
**Plan de Mercadeo para “Antioqueña de Arepas S.A.S.”
Informe Final 68**

PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA SONSONEÑA.		
ORIGEN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Productos Alimenticios la Sonsonaña S.A.S es una empresa familiar, creada el 3 de mayo de 2000, cuya actividad económica principal es la fabricación y distribución de productos elaborados a base de maíz, como arepa de maíz blanco, arepa de maíz amarillo, arepa de mote y arepa de chócolo.</p> <p>La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Sabaneta y genera empleos directos e indirectos, los alimentos elaborados cumplen con altos estándares de calidad lo cual se ve reflejado en la aceptación de los productos en el mercado, permanentemente se busca el mejoramiento continuo con el fin de optimizar todos los procesos y cumplir a los clientes, que se encuentran ubicados en el Área Metropolitana.</p>	<p>Satisfacer integralmente a los clientes con un nivel de calidad sostenido, cumpliendo siempre con la legislación colombiana vigente, Ley 09 de 1979 y demás normas reglamentarias, que regulan los establecimientos dedicados a la elaboración y distribución de productos para consumo humano y las exigencias realizadas por las autoridades de control competentes.</p> <p>Proporcionar la confianza adecuada, tanto a la propia empresa como a los clientes.</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo y el total compromiso del equipo directivo.</p>	<p>Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con el propósito de dar cumplimiento a lo estipulado en la normatividad sanitaria vigente.</p> <p>Contar con equipos, infraestructura y personal idóneo que permitan elaborar un producto con altos estándares de calidad. Distribución del producto con vehículos debidamente higienizados, aptos para el transporte de alimentos y con equipos de comunicación que permiten ofrecer un soporte de venta justo a tiempo.</p>
ANTIOQUEÑA DE AREPAS S.A.S.		
<p>Antioqueña de Arepas comenzó a funcionar como empresa, en el 2º semestre de 2008, más tarde se constituye como Empresa familiar, fundada el 29 de abril de 2010, cuya actividad económica es la producción y comercialización de arepas de maíz y sus derivados.</p>	<p>Mejorar y estandarizar el proceso de producción de arepas caseras.</p> <p>Conservar la receta tradicional de los abuelos en la región antioqueña por varias generaciones, sin perder la esencia del producto.</p> <p>Acondicionar la infraestructura actual que permita desarrollar un óptimo proceso de producción.</p> <p>Fortalecer el canal de comercialización actual, las tiendas de barrio.</p> <p>Aperturar nuevos canales de distribución para el producto. Investigar y desarrollar nuevos productos derivados del maíz.</p>	<p>Aprovechamiento del Know How del empresario.</p> <p>Integración hacia atrás en el proceso de producción, respecto al trillado del maíz.</p> <p>Distribución del producto con vehículos debidamente acondicionados para la conservación de la cadena de frío.</p>

Fuente: elaboración propia (2016)

Crecimiento de la demanda. La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente. En la gráfica 1 se puede observar las ventas de la empresa Puro campo comparado con las ventas del sector

Gráfica 1. Ventas de la empresa Puro campo comparado con las ventas del sector



Fuente: grupoguía (2015)

Barreras de salida. Algunas de las barreras de salida en el sector de las arepas son emocionales, toda vez que han sido empresas con orígenes familiares y aún existe la presencia de su fundador en la gestión administrativa, a la fecha no se conocen restricciones gubernamentales que incidan en una posible liquidación del negocio, tampoco se presenta un desequilibrio entre la capacidad de producción y la producción real, aunque, si se presenta en algunas empresas la necesidad de penetrar mercados importantes, por lo anterior se deduce que no existe gran rivalidad entre la empresas participantes, ni barreras de salida que impidan abandonar la industria.

5.2.5 Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos representan una amenaza para el sector de las arepas, dado que cubren las mismas necesidades alimenticias y nutritivas a un precio menor, con rendimiento y calidad superior, en este sentido, las empresas del sector industrial de harina pre cocidas de maíz, arepas de yuca, panadería, galletería, buñolería, bizcochos, tostadas, entre otros, están en competencia directa con las empresas de arepas, lo que representa una gran amenaza para el sector.

Adicionalmente, algunas marcas de productos sustitutos, como La Cajonera (2016) que fabrica y comercializa arepas de yuca, tiene un enfoque diferenciador basado en productos empacados bajo atmósfera modificada, permitiendo un incremento significativo en la vida útil de cada uno. Se enfoca en los diferentes estilos de vida de las personas dando opciones en el desayuno, cena, onces, reuniones, celebraciones entre otros, haciendo parte de cada uno de los momentos más especiales y con estrategias de distribución en los principales almacenes de cadena.

5.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

Para realizar el diagnóstico interno se hizo una recopilación y compilación de datos, secundarios, partiendo de la información y documentación suministrada por la empresa, También, se realizó una investigación cualitativa mediante la técnica de focus group para recopilar información primaria, tanto con el personal administrativo como con el personal operativo empleando una guía de preguntas, las cuales se detallan en el anexo C y en el Anexo D. Finalmente se realizaron unas técnicas proyectivas con el objetivo de identificar nuevos segmentos de mercado y dar a conocer el nuevo producto de la marca "Mazamorra La Región" mediante la realización de un focus group, con estudiantes universitarios, donde asistieron 11 participantes. En el Anexo E se observa el guion utilizado para las técnicas proyectivas en el grupo focal respecto al producto "Mazamorra de la Región"

Después de recolectar la información secundaria y la información primaria que permitieron evaluar los sub-sistemas propuestos en el modelo Kast and Rosenzweig: razón de ser, estructural, tecnológico, psicosocial y subsistema de gestión; se procesó la información y los resultados obtenidos permitieron identificar las fortalezas y las debilidades y su impacto en la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S.

5.3.1 Subsistema Razón de ser. Se observa en el nivel administrativo, que la falta de direccionamiento estratégico presenta un nivel de debilidad alto con un impacto igualmente alto, el conocimiento de la misión, visión y valores corporativos de la empresa, así como el conocimiento de la actividad económica de la empresa y el ser conscientes desde el cargo que desempeñan los funcionarios que deben contribuir al desarrollo de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, representan fortalezas con nivel e impacto bajo.

La mayor fortaleza está representada en el Know How que tiene el empresario del negocio.

En el nivel operativo existen debilidades bajas con bajo impacto, como: el desconocimiento de la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa y el desconocimiento de la actividad económica de la empresa y su trayectoria en el mercado. Ver tabla 15

Tabla 15. Subsistema Razón de ser.

Subsistema Razón de ser	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel Administrativo									
Falta de direccionamiento estratégico -				X			X		
Conocimiento de la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa.			X						X
Conocimiento de la actividad económica de la empresa y su trayectoria en el mercado.			X						X
Son conscientes desde el cargo que desempeñan que deben contribuir al desarrollo de la misión, la visión y los objetivos de la empresa.			X						X
El Know How que tiene el empresario del negocio.	X						X		

Nivel Operativo									
Desconocimiento de la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa.						X			X
Desconocimiento de la actividad económica de la empresa y su trayectoria en el mercado.						X			X

Elaboración propia. 2016

5.3.2 Subsistema estructural. En el nivel administrativo, la mayor fortaleza es la disposición, confianza y credibilidad del empresario para invertir en el negocio, también se observa que el no ejecutar programas de inducción y entrenamiento, el desconocimiento en los procedimientos que deben aplicarse en caso de que los colaboradores no cumplan con lo contemplado en el reglamento de trabajo, representan las debilidades más bajas con bajo impacto. Las debilidades medias con impacto medio están representadas por los sistemas inadecuados de comunicación y la falta de políticas de reclutamiento, selección y contratación adecuada de personal. La debilidad más alta y con alto impacto se observa en la carencia del área de mercadeo. En el nivel operativo, los turnos y horarios laborales extensos, representan una debilidad baja con bajo impacto. Ver tabla 16

Tabla 16. Subsistema estructural

Subsistema Estructural	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
No se ejecutan programas de inducción y entrenamiento.						X			X
Sistemas inadecuados de comunicación.					X			X	
Desconocen cuál es el procedimiento que debe aplicarse en caso de que los colaboradores no cumplan con lo contemplado en el reglamento de trabajo.						X			X
Carece de área de mercadeo.				X			X		

Subsistema Estructural	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento de los requisitos y responsabilidades que deben cumplir con la empresa.			X						X
La empresa no tiene establecido en forma clara políticas de reclutamiento, selección y contratación adecuado de personal.					X			X	
Nivel Operativo									
Turnos y horarios laborales extensos.						X			X

Fuente: Elaboración propia (2016)

5.3.3 Subsistema tecnológico. En el nivel administrativo se observa como las propiedades organolépticas del producto. (Sabor, olor y consistencia.) y la integración hacia atrás en la cadena de suministro representan fortalezas altas de impacto alto. En el nivel operativo, el conocimiento que tiene el personal para desarrollar sus actividades representa una fortaleza de nivel medio. Ver tabla 17

Tabla 17. Subsistema Tecnológico

Subsistema Tecnológico	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel Administrativo									
Propiedades organolépticas del producto. (Sabor, olor y consistencia.)	X						X		
Integración hacia atrás en la cadena de suministro.	X						X		
Nivel Operativo									
Personal con conocimiento para desarrollar sus actividades.		X						X	

Elaboración propia. 2016

5.3.4 Subsistema psicosocial. En el nivel administrativo, las relaciones de autoridad no están claramente establecidas, lo cual representa una debilidad baja con impacto bajo, la percepción positiva del clima organizacional es una fortaleza baja con impacto bajo, el personal motivado para laborar en la empresa es una fortaleza media con impacto medio.

En el nivel operativo, la percepción negativa del clima organizacional, personal desmotivado para laborar en la empresa, alta rotación de personal, no existe plan de incentivos, son debilidades medias con impacto medio, se aprecia una fortaleza media con impacto medio en el personal leal y comprometido. Ver tabla 18

Tabla 18. Subsistema Psicosocial

Subsistema	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel Administrativo									
Las relaciones de autoridad no están claramente establecidas.						X			X
Percepción positiva del clima organizacional.			X						X
Personal motivado para laborar en la empresa.		X						X	
Nivel Operativo									
Percepción negativa del clima organizacional.					X			X	
Personal desmotivado para laborar en la empresa.					X			X	
Alta rotación de personal.					X			X	
No existe plan de incentivos.					X			X	
Personal leal y comprometido.		X						X	

Fuente: Elaboración propia (2016)

5.3.5 Subsistema de gestión. En la tabla 19 se observa la evaluación de este subsistema.

En el nivel administrativo, las principales debilidades con el mayor impacto están representadas en productos con poco reconocimiento en el mercado y la falta de comunicación con las bondades y atributos del mismo, el conocimiento de las responsabilidades que tiene la empresa con los clientes, con los distribuidores y los

proveedores es una fortaleza baja de bajo impacto, mientras que el conocimiento del portafolio de los productos de la empresa, representa una fortaleza de nivel medio.

En el nivel operativo el desconocimiento de las responsabilidades que tiene la empresa con los clientes, con los distribuidores y los proveedores, es una debilidad de nivel bajo, con impacto bajo y el desconocimiento del portafolio de productos de la empresa representa una debilidad medio con impacto medio.

Respecto a la calidad, normalización y sistemas de PQRs (peticiones, quejas y reclamos), se analiza el documento reporte de productos no conformes (ver anexo G)

Tabla 19. Subsistema de Gestión.

Subsistema	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel Administrativo									
Producto con poco reconocimiento en el mercado.				X			X		
Falta comunicación de las bondades y atributos del producto				X			X		
Conocimiento de las responsabilidades que tiene la empresa con los clientes, con los distribuidores y los proveedores.			X						X
Conocimiento del portafolio de productos de la empresa.		X						X	
Nivel Operativo									
Desconocimiento de las responsabilidades que tiene la empresa con los clientes, con los distribuidores y los proveedores.						X			X
Desconocimiento del portafolio de productos de la empresa.					X			X	

Elaboración propia. 2016

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de realizar el diagnóstico externo y el diagnóstico interno se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales se listan a continuación, y luego se seleccionaron las de mayor impacto en Antioqueña de Arepas S.A.S y se llevaron a la matriz DOFA.

6.1 LISTA DE OPORTUNIDADES

Oportunidades

Artículo 424 del Estatuto Tributario.

- Ley 50 de 1990.
- NTC 512-1 (Sexta actualización).
- Intervención Gubernamental. OCDE.
- Políticas de aranceles.
- Requisitos de exportación.
- Desempleo.
- Impuestos.
- P.I.B.
- Tasas de interés.
- Tamaño de la población.
- Tasa de Natalidad.
- Esperanza de vida.
- Tasa de desempleo.
- Costumbres.
- Idiosincrasia.
- Forma de pensar sentir y actuar de una comunidad.
- Tecnología blanda.
- Área de superficie cultivada.
- Importancia del cultivo del maíz en materia de seguridad alimentaria.

Principales Oportunidades

- Nuevas tendencias de consumo.
- Costumbres e idiosincrasia.
- Tamaño de la población.
- Tecnología blanda y tecnología dura.

6.2 LISTA DE AMENAZAS

- Decreto 1443 de Julio 31 /2014.
- El Decreto 3075/1997.
- Apertura de Mercados.
- Políticas Fiscales.
- Libre Competencia.
- Derecho al consumidor, Ley 1480 DE 2011.
- Organización mundial del Comercio.
- Poder Adquisitivo.
- Tasa de cambios.
- Estructura de la Población.
- Nivel de Formación.
- Guerrilla y Delincuencia.
- Épocas de sequía en las regiones donde se cultiva maíz.

Principales Amenazas

- Productos sustitutos.
- Alza de precios en la materia prima.
- Inseguridad en Medellín y su área metropolitana por los grupos al margen de la ley.
- Surgimiento de empresas piratas, artesanales, que manejan contrabando, abaratando el costo del producto.

6.3 LISTA DE DEBILIDADES

Nivel Administrativo.

- No se ejecutan programas de inducción y entrenamiento.
- Las relaciones de autoridad no están claramente establecidas.
- Desconocen cuál es el procedimiento que debe aplicarse en caso de que los colaboradores no cumplan con lo contemplado en el reglamento de trabajo.
- Sistemas inadecuados de comunicación.
- Falta de direccionamiento estratégico
- Carece de área de mercadeo.
- Producto con poco reconocimiento en el mercado.
- Falta comunicación de las bondades y atributos del producto

Nivel operativo.

- Desconocimiento de la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa.
- Desconocimiento de la actividad económica de la empresa y su trayectoria en el mercado.
- Desconocimiento de las responsabilidades que tiene la empresa con los clientes, con los distribuidores y los proveedores.
- Percepción negativa del clima organizacional.
- Personal desmotivado para laborar en la empresa.
- Desconocimiento del portafolio de productos de la empresa.
- Alta rotación de personal.
- No existe plan de incentivos.

- Turnos y horarios laborales extensos.
- La empresa no tiene establecido en forma clara políticas de reclutamiento, selección y contratación adecuado de personal.

Principales Debilidades

- Falta de direccionamiento estratégico
- Carece de área de mercadeo.
- Producto con poco reconocimiento en el mercado.
- Falta comunicación de las bondades y atributos del producto

6.4 LISTA DE FORTALEZAS

Nivel Administrativo.

- Conocimiento de la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa.
- Conocimiento de la actividad económica de la empresa y su trayectoria n el mercado.
- Conocimiento de las responsabilidades que tiene la empresa con los clientes, con los distribuidores y los proveedores.
- Conocimiento de los requisitos y responsabilidades que deben cumplir con la empresa.
- Son conscientes desde el cargo que desempeñan que deben contribuir al desarrollo de la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
- Percepción positiva del clima organizacional.
- Personal motivado para laborar en la empresa.
- Conocimiento del portafolio de productos de la empresa.

- El Know How que tiene el empresario del negocio.
- Propiedades organolépticas del producto. (sabor, olor y consistencia.)
- Disposición, confianza y credibilidad del empresario para invertir en el negocio.
- Integración hacia atrás en la cadena de suministro.

Nivel operativo.

- Personal con conocimiento para desarrollar sus actividades.
- Personal leal y comprometido.

Principales Fortalezas

- El Know How que tiene el empresario del negocio.
- Propiedades organolépticas del producto. (sabor, olor y consistencia.)
- Disposición, confianza y credibilidad del empresario para invertir en el negocio.
- Integración hacia atrás en la cadena de suministro.

6.5 ANÁLISIS DOFA

Posteriormente se realiza el cruce de variables FO para generar las estrategias que conllevan a potencializar las fortalezas internas de la organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y el cruce DO para minimizar las debilidades utilizando las oportunidades identificadas, el cruce FA para prevenir el impacto de las amenazas identificadas se utilizan las fortalezas existentes en la organización y el cruce DA para minimizar los peligros potenciales del entorno donde las debilidades son más fuertes.

6.6 CRUCE DOFA

Las estrategias y acciones que se proponen, son el resultado del análisis DOFA, como se puede observar en la ilustración 6.

Ilustración 6. Estrategias y acciones de acuerdo al análisis DOFA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F1 El Know How que tiene el empresario del negocio. F2 Propiedades organolépticas del producto. (sabor, olor y consistencia.) F3 Disposición, confianza y credibilidad del empresario para invertir en el negocio. F4 Integración hacia atrás en la cadena de suministro.</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>D1 Falta de direccionamiento estratégico D2 Carece de área de mercadeo. D3 Producto con poco reconocimiento en el mercado. D4 Falta comunicación de las bondades y atributos del producto.</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1 Nuevas tendencias de consumo. O2 Costumbres e idiosincrasia. O3 Tamaño de la población. O4 Tecnología blanda y tecnología dura.</p>	<p>Estrategias y Acciones Cruce FO:</p> <p>Cruce F1-O1 Rediseñar productos para los mercados actuales. Cruce F2- O2 Penetrar el mercado Cruce F3- O3 Desarrollar mercados Cruce F4- O4 Diversificación.</p>	<p>Estrategias y Acciones Cruce DO:</p> <p>Cruce D1- O1 Investigación de mercados. Cruce D2 - O2 Implementación del departamento de mercadeo. Cruce D3 - O3 Posicionamiento de marca Cruce D4 – O4 Posicionamiento de marca.</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1 Productos sustitutos A2 Alza de precios en la materia prima. A3 Inseguridad en Medellín y su área metropolitana por los grupos al margen de la ley. A4 Surgimiento de empresas piratas, artesanales, que manejan contrabando, abaratando el costo del producto.</p>	<p>Estrategias y Acciones Cruce FA:</p> <p>Cruce F1- A1 Mercado extendido. Cruce F2 – A2 Penetración de mercados. Cruce F3 – A3 Mercado extendido Cruce F4 – A4 Mantener precios competitivos en el mercado.</p>	<p>Estrategias y Acciones Cruce DA:</p> <p>Cruce D1 – A1 Contratar personal idóneo en el área Cruce D2 – A2 Implementación del departamento de mercadeo. Cruce D3 – A3 Mercado extendido Cruce D4 – A4 Posicionamiento de marca</p>

Fuente: elaboración propia (2016)

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN DE MERCADEO

Adicionalmente, se realizó una investigación de mercados para identificar los factores motivadores de compra dirigida al consumidor final

7.1 FICHA TÉCNICA

En la tabla 20 se puede observar la ficha técnica de la investigación realizada.

Tabla 20. Ficha técnica de la investigación

Empresa contratante:	Antioqueña de Arepas S.A.S.
Público objetivo	Consumidores de arepas
Técnica:	Encuesta
Herramienta:	Cuestionario con 10 preguntas.
Alcance:	Medellín y el Valle de Aburrá.
Margen de error	6,1%
Nivel de confianza:	95%
Probabilidad de éxito	70%
Probabilidad de fracaso	30%
Fecha del trabajo de campo:	octubre 31 a noviembre 05 /2016
Tamaño de la muestra	218 encuestas
Investigadores	John Jairo Cortés Tobón, Ligia Amparo Galeano Sepúlveda

Fuente: elaboración propia (2016)

7.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles pueden ser los factores motivadores de compra de los consumidores de arepas en Medellín y el Valle de Aburrá en el año 2016?

7.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

7.3.1 Objetivo general.

Identificar los factores motivadores de compra de los consumidores de arepas en Medellín y el Valle de Aburrá en el año 2016.

7.3.2 Objetivos específicos

Identificar las marcas de arepas de mayor consumo.

Determinar la frecuencia de compra, el precio de compra y los momentos de consumo.

Identificar los atributos que más le interesan en una arepa a la hora de comprar.

Establecer el nivel de conocimiento y percepción que se tiene de la marca "Arepas de la Región".

7.4 METODOLOGÍA

Para realizar la investigación de mercados se llevó a cabo un estudio de carácter cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con 10 preguntas el cual se presenta en el anexo H.

7.5 RESULTADOS

El 100% de las personas encuestadas consumen arepas, ver gráfica 2. Este resultado confirma que la arepa sigue siendo un alimento básico de los paisas y que hace parte de su cultura, y se consume en varias presentaciones no solo como acompañante sino también como plato principal.

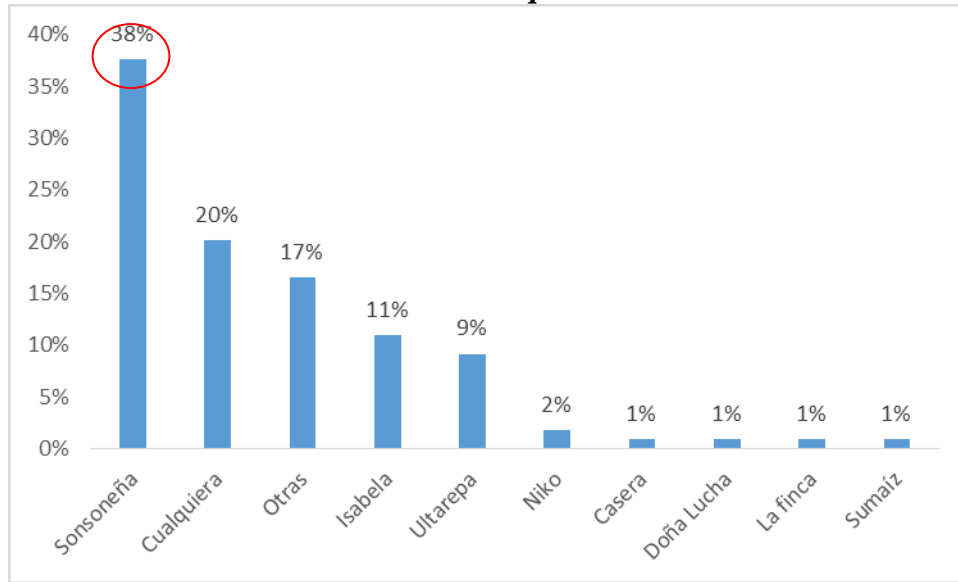
Gráfica 2. Consumo de Arepas



Fuente: elaboración propia (2016)

Un 38% de las personas encuestadas consumen la marca Sonsoneña, empresa ubicada en el municipio de Sabaneta y considerada como uno de los principales competidores de Antioqueña de Arepas S.A.S, en segundo lugar, no existe una preferencia bien notoria por una marca en particular, puesto que el 20% de los encuestados dicen que consumen cualquier marca. Ver gráfica 3.

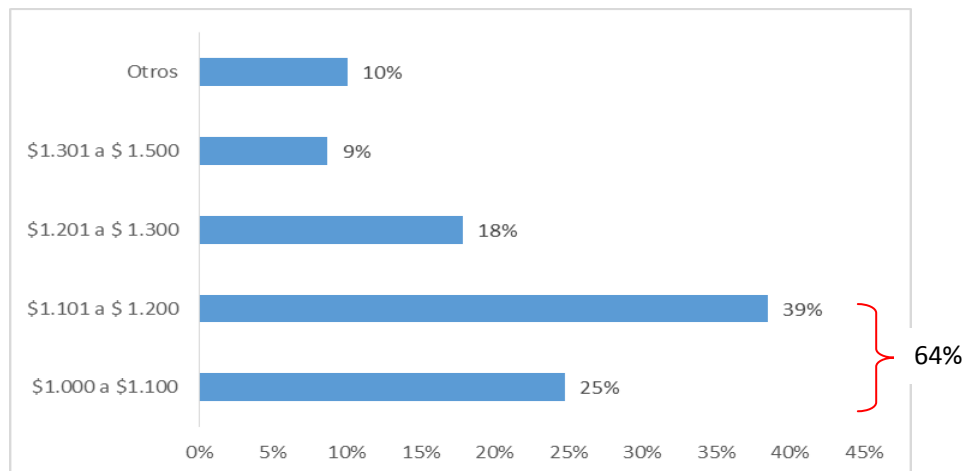
Gráfica 3. Marcas que consumen



Fuente: elaboración propia (2016)

El 64% de las personas encuestadas compran un paquete de arepas en un rango promedio precios entre \$1.000 y \$1.200 (ver gráfica 4), precisamente por su economía es un alimento preferido por los habitantes de Medellín, aunque también tienen mucho peso otros factores como la identidad cultural y la nutrición.

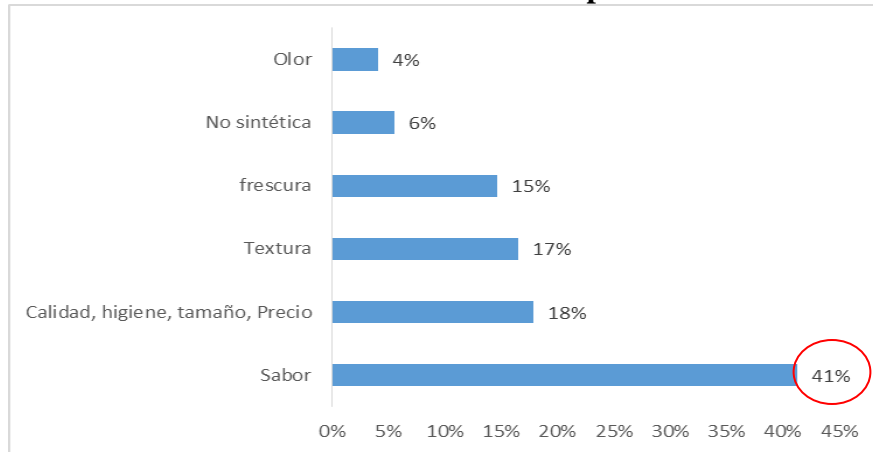
Gráfica 4. Rango de Precios



Fuente: elaboración propia (2016)

El 41% de las personas encuestadas consideran el sabor como el principal factor motivador a la hora de seleccionar una arepa (ver gráfica 5), el sabor se encuentra en la elaboración del alimento como tal y de allí la importancia de la selección de un buen maíz (materia prima de la arepa). El sabor se constituye en uno de los elementos claves de diferenciación del producto.

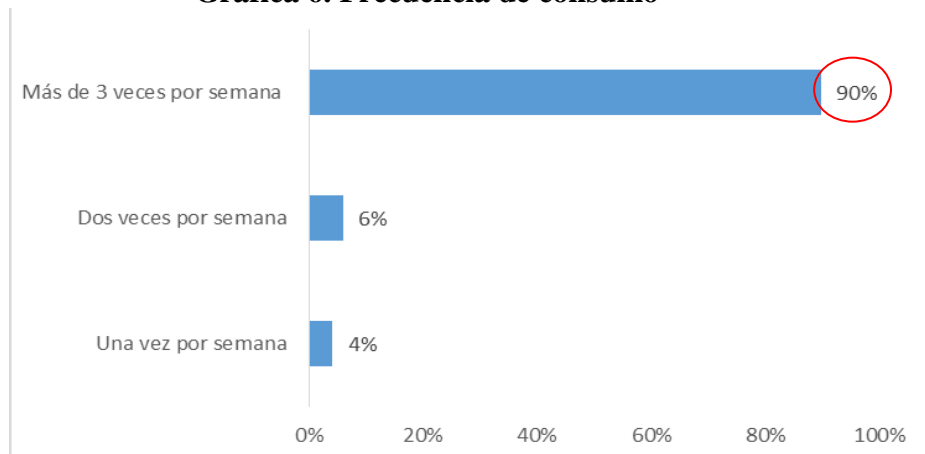
Gráfica 5. Motivadores de compra



Fuente: elaboración propia (2016)

El 90% de los encuestados consumen arepas tres veces o más por semana, lo que refuerza la importancia de este alimento para los medellinenses. Ver gráfica 6.

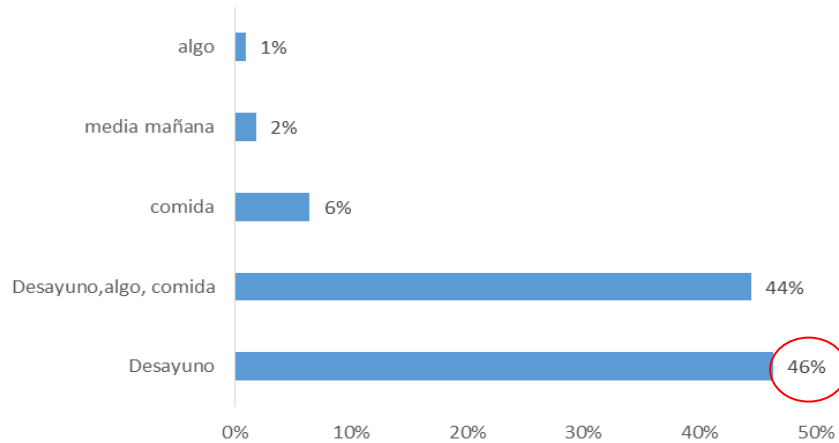
Gráfica 6. Frecuencia de consumo



Fuente: elaboración propia (2016)

El 46% de los encuestados consumen arepa solamente en el desayuno, sin embargo, existe un 44% que la consume en cualquier momento del día, bien sea a la hora de desayunar, de tomar el algo o en la comida como alimento principal (Ver gráfica 7). Según Vélez (2011), en un estudio realizado por la Facultad de Gastronomía y Cocina Profesional, de la Colegiatura Colombiana junto con la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia, en muchos casos la arepa reemplaza la cena como también se observa en los resultados del presente estudio ya que un 6% la consume en la noche en la hora de la comida.

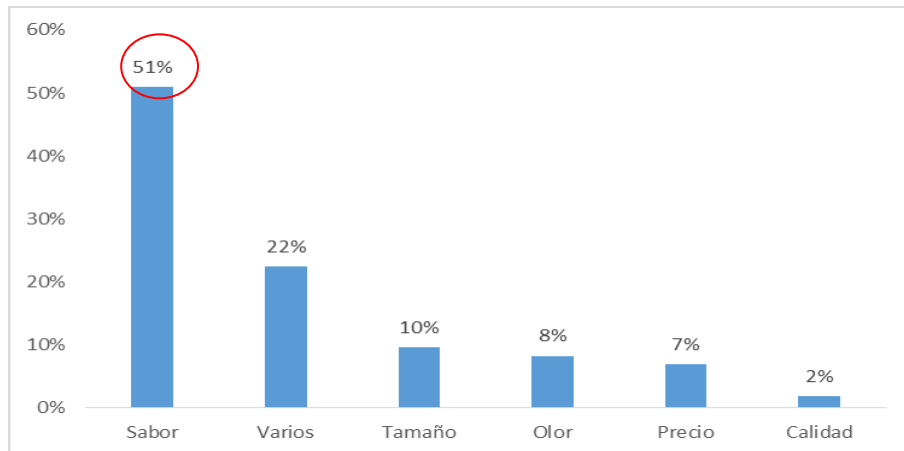
Gráfica 7. Momentos de consumo



Fuente: elaboración propia (2016)

El 51% de los encuestados consideran que el sabor, es el principal atributo de una arepa como se observa en la gráfica 8, lo que ratifica que se convierte en el principal factor motivador de compra a la hora de seleccionar una arepa, como también se mencionó en la gráfica 5.

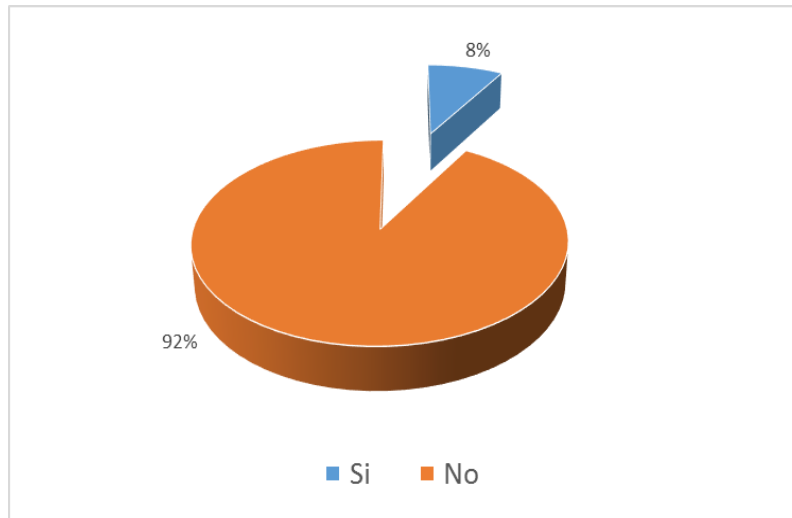
Gráfica 8. Atributos del Producto



Fuente: elaboración propia (2016)

Un 8% de los encuestados si conoce la marca: "Arepas de la Región", por lo tanto, es importante fortalecer el tema de comunicación por parte de la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S, con acciones de publicidad y promoción más agresivas que permitan mejorar el nivel de recordación y posicionamiento de la marca Ver gráfica 9.

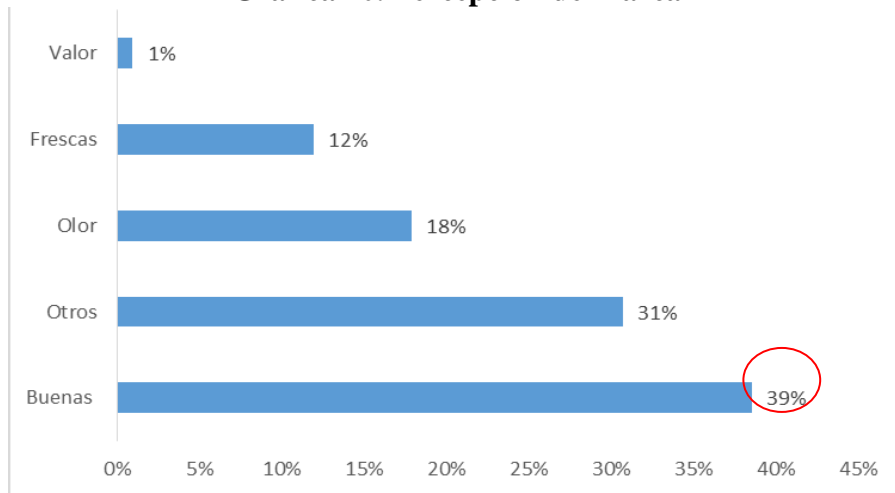
Gráfica 9. Conocimiento de Marca



Fuente: elaboración propia (2016)

En cuanto al posicionamiento de la marca "Arepas de la Región", referente a la forma en cómo la perciben los encuestados, un 39% de ellos considera que es buena, y un 18% la relacionan con su olor. Ver gráfica 10.

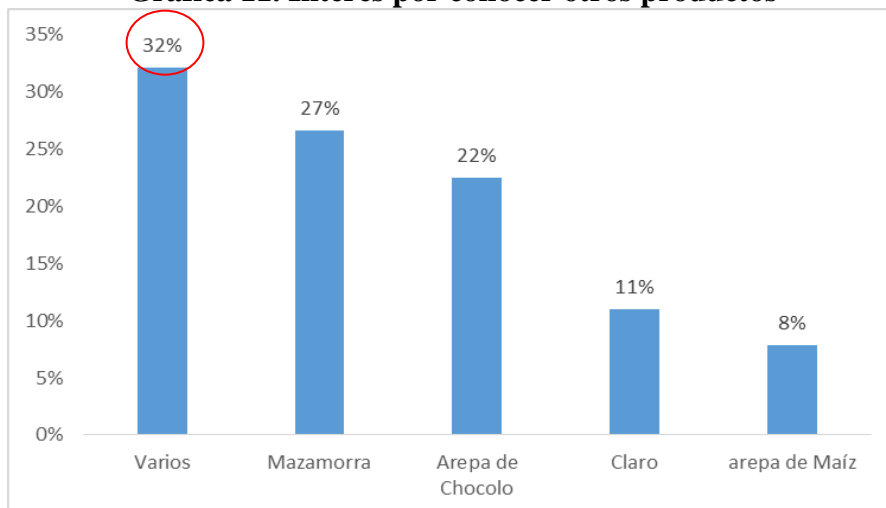
Gráfica 10. Percepción de Marca



Fuente: elaboración propia (2016)

El 32% de las personas encuestados mostraron interés por conocer otros productos de la marca "Arepas de la Región", como la mazamorra, el claro y Arepa de Chócolo, lo que significa que las personas están abiertas a probar nuevas ofertas de producto. Ver gráfica 11.

Gráfica 11. Interés por conocer otros productos



Fuente: elaboración propia (2016)

7.6 Conclusiones de la investigación

Sonsoneña es la marca de mayor consumo por parte de los encuestados, el rango promedio de precios se encuentra entre \$1.000 y \$1.200. El sabor es el principal motivador y considerado como el mayor atributo en la decisión de compra de las arepas, la cual es consumida tres veces o más por semana.

En segundo lugar, no existe una preferencia bien notoria por una marca en particular, puesto que el 20% de los encuestados dicen que consumen cualquier marca, lo que representa para Antioqueña de Arepas una gran oportunidad.

La frecuencia de compra de las arepas es tres veces o más por semana, lo que refuerza la importancia de este alimento para los medellinenses.

El desayuno y la cena son los momentos de mayor consumo en el día, aunque las personas la pueden consumir en cualquier momento, la marca: "Arepas de la Región", es poco conocida, sin embargo, un 32% de los encuestados mostraron interés por conocer los siguientes productos de esta misma marca: Mazamorra, claro y arepa de Chócolo.

En la investigación se identificaron 7 perfiles de clientes: Niños, adolescentes, jóvenes, jóvenes adultos, adultos jóvenes, adulto y adulto mayor.

7.7 RECOMENDACIONES

Fortalecer la estrategias de mercadeo para mejorar el nivel de recordación y posicionamiento de la marca: "Arepas de la Región".

Resaltar el atributo de buen sabor en las estrategias de comunicación.

Promover la ingesta de arepa en otros momentos de consumo diferentes a los del desayuno como la media mañana, el almuerzo, el algo y la comida, ofreciendo diferentes recetas y formas de preparación.

Tener una estrategia de paridad, es decir a la par de la competencia y realizar permanentemente la tarea de chequeo de precios.

8. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES

Para realizar la presente consultoría en la tabla 21 se observa la ruta de soluciones empleada

Tabla 21. Ruta de soluciones de las actividades realizadas

ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Definición del direccionamiento estratégico de la empresa.	Identificación de variables externas para identificar amenazas y oportunidades. Identificación de variables interna con el objetivo identificar debilidades y fortalezas. Reflexión en torno a la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Estrategias corporativas, Valores corporativos, Asignación de recursos.	Gerente General. Consultores
Realización de estudio de mercados y de Inteligencia de mercados.	Comportamiento de compra de los clientes. y factores motivadores de compra Conocimiento de la competencia. Estudio de precios. Aplicación de focus group a personal administrativo y operativo Identificación del atributo más atractivo de la marca "Productos de la Región",	Gerente General. Consultores
Elaboración del plan de mercadeo para la empresa.	Análisis del entorno. Formulación de objetivos y estrategias de mercadeo. Diseño del cronograma y del presupuesto. Formulación de indicadores.	Consultores

Fuente: Elaboración propia (2016)

Con base en los hallazgos encontrados en la consultoría y de acuerdo con su prioridad de solución, con los factores del entorno y con los recursos y capacidades disponibles de la empresa, en la tabla 22 se propone la ruta de soluciones de los aspectos a considerar en el año 2017.

Tabla 22. Ruta de soluciones de las actividades a realizar en el año 2017

ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Estructuración del departamento de mercadeo para la empresa.	Diseño de la estructura del departamento de mercadeo. Diseño de cargos. Diseño del plan de incentivos. Proceso de selección del personal adecuado para cada cargo. Proceso de contratación del personal. Proceso de capacitación y entrenamiento al personal. Diseño de soporte y servicio al cliente. Formulación de indicadores de gestión.	Gerente General.
Realización de estudio de mercados y de Inteligencia de mercados.	Realizar una investigación de tipo cualitativo, exploratoria que le permita profundizar en los siguientes aspectos: Identificación de nuevos segmentos de mercado. Elaboración de perfiles de clientes. Diseño de nuevos productos. Evolución y tendencias del mercado.	Departamento de mercadeo
Posicionar la marca "Productos de la Región", en los mercados nuevos y actuales.	Segmentación del mercado. Seleccionar el segmento objetivo. Crear y testear el concepto de posicionamiento. Desarrollar el plan de acción de posicionamiento. Crear un programa de monitoreo de posicionamiento.	Departamento de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia (2016)

9. EL PLAN DE MERCADEO

A continuación, se describe la propuesta del plan de mercadeo para Antioqueña de Arepas S.A.S. 2017.

9.1 OBJETIVOS

9.1.1 Objetivos General

Aumentar la participación en el mercado en un 3% de Antioqueña de Arepas S.A.S para el año 2017 en Medellín y el Área Metropolitana.

9.1.2 Objetivos específicos

Diseñar las estrategias de mercadeo en función de las variables de la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción.

Proponer las actividades de mercadeo que se deben realizar.

Elaborar el presupuesto de ventas.

9.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Vender \$ 5.192.098.296 en Medellín y el Área Metropolitana en el año 2017, que representan 4.720.089 de paquetes de cinco unidades.

El presupuesto para el año 2017, se obtuvo al considerar los siguientes aspectos: el histórico de ventas de la compañía, las expectativas de crecimiento de los propietarios de la empresa (5%), el crecimiento del PIB (1.2%) y las acciones de mercadeo propuestas (11%). Ver tabla 23.

Tabla 23. Presupuesto de ventas por paquete de 5 unidades en millones de pesos

En	Feb	Mar	Ab	My	Jun	Jul	Ag	Spt	Oct	Nov	Dic	TOTAL
\$430	\$430	\$432	\$432	\$432	\$432	\$432	\$433	\$433	\$434	\$435	\$436	\$5.192
391.343	391.729	392.444	392.210	392.714	392.526	393.054	393.663	393.663	394.847	395.527	396.370	4.720.089

Fuente: Elaboración propia con base en los datos históricos de la empresa. (2016)

9.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Se definieron siete tipos de segmentos donde Antioqueña de Arepas S.A.S puede ofrecer su portafolio de productos

Niños. Personas con edades entre los 7 y los 11 años que se encuentran estudiando la primaria, aprenden fácilmente y observan las costumbres familiares, reaccionando ante estímulos ocasionados por el entorno, les gusta divertirse y experimentar, son dependientes,

poseivos, dóciles y emocionales, consumen arepa minitela blanca entre una y dos veces por semana, en el desayuno y ocasionalmente en el algo, prefieren las arepas por su tamaño y color, realizan la compra del producto con mayor frecuencia en la tienda de barrio y manifiestan no conocer la marca arepas de la región, compran cualquier marca de arepa según la solicitud de sus padres o personas mayores que les dicen que vayan a la tienda a conseguirla.

Adolescentes. Personas que se encuentran en la edad de los 12 a los 17 años, estudiantes de bachillerato y algunos iniciando la universidad, rebeldes, competitivos, dependientes, desapegados, con identificación grupal, motivados por la moda, el placer y la diversión, les gusta experimentar y practican deportes, consumen arepa blanca, tela y minitela, más de tres veces por semana, preferiblemente en el desayuno, realizan la compra del producto con mayor frecuencia en la tienda de barrio y manifiestan no conocer la marca Arepas de la Región, compran cualquier marca de arepa.

Jóvenes. Personas con edades entre los 18 y 24 años, estudiantes universitarios y algunos profesionales, iniciando su experiencia laboral, son irreverentes, fantasiosos, rumberos, extrovertidos, motivados por el placer, el sexo, la salud, la diversión y el deporte, son prácticos y tienen proyecciones, consumen arepa tela, minitela blanca y amarilla más de tres veces por semana en el desayuno, realizan la compra del producto con mayor frecuencia en la tienda de barrio y en el supermercado y manifiestan no conocer la marca Arepas de la Región que compran arepas de distintas marcas, las adquieren en un rango de precios entre \$1.000 y \$1.100, este tipo de público manifiesta interés y curiosidad por conocer otros productos De La Región como mazamorra, arepa de maíz, de chόcolo y claro.

Jóvenes adultos. Son personas con edades entre los 25 y los 34 años, son consumidores dinámicos, futuristas, independientes, materialistas, perfeccionistas y

exigentes, motivados por el éxito, la proyección, la realización, la estabilidad, el deporte y el descanso, consumen arepa tela, minitela, gigante, blanca y amarilla más de tres veces por semana en el desayuno y en la comida. Realizan la compra del producto en la tienda de barrio y en los autoservicios independientes. Manifiestan no conocer la marca Arepas de la Región, eligen marcas como Sonsoneña, Isabela, Ultrarepa, compran las arepas con un rango de precios entre \$1.101 y \$1.200, este tipo de público manifiesta interés y curiosidad por conocer otros productos De La Región como mazamorra, arepa de maíz, de chócolo y claro.

Adulto joven. Personas con edades entre los 35 y 44 años son independientes, reflexivos, sensatos, equilibrados, trabajadores, consumidores inteligentes, motivados por el descanso, la tranquilidad y la comodidad, con situación económica definida, amantes de la comida saludable y nutritiva, consumen arepa más de tres veces por semana en el desayuno, y la comida, en sus decisiones de compra prevalecen características tales como el sabor, olor, textura, frescura, tamaño y precio, prefieren las arepas blancas, amarillas en todas sus presentaciones y realizan la compra del producto con mayor frecuencia en la tienda de barrio y manifiestan no conocer la marca Arepas de la Región, eligen marcas como Sonsoneña, Isabela, Ultrarepa, compran las arepas con un rango de precios entre \$1.101 y \$1.300, este tipo de público manifiesta interés y curiosidad por conocer otros productos De La Región como mazamorra, arepa de maíz, de chócolo y claro.

Adultos. Personas con edades comprendidas entre los 45 y 59 años, son consumidores, cautos, inteligentes, serenos, tienen por costumbre realizar reuniones familiares, dedican su tiempo libre a la lectura y al deporte para promover su salud, consumen arepa más de tres veces por semana en el desayuno y la comida, en sus decisiones de compra prevalecen características tales como el sabor, olor, textura, frescura, tamaño y precio, realizan la compra del producto con mayor frecuencia en la tienda de barrio, algunos de estos identifican la marca Arepas de la Región, eligen marcas como Sonsoneña, Isabela, Ultrarepa, con un rango de precios entre \$1.101 y \$1.300, este tipo de

público manifiesta interés y curiosidad por conocer otros productos De La Región como mazamorra, arepa de maíz, de chόcolo y claro.

Adulto mayor. Personas con edades mayor a los 60 y 65 años, jubilados, son personas serenas, reflexivas, prácticos, sensatos y equilibrados, motivados por la tranquilidad, el descanso, la salud, la alimentación sana y la seguridad, consumen arepas redondas, mini tela, telas, gigantes y chόcolo más de tres veces por semana en el desayuno, en la media mañana, en la comida y en el algo, en sus decisiones de compra prevalecen características como el sabor, olor, textura, frescura, tamaño y precio, calidad e higiene, prefieren las arepas de maíz, no sintéticas, realizan la compra del producto con mayor frecuencia en la tienda de barrio, algunos de estos identifican la marca Arepas de la Región, eligen marcas como Sonsonaña, con un rango de precios entre \$1.101 y \$1.500, este tipo de público manifiesta interés y curiosidad por conocer otros productos De La Región como mazamorra, arepa de maíz, de chόcolo y claro.

9.4 FORMULACIÓN DE LAS MACRO ESTRATEGIAS

Como resultado del análisis DOFA y de común acuerdo entre el empresario y el grupo consultor se tomó la decisión de realizar una combinación de las siguientes macro estrategias: penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de producto

La penetración de mercados se refiere a aumentar la participación en el mismo mercado con las estrategias de la mezcla de mercadeo.

El desarrollo de mercados se refiere a buscar otros mercados bien sea realizando extensión territorial o llegando a nuevos mercados.

El desarrollo de productos se refiere a aumentar la extensión de la línea de arepas crear una nueva línea de productos, mazamorra y claro, orientada al mercado actual y a los nuevos mercados.

9.5 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Para llevar a cabo las macroestrategias expuestas anteriormente, es necesario formular estrategias de mercadeo que integran las variables producto, precio, plaza y promoción. En la tabla 24 se observa el portafolio de productos de “Antioqueña de arepas S.AS”

TABLA 24. PORTAFOLIO ACTUAL DE PRODUCTOS DE ANTIOQUEÑA DE AREPAS S.A.S.

No.	LINEA AREPAS	No	*LINEA MAZAMORRA
1	Arepa tela de maíz blanco	12	Mazamorra*200 gr
2	arepa tela de maíz amarillo	13	Mazamorra*1000 gr
3	Arepa minitela de maíz blanco	14	Claro*200 gr
4	Arepa minitela de maíz amarillo	15	Claro*1000gr
5	Arepa minitela de maíz blanco		
6	Arepa minitela de maíz amarillo		
7	Arepa gigante de maíz blanco		
8	Arepa gigante de maíz amarillo		
9	Arepa redonda de maíz blanco		
10	Arepa redonda de maíz amarillo		
11	Arepa de chόcolo		

Fuente: elaboración propia (2016). *Productos en desarrollo actualmente.

9.5.1 Estrategia de Producto. Las estrategias de producto se obtienen como resultado del análisis de la ventana estratégica del negocio, Ver tabla 25, e ilustración 7.

TABLA 25. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Líneas de productos	Estrategia de Productos
Arepa minitela de maíz blanco, arepa minitela de maíz amarillo, arepa minitela de maíz blanco, arepa minitela de maíz amarillo, arepa gigante de maíz blanco, arepa gigante de maíz amarillo.	1. Construir
Arepa redonda de maíz blanco, arepa redonda de maíz amarillo, arepa de chόcolo.	2. Mantener
Mazamorra*200 gr, mazamorra*1000 gr, claro*200 gr, claro*1000 gr.	3. Preguntar
Arepa tela de maíz blanco, arepa tela de maíz amarillo.	4. Cosechar

Fuente: Elaboración propia (2017)

ILUSTRACIÓN 7. VENTANA ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO



Fuente. Elaboración propia (2017)

La empresa antioqueña de arepas debe enfocar sus esfuerzos de mercadeo hacia los siguientes productos: Arepa minitela de maíz blanco, arepa minitela de maíz amarillo, arepa minitela de maíz blanco, arepa minitela de maíz amarillo, arepa gigante de maíz blanco, arepa gigante de maíz amarillo, para aprovechar las oportunidades que genera el mercado.

En cuanto a las arepas, redonda de maíz blanco, arepa redonda de maíz amarillo y arepa de chόcolo, debe implementar la estrategia de mantener.

Respecto a la nueva lnea de productos, Mazamorra*200 gr, mazamorra*1000 gr, claro*200 gr, claro*1000 gr. la empresa debe complementar la investigaci3n que le permita

tomar decisiones acertadas, aprovechando que existen consumidores dispuestos a aceptar el producto.

Las arepas tela de maíz blanco, tela de maíz amarillo son los productos a los que se les debe sacarles el máximo provecho.

9.5.2 Estrategia de Precio. Se recomienda mantener la estrategia de precios de paridad para los productos actuales, porque le permite mantener el equilibrio en el entorno en el que compite, y desarrollar nuevos consumidores finales atrayendo clientes de la competencia, teniendo en cuenta que la arepa es un producto básico de la canasta familiar en Medellín y el Valle de Aburrá. Así mismo se recomienda implementar la estrategia de precios de penetración para la nueva línea de producto. En las tablas 26 y 27 se observan los precios de venta de las arepas minitela y gigante para la empresa y el canal de tiendas, con los respectivos márgenes de contribución

TABLA 26. PRECIOS VS COSTOS – MÁRGENES CANAL TIENDAS

Producto		Precio de venta unidad bolsa	Costo Unitario	Margen en \$	Margen en %
1	Arepa minitela*400 gr	\$ 1.200	\$1.100	\$ 100	8.33%
2	Arepa Gigante*500 gr	\$ 1.300	\$ 1.200	\$100	7.69%

Elaboración Propia (2017). con base en información suministrada por la empresa

TABLA 27. PRECIOS –COSTOS – MÁRGENES. EMPRESA

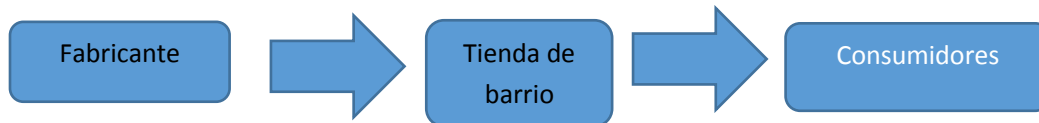
Producto		Precio de venta unidad bolsa	Costo Unitario	Margen en \$	Margen en %
1	Arepa minitela*400 gr	\$ 1.100	\$820	\$ 100	25.45%
2	Arepa Gigante*500 gr	\$ 1.200	\$ 900	\$300	25%

Elaboración Propia (2017). con base en información suministrada por la empresa

9.5.3 Estrategia de plaza. Actualmente la empresa cuenta con una estrategia de distribución selectiva y un canal de distribución de nivel 1, es decir, canal indirecto con un intermediario en la cadena (fabricante – intermediario y consumidor), el 95% de distribución se realiza a través del canal tradicional, tiendas de barrio, y un 5% de la distribución se realiza por medio de los autoservicios independientes. Se recomienda realizar una expansión local, para aumentar la cobertura en un 3 % en el área metropolitana llegando al mayor número de puntos de venta con la más alta exposición del producto y a futuro desarrollar nuevos canales como restaurantes, cafeterías, hoteles. Ver ilustración 8.

ILUSTRACIÓN 8. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Canal de nivel 1



Fuente: elaboración propia (2017)

9.5.4 Estrategia de comunicación. La estrategia de comunicación que se propone a la empresa Antioqueña de Arepas S.A.S. se puede apreciar en la tabla 29 titulada presupuesto de comunicación y está basada en las herramientas de publicidad, promoción, relaciones públicas, ventas, marca y merchandising, que permiten dar alcance a los objetivos de comunicación, estimular las ventas de la marca “la Región” en los consumidores actuales y potenciales a través de los distintos canales de distribución y conocer la percepción del consumidor final sobre la marca “Arepas de la región” e incrementar preferencia.

Para llevar a cabo las macro estrategias planteadas, es necesario definir el perfil del consumidor de arepas, es decir a quién se van a dirigir las estrategias de mercadeo

9.6 DETALLE TÁCTICO DEL PLAN DE MERCADEO.

Para llevar a cabo las macro estrategias planteadas en el numeral anterior y considerando el perfil del consumidor de arepas, a continuación, se presenta el detalle táctico del plan que da respuesta a las estrategias de mercadeo en función del producto, precio, plaza y promoción. Ver tabla 28.

TABLA 28. CUADRO TÁCTICO DE MERCADEO

PRODUCTO							
Objetivos	Estrategia	Táctica	Indicador	Recursos	Presupuesto	Cronograma	Responsable
Incrementar el volumen de compra de los clientes actuales en un 25% en el presente año con respecto al año anterior en los productos arepa gigante y minitela.	Construir Cosechar	Venta cruzada. Penetrar el mercado y generar nuevos momentos de consumo.	Ingresos por ventas adicionales	Productos de la empresa. Arepa tipo tela de maíz blanco, maíz amarillo. Personal de impulso. Material P.O.P.	\$ 3.292.500	Enero- febrero-marzo.	Departamento de mercadeo. Personal de ventas
Desarrollar nuevos productos para los mercados en los que actualmente opera la empresa.	Construir Mantener	Aumentar la extensión de la línea de arepas con nuevas presentaciones.	Ingresos por nuevos productos de la línea actual.	Maíz, molino, horno a gas, marmita moldes, empaques, canastas, cavas. Personal área de producción.	\$780.000	Junio	Departamento de mercadeo.
Desarrollar una nueva línea de productos para los mercados nuevos y actuales.	Preguntar.	Crear una nueva línea de productos mazamorra y claro aprovechando los subproductos generados en el proceso de trillado, producción y cocción. Agotar la capacidad ociosa instalada y aprovechar la tecnología existe.	Ingresos por nuevos productos de la nueva línea.	Ideas para nuevos productos, test de concepto, subproductos (cascara de maíz, afrecho), maíz, marmita, moldes, horno a gas, empaques, cavas. Personal del área de producción. Brochure.	\$ 3.250.000	Junio	Departamento de mercadeo.

PRECIO							
Objetivos	Estrategia	Táctica	Indicador	Recursos	Presupuesto	Cronograma	Responsable
Aumentar la participación en el mercado en un 3%, respecto del año anterior.	Precios de paridad para los productos actuales.	Fijación de precios con descuentos. Fijación de precios por segmento.	Volumen de compra de productos actuales por cliente.	Listas de precios. Programa de Excel.	\$ 2.150.000	Enero- febrero-marzo.	Departamento de mercadeo.
Incrementar el volumen de ventas en un 25% respecto del año anterior.	Precios de penetración para la nueva línea de producto.	Fijación de precios competitivos para los nuevos productos Atraer un gran número de compradores que sean sensibles al precio. Fijación del precio por paquetes de productos.	Ingresos por venta de productos nuevos. Recompra de nuevos productos.	Chequeo de precios de la competencia.	\$ 700.000	Enero- febrero-marzo.	Departamento de mercadeo
DISTRIBUCIÓN							
Objetivos	Estrategia	Táctica	Indicador	Recursos	Presupuesto	Cronograma	Responsable
Aumentar la cobertura en un 3 % en el área metropolitana llegando al mayor número de puntos de venta con la más alta exposición del producto.	Expansión local con distribución selectiva y canal nivel uno.	Censo de número de tiendas por zona o ruta. Toma de barrio. Establecer contactos directos con clientes potenciales cuidadosamente identificados. Visita comercial. Desarrollo de nuevos clientes (tiendas de barrio.)	Número de tiendas nuevas por mes.	Mapas de rutas.	\$ 2.055.000	Abril, mayo y junio	Departamento de mercadeo. Personal de ventas

**Plan de Mercadeo para “Antioqueña de Arepas S.A.S.”
Informe Final 106**

Objetivos	Estrategia	Táctica	Indicador	Recursos	Presupuesto	Cronograma	Responsable
Desarrollar nuevos canales de distribución con la más alta exposición de los productos actuales.	Expansión local con distribución selectiva y canal nivel uno.	Desarrollo de nuevos segmentos de mercado local como restaurantes, cafeterías, hoteles. Establecer acuerdos con los nuevos distribuidores.	Ingresos por nuevos segmentos de clientes.	Material P.O.P brochure, vehículos, muestras de productos (Arepa tipo tela de maíz blanco, maíz amarillo, arepa de chocolate, por 400 gramos, mazamorra y claro por 200 gramos). Personal comercial.	\$ 3.100.000	Julio - agosto - septiembre - octubre	Departamento de mercadeo
Desarrollar nuevos segmentos mercados con la más alta exposición de los productos actuales.	Desarrollo de nuevos consumidores finales con distribución selectiva y canal nivel uno.	Atraer clientes de la competencia.	Ingresos por nuevos consumidores finales.	Material P.O.P brochure, vehículos, muestras de productos (Arepa tipo tela de maíz blanco, maíz amarillo, arepa de chocolate, por 400 gramos, mazamorra y claro por 200 gramos). Personal comercial.	\$ 400.000	Septiembre	Departamento de mercadeo
Desarrollar nuevos segmentos mercados con la más alta exposición de los productos actuales.	Expansión regional con distribución selectiva y canal nivel uno.	Incursionar en municipios del área metropolitana donde aún no se hace presencia. Toma de barrio.	Ingresos por ventas en nuevos municipios.	Megáfono, vehículos, productos (arepa tipo tela de maíz blanco, maíz amarillo, arepa de chocolate, por 400 gramos, mazamorra y claro por 200 gramos), canastas, Material P.O.P brochure,	\$ 1. 480.000	Abril – mayo - junio	Departamento de mercadeo

COMUNICACIÓN							
Objetivos	Estrategia	Táctica	Indicador	Recursos	Presupuesto	Cronograma	Responsable
Estimular las ventas de la marca “la Región” en los consumidores actuales y potenciales a través de los distintos canales de distribución.	Ventas personales, promoción de ventas y merchandising.	Descuento por cantidad de producto comprado. Descuento por lanzamiento de producto. Productos gratuitos. Publicidad en el lugar de venta.	Volumen de compra de cada producto del portafolio.	Material P.O.P brochure, productos (arepa tipo tela de maíz blanco, maíz amarillo, arepa de chócolo, por 400 gramos, mazamorra y claro por 200 gramos), personal de impulso, stand, decoración, pendón.	\$ 2.280.000	Noviembre	Departamento de mercadeo.
Conocer la percepción del consumidor final sobre la marca “Arepas de la región” e incrementar preferencia.	Estrategia de promoción de ventas para realizar investigación cualitativa	Realización de Focus Group con diferentes segmentos de clientes. Prueba a ciegas	Cantidad de participantes que perciben positivamente la marca.	Test con técnicas proyectivas, cámara Gesell, productos la Región, audio, televisor, mesas, sillas, memoria USB, intercomunicador, portátil, personal participante y moderador.	\$ 1.520.000	Junio	Departamento de mercadeo.
Conocer la percepción del consumidor final sobre la marca “Arepas de la región” e incrementar preferencia.	Estrategia de promoción de ventas para realizar investigación cuantitativa.	Toma de barrio. Degustación de productos de la marca. Aplicación de encuesta. Difundir la información sobre los atributos de la marca.	Cantidad de personas que califican la marca como positiva.	Cuestionario, computador, programa Excel. Encuestadores.	\$ 1.300.000	Junio	Departamento de mercadeo.

**Plan de Mercadeo para “Antioqueña de Arepas S.A.S.”
Informe Final 108**

Objetivos	Estrategia	Táctica	Indicador	Recursos	Presupuesto	Cronograma	Responsable
Aumentar la notoriedad de la marca “Arepas de la región” en Medellín y el área metropolitana.	Publicidad, medios BTL	Aplicación de encuesta. Transmitir a los clientes los beneficios y atributos del producto.	Número de clientes que conocen la marca vs número de clientes encuestados.	Cuestionario, Volantes, Brochure. Encuestadores.	\$ 1.220.000	Julio	Departamento de mercadeo. Personal de ventas
Implementar un programa de fortalecimiento de imagen corporativa que conlleve al posicionamiento de la empresa en el mercado mediante estrategias de difusión y mercadeo.	Plan de comunicaciones integradas por las distintas estrategias como publicidad, promoción, relaciones públicas, ventas, merchandising.	Selección del público objetivo. Selección del mensaje a comunicar. Implementación de medios. Monitoreo y seguimiento.	Interacciones con los diferentes públicos.	Portal web Volante electrónico, afiches, pendones, exhibidores, tarjetas de presentación, vehículos con publicidad impresa	\$ 1.445.000	Agosto	Departamento de mercadeo.
Implementar un programa de fortalecimiento de imagen corporativa que conlleve al posicionamiento de la empresa en el mercado mediante estrategias de difusión y mercadeo.	Relaciones públicas.	Promover actividades comunitarias y sociales que transmitan los valores de la marca.	Indicador de satisfacción en encuesta.	Productos para donaciones, teléfono, stand, personal.	\$ 1.640.000	Diciembre	Departamento de mercadeo.
Total Presupuesto año					\$ 26.612.500		

Fuente. Elaboración propia (2017)

9.7 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Para el año 2017 se propone una inversión en medios y en comunicación por \$26.612.100, según se observa en la tabla 29.

TABLA 29. PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

	Generar nuevos momentos de consumo	Generar nuevos momentos de consumo	Generar nuevos momentos de consumo	IncurSIONAR en municipios del área metropolitana donde aún no se hace presencia.	club amas de casa	IncurSIONAR en municipios del área metropolitana donde aún no se hace presencia.	Censo de número de tiendas por zona o ruta. Visita comercial. Desarrollo de nuevos clientes.	Club de tenderos	Desarrollo de nuevos consumidores finales	IncurSIONAR en nuevos segmentos como restaurantes, cafeterías, hoteles.	Ampliar la variedad de productos distribuidos en los canales de distribución.	Crear actividades de impacto social que generen vínculos emocionales con la empresa	
Campañas													
Publicidad													
Hosting y Dominio								\$300.000					\$300.000
Diseño portal web								\$350.000					\$350.000
Administración portal web								\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$350.000
Volante electrónico								\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$400.000
Volantes				\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$240.000
Afiches								\$400.000					\$400.000
Brochure	\$600.000												\$600.000
Pendón					\$120.000								\$120.000
Recetarios	\$35.000	\$35.000	\$35.000		\$35.000								\$140.000
Tarjetas de presentación				\$67.500									\$67.500
Jingle				\$460.000									\$460.000
Vehiculos con publicidad impresa				\$420.000									\$420.000
Total publicidad	\$635.000	\$35.000	\$35.000	\$977.500	\$185.000	\$30.000	\$30.000	\$1.230.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$3.847.500
Promoción													\$0
Personal de impulso			\$850.000	\$1.700.000		\$1.700.000		\$4.200.000	\$1.700.000				\$10.150.000
muestras de producto								\$800.000	\$90.000	\$90.000			\$980.000
Toma de barrio				\$388.800		\$388.800							\$777.600
Descuentos								\$92.000					\$92.000
Desgustaciones	\$65.000	\$65.000	\$65.000	\$150.000		\$150.000		\$150.000	\$30.000				\$675.000
Total promoción	\$65.000	\$65.000	\$915.000	\$2.238.800		\$2.238.800	\$0	\$5.242.000	\$1.820.000	\$90.000			\$12.674.600
Relaciones públicas													\$0
Ferías									\$45.000				\$45.000
Stand									\$180.000				\$180.000
Base de datos							\$1.700.000						\$1.700.000
Club amas de casa													\$0
Club de tenderos													\$0
Actividades comunitarias							\$1.700.000		\$225.000				\$1.925.000
Total relaciones públicas													3.850.000
Ventas													\$0
Personal comercial							\$1.700.000			\$1.700.000			\$3.400.000
Venta cruzada													\$0
Total ventas							\$1.700.000			\$1.700.000			\$3.400.000
Marca													
Empaques y etiquetas							\$2.200.000						\$2.200.000
Total marca													\$2.200.000
Merchandising													
Material POP	\$35.000								\$35.000	\$35.000			\$105.000
Exhibidores								\$200.000					\$200.000
Decoración	\$35.000				\$150.000				\$150.000				\$335.000
Total merchandising													\$640.000
Total mix de comunicaciones													\$26.612.100

Fuente: Elaboración propia (2016)

9.8 CALENDARIO DE COMUNICACIÓN

Para el año 2017 se propone el calendario de comunicación que se presenta en la tabla 30.

TABLA 30. CALENDARIO DE COMUNICACIÓN

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
	Generar nuevos momentos de consumo	Generar nuevos momentos de consumo	Generar nuevos momentos de consumo	Incurcionar en municipios del área metropolitana donde aún no se hace presencia.	club amas de casa	Incurcionar en municipios del área metropolitana donde aún no se hace presencia.	Censo de número de tiendas por zona o ruta. Visita comercial. Desarrollo de nuevos clientes.	Club de tenderos	Desarrollo de nuevos consumidores finales	Incurcionar en nuevos segmentos como restaurantes, cafeterías, hoteles.	Ampliar la variedad de productos distribuidos en los canales de distribución.	Crear actividades de impacto social que generen vínculos emocionales con la empresa
Publicidad												
Hosting y Dominio												
Diseño portal web												
Administración portal web												
Volante electrónico												
Volantes												
Afiches												
Brochure												
Pendón												
Recetarios												
Tarjetas de presentación												
Jingle												
Vehiculos con publicidad impresa												
Total publicidad												
Promoción												
Personal de impulso												
muestras de producto												
Toma de barrio												
Descuentos												
Desgustaciones												
Total promoción												
Relaciones públicas												
Ferias												
Stand												
Base de datos												
Club amas de casa												
Club de tenderos												
Actividades comunitarias												
Total relaciones públicas												
Ventas												
Personal comercial												
Venta cruzada												
Total ventas												
Marca												
Empaques y etiquetas												
Total marca												
Merchandising												
Material POP												
Exhibidores												
Decoración												
Total merchandising												
Total mix de comunicaciones												

Fuente: Elaboración propia (2016)

10. PRESUPUESTO PARA LA RUTA DE SOLUCIONES

En la tabla 31 se observa el Presupuesto para la ruta de soluciones.

TABLA 31. PRESUPUESTO PARA LA RUTA DE SOLUCIONES

Actividad		Cantidad	Valor	Total
Socialización con el Empresario	Alquiler de espacio	3	\$ 75.000	\$ 225.000
	Refrigerios	6	\$ 7.000	\$ 42.000
	Honorarios consultores	3	\$ 280.000	\$ 840.000
Definir el direccionamiento estratégico de la empresa.	Realizar investigación interna y externa	20	\$ 280.000	\$ 5.600.000
	Definir Plataforma estratégica.	30	\$ 280.000	\$ 8.400.000
	Implementación y evaluación de resultados.	20	\$ 280.000	\$ 5.600.000
Estructuración del departamento de mercadeo para la empresa.	Diseño de la estructura del departamento	20	\$ 280.000	\$ 5.600.000
	Proceso de Capacitación y entrenamiento.	80	\$ 280.000	\$ 22.400.000
	Formulación de indicadores.	10	\$ 280.000	\$ 2.800.000
Investigación Cualitativa	Honorarios consultores	50	\$ 280.000	\$ 14.000.000
	Refrigerios	12	\$ 25.000	\$ 300.000
	Alquiler de espacio: Cámara Gesell	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Investigación Cuantitativa	Transporte	4	\$ 15.000	\$ 60.000
	Refrigerios	19	\$ 8.500	\$ 161.500
	Honorarios consultores	8	\$ 280.000	\$ 2.240.000
Trabajo de Campo Pruebas y muestreo de productos.	Transporte	2	\$ 75.000	\$ 150.000
	Honorarios consultores	50	\$ 280.000	\$ 14.000.000
Plan de Mercadeo. "Antioqueña de Arepas"	Estructuración del plan	2	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000
	Honorarios consultores	400	\$ 280.000	\$ 112.000.000
Total				\$ 205.218.500

Fuente: Elaboración propia (2016)

11. VALOR DE LA CONSULTORÍA

El valor de la consultoría suma un total \$71.040.000. Ver tabla 32

TABLA 32. PRESUPUESTO PARA LA CONSULTORÍA

Horas	Valor hora	Valor	Total
400	\$144.000		\$57.600.000
Otros gastos para realizar la consultoría			
10	3 sesiones de focus group	\$280.000	\$2.800.000
3	1 conversatorio con amas de casa	\$280.000	\$840.000
13	Cliente oculto	\$280.000	\$3.640.000
2	Capacitación producto	\$280.000	\$560.000
6	Toma de barrio	\$280.000	\$1.680.000
12	Chequeos en rutas	\$280.000	\$3.360.000
2	Observación directa	\$280.000	\$560.000
			\$71.040.000

Fuente: Elaboración propia (2016)

12. CONCLUSIONES

El mercado ofrece grandes oportunidades para el sector y específicamente para Antioqueña de arepas S.A.S.

Los diferentes factores externos, no constituyen un condicionamiento para la operación de la empresa en el mercado.

La mayor debilidad detectada en la empresa "Antioqueña de Arepas" es la falta de direccionamiento estratégico. Lo que la hace muy vulnerable frente a la competencia.

El portafolio de productos de la empresa, permite extensión tanto en la línea de arepas, como en la creación y desarrollo de nuevas líneas.

El producto se asocia con la cultura y la tradición antioqueña, lo que puede ser aprovechado como estrategia de posicionamiento y diferenciación.

El precio no es un condicionamiento para la aceptación del producto.

El canal más fortalecido y de mayor inversión por parte de la empresa, es el canal tradicional.

La distribución es la variable más desarrollada de la mezcla de marketing.

En la variable comunicación, se presenta falencias que pueden ser convertidas a futuro en una fortaleza.

13. RECOMENDACIONES

Considerar las propuestas de la presente consultoría para el direccionamiento estratégico de la empresa.

Estructurar el departamento de mercadeo.

Realizar estudios de mercado que permitan realizar monitoreo permanente.

Ejecutar el plan de mercadeo para el periodo 2017

Vincular una persona responsable del tema de mercadeo en la empresa para desarrollar el plan de mercadeo propuesto que conlleven a un mejor posicionamiento de la marca.

Posicionar la marca "Productos de la región" en los mercados nuevos y actuales.

Aumentar la extensión de la línea de arepas.

Desarrollar una nueva línea de productos.

Aumentar la cobertura en Medellín y Área Metropolitana.

Desarrollar nuevos segmentos de mercado con la más alta exposición de productos actuales.

Ampliar la variedad de productos disponibles en los canales de distribución.

Implementar un programa de fortalecimiento de imagen corporativa que conlleve al posicionamiento de la empresa en el mercado, mediante estrategias de difusión y mercadeo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M. J., Pintado, T., Juan, J. M. (2011). Introducción al Marketing. Madrid, España: Pearson Educación S. A.
- Bolman, L. & Deal T (1995). Organización y liderazgo. El arte de la decisión. Wilmington, Estados Unidos. Ediciones Addison Wesley Iberoamericana, S.A
- David, F. R. (1993). La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.
- Kotler, Philip (2012) Dirección de marketing. México: Pearson. 14 ed.
- Lamb, C. W., Hair, Jr. J. F., y McDaniel, C. (2011). Marketing. México: Cengage Learning Editores, S. A.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados. Naucalpan de Suarez, México: Pearson Educación.
- O.C. Ferrell y Michael D. Hartline. ESTRATEGIA DE MARKETING, 5ª Edición
- Porter, M (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia. Compañía Editorial S.A. De C.V. México. Edición I.
- Ruiz, G. E., Merino, M. F., y Criado, J. A. (2006). Políticas de Marketing. Madrid, España: Thomson Paraninfo
- Terpstra, Vern y Rossow, Lloid C. (2000). Introducción a la mercadotecnia internacional. 4 ed. España. Ediciones paraninfo S.A 211 p.

CIBERGRAFIA

- Adecco. Recuperado el 29 de diciembre de 2016 de.
[http://www.adecco.com.co/cual-es-el-nivel-de-formacion-de-los-profesionales-colombianos/Estudio realizado en agosto 18/2016.](http://www.adecco.com.co/cual-es-el-nivel-de-formacion-de-los-profesionales-colombianos/Estudio%20realizado%20en%20agosto%2018/2016)
- Alegsa (2016). Recuperado el 03 de enero de 2017 de
http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia_blanda.php
- Arepas el Carriel (sf). Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de.
http://www.arepascalcarriel.com/portfolios/galeria#!slide_1
- Arepita Ltda. Recuperado el 24 diciembre de 2016 de
[file:///C:/Users/usuario/Downloads/arepita_lttda.pdf.](file:///C:/Users/usuario/Downloads/arepita_lttda.pdf)
- Asobancaria (2014). Recuperado el 26 de diciembre de 2016 de.
[http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-pib-y-en-que-lo-afecta/.](http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-pib-y-en-que-lo-afecta/)
- Banco de la República (sf). Recuperado el 26 de diciembre de 2016 de.
[http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib.](http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib)
- Banco de la República, Subgerencia Cultural (2015). PIB y PNB. Recuperado el 26 de diciembre de.
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/pib_y_pnb
- Businesscol (sf). Recuperado el 27 de diciembre de 2016 de.
[http://www.businesscol.com/economia/precios.htm.](http://www.businesscol.com/economia/precios.htm)
- Caracol. (2016). Recuperado el 22 de diciembre de 2016 de.
[http://caracol.com.co/emisora/2016/06/30/medellin/1467305392_485456.html.](http://caracol.com.co/emisora/2016/06/30/medellin/1467305392_485456.html)
- Consumo y mercadeo (2011). Recuperado el 02 de enero de 2017 de
<http://www.arepas.info/cat/arepas-colombianas/2>
- Consumo y mercadeo (2011). Recuperado el 07 de enero de 2017 de
<http://www.arepas.info/cat/arepas-colombianas>
- Clasec.net. Recuperado el 16 de diciembre de 2016 de.
<http://www.clasec.net/matriz-dofa-de-tu-empresa-descarga-y-revisa-fortalezas-opportunidades-debilidades-y-amenazas/>
- Decreto 2162 (1983) Ministerio de Salud. Recuperado el 22 diciembre de 2016 de.
[http://rosdary.wordpress.com/normatividad-sanitaria-alimentos-colombiana/.](http://rosdary.wordpress.com/normatividad-sanitaria-alimentos-colombiana/)

- Definicionabc.com. Recuperado el 19 de enero de 2017 de
<http://www.definicionabc.com/ciencia/fenotipo.php>,
- Economía y negocios (2016). Recuperado el 26 de diciembre de 2016 de.
<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/crecimiento-del-pib-colombia-septiembre-2016/16758712>.
- El Mundo 25 febrero (2208). Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de.
<http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=77684>.
<http://www.donmaiz.com/>.
- El Tiempo (2016) Recuperado el 22 de diciembre de 2016 de.
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/tasa-de-desempleo-en-colombia-sube-en-julio-2016/16688118>.
- El Tiempo (1998). Colombia último país en poder adquisitivo. Recuperado el 16 de enero de 2017 de. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-767118>.
- El Tiempo (1993). La guerrilla y la delincuencia común. Miller Rubio
25 de julio de 1993. Recuperado en diciembre 13 de 2016. de
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-178449>
- La cajonera. Recuperado el 02 de enero de 2017 de.
<http://www.cajonera.com/nosotros>.
- Minhacienda (2013). Recuperado el 22 de diciembre de 2016 de.
<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/NormativaMinhacienda/2013/DECRETO%201794%20DEL%2021%20DE%20AGOSTO%20DE%202013.pdf>.
- Ministerio de Protección Social. Recuperado el 29 de diciembre de 2016 de.
http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf.
- Minsalud, (2013). Recuperado el 18 de enero de 2017 de
<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/An%C3%A1lisis%20de%20poblaciones%20diferenciales.pdf>.
- OECD (2016). La educación en Colombia. Recuperado el 29 de diciembre de 2016 de
http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356787_recurso_1.pdf.
- Portafolio (2016). Recuperado el 29 de diciembre de 2016 de.
<http://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-septiembre-de-2016-501340>.


Productos de la finca (sf). Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de.
<http://www.productosdelafinca.com>.

Revista de Ciencias Sociales v.16 n.1 Maracaibo mar. 2010. Recuperado el 27 de diciembre de 2016 de. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1315-951820100001&lng=&nrm


Sonsoneña. Recuperado el 21 de diciembre de 2016 de.
<http://sonsonena.com/index.php/arepas-de-maiz>.

Wiki (2016). Recuperado el 03 de enero de 2017 de.
https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_blanda
www.cbta197.edu.mx/. Recuperado el 04 de enero de 2017 de.
<http://cbta197.edu.mx/informacion/ggarcia/FebJul13/Economia/Necesidades%20y%20escases3.pdf>.


Anexo A. Certificado de registro de la marca Ultrarepa



INDUSTRIA Y COMERCIO
SUPERINTENDENCIA



PROSPERIDAD
PARA TODOS





LA
RESPUESTA
ES
COLOMBIA

Signos distintivos

RESULTADO DE LA CONSULTA PROPIETARIO EMPIEZA POR "ANTIOQUEÑA DE AREPAS"

sic.gov.co Consulta Signos

Encontrados: 2 Página 1 de 1 << < > >> Mostrar 2 por página

Signo	Expresión	Reproducción/tipo	Titular(es)	Expediente	Clase(s)	Certificado	Vigencia	Estado
MARCAS	ULTRAREPA(LO DEMAS SERA EXPLICATIVO)		1- ANTIOQUEÑA DE AREPAS S.A.S.	03 006847	30	289154	25/02/2024	Concesión
MARCAS	ULTRAREPA		1- ANTIOQUEÑA DE AREPAS S.A.S.	11 218294	35	435853	28/10/2021	Concesión

Contact center: (571) 587 02 84 Línea gratuita nacional: 018000-910165

Política de privacidad | Política editorial | Créditos | Webmaster: contactenos@sic.gov.co :: Todos los derechos reservados 2008 - 2013

Anexo B. Certificado DEL REGISTRO de las marcas con sus respectivos slogans de Arepas de la Región (Pa que no busques más) y Arepas Premium (La Verdadera Tradición).

The screenshot shows the official website of the Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) in Colombia. At the top, there are logos for 'Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA', 'PROSPERIDAD PARA TODOS', and 'LA RESPUESTA ES COLOMBIA'. The main heading is 'Signos distintivos' followed by the search result: 'RESULTADO DE LA CONSULTA PROPIETARIO EMPIEZA POR "ZULUAGA HENAO LUIS CONRADO"'. Below this, there is a navigation bar with 'Encontrados: 2', 'Página 1 de 1', and 'Mostrar 2 por página'. The main content is a table with two rows of trademark information. The first row corresponds to the slogan '¡PA' QUE NO BUSQUES MÁS!' and the second to 'AREPAS PREMIUM LA VERDADERA TRADICIÓN'. Both are owned by 'ZULUAGA HENAO LUIS CONRADO'. At the bottom, there is contact information: 'Contact center: (571) 587 02 84' and 'Línea gratuita nacional: 018000-910165'. A footer contains a privacy policy link and copyright information: 'Política de privacidad | Política editorial | Créditos | Webmaster: contactenos@sic.gov.co :: Todos los derechos reservados 2008 - 2013'.

Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

PROSPERIDAD
PARA TODOS

LA RESPUESTA
ES
COLOMBIA

Signos distintivos

RESULTADO DE LA CONSULTA PROPIETARIO EMPIEZA POR "ZULUAGA HENAO LUIS CONRADO"

sic.gov.co Consulta Signos

Encontrados: 2 Página 1 de 1 << < > >> Mostrar 2 por página

Signo	Expresión	Reproducción/tipo	Titular(es)	Expediente	Clase(s)	Certificado	Vigencia	Estado
MARCAS	AREPAS DE LA REGION ¡PA' QUE NO BUSQUES MÁS!		1- ZULUAGA HENAO LUIS CONRADO	09 013247	30	386658	18/08/2019	Concesión
MARCAS	AREPAS PREMIUM LA VERDADERA TRADICIÓN		1- ZULUAGA HENAO LUIS CONRADO	09 013273	30	388776	22/09/2019	Concesión

Contact center: (571) 587 02 84 Línea gratuita nacional: 018000-910165

Política de privacidad | Política editorial | Créditos | Webmaster: contactenos@sic.gov.co :: Todos los derechos reservados 2008 - 2013

Anexo C. Guía de preguntas del Focus Group dirigida al personal administrativo.

1. ¿Conocen la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa?
Responda sí o no
2. En sus palabras díganos ¿a qué se dedica la empresa Antioqueña de Arepas?
3. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa Antioqueña de Arepas en el mercado?
¿Cuánto hace que está constituida como empresa?
4. ¿Qué responsabilidades tiene la empresa con los clientes? ¿Cuáles creen que son algunas de esas responsabilidades que tiene Antioqueña de Arepas con los demás clientes?
5. ¿Qué responsabilidades considera que tiene o debe tener la empresa con sus distribuidores?
6. ¿Qué responsabilidades tiene la empresa con los proveedores?
7. Desde el cargo que desempeña en la empresa mencione 5 requisitos que ustedes deben cumplir para trabajar en esta empresa.
8. ¿Cuándo ingresó a laborar en la empresa se desarrolló un plan de inducción sobre
9. Desde el cargo que cada uno desarrolla, como contribuye al desarrollo de la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
10. ¿Conoce el reglamento de trabajo de la empresa? Responda sí o no.
11. Elabore un listado de cinco deberes que debe cumplir según el reglamento.
12. ¿Qué responsabilidades tiene la empresa con los colaboradores o empleados según el reglamento de trabajo? o sea, según lo que ya leyeron hace tanto tiempo.
13. ¿Conoce el organigrama de la empresa? Responda sí o no.
14. Mencione tres cargos de la empresa en orden descendente que existan en la empresa.
15. ¿Qué mecanismos de comunicación existen en la empresa?
16. ¿Conoce cuál es el procedimiento que debe aplicarse en caso de no cumplir con lo contemplado en el reglamento de trabajo?
17. ¿Cómo se dan las relaciones de autoridad al interior de la empresa?
18. ¿Cómo percibe el clima organizacional en la empresa?
19. ¿Qué lo motiva a trabajar en esta empresa?

20. Según su concepto, cuáles son las necesidades más apremiantes que actualmente tiene la empresa en cuanto a:

- A. Personal.
- B. Mercadeo.
- C. Comercialización
- D. Administración.
- E. Tecnología.
- F. Comunicación.

21. ¿De uno a diez usted cuanto conoce la empresa?

22. Calificando el producto ¿usted cuánto le coloca de uno a diez?

23. ¿Cómo se sintieron con el Focus Group?

Anexo D. Guía de preguntas del Focus Group dirigida al personal operativo

1. ¿Ustedes saben qué hace exactamente la empresa Antioqueña de Arepas?
2. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa Antioqueña de Arepas en el mercado?
¿Cuánto hace que se creó la empresa Antioqueña de Arepas?
3. ¿Qué responsabilidades tiene la empresa con los clientes? ¿Cuáles creen que son algunas de esas responsabilidades que tiene Antioqueña de Arepas con los demás clientes?
4. ¿Qué responsabilidades considera que tiene o debe tener la empresa con sus distribuidores?
5. ¿Qué responsabilidades tiene la empresa con los proveedores?
6. Mencione 5 requisitos que ustedes creen de debieron cumplir para trabajar en esta empresa.
7. ¿Para qué cargo fueron contratados y cual desempeña actualmente en la empresa?
8. ¿Entraron con experiencia para la labor que desempeñan? Responda sí o no.
9. ¿Cuándo ustedes entraron a trabajar en Antioqueña de Arepas les dieron una capacitación? Responda sí o no.
10. Desde el cargo que cada uno desempeña ¿cómo contribuye a que la empresa crezca y salga adelante?
11. ¿Conocen el reglamento de la empresa?
12. Digan 3 deberes que debe cumplir según el reglamento.
13. ¿Ustedes saben quién es su superior inmediato? Responda sí o no. El que responda si menciona el cargo y nombre de esa persona.
14. ¿Ustedes ven que la empresa necesita cargos de autoridad? Responda sí o no.
15. ¿La empresa necesita que haya un cargo que represente la autoridad y el orden para ustedes? Responda sí o no.
16. ¿Hay en la empresa una persona que represente eso que acaban de decir?
17. ¿Cómo perciben ustedes el ambiente de trabajo? Responda bueno, regular, malo.
18. ¿Qué lo motiva a usted en trabajar en esta empresa?
19. ¿En la empresa hay técnicas estandarizadas de producción?

20. Según su concepto, cuáles son las necesidades más apremiantes que actualmente tiene la empresa en cuanto a:

- A. Tecnología.
- B. Ventas.
- C. Administración
- D. Manejo da personal.
- E. Mercadeo y/o publicidad.
- F. Comunicación.

21. ¿Cuál es la necesidad principal de acuerdo a todo lo que han dicho que ustedes consideran que tiene la empresa?

22. ¿El producto que vende la empresa es un producto bueno o es malo o como lo califica usted? Calificar de 1 a 10.

Anexo E. Guión utilizado para las técnicas proyectivas en el grupo focal respecto al producto "Mazamorra de la Región".

1. Prueba de asociación de palabras.

Objetivo: identificar rápidamente un mercado objetivo.

Palabra utilizada: Mazamorra _____

2. Crear una historia de producto.

Objetivo: Favorecer la exploración profunda de las ideas de los consumidores respecto al producto.

El participante debe crear una historia con el producto en donde involucre:

- Qué sabor tiene _____
- Qué precio tiene ese producto _____
- Que cantidad _____
- Qué presentación o empaque tiene _____
- En dónde lo venden _____
- Cuándo lo compraría _____

3. Prueba de imágenes. Se presenta la imagen del producto a los participantes.

Objetivo: Permitir que los asistentes escriban cualidades del producto, teniendo en cuenta que la cualidad # 1 es la más importante y así sucesivamente.

- Cualidad 1. _____
- Cualidad 2. _____
- Cualidad 3. _____
- Cualidad 4. _____
- Cualidad 5. _____

4. Prueba de completar oraciones.

Objetivo: Conocer aspectos ocultos sobre lo que piensan los participantes sobre el objeto de investigación.

- La mazamorra es un producto ideal para____
- La mazamorra me recuerda a _____
- La mazamorra se parece a _____
- La mazamorra la compro por _____

5. Personalidad del producto

Objetivo: Conocer qué tipo de persona percibe el participante en el producto.

Edad: _____

Sexo: _____

Nivel socioeconómico: _____

Rol que ocupa en la familia: _____

Ocupación: _____

Estatura: _____

Peso: _____

Estado civil: _____

Donde vive: _____

Como se viste _____

Como se viste: Casual _____

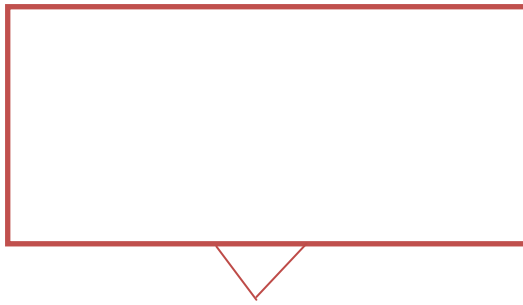
6.Cuál sería el momento ideal para consumir el producto.

7. Vinculación del producto con:

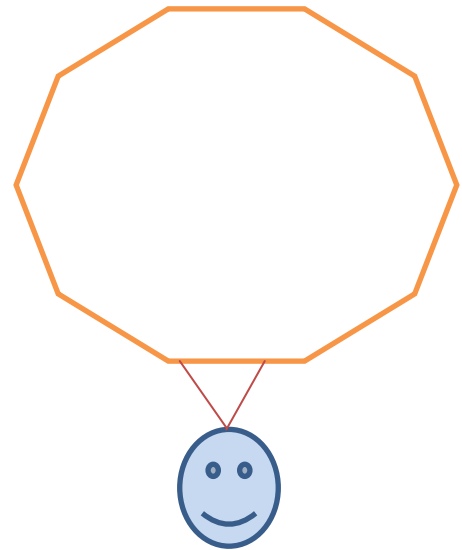
- Salud
- Cultura
- Estilo de vida
- Tradición

8. Atributos que percibe del producto

9. Diálogo con el producto:



Mazamorra



Anexo F. Registro Sanitario.



República de Colombia
Ministerio de Salud y Protección Social
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

RESOLUCIÓN No. 2014001334 DE 23 de Enero de 2014

Por la cual se concede un Registro Sanitario

El Director de Alimentos y Bebidas del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, en ejercicio de las facultades legales conferidas en el Decreto 2078 del 2012, con base en lo previsto por la Ley 9a. de 1979, el Decreto Reglamentario 3075 de 1997 y Decreto Reglamentario 612 de 2000, y Decreto Reglamentario 612 de 2000

RESUELVE

ARTICULO PRIMERO.- Conceder REGISTRO SANITARIO por el término de 10 años al producto que se describe a continuación:

REGISTRO SANITARIO No.:	RSAA08133214	VIGENTE HASTA:	
EXPEDIENTE:	20072320	RADICACIÓN:	2014005961
MODALIDAD:	FABRICAR Y VENDER		
PRODUCTO:	AREPA DE MAÍZ VARIEDADES: 1. AREPA TELA DE MAIZ BLANCO, 2. AREPA TELA DE MAIZ AMARILLO, 3. AREPA TELA DE MAIZ SANCOCHADO, 4. AREPA TELA DE MOTE, 5. AREPA MINITELA DE MAIZ BLANCO, 6. AREPA MINITELA DE MAIZ AMARILLO, 7. AREPA MINITELA DE MAIZ SANCOCHADO, 8. AREPA MINITELA DE MOTE, 9. AREPA REDONDA DE MAIZ BLANCO, 10. AREPA REDONDA DE MAIZ AMARILLO, 11. AREPA REDONDA DE MAIZ SANCOCHADO, 12. AREPA REDONDA DE MOTE, 13. AREPA GIGANTE DE MAIZ BLANCO, 14. AREPA GIGANTE DE MAIZ AMARILLO, 15. AREPA GIGANTE DE MAIZ SANCOCHADO, 16. AREPA GIGANTE DE MOTE, 17. AREPA DE MAIZ CON QUESO, 18. AREPA DE CHOCOLO, 19. AREPA DE CHOCOLO RELLENA DE QUESO, 20. AREPA DE MAIZ CON YUCA, 21. AREPA DE MAIZ CON YUCA Y QUESO, 22. AREPA DE MAIZ CON SOYA, 23. AREPA DE MAIZ MULTICEREA		
MARCA:	ULTRAREPA, AREPAS PREMIUM, AREPAS DE LA REGIÓN		
PRESENTACIONES COMERCIALES:	10g, 20g, 30g, 40g, 50g, 60g, 70g, 80g, 90g, 100g, 110g, 120g, 130g, 140g, 150g, 160g, 170g, 180g, 190g, 200g, 210g, 220g, 230g, 240g, 250g, 260g, 270g, 280g, 290g, 300g, 310g, 320g, 330g, 340g, 350g, 360g, 370g, 380g, 390g, 400g, 410g, 420g, 430g, 440g, 450g, 460g, 470g, 480g, 490g, 500g, 600g, 700g, 800g, 900g, 1000g, 1500g, 2000g.		
TITULAR(ES):	ANTIOQUEÑA DE AREPAS S A S con domicilio en MEDELLIN - ANTIOQUIA		
FABRICANTE(S):	ANTIOQUEÑA DE AREPAS S A S con domicilio en MEDELLIN - ANTIOQUIA		

ARTICULO SEGUNDO.- Contra la presente resolución procede únicamente el Recurso de Reposición, que deberá interponerse ante EL DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA dentro de los DIEZ (10) días siguientes a la notificación personal, de conformidad con lo señalado en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Una vez ejecutoriado quedará culminado el procedimiento administrativo.

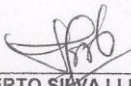
ARTICULO TERCERO.- Los derechos que se deriven de esta Resolución quedarán sujetos al control posterior que debe realizar el INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA de conformidad con lo previsto por el Artículo 2 del Decreto 612 de 2000.

ARTICULO CUARTO.- La presente resolución rige a partir de la fecha de su ejecutoria.

COMUNIQUESE, NOTIFIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá D.C. el 23 de Enero de 2014

Este espacio, hasta la firma se considera en blanco.




HARRY ALBERTO SIERRA LLINAS
DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Revisión Técnica: Erika Elizabeth Araque Mieth 1356



Anexo G. Reporte de Producto no conforme

	REPORTE DE PRODUCTO NO CONFORME	CODIGO:RPNC01
		VERSION:01
		PAG:1
FECHA:		
PROVEEDOR:	PRODUCTO:	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:	VENCE Y LOTE:	
DETECTADA POR:	CARGO:	
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD (QUE TIENE EL PRODUCTO)		
POSIBLES CAUSAS		
CORRECCIÓN		
CAMBIO DEL PRODUCTO <input type="checkbox"/>	NO HAY CAMBIO <input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES:		
DESCRIPCION DE LA CORRECCION:		
RESPONSABLE DE LA CORRECCION:		
VERIFICACION		
RESPONSABLE DE LA VERIFICACIÓN:		

Anexo H. Cuestionario estructurado aplicado en la investigación de mercados sobre los factores motivadores de compra de los consumidores de arepas en Medellín y el Valle de Aburrá en el año 2016.

Nombre. _____

Dirección. _____

Teléfono. _____

1. ¿Consumes arepas? Si _____ no _____
2. ¿Qué marca de arepas consumes? _____
3. ¿Qué precio tienen las arepas que compras? _____
4. ¿Qué buscas en una arepa? _____
5. ¿Con qué frecuencia consumes arepas en la semana?
 - Una vez a la semana
 - Dos veces por semana
 - Más de tres veces por semana
6. ¿Cuáles son los momentos preferidos para el consumo de arepas?
 - Desayuno
 - Media mañana
 - Almuerzo
 - Algo
 - Comida
 - Merienda.
7. ¿Cuál es el atributo que más destaca en las arepas?
Sabor _____
Olor _____
Color _____
Precio _____
Tamaño _____
8. Conoce la marca "Arepas de la Región" Si ___ No ___
9. ¿Qué percepción tiene del producto? _____
10. ¿Le interesaría conocer otros productos de la marca La Región?
 - a. _____ Mazamorra.
 - b. _____ Claro
 - c. _____ Arepa de Chócolo
 - d. _____ Arepa de Maíz