

**Plan Estratégico de Mercadeo**

**Empresa FitNut**

**Sebastián Rivera Castaño**

**Javier Bustamante Londoño**

**Asesor:**

**Camilo Restrepo Ayala**

**Trabajo de Grado para obtener el título de**

**Magister en Mercadeo**

**ESUMER**

**Maestría de Mercadeo**

**2015**

## Contenido

	<b>pág.</b>
Parte I.....	11
Resumen Ejecutivo .....	11
1.Introducción .....	13
2. La empresa .....	14
2.1 Producción .....	14
2.2 Ventas y canales de distribución.....	15
2.3 Comunicación y Publicidad.....	15
2.4 Productos.....	16
2.5 Precios.....	16
3. Problemática .....	17
4. Objetivos .....	22
4.1 Objetivo General.....	22
4.2 Objetivos Específicos.....	22
5. Marco teórico.....	23
5.1 Concepto de Marketing.....	23
5.2 Planeación estratégica de Marketing .....	23
5.2.1. Análisis de la situación. ....	25
5.2.2 Objetivos de Marketing.....	25
5.2.3 Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial (análisis de la competencia). .....	26
5.2.4 Segmentación de mercados, selección del mercado meta y medición de la demanda del mercado.....	27

5.2.5 Diseñar una mezcla de marketing estratégico.....	27
5.3 Herramientas para el análisis de la situación actual.....	28
5.3.1 Matriz de medición y diagnóstico de negocios (Modelo Pestel). ....	28
5.3.1.1 Factores políticos. ....	28
5.3.1.2 Factores Económicos. ....	29
5.3.1.3 Factores sociales. ....	29
5.3.1.4 Factores Tecnológicos. ....	29
5.4 Evolución del modelo. ....	29
5.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). ....	30
5.6 Modelo de competitividad ampliada de Porter (5 Fuerzas competitivas de Porter). ....	31
5.7 Modelo de las estrategias genéricas de Porter. ....	36
5.7.1 Liderazgo en costos.....	36
5.7.2 Enfoque. ....	37
5.7.3 Diferenciación.....	38
5.8 Matriz DAFO o DOFA .....	39
5.9 Investigación Cualitativa .....	40
5.10 Investigación Cuantitativa .....	43
5.11 Matriz Igor Ansoff (Matriz de Expansión de producto/mercado) .....	44
5.12 Ciclo de vida del producto .....	46
5.13 Segmentación de mercados.....	52
5.13.1 Segmentación Demográfica. ....	52
5.13.2 Segmentación Geográfica. ....	53
5.13.3 Segmentación Psicográfica. ....	53

5.13.4 Segmentación por comportamiento. ....	54
5.13.5 Selección del mercado meta.....	54
5.13.6 Estrategia de Agregación. ....	55
5.13.7 Estrategia de un solo segmento o concentrado. ....	55
5.13.8 Estrategia de varios segmentos o diferenciado. ....	55
5.13.9 Posicionamiento de mercado. ....	56
5.14 Mezcla de Marketing .....	57
5.14.1 Estrategia de Producto. ....	57
5.14.1.1 Marca. ....	57
5.14.1.2 Empaque. ....	58
5.14.1.3 Color. ....	58
5.14.2 Estrategia de Precio.....	59
5.14.2.1 Fijación de precios mediante márgenes. ....	61
5.14.3 Estrategia de Distribución (Plaza). ....	61
5.14.3.1 Canales de Distribución .....	62
5.14.4 Estrategia de promoción. ....	63
5.15 Mercado saludable en Colombia y Medellín. ....	64
Parte II.....	67
6. Marco Metodológico.....	67
6.1 Modelos de Diagnóstico .....	67
6.2 Investigación de Mercados .....	68
6.2.1 Investigación Cualitativa .....	69
6.2.2 Investigación Cuantitativa .....	71

6.3 Ruta de Soluciones.....	71
7. Recolección de datos, análisis e interpretación de los resultados.....	72
7.1 Análisis estratégico y competitivo.....	72
7.1.1 Análisis del macro entorno.....	72
7.1.1.1 Aspectos Políticos.....	72
7.1.1.2 Aspectos económicos.....	75
7.1.1.3 Aspectos sociales.....	77
7.1.1.4 Aspectos tecnológicos.....	78
7.1.1.5 Oportunidades y amenazas identificadas.....	80
7.1.2 Matriz de Perfil Competitivo.....	81
7.1.2.1 Fortalezas y Debilidades Identificadas.....	82
7.1.3 Modelo de competitividad ampliada de Porter para el caso FitNut.....	83
7.1.3.2 Amenaza de posibles productos sustitutos.....	86
7.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	86
7.1.3.4 Poder de negociación de los clientes.....	87
7.1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	88
7.1.4 Matriz de estrategia genérica.....	89
7.1.4.1 Fortalezas y Debilidades identificadas.....	91
7. 2 Desarrollo y resultado de la investigación de mercados.....	91
7.2.1 Investigación Cualitativa.....	91
7.2.2 Investigación Cuantitativa.....	105
7.2.2.1 Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	122
7.3 Matriz Igor Ansoff (Matriz de Expansión de producto/mercado).....	125

7.4 Ciclo de Vida del producto para FitNut Mantequilla de maní.....	127
7.5 Matriz DAFO .....	129
7.5.1 Debilidades .....	129
7.5.2 Oportunidades .....	130
7.5.3 Fortalezas .....	131
7.5.4 Amenazas.....	132
7.6 Cruce de variables DAFO-CAME.....	133
7.6.1 Estrategias FO.....	133
7.6.2 Estrategias FA.....	134
7.6.3 Estrategias DO .....	134
7.6.4 Estrategias DA .....	135
7.6.5 Definición y evaluación de criterios .....	136
8. Formulación de la ruta de soluciones.....	137
8.1 Estrategias Seleccionadas .....	137
8.2 Objetivos de Marketing.....	138
8.3 Segmentación de Mercados .....	139
8.4 Posicionamiento.....	140
8.5 Marketing mix.....	141
8.5.1 Estrategia de Producto .....	141
8.5.2 Estrategia de Distribución.....	142
8.5.3 Estrategia de Promoción .....	143
8.5.4 Estrategia de Precio.....	144
9. Formulación de la ruta de soluciones.....	147

9.1 Presupuesto para ruta de soluciones .....	147
10. Presupuesto de la consultoría.....	148
11. Conclusiones .....	149
12. Recomendaciones .....	150
13. Referencias bibliográficas.....	152
Cibergrafia .....	154
Parte IV.....	158
Anexo .....	158

## Lista de Tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Resultado y la valoración de los factores claves.....	82
Tabla 2. Matriz de estrategia genérica. ....	90
Tabla 3. Habilidades y recursos que debe tener una empresa bajo una estrategia de enfoque y la validación.....	90
Tabla 4. Ficha Técnica.....	105
Tabla 5. Relevancia de aspectos .....	112
Tabla 6. Percepción de la mantequilla de maní .....	112
Tabla 7. Matriz DAFO-CAME.....	133
Tabla 8. Evaluación de criterios.....	136
Tabla 9. Resumen de estrategias y acciones para FitNut.....	146
Tabla 10. Presupuesto mix de marketing propuesto año 2016 .....	147
Tabla 11. Presupuesto de la consultoría.....	148



## Lista de Gráficas

	<b>pág.</b>
Gráfica 1. Género.....	106
Gráfica 2. Rango de edad.....	106
Gráfica 3. Estrato .....	107
Gráfica 4. ¿Practica algún deporte? .....	108
Gráfica 5. ¿Consume mantequilla de maní? .....	108
Gráfica 6. Razón de consumo de mantequilla de maní.....	109
Gráfica 7. Razón de no consumo de mantequilla de maní.....	110
Gráfica 8. Motivación para consumir mantequilla de maní.....	111
Gráfica 9. Percepción de la mantequilla de maní .....	113
Gráfica 10. Test de sabor FitNut.....	114
Gráfica 11. Intensión de compra de FitNut.....	115
Gráfica 12. Recomendaría FitNut.....	116
Gráfica 13. Precio dispuesto a pagar.....	117
Gráfica 14. Lugares de compra de mantequilla de maní .....	118
Gráfica 15. Disposición para pagar \$16.000 por FtNut 350gr.....	119
Gráfica 16. Opciones de consumo de mantequilla de maní.....	120
Gráfica 17. Momentos del día en que consumiría mantequilla de maní.....	121
Gráfica 18. Otros sabores de mantequilla de maní .....	122
Gráfica 19. Test de Sabor FitNut .....	140

## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Secuencia de planeación.....	24
Figura 2. Matriz de medición y diagnóstico de negocios (Modelo Pestel).....	30
Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter .....	36
Figura 4. La matriz de expansión de producto/mercado.....	46
Figura 5. Algunas consideraciones en la fijación de precios .....	460
Figura 6. Ubicación de FitNut en la matriz Igor Ansoff para su definición estratégica en el mediano plazo. ....	126
Figura 7. Principales características de la etapa de introducción del ciclo de vida del producto .....	128

## **Parte I**

### **Resumen Ejecutivo**

Esta oferta de servicios de consultoría describe la situación actual identificada específicamente en el mercado de los alimentos saludables, el cual viene presentando crecimiento en su participación de mercado y en el consumo de los colombianos, además de los cambios que se experimentan en el estilo de vida y hábitos de consumo, siendo este el panorama con una tendencia estable y permanente, se abre una oportunidad para un nuevo emprendimiento en esta categoría específica para FitNut, una empresa nueva, la cual decide producir y comercializar un producto que se ajusta a las necesidades y oportunidades observadas, mantequilla de maní, y aunque su oferta y consumo es relativamente bajo en el país, se pretende emprender un camino para capitalizar el potencial en el mercado de los alimentos saludables, y satisfacer las nuevas exigencias del consumidor colombiano con respecto a una alimentación más sana, pero a su vez asociado a aspectos como la imagen, salud y nutrición.

De esta manera se hace necesario profundizar en un diagnóstico inicial de todos los factores involucrados y una posterior investigación de mercados, que permita a FitNut tener más herramientas de evaluación con el fin de mejorar su visión acerca del modelo de negocio, a su vez le permita minimizar los diferentes riesgos que conllevan un emprendimiento de tal característica, especialmente en Colombia en donde la gran mayoría de las empresas que deciden iniciar un proyecto de negocio fracasan.

Para conocer la situación actual de la empresa y su entorno competitivo se hizo un diagnóstico interno y externo, adicionalmente se diseñó y ejecutó una investigación de mercados que permitió construir una matriz DAFO, y a la postre proponer una mezcla de marketing con el

fin de aportar herramientas para la toma de decisiones estratégicas por parte de la empresa y cumplir los objetivos planteados.

## 1. Introducción

Actualmente, es indispensable para las empresas implementar dentro de su estrategia de negocio, un plan estratégico de mercadeo, el cual apoye de manera integral la consecución de los objetivos, alineando la visión corporativa con la realidad del mercado.

La dinámica de los mercados actuales, la competencia entre compañías, productos, categorías, segmentos, las características de los consumidores de hoy, la tecnología, el acceso a la información, la generación de contenido e información bidireccional, exige que las organizaciones desarrollen e implementen estrategias integrales de mercadeo, que minimicen los riesgos de fracasar y les permita capitalizar las oportunidades que ofrece el mercado.

La evolución del mercado exige a las empresas conocer con certeza y anticipación cuales son las necesidades, deseos y anhelos de los consumidores; segmentar su mercado, definir el público objetivo y diferenciarse, permite tener una estrategia definida, la cual determinará desde lo competitivo una ventaja real, además de garantizar la sostenibilidad de la empresa, todo esto apuntando en dirección a los tres objetivos principales de toda organización: rentabilidad, proyección y permanencia.

De este modo, se pretende con la elaboración de esta consultoría, desarrollar un plan estratégico de mercadeo, con el fin de estructurar una idea de negocio de emprendimiento, enfocada en una oferta de productos dentro del sector alimentos, en el segmento nutrición saludable. Es por esto que resulta relevante para potenciar esta oportunidad, estructurar un plan estratégico de mercadeo, que permita orientar a la empresa hacia ese mercado objetivo, identificando las necesidades, estilo de vida, hábitos de consumo, para así generar ofertas de valor claramente definidas y direccionadas al mercado que se pretende llegar.

## **2. La empresa**

FitNut es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de mantequilla de maní, con origen en la ciudad de Medellín donde está constituida legalmente y tiene su centro de operación.

La producción y comercialización de mantequilla a base de maní que desarrolla la empresa, contiene endulzante y proteína aislada, no contiene azúcar, conservantes ni aceites añadidos. Está dirigida tanto a personas que practican deporte, y a aquellas que tienen un estilo de vida saludable, basado en una alimentación sana y equilibrada.

La idea de negocio surge del creador de FitNut, a raíz de la necesidad de tener una alimentación sana y balanceada, que complementara sus hábitos alimenticios de manera saludable y ayudara a desarrollar sus actividades deportivas. De otro lado, la poca oferta comercial de productos con estas características motivó la investigación y creación de este nuevo producto.

De esta manera nace FitNut, una mantequilla a base de maní con alto contenido proteínico, bajo en grasa y sin azúcar, que además de satisfacer la necesidad de personas que practican diferentes deportes, pretende también complementar la alimentación saludable de todas las personas en su día a día con un sabor delicioso y natural.

### **2.1 Producción**

La producción de FitNut, se hace en la ciudad de Medellín a través de terceros bajo las indicaciones y requerimientos exclusivos de su propietario, garantizando la mejor calidad y la

homogenización de todos sus productos. La empresa se encarga de proveer los insumos necesarios a los productores, garantizando siempre materia prima de la mejor calidad.

## **2.2 Ventas y canales de distribución**

Inicialmente, el mercado objetivo para las ventas de FitNut, han sido las tiendas saludables y especializadas en productos naturales, gimnasios y centros de acondicionamiento físico en ciudades como Medellín, Bogotá, Barranquilla, Envigado, Sabaneta, Cali, Pereira, Cartagena y Cartago.

Adicionalmente, la comunicación de los productos a través de los diferentes canales virtuales y no tradicionales, permite la exposición de la marca y la oferta de productos a través de Facebook, Instagram, Whatsapp, convirtiéndose estos en unos canales importantes de comunicación, reconocimiento y ventas de la marca.

Actualmente, la empresa no cuenta con una base de datos estructurada y bien administrada de sus clientes, que no le permite hacer un adecuado control y seguimiento para generar estrategias de fidelización y segmentación.

La distribución física de los productos, se hace básicamente de manera personalizada y a través de algunos operadores logísticos, sobre todo cuando las ventas y los clientes están fuera de la ciudad de Medellín.

## **2.3 Comunicación y Publicidad.**

Actualmente, un gran componente de la comunicación y exposición de la marca se hace a través de canales y vehículos no tradicionales, la publicidad básicamente se desarrolla en las

redes sociales y medios virtuales. Por otro lado, la participación en eventos deportivos, culturales y gastronómicos ha permitido a la marca crear un reconocimiento importante en la ciudad de Medellín principalmente. La recomendación de personas que consumen los productos y algunas pequeñas actividades de BTL también han contribuido a la comunicación y cierto reconocimiento de los productos dentro del mercado y público objetivo.

## **2.4 Productos**

Actualmente, se producen y comercializan tres versiones del producto en la misma cantidad de presentaciones según su cantidad:

- Mantequilla de maní receta original sin ningún tipo de endulzante, presentaciones de 350gr y 500gr
- Mantequilla de maní endulzada con stevia, presentaciones por 350gr y 500gr.
- Mantequilla de maní con cacao orgánico, en presentación de 350gr.

## **2.5 Precios**

Los precios vigentes en el mercado para cada uno de los productos y presentaciones son los siguientes:

- Mantequilla de maní original empaque por 350 gr a \$ 16.000 (PVP)
- Mantequilla de maní original empaque por 500gr a \$21.000 (PVP)
- Mantequilla de maní con stevia empaque por 350gr a \$16.000 (PVP)
- Mantequilla de maní con stevia empaque por 500gr a \$21.000 (PVP)
- Mantequilla de maní con cacao orgánico empaque por 350gr \$20.000 (PVP)



### 3. Problemática

En los últimos años, la población colombiana viene cambiando sus hábitos alimenticios y la canasta familiar en su composición ha experimentado algunas transformaciones, dada la necesidad de una alimentación más saludable por parte de los consumidores colombianos, hoy por hoy el consumidor se toma más tiempo a la hora de tomar decisiones de compra en relación a un producto en un supermercado o en una tienda tradicional, los productos con azúcar son reemplazados por aquellos endulzados con otros tipo de producto, por ejemplo stevia o simplemente con menos azúcar en su composición, las harinas y carbohidratos son reemplazados por proteína, verduras y frutas, en el caso de algunas bebidas las prefieren light, la leche descremada, semidescremada, deslactosada, etc, según expresa Nielsen en su estudio de 2014 para algunos países de Latinoamérica (Nielsen, 2014)

Existe hoy en día, además de la conciencia de alimentarse saludablemente una fuerte inclinación hacia el consumo de alimentos light, fitness, integral, bajos en grasas trans y saturadas, con índices bajos en calorías, azúcar, y sodio, por mencionar algunos de los preceptos interiorizados, los cuales son evaluados por el consumidor permanentemente en sus decisiones de compra.

Por otro lado, no es solo pensar en consumir productos con estos atributos funcionales, sino los efectos emocionales que se derivan de lo anterior, mantener una buena nutrición hace que las personas se sientan mejor, satisfechos con ellos mismos ya que al verse más sanos estimulará positivamente su rendimiento en las labores cotidianas como estudio, trabajo, deporte, este último, vital como complemento en el estilo de vida saludable.

Estudios hechos recientemente concluyen según Nielsen, que en la categoría de alimentos saludables más demandados, los principales pertenecen al grupo de los aceites, seguido del atún, galletas, margarina y carnes frías. Para comprarlos, los colombianos prefieren el canal moderno. (Nielsen, 2014).

Actualmente es real el cambio en el estilo de vida de los consumidores, especialmente en las clases socioeconómicas altas, las cuales han estado incorporando dentro de su canasta familiar productos saludables asociados al concepto light, fitness e integral. La categoría de alimentos saludables en Colombia viene creciendo en su participación en el mercado, 5% fue la variación de 2013 a 2014 y el consumo de la categoría dentro de la canasta familiar en Colombia es del 15%. En el país un consumidor compra en promedio cada dos días productos de la canasta regular, y cada 6 días algún producto saludable, es decir, \$5.200 y \$5.000 respectivamente, (Nielsen, 2014)

Es importante mencionar que además de los beneficios antes descritos, esta tendencia hacia al consumo de productos saludables viene estimulada por la generación millenials (personas entre 18 y 34 años), los cuales cada vez tienen mayor poder adquisitivo y prefieren hábitos más saludables. Se estima según el DANE, hoy viven en Colombia unos 12 millones de persona de esta generación. (Revista Dinero, 2015. p.63)

Uno de los productos que pertenece a la categoría de alimentos saludables es la mantequilla de maní o de cacahuete como se conoce en algunos países, esta se describe como una pasta cremosa hecha a base de maní tostado y molido generalmente salada o endulzada, un alimento altamente nutritivo, contiene niacina y ácido fólico, vitamina E, potasio, magnesio y zinc, rica en fibra, grasas cardio protectoras las cuales ayudan a mantener los niveles de colesterol malo (LDL) bajo y es también fuente importante de proteínas.

La mantequilla de maní es un alimento muy flexible, el cual se combina muy bien con diversos alimentos como el pan, las tostadas o galletas (carbohidratos) y un lácteo ya sea leche o yogurt, en sándwiches, bocadillos, recetas, licuados y batidos, ayuda a complementar la dieta ya que al ser rica en proteína y fibra mantiene una sensación positiva y de saciedad provocando menos apetito durante el día.

Los beneficios de consumir mantequilla de maní van desde el aporte en minerales, proteínas, fibra, vitaminas hasta la prevención de enfermedades como cálculos biliares, Alzheimer, problemas del corazón, gracias a que contiene un nutriente llamado resveratrol. (Astook, 2015 p.2).

El Mercado de la mantequilla de maní en Colombia es aún muy incipiente debido al poco consumo y desconocimiento, además, el maní es un producto que principalmente se consume en el país como confite y snack, su presentación como mantequilla no es muy cercano al consumidor colombiano. Por el lado de la producción, el panorama también es reducido, ya que casi la totalidad de la tierra cultivada de maní está concentrada en los departamentos de Tolima y Nariño, 5000 hectáreas aproximadamente proyectadas al año 2015 ( Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2010),

En la actualidad hay varias empresas importantes que producen mantequilla de maní, Manitoba del Valle del Cauca con dos presentaciones una Cremy y la otra Crunchy; Procter and Gamble con la marca Jif en cuatro presentaciones; Kraft Foods con su marca Planters en dos presentaciones, una Crunchy y otra original, de igual manera existen algunos productores artesanales que recientemente iniciaron a comercializar el producto dirigido especialmente a centros deportivos o de acondicionamiento físico y los denominados mercados saludables, tres

de las principales marcas de producción artesanal de mantequilla a base de maní son Wake Up y FitNut de la ciudad de Medellín y Yummii Yummii cuyo origen es de Bogotá,

La creciente tendencia de los consumidores colombianos en incluir en su canasta familiar y consumir productos saludables, ofrece un mercado potencial para la empresa FitNut con su producto Mantequilla de maní, la idea de reemplazar los alimentos tradicionalmente consumidos y que no cumplen con los nuevos estándares exigidos en relación a componentes naturales y con menos composición de elementos artificiales permite encontrar un nuevo nicho de mercado para la empresa.

No obstante la oportunidad de mercado que se está presentando en Colombia dada la evolución en las preferencias alimenticias, la dinámica de los mercados, los consumidores cada vez más informados, más exigentes y la facilidad de entrada de competidores en los diferentes mercados, exige que FitNut se prepare desde el punto de vista estratégico y táctico para enfrentar de la mejor manera los riesgos y fluctuaciones que se puedan presentar dentro de su categoría que podría representar problemas y dejarla en una posición vulnerable y en desventaja.

La empresa FitNut, a pesar de ser nueva en el mercado y en la categoría de alimentos saludables, ha tenido buena aceptación en su etapa de introducción, el producto es valorado como de buena calidad y es considerado como una buena opción a la hora de decidir consumir mantequilla de maní baja en grasa. Por este motivo, y después de acercamientos con el socio fundador se consideró la posibilidad de desarrollar un plan estratégico de marketing que permita a FitNut consolidar estratégicamente su idea de negocio con herramientas de análisis y planificación estructuradas con la misión y objetivo de enfrentarse de una mejor manera a las oportunidades y amenazas del mercado en el que se desenvuelve su producto y su público objetivo.

Los negocios en la actualidad requieren una visión clara de cara al cliente, situándolo en el centro de la estrategia y con una vocación seria y bien definida de conocerlo a profundidad para poder desarrollar ofertas de valor que satisfagan de una mejor manera todos sus expectativas , necesidades y aspiraciones. Es claro que no basta solo con tener un buen producto , si los clientes no lo conocen o simplemente no está disponible en el lugar y momento que estos desean adquirirlo, la visión enfocada en el cliente, hoy más que nunca, constituye un gran reto para las organizaciones de todo tipo, por esta razón, el objetivo principal de este trabajo de consultoría, consiste en desarrollar el un plan estratégico para la empresa FitNut que permita dirigirla en este sentido, enfocada en los clientes y consumidores actuales y potenciales.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General.**

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa FitNut, que permita direccionar la estrategia hacia el aprovechamiento de una oportunidad de mercado.

### **4.2 Objetivos Específicos.**

- Hacer un análisis estratégico y competitivo con el fin identificar y aprovechar comercialmente la oportunidad de mercado.
- Realizar una investigación de mercados que permita identificar el público objetivo, la percepción, aceptación del producto y las proyecciones a mediano plazo.
- Diseñar una ruta de soluciones que permitan implementar un plan estratégico de mercadeo.

## **5. Marco teórico**

### **5.1 Concepto de Marketing**

Las compañías actualmente deben enfocar sus esfuerzos en la construcción de relaciones de largo plazo con sus clientes que generen valor para ambos, la definición de marketing actual esta descrita como el proceso mediante el cual, las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con estos para captar valor de manera recíproca. En otras palabras Kotler y Armstrong (2013), definen el marketing como “la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción”. (p. 5).

Actualmente, las empresas orientadas al mercado deben conocer las necesidades y deseos reales de los consumidores, de igual forma, comprender el espacio competitivo al que pertenecen identificando las debilidades y fortalezas de la competencia, con el fin de desarrollar estrategias de fidelización para minimizar las amenazas a las que se exponen de las empresas que se encuentran en el mismo sector económico que ellas y se constituyen en competencia directa.

### **5.2 Planeación estratégica de Marketing**

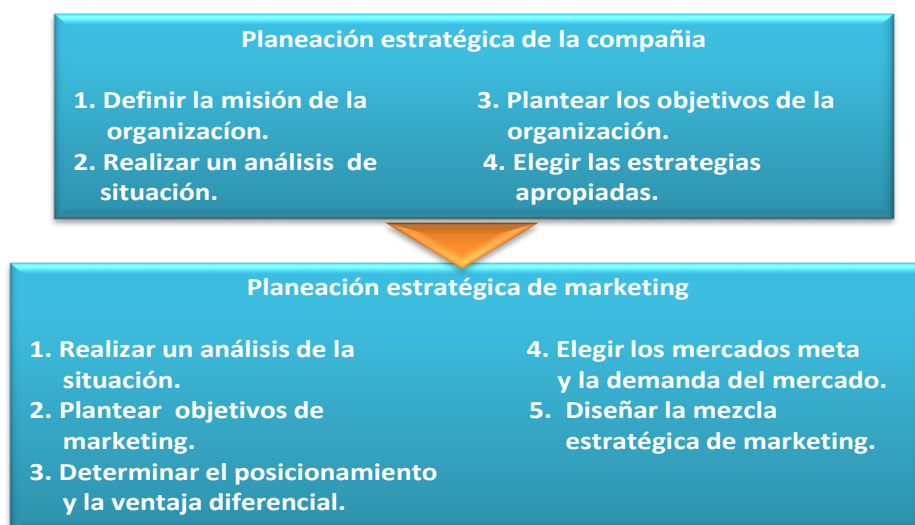
En primer lugar, las compañías deben tener claramente definida la estrategia general de la organización, a través de su misión corporativa, en segundo lugar, todos los departamentos y unidades estratégicas deben estar alineados con esta política y definición global de la dirección.

Como indican Stanton, Etzel y Walker (2007), “para lograr una óptima planeación de las estrategias de marketing, es necesario en primer nivel trabajar una estructurada planeación general de la compañía y en segundo nivel estudiar específicamente el departamento de marketing, por medio de un plan estratégico.” (p.63).

El desarrollo de un plan estratégico de marketing debe entonces estar alineado con la estrategia global de la compañía, existen algunas metodologías y etapas propuestas para estructurar el plan, las cuales se mencionan a continuación:

- Realizar un análisis de la situación.
- Trazar los objetivos del marketing.
- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Seleccionar los mercados meta.
- Diseñar una mezcla de marketing estratégico.

**Figura 1. Secuencia de planeación**



Fuente: Elaboración propia, tomado de Stanton, William J. Etzel, Michael J. Walker (2007).



### **5.2.1. Análisis de la situación.**

Para esta etapa, es importante revisar los antecedentes en relación a los planes de marketing que ha tenido la empresa, para saber si aún aplican o definitivamente se deben construir otros para alcanzar los objetivos de marketing.

Por otro lado, esta etapa del análisis implica necesariamente conocer tanto el entorno externo como el microentorno o entorno interno de la organización, existen varios métodos de diagnóstico que permiten conocer la situación de la empresa, algunos de ellos son la matriz DAFO, modelo Pestel, matriz de factores externos (EFE) e internos (EFI) entre muchas otras. Estos modelos de diagnóstico, permitirán a las organizaciones conocer la posición actual en la que se encuentran tanto interna como externa, para así definir claramente las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

### **5.2.2 Objetivos de Marketing.**

Es la definición de las metas particulares del marketing que deben estar alineadas y concertadas con los objetivos de la organización para alcanzar las metas propuestas por la dirección de la empresa, estos objetivos de marketing son por lo general en relación a crecimiento de ventas, estabilidad, mejora de utilidad o posicionamiento en el mercado, éstos deben ser específicos, realistas y flexibles.

### **5.2.3 Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial (análisis de la competencia).**

Basicamente, esta etapa pretende identificar la competencia directa de la compañía, marca o producto particular, con el objetivo de conocer ciertos elementos y factores que permitan determinar el nivel en el que se encuentra con relación a esta en el mercado.

Todas las organizaciones deben conocer sus competidores, donde se encuentran, que tamaño tienen, cuales son sus fortalezas, cuál es su participación en el mercado, su comportamiento de ventas y en general su mezcla de marketing, estableciendo herramientas que faciliten un control permanente de sus movimientos y actividades de mercado, con el fin de tener capacidad anticipación y reacción ante sus cambios y decisiones.

Otro aspecto fundamental que se pretende con el conocimiento de la competencia es lograr el posicionamiento de una marca o un producto, descubrir la imagen y la percepción que tienen los consumidores de los productos de la competencia permitira buscar el propio, basado en diferenciacion y ventaja competitiva.

En este sentido, el análisis de la competencia resulta útil para descubrir y crear las ventajas diferenciales, es decir, identificar los atributos de la marca que el público considera atractivos y distintos de los competidores, de otro lado, detectar las debilidades que pueden revelarse y explotar para atraer a los clientes y garantizar una participación de una empresa dentro del mercado objetivo

#### **5.2.4 Segmentación de mercados, selección del mercado meta y medición de la demanda del mercado.**

Es de vital importancia para las organizaciones, definir a que público va a dirigir sus estrategias de marketing, pretender llegar a todo el mercado puede constituir un grave error y desenfocar la estrategia corporativa. La elección de mercados específicos permitirá optimizar los recursos de la organización buscando la generación y recepción de valor de sus clientes.

#### **5.2.5 Diseñar una mezcla de marketing estratégico.**

Se puede definir como el conjunto de herramientas de marketing – tácticas- que se combinan para alcanzar la respuesta deseada por parte del público objetivo después de la segmentación, definición y elección de este por parte de la empresa. El grupo de variables que la empresa emplea para influir en la demanda de un producto o servicio es decir, su mezcla de marketing, incluye: el producto, el precio, la promoción y la plaza – las 4 p’s-

Como lo definen Kotler y Armstrong: “Un programa de marketing eficaz combina cada elemento de la mezcla de marketing en un programa de marketing integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes” estas herramientas buscan generar un alto posicionamiento de determinado producto o servicio en el público elegido o meta. (Kotler y Armstrong, 2013b. p.83.)

## **5.3 Herramientas para el análisis de la situación actual**

### **5.3.1 Matriz de medición y diagnóstico de negocios (Modelo Pestel).**

Es una herramienta de estudio a nivel de la dirección estratégica para describir el macro ambiente en el que se desenvuelve una empresa, esta técnica consiste en analizar y evaluar el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, recientemente, se han incluido dentro del análisis dos aspectos igualmente importantes: ecológicos y legales.

El análisis del entorno se constituye un aspecto muy importante en el mundo empresarial moderno, las organizaciones deben estar monitoreando permanentemente el medio y los factores que las rodean, por lo anterior, obtener información de calidad para realizar una evaluación constante en el flujo de la planeación estratégica se convierte en un reto y necesidad fundamental de las organizaciones en la actualidad.

Los factores externos que evalúan esta herramienta de diagnóstico son:

**5.3.1.1 Factores políticos.** En este punto, se analizan los factores políticos que afectan a la industria donde opera la compañía: cómo se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste, puede además tener en cuenta: estabilidad política, normatividad en materia de empleo entre otros.

**5.3.1.2 Factores Económicos.** En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante dado que los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos y tomar decisiones más acertadas.

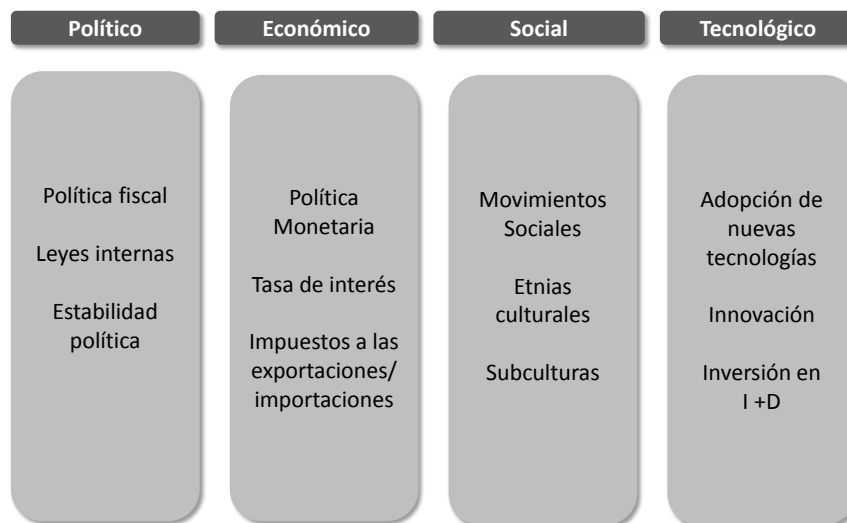
**5.3.1.3 Factores sociales.** El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución, las actitudes entre otras, define el comportamiento de los miembros de una sociedad y la manera como enfrentan y se desenvuelven en ella.

**5.3.1.4 Factores Tecnológicos.** En este aspecto, se valoran factores como el gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

## **5.4 Evolución del modelo.**

La importancia creciente de los factores ambientales y ecológicos, que alimenta el auge de los negocios verdes, ha producido una versión actualizado del modelo PEST, que incluye factores ecológicos y de sostenibilidad, por otro lado, actualmente, se reconoce y estudia de manera más detallada los aspectos legales que afectan directa o indirectamente a las organizaciones.

**Figura 2. Matriz de medición y diagnóstico de negocios (Modelo Pestel)**



Fuente: Elaboración propia. Tomado del Modelo Pestel

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

Esta matriz constituye una herramienta importante para conocer los elementos más relevantes de la competencia para una empresa en particular, según Fred (2003), “identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”. De este modo, permite realizar un análisis para calificar a los competidores sobre los factores que se consideran como clave de éxito en la industria en que se encuentran, determinando finalmente quien es el competidor más fuerte y que merece mayor atención. (p.112)

La construcción de la matriz deberá tener una ponderación y esta variará entre 0,0 y 1,0 para cada variable, sabiendo que la sumatoria de las ponderaciones para todos los valores no podrá exceder de 1,0.

De acuerdo con el autor citado, “los factores importantes para el éxito de una MPC, incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades donde (4) corresponde a la fortaleza mayor, (3) a la fortaleza menor, (2) a la debilidad menor y (1) a la debilidad mayor”. Lo que implica entonces, para determinar el puntaje, hacer un análisis para cada factor entre los diferentes competidores de la empresa en la matriz.

De este modo, para tener una calificación ponderada se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación y finalmente se sumarán las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, con el fin de determinar el total ponderado para cada empresa.

En una Matriz de perfil competitivo, las clasificaciones y los puntajes del valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Los resultados del análisis a través de la matriz, permiten obtener información importante en relación a las empresas de la competencia.

### **5.6 Modelo de competitividad ampliada de Porter (5 Fuerzas competitivas de Porter).**

Constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. El modelo de Porter expone que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas definen precios, costos y requerimientos de inversión, que son básicamente los factores esenciales que definen los pronósticos de rentabilidad a largo plazo, es decir, el atractivo económico -financiero de la industria.

Teniendo en cuenta el modelo planteado por Porter, la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. (Porter 1982, p.45).

Las 5 Fuerzas competitivas propuestas por Porter que afectan el entorno competitivo de la industria son:

**Amenaza de la entrada de nuevos competidores.** Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en éste cuando se identifica que hay beneficios superiores al promedio del sector. La llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, alto capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Sin embargo, podrían fácilmente ingresar si por ejemplo cuenta con productos de calidad superior a los existentes, alto valor percibido, aceptación de los productos o marcas o precios más bajos.

**Amenaza de posibles productos sustitutos.** Este aspecto se refiere particularmente a los productos que cumplen las mismas funciones del producto que se está evaluando. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la



demanda, representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien es decir, la competencia que puede enfrentar una empresa no es exclusiva del mismo producto o categoría de estos.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- Disponibilidad de sustitutos
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto
- Costos de cambio para el cliente

**Poder de negociación de los proveedores.** Este factor define la capacidad de negociación que tienen los proveedores, que son quienes suministran los insumos para la producción de los bienes de una empresa, por lo tanto mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fijar sus propios precios.

El poder de negociación de los proveedores también puede estar representado por volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas, los costos que implique cambiar de proveedor, de insumos, entre otros.

Este poder de negociación también va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan, la capacidad de

negociación permite a los proveedores no solo mejores precios, también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago, exclusividad.

El mercado y la posición que ocupen los proveedores también va a determinar su poder de negociación, algunas variables a tener en cuenta para analizar el poder de los proveedores en la negociación son:

- Diferenciación de insumos
- Concentración de proveedores
- Costos de cambio de proveedor o insumos
- Importancia de los insumos

**Poder de negociación de los clientes.** Los factores más importantes que influyen directamente en las empresas en relación al poder de negociación y la posición de sus clientes son: sensibilidad al precio y poder de negociación, estos a su vez, están condicionados por algunos elementos como la concentración de clientes, es decir, el número de clientes que representan la mayor parte de las ventas. Por otro lado, es importante conocer el volumen real de las compras ya que entre mayor sea este valor, el cliente estará en mejor posición para exigir mejores condiciones y beneficios.

Es importante señalar además, otros factores aparte de el volumen de compras y número de clientes, si por ejemplo, los productos no están muy diferenciados entre sí, y la marca no está muy posicionada no habrá una identificación clara por parte de los clientes lo que posibilitará su fácil movimiento entre competidores y productos sustitutos.

La constante evolución de los mercados y la posición privilegiada que tiene actualmente los clientes o consumidores, dada la abundancia de la información, la amplitud de la oferta de servicios y productos y la economía cada vez más globalizada hace que estos tengan cada día más poder de negociación y puedan exigir más y mejores relaciones de intercambio.

**Rivalidad entre competidores existentes.** Para el modelo propuesto por Porter, esta fuerza constituye un elemento esencial, es el factor con que las empresas emprenden acciones y estrategias permanentemente para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva frente a la amenaza de sus competidores.

En gran medida, la rentabilidad del mercado está dada por el grado de rivalidad de los competidores que pertenecen a determinado sector, por lo tanto, cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable, de igual modo, la saturación competitiva de un sector disminuirá su rentabilidad.

La apertura de los mercados y la globalización, han hecho que, a diferencia de años atrás, la estructura, los orígenes y objetivos de las empresas dentro de un sector sean muy diferentes, hoy por hoy, una empresa local de cualquier país o territorio puede verse enfrentada a otra con condiciones y estructura de costos muy diferentes representando nuevos retos a la hora de competir.

Otro de los aspectos que inciden en la rivalidad entre competidores, consiste en la diferenciación de los productos que comercializan, si no existe una clara diferenciación entre los productos, los consumidores podrán elegir fácilmente entre unos u otros, por otro lado, si los costos de cambiar de productos, es bajo, también se incrementara la rivalidad y las posibilidades de cambio. . (Porter 1982b, p.48).

**Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Construcción Propia, Tomado de Porter 1982b, p.48).

### **5.7 Modelo de las estrategias genéricas de Porter.**

El modelo de las 3 estrategias genéricas propuesto por Porter, pretende brindar a las empresas herramientas que le permitan identificar y obtener una ventaja competitiva en el mercado en relación a sus competidores, ya sea a través de liderazgo en costos, enfoque o una diferenciación identificable.

#### **5.7.1 Liderazgo en costos.**

Consiste en efectuar la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado, dado por la reducción de costos, de esta forma se pretende presentar al mercado una oferta con la mejor relación valor – precio.

La aplicación de esta estrategia pretende esencialmente, tener una mayor participación en el mercado o aumento de las ventas, las empresas que no puedan igualar esta condición es posible que deban salir del mercado.

Existen algunos métodos para reducir costos como:

- Simplificar el diseño del producto.
- Tener economías de escala.
- Estandarización de los procesos productivos.
- Incentivar procedimientos de mejoramiento continuo.
- Reducción de costos excesivos.
- Aprovechar y utilizar tecnología de punto.

Si la competencia identifica esta estrategia de costos y ajusta sus propios precios, puede presentarse riesgos de pérdida de utilidad en la industria, además, el mercado puede dirigir su consumo hacia otros atributos diferentes al precio.

### **5.7.2 Enfoque.**

La estrategia se basa fundamentalmente en la elección de un segmento específico del mercado; es decir, dirigir los esfuerzos de producción y marketing para atender y satisfacer las necesidades de un grupo definido y seleccionado de consumidores dentro del mercado total.

Algunos casos de estrategia de enfoque son:

- Definir claramente una línea de productos.

- Elegir un territorio geográfico en particular.
- Seleccionar un grupo específico de consumidores.
- Reducir el tamaño de productos.

La estrategia de enfoque es más recomendable en mercados reducidos, ya que permite la concentración en el público objetivo directamente, para mercados más consolidados y de mayor tamaño, se recomiendan otras estrategias como la de liderazgo de costos por ejemplo.

Se recomienda optar por esta estrategia en los siguientes casos:

- Cuando las preferencias de los consumidores apuntan a necesidades específicas.
- En situaciones donde la competencia se dirige a otros segmentos.
- Cuando la estructura de costos y la capacidad de la empresa no permite aplicar otras estrategias.

### **5.7.3 Diferenciación.**

Definir la estrategia en base a la diferenciación pretende definir y ofrecer productos considerados únicos en el mercado que permitan diferenciarse de la competencia para generar un posicionamiento.

Con la diferenciación de productos, se busca además, poder mejorar los precios de venta gracias a la valoración de atributos únicos por parte del público objetivo.

Algunos ejemplos de diferenciación en ciertos aspectos son:

- En la marca.
- En las características.

- En los beneficios.
- En la calidad.
- En la atención al cliente.
- En el servicio postventa.
- En los canales de distribución.
- En el diseño del producto.

Es aconsejable utilizar la estrategia de diferenciación, en casos donde la característica particular sea difícil de imitar o igualar por la competencia, es decir, que realmente represente una ventaja competitiva. Por otro lado, es importante valorar la elasticidad precio de la demanda, ya que esto determinara la sensibilidad de los consumidores al precio y los atributos diferentes a este que realmente valoran.

La diversidad de preferencias y necesidades de los consumidores sumado a la homogeneidad en los productos, también constituyen elementos importantes a la hora de utilizar esta estrategia. . (Porter 1982c, p.45).

## **5.8 Matriz DAFO o DOFA**

De acuerdo con Chapman (2004), la matriz DAFO es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en cualquier clase de negocio o empresa. Esta sigla, es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; los cuales proveen un marco de referencia para revisar estrategias, posición, revisión, diagnóstico de una organización. (p.1)

La DAFO contribuye a cualquier organización para la realización de un diagnóstico sobre cómo se encuentra la empresa frente a los competidores, para realizar una planeación estratégica, para crear una idea de negocio, para gestionar un proyecto, para realizar procesos de marketing y desarrollo de productos.

En el caso del marketing para un determinado producto como la mantequilla de maní es muy necesario dado que permite hacer una evaluación subjetiva de datos organizados en forma lógica para analizar, comprender y tomar decisiones sobre su demanda, mercado potencial, necesidades, gustos, preferencias, entre otros; además de la posibilidad de incursionar a distintos mercados.

Se puede decir entonces, que la matriz del análisis DAFO permite identificar y describir claramente a las oportunidades, fortaleza, amenazas y debilidades de la empresa y el producto en el mercado, generando la toma de decisiones respecto a los cruces de información que permiten extraer a partir de estas, las estrategias a seguir para la implementación o no del producto en el mercado.

## **5.9 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa es un proceso que busca la comprensión de un problema social o humano apoyado en tradiciones metodológicas distintivas. En este tipo de investigación se estudia la realidad en su contexto natural (tal como sucede), intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.



La investigación cualitativa requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano; esta, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión. Para ello, la investigación cualitativa dispone de unas técnicas de investigación, con ellas inicia la búsqueda de la información más útil y competente para suplir los requerimientos de la misma, además, pretende identificar las necesidades a las cuales se destina la investigación y del mismo modo, descubrir las posibilidades latentes que posee el investigador en la solución de determinado problema.

Según Schiffman, “al diseñar e implementar una estrategia de investigación adecuada para realizar un estudio cualitativo específico, el investigador debe tener en cuenta el propósito del estudio, el tipo de entrevistas que resultaría mejor dada la finalidad de la investigación y los tipos de instrumentos de recopilación de datos más adecuados para obtener la información necesaria”. (p.29).

En la investigación cualitativa, el investigador ve a las personas o los grupos como un todo integral, se enfoca en la lógica de la realidad que analiza, se aparta de sus propias creencias y perspectivas, además, trata de comprender a las personas dentro del punto de vista de ellas mismas.

Los principales tipos de entrevistas realizadas en estudios cualitativos son la entrevista en profundidad y las sesiones de grupos de enfoque, también se conoce y utiliza el proceso de reclutar e interrogar a los consumidores para intentar descubrir sus motivaciones, percepciones, actitudes y creencias.

### **Entrevista a profundidad**

También conocida como entrevista uno a uno, es una entrevista no estructurada relativamente larga (que suele durar 20 minutos a una hora), entre un solo individuo que responde y un entrevistador altamente capacitado.

### **Grupos de enfoque (focus group)**

Un “grupo de discusión” o grupo de enfoque consta de entre 8 y 10 participantes que se reúnen con un moderador-investigador-analista, para “enfocarse” o “explorar” un producto o una categoría de productos en particular (o cualquier otro tema de interés para la investigación).

Durante una sesión de grupo de enfoque (que a menudo dura dos horas) se alienta a los participantes a discutir acerca de sus reacciones ante conceptos de productos y servicios, o ante nuevas campañas de comunicación de marketing o de publicidad.

Las técnicas de investigación cualitativa básicas son: la observación, la entrevista y la participación.

Se hace necesario entonces observar y registrar las acciones que se producen efectivamente, sin hacer hincapié en métodos introspectivos; en la entrevista los sujetos deben realizar las mismas interacciones en las mismas situaciones, en las mismas circunstancias de observación. Luego de esto se debe reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información para la posterior redacción del informe final.

Cabe resaltar que el método de investigación cualitativo no acepta la implementación de hipótesis; en lugar de estas, el investigador procede a un cuidadoso reconocimiento del contexto del modo de vida de la gente, y reemplaza las variables (de las hipótesis) por unas categorías con las que se describen los valores, costumbres, lenguajes, sistemas simbólicos, actitudes y comportamientos reales de la gente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.364)

Dentro de los tipos de investigación cualitativa se puede encontrar:

Investigación participativa: Se trata de una actividad que combina, la forma de interrelacionar la investigación y las acciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la participación de los sujetos investigados. El fin último de este tipo de

investigación es la búsqueda de cambios en la comunidad o población para mejorar sus condiciones de vida.

Investigación etnográfica: Esta constituye un método útil en la identificación, análisis y solución de múltiples problemas de la educación. Posee el objetivo de mejorar la calidad de la educación, estudiar y resolver los diferentes problemas que la afectan. Este método cambia la concepción positivista e incorpora el análisis de aspectos cualitativos dados por los comportamientos de los individuos, de sus relaciones sociales y de las interacciones con el contexto en que se desarrollan. (Bernal, 2006. P.62)

Técnicas proyectivas: estas pueden usarse para cuestionar de forma indirecta a los participantes a proyectar sus motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos subyacentes con respecto a los temas de interés. Al interpretar la conducta de otros, los participantes proyectan de manera indirecta sus propias motivaciones, creencias, actitudes o sentimientos en la situación. (Mirtotti, 2008, p.11)

## **5.10 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es definida por Bonilla y otros (2000) como “una forma ideal que parte de los conceptos teóricos aceptados por la comunidad científica, que permite formular hipótesis sobre relaciones esperadas entre variables que hacen parte del problema que se estudia “. (P.45)

Sampieri (2010), manifiesta que en el enfoque cuantitativo, el “análisis se inicia con ideas preconcebidas, basadas en las hipótesis formuladas y una vez recolectados los datos numéricos, estos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procesos estadísticos”. (p.14). este

enfoque maneja planteamientos más específicos y es fundamentado en una perspectiva interpretativa a cerca de las acciones de los individuos partiendo de la realidad misma modificándose durante el transcurso el estudio.

El investigador toma estas realidades como fuente de datos, se introduce en las experiencias de cada uno de los participantes y construye el conocimiento partiendo del fenómeno estudiado, además busca relacionar las variables en procura que estas sean medibles, reporten resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables para la resolución de problemas.

Se podría decir que este enfoque resulta conveniente a la hora de realizar una investigación, puesto que permite generalizar los resultados, otorga control sobre los fenómenos y permite el conteo de los datos facilitando la comparación con estudios equivalentes; además es el más utilizado en las ciencias exactas como la química, la física, entre otras.

Se podría decir entonces, que el enfoque cuantitativo, posee interpretaciones más específicas ya que se recogen y analiza datos sobre variables que pueden ser relacionadas y medidas, además que realiza una investigación de tipo deductivo. Además es capaz de medir y analizar la causa y efecto de los fenómenos, aportando resultados y recomendaciones para la solución de problemas y toma de decisiones.

### **5.11 Matriz Igor Ansoff (Matriz de Expansión de producto/mercado)**

En todos los negocios y empresas se presentan momentos donde se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos que se deben alcanzar en posicionamiento, penetración o participación del mercado, para ello las empresas optan por varias estrategias, ya sea a través de economías de escala, desinvertir en sectores o productos con baja rotación o no rentables, para

concentrarse en aquellos que generan mayor rentabilidad y posibilidad de crecimiento sostenido, lanzamiento de nuevos productos, diversificación del portafolio, etc.

La matriz ayuda a las empresas dando un enfoque estratégico con el fin de evaluar las diferentes opciones escogiendo la estrategia que mejor se adapte a su situación y al entorno, generando el mayor retorno de inversión.

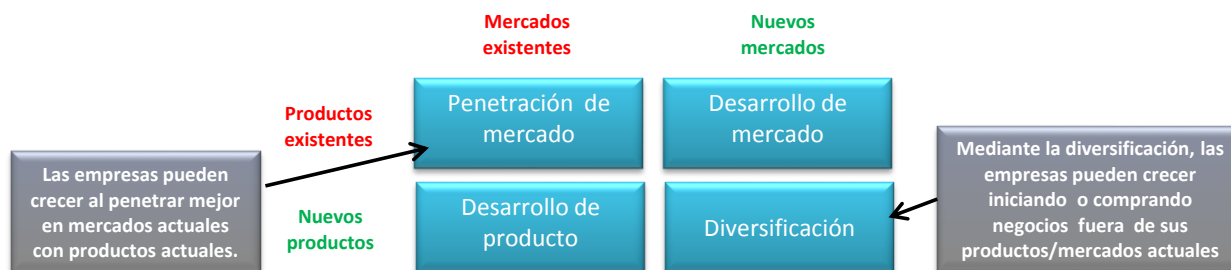
La matriz expone cuatro cuadrantes o escenarios de crecimiento a las empresas en sus productos o servicios actuales y los nuevos, analizándolos con respecto a los mercados existentes y por explorar.

Kotler (2013c) la define como “la herramienta de planeación de cartera para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o diversificación”. (p.45)

“Más allá de sólo evaluar los negocios actuales, diseñar la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la empresa debería considerar en el futuro. Las empresas necesitan crecimiento para poder competir con mayor eficacia, satisfacer a los socios en el negocio y atraer al mejor talento. Al mismo tiempo, la empresa debe ser cuidadosa de no hacer un objetivo del crecimiento en sí mismo. El objetivo de la empresa debe ser gestionar un “crecimiento rentable”.

El departamento de marketing tiene la responsabilidad principal de alcanzar el crecimiento rentable para la empresa; necesita identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado y establecer estrategias para aprovecharlas. Una manera de identificar las oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de producto/mercado” (ver figura 4)

**Figura 4. La matriz de expansión de producto/mercado**



Fuente: Elaboración propia, tomado de Kotler (2013) 11ed p.45

## 5.12 Ciclo de vida del producto

Bajo los parámetros de la economía actual, globalización e internacionalización comercial, todos los procesos productivos están orientados a la satisfacción del consumidor, con una estructura lineal: ciclo de compra, uso y desecho de los bienes, que se conoce como el ciclo de vida de los productos, que cada vez tiende a ser más corto tanto por la manera en que se fabrican como por la obsolescencia en que entran de acuerdo con los avances tecnológicos. Se fabrican productos como si las materias primas no se fuesen a agotar, se construyen o elaboran para un tiempo de uso cada vez más corto (tiempo de vida útil) y que pronto terminan en los basureros.

Pero para algunos autores (Vásquez, 1989) el ciclo de un producto debe ser tenido como el ciclo de beneficio, que es la respuesta a los cambios en los sistemas productivos de acuerdo con lo que ocurre en una economía globalizada y globalizante y que no es otra cosa más que la respuesta tecnológica a la evolución del producto. Las nuevas tecnologías han permitido mejorar el nivel y las tasas de beneficio en aspectos como diferenciación en la producción y permanentes lanzamientos de nuevos productos que favorecen la participación en los mercados, de los

productos y las empresas. De ahí que el ciclo del producto y la teoría del ciclo del beneficio permiten explicar la creación de nuevos empleos y de nuevos procesos industriales.

Pero esta visión, que para los ambientalistas puede parecer apocalíptica, es también la respuesta evolutiva a los cambios en las condiciones del consumo y a las formas de producir, que llevan a considerar el ciclo de vida del producto (concepto surgido en las primeras décadas del siglo anterior a partir de ciertos principios de la biología), aceptando que:

- Los productos tienen una vida limitada, corta o larga. Y como ya se observó cada vez más corta.
- Las ventas tienen distintas fases, determinadas por las oportunidades y los retos a los cuales se enfrentan.
- Los beneficios económicos dependen de esas fases y en relación a la competencia.
- Las condiciones del mercado cambian y se exige una modificación en las estrategias de marketing, de producción, financieras, de mano de obra que faciliten la respuesta al consumidor.
- Las empresas pasan de una etapa a otra, progresivamente, alterando sus tasas de crecimiento, la rentabilidad, la composición del empleo y el poder del mercado.

El ciclo de vida del producto, entonces, puede enmarcarse en el concepto de ciclo de uso de aquel, entendiendo que todo producto tiene un comportamiento más o menos similar y que responde a cuatro fases fundamentales: introducción (etapa innovadora), crecimiento (diseño y comercialización), madurez-saturación (producir más barato, competir con precio, o preferir la diferenciación) y declive, que medidos en tiempo determinan los parámetros de producción determinados por el consumo. Es pues un cambio en el entorno de la producción.

No es inútil recordar que todos los productos tienen un desigual ciclo de vida, el cual está sujeto a la velocidad con la cual se produce la innovación en la solución de las necesidades del consumidor o a los cambios en la demanda de esos productos. Por esta misma condición, en los mercados globalizados (donde incide la cultura, el uso, las condiciones sociales y económicas, la distribución de los mercados...) el ciclo de los productos difiere y está determinado por las condiciones que ocurren dentro de los mercados locales.

También es importante que las empresas en cabeza de la dirección tengan muy claro en qué parte del ciclo de vida están sus productos, así mismo la estrategia de marketing será diferente dependiendo de la etapa en la que se encuentre el mismo.

Cada etapa tiene ciertas características de comportamiento del producto desde los diferentes ámbitos de la empresa y que al final terminan afectando positiva o negativamente cada una de ellas, en este sentido será muy importante ser acertados en la estrategia para cada producto, en cada etapa, variable o indicador

La etapa de introducción suele caracterizarse porque los clientes son innovadores y exigentes, con alto grado de expectativa y reconocimiento del producto, también de validación del mismo a través de diferentes medios, la competencia es poca, las ventas presentan niveles bajos, sin embargo después pueden aumentar y no hay ganancias.

Bien dice Stanton (2007b) “la introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no sólo en desarrollar el producto, sino también en procurar la aceptación de la oferta por parte del consumidor”. (p.257).

En la etapa de crecimiento suben las ventas y las ganancias rápidamente, consecuencia de los nuevos consumidores que prueban o usan el producto y una creciente proporción de compradores recurrentes, también incrementan los competidores especialmente porque se



sienten atraídos por la dinámica y crecimiento de la categoría donde está expuesto el producto. “En esta etapa es importante conseguir toda la distribución posible del producto. En las tiendas minoristas, por ejemplo, esto suele significar que las empresas competidoras rivalizan por el espacio de exhibición y los anaqueles” (Kerin. s/f. p.283).

En la etapa de madurez las ventas siguen aumentando especialmente en la primera parte pero a ritmo decreciente, la competencia de precios es intensa y por este motivo las ganancias bajan.

“La atención del marketing en la etapa de madurez suele dirigirse a conservar la participación en el mercado mediante diferenciación adicional del producto y la búsqueda de nuevos compradores”. (Kerin, s/fb. p 284).

La etapa de decadencia llega por la caída de las ventas y utilidades. Regularmente los productos entran en esta etapa por cambios en el entorno y no propiamente por errores en la ejecución o planteamiento de la estrategia por parte de la empresa. También sucede que un producto es reemplazado por otro similar más barato y mejor que suple la misma necesidad.

Pueden determinarse, de acuerdo con esas condiciones, tres factores que inciden en el ciclo de vida del producto:

- Los cambios en la demanda, que está vinculada a la adopción y difusión de las innovaciones.
- Los cambios de la oferta: determinados por las condiciones propias de las empresas, sus objetivos y estrategias, pero también jalonada por el comportamiento de los competidores y sus respuestas a los cambios ocurridos en el mercado.

- Los cambios tecnológicos: representados en costos, nuevos materiales, nuevos productos.

Estas tres condiciones del ciclo de vida del producto impactan en la producción, sirven de parámetros para las empresas como respuesta a las condiciones que impone la demanda. Los nuevos productos son adoptados, generalmente, en forma progresiva (esta condición no siempre se cumple, como puede observarse en algunos productos tecnológicos, por ejemplo celulares de alta gama, tabletas, en donde estrategias de marketing agresivas y masivas generan una expectativa que modifica el gusto del consumidor u obligan a unos cambios de acuerdo con las opciones que esos productos ofrecen a este último).

A pesar de ello sigue siendo la demanda, la satisfacción de una necesidad, quien determina la elaboración de un producto o servicio. Que está caracterizado por la capacidad de entregar lo que se desea con diseño, en cantidad suficiente a las condiciones de la demanda y con calidad. Todo ello unido a otros factores que aseguran su éxito: costo, originalidad, flexibilidad para responder a los cambios de la demanda y valor agregado que facilite la competitividad.

Es también oportuno reflexionar sobre las condiciones de los mercados actuales, en donde el ciclo de vida de los productos cada vez es más corto, y no solo en los aparatos tecnológicos, causado por el constante desarrollo en la investigación que ha posibilitado cambios en los diseños, funciones cada vez más incluyentes y más baratas. Esta condición obliga a que las empresas actúen con criterios menos convencionales y más agresivos (buscando, como se dijo anteriormente, una promoción agresiva que posibilite una recuperación de las inversiones en menores tiempos y una mayor ganancia en ese mismo período) frente a las demandas del

mercado, con mayor flexibilidad en la producción de forma que puedan adecuarse a ellas y que respondan a esos cambios en la conducta y cultura de los mercados.

Estas condiciones deben ser previstas durante el ciclo de planeación de las estrategias de marketing, porque cada vez hay un menor margen para la introducción de nuevos productos en los mercados, lo que exige mayor y mejor creatividad en el marketing e investigación para agregar mejores contenidos, mayor valor agregado, a los productos frente a las competencia y de cara a las demandas de los consumidores.

El ciclo de vida, cada vez más corto de los productos, tiene también que ver e impacta el medio ambiente. Hoy este factor se ha vuelto preponderante, dentro de las nuevas condiciones culturales traídas por la globalización, para la producción: la minimización del impacto medioambiental que obliga a una nueva visión de la gestión empresarial en donde se mira el producto durante todo su proceso, definiendo y conociendo los recursos que se consumen y los residuos que se generan, perspectiva que solamente se alcanza en la medida que se implementa un análisis del ciclo de vida de aquellos y que se constituye como una herramienta de gestión medioambiental para lograr, de acuerdo con las exigencias de los mercados, la eco eficiencia en lo que se produce y su oferta.

Y de ahí que se cree un movimiento hacia la sostenibilidad del modelo económico, en donde productores y consumidores se unen en pro de replantear el consumo, de redireccionar la producción (modificar la demanda de materias primas, reutilizar, reciclar...) y replantear un nuevo modelo de producción en todo su ciclo.

### **5.13 Segmentación de mercados**

Se define como el proceso de dividir un mercado potencial en distintos grupos de consumidores con cierto grado de similitud en gustos y necesidades. Para Kotler y Armstrong (2013d) “un segmento de mercado consiste en un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”.pg 49. Para las empresas, esta definición permite maximizar sus recursos y enfocar sus esfuerzos al público que realmente desea llegar. Las empresas deben dirigir sus esfuerzos en satisfacer de manera oportuna las necesidades de segmentos de mercados definidos.

Existen algunos criterios comúnmente usados para segmentar el –los- mercado, estas características algunas veces se usan de manera separada y en otras ocasiones se relacionan y combinan entre sí.

#### **5.13.1 Segmentación Demográfica.**

Como lo expone Schiffman (2010), “la información demográfica es la forma más fácil y más lógica de clasificar a los individuos y puede medirse con mayor exactitud que las otras bases de segmentación” (p 58). Son las condiciones que describen una población y los criterios que más se utilizan son:

- Edad
- Genero
- Estado civil
- Ingreso

- Educación.

### **5.13.2 Segmentación Geográfica.**

Es una subdivisión de los mercados dada por su localización o unidades geográficas, por ejemplo, el lugar donde vive una persona puede determinar algunos aspectos de su comportamiento de consumo. Algunas de las características que se utilizan en esta segmentación son:

- Ciudad
- Localización geográfica.
- Tamaño de la población.
- Densidad del territorio.

### **5.13.3 Segmentación Psicográfica.**

Haciendo referencia a Stanton (2007 b), esta segmentación “consiste en examinar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas” (p.154), algunos elementos que se tienen en cuenta para este tipo de segmentación son:

- Las creencias y valores
- El estilo de vida
- Rasgos de la personalidad.
- Cultura y subcultura.

#### **5.13.4 Segmentación por comportamiento.**

Se utiliza para conocer algunos comportamientos de los consumidores en relación a un producto o servicio, la manera cómo reaccionan estos a diferentes estímulos. Algunos de los factores más importantes son:

- Situación de uso
- Frecuencia de uso.
- Lealtad hacia la marca.
- Beneficios esperados.
- Valor promedio de compra.

#### **5.13.5 Selección del mercado meta.**

Una vez que la empresa ha segmentado el mercado e identificado las principales características de este, es hora de decidir a cual o cuales mercados va a dirigir sus estrategias de marketing, es decir, la selección del mercado meta.

Para Shiffman, un segmento atractivo, deberá cumplir las siguientes condiciones: 1. Identificable, 2. Suficiente (en cuanto a tamaño), 3. Estable o en crecimiento, 4. Accesible y 5. Congruente con los objetivos y recursos de la compañía. P 55.

Una vez garantizadas las condiciones anteriormente mencionadas, la empresa puede tomar algunas decisiones estratégicas en relación al mercado meta a definir, a continuación se presentan unas propuestas planteadas por Stanton (2007c)

### **5.13.6 Estrategia de Agregación.**

Considerada también como estrategia de marketing indiferenciada, pretende evaluar el mercado como un todo, es decir, el segmento a dirigirse es todo el mercado en sí donde la empresa comercializa sus productos, se considera que los consumidores dentro de este segmento responden de manera similar a los estímulos de la mezcla de marketing.

### **5.13.7 Estrategia de un solo segmento o concentrado.**

Se presenta cuando la empresa decide dirigirse a un solo segmento y lo define como su mercado meta, permite generar en ocasiones una posición reconocida y de especialista en ese mercado específico. Además otorga a las empresas posibilidades de especializarse en ese segmento conociéndolo a profundidad y penetrando en este de manera más experta.

Por otro lado, la empresa diseña y define una estrategia de marketing para llegar a este segmento elegido y único.

### **5.13.8 Estrategia de varios segmentos o diferenciado.**

Cuando la empresa decide adoptar esta estrategia, se dirige a varios segmentos del mercado utilizando mezclas de marketing individuales. Esta estrategia de segmentación es recomendada para compañías financieramente fuertes, permite aumentar el volumen de ventas aunque se puede incurrir en costos elevados.

### 5.13.9 Posicionamiento de mercado.

Después de la selección segmento o los segmentos a los cuales la organización dirigirá sus esfuerzos y estrategias de marketing, se debe definir la diferenciación que quiere tener para ese segmento y la posición que desea ocupar en el mercado, es decir, la manera como los clientes ven y perciben un producto, una marca o una empresa en relación a la competencia o a las ofertas que existen en el mercado. Según Kotler y Armstrong, (2013e) “La posición de un producto es el lugar que ocupa en relación con los productos de los competidores en las mentes de los consumidores” (p 50). Las empresas pretenden entregar el beneficio o los beneficios más deseados por los consumidores para fijar un posición privilegiada en sus mentes y tener un fuerte posicionamiento en el mercado.

Para Stanton (2007c) “como la posición de un producto es crucial para su evaluación, las empresas hacen grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones” (p.164). Debido a que los individuos optan por estas posiciones mentales para definir sus elecciones de compra que simplifican sus decisiones, basadas en ocasiones en un solo o pocos atributos del producto.

En este sentido, Stanton propone tres (3) pasos para la estrategia de posicionamiento.

Elegir el concepto de posicionamiento.

- Diseñar la característica que mejor comunica la posición.
- Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.



## **5.14 Mezcla de Marketing**

Puede definirse según Kotler y Armstrong (2013f) como “el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta” (p.52). En este sentido las organizaciones dirigen sus esfuerzos y estrategias para satisfacer y en ocasiones exceder las expectativas y necesidades de los consumidores.

### **5.14.1 Estrategia de Producto.**

Es un conjunto de atributos tangibles e intangible que puede ser ofrecido a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Por otro lado se define como la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado para alcanzar unas relaciones de intercambio.

En este sentido, vale la pena mencionar que las estrategias planteadas en la variable producto son de gran importancia, ya que de estas depende cumplir las exigencias de los consumidores, diferenciarse de los competidores y mantener una posición en el mercado, igualmente es una parte fundamental del resto de la estrategia de la mezcla de marketing.

#### **5.14.1.1 Marca.**

Es el activo más valioso de la empresa, facilita plantear el futuro del producto en con base a las percepciones de los consumidores, además, la marca es el atributo que permite justificar un diferencial de precios.

La marca puede estar representada o definida por un nombre, símbolo, diseño o la combinación de estas, pretende además, constituir un elemento diferenciador en los consumidores y generar una imagen de confianza de la empresa.

Los elementos más utilizados que componen una marca son:

- Nombre o Fenotipo.
- Logotipo.
- Símbolo.

#### **5.14.1.2 Empaque.**

Se define como un elemento diferenciador en el mercado, de un producto o marca determinado, ofrecer facilidad en el uso del producto y lograr una recordación en la mente de los consumidores hacen parte del diseño y la estrategia de un buen empaque.

Por otro lado, el empaque cumple otras funciones específicas dentro de la estrategia del producto por ejemplo el de conservar el producto y que llegue en buen estado al consumidor, almacenar el contenido del producto de forma segura, garantizar la conservación de sus características, facilitar el almacenamiento físico y principalmente debe ser adecuado a las necesidades del intermediario y el consumidor.

#### **5.14.1.3 Color.**

Las personas en muchas ocasiones basan sus decisiones de compra por emociones, el color representa un símbolo importante para el producto y puede despertar esas emociones en los consumidores que pueden derivar en la compra del producto.

Por otro lado, el color es un factor diferenciador del producto de sus competidores y puede generar una gran recordación y posicionamiento en la mente y en los recuerdos de los consumidores.

Es el complemento natural del empaque y deberá reflejar los atributos emocionales y despertar sensaciones positivas en el mercado.

#### **5.14.2 Estrategia de Precio.**

Desde el punto de vista de la mezcla de marketing, la variable precio ocupa un papel fundamental para la estrategia de las organizaciones, Kotler y Armstrong (2013d) lo define como “suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio” (p 257). Además, a diferencia de los otros componentes de la mezcla de marketing que generan costos, el precio es la única variable que genera ingresos en las organizaciones.

Esta variable debe examinarse con cuidado ya que tiene impacto directo sobre los estados financieros de las organizaciones, en este sentido, una adecuada política de fijación de precios, permitirá a las organizaciones capturar y entregar valor de los clientes.

Cabe resaltar, que desde el punto de vista de los consumidores, en muchas ocasiones y en momentos definitivos de la decisión de compra, el precio se relaciona directamente con la calidad del producto, asocian por ejemplo un precio alto con alta calidad que esperan recibir a cambio de renunciar a un cantidad elevada en la relación de intercambio o compra.

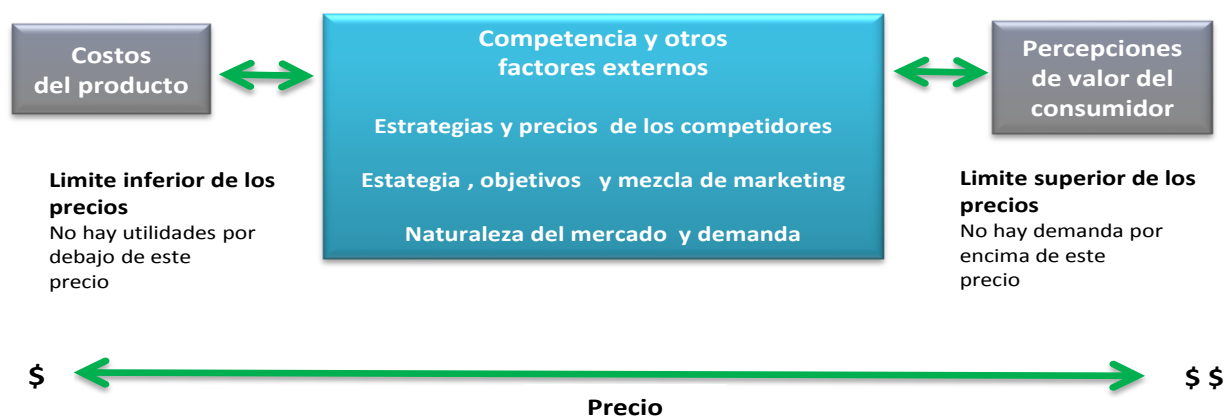
En este sentido, en la actualidad más que nunca y dada la dinámica de los mercados, la economía globalizada, la diversidad y cantidad de ofertas, el precio como componente del valor

tomas más relevancia para las decisiones y comparaciones de los consumidores. Como lo menciona Stanton (2007d) “el valor es la proporción de los beneficios percibidos al precio y cualesquiera otros costos en que se incurra” (p.340) por ejemplo el tiempo invertido, la búsqueda de información adicional para elegir determinada opción, el costo de oportunidad, el desplazamiento, entre otros.

Existen varios factores que inciden en la política de asignación de precios de las compañías, estos deben estar siempre alineados con las metas de la organización y de la estrategia de marketing, analizar la competencia y conocer las percepciones y necesidades reales de los consumidores. Si la empresa fija su precio por debajo de los costos, perderá utilidad, si por el contrario, lo fija por encima de las percepciones de valor de los clientes perderá demanda, es decir, sus productos no los comprarán.

A continuación Kotler (2013d) nos presenta una figura que expone claramente algunas consideraciones en la fijación de precios.

**Figura 5. Algunas consideraciones en la fijación de precios.**



Fuente: Elaboración propia, tomado de Kotler y Armstrong

### 5.14.2.1 Fijación de precios mediante márgenes.

Cuando se agrega un margen determinado al costo de un producto, éste refleja la utilidad o margen esperado por la compañía en el ejercicio de su actividad económica a través de las ventas, es necesario al utilizar este método comúnmente elegido por las organizaciones, conocer la estructura interna de costos tanto variables como fijos, costo unitario, el margen mínimo requerido y las ventas esperadas.

La ecuación que permite conocer estos valores está dada por:

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo Variable} + \text{Costo Fijo}}{\text{Ventas esperadas}}$$

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo Unitario}}{(1 - \text{Rentabilidad esperada sobre las ventas \%})}$$

### 5.14.3 Estrategia de Distribución (Plaza).

Este factor, hace parte fundamental de la cadena de valor de las organizaciones, tiene especial importancia en la actualidad dada la expansión de los mercados, la evolución de la comunicación y la multiculturalidad de las sociedades e individuos. Kotler y Armstrong (2013e) la define como “un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial” (p 293).

El cambio permanente en los modelos de negocio y las necesidades de los consumidores exige cada vez más no solo atender los clientes bajo los canales tradicionales de distribución, sino en la evolución y expansión de nuevos mecanismos que permitan llegar a más clientes en lugares cada vez más dispersos. Por otro lado, las decisiones sobre estrategias de distribución afecta directamente los demás componentes de la mezcla de marketing y la visión holística de estos factores, integra al marketing y sus resultados con la planeación estratégica global de la organización.

#### **5.14.3.1 Canales de Distribución**

Se refiere al grupo o conjunto de empresas o personas que se encargan de transferir los derechos de un producto o servicio del productor al consumidor o usuario final, algunos canales de distribución comúnmente conocidos son los mayoristas y los detallistas. Actualmente, los canales de distribución o canales de venta han ido evolucionando a diferentes formas y características que van en busca de satisfacer a consumidores cada vez más informados y exigentes, que demandan modelos y formatos alternativos, móviles y omnipresentes.

Para Stanton (2007 e) “diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia requiere un procedimiento organizado” y nos propone unos pasos importantes:

**Especificar la función de la distribución.** Debe estar alineado con los objetivos de la empresa y con las demás estrategias de la mezcla de marketing, se refiere especialmente a lo que se pretende entregar a los consumidores según las características del producto.

**Definir el tipo de Canal.** Se refiere a la selección por parte de la empresa del canal más apropiado para la distribución de su producto, debe cumplir con las especificaciones del productor y satisfacer las necesidades del consumidor. La empresa debe definir si la distribución será directa, es decir, por ella misma o si por el contrario, será indirecta a través de un intermediario.

**Determinar la intensidad de la distribución.** Se debe definir la intensidad en el proceso de distribución es decir, si la distribución será indirecta, es el número de intermediarios que tendrá el proceso, por ejemplo, detallistas, mayoristas, tiendas especializadas, canales virtuales operados por terceros, entre otros. La intensidad de la distribución puede ser: selectiva, intensiva o exclusiva.

**Elegir miembros específicos del canal.** La selección de miembros del canal pretende que los intermediarios seleccionados para distribuir el producto tengan alineadas sus propias estrategias de marketing con los de la empresa, es decir, debe existir coherencia entre el producto y los canales a seleccionar. Por otro lado, se debe garantizar que los miembros del canal seleccionado, efectivamente lleguen y atiendan al público objetivo del producto de la empresa.

#### **5.14.4 Estrategia de promoción.**

La importancia de esta estrategia, radica en que las empresas no solo deben crear productos que sean útiles, satisfagan y en ocasiones excedan las expectativas de los consumidores a través de ofertas de valor diferenciadas, además, deben comunicar estos beneficios y atributos de sus productos por medio de herramientas de promoción y estrategias de comunicación claras y bien definidas. Como lo define Kotler y Keller “las comunicaciones de

marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden” (kotler y keller. 2012f. P. 476).

Algunas de las herramientas más importantes y más utilizadas por las empresas para intentar informar, persuadir y recordar a los consumidores en la estrategia de promoción son:

**Ventas Personales.** Relación personal de la fuerza de ventas con los clientes para construir relaciones de largo plazo.

**Publicidad.** Es la forma impersonal y pagada por alguna empresa u organización para la presentación e información de ideas.

**Promoción de ventas.** Incentivos de corto plazo para estimular la compra o consumo de un producto o servicio, tales como: bonos, descuentos, cupones, entre otros.

**Marketing directo.** Comunicaciones y conexiones directas con los consumidores de manera individual para estimular una compra inmediata o relaciones de largo plazo.

**Relaciones Públicas.** Construir una imagen corporativa favorable con los diversos públicos objetivos de la empresa a través de publicidad no pagada, tratando de generar y conservar los buenos comentarios alrededor de la organización y evitando los malos rumores desfavorables.

### **5.15 Mercado saludable en Colombia y Medellín.**

Actualmente, la industria alimenticia se está enfrentando a nuevos retos y se están preocupando por ofrecer valor agregado en sus productos para ganar mercado.



La tendencia es consumir alimentos más funcionales como lo están haciendo países como Japón y otros países del continente europeo. Según el directivo de Colombina Francisco Ochoa, manifiesta que “la industria de alimentos deberá estar sintonizada con una población más alineada con las tendencias según las cuales los consumidores son más conscientes de la relación entre lo que ingieren y su bienestar físico y emocional”. (Ochoa, 2015., p.1).

De acuerdo con lo anterior, los consumidores están más conscientes del consumo de comidas más saludables que van más allá del cuidado de la figura; por lo tanto piden a las empresas de alimentos que contribuyan al control de ingesta mediante tamaños y porciones diseñados especialmente para esto.

De acuerdo con Nielsen (2014d), líder mundial en proveer información acerca de lo que los consumidores compran, ha realizado un estudio en hogares de países como Brasil, Chile, Colombia, México y Puerto Rico; encontrando que la categoría de alimentos saludables representa un 17% del gasto en la canasta familiar.

En cuanto a crecimiento de ventas esta:

*“Brasil en 2013 creció en ventas un 9,3%, seguido en mayor proporción por México que creció un 9,6%, Chile 7,8%, Colombia creció en ventas un 4,98%, y Puerto Rico es el único país que decreció con -5,1%. En términos de hogares, casi una 5ª parte del gasto es ocupada hoy en día por productos saludables. En casi todos los países hay una tendencia importante de crecimiento, liderado por Brasil y México que tienen están por encima del promedio. Puerto Rico es el único país donde las categorías caen.”* (Nielsen, 2014e. P.1).

Es importante resaltar que los lugares en donde los consumidores realizan sus compras, son los supermercados los lugares más fuertes. *“En Colombia, el canal moderno*

*mueve el 40% de las ventas de estos productos, el canal tradicional un 42% y otros canales como panaderías, cafeterías y mayoristas, tiene el 18% de las ventas”.* (Nielsen, 2014f. p.1).

En Colombia, en especial en Antioquia y Medellín, la incursión en dicha tendencia ha sido más lenta ya que la cultura alimentaria ha sido muy arraigada, por lo tanto se ha evidenciado la dificultad de cambiar los hábitos alimenticios de las personas porque piensan que la comida no es deliciosa, es costosa y de difícil preparación.

De acuerdo con la ruta de alimentación sana, existen muchas personas que están empezando a adoptar comida verde, aunque el proceso ha sido lento, las empresas están ofreciendo opciones para que la población se acerque a estos alimentos a partir de preparaciones en restaurantes y mercados verdes.

## Parte II.

### 6. Marco Metodológico

#### 6.1 Modelos de Diagnóstico

Para conocer la situación actual de la compañía se utilizaron algunos modelos de diagnóstico como herramientas que nos permitirá acercarnos a la realidad actual de FitNut. En la primera etapa de la consultoría se pretendía conocer la situación interna y los factores externos que pueden impactar el negocio de FitNut.

Los modelos de diagnóstico que se utilizaron para lograr estos objetivos y acercarnos a la realidad actual de la empresa fueron:

Matriz de medición y diagnóstico de negocio (Modelo Pestel): Se obtuvo información a través de fuentes secundarias que contenían información útil para la información y análisis del macro entorno como Dane, Banco de la Republica, Procolombia, entre otros.

Una vez obtenida la información en los cuatro campos fundamentales del modelo a saber político, económico, social y tecnológico, se profundizó en los aspectos más importantes que pueden impactar la empresa que permita tener un panorama de amenazas y oportunidades.

Modelo de competitividad ampliada de Porter (cinco fuerzas de Porter)

A través de la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias se analizó cada fuerza desde el punto de vista de las restricciones o barreras que enfrentan los diversos actores en su decisión de participar en esta categoría en el mercado. En síntesis permite analizar y evaluar por lo menos cinco amenazas directas a las que se puede enfrentar la empresa FitNut en el desarrollo

de su actividad comercial. Posterior a este análisis se pudo extraer las principales amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades de la empresa FitNut.

**Matriz de Perfil Competitivo:** Por medio de esta herramienta se identificó los elementos más importantes de la competencia para FitNut, en este caso se valoraron los principales atributos de las marcas competidoras y posteriormente identificar claramente cuál es el principal competidor resaltando sus fortalezas y debilidades. Para este caso de estudio se valoraron canales de distribución, precio, canales de comunicación, portafolio de producto.

**Modelo de las estrategias genéricas de Porter:** Para esta herramienta se evaluaron las tres estrategias propuestas por Porter en su modelo de diagnóstico, posteriormente a través de la información obtenida por fuentes primarias y secundarias, esto permitió concluir la estrategia que define el modelo de negocio de la empresa FitNut.

**Matriz DAFO:** Con la información obtenida en los modelos de diagnóstico se alimentó la matriz DAFO lo que permitió proponer una ruta de soluciones desde el punto de vista estratégico y táctico.

Para construir estos modelos se investigó fuentes secundarias de información y también se solicitó datos al gerente de la empresa.

## **6.2 Investigación de Mercados**

Después de la etapa de diagnóstico se hizo un estudio exploratorio en dos fases, que se describen a continuación.

### **6.2.1 Investigación Cualitativa**

Se realizó a través de sesiones de grupo, se efectuaron dos sesiones con personas que hubiesen consumido mantequilla de maní en el último año. La población con la cual se desarrolló las sesiones son personas, hombres y mujeres, adolescentes, jóvenes y adultos que pertenecen a los estratos socioeconómicos del 3 al 6.

Las personas que participaron en la sesión fueron seleccionadas bajo los perfiles anteriormente mencionados con la ayuda del propietario de la empresa haciendo uso de su base de datos de clientes, adicionalmente la selección se complementó a través de la gestión de los consultores.

A continuación se anexa la guía que se utilizó como apoyo en el desarrollo de las sesiones de grupo.

#### **Guía para la sesión de grupo como parte de la Investigación Cualitativa.**

#### **Conocer la percepción de las personas que consumen mantequilla de maní o han consumido en el último año**

1. Que les gusta de la mantequilla de maní? Porque?
2. Que no les gusta de la mantequilla de maní? Porque?
3. Porque consume la mantequilla de maní? La considera un alimento saludable? qué beneficios para la salud encuentra?
- 4.Cuál es su opinión acerca de la mantequilla de maní? Sabor, textura, vencimiento, formas de uso, nutrición.

5. Que sabor prefiere y cual le gustaría que existiera en el mercado?
6. Que beneficios y que desventajas encuentran al consumir mantequilla de maní?
7. De qué forma consume la mantequilla de maní? En que momento del día?
8. Con que frecuencia consume la mantequilla de maní? Cuantas veces a la semana?  
Cuantas veces al día?
9. Cada cuanto compran mantequilla de maní y donde la compra?
10. Cuanto estarían dispuestos a pagar por un tarro de mantequilla de maní de 350 gr?
11. Donde almacena la mantequilla de maní?
12. Si tuvieras que recomendar la mantequilla de maní, que cualidades resaltarías?
13. Desde su punto de vista que haría mejor a la mantequilla de maní?
14. Han reemplazado la mantequilla de maní en algún momento? Porque producto?
15. Si existiera una persona que se llamara mantequilla de maní, como la describiría? Cuál sería el perfil de esa persona llamada mantequilla de maní? ¿De qué manera es diferente de las otras personas que no son mantequilla de maní?

#### TEST DE SABOR

- 1) Como les pareció el sabor? Cual fue la sensación al probarlo?
- 2) Que se le vino a la mente al probarlo?
- 3) Con que relaciona o compara el sabor?
- 4) Cómo definiría el sabor en una palabra?
- 5) Compraría y recomendaría este producto?
- 6) Le mejoraría algo? ¿Sí o no? ¿Porque?

Las sesiones de grupo estarán apoyadas y soportadas por material audiovisual.

### **6.2.2 Investigación Cuantitativa**

La técnica utilizada es la encuesta, el instrumento fue un cuestionario estructurado directo, este se diseñó a partir de los resultados de la investigación cualitativa y el método que se utilizó para la encuesta es por interceptación con encuestador.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia ya que se carece de marco muestral.

Se hicieron 100 encuestas entre consumidores y no consumidores de mantequilla de maní.

El tamaño se definió a criterio de los investigadores dado que el estudio es no probabilístico y a las limitaciones de recursos económicos.

### **6.3 Ruta de Soluciones**

Una vez se tuvieron consolidados todos los modelos de diagnóstico mencionados en la etapa 1, se analizó la información contenida en cada uno de ellos, adicionalmente se evaluaron los hallazgos obtenidos en la investigación de mercados como insumo principal para así construir la matriz DAFO.

Una vez se tuvo la matriz diseñada se procedió a consolidar el plan de acción apoyados en otras herramientas de diagnóstico como la matriz de expansión de mercado/producto (Igor Ansoff) y ciclo de vida de producto para finalmente presentar la propuesta de las acciones estratégicas y tácticas a los propietarios de la empresa en función de los objetivos propuestos.

## **7. Recolección de datos, análisis e interpretación de los resultados**

### **7.1 Análisis estratégico y competitivo**

#### **7.1.1 Análisis del macro entorno**

##### **7.1.1.1 Aspectos Políticos**

Gracias a la globalización de la economía, las empresas de hoy están viendo la necesidad de involucrarse en el mercado mundial y buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales con el objetivo de asegurar la existencia de la organización a largo plazo.

Aunque la economía local ofrece grandes oportunidades para el desarrollo económico de las empresas, es importante considerar la necesidad de diversificar los mercados, adquirir experiencia y gestionar alianzas con empresas extranjeras que permita la reducción de costos, mejorar la eficiencia y diversificar los productos; evitando así el riesgo de desaparecer, y por el contrario, ganar competitividad en el mercado internacional. Es necesario reconocer que la movilidad de los flujos financieros, de acuerdo con la globalización, ha obligado la generación de políticas, nacionales e internacionales, en la búsqueda de proteger dos puntos de ese mercado: inversores y mercados. El costo de las mismas está determinado por las fuerzas del mercado y de los efectos que aquellos producen en la vida de las poblaciones y de los países.

A nivel nacional la economía del país está regulada por el Estado a través de programas o políticas por medio de la expedición de leyes y normas que buscan proteger los derechos de los empresarios, brindando unas garantías para que se pueda dar la comercialización de sus productos,



pero que a su vez se crean compromisos para los empresarios frente a las obligaciones y responsabilidades públicas y sociales sancionadas por el Estado.

Una de las legislaciones que regulan el comercio internacional es la ley 7 de 1991, por medio de la cual se crea el Ministerio de comercio exterior y se regula el comercio exterior del país a partir de principios como el impulso de la internacionalización para un desarrollo sostenido, fomentar las exportaciones de bienes, tecnología y servicios, procurar la legal competencia en la producción local, entre otros. (Ley 7 de 1991 s/f, p.1)

De otro lado, las restricciones al comercio internacional son retos para la economía local debido a que se debe enfrentar competitivamente las demandas de los mercados abiertos. Dentro de las restricciones a las importaciones con las que se pueden encontrar productos como la mantequilla de maní son las denominadas barreras arancelarias, las cuales tiene que ver con el pago de impuestos sobre las importaciones, el manejo de las economías internas de los países, la protección a la producción al interior del país de los mismos productos o sustitutos, lo que hace que haya menos empleo y se afecte la economía de la población en general. Otras de las restricciones en cuanto a las barreras no arancelarias, se encuentran en las cuotas y las licencias de importación, además de las restricciones voluntarias a la exportación, generan una relación de los gobernantes de un país para llegar a un acuerdo frente a las cantidades permitidas para ingresar productos al país de la negociación y el porcentaje de contenido local.

Un aspecto relevante dentro de las políticas públicas es la protección al consumidor a la cual el Estado ha dispuesto una legislación que regula de manera íntegra la protección al consumidor; por lo tanto, en el artículo 78 de la constitución Política de Colombia se establecen los derechos de los consumidores, lo cual constituye la base primordial para el establecimiento actual al sistema de protección. La ley 1480 del 12 de octubre del año 2011 actualizó la

regulación y se puso en concordancia el nuevo contexto para las relaciones de consumo.

(Portafolio, 2015b. P.2)

La ley 1480 de 2011, tiene como objetivo proteger el libre ejercicio de los derechos de los consumidores y amparar la dignidad y los derechos económicos: por lo tanto en su artículo 1° expone algunos derechos como: la protección frente a los riesgos de la salud y de seguridad, el acceso a información adecuada que permita una libre elección; la educación y la libertad de conformar grupos de consumidores con fines de ser escuchados en decisiones que afecten sus intereses. (Estatuto del consumidor. 2011).

De otro lado, la superintendencia de Industria y Comercio vela por la protección al consumidor, tomada como una serie de actividades que regulan las relaciones de consumo y que involucra la cadena de comercialización de bienes, servicio, entre productores, proveedores y distribuidores. Dentro de los temas o factores que regula esta institución están: manejo de la información (habeas data), baja calidad en el producto o falla del mismo, problemas en las telecomunicaciones, calidad en la prestación del servicio, incumplimiento de garantías, información engañosa, distorsión o inconvenientes en el precio de un producto, financiación de compras, entre otras.

En relación a lo anterior FitNut deberá garantizar que sean acatadas estas normas a través del cumplimiento de su promesa de valor de lo contrario podrá tener sanciones comerciales y legales.

### 7.1.1.2 Aspectos económicos

Actualmente la economía colombiana está debilitada por el comportamiento de la economía global, en donde los productos no manufacturados han tenido un decrecimiento en su costo debido a las debilidades del mercado internacional y a un proceso de contracción de la economía china. Para Colombia el petróleo, por ejemplo, representaba más del 50% del total de sus exportaciones y con la caída del precio a nivel internacional se han resentido los ingresos esperados por la nación en el mediano y corto plazo.

De un crecimiento esperado del 3.6 %, para el presente año, el Emisor (Banco de la República) reduce su expectativa a un 3.2% que sigue mostrándose alta si se compara con cifras del mercado internacional y regional. (Periódico el Tiempo. 2015. P.6)

Una de las grandes preocupaciones de algunas empresas en Colombia es la problemática con respecto al alza en el dólar, ya que ciertas materias primas que son importadas se han encarecido dada esta tendencia, por lo tanto la economía se está viendo afectada para los importadores.

En cuanto a las Políticas en materia de desempleo, el gobierno ha implementado medidas que deben ser complementadas con cambios normativos en favor de las pymes para que logren su competitividad; algunas de las políticas actuales son el fortalecimiento del Sena en la formación técnica oportuna y novedosa e incentivos por programas de entrenamiento en las empresas.

El Gobierno propone una política activa en tres frentes: mujeres, empleo y jóvenes en acción, buscando combatir la discriminación frente a la mujer y la generación de oportunidades para los jóvenes. Adicional a ello está el fortalecimiento de la cobertura en salud y seguridad

social. También el estímulo a la generación de nuevos empleos y la formalización, respaldando a las pequeñas y medianas empresas con beneficios tributarios temporales, acceso al crédito y simplificación de los trámites.

Otro de los factores relevantes que están afectando la economía es la fuerte devaluación de la moneda frente al dólar puesto que repercute en los precios internos de la economía y no se conocen aún los efectos sobre el crecimiento económico. Esto claramente puede impactar negativamente en las ventas a productos como la mantequilla de maní, en este caso especialmente a FitNut ya que al tratarse de un producto que no pertenece a la canasta básica su demanda se puede reducir en momentos de inflación.

Estos aspectos, devaluación, inflación y crecimiento económico, se vuelven eje central en la política monetaria de Colombia para el resto del año y para el 2016.

Es por esto que se debe tener en cuenta que el promedio de vida de las microempresas es de 12 años, a pesar de representar, en Colombia, un 60% del PIB y un 64% del empleo. Esto se debe a la estructura financiera y al capital de trabajo que no tienen y que por incumplimiento en los requerimientos de los bancos no pueden adquirir, para ser solventes y para solidificar su funcionamiento. Esto se une a la carencia de recursos humanos capacitados que puedan hacer innovación tecnológica y que apunten a un mejor desarrollo productivo que facilite su crecimiento. (*Periódico el Espectador. 2015a. P.6*)

### 7.1.1.3 Aspectos sociales

**Distribución de la renta.** De acuerdo con los aspecto sociales se conoce según Kalmanovitz, (2014) que la distribución de la riqueza en Colombia además de desigual ha sido agravada por un sistema tributario que favorece a los más pudientes. Para la DIAN el 1% de los perceptores de renta se queda con el 20% de la riqueza que se produce en el país, índice solo superado por Estados Unidos. (Periódico Portafolio 2014. P.11).

En los otros países la desigualdad disminuye porque el sistema tributario es progresivo, los que más tienen más pagan, mientras que en el país la inequidad aumenta, con un sistema tributario corroído por exenciones que llevan a tasas cercanas al 7% del ingreso de los más ricos.

En cuanto a la demografía, se conoce que Colombia terminó el 2014 con una población cercana a los 49 millones de personas, con un incremento de 600 mil con respecto al año anterior, ubicándose en el puesto 28 de 196 de los países que publican sus datos poblacionales en DatosMacro.com. La mayoría de la población es femenina con cerca de 24.5 millones (50.8% del total) y 23.7 millones de hombres (49.2%) y una tasa de crecimiento estimada en 1.16%

Los Cambios en el estilo de vida de los colombianos han aumentado la incertidumbre frente las transformaciones sociales y culturales del mundo actual, lo que ha llevado a profundizar el conocimiento de la población frente a dichos cambios y los factores inherentes a ello como el ingreso de la mujer al mundo productivo, la estructuración de las familias, la necesidad de consumo, las nuevas formas de relación entre los seres humanos, la presencia de nuevas tecnologías y de comunicación, ilustran los cambios en la sociedad y en el comportamiento humano.

El cambio en el estilo de vida de los seres humanos es un aspecto que debe ser estudiado por las marcas, para este caso, la tendencia hacia una alimentación más sana permite ofrecer productos para satisfacer estas necesidades, en este escenario se encuentra FitNut para lo cual deberá prepararse y definir su estrategia con el fin de cautivar este público.

También la manera en que las personas se están comunicando e interactuando exige el entendimiento por parte de las empresas y que su estrategia se dirija en función de conocer y elegir el momento, el medio y las palabras para motivar relaciones de largo plazo con los consumidores, pasando de tener clientes a verdaderos fans, una herramienta para lograr esto si se utiliza adecuadamente son las redes sociales, como lo expresa Fernando Anzures en su libro El consumidor es el medio, “la comunicación es tan fácil, inmediata y constante que se hace adictiva”, son algunas de las bondades que ofrecen hoy las redes sociales. Como expresa el mismo Anzures “si se afirma que internet ha democratizado en cierta medida el conocimiento, las redes sociales se han encargado de servir de debate permanente, en donde la gente aprovecha la capacidad de escucha del medio para expresarse con plena libertad”

#### **7.1.1.4 Aspectos tecnológicos**

Actualmente el nivel tecnológico en Colombia no es alto, se puede evidenciar el potencial que se tiene actualmente con una tecnología incipiente, la cual por sus características muestran un alto potencial para ser tecnologías claves en el futuro de las empresas colombianas.

La Ley 1286 del 2009 con la que se transforma a Colciencias en Departamento administrativo y se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia, buscando que la inversión pública para este fin sea canalizada adecuadamente por un

solo organismo y no se dispersen los esfuerzos en la modernización del aparato investigativo y productivo del país.

Esta ley incluye el tema de la innovación y generación de conocimiento para fortalecer la competitividad, a partir de esta se incentiva la participación de la ciudadanía, fomentando la apropiación social de la CTI en la sociedad colombiana, además, se incrementa la generación de conocimiento, apuntando a la promoción de la investigación en los campos de acción de la técnica, la ciencia, la tecnología, el arte, y las ciencias sociales, permitiendo el desarrollo de los sistemas productivos, económicos, sociales y ambientales, de acuerdo con las exigencias del mundo globalizado. (Ley 1286. 2009. P.1)

La implementación de esta ley es un paso importante para el país debido a que se le da más prioridad al desarrollo del conocimiento y el avance de las ciencias, mediante proyectos y programas estratégicos que favorecen notablemente al país.

La innovación es un concepto que tiene que integrar la gestión empresarial en cada uno de sus procesos productivos, a fin de que contribuyan al crecimiento y desarrollo de toda la organización y de todo un país, introduciendo gradualmente mejoras continuas o innovaciones que pueden alcanzar mayor rentabilidad y con ella desarrollo y crecimiento social.

Algunos inventos tecnológicos creados por colombianos han superado las expectativas gracias a que además de la innovación se han preocupado por el desarrollo sostenible y la protección al medio ambiente.

Los retos que la globalización ha traído a las distintas compañías han generado grandes cambios permitiéndoles el crecimiento y posicionamiento en el mercado. En estos cambios han influido notoriamente los sistemas tecnológicos permitiendo un gran avance en la manera de

comunicarse tanto con clientes internos como externos y una rama de estos son las redes sociales.

Actualmente las compañías toman más medidas a partir de las redes sociales y la internet para habilitar un grado de gestión estrecho entre grupos internos y externos tan diversos como las finanzas, la cadena de suministros, la producción, la logística, el marketing, la administración de las relaciones con el cliente, entre otros. Esto brinda la optimización de los procesos en cuanto a límites funcionales, zonas horarias, procedimientos; más allá de los límites de la organización y se está volviendo un factor determinante en el éxito de las empresas.

En relación a la tecnología de las comunicaciones para el caso de análisis, FitNut deberá alinear su estrategia de comunicación y promoción a la realidad y a los avances que en esta materia presenta el país actualmente, donde el acceso a internet cada día es mayor, 80% de los colombianos dicen usar internet en su casa o fuera de ella así sea ocasionalmente, el 50% de los colombianos se conecta a internet a través de dispositivos móviles (Tabletas y Smartphone). (Napoleón Franco, 2014). Esto demuestra que la empresa debe buscar estrategias multicanal y no basarse simplemente en medios tradicionales que hoy por hoy no refleja las necesidades y estilo de vida de los consumidores.

#### **7.1.1.5 Oportunidades y amenazas identificadas**

##### **Oportunidades**

- Fortalecimiento del apoyo gubernamental a las Pymes y proyectos de emprendimiento.
- Reducción de impuesto por generación de empleos.



- Cambios en el estilo de vida de los colombianos y en su alimentación donde se identifica una tendencia hacia lo saludable.
- Mayor poder adquisitivo de la clase media en los últimos diez años. (público objetivo)
- Crecimiento en el acceso a internet y aumento en la utilización de dispositivos tecnológicos.

### **Amenazas**

- No cumplir la promesa de valor de cara al consumidor. (Ley 1480 de 2011).
- Aumento en el IPC del 6.7% para el año 2015 y tendencia al alza para el 2016.
- Escases de materia prima por posible aumento en la demanda originada por grandes empresas locales, lo que podría obligar a importar la materia prima exponiéndose a la tasa de cambio.

### **7.1.2 Matriz de Perfil Competitivo.**

La marca FitNut se encuentra en el sector de alimentos en la categoría de alimentación saludable con el producto mantequilla de maní. En esta categoría se identifican dos marcas que dadas las observaciones, benchmarking y características similares se consideran competidores directos. A través de esta matriz se desarrollará una evaluación y ponderación de los aspectos más relevantes entre los principales competidores de la empresa en estudio, con el fin de identificar fortalezas y debilidades de la marca en relación con sus competidores directos, permitiendo a su vez diseñar estrategias y tácticas que faciliten mejorar su posición competitiva.

Para el desarrollo de la matriz que se presenta a continuación se hizo un test de sabor a 25 personas utilizando las tres marcas de estudio, el resultado y la valoración de los factores claves se presentan en la siguiente matriz dada la siguiente escala :

4 = Fortaleza Mayor

3 = Fortaleza Menor

2 = Debilidad Menor

1 = Debilidad Mayor

**Tabla 1. Resultado y la valoración de los factores claves**

Factor Clave	Ponderación	FitNut		Wakeup		Yummii-Yummii	
		Calificación	Total Ponder	Calificación	Total Ponder	Calificación	Total Ponder
Sabor	0.20	3	0.6	4	0.8	1	0.2
Textura	0.20	2	0.4	4	0.8	2	0.4
Promocion	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Empaque	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Beneficios saludables ofrecidos	0.20	3	0.6	2	0.4	3	0.6
Precio	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>		<b>3.3</b>		<b>2.15</b>

Fuente: Elaboración propia

En conclusión según la matriz, se evidencia que la marca Wakeup es el principal competidor con un puntaje general de 3.3, en todos los factores supera a FitNut excepto en la percepción de beneficios saludables ofrecidos.

### 7.1.2.1 Fortalezas y Debilidades Identificadas

#### Fortalezas

- Percepción favorable en los consumidores de los beneficios saludables que ofrece el producto.
- Buena valoración del sabor en la prueba de sabor.

## Debilidades

- Percepción y sensación de tener una textura gruesa, grasosa y difícil de digerir del producto.
- Difícil acceso y desconocimiento del producto, poca información acerca de la manera usar y consumir por la mayoría de las personas.

### 7.1.3 Modelo de competitividad ampliada de Porter para el caso FitNut.

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

**Economías de Escala:** No existe en el sector economías de escala, de esta manera se facilita la entrada de competidores de mediana y gran capacidad de producción y con trayectoria en categorías afines, los competidores en esta categoría son básicamente artesanales.

**Diferenciación de producto:** Existe poca diferenciación de producto en las marcas que tienen presencia en el mercado saludable con la mantequilla de maní, sin embargo algunas marcas tienen una pequeña extensión de línea que aporta algo de valor agregado al producto. Aunque ciertas marcas presentan especialmente extensiones de línea en sus productos no se considera que haya una fuerte barrera a raíz de esto para el ingreso de nuevas marcas a la categoría.

**Altos requerimientos de capital:** Al ser un producto de producción básicamente artesanal en el segmento saludable, no requiere altas inversiones en capital lo que a la postre, no representa barreras de entrada para posibles competidores.

**Costos cambiantes de insumos y proveedores:** Se puede presentar que los costos tengan fluctuaciones ya que la materia prima es reducida y los proveedores son pocos, esto puede representar una barrera para los posibles nuevos competidores que deseen ingresar al mercado.

**Acceso a canales de distribución:** No es una barrera de ingreso para nuevos competidores ya que las empresas potenciales para entrar al segmento tienen amplia experiencia y conocimiento en los diferentes canales de distribución dirigidos a atender este mercado (on line, venta directa, tradicional, moderno), adicionalmente la variedad de canales de distribución que puede atender al segmento del mercado saludable no reviste ninguna limitación para grande, pequeña o mediana empresa.

**Ventajas o Desventajas en costos:** El cultivo de maní está concentrado en pocas regiones del país y solo llega al 1% de los cultivos transitorios, su producción está dada por un reducido número de productores, lo que pone en riesgo los costos en la producción, es decir que sean volátiles y altos, también por la alta concentración y escasa tecnología para la producción y transformación del producto. En síntesis podemos decir que la barrera de entrada es baja porque no existe ventaja en costos para ninguno de los productores y comercializadores.

**Altos requerimientos tecnológicos:** La producción es artesanal en este segmento enfocado a la alimentación saludable, no requiere altas inversiones en tecnología, esto quiere decir que la barrera de entrada no es fuerte.

**Materia prima costosa:** El principal insumo para la mantequilla de maní es el maní, no posee un alto valor agregado, sin embargo la poca oferta y la escasa tierra cultivada en el país pueden influir o poner en riesgo la estabilidad de los costos del producto para el mediano y largo plazo, en conclusión, hoy en día no es una barrera para el ingreso de nuevos competidores, al mismo tiempo la entrada de grandes competidores pueden afectar el precio.

**Subsidios gubernamentales.** No existen subsidios especiales por parte del gobierno para estimular el empleo y la inversión en este sector, es decir no hay un incentivo dirigido a las empresas que deseen ingresar a este mercado.

**Curva de aprendizaje.** Es corta ya que es un producto que no requiere alta tecnología para su transformación ni conocimiento muy especializado. Es decir no representa una alta barrera para el ingreso de nuevos competidores.

### **Oportunidades y Amenazas identificadas**

Amenazas:

- Escases de materia prima por posible aumento en la demanda originada por grandes empresas locales, lo que podría obligar a importar la materia prima exponiéndose a la tasa de cambio.
- Ingreso de empresas al sector con mayores estándares tecnológicos, pueden aprovechar una tendencia creciente al ser más eficientes y competitivos.
- Baja diferenciación del producto lo que expone al ingreso de nuevos competidores.

Fortalezas.

- Conocimiento de la producción, manejo del producto por parte del propietario y del canal de distribución actual.

### **7.1.3.2 Amenaza de posibles productos sustitutos.**

El conocimiento y consumo de la mantequilla de maní todavía es incipiente en el país, aunque la marca Fitnut ofrece una mantequilla saludable y el mercado viene creciendo, esto no garantiza que el producto en sí, logre posicionarse o incorporarse en la canasta familiar de los colombianos. El consumidor colombiano es más cercano a otro tipo de productos como las barras de cereal y granola, cereal, galletas integrales, yogurt bajo en grasa o batidos naturales. Lo anterior denota un alto nivel de sustitución para este producto, lo que lo expone a un riesgo latente.

### **Oportunidades y Amenazas identificadas**

#### Amenazas

- Preferencia por los consumidores de algunos productos sustitutos que pueden brindar beneficios saludables similares, esto dado probablemente por el desconocimiento del producto y sus atributos funcionales.

### **7.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores.**

Actualmente la producción de la mantequilla de maní Fitnut está sujeta a un solo proveedor de la materia prima y con características artesanales, esto hace que el nivel de dependencia de la empresa sea alto en función del proveedor, por lo tanto su poder de negociación es muy alto, esto puede generar incertidumbre, volatilidad en los precios, desabastecimiento, entre otros.

Por otro lado para la producción de mantequilla de maní no se cuenta con materias primas sustitutas, lo que incrementa aún más el poder de negociación del proveedor, lo anterior sumado a la poca oferta y alta concentración en la producción de maní, básicamente en dos departamentos (Tolima y Nariño), estos enfocados en atender a las grandes productoras y comercializadoras de los productos hechos a base de maní.

### **Oportunidades y Amenazas identificadas**

#### Amenaza

- Alta concentración en la producción de la materia prima principal, lo que pone en riesgo la estabilidad de precios.

#### **7.1.3.4 Poder de negociación de los clientes.**

Actualmente los principales clientes que tiene FitNut son tiendas especializadas en la categoría de mercado saludable, la marca esta poco posicionada y además tiene un nivel de diversificación bajo, esto hace que el poder de negociación por parte de los clientes sea alto ya que es el canal más fuerte y visible para el producto, esto determina en gran parte el margen de rentabilidad compartida. Además de lo anterior no se está llegando directamente al consumidor final. La competencia en el segmento es fuerte y la rotación del producto es baja debido a lo especializado del mismo, esto hace que el cliente pondere estos factores en términos de la rentabilidad de su negocio entregándole mayor poder de negociación, por otro lado los consumidores finales se pueden desplazar hacia productos sustitutos y otras marcas.

## **Oportunidades y Amenazas identificadas**

### Amenazas

- Concentración de clientes en mercados saludables lo que representa mayor poder de negociación y fijación de condiciones por parte de estos.

### **7.1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes.**

Aunque existen marcas de mantequilla de maní producidas por empresas grandes y reconocidas, en el mercado saludable la incursión está dada por marcas locales y de elaboración artesanal con poca distribución y alto grado de especialización. En este sentido se identifican dos marcas que compiten por ganar participación en este mercado, estas son WakeUp y Yummi-Yummi de Medellín y Bogotá respectivamente. A pesar que son dos los competidores de la marca FitNut, el volumen del mercado al cual va dirigido el producto es pequeño, la oferta de producto es similar en composición nutricional, comunicación y diversificación del portafolio, lo que genera un mayor grado de rivalidad entre estos competidores.

Con relación a los precios de los productos, existen similitudes excepto en la marca Yummii Yummii la cual está aproximadamente un 50% por encima con respecto a las otras dos marcas, sin embargo esto no constituye una restricción presupuestal con relación al precio para los consumidores, es decir se pueden desplazar de una marca a otra.

## **Oportunidades y Amenazas identificadas.**

### Amenazas.

- Baja diferenciación del producto lo que expone al ingreso de nuevos competidores y desplazamiento entre marcas de la misma categoría por parte de los consumidores.



#### **7.1.4 Matriz de estrategia genérica.**

Esta herramienta permite evaluar a las empresas dos aspectos importantes como son la amplitud del mercado meta y la ventaja diferencial, esto para seleccionar la estrategia más adecuada a seguir por la dirección de la empresa.

Dada las características del segmento donde la empresa participa, el cual es muy específico y no está atomizado aún, es decir existe poca competencia, y la línea de producto, la cual es poco diversificada en la actualidad ya que se cuenta con tres presentaciones, mantequilla de maní tradicional, endulzada con stevia y con sabor a chocolate, podemos concluir que FitNut basa su estrategia bajo la modalidad de enfoque según la teoría de estrategias genéricas de Porter. En otras palabras FitNut es una empresa con alta diferenciación y poca diversificación, esto puede traer consigo oportunidades tales como: aprovechar una tendencia del mercado en consumir productos saludables, poca competencia en la etapa inicial, alto valor percibido por el público objetivo que podría establecer una mejor política de fijación de precios. También existen riesgos como el cambio en las preferencias o gustos por parte de los consumidores desplazándose así, hacia productos sustitutos y el ingreso de nuevos competidores que quieran copiar la estrategia en un mercado en crecimiento.

De esta manera FitNut y teniendo en cuenta la categoría del producto, el segmento, las preferencias de los consumidores, su estructura de costos y portafolio de producto, la ubican claramente como una marca caracterizada con una alta diferenciación y poco diversificada, es decir centrada en una estrategia de enfoque o concentración de segmento. Ver tabla 2

**Tabla 2. Matriz de estrategia genérica.**

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIA GENERICA</b>		
<b>ESTRATEGIA GENERICA</b>	<b>SELECCIÓN</b>	<b>DESCRIPCION/JUSTIFICACION</b>
Liderazgo en costos		
Diferenciación		
Enfoque/concentración de segmento	X	Alta segmentación Poca diversificación Poca competencia Segmento especializado

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustran las habilidades y recursos, que según Porter, debe tener una empresa bajo una estrategia de enfoque y la validación de esta definición con la situación actual de FitNut. (Ver tabla 3)

**Tabla 3. Habilidades y recursos que debe tener una empresa bajo una estrategia de enfoque y la validación.**

<b>ENFOQUE</b>	
<b>HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>FitNut</b>
Fuerte habilidad en comercialización	Se comercializa solo en un canal especializado (mercado saludable)
Ingeniería del producto	La producción es artesanal a través de terceros, poca tecnificación.
Instinto creativo	EL negocio surge de una idea de emprendimiento y se sigue explorando en nuevas alternativas de producto y mercado.
Fuerte capacidad en la investigación básica	Existe conocimiento y manejo del producto y sus propiedades.
Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad	El recorrido empresarial es corto y no se cuenta con grandes inversiones tecnológicas.
Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Existe buena relación comercial

Fuente elaboración propia

#### **7.1.4.1 Fortalezas y Debilidades identificadas**

##### Fortalezas

- Conocimiento de la producción y manejo del producto por parte del propietario.
- Creatividad y espíritu emprendedor por parte del propietario de la empresa.
- Experiencia en el manejo de las relaciones comerciales con el canal de distribución.
- Clara identificación del público objetivo.
- Debilidades
- El producto solo tiene presencia y comercialización a través de tiendas especializadas (mercado saludable)
- Producción poco tecnificada y limitada.
- No se tiene una reputación empresarial amplia.

## **7. 2 Desarrollo y resultado de la investigación de mercados**

A continuación se presenta el desarrollo y resultado de la investigación de mercados la cual se realizó bajo dos metodologías:

### **7.2.1 Investigación Cualitativa.**

Se realizaron dos sesiones de grupo, la primera con ocho personas consumidoras de mantequilla de maní residentes en la Ciudad de Medellín en estratos del 3 al 6, la segunda sesión se realizó con siete personas con las mismas características.

Ambas sesiones se ejecutaron bajo la modalidad de preguntas abiertas con el apoyo de una guía previamente estructurada la cual iba en función de responder a los objetivos del estudio de mercado, también se utilizaron herramientas audiovisuales como parte del material soporte de la investigación.

Adicionalmente, en la parte final de la sesión de grupo se llevó a cabo una prueba de sabor con la mantequilla de maní objeto de estudio.

Según lo anterior se presenta la guía de las preguntas realizadas en las sesiones, con los hallazgos más importantes. (Ver contenido completo de las sesiones de grupo en anexo de archivo digital N°1)

### **1. ¿Qué les gusta de la mantequilla de maní? Por qué?**

- En términos generales son dos aspectos los más relevantes con los cuales coincidieron los participantes, el sabor y la percepción de obtener un beneficio saludable al consumir la mantequilla de maní.

*Soy consumidor de mantequilla de maní por el tema de una eh alimentación saludable y también me gusta hacer ejercicio por eso eh la consumo pues sí.*

*En mi opinión es por el sabor, digamos eso más el gusto, la sensación, el sabor que tiene la mantequilla de maní más que tener un tema saludable.*

### **2. ¿Qué no les gusta de la mantequilla de maní? Por qué?**

- Se evidencia que los principales factores por los que no les gusta la mantequilla de maní son la textura, expresan que es un poco seca y difícil de digerir, además la dificultad para acceder al producto se resalta como algo negativo.

*Lo que no me gusta es de pronto pues el acceso pues no es muy fácil conseguirla y de buena calidad, normalmente las venden pero tienen adición de azucar.*

*No me gusta es que haber es muy seca, en realidad el componente de la mantequilla es así pero no me gusta eso, entonces a veces hay que pasarlo con algo líquido, si pues, para que pueda pasar fácilmente y digerir*

*He probado diferentes marcas y la parte que es muy seca ahí es cuando no me llama tampoco la atención.*

### **3. ¿Por qué consume la mantequilla de maní? La considera un alimento saludable?**

#### **Encuentra beneficios para la salud?**

- La consumen porque resaltan los beneficios saludables como fuente de proteína y el sabor.

*En mi opinión es por el sabor, digamos eso más el gusto, la sensación, el sabor que tiene la mantequilla de maní más que tener un tema saludable. Ahora inicialmente tenía la idea de que el maní en grandes cantidades puede engordar, tenía la sensación, tengo entendido que no es así, que es una fuente de proteína. Eemm bueno en mi caso es por ser saludable pues la cuestión más netamente es por ser saludable.*

*Pues yo aparentemente la veía como grasosa, pero no me he puesto a mirar como los ingredientes que trae o los beneficios, no, nada de eso, porque me gusta, por el sabor y por*

*el contrario la percepción que tengo, es que es grasosa y si, que hasta podría ser dañina si se consume demasiado.*

**4.Cuál es su opinión acerca de la mantequilla de maní? sabor y textura, vencimiento, formas de uso, nutrición.**

- Ante este interrogante los participantes resaltan su sabor, que describen como dulce y agradable, la textura la definen como gruesa y seca, adicionalmente valoran la larga vida del producto y sus beneficios saludables.

*Mira, yo lo asocio como ese energético y sacia muy rápido, pues como se dice vulgarmente produce llenura, sacia demasiado rápido*

*A mí me gusta el concepto de lo saludable al que viene asociado en función del origen, que es obviamente el maní, que es rico en fibra, grasa libre de trans, pues tiene un concepto saludable; que no me atrae tanto? que hay algunas que son muy pastosas o sea son difíciles de untar, otro factor que me gusta es que tiene muy buena vida útil es un producto que dura en almacenamiento, en el hogar.*

**5. ¿Qué sabor prefiere y cual le gustaría que existiera en el mercado?**

- El principal sabor que valoran es el de maní, sin embargo existen algunas combinaciones que manifestaron estarían dispuestos a consumir como chocolate, chocolate blanco, frutos rojos, uchuva y frutos secos. Adicionalmente expresaron el gusto por adiciones con trozos de maní (cronch)

*Es como el tipo o sea como el de cronch.*

*En cuanto a la textura de pronto es mejor el que tiene como cositos que se le sienta el maní.*

*Aquí partiendo desde el punto de que el gusto por la mantequilla de maní es el sabor a maní a mí me gusta el tradicional no, lo que si las variaciones entre light o sin azúcar o algo eso si es lo que puede cambiar la decisión pero el sabor en lo personal debe ser maní*

*De pronto combinación con algún tipo de fruta uchuva.*

*Que tuviera combinación con algún tipo de fruta.*

*Yo he visto una pues americana que he querido pues como traer y probarla que es chocolate blanco, no se pues si cambien lo saludable o no pero pues me encantaría pues porque me encanta el chocolate.*

*Yo creo que el sabor a maní, se tiene que conservar, lo que sí podría llevar es trozos de algo... / Exacto... / ¡Frutos rojos!, se me ocurre frutos rojos, debe saber chévere... / Arándanos... / Arándanos, rico... / Pa' matarle ese sabor fuerte del maní / O chocolate también podría ir con frutos secos, como la uva pasa, la macadamia, como la almendra... / Ese es muy bueno, con almendras*

## **6. ¿Qué beneficios y que desventajas encuentra al consumir mantequilla de maní?**

- Los participantes expresaron que los principales beneficios que identifican al consumir son que puede ser un suplemento alimenticio para la actividad física y deportiva, contenido de ingredientes con aportes a la salud y fuente de proteínas, algunas desventajas son la percepción que en exceso puede engordar, algunas pueden ser secas y difíciles de digerir.

*Hace algunos años mi hermana era una consumidora de la mantequilla de maní y hace si algunos años habían escuchado los rumores de una marca especifica que la mantequilla de maní tenía unos componentes dañinos para el cuerpo humano es por eso me motive a disminuir un poco el consumo de la mantequilla de maní y posterior digamos se dejó ese rumor y aunque si se recogieron una cantidad de mantequillas de maní se continuo consumiendo y ahora se ve que es uno de los motivos por los que se quiere consumir mantequilla de maní.*

*Me gusta pues hacer ejercicio, en los tiempos libres y ahí pues el consumo de la mantequilla de maní por ser algo considerado como saludable.*

#### **7. ¿De qué forma consume la mantequilla de maní? ¿Y en qué momento del día?**

- Ante esta pregunta respondieron consumir el producto acompañado con algunas alternativas, entre ellas: Sándwich, galletas de sal, pan, en batido, con frutas (manzana y banano), cereal, granola, avena en hojuelas, arepa y torta. Algunos también dijeron consumirla sola. El consumo es básicamente como media mañana o al desayuno y refrigerio en las tardes.

*Me gusta mucho con pan, me gusta con galletas uumm hasta de pronto uumm cuando tengo torta le hecho por encima como si fuera una capa porque una torta así como esas que vienen como sin capa entonces me parece como una torta casera Sándwich.*

*Hago casados de manzana verde, le echo mantequilla de maní.*



*A mí me gusta con frutas, el banano, con el banano queda delicioso y también como el cereal o la granola en la mañana con leche le echo con una cucharada de mantequilla de maní y que también rico con avena en hojuelas*

*yo por la mañana o así diez de la mañana como media mañana o por la tarde así tipo 4 de la tarde me hace falta ya*

*Con pan integral y en la media mañana.*

*Yo normalmente me tomo como un batido de proteína, que es leche, proteína entonces le echo mantequilla de maní y ya queda como más, como con mejor sabor, más espeso queda como más como un batido pues.*

**8. ¿Con que frecuencia consume la mantequilla? Cuantas veces a la semana, cuantas veces al día?**

- Generalmente todos los días en la mañana y en la tarde, especialmente en el desayuno, algunos cuando se antojan y dos veces a la semana, también antes de hacer rutina deportiva (montar cicla e ir al gimnasio)

*Si eso cada dos o tres días, más o menos*

*Yo también por la mañana, más que todo en el desayuno*

*Yo cuando me antojo.*

**9. ¿Cada cuánto compran mantequilla de maní? Y donde la compra?**

- Ante el interrogante respondieron compararla en grandes superficies (Jumbo y Price Smart), envíos del exterior, adicionalmente manifestaron la dificultad para encontrarla en sitios tradicionales.

Y la compran cada mes y medio, cada tres meses y otros en el mercado. En general no es exclusiva la visita al supermercado para comprar este producto.

*Yo lo compro en Price Smart y más o menos cada 3 meses.*

*Yo la compro en Jumbo, cada mes y medio o cuando voy a merchar.*

*Más o menos lo consigues en ese tipo de lugares, es difícil conseguirlo en lugares tradicionales.*

#### **10. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un tarro de mantequilla de maní de 350 gr?**

- En términos generales expresaron que el precio no es relevante al comprar un producto de estas características, sin embargo estarían dispuestos a pagar entre 14 y 17 mil pesos, otros expresaron estar dispuestos a pagar entre 15 y 20 mil.

*Normalmente vale entre 14 o 17 mil, más o menos está en eso*

*Para mí lo más importante es el tema de lo del azúcar y creo que a todos acá, no el precio*

*No, hay que tener en cuenta además el tipo de compra entre un tarro y otro es grande, entonces 15 o 20 lo pagan, eso es todo, no pasa nada.*

#### **11. ¿Dónde almacena la mantequilla de maní?**

- En su gran mayoría las personas coincidieron en sus respuestas al decir que almacenan el producto en la alacena.

- ❖ *En la despensa, fuera de la nevera, porque es que eso se pone duro, a mí me paso la primera vez, y ya le iba a meter la cuchara y... no eso no*

**12. ¿Si tuvieras que recomendar la mantequilla de maní, que cualidades resaltarías?**

- Las principales características o cualidades destacadas por las personas para resaltar la mantequilla de maní fueron lo natural, el sabor, lo saludable, ser una fuente de energía y la flexibilidad como acompañante con otros alimentos.

*Que es natural, sabor, sabor, sabor...*

*Yo le diría, pues a los deportistas, vamos a montar cicla, y les ofrecería la mantequilla de maní, es una buena fuente de energía, y darles pues como motivos de por qué la usarían*

*Pues para recomendar, de pronto el endulzante para personas que les gusta el dulce como el arequipe y esas cosas, y darles la alternativa pues, que lo reemplace, de que, la idea es que empiece reemplazar como alimentos que no son tan saludables por otros que son muy parecido.*

*A mí me parece, como que la flexibilidad de poderlo comer, pues, como tener otras opciones que la gente tenga pues como, en las galletas, u otras comidas que puedan ser alternativas.*

*Bueno yo el sabor, y que es un producto cien por ciento natural, pues eso es lo que yo, el sabor y que es natural.*

### 13. ¿Desde su punto de vista que haría mejor a la mantequilla de maní?

- Básicamente las personas centraron sus respuestas en cuatro aspectos principales: textura, versatilidad, sabor, variedad en presentaciones.

*Para mí un flexipack*

*Es un empaque flexible, que simplemente destape y pueda untar, como vendría la mayonesa o salsa de toma que viene así en sachet personal.*

*Practicidad*

*Mas untarlo o de pronto más de fácil de llevar*

*Yo manifestó que un poquito sedosa pero es que es así, no se, o sea que sea un poquito más untable, más fácil más húmeda*

*Más versátil.*

*Que sea personalizada, han visto la lecherita que viene personalizada, no viene en el frasquito, sino en tubito como un colgatico, así me la imagino yo.*

*Sí, pero en una presentación que sea adecuada para ellos, seria chévere para uno empacarle en la lonchera. No y a los niños les gusta mucho el maní y más combinado con Glacitas.*

### 14. ¿Han reemplazado la mantequilla de maní en algún momento? Porque producto?

- El consumo no es un hábito en la gran mayoría de los participantes, sin embargo algunos productos sustitutos podrían ser la mermelada, queso crema y otros untables.

*Yo lo he cambiado por queso crema*

**15. ¿Si existiera una persona que se llamara mantequilla de maní, como la describiría?**

**Cuál sería el perfil de esa persona? De qué manera es diferente de las otras personas que no son mantequilla de maní?**

- Fueron varios los adjetivos al definir la personalidad de la mantequilla de maní, algunos de ellos son: cremosa, irresistible, mujer, sana, deportista, delgada, alta, atractiva, fuerte, ágil, bonita, simpática, agradable, tradicional, exótica, casual.

*Cremosa, irresistible.*

*Si, también sana, también siempre va relacionada como con deportistas, entonces sí, me parece como una persona deportista. Si, una persona más bien fitness, delgada, como atleta, fuerte o más que fuerte, ágil.*

## **PRUEBA DE SABOR**

**1. ¿Cómo les pareció el sabor? ¿Cuál fue la sensación al probarlo?**

- Al degustar la mantequilla de maní expresaron lo siguiente con respecto al sabor y sensación: El sabor es agradable, dulce, la textura un poco seca, se pega en la boca, es una salsa muy pastosa que puede llegar a necesitar de algún líquido para pasarla.

*Sabor agradable, la textura un poco seca, pero el sabor agradable, si claro se pegó en la boca, casi no me pasa.*

*una salsa muy pastosa*

*yo también inicialmente cuando la probé, también necesite agua, pero es la costumbre, pero me sabe dulce, estaba buena.*

*esto es puro maní, esto debe ser puro maní*

*vea la textura esta excelente, excelente, fácil untable, esparce muy bien, muy buen brillo, sabor algo neutro*

## **2. ¿Que se le vino a la mente al probarlo?**

- Se identifica una aceptación en el sabor, sin embargo la textura no fue bien valorada.

*De sabor está muy bien, está un poquito espesa, se queda un poquito en el paladar, la sensación de necesitar un líquido.*

## **3. ¿Con que relaciona o compara el sabor?**

- Las personas compararon el sabor con un postre, con un dipp y con mucho maní.

*Pues yo la verdad, no la veo como mantequilla de maní, para mi es nombre es basura, lo veo como un postre...; lo que pasa es que la palabra mantequilla, está muy asociada con grasas, me parece como muy fuerte, yo si le hubiera puesto otro nombre a la mantequilla, para que resalte más que es maní.*

*O seria como un dip, si, como un dip o como una crema, o algo así...*

## **4. ¿Cómo definiría el sabor en una palabra?**

- Las respuestas para esta pregunta respaldan los debates en las anteriores preguntas.

Los adjetivos fueron: Ahogo, saciedad, rico, agradable, irresistible, saludable.

*Sabroso o rico. Sí, no, en mi caso, como rico, como...; Irresistible, saludable...*

*Yo la defino en una palabra, como rico, agradable. Agradable también puede ser.*

##### **5. ¿Compraría y recomendaría este producto?**

- El 63% de las personas manifestaron intención de compra y recomendarían este producto, el 37% restante no lo comprarían

*Esta no. Yo tampoco. Yo si lo haría. Pues como he probado otras, esta no...*

*Si, si la consumiría, si he probado otras, que son, digamos que más suaves, pero si la compraría, si tuviera yo tres opciones, esta sería la segunda opción, la primera seria, algo más ligero*

##### **6. ¿Le mejoraría algo? Si o no? Y porque?**

- Existió una aceptación general del producto, no obstante hubo recomendaciones en relación con la textura.

*Yo sí lo pondría más dulce, segundo, le quitaría ese sabor a talco, no es sabor, es esa textura a polvo, como esa textura gruesa.*

*Si, eeh dulce no mucho, porque me gusto que no me hostigara y la textura la dejo así, es brillante, me gusta pero los trozos de maní se los dejaría más gruesitos y que no sienta ésa arenosidad en la boca.*

### **Conclusiones de la investigación cualitativa.**

- Los principales aspectos valorados por las personas durante las sesiones de grupos fueron el sabor y la sensación de recibir un beneficio saludable, sin embargo la textura (gruesa y difícil de digerir) y el acceso al producto son las principales oportunidades de mejora.
- Existe una intención por probar otros sabores que complementen el original, como chocolate, frutos rojos y secos, sin embargo siguen resaltando la importancia del maní como sabor protagonista.
- Para los participantes el consumo de mantequilla de maní está asociado a momentos específicos del día, como el desayuno, y acompañante de galletas, sándwich, pan y frutas entre otras.
- El principal sitio de compra del producto son las grandes superficies, en el momento de hacer mercado, es decir no se dedica un momento exclusivo para la compra de este.
- Las personas conocedoras de la categoría están dispuestas a pagar entre 15 y 20 mil pesos por el producto ya que valoran los beneficios del mismo.
- Algunas de las sugerencias manifestadas para mejorar el producto fueron en relación a la: textura, variedad de usos, sabores y presentaciones.
- El sabor fue el aspecto mejor valorado, agradable y claramente definido, no obstante la textura recibió algunas recomendaciones ya que la consideran seca y difícil de digerir.



- 63% de las persona participantes manifestaron intención de compra y recomendación la mantequilla de maní FitNut.

**Investigación Cuantitativa:** Se realizaron cien encuestas a través de un cuestionario estructurado directo, por interceptación a personas residentes en Medellín, Envigado y Sabaneta en los estratos 3 al 6, consumidores y no consumidores de mantequilla de maní. A continuación se presenta la ficha técnica de la encuesta y los hallazgos de la misma:

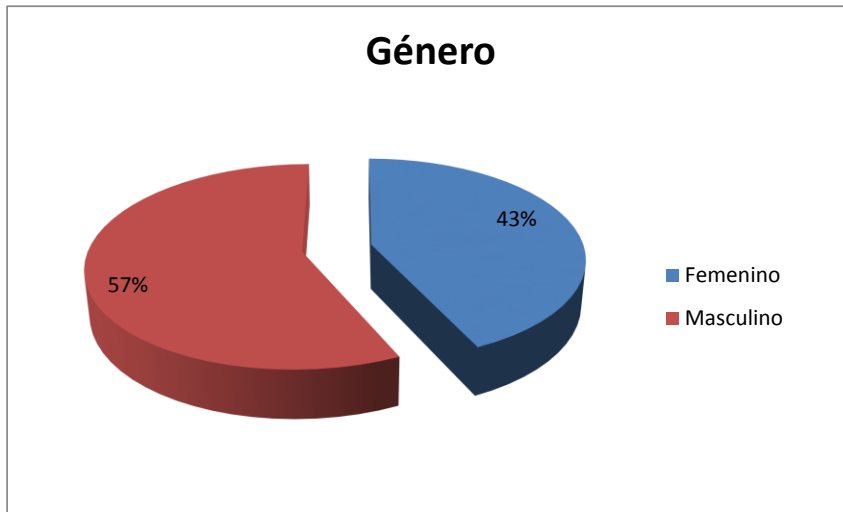
### 7.2.2 Investigación Cuantitativa.

**Tabla 4. Ficha Técnica**

Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario estructurado directo
Tamaño de muestra	100
Muestreo	No probabilístico por conveniencia

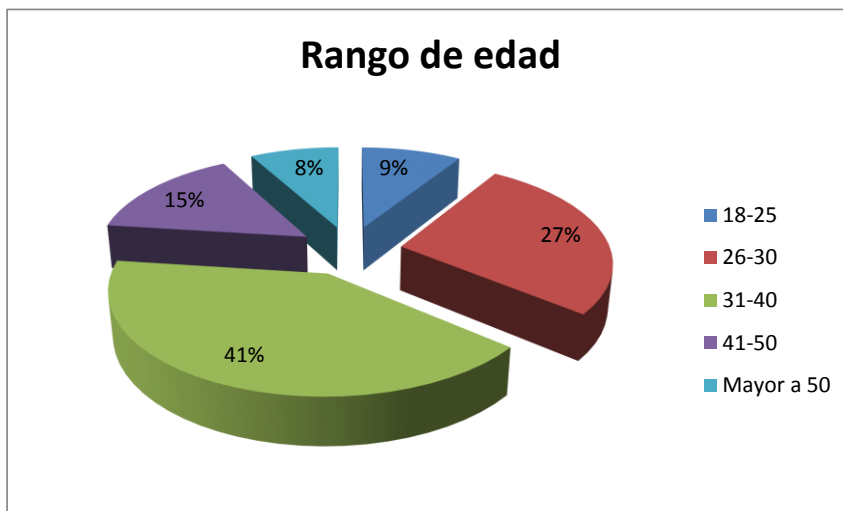
Fuente: elaboración propia

NOTA: (ver anexo A)

**Gráfica 1. Género**

Fuente: Elaboración propia

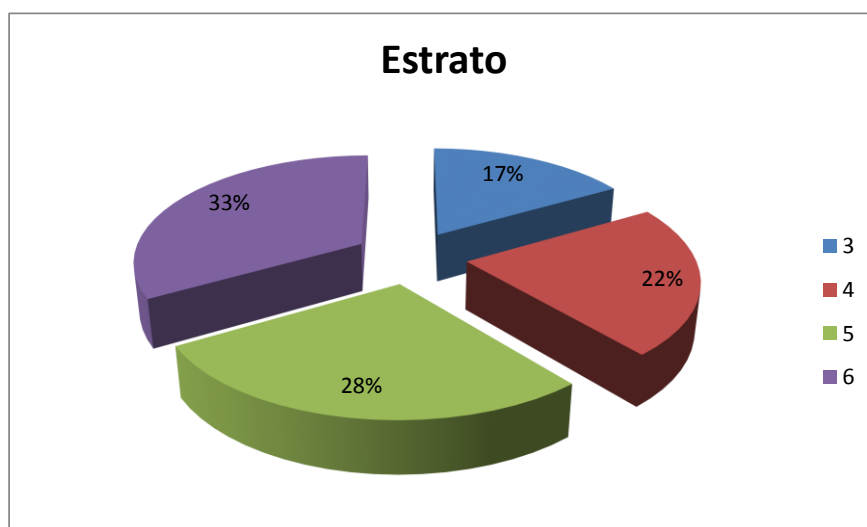
El 57% de las personas encuestadas son hombres y el 43% mujeres.

**Gráfica 2. Rango de edad**

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas encuestadas están entre los 31 y 40 años, representaron el 41%, seguido de las personas que están entre los 26 y 30 años, estos representan el 27%, el 15% fueron personas entre los 41 y 50 años, el 9% obedece a las personas más jóvenes, estos están dentro de los 18 y 25 años, y las personas más adultas fueron el 8% de los encuestados, es decir mayores de 50 años.

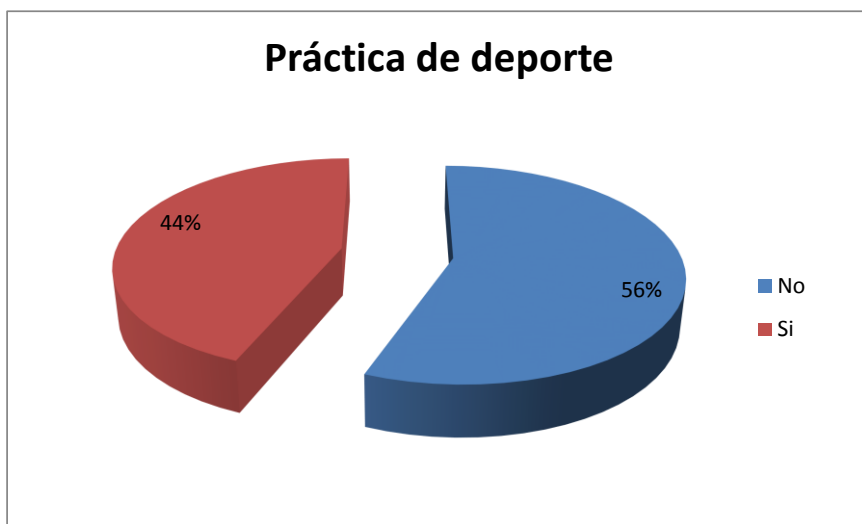
**Gráfica 3. Estrato**



Fuente: Elaboración propia

El 33% de las personas encuestados pertenecen al estrato 6, el 28% son de estrato 5, el 22% pertenecen al estrato 4 y el 17% al estrato 3.

**Gráfica 4. ¿Practica algún deporte?**

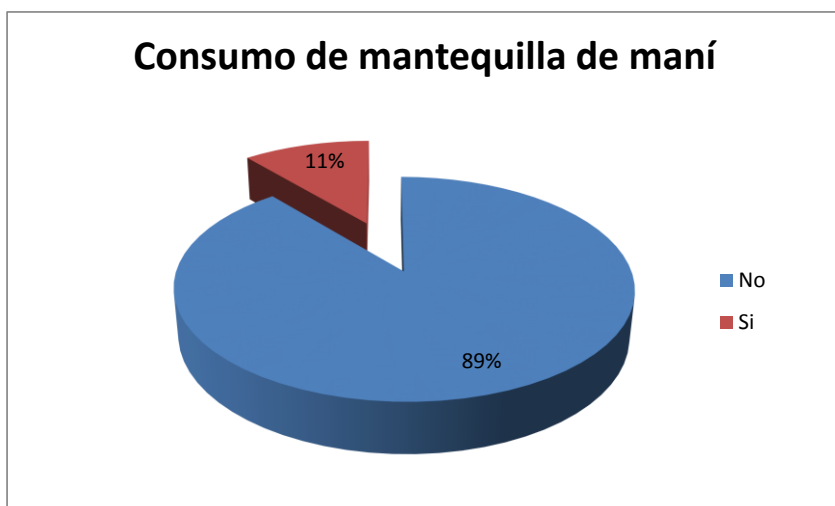


Fuente: Elaboración propia

El 56% de las personas encuestadas practican algún deporte y el 44% manifestó no practicar.

**¿Consume mantequilla de maní? (Por favor seleccione solo una respuesta)**

**Gráfica 5. Consumo de mantequilla de maní**

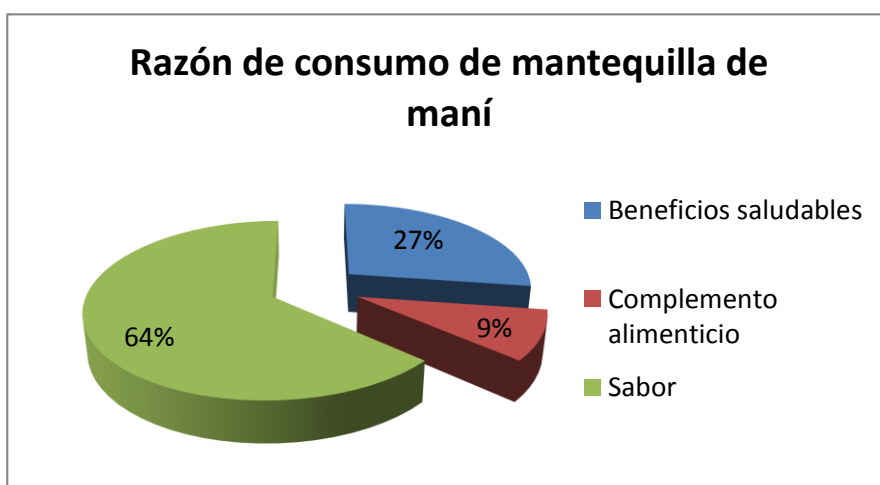


Fuente: Elaboración propia

El 89% de las personas encuestadas expresaron no consumir mantequilla de maní, el 11% dijeron que la consumían.

**¿Cuál es la principal razón por la que consume o ha consumido mantequilla de maní?**

**Gráfica 6. Razón de consumo de mantequilla de maní**

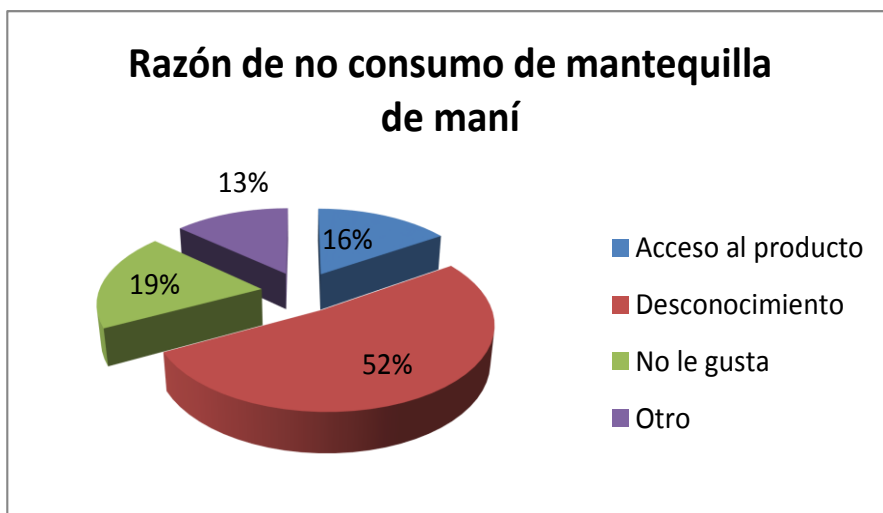


Fuente: Elaboración propia

El 64% de las personas encuestadas consumidoras de mantequilla de maní manifestaron que la principal razón por la cual consumen el producto es el sabor, seguido de los beneficios saludables con un 27% y el 9% dijeron hacerlo por ser un complemento alimenticio.

## ¿Por qué no consume mantequilla de maní?

Gráfica 7. Razón de no consumo de mantequilla de maní

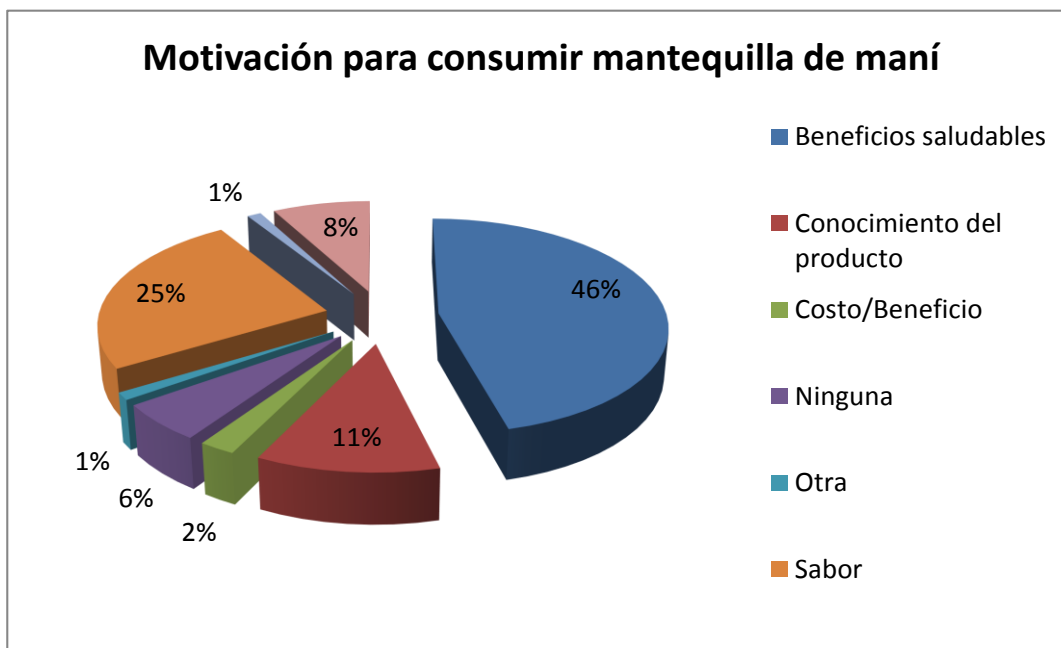


Fuente: Elaboración propia

El 52% de las personas que manifestaron no consumir mantequilla de maní aducen el desconocimiento como principal razón, el 19% reconocieron que no les gusta, un 16% dijeron que por el acceso el cual les parece difícil, y el 13% expresaron otra razón.

## ¿Que lo motivaría a consumir mantequilla de maní?

Gráfica 8. Motivación para consumir mantequilla de maní



Fuente: Elaboración propia

El 46% de las personas encuestadas manifestaron que la principal motivación para consumir el producto son los beneficios saludables, seguido por el sabor con un 25% y el conocimiento del producto con un 11%.

Distribuya 100 puntos entre los siguientes aspectos de acuerdo a la importancia que tienen para usted frente a una mantequilla de maní. De más puntos al más importante y menos al de menor importancia, puede poner cero puntos si considera que un aspecto no es importante.

**Tabla 5. Relevancia de aspectos**

<b>Atributos</b>	<b>Promedio</b>
<b>Sabor</b>	<b>31.1</b>
<b>Textura</b>	<b>11.2</b>
<b>Beneficios saludables</b>	<b>27.4</b>
<b>Complemento alimenticio</b>	<b>14.0</b>
<b>Variedad de usos</b>	<b>8.94</b>
<b>Suplemento deportivo</b>	<b>7.35</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuando se le preguntó a las personas cual o cuales son los aspectos de mayor importancia frente a la mantequilla de mani distribuyendo 100 puntos entre estos, dando mayor puntaje al que consideraban mas relevante y menos puntaje al de menor importancia, las personas valoraron con mayor puntaje el sabor con un 31,1 seguido de los beneficios saludables con un 27,4 y el complemento alimenticio con un 14.0. El menos valorado fue el suplemento deportivo con 7,35.

**¿Qué percepción tiene de la mantequilla de maní? Por favor califique los siguientes aspectos de 1 -7.?**

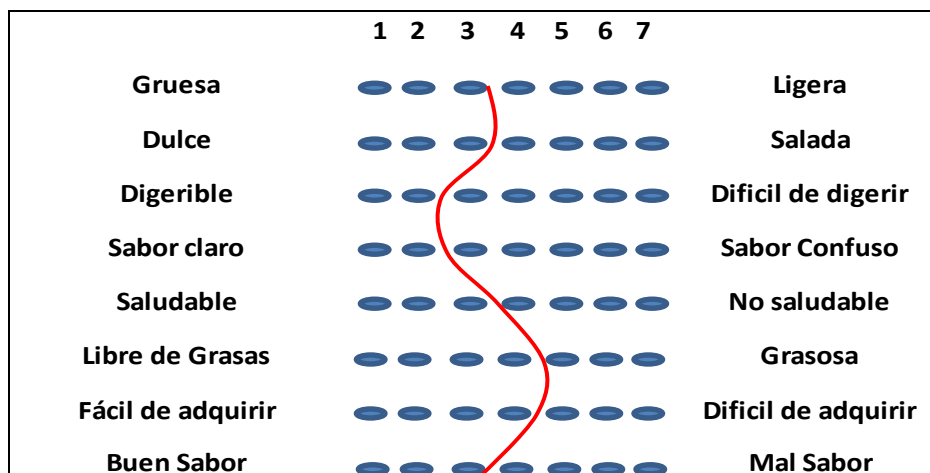
**Tabla 6. Percepción de la mantequilla de maní**

<b>Pares</b>	<b>Promedio</b>
<b>Gruesa-Ligera</b>	<b>3.10</b>
<b>Dulce-Salada</b>	<b>3.42</b>
<b>Digerible-Difícil de digerir</b>	<b>2.50</b>
<b>Sabor claro-Sabor confuso</b>	<b>2.96</b>
<b>Saludable-No saludable</b>	<b>3.62</b>
<b>Libre de grasas-Grasosa</b>	<b>4.92</b>
<b>Fácil de adquirir-Difícil de adquirir</b>	<b>4.36</b>
<b>Buen sabor-Mal sabor</b>	<b>3.04</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfica 9. Percepción de la mantequilla de maní**



Fuente: Elaboración propia

Las personas encuestadas tienen la siguiente percepción de la mantequilla de maní en relación a los siguientes aspectos valorados

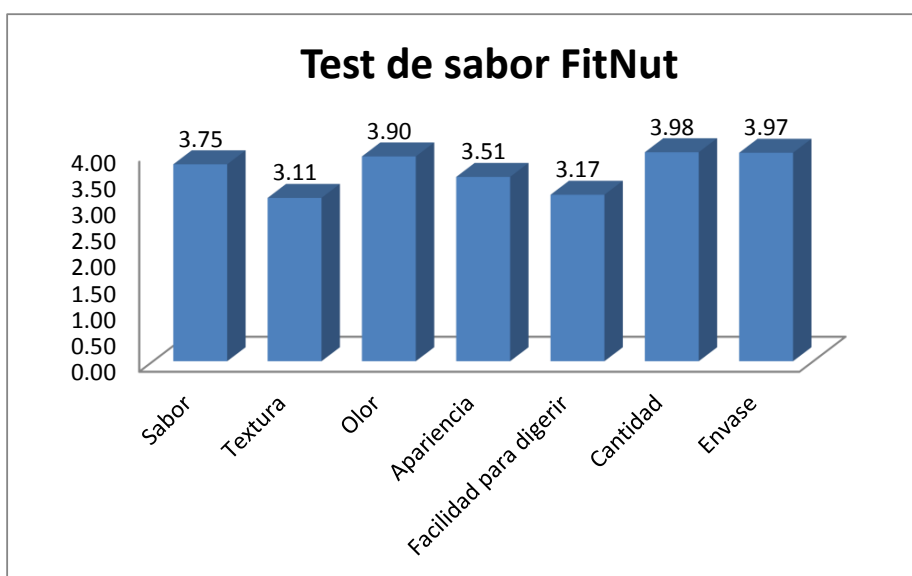
- La mayoría de personas cree que es más gruesa que ligera.
- La mayoría de personas cree que es más dulce que salada.
- La mayoría de personas considera que es fácil de digerir.
- La mayoría de personas cree tener claro el sabor del producto.
- El 52% de las personas considera que no es saludable, el 48% cree que es saludable
- El 70% de las personas la consideran grasosa.
- El 62% de las personas creen que es difícil de adquirir
- El 57% de las personas creen que tiene buen sabor

A continuación lo invitamos a tener una prueba de sabor de la mantequilla de maní FitNut

Por favor califique los siguientes aspectos de la mantequilla de maní que acabo de probar, así:

5: Excelente 4: Bueno 3: Aceptable 2: Deficiente 1: Malo

**Gráfica 10. Test de sabor FitNut**

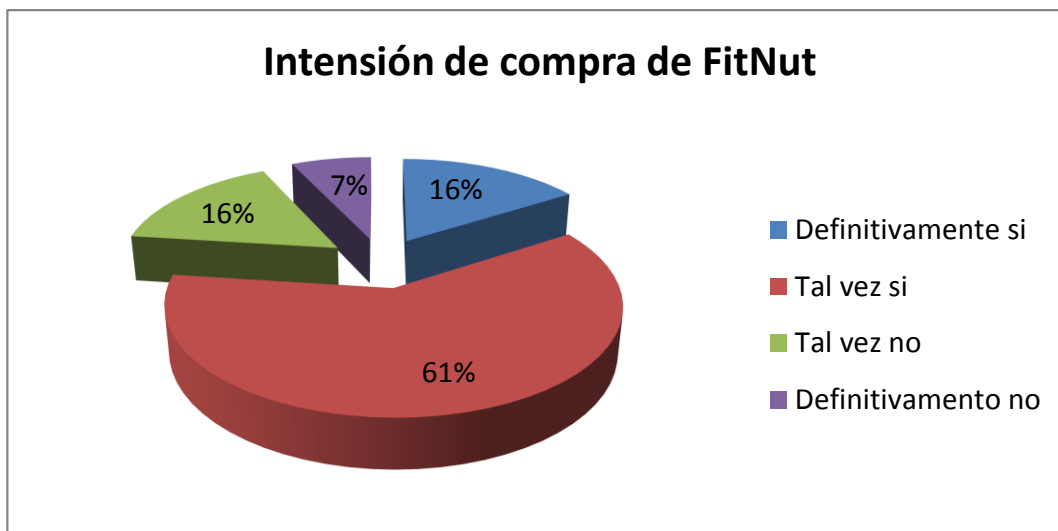


Fuente: Elaboración propia

Después de hacer el test de sabor con la mantequilla de maní FitNut las personas valoraron los aspectos que se exponen en la gráfica de la siguiente manera: la cantidad contenida en el envase fue la mejor calificada con un promedio de 3,98, seguido por el envase con un promedio de 3,97, el olor con un promedio de 3,90 y el sabor con un promedio de 3,75. Por otro lado los aspectos con menor calificación o valoración fueron la apariencia con un 3,51, seguido de la facilidad para digerir con un promedio de 3,17 y por último la textura con un promedio de 3,11.

¿Compraría esta mantequilla de maní?

Gráfica 11. Intensión de compra de FitNut

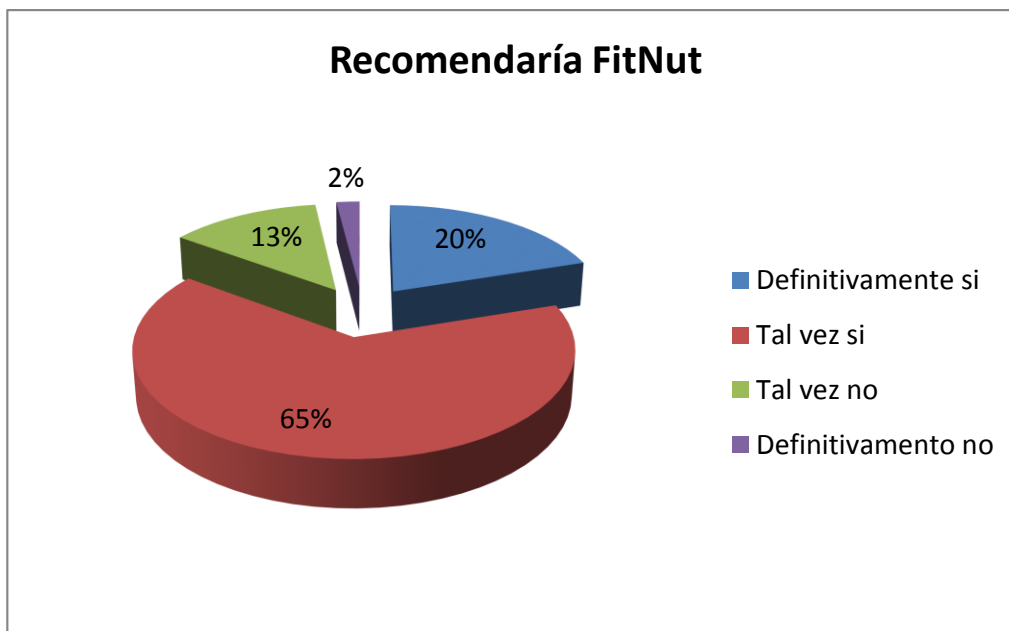


Fuente: Elaboración propia

Posteriormente al test de sabor, el 61% de las personas manifestaron que tal vez si comprarían la mantequilla de maní, y el 16% dijeron que definitivamente la comprarían, esto muestra una oportunidad de mercado para el producto la cual se debe aprovechar, dada una intención de compra del 77%, el 16% manifestaron que tal vez no comprarían la mantequilla de maní y el 7% definitivamente no la comprarían.

¿Recomendaría esta mantequilla de maní?

Gráfica 12. Recomendaría FitNut

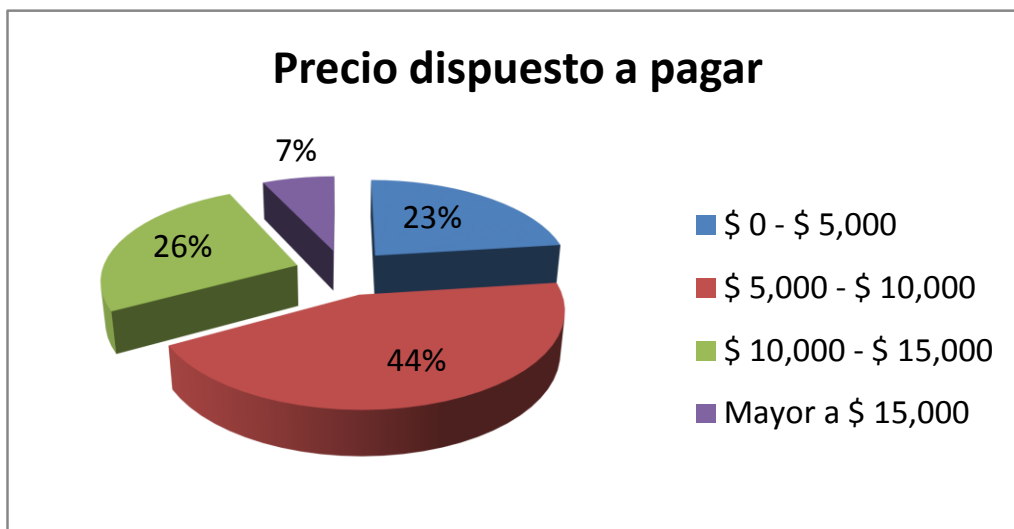


Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a las personas si recomendarían la mantequilla de maní, el 65% dijo que sí, un porcentaje similar a las que dijeron que tal vez sí la comprarían, el 20% de las personas manifestaron que definitivamente sí la recomendarían, el 13% dijo que tal vez no la recomendaría y un 2% dijo que definitivamente no.

¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un frasco de 350gr?

Gráfica 13. Precio dispuesto a pagar

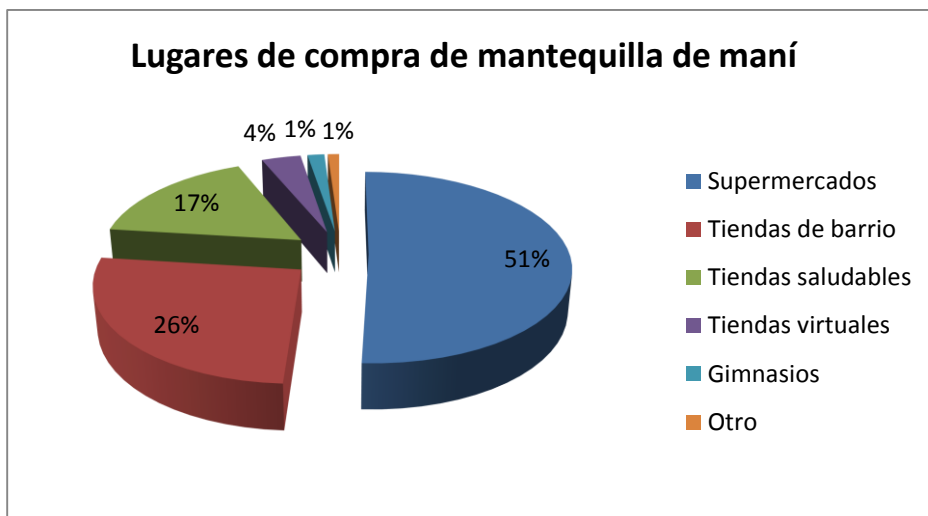


Fuente: Elaboración propia

El 44% de las personas encuestadas expresaron que estaban dispuestos a pagar por la mantequilla de maní FitNut de 350 gr entre \$5.000 y \$10.000, un 26% estaría dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$15.000, el 23% estaría dispuesto a pagar máximo \$5.000 y el 7% pagaría por el producto más de \$15.000.

### ¿Dónde le gustaría comprar la mantequilla de maní?

Gráfica 14. Lugares de compra de mantequilla de maní

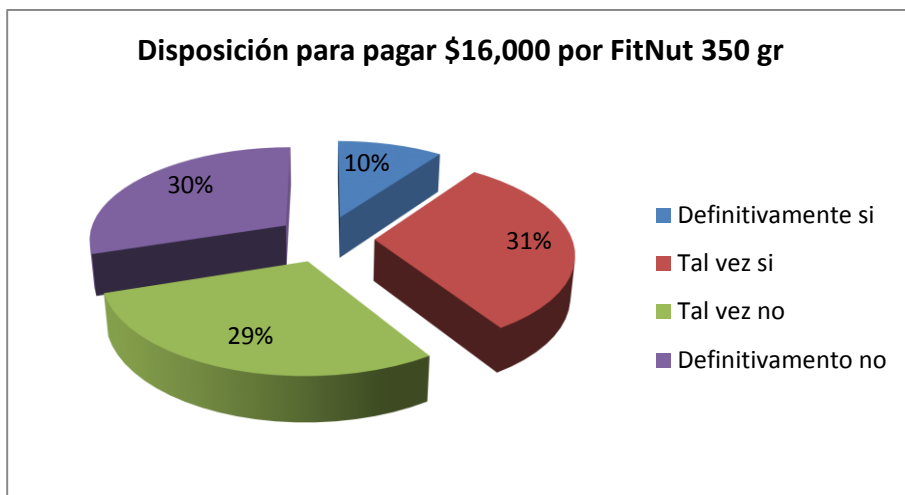


Fuente: Elaboración propia

La preferencia expresada por las personas acerca de los lugares donde le gustaría comprar la mantequilla de maní la lidera los supermercados con un 51%, seguido de las tiendas de barrio con un 26% y tiendas saludables con un 17%, otros canales alternativos representan el 6%.

¿Estaría dispuesto a pagar \$ 16.000 por esta mantequilla de maní?

Gráfica 15. Disposición para pagar \$16.000 por FtNut 350gr

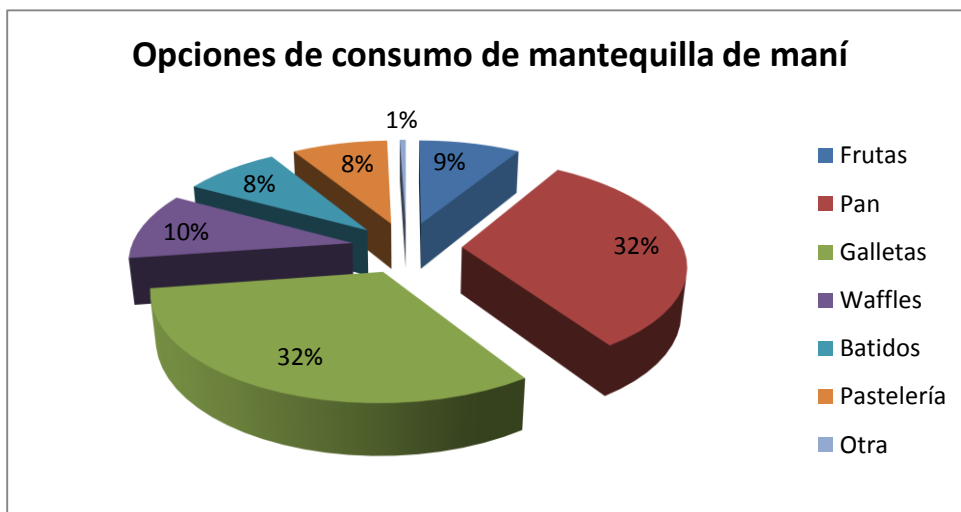


Fuente: Elaboración propia

El 31% de las personas encuestadas expresaron que tal vez si pagarían \$16.000 por un frasco de mantequilla de maní FitNut de 350 gr, el 30% manifestó que definitivamente no pagaría este valor por el producto, el 29% dijo que tal vez no pagaría ese valor y 10% expresaron que definitivamente si pagarían este valor.

¿Con cuáles de la siguientes opciones consume o consumiría mantequilla de maní

Gráfica 16. Opciones de consumo de mantequilla de maní



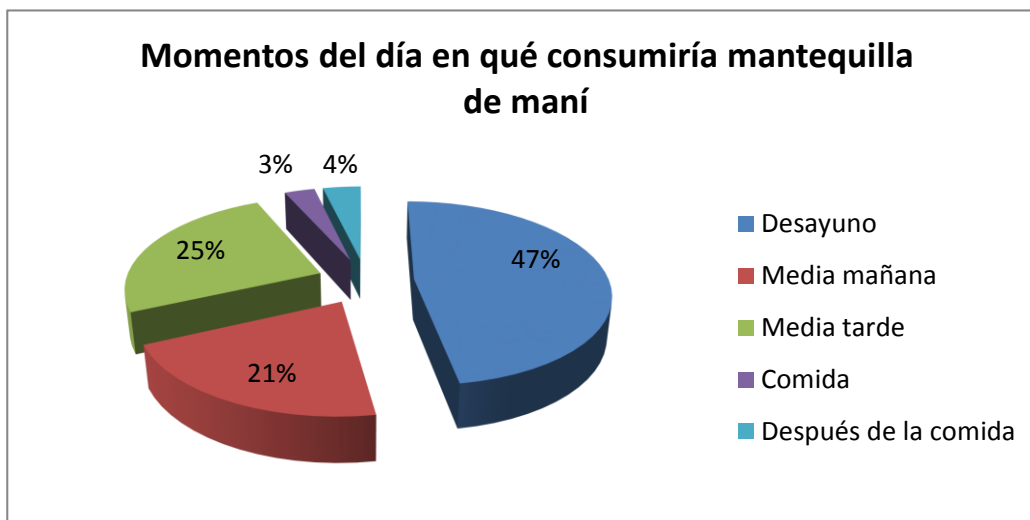
Fuente: Elaboración propia

Las galletas y el pan son la principal opción con la cual consumirían la mantequilla de maní, lo expresaron el 64% de las personas, seguido de los waffles con el 10%, el 9% dijo con frutas y el 16% está dividido entre batidos y pastelería.



¿En qué momento del día consume o consumiría mantequilla de maní?

Gráfica 17. Momentos del día en que consumiría mantequilla de maní

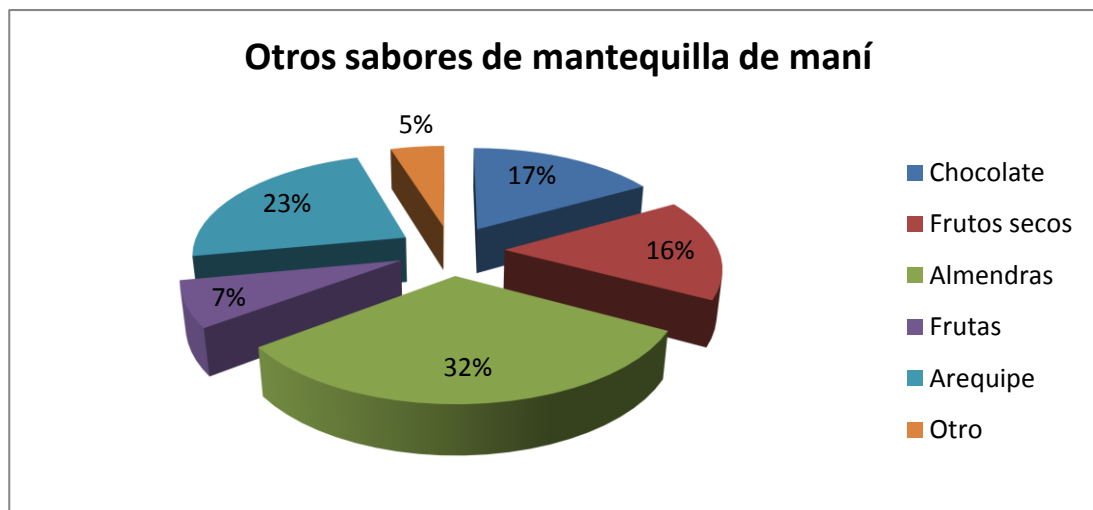


Fuente: Elaboración propia

El momento del día preferido en el que consumirían la mantequilla de maní es el desayuno con un 47% según lo expresado por las personas encuestadas, la media tarde con un 25% y la media mañana con un 21%.

¿Qué otros sabores quisiera encontrar en la mantequilla de maní?

**Gráfica 18. Otros sabores de mantequilla de maní**



Fuente: Elaboración propia

Otros sabores que las personas encuestadas desearían encontrar en el mercado son en su orden de preferencia los siguientes: almendras con un 32%, arequipe con un 23%, chocolate con un 17%, frutos secos con un 16%, frutas con un 7%.

### 7.2.2.1 Conclusiones de la investigación cuantitativa

- A partir de la investigación de mercados se identificó que existe un alto grado de desconocimiento del producto y poco consumo del mismo, sin embargo la intención de compra después de la prueba de sabor alcanzo el 77%, esto denota una oportunidad clara, la cual debe ser aprovechada a través de la ejecución del plan de marketing propuesto.

- Un alto porcentaje de las personas prefieren seguir adquiriendo los productos en lugares tradicionales de compra o de visita, como son los supermercados de cadena, básicamente por conveniencia.
- El 85% de las personas manifestaron que recomendarían la mantequilla de maní marca FitNut, cabe resaltar que son personas no conocedoras del producto, pero al probarlo expresaron su intención de sugerir el producto.
- Aunque hay poca competencia en la categoría de mantequilla de maní saludable, se identifica que el principal competidor de la marca FitNut es valorado principalmente por su sabor y textura, lo que exige explorar nuevas alternativas que mejoren la textura para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.
- El principal motivador de consumo de la mantequilla de maní son los beneficios saludables que ofrece el producto, donde cerca del 46% del público no consumidor así lo manifestó, seguido del sabor con un 25% y el conocimiento del producto con 11%, claramente estos hallazgos sugieren direccionar la estrategia para comunicar y acercar el producto hacia el público objetivo.
- Se identificó una alta aceptación para adoptar el lanzamiento de otros sabores que complementen el de mantequilla de maní original, esto además de ir en función de satisfacer una necesidad permite aumentar la participación de mercado bajo la estrategia de desarrollo de nuevos productos.

### Debilidades

- Percepción y sensación de tener una textura gruesa, grasosa y difícil de digerir del producto.
- Poca efectividad al comunicar los atributos funcionales en el empaque y etiqueta del producto.
- Percepción confusa en cuanto al sabor de la mantequilla de maní, existe ambigüedad entre dulce y salado.
- El consumo de mantequilla de maní está asociado principalmente a momentos específicos y ocasionales, principalmente en el desayuno y con poca frecuencia.
- El valor percibido por parte de las personas que no consumen mantequilla de maní es bajo, principalmente por el desconocimiento.
- Dificil acceso y desconocimiento del producto, poca información acerca de la manera de usar o consumir por parte de la mayoría de personas.

### Oportunidades

- Posibilidad de acceso a otros canales de distribución con alto potencial de crecimiento, cobertura y visibilidad.
- Extensión de línea para diversificación de sabores y presentaciones del producto.
- Potenciar la compra del producto a través del aumento en la frecuencia, usos y ocasiones de consumo.
- Alta aceptación e intención de compra del producto por parte de consumidores y no consumidores después de la prueba de sabor.

#### Fortalezas

- Alto valor percibido del producto por las personas que conocen o consumen mantequilla de maní.
- Percepción favorable en las personas con respecto a los beneficios saludables que ofrece el producto.
- Buena valoración del sabor en la prueba.
- La marca la relacionan con alimentación saludable y actividad deportiva.
- Los consumidores de mantequilla de maní la recomendarían resaltando los beneficios saludables, sabor y flexibilidad como acompañante de otros alimentos.
- Alta probabilidad de compra (77%) de las personas manifestaron su intención de comprar el producto después de la prueba de sabor.

#### Amenazas

- Preferencia por los consumidores de algunos productos sustitutos que pueden brindar beneficios saludables similares, esto dado probablemente por el desconocimiento del producto y sus atributos funcionales.

### **7.3 Matriz Igor Ansoff (Matriz de Expansión de producto/mercado).**

En la actualidad FitNut cuenta con tres sabores de mantequilla de maní, tradicional, con stevia y con sabor a chocolate, la distribución del producto se hace a través de mercado especializado, específicamente en algunas tiendas saludables, las ventas aunque vienen

aumentando todavía son pocas, no alcanza las mil unidades mensuales y por ahora la producción está garantizada.

El anterior escenario enmarca a FitNut hacia a una estrategia de penetración de mercado para el mediano plazo con el fin de aumentar las ventas. Por otro lado la empresa deberá a su vez complementar dicha estrategia con el desarrollo de nuevos productos para atender las diferentes necesidades, cambiantes y exigentes de su público objetivo.

A continuación se ilustra gráficamente la ubicación de FitNut en la matriz Igor Ansoff para su definición estratégica en el mediano plazo.

**Figura 6. Ubicación de FitNut en la matriz Igor Ansoff para su definición estratégica en el mediano plazo.**



Fuente: Construcción propia.

En las recomendaciones se expondrán las estrategias de expansión, producto/mercado

#### **7.4 Ciclo de Vida del producto para FitNut Mantequilla de maní.**

Si bien, la mantequilla de maní no se considera un producto nuevo, para el caso Colombiano, el consumo de este producto es aún muy incipiente y se encuentra en etapa introductoria, donde existen algunas marcas nacionales e internacionales que participan con pequeños volúmenes de ventas como lo mencionamos anteriormente.

En el segmento saludable, la mantequilla de maní es todavía más joven en cuanto a su producción, comercialización y posicionamiento en el mercado, por esta razón, además de su corta presencia en el mismo, FitNut y su producto mantequilla de maní se encuentran en la etapa de introducción dentro del ciclo de vida del producto.

Cada etapa del ciclo de vida de un producto, tiene características diferentes y por consiguiente, estrategias diferentes para poder sobrevivir y alcanzar las siguientes etapas con una buena posición y sobretodo, con una rentabilidad necesaria que le permita la sostenibilidad y retorno de la inversión requerida por los socios.

Como lo menciona Kotler y Armstrong, (2013e) “En esta etapa, en comparación con otras, las utilidades son bajas o negativas debido a las bajas ventas y a los altos gastos de distribución y promoción” (pg. 274).

A continuación, se presenta gráficamente, las principales características de la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, donde actualmente se encuentra la mantequilla de maní FitNut.

**Figura 7. Principales características de la etapa de introducción del ciclo de vida del producto**

Introducción		Crecimiento	Madurez	Declinación
<b>Características</b>				
Ventas	Bajas ventas	Ventas en rápido crecimiento	Máximo nivel de ventas	Ventas en disminución
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Utilidades a la alza	Altas utilidades	Utilidades en declive
Clientes	Innovadores	Primeros adoptantes	Mayoría de en medio	Rezagados
Competidores	Pocos	Número en crecimiento	Número constante que comienza a decaer	Número en declive
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Crear consciencia y pruebas del producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar las utilidades al tiempo que se defiende la participación de mercado	Reducir los gastos y ordeñar la marca
<b>Estrategias</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía	Diversificar marca y modelo	Desaparecer poco a poco los artículos débiles
Precio	Usar costo-más	Precio para penetrar el mercado	Precio para equiparar o abatir a los competidores	Reducir el precio
Distribución	Formar distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear distribución más intensiva	Ser selectivo: desaparecer poco a poco los canales no rentables
Publicidad	Generar consciencia del producto entre los primeros adoptantes y distribuidores	Crear consciencia e interés en el mercado masivo	Enfatizar las diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para mantener a los leales de corazón
Promoción de ventas	Usar una fuerte promoción de ventas para estimular las pruebas	Reducir para aprovechar la alta demanda de los consumidores	Aumentar para fomentar el cambio de marca	Reducir al nivel mínimo

Fuente: Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Marketing Management, 14th ed. pg 319

Las recomendaciones y posibles estrategias a ejecutar dada la identificación de la etapa en la que actualmente se encuentra FitNut, se deben basar en las expuestas para la etapa de introducción, estos planteamientos se profundizarán en la ruta de soluciones que se desarrollara en la parte final de este trabajo.



## 7.5 Matriz DAFO

A partir de los hallazgos derivados del estudio de la empresa dados por las fuentes primarias de información, los modelos de diagnóstico y la investigación de mercados, se construye la matriz DAFO que se presenta a continuación, esta a su vez servirá

para diseñar las estrategias y ruta de soluciones que se presentará al propietario de la empresa.

### 7.5.1 Debilidades

D1. Dificil acceso y desconocimiento del producto, poca información acerca de la manera de usar o consumir por parte de la mayoría de personas.

D2. Percepción y sensación de tener una textura gruesa, grasosa y difícil de digerir del producto.

D3. Poca efectividad al comunicar los atributos funcionales en el empaque y etiqueta del producto.

D4. Percepción confusa en cuanto al sabor de la mantequilla de maní, existe ambigüedad entre dulce y salado.

D5. El consumo de mantequilla de maní está asociado principalmente a momentos específicos y ocasionales, principalmente en el desayuno y con poca frecuencia.

D6. El producto solo tiene presencia y se comercialización a través de tiendas especializadas (mercado saludables).

D7. El valor percibido por parte de las personas que no consumen mantequilla de maní es bajo, principalmente por el desconocimiento.

D8. Bajo consumo de mantequilla de maní en la Ciudad de Medellín.

D9. Producción poco tecnificada y limitada.

D10. No hay administración de la base de datos e información de los clientes actuales que permitan un seguimiento y conocimiento a los mismos.

D11. No se tiene reputación empresarial amplia.

D12. Portafolio reducido de producto.

D13. El nombre genérico de mantequilla es asociado con algo que denota grasa.

### **7.5.2 Oportunidades**

O1. Fortalecimiento del apoyo gubernamental a las Pymes y proyectos de emprendimiento.

O2. Reducción de impuesto por generación de empleos.

O3. Cambios en el estilo de vida de los colombianos y en su alimentación donde se identifica una tendencia hacia lo saludable.

O4. Mayor poder adquisitivo de la clase media en los últimos diez años. (Público objetivo)

O5. Crecimiento en el acceso a internet y aumento en la utilización de dispositivos tecnológicos.

O6. Posibilidad de acceso a otros canales de distribución con alto potencial de crecimiento, cobertura y visibilidad.

O7. Extensión de línea para diversificación de sabores y presentaciones del producto.

O8. Potenciar la compra del producto a través del aumento en la frecuencia, usos y ocasiones de consumo.

O9. Estructurar la arquitectura de la marca.

O10. Alta aceptación e intención de compra del producto por parte de consumidores y no consumidores después de la prueba de sabor.

### 7.5.3 Fortalezas

- F1. Alto valor percibido del producto por las personas que conocen o consumen mantequilla de maní.
- F2. Percepción favorable en los consumidores de los beneficios saludables que ofrece el producto.
- F3. Buena valoración del sabor después de la prueba.
- F4. La marca la relaciona con alimentación saludable y complemento a la actividad física y deportiva.
- F5. Presencia en las principales tiendas saludables de la ciudad de Medellín.
- F6. El componente proteico del producto es bien valorado, especialmente por los deportistas como suplemento a la dieta alimenticia.
- F7. Conocimiento de la producción y manejo del producto por parte del propietario.
- F8. Valoración positiva a cerca de la durabilidad o larga vida del producto.
- F9. Los consumidores de mantequilla de maní la recomendarían resaltando los beneficios saludables, sabor y flexibilidad como acompañante de otros alimentos.
- F10. Alta probabilidad de compra (77%) de las personas lo manifestaron después de la prueba de sabor.
- F11. Creatividad y espíritu emprendedor por parte del propietario de la empresa.
- F12. Experiencia en el manejo de las relaciones comerciales con el canal de distribución.
- F13. Clara identificación del público objetivo.
- F14. Presencia y exposición de marca en redes sociales

#### **7.5.4 Amenazas**

A1. No cumplir la promesa de valor de cara al consumidor. (Ley 1480 de 2011).

A2. Aumento en el IPC del 6.7% para el año 2015 y tendencia al alza para el 2016.

A3. Escases de materia prima por posible aumento en la demanda originada por grandes empresas locales, lo que podría obligar a importar la materia prima exponiéndose a la tasa de cambio.

A4. Ingreso de empresas al sector con mayores estándares tecnológicos, pueden aprovechar una tendencia creciente al ser más eficientes y competitivos.

A5. Baja diferenciación del producto lo que expone al ingreso de nuevos competidores y desplazamiento entre marcas de la misma categoría por parte de los consumidores.

A6. Alta concentración en la producción de la materia prima principal, lo que pone en riesgo la estabilidad de precios.

A7. Preferencia por los consumidores de algunos productos sustitutos que pueden brindar beneficios saludables similares, esto dado probablemente por el desconocimiento del producto y sus atributos funcionales.

A8. Concentración de clientes en mercados saludables lo que representa mayor poder de negociación y fijación de condiciones por parte de estos.

## Ruta de Soluciones

### 7.6 Cruce de variables DAFO-CAME

**Tabla 7. Matriz DAFO-CAME**

<b>EXTERNO/INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRTEAGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>

#### 7.6.1 Estrategias FO

**FO1.** Dada la importancia que tuvo para las personas los atributos saludables y el sabor del producto, es necesario potenciar este aspecto a través de una comunicación asertiva y bien dirigida, para aprovechar una tendencia creciente hacia el consumo de alimentos saludables en el país, además del aumento en el poder adquisitivo en los últimos diez años del público objetivo.

**FO2.** Consolidar el proyecto de emprendimiento para aprovechar los beneficios tributarios y económicos del gobierno en este sentido.

**FO3.** Aprovechar el conocimiento que se tiene en la producción y manejo del producto para explorar la elaboración de nuevos sabores y presentaciones en la categoría.

**FO4.** FitNut debe fortalecer los vehículos de comunicación online y offline que permitan mejorar el conocimiento de la categoría, además de acercar a través de una experiencia el

producto a los consumidores potenciales, aprovechando de esta manera la aceptación e intención de recomendarlo lo cual se identificó en la investigación de mercados.

### **7.6.2 Estrategias FA**

**FA1.** La tendencia al alza en el IPC especialmente en el sector de alimentos en el país, exige al propietario de la empresa estar revisando permanentemente la estructura de costos con el fin de ser competitivo en el mercado. Su conocimiento y experiencia en el manejo del producto serán claves en este sentido.

**FA2.** Es importante para la empresa dar a conocer los beneficios y atributos del producto que permita mejorar el valor percibido de las personas no consumidoras, así como lo tienen los expertos en este, minimizando la elasticidad precio de la demanda de los no consumidores.

**FA3.** Ante la posible entrada de nuevos competidores al mercado, será importante el conocimiento del producto y experiencia del propietario, además de las relaciones sólidas con el canal actual de distribución. Se propone seguir fortaleciendo las relaciones con el canal para que de alguna manera se defienda su posición.

### **7.6.3 Estrategias DO**

**DO1.** Actualmente existe un portafolio limitado, por esta razón FitNut debe considerar la posibilidad de extender la línea de producto que permita aumentar su participación de mercado y mejorar su posición competitiva de cara al riesgo del ingreso de nuevos competidores.

**DO2.** Después de la investigación de mercados se identificó que el consumo de mantequilla de maní está asociado a momentos específicos del día, particularmente en el desayuno, es por esta razón que se debe estimular el aumento en la frecuencia, uso y ocasiones de consumo para lograr mejorar la experiencia y el volumen de ventas.

**DO3.** Se debe explorar y acceder a nuevos canales de distribución que permitan mejorar la exposición de marca, penetración de mercado, acceso y facilidad a los consumidores ya que actualmente solo se comercializa en tiendas especializadas.

**DO4.** Es importante para FitNut diseñar una arquitectura de marca que permita dirigirse de manera más asertiva a nuevos segmentos del mercado, ya que esto ayuda a mejorar el valor percibido y la experiencia de los clientes potenciales.

#### **7.6.4 Estrategias DA**

**DA1.** Actualmente la producción de mantequilla de maní de la marca FitNut es poco tecnificada, esto claramente la expone a un riesgo mayor si empresas con altos estándares y recursos tecnológicos decidieran ingresar al mercado.

**DA2.** Otro aspecto que vale la pena resaltar, es que al contar actualmente con un solo canal de distribución, FitNut se expone a un menor poder de negociación con los clientes lo que puede afectar la política de fijación de precios y condiciones comerciales.

A continuación se valoraran cada una de las estrategias expuestas anteriormente, en función de los criterios más importantes definidos por la empresa para el logro de los objetivos de marketing.

### 7.6.5 Definición y evaluación de criterios

Alineación con los objetivos: Muy alineada (3), alineada (2), algo alineada (1)

Riesgo: Bajo riesgo (3), riesgo medio (2), riesgo alto (1).

Recursos: Recursos Bajos (3), recursos medios (2), recursos altos (1).

Tiempo: Poco tiempo (3), tiempo medio (2), mucho tiempo (1). (Ver evaluación de criterios en tabla 8)

**Tabla 8. Evaluación de criterios**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	BAJO RIESGO	RECURSOS	TIEMPOS	TOTAL
FO1	3	2	2	2	9
FO2	1	2	2	1	6
FO3	3	2	2	2	9
FO4	3	2	2	2	9
FA1	1	2	2	2	7
FA2	3	3	2	2	10
FA3	1	3	2	2	8
DO1	3	2	2	3	10
DO2	3	3	2	2	10
DO3	3	2	3	2	10
DO4	3	3	2	2	10
DA1	2	1	1	2	6
DA2	3	2	2	2	9

Fuente: Elaboración propia



## 8. Formulación de la ruta de soluciones

### 8.1 Estrategias Seleccionadas

Después de la valoración efectuada se planteará el mix de marketing respondiendo a las cinco estrategias mejor valoradas según los factores críticos de la empresa. Las estrategias son las siguientes:

**FA2.** Es importante para la empresa dar a conocer los beneficios y atributos del producto que permita mejorar el valor percibido de las personas no consumidoras, así como lo tienen los expertos en este, minimizando la elasticidad precio de la demanda de los no consumidores.

**DO1.** Actualmente existe un portafolio limitado, por esta razón FitNut debe considerar la posibilidad de extender la línea de producto que permita aumentar su participación de mercado y mejorar su posición competitiva de cara al riesgo del ingreso de nuevos competidores.

**DO2.** Después de la investigación de mercados se identificó que el consumo de mantequilla de maní está asociado a momentos específicos del día, particularmente en el desayuno, es por esta razón que se debe estimular el aumento en la frecuencia, uso y ocasiones de consumo para lograr mejorar la experiencia y el volumen de ventas.

**DO3.** Se debe explorar y acceder a nuevos canales de distribución que permitan mejorar la exposición de marca, penetración de mercado, acceso y facilidad a los consumidores ya que actualmente solo se comercializa en tiendas especializadas.

**DO4.** Es importante para FitNut diseñar la arquitectura de marca que permita dirigirse de manera más asertiva a nuevos segmentos del mercado, ya que esto ayuda a mejorar el valor percibido y la experiencia de los clientes potenciales.

## **8.2 Objetivos de Marketing**

1. Alcanzar una penetración en las tiendas saludables de la ciudad de Medellín y ciudades cercanas (Envigado, Sabaneta, Itagüí, La Estrella y Bello) del 90% finalizando el año 2016.
2. Desarrollar una línea ligera que ayude a aumentar la participación de mercado y un nuevo sabor complementario a la mantequilla de maní al culminar el año 2016.
3. Crecer 20% en volumen de ventas al cierre del año 2016.
4. Lograr al finalizar el primer semestre del año 2017 un nivel de recordación de marca en el segmento del 20%.
5. Negociar el ingreso del producto a un almacén de cadena mediano pero reconocido en la ciudad de Medellín para el año 2017.

### 8.3 Segmentación de Mercados

Después de conocer la situación actual de la empresa, la fuente primaria de información entregada por el gerente y la investigación de mercados, se puede concluir que la mantequilla de maní FitNut va dirigida a personas que pertenecen a los estratos socioeconómicos del 3 al 6 ubicados en la ciudad de Medellín y poblaciones del área metropolitana.

Adicionalmente y teniendo en cuenta el método VALS el producto va dirigido a personas con hábitos alimenticios sanos, con gusto por el deporte o algún tipo de actividad física y que valoran la proteína contenida en el producto, dispuestos a consumir productos nuevos, es decir innovadores o adoptantes tempranos.(Schiffman, 2010a, pág. 67)

Sin embargo, después de haber realizado la investigación de mercados se identifica una oportunidad de llegar a otro segmento que valora tanto los beneficios saludables como el sabor del producto, y no necesariamente el alto contenido de proteína y la asociación con actividad física.

En este sentido la estrategia de FitNut se puede dirigir en el corto plazo a dos segmentos:

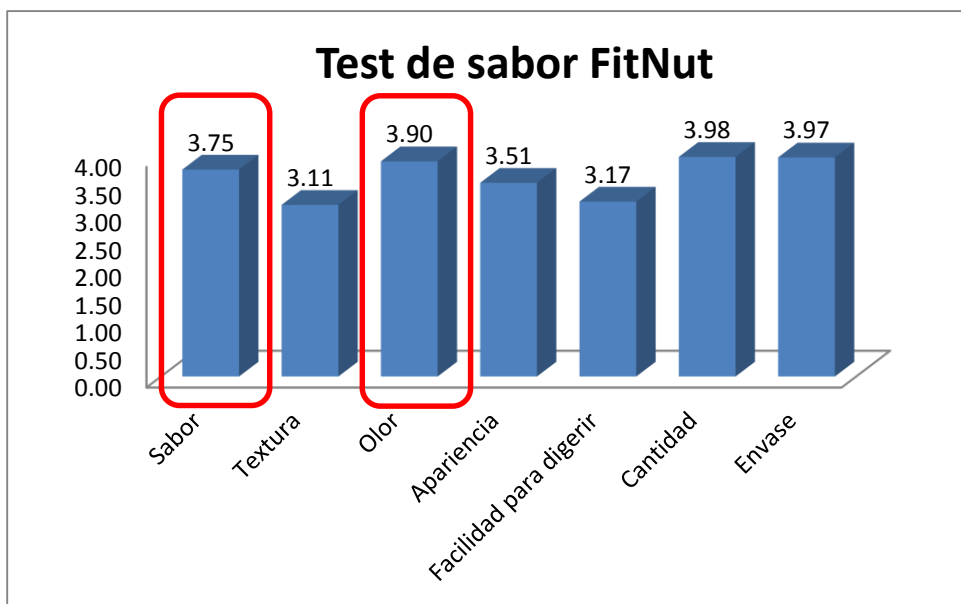
1. Personas residentes en Medellín y su área metropolitana, de estratos socioeconómicos del 3 al 6, que practican deporte regularmente, prefieren la alimentación saludable, el sabor y valoran los atributos funcionales como la adición de proteína del producto.
2. Personas residentes en Medellín y su área metropolitana, de estratos socioeconómicos del 3 al 6, prefieren la alimentación saludable, el buen sabor, textura y la versatilidad del producto.

## 8.4 Posicionamiento

A partir de los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo y la investigación de mercados, se identifican dos aspectos relevantes en relación al posicionamiento y la ventaja diferencial que tiene FitNut con su producto mantequilla de maní actualmente.

En primer lugar, la percepción favorable de los beneficios saludables y segundo, la buena valoración del sabor y olor obtenida en los diferentes test, como se observa en la gráfica 20.

**Gráfica 19. Test de Sabor FitNut**



Fuente: Elaboración propia

Son estos aspectos entonces donde FitNut deberá concentrar su estrategia para lograr un posicionamiento y ventaja competitiva ante las otras marcas y así, obtener un lugar privilegiado en la mente e intención de compra de los consumidores.

## 8.5 Marketing mix

### 8.5.1 Estrategia de Producto

- Se hace necesario redefinir el nombre del producto ya que el actual transmite al consumidor un concepto o sensación de mantequilla tradicional, asociado a componentes grasos. Una posibilidad sería utilizar el concepto de crema de maní, que a su vez permite relacionar el consumo del producto con más momentos del día.
- La empresa debe considerar la creación de una extensión de línea que permita entregar un producto más ligero el cual satisfaga las necesidades de consumidores potenciales, ya que la textura y la facilidad para digerir no fueron bien valorados en los test de sabor.
- Se requiere producir nuevos sabores que complementen el tradicional de maní, atendiendo las sugerencias y preferencias del público objetivo. Los mejor valorados durante la investigación fueron: almendras y arequipe pretendiendo tener una mayor participación de mercado.
- Otro aspecto que debe evaluar FitNut es el rediseño del envase y la etiqueta con el fin de comunicar de manera clara los atributos funcionales y la información nutricional, además de su principal insumo (el maní), dado que visualmente no es claro para el público.
- La empresa debe evaluar la construcción de una extensión de marca con productos complementarios a su producto principal para ampliar la participación del mercado, algunos de los productos serían pan, waffles, barras de cereal, snack, esto a través de desarrollo de nuevos productos o en co-branding con empresas con experiencia en estos sectores.

- Formalizar y revisar permanentemente el proceso de producción que actualmente está en manos de terceros, para garantizar los tiempos de entrega, la calidad y el mejoramiento continuo.
- Construir una arquitectura de marca que permita tener categorías dirigidas a atender diferentes segmentos del mercado, por ejemplo el producto con sus componentes actuales dirigido a través de una subcategoría al segmento deportistas. Adicionalmente diseñar otra subcategoría con una textura más ligera para satisfacer los gustos y preferencias de otro nicho.  
  
Otra opción es explorar la creación de una línea infantil que pretenda habituar a este público al consumo desde temprana edad, diferenciando la estrategia de comunicación valorada por este segmento. (Packaging, lenguaje, vehículos de comunicación)
- Crear un storytelling alrededor de la marca para construir vínculos emocionales y engagement con el público.

### **8.5.2 Estrategia de Distribución**

- Por el poco conocimiento del producto y la preferencia de los consumidores para realizar sus compras y visitas, además de la facilidad que para ellos representa, es necesario el ingreso a otros canales de venta como e-commerce, moderno, mini mercados y alternativos. Por otro lado se debe tener en cuenta los tiempos de respuesta y costos de distribución para no incumplir la promesa de valor. Una opción que se puede contemplar son los supermercados de cadena de mediano tamaño y reconocidos en la ciudad de Medellín, por ejemplo Euro y La Vaquita. Este acercamiento al canal moderno se puede

hacer a través de negociación directa o por intermedio de un distribuidor o mayorista con experiencia en el manejo del mismo.

- Es importante conocer y comunicarse con los clientes, sus gustos, preferencias, deseos y expectativas, por esto se debe construir y administrar la base de datos de clientes con el objetivo de diseñar estrategias de fidelización y comunicación.
- Adelantar alianzas estratégicas con el canal de distribución actual, que le permita mejorar la exposición del producto, además de implementar la ubicación de material POP y adicionalmente implementar estrategias de co- branding para fortalecer la comunicación de la marca/producto.

### **8.5.3 Estrategia de Promoción**

- Programar cronograma de visitas periódicas a los puntos de venta para fortalecer las relaciones comerciales y hacer seguimiento al comportamiento del producto en tienda.
- Comunicar con mayor énfasis las principales ventajas competitivas con el fin de diferenciarse de la competencia y generar un espacio privilegiado en la mente e intención de compra de los consumidores actuales y potenciales.
- Mejorar y fortalecer la comunicación a través de los medios virtuales, redes sociales y grupos de referencia que permita dar a conocer los productos en el público objetivo. Inicialmente se debe fortalecer y potenciar la presencia de la marca en Facebook e Instagram con el fin de retroalimentar asertiva y oportunamente al público con respecto a sus inquietudes, sugerencias y necesidades.

De la misma manera es importante comunicar los principales beneficios, usos y ocasiones de consumo con el objetivo de educar a los seguidores y público de la categoría.

- Diseñar y segmentar la comunicación según la línea de productos y los diferentes públicos a los que se desea llegar, evitando confusiones e improductividad en las estrategias de promoción.
- Aprovechar los eventos y espacios donde se convoca el público objetivo para dirigir la comunicación y focalizar la promoción a través de campañas BTL.
- Informar clara y permanentemente a través de todos los puntos de contacto con los clientes, los lugares donde se comercializa y distribuye el producto evitando confusiones y desinformación.
- Ejecutar pruebas de sabor del producto para el público objetivo, clientes actuales y potenciales que permita entregar mayor claridad del producto, de sus beneficios saludables y de sus atributos funcionales, dado el alto grado de desconocimiento de este.
- Realizar alianzas estratégicas con escuelas de gastronomía con el fin de estimular y educar acerca de los diferentes usos y ocasiones de consumo por medio de recetas culinarias.

#### **8.5.4 Estrategia de Precio**

- Focalizar la comunicación en los atributos funcionales del producto, resaltando los beneficios saludables, la relación costo/beneficio y la materia prima, dado el alto grado de desconocimiento de este. Además permitiendo justificar el diferencial entre el precio



de venta al público y las expectativas de los clientes que hoy se encuentran por debajo (precio dispuesto a pagar).

- Además de fijar el precio a partir del margen de utilidad esperado por el inversionista, es importante revisar la estructura de costos para alinear el precio de ventas público con las expectativas y diferencial de precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto.
- Un aspecto importante el cual vale la pena resaltar, es el resultado con respecto a la disposición de compra que manifestaron las personas encuestadas y participantes de las sesiones de grupo, todos los consumidores expresaron estar dispuesto a pagar por el producto lo que vale hoy en el mercado, sin embargo algunos no consumidores ni conocedores manifestaron no estar dispuestos a pagar (30%) y otros expresaron que tal vez no estaría dispuesto a pagar (29%). En este sentido es muy importante y necesario que la comunicación vaya dirigida con mayor hincapié a este segmento, resaltando los beneficios saludables y atributos funcionales del producto.
- Revisar la elasticidad precio de la demanda para bienes superiores que permita mejorar la política de fijación de precios.

**Tabla 9. Resumen de estrategias y acciones para FitNut**

Estrategia	Acciones	2016-I	2016-II	2017-I	2017-II	2018-I	Responsable
Dar a conocer los beneficios y atributos funcionales del producto.	Ejecutar pruebas de sabor del producto.						Gerente FitNut
	Aprovechar y dirigir la comunicación focalizando la promoción a través de campañas BTL.						Gerente FitNut
	Rediseñar el envase y la etiqueta del producto.						Gerente FitNut
Extender la línea de producto.	Crear una extensión de línea mas ligera.						Gerente FitNut
	Producir nuevos sabores que complementen el tradicional						Gerente FitNut
Estimular el aumento en la frecuencia, uso y ocasiones de consumo del producto	Realizar alianzas estratégicas con escuelas de gastronomía con el fin de estimular y educar acerca de los diferentes usos y ocasiones de consumo por medio de recetas culinarias.						Gerente FitNut
	Educar al consumidor y cliente potencial a través de las redes sociales a cerca de los diferentes usos y ocasiones de consumo que tiene el producto.						Gerente FitNut
Negociar y acceder a nuevos canales de distribución.	Ingresar a un supermercados de cadena, en un principio de mediano tamaño con reconocimiento en la Ciudad.						Gerente FitNut
Diseñar la arquitectura de marca.	Cambiar el nombre generico del producto.						Gerente FitNut
	Con la extension de linea dirigir la comunicación exaltando los beneficios del producto para cada nicho						Gerente FitNut
	Diseñar una extensión de marca con productos complementarios al principal, ejemplo, barras de cereal, galletas, waffles.						Gerente FitNut

Fuente: Elaboración propia.

### Parte III

#### 9. Formulación de la ruta de soluciones

##### 9.1 Presupuesto para ruta de soluciones

El siguiente es el presupuesto estimado para ejecutar el mix de marketing propuesto para el año 2016 (sujeto a modificaciones)

**Tabla 10. Presupuesto mix de marketing propuesto año 2016**

<b>ITEMS</b>	<b>Valor(\$)/ año</b>
<b>Community Manager (Manejo de imagen social media)</b>	<b>\$ 8,160,000</b>
<b>Desarrollo de producto + Lanzamiento</b>	<b>\$ 1,600,000</b>
<b>Campaña BTL (STAND MOVIL + BRANDING)</b>	<b>\$ 2,500,000</b>
<b>Flyers</b>	<b>\$ 800,000</b>
<b>Campaña de degustación producto</b>	<b>\$ 400,000</b>
<b>Participación Ferias y eventos especializados</b>	<b>\$ 3,500,000</b>
<b>Acercamiento ingreso a nuevos canales</b>	<b>\$ 500,000</b>
<b>TOTAL (2016)</b>	<b>\$ 17,460,000</b>

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones reales.

### 10. Presupuesto de la consultoría

Los siguientes son los datos presentados y aprobados por el empresario para la ejecución de la consultoría. (Ver tabla 10)

**Tabla 11. Presupuesto de la consultoría**

<b>Presupuesto de la Consultoria</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
Honorarios Consultores	400	\$ 90.000	\$36.000.000
Compra de información a fuentes secundarias			\$1.500.000
Encuestas			\$3.000.000
Test			\$1.000.000
Entrevista a profundidad			\$1.000.000
Focus group			\$2.000.000
Gastos de representacion y varios			\$2.000.000
<b>Total Presupuesto</b>			<b>\$46.500.000</b>

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones reales.

## 11. Conclusiones

- El desarrollo de una investigación de mercados toma un papel protagónico para la planeación estratégica de cualquier empresa independientemente de su tamaño o etapa del ciclo de vida de un determinado producto ya que permite conocer a profundidad los deseos, necesidades, motivaciones, gustos y expectativas de sus clientes potenciales a un momento histórico determinado.
- No basta con realizar una sola metodología de investigación de mercados, se hace necesario complementar y validar los hallazgos a través de herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación para fortalecer y reafirmar los conceptos que permitan tomar decisiones más ajustadas a la realidad del mercado.
- Para fortalecer el plan estratégico de marketing es esencial conocer, no solo el comportamiento del consumidor sino, factores internos, externos y competitivos que afectan de manera directa el desempeño y posición de la empresa.
- Los estudios preliminares externos determinan que existe un escenario favorable para consolidar la idea de negocio dado la tendencia creciente en los cambios alimenticios y hábitos de consumo hacia productos más saludables y funcionales.
- La dinámica de los mercados, los cambios acelerados en los gustos y necesidades de los consumidores exige que la empresa revise permanentemente el plan estratégico presentado y las recomendaciones expuestas en este trabajo de investigación.
- En la etapa de introducción dentro del ciclo de vida de un producto, se hace necesario comunicar con alto énfasis en los atributos funcionales y diferenciadores ya que el producto no es familiar ni cercano a los consumidores.

## 12. Recomendaciones

- Es fundamental para FitNut estar analizando permanentemente las tendencias y el comportamiento de consumo de los colombianos, ya que la dinámica actual de los mercados está en constante evolución y no permite desconocerlos, en este sentido el plan de estratégico debe ser revisado frecuentemente que permita aprovechar y satisfacer nuevas oportunidades de mercado.
- Para la consecución de los objetivos la empresa deberá implementar la mezcla de marketing propuesta y atender las recomendaciones sugeridas.
- Revisar frecuentemente el proceso de producción y los estándares de calidad para garantizar el cumplimiento de la promesa de valor y entregar productos óptimos.
- Examinar los avances tecnológicos relacionados con la transformación de la materia prima que permita en el mediano y largo plazo hacer inversiones para obtener procesos productivos más eficientes.
- Construir indicadores de gestión que permitan hacer un seguimiento al comportamiento y evolución de las principales variables del negocio.
- Ejecutar y realizar programas de benchmarking y seguimiento de la competencia para tener un conocimiento experto y posición privilegiada para la toma de decisiones estratégicas.
- Monitorear y evaluar empresas con las cuales se puedan hacer alianzas estrategias con el fin de dinamizar y potenciar la categoría.
- En conclusión, se evidencia una oportunidad de mercado dado los cambios en los hábitos alimenticios y la tendencia favorable hacia una alimentación saludable, en este sentido

FitNut debe aprovechar dicho escenario ajustando su oferta de valor a través de su producto, no obstante se hace necesario investigar permanentemente el mercado, el consumidor y sus necesidades, gustos, preferencias y deseos, con el fin de entregar un producto y una experiencia que satisfaga y exceda dichas expectativas.

### 13. Referencias bibliográficas.

- Bernal, Torres Cesar Augusto, (2006). Metodología de la investigación para economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición. Editorial Pearson Educación. México. P.62
- Bonilla Elssy. (2000). Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Editorial norma. Segunda edición Santa Fe de Bogotá. P.45
- Fred R David. 2003. Conceptos de administración estrategia. Editorial Pearson Educación. México P.112).
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. Quinta Edición. P.14
- Kerin Roger A.; Berkowitz; Eric N. Hartley Steven W. Rudelius William. 7a edition. McGraw Hill. México
- Kotler Philip y Armstrong Gary. (2013). Fundamentos del marketing. Decimoprimer edición. Editorial Pearson Educación. México. P.5
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). Dirección de Marketing 14 ed. Pearson educación México P. 476
- Kotler ,Philip y Lane Keller Kevin (2012) Marketing Management,14th ed.(Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall, Pearson Education, New Jersey, p319
- León Schiffman, Leslie Kanuk. (2010). Comportamiento del consumidor. Pearson Educación. Décima edición. México. p. 29
- Martínez Daniel y Milla Artemio (2012), Elaboración del plan estratégico y su implementación. Ediciones Díaz de Santos .A. Madrid .p35



- Mirtotti, Miguel Ángel. (2008), Introducción a las técnicas proyectivas. Segunda edición. Editorial Brujas. Argentina, p.11.
- Porter, M. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.
- Revista Dinero, (2015). Mercado saludable. Abril 16. Edición 467. p.63
- Stanton, William J. Etzel, Michael J. Walker, Bruce J. (2007). Fundamentos de marketing. 11A. ED. México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A., p 63.
- Franco, Napoleón. (2014). Technology Tracker Colombia. (Intel & Claro).
- Valderrama Rojas Carmen Ligia. (2011). Perspectivas del derecho del consumo. Universidad Externado. P.11

## Cibergrafia

Aranda, Alfonso. S/f. Análisis de ciclo de vida como herramienta de gestión empresarial.

Obtenido de:

[http://teide.cps.unizar.es:8080/pub/publicir.nsf/codigospub/0279/\\$FILE/cp0279.pdf](http://teide.cps.unizar.es:8080/pub/publicir.nsf/codigospub/0279/$FILE/cp0279.pdf)

Astook. (2015). Categoría nutrición. Propiedades mantequilla de maní. Obtenido de:

<http://www.astook.com/categoria/nutricion-y-estado-fisico/>

Banco de la Republica. 2015. P.2. Política monetaria. Obtenido de:

<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-pol-tica-monetaria>

Cabrera García (2014). Obtenido de: Índice de progresos social. 2015.

[http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-340716\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-340716_archivo_pdf.pdf)

Ciudadano responsable. (2015). Obtenido de:

<http://www.ciudadanoresponsable.cl/contenidos/analisis-del-ciclo-de-vida-la-necesidad-de-dejar-la-produccion-y-consumo-lineal>

Champan (2004), Definición Matriz DAFO. Obtenido de:

[http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_DAFO\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_DAFO_y_analisis_pest)

Colciencias. 2015. normas del fortalecimiento de la tecnología y la ciencia en Colombia

<http://www.colciencias.gov.co/>

DANE (2015). Boletín investigación exportaciones. Obtenido de:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_may15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_may15.pdf)

Estatuto del consumidor. (2011). Obtenido de:

[http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/Ley\\_1480\\_Estatuto\\_Consumidor.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf)

Galvis Luis Armando y Meisel Roca Adolfo. (2014). Aspectos regionales de la movilidad social. Obtenido de:

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_196.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_196.pdf)

Gutiérrez, Jesús P., Evolución y situación actual del mercado global de divisas. Encontrado en:

[http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_3017\\_\\_\\_DEECFEE0561994BA188310BC18C19C20.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3017___DEECFEE0561994BA188310BC18C19C20.pdf)

Lacouture (2015). Procolombia. Ruta exportadora. Obtenido de:

<http://www.procolombia.co/ruta-exportadora>

Ley 7 de 1991. Obtenido de.

[https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/ley\\_0007\\_1991.htm](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/ley_0007_1991.htm)

Ley 1286 de 23 de enero de 2009. Obtenida de:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1286\\_2009.htm](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1286_2009.htm)

Ministerio de educación. (s/f). Obtenido de: [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-340716\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-340716_archivo_pdf.pdf)

Nielsen Homescan, (2014). Consuno saludable latinoamericano. Obtenido de:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>

Ochoa Francisco, (2015) Periódico Portafolio. Tendencias económicas de los alimentos.

Obtenido de:) [http://www.portafolio.co/Especiales/tendencias-economicas-2020/comercio-colombia/alimentos-apuestas-por-lo-saludable-\\_8021280-3](http://www.portafolio.co/Especiales/tendencias-economicas-2020/comercio-colombia/alimentos-apuestas-por-lo-saludable-_8021280-3)

Presidencia de la Republica (2015). Foro económico. Obtenido de: [www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co):

Gobierno puso en marcha el plan de impulso a la productividad y el empleo.

Periódico el país. (2015). Productividad y empleo. Obtenido de:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/plan-impulso-productividad-y-empleo-entre-muchas-certezas-y-dudas>

Periódico Portafolio. (2015). Índice desempleo. Obtenido de:

<http://www.portafolio.co/economia/desempleo-108-enero-2015-dane>

Periódico el tiempo (2015). Obtenido de:

<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/crecimiento-economico-colombiano-para-el-2015/15713896>

Periodico el expectador. (2015). Obtenido de:

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/fmi-baja-perspectiva-de-crecimiento-economico-colombia-articulo-554935>

Periódico el Espectador. Obtenido de:

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/promedio-de-vida-de-microempresas-latinoamerica-de-12-a-articulo-514511>

Procolombia. (2015). Periódico de las oportunidades. Exportaciones turismo, inversión y marca país... p 2-39

Reyes López Rodolfo <http://economaiinternacionaladmon.blogspot.com/2011/02/28-instrumentos-de-politica-comercial.html>

Revista Dinero. <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-desafios-politica-monetaria-colombiana/211291>

Sanes O., Aída. (2012). Análisis del ciclo de vida (ACV) en el desarrollo sostenible: propuesta metodológica para la evaluación de la sostenibilidad de sistemas productivos. Obtenido de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/8875/1/905079.2012.pdf>

Vásquez B., Antonio. 1989. Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales. Obtenido de:

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/33290/S8900404\\_es.pdf?sequence=](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/33290/S8900404_es.pdf?sequence=)

Word press (2014). Política Fiscal. <https://racionalidadltda.wordpress.com/2014/08/16/politica-fiscal-o-monetaria/>

## Parte IV.

### Anexo A. Formato encuesta

Género: M\_\_ F\_\_

Edad: 18 -25\_\_ 26 -30\_\_ 31 - 40\_\_ 41 – 50 \_\_ mayor 50 \_\_

Estrato: 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_ 6\_\_

Practica algún deporte con frecuencia: Si\_\_ No\_\_ Cual ?\_\_\_\_\_

Consume mantequilla de maní: Si\_\_ (Continúe) No\_\_ (Si su respuesta es no, por favor pasar a la pregunta # 2)

1.Cuál es la principal razón por la que consume o ha consumido mantequilla de maní? ( Por favor seleccione solo una respuesta)

Sabor\_\_ beneficios saludables\_\_ Textura \_\_ Complemento alimenticio\_\_ Otro\_\_

Cual?\_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 4)

2. Por qué no consume mantequilla de maní? ( Por favor seleccione solo una respuesta)

No le gusta\_\_ Desconocimiento\_\_ Acceso al producto\_\_ Precio\_\_ Otro?\_\_

Cuál?\_\_\_\_\_

3. Que lo motivaría a consumir mantequilla de maní?

Beneficios Saludables\_\_ Sabor\_\_ Variedad de usos\_\_ Variedad de sabores\_\_ Conocimiento del producto\_\_ Costo/ Beneficio\_\_ Ninguna\_\_ Otra?\_\_

Cual?\_\_\_\_\_



A continuación lo invitamos a tener una prueba de sabor de la mantequilla de maní FitNut

6. Por favor califique los siguientes aspectos de la mantequilla de maní que acabo de probar, así:

5: Excelente 4: Bueno 3: Aceptable 2: Deficiente 1: Malo

- Sabor \_\_\_\_\_
- Textura \_\_\_\_\_
- Olor \_\_\_\_\_
- Apariencia \_\_\_\_\_
- Facilidad para digerir \_\_\_\_\_
- Cantidad \_\_\_\_\_
- Envase \_\_\_\_\_

7. Compraría esta mantequilla de maní?

Definitivamente si\_\_\_\_ Tal vez si\_\_\_\_ Tal vez no\_\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_\_

8. Recomendaría esta mantequilla de maní?

Definitivamente si\_\_\_\_ Tal vez si\_\_\_\_ Tal vez no\_\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_\_

9. Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un frasco de 350gr? \_\_\_\_\_

10. Donde le gustaría poder comprar la mantequilla de maní? Por favor seleccione 2 opciones.

- Supermercados\_\_\_\_\_
- Tiendas de barrio\_\_\_\_\_



- Tiendas saludables \_\_\_\_\_
- Tiendas virtuales( internet) \_\_\_\_\_
- Gimnasios \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_ cuál?\_\_\_\_\_

11. Estaría dispuesto a pagar \$ 16.000 por esta mantequilla de maní?

Definitivamente si\_\_\_ Tal vez si\_\_\_ Tal vez no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_\_\_

12. Con cuales de la siguientes opciones consume o consumiría mantequilla de maní (escoja dos opciones).

- Frutas\_\_\_\_\_
- Pan\_\_\_\_\_
- Galletas\_\_\_\_\_
- Waffles\_\_\_\_\_
- Batidos\_\_\_\_\_
- Pastelería\_\_\_\_\_
- Otra\_\_\_ Cual?\_\_\_\_\_

13. En qué momento del día consume o consumiría mantequilla de maní?

Desayuno\_\_\_\_\_

Media Mañana\_\_\_\_\_

Almuerzo\_\_\_\_\_

Media Tarde\_\_\_\_\_

Comida\_\_\_\_\_

Después de la comida\_\_\_\_\_

14. Que otros sabores quisiera encontrar en la mantequilla de maní?

Chocolate\_\_\_\_\_

Frutos secos\_\_\_\_\_

Almendras\_\_\_\_\_

Frutas\_\_\_\_\_

Arequipe \_\_\_\_\_

Otro?\_\_\_ Cuál?\_\_\_\_\_