

**Trabajo de grado**

**Diagnóstico para el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo enfocado en la  
Promoción – BTL escénico para la empresa Condisabores S.A.S.**

Consultor

Willington Villegas Álvarez

Tutor

Andrés Felipe Álvarez Benítez M.Sc.

**Institución Universitaria ESUMER**  
**Maestría en mercadeo**

Medellín, Colombia

2017

# CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| Lista de tablas .....  | v         |
| Lista de gráficas .....  | vi        |
| Lista de Apéndices .....   | vii       |
| Glosario .....   | 1         |
| PARTE I.....   | 4         |
| Resumen ejecutivo .....  | 4         |
| Introducción .....   | 7         |
| 1. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA .....                                      | 10        |
| 1.1 La Empresa .....   | 10        |
| 1.1.1 Misión.....  | <b>13</b> |
| 1.1.2 Visión .....   | <b>13</b> |
| 2. PROBLEMÁTICA .....  | 16        |
| 2.1 Preguntas de investigación .....                                     | <b>18</b> |
| 2.2 Preguntas soportes de investigación.....                             | <b>18</b> |
| 3. OJETIVOS .....  | 19        |
| 3.1 Objetivo general .....   | <b>19</b> |
| 3.2 Objetivos específicos .....  | <b>19</b> |
| PARTE II .....   | 20        |
| 4. DISEÑO METODOLÓGICO.....  | 20        |
| 4.1 Marco teórico.....   | <b>20</b> |
| 4.1.1 Antecedentes .....   | 20        |
| 4.2 Los alimentos desde la antigüedad hasta hoy .....                    | 21        |
| 4.2.1 Las conductas humanas en la alimentación .....                     | 22        |
| 4.2.2 Los condimentos: historia y tipos .....                            | 23        |
| 4.2.3 La mesa y la cocina en Colombia .....                              | 25        |
| 4.2.4 El negocio de los condimentos en la actualidad .....               | 28        |
| 4.2.5 Resoluciones y normatividades de los condimentos en Colombia ..... | 30        |
| 4.3 Modelos de diagnóstico .....   | <b>32</b> |
| 4.3.1 Modelo PESTEL.....   | 32        |
| 4.3.2 Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....                                | 32        |
| 4.3.3 Modelo Kast & Rosenzweig .....                                     | 33        |
| 4.3.4 Matrices de recopilación de la información para su análisis .....  | 33        |
| 4.3.4.1 Matriz Evaluación de Factores Externos – EFE .....               | 33        |
| 4.3.4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos – EFI .....               | 34        |
| 4.3.4.3 Matriz DOFA .....  | 34        |
| 4.4 Marketing y herramientas para promocionar los condimentos .....      | <b>34</b> |
| 4.4.1 El comportamiento del consumidor .....                             | 34        |
| 4.4.2 El Neuromarketing aplicado a la Promoción .....                    | 36        |
| 4.4.3 El Marketing Promocional .....                                     | 37        |
| 4.4.4 El BTL y su aporte a la promoción de los condimentos .....         | 38        |
| 4.4.5 La importancia de lo escénico en la promoción BTL .....            | 39        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.5 Plan estratégico de mercadeo.....   | <b>40</b> |
| 4.5.1 Objetivo del plan estratégico de mercadeo .....                                   | 40        |
| 4.5.2 Fases y etapas en la elaboración de un plan estratégico de mercadeo .....         | 41        |
| 4.5.3 Ventajas de un plan estratégico de mercadeo .....                                 | 42        |
| 4.6 Marco metodológico .....  | <b>44</b> |
| 4.6.1 Aspectos generales.....   | 44        |
| 4.6.2 Tipo de estudio.....  | 44        |
| 4.6.3 Paradigma de investigación .....  | 45        |
| 4.6.4 Fuentes de información.....   | 45        |
| 4.6.5. Fuentes de información primarias.....  | 46        |
| 4.6.6. Fuentes de información secundarias .....   | 46        |
| 4.6.7. Tamaño de la población .....   | 46        |
| 4.6.8. Diagnóstico .....  | 47        |
| 4.6.9. Instrumentos.....  | 47        |
| 4.6.9.1. Instrumentos cualitativos .....  | 47        |
| 4.6.9.2. Instrumentos cuantitativos .....   | 47        |
| 4.6.9.3. Diseño muestral .....  | 48        |
| PARTE III.....  | <b>50</b> |
| 5. ANÁLISIS E INTREPETACIÓN DE RESULTADOS .....   | <b>50</b> |
| 5.1. ANÁLISIS EXTERNO .....   | <b>50</b> |
| 5.1.1. Análisis PESTEL .....  | 50        |
| 5.1.2    Influencias Políticas .....  | 50        |
| 5.1.3    Influencias Económicas .....   | 50        |
| 5.1.4    Influencias Socio-culturales.....  | 51        |
| 5.1.5    Influencias Tecnológicas .....   | 52        |
| 5.1.6    Influencias Ecológicas .....   | 52        |
| 5.1.7    Influencias Legales .....  | 53        |
| 5.1.8    Motores Clave de Cambio .....  | 53        |
| 5.2 Análisis del entorno – 5 fuerzas de Porter.....                                     | <b>54</b> |
| 5.2.1. Análisis Modelo 5 Fuerzas de Porter .....  | 54        |
| 5.2.2. Amenazas de Entrada.....   | 54        |
| 5.2.3    Poder de Negociación de los Clientes.....                                      | 54        |
| 5.2.4 Encuesta a cocineros y consumidores finales de alimentos que utilizan condimentos | 55        |
| 5.2.5    Amenazas de Sustitutos .....   | 68        |
| 5.2.6    Rivalidad Competitiva .....  | 68        |
| 5.2.7    Poder de Negociación de los Proveedores .....                                  | 73        |
| 5.3 ANÁLISIS INTERNO.....   | <b>73</b> |
| 5.3.1    Modelo de Kast & Rosenzweig .....  | 73        |
| 5.3.1.1    Subsistema Razón de Ser .....  | 74        |
| 5.3.1.2    Subsistema Tecnológico.....  | 74        |
| 5.3.1.3    Subsistema Estructural .....   | 75        |
| 5.3.1.4    Subsistema Psicosocial.....  | 75        |
| 5.3.1.5    Subsistema de Gestión .....  | 75        |
| 5.4 DIAGNÓSTICO INTEGRAL .....  | <b>76</b> |
| 5.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE .....                            | 76        |
| 5.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....                             | 76        |

|                  |   |            |
|------------------|---|------------|
| 5.4.3            | Matriz DOFA .....   | 78         |
| 5.4.4            | Conclusiones Diagnóstico Integral .....   | 79         |
| 5.4.5            | Entendimiento del Problema.....   | 80         |
| PARTE IV         | .....   | 81         |
| 6.               | <b>DISEÑO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>  | <b>81</b>  |
| 6.1              | Plan estratégico de mercadeo para la empresa Condisabores Colombia S.A.S. enfocado en la Promoción BTL escénico.....        | 81         |
| 6.1.1            | Objetivos del plan de mercadeo.....   | 82         |
| 6.1.2            | Objetivo general .....  | 82         |
| 6.1.3            | Objetivo de Producto .....  | 82         |
| 6.1.4            | Objetivo de Precio.....   | 82         |
| 6.1.5            | Objetivo de Plaza .....   | 82         |
| 6.1.6            | Objetivo de Promoción.....  | 83         |
| 6.2              | Estrategias .....   | 83         |
| 6.2.1            | Estrategias de Producto BTL escénico – Performance Marketing Escénico.....  | 83         |
| 6.2.2            | Estrategias de Precio BTL escénico – Street Marketing.....  | 84         |
| 6.2.3            | Estrategias de Plaza BTL escénico – Sampling Marketing Scene.....   | 85         |
| 6.2.4            | Estrategias de Promoción BTL escénico – Show Marketing.....   | 86         |
| 6.3              | Plan de Acción.....   | 87         |
| 6.3.1            | Plan de Acción de Producto.....   | 87         |
| 6.3.2            | Plan de Acción de Precio.....   | 87         |
| 6.3.3            | Plan de Acción de Plaza .....   | 88         |
| 6.3.4            | Plan de Acción de Promoción.....  | 88         |
| 6.4              | Sistema de control.....   | 89         |
| 6.5              | Presupuesto .....   | 92         |
| 6.6              | Evaluación Financiera de la propuesta.....  | 93         |
| Conclusiones     | .....   | 97         |
| Recomendaciones  | .....   | 99         |
| Referencias..... | .....   | 101        |
| APÉNDICES.....   | .....   | 103        |
|                  | <b><i>Apéndice A. Entrevista a expertos en el sector de los alimentos y la cocina. ....</i></b>                             | <b>103</b> |
|                  | <b><i>Apéndice B. Grupo Focal a consumidores de condimentos. ....</i></b>   | <b>105</b> |
|                  | <b><i>Apéndice C. Carta de consentimiento de grupo focal. ....</i></b>  | <b>107</b> |
|                  | <b><i>Apéndice D. Guía de observación a supermercados de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. ....</i></b> | <b>108</b> |
|                  | <b><i>Apéndice E. Encuesta dirigida a cocineros y consumidores de condimentos .....</i></b>                                 | <b>109</b> |
|                  | <b><i>Apéndice F. Actas de Reunión con la Gerencia Condisabores Colombia S.A.S.....</i></b>                                 | <b>111</b> |

## Lista de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Importaciones en Colombia 1870-1871.....  | 27 |
| Tabla 2. Sugerencias más importantes en el lanzamiento de un sazonador.....               | 67 |
| Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE de Condisabores Colombia S.A.S.. | 77 |
| Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE de Condisabores Colombia S.A.S.. | 77 |
| Tabla 5. Matriz DOFA.....   | 78 |
| Tabla 6. Sistema de Control del Plan Estratégico de Mercadeo.....                         | 90 |
| Tabla 7. Costos de la consultoría.....  | 92 |
| Tabla 8. Presupuesto para la ruta de soluciones.....                                      | 93 |
| Tabla 9. Evaluación financiera de la ruta de soluciones.....                              | 95 |

## Lista de gráficas

|  |    |
|--|----|
| Gráfica N. 1. Organigrama Condisabores Colombia S.A.S.....   | 13 |
| Gráfica N. 2. Diseño muestral encuesta. Fuente: elaboración propia.....                                  | 49 |
| Gráfica N. 3. Personas que preparan sus propios condimentos. Fuente: elaboración propia. ....            | 55 |
| Gráfica N. 4. Lugar de compra de los condimentos. Fuente: elaboración propia.....                        | 56 |
| Gráfica N. 5 Marcas de condimentos más compradas Fuente: elaboración propia. ....                        | 57 |
| Gráfica N. 6 Frecuencia de compra de condimentos. Fuente: elaboración propia. ....                       | 58 |
| Gráfica N. 7 Tiempo dedicado a la preparación de condimentos. Fuente: elaboración propia. ..             | 59 |
| Gráfica N. 8 Principales inhibidores para la compra de condimentos. Fuente: elaboración propia.<br>..... | 60 |
| Gráfica N. 9 Frecuencia de preparación del sazónador. Fuente: elaboración propia. ....                   | 61 |
| Gráfica N. 10 Dinero que se gasta para sazonar una comida. Fuente: elaboración propia.....               | 61 |
| Gráfica N. 11 Platos de comida preparados al día. Fuente: elaboración propia. ....                       | 62 |
| Gráfica N. 12 Alimentos en los que utiliza también los sazónadores. Fuente: elaboración propia.<br>..... | 62 |
| Gráfica N. 13 Disposición de pago por sazónador de 50 platos. Fuente: elaboración propia. ....           | 63 |
| Gráfica N. 14 Aspecto más importante en un sazónador. Fuente: elaboración propia. ....                   | 64 |
| Gráfica N. 15 Disposición de compra de un sazónador completo. Fuente: elaboración propia. .              | 65 |
| Gráfica N. 16 Disposición de pago por sazónador de 10.000 de 370 g. Fuente: elaboración<br>propia. ....  | 65 |
| Gráfica N. 17 Tamaño más apetecido de sazónador para el hogar. Fuente: elaboración propia. .             | 66 |
| Gráfica N. 18 Dos principales inhibidores de compra de un sazónador. Fuente: elaboración<br>propia. .... | 66 |

## Lista de Apéndices

|   |     |
|---|-----|
| Apéndice A. Entrevista a expertos en el sector de los alimentos y la cocina. ....                               | 103 |
| Apéndice B. Grupo Focal a consumidores de condimentos. ....   | 105 |
| Apéndice C. Carta de consentimiento de grupo focal.....   | 107 |
| Apéndice D. Guía de observación a supermercados de Medellín y el Área Metropolitana del<br>valle de Aburrá..... | 108 |
| Apéndice E. Encuesta dirigida a cocineros y consumidores de condimentos .....                                   | 109 |

# Glosario

## **BTL**

Nassar (2011) plantea que el BTL, es un tipo de comunicación que se hace cara a cara al consumidor, presentando de la mejor manera el producto, dando las mejores experiencias en donde ganan tanto las empresas y sus consumidores, y poder conseguir experiencias significativas e inolvidables.

## **ATL**

Todo lo que sea comunicación masiva, destinada para para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de productos, servicios o ideas utilizando medios de comunicación tradicionales no personales como radio, televisión, prensa, revistas, vallas e internet, se considera como ATL (Nassar, 2011).

## **Marketing Promocional**

La realización de una acción de mercadeo en cuanto a promoción, como lo refiere el autor, son las estrategias, tácticas y acciones desde el área comercial y de mercadeo para mejorar las ventas y rotación de los productos, además de una adecuada visibilidad y posicionamiento de los productos y servicios (Zorita, 2000).

## **Street Marketing**

Dentro de las labores de un mercadeo en sitios no convencionales, Nassar (2011) plantea que disciplina del marketing que aplica técnicas en estos sitios, permite enviar mensajes directos al consumidor y llamar la atención y provocar una reacción en el consumidor.

## **Activación de producto**

Se propone desde el punto de vista de una de las expertas en el manejo del BTL y activaciones de producto, que son las distintas actividades y promociones, comunicación, campañas que se hacen en espacios no convencionales y sin la intervención de empresas o medios controladas por técnicas tradicionales para tener un excelente impacto (Nassar, 2011).



## **Promoción**

Según Zorita (2000) la promoción es una serie de actividades en el campo del mercadeo, para activar las compras de los clientes y ayudar con la eficacia del equipo de ventas por medio de eventos y grandes actividades creativas poco cotidianas y otras también un poco comunes.

## **Condimento**

Son partes de plantas muy concentradas en su sabor y que al ser procesadas le dan un toque especial de sabor a las comidas insípidas, generándole variedad de sabor y resalta al mismo tiempo las comidas (McGee, 2011).

## **Escénico**

Se puede mirar como todo aquello que se lleva a cabo por unos personajes en un lugar determinado, utilizando elementos visuales, lenguaje verbal y no verbal para desarrollar una situación concreta de un tema determinado (Motos, 1999).

## **Marketing Estratégico**

Según Lambin, el Marketing Estratégico es todo aquello que busca satisfacer las necesidades de un consumidor para tomar ventajas de la competencia, por medio de un conocimiento del cliente diferenciado y comprometido con el análisis de todas sus variables y comportamiento del mercado (Lambin, 1995).

## **Plan estratégico de mercadeo**

Como lo plantea Lambin (1995) un plan estratégico de mercadeo es un texto que de una manera muy organizada, después de hacer un correcto análisis y estudio de diversas variables del mercado, se crean unos objetivos, unas estrategias y unas acciones para contribuir al mejoramiento de la práctica del mercadeo en una organización y as u vez ayude con los objetivos estratégicos de la organización.

## **Alimentos**

Según McGee (2011) los alimentos es algo que ingieren los seres vivos con fines nutricionales para generar calorías y energía que ayudan a la supervivencia y el desarrollo, posee

cargas socioculturales, políticas e históricas, además que sirve para manifestar emociones y gratificaciones a nivel social.

### **Comportamiento y toma de decisiones del consumidor**

Según la teoría del comportamiento del consumidor, esta es una conducta propia de los seres humanos, al tratar de satisfacer sus necesidades y deseos por medio de actitudes, gestos, cotidianidades y vínculos con determinados productos, marcas o ideales que tienen frente a algo y anteceden al sujeto antes de tomar la decisión de compra (Schiffman & Kanuk, 2005).

# PARTE I

## Resumen ejecutivo

Condisabores Colombia S.A.S. - PRACTICOOK es una empresa dedicada a la producción y elaboración de condimentos para la cocina. Inició operaciones por iniciativa de su fundadora Liliana María de León Escorcía en el año 2016 en la ciudad de Medellín. Condisabores cuenta con empleados que realizan las mezclas y recetas de los respectivos condimentos. Cuenta con una línea institucional y una línea hogar, sus principales productos son el ajo en pasta y el condimento completo en pasta en tres tamaños, 120 g, 370 g y 1000 g.

Los competidores directos de Condisabores S.A.S. son El Fortín, La Gran Cocina, El Rey, Maggi, Knor, Badia y otras marcas nacionales y extranjeras de elaboración industrial de condimentos y sazones para las comidas. La competencia cuenta con diversidad de productos, líneas, tamaños y precios en sus condimentos, sin embargo en el condimento completo, Condisabores aún se encuentra solo en el mercado. Algunas ofertas de competidores no son 100% naturales.

Aunque la empresa tiene un adecuado funcionamiento, con aceptación de sus consumidores, su estrategia comercial y de mercadeo, se hace desde una estructuración y planificación pensada por el gerente y sus colaboradores de manera cortoplacista, las tácticas o acciones de mercadeo se llevan a cabo desde un ejercicio de las ventas directas informales para algunos clientes y consumidores y se desarrollan en el mercado sin mayor análisis, estudio o estructuración. Los vendedores se encargan principalmente de entregar pedidos. En el interior de la organización se cuenta con diversas falencias y procesos estructurados de manera empírica. La empresa tiene un organigrama vertical lo que hace que las dinámicas internas sean manejadas por una sola persona, generando en la dinámica organizacional de Condisabores S.A.S. falta de análisis y estrategias desarrolladas para brindar óptimos resultados a la misma.

Después de llevar a cabo un diagnóstico interno y externo de la organización y del mercado, se puede observar que la empresa cuenta con procesos aún sin definir claramente que pueden impedir un adecuado desarrollo como organización según lo esperado por la gerencia. Además, el mercado, la competencia y otras variables del entorno presentan oportunidades que Condisabores Colombia S.A.S. debe analizar y tener en cuenta para poder tener éxito como nuevo competidor en el campo de los condimentos. Igualmente, el entorno presenta amenazas, que podrían llegar a afectar a Condisabores Colombia S.A.S. como: la capacidad financiera de la competencia demostrada en la cantidad de canales abarcados para distribuir sus productos, el precio que según lo observado, es más bajo que los de Condisabores Colombia S.A.S., la variedad de productos y el nivel de posicionamiento y recordación de las marcas competidoras; esto observado principalmente en los resultados de las encuestas y la aplicación de los demás instrumentos de investigación.

El objetivo general de esta consultoría es:

- Elaborar un plan estratégico de mercadeo enfocado en la promoción BTL escénico que permita el crecimiento de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. - PRACTICOOK, a partir de un diagnóstico integral.

Como objetivos específicos se tienen:

- Elaborar un diagnóstico externo apoyado en el Marco PESTEL y el modelo Las Cinco Fuerzas de Porter que permita la caracterización del entorno de la empresa.
- Diagnosticar el interior de la empresa por medio del modelo de Kast & Rosenzweig que permita la caracterización de su funcionamiento.
- Socializar el diagnóstico integral con el personal de Condisabores S.A.S. que defina las pautas para el diseño de su Plan Estratégico de Mercadeo.
- Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo enfocado en la promoción BTL escénico y sus respectivas acciones para Condisabores Colombia S.A.S., que permita su crecimiento de ventas.
- Evaluar la viabilidad financiera de la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo para Condisabores Colombia S.A.S. a partir de su flujo de caja libre descontado.

- Sensibilizar el Plan Estratégico de Mercadeo con el personal de Condisabores Colombia S.A.S. que permita su adecuada implementación.

Se lleva a cabo una metodología mixta para la recolección de la información por medio de distintas herramientas diagnósticas tales como el Marco PESTEL, El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el Modelo de Kast & Rosenzweig, con las que se aplican herramientas de investigación cualitativas tales como: grupo focal, entrevista a profundidad y observación guiada, dentro de la herramienta cuantitativa se encuentra la encuesta.

Los principales hallazgos encontrados en el presente trabajo fueron: la empresa Condisabores Colombia S.A.S. no presenta un volumen de ventas que permita apalancar su crecimiento, tiene poca participación en el mercado, sus procesos internos no están documentados, todo esto se presenta debido a la práctica gerencial de resolver los asuntos del día a día sin dedicar tiempo, ni recursos a la planeación, descuidando el área de mercadeo en la organización. Dentro de los hallazgos externos se encontraron aspectos tales como: demasiados competidores, alta competencia en precios, amplia línea de productos y óptima capacidad de distribución por parte de la competencia en distintos canales, lo que hace que Condisabores Colombia S.A.S. piense en estrategias adecuadas con respecto a los hallazgos encontrados.

Dentro de la propuesta más pertinente para mejorar las estrategias de mercadeo en la empresa Condisabores Colombia S.A.S. está diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo enfocado en la promoción con énfasis en BTL escénico debido a los pocos recursos necesarios comparados con realizar promoción y publicidad ATL, recursos con los cuales no cuenta la empresa. Este enfoque se plantea debido a que las demás variables del plan estratégico de mercadeo según lo observado y expuesto por la gerencia y los hallazgos, cuenta con avances tanto en el producto, en el precio, la claridad en los canales de distribución a los cuales se quieren llegar, faltando un enfoque más significativo en el campo de la promoción que permita posicionamiento, incremento en las ventas y ampliar el portafolio de clientes y distribuidores.

El presupuesto estimado para la ruta de soluciones es de \$35.750.000.

## **Introducción**

Condisabores S.A.S es una apuesta diferente en cuanto a la propuesta de los condimentos en pasta 100% naturales que existen en el mercado, con un planteamiento distinto en cuanto al sabor y a la elaboración de la pasta de ajo y sazonatodo que se encuentra en el mercado.

Cuidar la línea, consumir productos sin conservantes y químicos, degustar sabores naturales, experimentar olores que remitan a la sazón casera, entrar en la dinámica de lo natural al consumir productos saludables y la facilidad en su preparación y ahorro de tiempo y dinero, se ha convertido en una tendencia en cuanto al consumo de alimentos en la actualidad en instituciones y hogares. Estas son algunas de las búsquedas y deseos de los clientes y consumidores de alimentos que contienen algún tipo de sazón en su preparación. Los condimentos ya preparados y naturales se convierten en una opción muy atractiva y esperada por los consumidores.

Dentro de lo que se puede observar frente a la postura de diversas empresas del sector de los condimentos con respecto al mercadeo y la manera como se lleva a cabo el mismo, manifiestan que las empresas deben redoblar e intensificar esfuerzos de mercadeo para vender lo mismo, la manera de hacer mercadeo en esta industria ya debe pensarse diferente, la manera tradicional es fácil de copiar y todas están haciendo lo mismo, afirma un empresario del sector en (Dinero, 2002). La industria ha tenido que reorganizarse para poder competir, utilizando estrategias de mercadeo más agresivas e introduciendo cambios en el producto que se acomoden a las necesidades del consumidor de hoy. Empresas como Condimentos El Rey han tenido que realizar importantes inversiones en medios de comunicación especialmente en ATL, lo que implica el descuido o disminución en su participación en el campo de la promoción BTL y en general en estrategias de mercadeo diferenciadas y cercanas al cliente, pues han dedicado mucho más tiempo al desarrollo de nuevos productos y empaques que a la promoción (Dinero, 2002).

A partir de este panorama la industria de los condimentos en Colombia, en los últimos años, ha encontrado una oportunidad de desarrollo en la que ha logrado conquistar un crecimiento continuado en donde se puede observar las siguientes cifras tomando como base a Condimentos El Rey para determinar el porcentaje de participación que plantea la Superintendencia de sociedades en el mercado con un 44,5% y con unas ventas superiores a los 60 mil millones de pesos en el año 2015 (República, 2015).

La República se refiere a Condimentos El Rey como una de las empresas más importantes del sector de los condimentos, plantea que El Rey cuenta con una gran cantidad de productos en el mercado, con un alto crecimiento entre los años 2010 y 2015 de US\$47,1 millones a US\$54,6 millones, también se espera que para el año 2020 aumenten la cantidad de toneladas producidas y vendidas. Luis Horacio Cifuentes, gerente de Productos El Rey, manifiesta que están explorando el sur del continente y que del total de sus ventas, 70% se lo lleva la comercialización de color y sus complementos (República, 2015).

Estas son cifras alentadoras, muestran un progreso y un sector lucrativo en el campo de los condimentos, ya que tomando como base lo anterior, Condimentos el Rey solo maneja el 44,5% del mercado en el país mostrando la existencia de un gran mercado rentable y lleno de consumidores de condimentos a la espera de nuevas propuestas, ofertas y competidores en dicho mercado sobre todo si son naturales, innovadores y si se promocionan de una manera distinta.

Lo que se expresa anteriormente permite pensar que para Condisabores S.A.S. poder definir una propuesta dentro de un Plan Estratégico de Mercadeo que permita prepararse ante las debilidades internas, las amenazas del entorno, al igual que las fortalezas y oportunidades, a partir de la investigación que se origina se requiere pasar de un mercadeo del día a día, a lograr mayor competitividad y posicionamiento en un mercado cada vez más exigente y con unos competidores con un músculo financiero robusto.

La información obtenida, más los objetivos y deseos de la Gerencia de Condisabores Colombia S.A.S. ayudan a plantear el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo que mejore el desempeño de mercadeo y otros aspectos de la empresa.

La consultoría se realiza a través del intercambio permanente de información y diálogos entre la Gerencia y algunos empleados, personas claves de Condisabores Colombia S.A.S., la interacción con los consumidores, expertos, distribuidores y el consultor.

La Gerencia y el consultor contribuyeron y colaboraron en diferentes esfuerzos con el fin de obtener el mejor resultado posible dentro del presente trabajo y a la transformación de los diferentes escenarios productivos al lado de las tendencias existentes que vienen marcadas por las nuevas tecnologías y las diferentes prácticas de los nuevos consumidores, esto ha hecho que la industria de los condimentos del mismo modo deba adecuarse a las nuevas estrategias que se desarrollan para trascender en la experiencia de los consumidores en la prueba de los productos.



# **1. CONTEXTO DE LA CONSULTORÍA**

## **1.1 La Empresa**

Los condimentos de cocina son de los elementos más importantes dentro de la preparación de los alimentos de las personas en muchos lugares del mundo, especialmente en la idiosincrasia Colombiana y quizá latinoamericana y especialmente dentro de algunos segmentos de la cultura paisa.

Los condimentos sirven como materia prima o insumo base para la elaboración de muchos platos y recetas en el menú hogareño e incluso dentro de la gastronomía de algunas empresas, restaurantes y línea institucional, sin embargo y aunque es una materia prima base para la elaboración de estos productos o servicios de alimentación, el tiempo que se requiere para elaborar los condimentos, el costo de producción, las actividades alternas que se dejan de hacer para poder elaborarla y dedicarle tiempo a las recetas o comidas, además de la experiencia adecuada que se requiere para poder hacer unos buenos condimentos que permitan una buena elaboración de comidas de buena calidad, son de los principales factores que desfavorecen la elaboración propia de dichos condimentos y abre el camino a que se dé la oferta y sea además bien recibida de empresas que tengan dichos productos ya elaborados y además que cumplan y ayuden en muchos de los factores mencionados anteriormente.

La sazón y el sabor de las comidas hacen que dentro del sector de los condimentos, muchas personas, hogares o pequeños, medianos y grandes negocios de este tipo, necesiten un proveedor que solucione este aspecto dentro de su proceso de producción, para ser más eficientes, dedicar más tiempo a otras actividades, invertir menos dinero, energía, insumos e incluso mano de obra en la elaboración de los condimentos dentro del proceso de la elaboración de los alimentos. Esto hace que finalmente prefieran comprarla a un productor o distribuidor de condimentos ya listos para su consumo, siendo el foco de este trabajo de grado los dos principales clientes y consumidores de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. la línea institucional de restaurantes

y empresas que requieren el uso de condimentos ya preparados y el segmento de hogares y consumidor final, para determinar el tipo de estrategias adecuadas enfocadas a este público.

Los restaurantes, instituciones u hogares que requieren de condimentos para elaborar sus alimentos, y que lo obtienen por elaboración propia, dedican entre 5 y 30 minutos al día para la elaboración de dichos condimentos, lo que implica un tiempo valioso dentro de la dinámica no solo de las empresas, sino también de los hogares (resultados obtenidos de la investigación del presente trabajo), incluso algunos negocios prefieren revender o solo distribuir la comida ya elaborada (incluyendo la condimentación en la misma), pues esto les evita no solo una alta inversión en tiempo y dinero, sino esfuerzos y también mano de obra. Por estas razones muchos negocios, empresas u hogares compran ya listos y envasados los condimentos.

En Medellín y su área metropolitana, lugar en donde se llevó a cabo este trabajo de investigación, solo existen algunas empresas reconocidas y que cuentan con una buena credibilidad, posicionamiento y considerable participación en el mercado, las cuales pueden ofrecer no solo los condimentos, sino también diversos productos sustitutos y complementarios para realizar procesos de sazón y preparación de los alimentos (República, 2015). Sin embargo, según el estudio de observación desarrollado en este trabajo en distintos supermercados de Medellín y el área metropolitana, ninguna empresa cuenta con un condimento completo 100% natural, esto presenta una oportunidad a Condisabores Colombia S.A.S. para incursionar en el mercado de manera diferenciadora, promocionando y posicionando de manera distinta un producto como lo es un condimento completo 100% natural en pasta.

Condisabores Colombia S.A.S. es un emprendimiento de su fundadora, dueña y Gerente, enfermera de formación y Magíster en Marketing que trabajó en una empresa de alimentos de cereales. Al ver que las técnicas de manufactura y asepsia entre la enfermería y los alimentos están altamente relacionadas, sumado a sus habilidades y tradición familiar en la preparación de alimentos y condimentos, decidió explorar en esta industria. Al terminarse sus condimentos en casa, pudo observar lo dispendioso, demandante y complejo que era realizar un buen condimento con buena sazón, de buena calidad, natural y que además se preparara en corto tiempo, lo que la llevó rápidamente a iniciar el camino para estructurar y formalizar dicho emprendimiento de

elaborar condimentos 100% naturales y que evitaran invertir tiempo en el hogar para poder utilizarlos. Actualmente se encuentra legalmente constituida como Condisabores Colombia S.A.S. La empresa ha realizado algunos estudios de mercado, prueba de producto y formulación de recetas para nuevos condimentos con ingenieros de alimentos y algunos expertos en cocina. Actualmente se encuentra en la fase de tecnificación e ingreso al mercado de los condimentos con los primeros clientes que han aceptado de manera positiva el producto.

Condisabores Colombia S.A.S. pensando no solo en la producción local, sino en que se pueda exportar y que los insumos y la materia prima se puedan cultivar por la misma empresa, procesos que actualmente se encuentra en etapa de planificación, ha estado en la búsqueda primero de tecnificar sus procesos, estructurar la empresa, posicionar el producto y generar dinámicas adecuadas de mercadeo para la organización.

En abril de 2016 la Gerente empieza a vender a sus amigos más cercanos un condimento el cual tuvo un alto nivel de aceptación, viendo esto, el producto fue sometido a valoración inicialmente del equipo de estudio de la maestría quienes fueron los que más la motivaron a continuar con el proyecto. En el ámbito de la Maestría en Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer y con la ayuda de un experto internacional en gerencia de marca se construye la marca del producto y otros aspectos relacionados. Seguido a esto, se realizan muestras de producto de 250 ml de pasta de ajo y condimento completo natural y se dejan muestras en 25 restaurantes del oriente antioqueño para su valoración. Lo que permitió realizar cambios en el producto, se definieron tamaños, se identificaron posibles insumos, ajuste de precio y mejora de otros aspectos del producto. Actualmente la empresa posee tablas nutricionales y los respectivos registros sanitarios e Invima de los productos.

El segmento al que actualmente se enfoca es el institucional, restaurantes, hospitales, guarderías y colegios, y una línea hogar que solo es personalizada y dirigida a conocidos y referencia de conocidos y que se pretende aumentar, definir y potenciar con el presente trabajo.

### 1.1.1 Misión

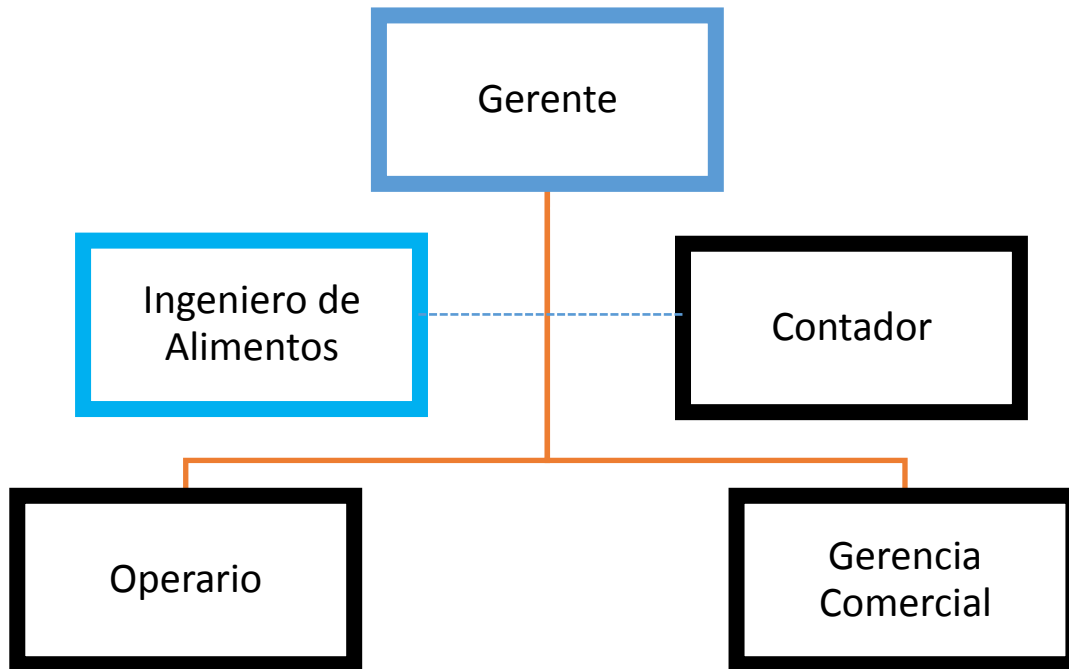
“Somos una compañía que fabricamos y comercializamos condimentos totalmente naturales, para contribuir en el estilo de vida de los consumidores. Optimizamos el tiempo en la preparación de alimentos.” (Condisabores Colombia S.A.S., 2017).

### 1.1.2 Visión

“Condisabores Colombia S.A.S en el 2021 con esfuerzo y disciplina evolucionaremos a una respetada y confiable compañía de alimentos, exportadores de condimentos que hacen más fácil el día a día, con preparaciones nutritivas, saludables y sabrosas.”. (Condisabores Colombia S.A.S., 2017).

Condisabores cuenta con 3 colaboradores y dos personas externas en el área de alimentos y contaduría. La estructura organizacional se ilustra a continuación en la Gráfica 1.

Gráfica N. 1. Organigrama Condisabores Colombia S.A.S.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Gerencia General Condisabores S.A.S. (2017)

Condisabores Colombia S.A.S. cuenta con un organigrama vertical, en donde todo pasa y se decide por la Gerencia. La planificación y organización de la empresa se hace de manera informal y con tendencias a resolver las dinámicas de la empresa en el día a día. Las labores se hacen por indicaciones directas de la Gerencia de manera verbal, lo que genera una oportunidad de elaborar manuales de funciones, aclarar procesos, crear cargos u otros mecanismos que generen claridad en la empresa y su relación con el entorno.

Se observa que la empresa no cuenta con ninguna información profunda, extensa y compleja del mercado que le permita la construcción de un Plan Estratégico de Mercadeo acorde a sus necesidades y oportunidades en el mercado, en ningún momento desde su creación se ha realizado una estructuración del departamento de mercadeo, un posicionamiento de marca, promoción o algún tipo de acción conducente a potenciar las labores propiamente dichas del mercadeo, que garantice el tipo de posicionamiento, expansión o estructuración no solo de las labores de la empresa, sino también del desarrollo estratégico de la empresa desde el campo del mercadeo y comercial, lo que hace que su misión, visión valores e incluso las formas para lograr los objetivos y oportunidades planteadas no se den como lo espera la Gerencia de la empresa.

El fin de este trabajo consiste en realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa mediante la aplicación de modelos que permitan identificar su situación real y la de su entorno. La información obtenida será utilizada para diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa enfocado en la Promoción BTL escénico, este proceso fue llevado a cabo con la información obtenida en la investigación, complementado con la visión del consultor así como los deseos y visiones de la Gerencia de Condisabores Colombia S.A.S.

Dentro del portafolio de productos de Condisabores, se encuentran únicamente 2 productos: el ajo en pasta y el sazón completo, ambos elaborados con productos 100% naturales, ambos cuentan con presentaciones de 120 g, 370 g, 500 g y 1000 g, siendo del de 370 g el de mayor rotación y venta, los precios oscilan entre los 4000 mil pesos y los 35000 pesos para el de 120 g y el de 1000 g respectivamente, todos los productos son envasados en frascos de vidrio con su respectiva etiqueta de PRACTICOOK. La manera de vender dichos productos se lleva a cabo por

medio de las ventas directas que realiza la gerente de la empresa y el gerente comercial a consumidores finales y a clientes institucionales. Dentro de la dinámica de las ventas de la empresa, estas iniciaron y aún se mantienen con clientes allegados a los dueños de la empresa, se hacen de manera informal y sin establecer alguna estrategia de mercadeo o comercial clara, por lo que aún no se cuenta con un canal de distribución definido y una fuerza de ventas que realice dicha función dentro de la empresa. Los canales de distribución de la empresa, aún están siendo explorados con el fin de establecer cual o cuales son los más pertinentes y estratégicos para entrar en el mercado de los condimentos, la aspiración de la gerencia de Condisabores S.A.S es poder entrar en las tiendas y mini mercados, ya que son los canales más accequibles a la empresa.

Dentro de los precios que tienen los condimentos de la empresa, estos se establecen teniendo en cuenta los 2 principales factores que tiene la empresa para fijarlos: los costos que tiene la elaboración de los mismos y los precios que tiene la competencia y el mercado respecto a los condimentos. En cuanto a la promoción tanto de los productos como de la marca de la empresa, no se cuenta con un plan promocional, ni de medios o una estrategia definida más allá de tener la imagen corporativa como lo es el logo, slogan, etiquetas y una marca que da cuenta de la empresa.

De los aspectos relacionados con estos ítems, la empresa Condisabores S.A.S. puede comenzar a implementar distintas estrategias relacionadas tanto con el precio, producto, distribución y la misma promoción, con el fin de obtener los mejores resultados que permitan a la gerencia de la empresa obtener estratégicamente acciones relacionadas con el mercadeo y no solo afianzar su posicionamiento, sino aumentar significativamente su participación en el mercado.

## **2. PROBLEMÁTICA**

El negocio de los condimentos es uno de los más demandados dentro del sector de los alimentos, tanto a nivel industrial como de hogar, ya que en un alto porcentaje, las personas en Colombia condimentan y preparan sus comidas con algún tipo de condimento comprado.

Dentro de esta necesidad que plantea el consumidor a la hora de preparar sus comidas, se encuentra con una variable importante para la utilización de algunos condimentos, tales como el tiempo de preparación y alistamiento de los mismos, la compra y selección de los insumos para su respectiva preparación, los costos de la preparación para hacer una adecuada condimentación, la duración y conservación de estos, el alto contenido de conservantes y químicos en los condimentos que se ofertan en tiendas y supermercados y el sabor o la sazón que estos puedan tener si son preparados en casa.

Todo lo anterior implica que esto se pueda ver como un mercado con un atractivo potencial de crecimiento en cuanto a condimentos ya elaborados y listos para su uso en las comidas, por la facilidad y demás variables de costo, tiempo, conservación y sabor de los condimentos. Dándole cabida a un negocio lucrativo, viable y de consumo masivo de condimentos en Colombia.

Teniendo en cuenta que este tipo de productos tienen una buena aceptación, de acuerdo con el diario La República y como lo veremos más adelante en el presente trabajo, según cifras estimadas en cuanto al consumo de alimentos saludables en Colombia, las preferencias de los encuestados giran en torno a “lo natural y lo más fresco”, donde 72% valoran como un aspecto “muy importante” que los alimentos tengan todos sus ingredientes naturales (La Republica, 2017). Y que además existen decenas de opciones de condimentos en el mercado para satisfacer dicha necesidad y muchos de estos condimentos son comprados y utilizados por un alto porcentaje de personas que preparan comidas (según las encuestas del presente trabajo). Así mismo, por lo prometedor de este mercado, según lo hallado en las herramientas de investigación del presente trabajo, las empresas del negocio de los condimentos, hacen un mercadeo pensado, planificado, estructurado y estratégico, pero poco diferenciado y con productos que no son 100% naturales, lo que a su vez le genera a Condisabores S.A.S una gran oportunidad en el mercado.

Condisabores lleva a cabo sus labores de manera empírica y buscando soluciones día a día, lo que hace que su labor, sus estrategias y operaciones de venta y posicionamiento, de desarrollo de canales de distribución y promoción, sean poco satisfactorios para la Gerencia de la empresa.

La problemática más importante para Condisabores Colombia S.A.S. es no tener claro cómo penetrar y crecer en esta industria, y de intentarlo a partir del ensayo-error, sus posibilidades no son muy prometedoras y los esfuerzos de tipo financiero, humano, de recursos, tiempo e incluso de mercadeo, pueden ser muy poco productivos. Sin una planificación y estrategia adecuadas Condisabores no podría crecer. Un Plan Estratégico de Mercadeo permite, no solo llevar a cabo un buen funcionamiento gerencial, sino también un adecuado planteamiento en las estrategias de posicionamiento, promoción, ventas, distribución, producto y precio.

Esto genera entonces la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para Condisabores Colombia S.A.S. que permita un adecuado y estratégico funcionamiento dentro de su visión empresarial y que permita alcanzar los objetivos deseados dentro de la organización, en el corto, mediano y largo plazo.

De todo lo anterior, lo más impactante dentro de la problemática a tratar en el presente trabajo, es que la empresa Condisabores Colombia S.A.S con su productos PRACTICOOK, debe generar entonces un plan estratégico de mercadeo basado en una estrategia de promoción, ya que al poseer los productos y no desear elaborar o crear nuevos; en vista de que el precio está fijado según parámetros aceptables del mercado; la plaza o canales de distribución por no contar con un músculo financiero o poder acceder a los mismos en vista de las dinámicas del mercado no son una situación a resolver de manera urgente en el presente trabajo, la urgencia entonces y el aspecto más importante del mix, nos pregunta entonces como potenciar, indagar y poner en funcionamiento a la empresa y las variables de producto, precio, plaza por medio de la promoción potenciando no solo la marca, los productos, sino buscando la apertura de canales, posicionando la marca y generando estrategias innovadoras, diferenciadoras, de impacto y de bajo costo en el plano del mercadeo dentro de la organización y el entorno, para aumentar la participación en el mercado, generar posicionamiento y aumentar sus ventas a través de la promoción BTL escénico.



## **2.1 Preguntas de investigación**

¿Cómo beneficia a la gerencia de Condisabores Colombia S.A.S. la implementación de un plan estratégico de mercadeo que apunte a desarrollar estrategias sistémicas de crecimiento y afianzamiento de marketing?

¿Qué plan estratégico de mercadeo es el más pertinente para la empresa Condisabores Colombia S.A.S?

## **2.2 Preguntas soportes de investigación**

Las siguientes preguntas darán respuesta a la pregunta principal:

¿Conoce Condisabores Colombia S.A.S. sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

¿Cuál es el mercado objetivo de Condisabores Colombia S.A.S?

¿Cuáles son las expectativas y preferencias de los consumidores frente a los condimentos?

¿Cuáles son los factores que pueden afectar el consumo de los condimentos de Condisabores Colombia S.A.S.?

¿Condisabores Colombia S.A.S. posee un precio adecuado para enfrentar la competencia y satisfacer las expectativas del mercado?

¿Qué tipo de actividades de promoción son las apropiadas para impactar al consumidor final de condimentos?

¿Cuenta Condisabores Colombia S.A.S. con una infraestructura adecuada de distribución para comercializar el producto?

¿Condisabores Colombia S.A.S. cuenta con un plan estratégico de mercadeo que oriente el desarrollo de las actividades frente al cliente?

¿Cuáles son los niveles de competitividad con los que cuenta Condisabores Colombia S.A.S. para hacer frente a la competencia en el mercado?

¿Tiene estrategias claras y definidas Condisabores Colombia S.A.S. para penetrar y posicionarse en el mercado?

¿Condisabores Colombia S.A.S. cuenta con los recursos financieros necesarios para realizar estrategias de mercadeo significativas en el mercado?

## **3. OJETIVOS**

### **3.1 Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico de mercadeo enfocado en la promoción BTL escénico que permita el crecimiento de la empresa Condisabores Colombia S.A.S., a partir de un diagnóstico integral.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico externo apoyado en el Marco PESTEL y el modelo Las Cinco Fuerzas de Porter que permita la caracterización del entorno de la empresa.
- Diagnosticar el interior de la empresa por medio del modelo de Kast & Rosenzweig que permita la caracterización de su funcionamiento.
- Socializar el diagnóstico integral con el personal de Condisabores S.A.S. que defina las pautas para el diseño de su Plan Estratégico de Mercadeo.
- Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo enfocado en la promoción BTL escénico y sus respectivas acciones para Condisabores Colombia S.A.S., que permita su crecimiento de ventas.
- Evaluar la viabilidad financiera de la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo para Condisabores Colombia S.A.S. a partir de su flujo de caja libre descontado.
- Sensibilizar el Plan Estratégico de Mercadeo con el personal de Condisabores Colombia S.A.S. que permita su adecuada implementación.

## **PARTE II**

### **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Marco teórico**

En el siguiente capítulo se hace un acercamiento de los contenidos teóricos que se relacionan con el tema de investigación, donde se propone un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Condisabores Colombia S.A.S. enfocado en la Promoción BTL escénico. Dentro del marco teórico del presente trabajo, se indagan teorías y conceptualizaciones acerca del sector de los alimentos y los condimentos, el comportamiento del consumidor, neuromarketing, la promoción, el BTL, lo escénico y el plan estratégico de mercadeo. Se profundiza y se plasman las bases que permiten construir fundamentos sólidos que ayudan al desarrollo metodológico del presente trabajo.

##### **4.1.1 Antecedentes**

Los alimentos y los condimentos han acompañado al hombre desde sus inicios. La alimentación siempre ha estado conformada por proteínas de diversos tipos, frutas, hortalizas, legumbres, granos y el agua. Sin embargo es importante tener en cuenta que los modos de preparar los alimentos durante la historia, no han cambiado de un pueblo a otro simplemente por curiosidad o coincidencia, sino por las marcadas y distintas formas que el hombre ve el mundo desde planos culturales, sociales, económicos y tecnológicos que se dan entre sí (Flandrin & Montanari, 2004). Sin embargo muchos alimentos han entrado a la escena de la cocina durante la historia de la humanidad, de una manera secuencial, evolutiva y con un sentido desde la lógica de las costumbres en distintos lugares y con distintos elementos en la preparación de los alimentos e incluso en la entrada a nuevos países, y como no, de la entrada sigilosa de los condimentos a la sazón de lo que el hombre consumía y como lo puntualizan Flandrin & Montanari, (1996):

“Si bien el pavo se sirvió en las mesas aristocráticas en cuanto se pudo criar en Europa, la patata o el tomate, por el contrario, tuvieron que esperar varios siglos para entrar en nuestra alimentación, aunque su papel sea hoy mucho más importante. En otras palabras, las estructuras alimentarias – estructuras en las que cada alimento tiene un lugar y una función bien definidos- no dejaron sitio durante mucho tiempo a los productos americanos que, sin embargo, se habían aclimatado en Europa. Posteriormente, en el siglo XVIII, esas estructuras se transformaron debido al crecimiento demográfico, y los nuevos productos consiguieron introducirse en la alimentación”

Se debe mirar la gran importancia que la alimentación y la condimentación ha tenido a lo largo del tiempo y comprender el porqué de la gran afectación que tiene lo cultural sobre la alimentación en lo sociológico y lo antropológico ya que:

“mientras los historiadores desarrollaban sus investigaciones cuantitativas sobre la nutrición, etnógrafos y etnólogos trabajaban sobre las opciones alimentarias, la significación simbólica de los alimentos, los tabúes dietéticos y religiosos, los procedimientos culinarios, los rituales de la mesa y, en general, las relaciones que mantiene la alimentación en cada sociedad con los mitos, la cultura y las estructuras sociales” (Flandrin & Montanari, 2004).

## **4.2 Los alimentos desde la antigüedad hasta hoy**

Se dice desde siglos atrás que existen muchas historias alrededor de la alimentación, una de ellas plantea que las pastas tienen origen en China, que Marco Polo las llevó hasta Venecia y desde allí se difundieron por toda Italia, que el melón, fue introducido a Francia por una gran personalidad del Reino y fue traído desde Nápoles, decenas de historias más ocurren con otros alimentos, personalidades y épocas, en donde se plantea como y donde se originó tal o cual tradición, receta o alimento (Flandrin & Montanari, 2004). Lo que si se tiene muy claro es que durante siglos los griegos y romanos celebraban sus banquetes recostados, al pasar la alta Edad Media, ya se adoptaron otras posturas por asuntos ya culturales y sociales, así mismo por ejemplo nace el tenedor, no por estilo al comer, sino como respuesta a la peste negra, en donde se advertía que no era saludable partir y manipular la comida con las manos, ya que esto podría traer consigo grandes enfermedades. Lo que si se ha tenido también muy claro es que la alimentación muchos siglos atrás, al igual que ahora ha sido un signo claro de diferenciación de

clase, desde la antigüedad en Grecia, se ha mirado las relaciones de la alimentación con los mitos, los sacrificios religiosos y la vida política, algunos investigadores de tiempos mucho más cercanos a los nuestros, afirman que igualmente hoy en día existen aspectos que marcan la diferencia e influyen como en la antigüedad asuntos culturales que afectan e impactan en la dinámica de la alimentación en las culturas. La alimentación es defendida por muchos investigadores de manera vehemente, como un aspecto en la humanidad cargada de distintas variables estratégicas en los sistemas de vida y valores en las distintas sociedades lo que muestra la gran complejidad en cuanto a todo lo relacionado con la alimentación de los hombres y no como un solo aspecto relacionado con el simple consumo de comida para obtener supervivencia (Flandrin & Montanari, 2004).

#### **4.2.1 Las conductas humanas en la alimentación**

En las tumbas del antiguo Egipto se puede ver qué tipo de alimentos disponían las grandes clases sociales, diversidad de sabores, tamaños y tipos. Igualmente, se podría preguntar qué tipo de comida estaba destinada para una persona del común. Desde los primeros primates se tiene conocimiento que el consumo de carnes y verduras es algo que ha estado en nuestra genética. Durante millones de años las frutas, semillas y hojas nutrieron al hombre prehistórico, el hombre carroñero evolucionó al hombre cazador entre el 200.000 a 40.000 a. de C., y luego se especializa un poco más consumiendo otros alimentos entre el 40.000 al 10.000 a. de C. y de allí por asuntos de clima y geografía fue consumiendo animales más pequeños e incluso obtenía su alimento de la pesca y la recolección. Ya en las primeras civilizaciones se llega a la cría y se disminuye la caza para tener bovinos, ovinos y otros pequeños animales. De allí a las primeras grandes civilizaciones, se da el salto hacia el uso de cereales, cebadas y trigo y a la elaboración de distintos alimentos como las galletas, y elaboración de bebidas como la cerveza a partir de ellos (Flandrin & Montanari, 2004).

Las maneras más conocidas en la historia de los alimentos, frente al consumo o prohibición de los mismos se conocen por aspectos religiosos o de temas higiénicos, así mismo la escogencia de sus costumbres o comidas preferidas, están íntimamente ligados a situaciones culturales, geográficas y sociales. También es importante tener presente la influencia del fuego como algo

fundamental en cuanto a la elaboración de las comidas, al igual que el uso de técnicas y procesos para conservar y tener alimentos e incluso condimentos dentro de las listas que se suman a la elaboración y cocina de alimentos (Flandrin & Montanari, 2004).

El festín nace de preparar la carne y de compartirla entre las familias desde hace más de 500.000 años cuando el fuego se comienza a utilizar para cocer la comida. El reunirse para conseguir, preparar y compartir la carne, sumados a las teorías e historias de la alimentación vistas en párrafos anteriores, sirven como un gran soporte importante en el presente trabajo, ya que desde el conocimiento de cómo se ha manejado la alimentación, su importancia en nuestra historia y como desde el ADN del ser humano, su historia, su cultura y su evolución, dota de información y datos importantes para poder aplicar y utilizar de la manera más estratégica esta información con respecto a lo que se busca en el presente trabajo. Ya que el planteamiento no solo es llevar a cabo un diagnóstico, sino la propuesta de un Plan Estratégico de Mercadeo y más específicamente enfocado en la promoción desde el plano del BTL y en el BTL con una mirada desde lo escénico, puede arrojar cercanías a nuestra genética histórica y permita pensar, diseñar y estructurar una estrategia bien medida, bien pensada y sobre todo bien soportada. En el plano de los alimentos, su preparación y ante todo su condimentación, pueden servir de base histórica y teórica acerca de los alimentos, la importancia de plantear a los consumidores que tienen mucho de la genética de la historia de la humanidad, aspectos determinantes para conocer, probar y aprobar no solo un producto de condimentación, de cocina, sino que posea la esencia histórica para ser aprobado y deseado finalmente por los consumidores.

#### **4.2.2 Los condimentos: historia y tipos**

Los condimentos a través de la historia han acompañado al hombre en su trasegar por el mundo de la cocina y de los alimentos. Se puede ver como en el año 1400 a. de C. en una tumba egipcia se encuentran restos de sal, ajo, cebolla y granos de comino. También se cuenta con documentación en donde gastrónomos egipcios de aquella época, acotan el uso del cilantro y del comino. Seguido a esto y con el pasar del tiempo en Egipto se comienza a dar la importación de la pimienta desde India en el siglo II d. de C. Los egipcios utilizaban diversidad de aceites, sales y componentes mezclados para resaltar el sabor, textura y olor de las comidas. Más adelante en

la Europa Occidental influenciada por la cultura árabe, conformada por una cocina con especias y condimentos, comienzan a utilizarse de manera más constante en la cocina y en la cultura a finales del siglo XIII, esto tenido en cuenta como un aspecto de la cultura de la alimentación en culturas cercanas, pues en la antigua Roma, el 80% de las recetas contenían pimienta (Flandrin & Montanari, 2004).

Muchos de los condimentos utilizados en esa época, se componían entre calientes y secos como el ajo, la mostaza, la pimienta, el perejil, los cuales eran utilizados con fines meramente culinarios tanto para realzar el sabor de las comidas como para generar una cultura de la gastronomía en la sociedad. Este uso importante de los condimentos, que incluso se puede evidenciar en lo planteado anteriormente, viene dándose desde siglos atrás y hasta ahora en la actualidad aún se conserva no solo las especias con que se elabora, sino que se ha incrementado el uso de los condimentos y la sazón de las comidas de distintas formas y en distintas culturas.

Según McGee, una de las cosas más importantes a tener en cuenta dentro del uso y el deleite de poder condimentar las comidas está en que va más allá de dar y resaltar el sabor de las comidas, sino también el de resaltar los olores que generan sensaciones importantes para crear el gusto placentero hacia los alimentos. El olfato es para los seres humanos una fuente importante de aprehensión del mundo. Hay que tener presente que dentro de las grandes funciones que cumplen los condimentos, además de deleitar el gusto, está la de deleitar el olfato (McGee, 2011).

Esto nos indica claramente que dentro de las funciones primordiales en cuanto al uso adecuado de los condimentos, está la de activar y deleitar dos de los sentidos más importantes a la hora de preparar y degustar una comida, el gusto y el olfato. Estas consideraciones son sumamente importantes, ya que dentro de las posibilidades que aquí se exponen en la presente teoría, permite dirigirse hacia una conclusión bien importante, y es la de pensar en que para promocionar, dar a conocer y acercar de manera adecuada a un consumidor a un producto como lo es un condimento, se deben activar el gusto y el olfato. Es decir que para lograr una aceptación alta de un condimento, se debe promocionar con estrategias que exalten estos dos sentidos. La importancia de promocionar de manera más personal, más allá de publicitar en medios masivos

que impiden aprovechar al máximo las bondades del producto, pues en los medios no se puede activar ni el gusto, ni el olfato. El enfoque de promocionar desde el BTL permite esa posibilidad, a través de eventos que aporten experiencias directas y significativas con el consumidor dando a conocer el producto por medio de los sentidos, lo que coincide con el aporte de McGee.

Muchas de las hierbas y especias con las cuales se elaboran los condimentos, son originarias de países como India, China, Sudeste Asiático, Oriente Medio, Marruecos y Japón, sin desconocer que en muchos países también se cultivan y se da de manera muy bondadosa en cuanto a calidad y cantidad especias para la elaboración de condimentos. Dentro de los más conocidos y apetecidos por el mundo de la cocina, se encuentran el perejil, el cilantro, el orégano, el comino, el ajo, la mostaza, el hinojo, la cebolla, azafrán, albahaca entre otros más, también contando que desde la antigüedad existieron civilizaciones que cultivaban y preparaban sus propias especias (McGee, 2011). Lo anterior muestra que en muchos países y culturas, existen diversidad de especias y hierbas utilizadas y procesadas como condimentos para las comidas, la utilización de los condimentos ha estado presente en muchos lugares del hemisferio, dándole un toque distinto a los alimentos que consumimos en el día a día, es un elemento fundamental en la elaboración de los alimentos. Pensar en una comida sin contar con algo que la sazone, que le dé un toque especial, que deleite el gusto y el olfato es quizá algo extraño en la actualidad, es decir que si los condimentos son necesarios para la comida, y la comida es necesaria para los seres humanos, los condimentos son esenciales para los seres humanos y por ende se convierten en un negocio rentable, atractivo y con posibilidades de crecimiento en el mercado.

### **4.2.3 La mesa y la cocina en Colombia**

La historia de la cocina en América Latina y especialmente en Colombia se remonta a los tiempos anteriores a la conquista, en donde uno de los principales aportes a la gastronomía y a la cocina del mundo de manera contundente fueron la papa, el maíz y el chocolate. Con esto se da inicio al cambio de la dieta en todos los rincones de la tierra. Como dato curioso se acepta por parte de algunos autores, que en nuestros antepasados indígenas, se daba el canibalismo y que dentro de la dieta principal se encontraban los tubérculos, yucas, arracachas, ajíes, frijoles y



frutas y que fue el maíz el que hizo que nuestros antepasados asumieran una posición sedentaria dentro de sus territorios (Martínez, 1990).

Se cuenta además que uno de los primeros condimentos y colorantes que usaron los pobladores de Colombia fue el achiote, se conocen además en tumbas diversos productos elaborados como crispetas, jugos y hasta arepas, llegando a platos y recetas como se conocen hoy en Colombia tales como el tamal, las hormigas de Santander, el cuy, las arepas y el ajiaco. De España ingresa por Cartagena el ajo, el azafrán y el ajonjolí, se denotaba en aquel entonces un gran gusto por el dulce, se servían grandes tamaños de comida y se usaba en abundancia el ajo, la pimienta y los cominos para condimentar. Igualmente al ingresar al país algunos inmigrantes negociantes de Inglaterra, se instauran en Colombia nuevas costumbres de diversos tipos e incluso de gastronomía. Sin embargo tanto ingleses como franceses manifiestan la elaboración de la cocina de entonces se apoyaba en métodos muy simples, además de esto también se observa de manera contundente que la dueña de los procesos de elaboración de la comida en Colombia es la mujer.

Dentro de las décadas que siguieron y ya instalados en Colombia, muchos extranjeros observaban con cierto recelo la manera de nuestros hábitos para cocinar y preparar no solo los alimentos, sino la mesa, al cabo de la década de 1830 en adelante, muchas de las familias ricas en Colombia comienzan a salir del país con fines de negocios, viajes y estudio, trayendo consigo de vuelta a su país costumbres, sabores y recetas que se fueron arraigando y cambiando de manera significativa no solo las costumbres, sino yendo mucho más allá, las maneras de percibir la gastronomía y la condimentación de la comida. Se conservan de esa época el maíz, el tamal, la arepa, pero abriéndole paso a diversos productos del extranjero con altas índices de importación entre ellos los condimentos (Martínez, 1990), como se puede observar en la Tabla 1:

**Tabla 1 Importaciones en Colombia 1870-1871.**

| Importaciones 1870-1871 | Valor        |
|-------------------------|--------------|
| Alimentos preparados    | \$ 258.958   |
| Alimentos sin preparar  | 1.342.100    |
| Cerveza                 | 163.362      |
| Condimentos             | 159.238      |
| Sal                     | 1.212.948    |
| Vinos                   | 1.064.992    |
| Total                   | \$ 4.392.015 |

Fuente: Martínez (1990).

Esto muestra que los alimentos que se consumían en Colombia en ese entonces, estaban marcados por una gran influencia extranjera, la cual se conserva aún y cada vez más se amplía y se arraiga en las costumbres colombianas. La cocina no solo se refina, las costumbres comienzan a cambiar, sino que también la manera de prepararla y ofrecerla a los comensales es muy diferente a los que se vivía antes y durante la colonia. En 1860 aparecen las fórmulas, las recetas y los manuales de cocina, lo que hace que la cocina colombiana comience a necesitar no solo de insumos de mejor calidad, sino de alimentos y condimentos ya listos para usarse en el proceso que aunque no era igual, se trataba de simular a lo que se hacía en Europa y en los Estados Unidos. Práctica que aún hoy se conserva y con mejoras significativas dentro de la cultura gastronómica de la sociedad colombiana, implementando distintas prácticas de la cocina con un proceso y evolución marcadas dentro de parámetros impactados por culturas ajenas a la colombiana.

Dentro de la cocina colombiana y adentrándose aún más en los límites geográficos, se llega al departamento de Antioquia, para mirar un poco más la injerencia y el impacto, las costumbres y los gustos culinarios que se dan en esta región, aún más cercana a los intereses de la presente investigación. Dentro de lo más significativo en la cocina antioqueña se encuentran en primer plano los frijoles y la llamada bandeja paisa con todos sus ingredientes comenzando por el arroz

blanco, frisoles, carne molida, chicharrón, chorizo o morcilla, huevo frito, aguacate, tajadas de plátano maduro y patacones. La arepa y la mazamorra también son un insumo especial en la cocina antioqueña. En Medellín desde el siglo pasado hay más libros de receta de comida que en toda Colombia junta, platos como el mondongo, el sancocho paisa, los frijoles y los frijoles blancos con puerco, la cultura antioqueña es muy conservadora en cuanto a gustos, platos y gastronomía (Cultura, 1984).

Observando detenidamente el comportamiento y las raíces de la cocina colombiana, se puede determinar como a través de siglos ha evolucionado y cambiado las costumbres, los gustos, las recetas y hasta los insumos en la preparación y elaboración de alimentos. La historia de los alimentos desde el hombre prehistórico, pasando por las grandes civilizaciones incluyendo en estas la de Mesopotamia, la griega, la egipcia, la hindú, la china, la árabe, la romana y la del Medio Oriente, sumada a distintos países de Europa y demás procesos históricos y socioculturales, hasta llegar a nuestro proceso de colonización y lo que implicó la transición hasta ahora y luego de adentrarse en la región antioqueña para delimitar y contextualizar el presente trabajo, se puede determinar que la adecuada preparación y cocción de los alimentos, la sazón y la condimentación, son aspectos muy importantes dentro de la cultura gastronómica del hombre desde sus inicios. Por ende todas las implicaciones de estatus, cultura, gustos, aspectos sociales y de comportamiento del hombre frente a la cocina, afectan y sirven como fundamento para generar estrategias, procesos y contextualizaciones dentro de una empresa que se encuentra dentro de este sector de la economía, siendo consciente de que existen muchas razones genéticas, históricas y socioculturales que se deban tener en cuenta a la hora de diseñar o plantear retos al mercado como empresa, con respecto al mundo de los condimentos.

#### **4.2.4 El negocio de los condimentos en la actualidad**

La existencia de diversos productos, empresas y posibilidades en los condimentos, la oferta de las empresas dedicadas a este sector, la dinámica sociocultural y otros factores más, hacen que en la actualidad más allá de los postulados históricos sobre la alimentación, se deban tener presente factores importantes para no solo el análisis e investigación, sino de una contextualización adecuada para comprender el transcurrir en la historia de los alimentos y cómo

deben ser vistos y abordados en la actualidad de manera eficaz por medio de estrategias empresariales y específicamente desde el mercadeo y obtener los mejores beneficios al ingresar a esta actividad milenaria relacionada con los alimentos como lo son los condimentos.

El negocio de los condimentos en el mundo cuenta con grandes países como jugadores principales como la India, Arabia, China, y países del Asia del sur y del Medio Oriente, que se consideran grandes jugadores en este sector. Poseen grandes volúmenes de exportaciones y vasta experiencia en la industria. En el plano local, Colombia según comparaciones y cifras de la empresa Condimentos El Rey, se muestra claramente como un mercado atractivo y lucrativo. Según divulga el diario Portafolio, citando datos de la Superintendencia de Sociedades, las ventas de El Rey crecieron 42 por ciento en 4 años, pasando de \$34.289 millones en 2008 a \$48.645 millones en 2012, con un incremento adicional cercano al 5% al finalizar 2013 (Portafolio, 2013). Esto sugiere que los condimentos son un negocio con posibilidades de crecimiento y que permite la entrada de competidores al mercado, ya que condimentos El Rey, de este mercado solo domina entre el 45,4% del mismo en el territorio nacional, lo que indica que dentro del porcentaje restante existe la posibilidad de incursionar en este negocio a otras empresas nuevas o ya existentes.

De acuerdo con el diario La República según cifras estimadas en cuanto al consumo de alimentos saludables en Colombia, las preferencias de los encuestados giran en torno a “lo natural y lo más fresco”, donde 72% valoran como un aspecto “muy importante” que los alimentos tengan todos sus ingredientes naturales (La Republica, 2017). Esto muestra claramente una oportunidad para empresas con este tipo de productos. Esta tendencia hace que la alimentación y el uso de condimentos naturales, tenga una demanda creciente dentro del sector de los alimentos y especialmente dentro de los condimentos.

Esto se convierte en una gran oportunidad para Condisabores Colombia S.A.S. por contar con un condimento completo en pasta 100% natural. Además, en el mercado colombiano existen condimentadores completos, pero no son en pasta y mucho menos 100% naturales. Se observa una tendencia hacia lo natural, en muchos casos hacia lo tradicional. La extensa oferta de productos para condimentar y la dinámica de la industria, hacen que las personas prefieran

incluso preparar sus propios condimentos pues los sienten más frescos y naturales, estos datos arrojados en los resultados de las encuestas del presente trabajo y de fuentes bibliográficas así lo demuestran, y con esto permitir a Condisabores Colombia S.A.S. poder tener un alto porcentaje de éxito en cuanto al ingreso de este competido mercado con un alto valor agregado y que además es esperado por la mayoría de los consumidores de una manera distinta, con valor agregado y diferenciadora, no solo en cuanto al producto, sino en cuanto a la manera de llegarle al consumidor a través de una promoción cercana e impactante.

#### **4.2.5 Resoluciones y normatividades de los condimentos en Colombia**

Según el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (Ministerio de Salud), los condimentos deben estar regulados por diferentes normas y resoluciones que apunten a brindar un adecuado control de calidad y seguridad a los consumidores finales de productos de consumo humano, es por esto que analizando el cumplimiento de la norma por parte de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. se puede concluir que su posibilidad de estar en el mercado de los condimentos desde un plano legal y normativo al cumplir lo estipulado por el Ministerio de Salud, le da un avance significativo y permite realizar la búsqueda de nuevas posibilidades en cuanto a canales de distribución, elaboración de nuevos productos, comercialización a consumidores finales y porque no pensar en trámites futuros para expandir el negocio a nivel nacional e internacional. Este despacho contempla a través de la Resolución 4241 de 1991 lo siguiente: "... es necesario expedir normas sobre especias o condimentos vegetales para establecer un adecuado control sobre esta clase de productos, así como para fijar las condiciones mínimas de calidad" y que a su vez dichas empresas dedicadas a este sector de la economía se ajusten a esta normatividad para poder entrar a competir en el mercado.

Dentro de lo que significa un condimento o sazón completo el Ministerio de Salud (1991) manifiesta que: "Es el producto preparado con cuatro o más especias, puras, frescas o deshidratadas, con un contenido mínimo para la suma de ellas del 40%. Como vehículos podrán utilizarse carbohidratos, proteínas comestibles, grasas o aceites comestibles y colorantes permitidos en alimentos." (Resolución 4241/1991, Capítulo I, Artículo 2, Literal i).

Esto presenta una oportunidad muy interesante dentro de lo que muestra el negocio de los condimentos en Colombia, ya que según los hallazgos obtenidos en la presente investigación, solo existen 3 sazonadores completo en el mercado incluyendo el condimento de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. sin embargo se tiene una gran ventaja según la tendencia del consumidor frente a este tipo de productos según los resultados de las encuestas del presente trabajo (ver Tabla 2 y Gráfica 12) y según las tendencias planteadas por La República (2017), acerca de que lo más apetecido por los consumidores en cuanto a los condimentos y alimentos en general es que sean naturales y que sean frescos, en donde se indica en un estudio que el 72% le da una gran importancia que todos los productos tengan ingredientes naturales, algo que desde Condisabores Colombia S.A.S. se tiene como bandera y como valor agregado en sus procesos y productos, aspecto que se convierte en una oportunidad en el negocio, pues por lo recopilado en la información de las observaciones guiadas se puede notar que el 100% de los productos observados y analizados en los supermercados, distribuyen productos que contienen conservantes o algún producto químico.

El Ministerio de Salud (1991) define las especias o condimentos vegetales como: “productos constituidos por ciertas plantas o partes de ellas, que por tener sustancias saborizantes o aromatizantes se emplean para aderezar, aliñar o mejorar el aroma y sabor de los alimentos.” (Resolución 4241/1991, Capítulo I, Artículo 2, Literal i). Lo que representa una gran ventaja frente al mercado, pues muchos de los condimentos con los que cuenta la competencia contienen conservantes, colorantes e incluso saborizantes artificiales, aspecto que no es muy bien visto por los consumidores de condimentos en Colombia. Otro de los aspectos fundamentales en cuanto al manejo de la competencia del sector de los condimentos es que la mayoría de los condimentos existentes en el mercado son en polvo o líquidos, y según el Ministerio de Salud (1991):

“Condimento en pasta. Es el producto pastoso constituido por una o más especias, mezcladas con otras sustancias alimenticias, listo para su consumo. Este producto deberá tener un contenido mínimo del 80% de la especia que le otorga el poder condimentador. En estos productos no está permitido el uso de esencias o extractos artificiales o sintéticos que refuercen el sabor de la(s) especia(s) pura(s). Como vehículos podrán utilizarse carbohidratos, proteínas, sal de cocina, grasas o aceites comestibles y se podrán emplear colorantes y conservantes permitidos en alimentos.” (Resolución 4241/1991, Capítulo I, Artículo 2, Literal f).

Esto demuestra que las opciones de condimentos en pasta, no solo piden que sean altamente concentradas sino que no tengan esencias artificiales, por lo que los productos de Condisabores Colombia S.A.S. se convierten en una opción altamente importante, atractiva y diferenciadora en el campo de los condimentos en Colombia contando con un producto 100% natural, en pasta y a la vez siendo un condimentador completo, lo que lo hace una oferta muy atractiva dentro del negocio y el sector de los condimentos en el país.

### **4.3 Modelos de diagnóstico**

#### **4.3.1 Modelo PESTEL**

El modelo de diagnóstico PESTEL permite tener un acercamiento al entorno desde el análisis de los factores político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal (Onu, 2012), para poder caracterizar adecuadamente los cambios en tal entorno y el impacto de estos en la organización. El acceso a este tipo de información suele obtenerse a través, tanto de información primaria (entrevistas a profundidad con expertos de la industria, grupos focales con representantes de la cadena de valor –proveedores, competencia, distribuidores y clientes-), como de información secundaria (revisión bibliográfica, revisión en bases de datos especializadas).

#### **4.3.2 Modelo Cinco Fuerzas de Porter**

Como plantea Porter (2003), citado por Álvarez (2012), existen 5 fuerzas competitivas que contribuyen al análisis del entorno de una empresa. Estas son: la amenaza de entrada de nueva competencia al mercado, el poder de negociación de los clientes y consumidores, la amenaza de los productos o servicios sustitutos que puedan desplazar la oferta de la industria, la rivalidad competitiva de la industria que genera grandes exigencias dentro del sector en que se encuentre la empresa y el poder de negociación de los proveedores los cuales pueden llegar a determinar muchas variables dentro del suministro de insumos o recursos importantes dentro de la misión de la empresa afectándola significativamente. Para este tipo de análisis suele capturarse la información de fuentes primarias como: entrevistas a profundidad con expertos de la industria,

grupos focales y encuestas a representantes de la cadena de valor y observación directa de las dinámicas de la industria.

### **4.3.3 Modelo Kast & Rosenzweig**

Este modelo sirve para determinar cómo se encuentra una organización en su interior, mirando detenidamente los 5 aspectos más relevantes: el subsistema razón de ser, el cual muestra cuales son los valores, visiones y el aspecto humano y de relaciones en la empresa; el subsistema tecnológico, el cual plantea el tipo de herramientas, procesos y tecnificaciones para afrontar los distintos retos dentro de la empresa; el subsistema estructural en donde se manifiestan las estructuras y recursos de infraestructura y como estos son utilizados por los integrantes de la organización; el subsistema sicosocial, el cual muestra como son las interacciones, el ambiente laboral, el nivel de jerarquías y la función del talento humano dentro de la empresa y el subsistema de gestión el cual se encarga de velar por los distintos procesos administrativos dentro de la empresa (Kast & Rosenzweig J, 1988).

### **4.3.4 Matrices de recopilación de la información para su análisis**

Para recopilar y plasmar la información obtenida a través de los modelos de diagnóstico tanto internos como externos, dentro de la metodología del análisis de la información, se utilizarán las siguientes matrices con el fin de plasmarla de manera ordenada y más concisa.

#### **4.3.4.1 Matriz Evaluación de Factores Externos – EFE**

Bajo la matriz EFE se miran los aspectos externos más relevantes dentro de lo que arroja los hallazgos al aplicar los modelos de diagnóstico externos por medio de los instrumentos de investigación, como lo son PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter, esta matriz alimenta la matriz DOFA para determinar los aspectos externos más importantes a tener en cuenta a la hora de realizar el análisis y la toma de decisiones.



#### **4.3.4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos – EFI**

Bajo la matriz EFI se miran los aspectos internos más relevantes dentro de lo que arroja los hallazgos al aplicar el modelo de diagnóstico interno por medio de los instrumentos de investigación, como lo es Kast & Rosenzweig, esta matriz alimenta la matriz DOFA al igual que la matriz EFE para determinar los aspectos internos más importantes a tener en cuenta a la hora de realizar el análisis y la toma de decisiones.

#### **4.3.4.3 Matriz DOFA**

Al elaborar a cabo un diagnóstico externo por medio del modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales brindan información importante para ser plasmada en la matriz EFE, la cual analiza todos los hallazgos obtenidos del diagnóstico externo; y a su vez la matriz EFI que es alimentada por el modelo de diagnóstico interno Kast & Rosenzweig brinda información relacionada con la situación interna de la organización, estas informaciones valiosas son analizadas desde los modelos de diagnóstico externo e interno, plasmadas en las matrices EFE y EFI, y finalmente se plasma lo más relevante e importante en la matriz DOFA.

Al elaborar las matrices EFE y EFI, se obtienen unos resultados que se plasman luego en una matriz DOFA, la cual sirve para visualizar en síntesis cuales son las variables y demás aspectos que se deben trabajar dentro del planteamiento de la misión de la empresa. Para elaborar esta matriz se eligen los aspectos más relevantes dentro del estudio al determinar las debilidades y fortalezas a nivel interno; y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

### **4.4 Marketing y herramientas para promocionar los condimentos**

#### **4.4.1 El comportamiento del consumidor**

Según la American Marketing Association (AMA), el comportamiento del consumidor es una interacción de doble vía entre los aspectos socio culturales, psicológicos, emocionales y lógicos que comprenden a un ser humano con respecto a las conductas que este asume para adquirir o intercambiar deseos, necesidades, productos y servicios durante su existencia (Peter & Olson, 2006).

Esto indica que es todo aquello que siente o percibe una persona para adquirir o comprar aquello que necesita o desea, incluyendo distintas emociones, sentimientos y razonamientos que lleva consigo según su cultura, genética, costumbres y formación como sujeto para tener afinidad o desprecio por algo. El comportamiento de un consumidor va más allá de simplemente comprar en una acción transaccional un producto o un servicio y tomar una actitud durante esta compra, comienza desde antes de nacer, durante su niñez, infancia y adolescencia, su adultez e incluso su vejez y la evolución histórica de sus antepasados, toda su existencia la usa para vincular o desvincularse de los procesos de interacción comercial con el mundo que lo rodea. El consumidor antes, durante y después de comprar un producto está tomando actitudes y comportamientos, todo el tiempo está en disposición para comprar o adquirir algo, desde un simple banano, un tarro de agua o un automóvil, todos los días está comprando algo, ya sea tangible o simplemente una idea, un discurso o cualquier aspecto que de manera indirecta lo afecte.

Dentro del comportamiento del consumidor se encuentra que los consumidores responden de manera afectiva y cognitiva hacia cualquier estímulo, hecho, objeto o persona, dependiendo de tal estímulo y del mismo ambiente. En lo afectivo se analizan los sentimientos que se generan hacia cualquiera de los eventos, ya sean positivos o negativos relacionado en este caso puntual con productos. El aspecto cognitivo se relaciona con los pensamientos, creencias y lógicas que se poseen frente a algo. Lo afectivo se manifiesta de manera favorable o desfavorable, se incluye el amor, la ira, satisfacción, frustración, aburrimiento o la relajación; dentro del plano de lo cognitivo en cambio se dan procesos mentales menos efusivos y más racionales como el conocimiento, la comprensión, interpretación y significados, elaborando evaluaciones para tomar decisiones (Peter & Olson, 2006).

La mayoría de empresas se esfuerzan porque tanto a nivel afectivo como cognitivo, se pueda llegar a generar un alto impacto para involucrar a los consumidores de forma que se tengan lazos fuertes desde lo emocional y conocimientos precisos sobre los productos para aumentar las posibilidades de compra y de preferencia por la marca.

Teniendo en cuenta las características de los consumidores locales, es importante entonces que dentro de los planteamientos estratégicos y los acercamientos desde el mercadeo que haga la empresa Condisabores Colombia S.A.S., se tenga presente que un tipo de acercamiento a los clientes, debe lograr reacciones y vínculos afectivos, pues son los vínculos más complejos de lograr y como lo planteaba anteriormente Peter & Olson (2006), se logran solo estando muy cerca y muy conectado con el consumidor. En este sentido, un plan estratégico de mercadeo debe incluir una promoción cercana e impactante, con una adecuada cercanía a los consumidores para poder generar en ellos vínculos y experiencias afectivas que su vez genere cercanía con la marca y con los productos y esto se logra con la promoción BTL y dentro de esta cercanía lo escénico juega un papel vivo, relacional y emocional con el consumidor.

#### **4.4.2 El Neuromarketing aplicado a la Promoción**

El Neuromarketing ayuda a entablar relaciones con los consumidores de una manera mucho más significativa y profunda por medio de las respuestas neuronales, activadas y recibidas a través en las distintas partes del cerebro, ayudando a mejorar el impacto, el acercamiento y el convencimiento de los consumidores hacia una marca o hacia unos productos determinados (Renvoisé & Morin, 2006).

Teniendo en cuenta la premisa anterior y como lo plantea una de las posturas teóricas del neuromarketing, se puede utilizar de manera adecuada para comunicar un mensaje y conseguir el resultado esperado. Dentro de esta teoría se plantean 4 pasos para llevar a cabo un proceso de acercamiento al consumidor y que se logre el objetivo esperado por parte de la empresa:

1. Captador de atención, es decir que se debe generar una alta impresión en los primeros segundos después de iniciar el contacto, después de este tiempo, el cerebro decae a un 20% de interés, por lo que se debe utilizar un captador de fuerte impacto.

2. Generar una fotografía panorámica, se ha demostrado por medio de investigaciones llevadas a cabo por el científico Dr. Joseph LeDoux, Director de Neurociencia de la Universidad de New York, que de todos los sentidos el visual es el que más rápido accede al cerebro primitivo, de aquí que se deba generar un nivel de enganche por medio del planteamiento visual.

3. Construir un buen mensaje, el mensaje debe ser claro, contundente y repetitivo con el fin de que no haya dudas con respecto a lo que se quiere transmitir a los consumidores.

4. Buen mensaje desde las pruebas, si no se presentan evidencias concretas y contundentes, los consumidores no van a creer en el producto que se está tratando de vender o dar a conocer. (Renvoisé & Morin, 2006).

Según lo anterior, una mirada desde el neuromarketing con respecto a la manera de cómo se debe dar el acercamiento al consumidor de manera efectiva, duradera e impactante se debe pensar en términos de generar un adecuado mensaje promocional de un producto o una marca teniendo en cuenta el nivel de impacto que desea generar una empresa. De aquí que llegar al cerebro primitivo de los consumidores por medio de técnicas y estrategias que apuntan a identificar bases de sus comportamientos como consumidor, que utilizan aspectos directamente relacionados con la promoción, con el BTL, incluso con captador de atención y fotografía panorámica, como elementos de lo escénico, son aspectos fundamentales de un plan estratégico de mercadeo que pretenda una alta recordación de marca en este caso para la empresa Condisabores Colombia S.A.S.

#### **4.4.3 El Marketing Promocional**

Como lo plantea Zorita (2000), la promoción era vista antes como una actividad para problemas de altos inventarios, una reacción ante la competencia o un simple acercamiento al consumidor. Hoy en cambio está siendo vista como un arma estratégica y estructural dentro de la planificación del marketing en las organizaciones. No solo por la marcada limitación de recursos financieros dentro de la empresa Condisabores Colombia S.A.S, se mira y se elige este medio de comunicación para llegar al consumidor y hacer avanzar a la organización hacia sus objetivos, sino que también se elige precisamente por generar un acercamiento más eficiente y con un mayor vínculo con el cliente final.

Si bien es cierto que la publicidad permite generar estrategias de alto alcance, de ingresar incluso a las mismas casas, al cuarto, al baño, a los automóviles con cientos de mensajes visuales, auditivos y demás, y que esta a su vez permite posicionarse, recordar y transmitir

adecuadamente el mensaje de los productos o de las marcas, también requiere una inversión elevada (Londoño, 2002), lo que para empresas pequeñas es una opción usualmente inviable.

En este sentido, una opción más determinante para llevar a cabo el lanzamiento de nuevos productos y de marcas, de generar posicionamiento, conseguir nuevos clientes y captar la simpatía de los consumidores es a través de estrategias de marketing desde la promoción BTL. Esta estrategia se orienta a reafirmar al cliente o a romper lealtad de estos hacia otras marcas. También busca atraer nuevos consumidores y acercarlos a los productos y a las marcas. Dentro de la propuesta de instrumentos de promoción en las cuales se puede basar el plan de mercadeo están: muestras, degustaciones, demostraciones y actividades tipo concurso escénico.

#### **4.4.4 El BTL y su aporte a la promoción de los condimentos**

El BTL no solo es una forma de hacer promoción, el BTL como lo plantea Nassar (2011), es un acercamiento directo al consumidor, generándole afectos y experiencias significativas al consumidor, si bien la promoción va muy ligada a las ventas y su finalidad es promover los productos en el punto de compra, esta viene planificada y estructurada desde las estrategias de mercadeo. La finalidad última no es realizar un evento y repartir volantes, o estar al lado de los consumidores simplemente, lo fundamental en cuanto al BTL, es que las emociones se logren dar de manera apasionada e impactando de la mejor forma dejando una huella importante dentro del acercamiento que se da en la respectiva interacción con el consumidor. Por su lado, la publicidad ATL, que se denomina así ya que tiene una implicación de ser comunicación masiva, pagada y dirigida para tratar de lograr unos objetivos relacionados con el acercamiento de productos y servicios a unos consumidores, que no solo implica alta inversión, sino una forma de generar una visibilidad distante y que genera pocos vínculos.

La gran diferencia entre el ATL y el BTL, es que el primero está destinado a los medios tradicionales y masivos de comunicación que además de necesitar de reproducciones antes de su lanzamiento, demanda grandes sumas de dinero para poder llevarse a cabo de manera efectiva y sumado a esto que aunque puede generar grandes beneficios en cuanto a posicionamiento y recordación de marca, se da de una manera muy impersonal y alejada de generar vínculos

directos en los consumidores y en activar e intervenir los sentidos distintos al olfato y a la vista. El segundo en cambio, se ubica en los medios no convencionales, intervenciones en vivo, en el lugar de la venta, de frente al consumidor, con eventos, puestas en escena, actividades y demás demostraciones o generación de experiencias directas del consumidor con el producto o la marca, activando todos los sentidos, comenzando por el visual, pasando por el auditivo, el olfato, el gusto y el tacto, el consumidor se encuentra en un estado de inmersión en todos sus sentidos, vivenciando de manera emotiva y real lo que nunca alcanza a percibir de un anuncio publicitario en radio, revistas o T.V.

El BTL implica creatividad, recursividad, contacto directo con el consumidor, es una excelente herramienta de comunicación, los costos son bajos en comparación con el ATL y una ecuación costo beneficio muy atractiva. El público objetivo está en vivo y en directo, no se dispersa el mensaje y se es mucho más efectivo con la promoción de los productos y con la marca de la empresa, por medio de lo que se conoce en algunos medios del mercadeo como *Street marketing*, entendido como eventos de frente al consumidor en la calle o por fuera del espacio habitual del producto o servicio. La activación de un producto se plantea como aquello que el consumidor percibe del mismo con el fin de generar una mayor intimidad y notoriedad, es llevar a cabo una acción que atrape, que capture los sentidos, claro está que todo esto no se hace de la nada, primero y antes de diseñar una estrategia BTL, se debe conocer el producto, se debe conocer el consumidor y demás aspectos relacionados con el mercado, la competencia y otras variables importantes para diseñar adecuadamente los objetivos tanto del evento como de la organización. Como puntualiza McKinsey (2011), la mayoría de las marcas y productos ganadores, tienen gran éxito debido a que generan un gran vínculo emocional con sus clientes.

#### **4.4.5 La importancia de lo escénico en la promoción BTL**

Lo escénico es todo lo relacionado con lo que se plantea sobre un escenario, más no necesariamente sobre un teatro o set de grabación, ya que una escena puede transcurrir en un espacio no convencional o en cualquier sitio determinado, es algo relativo al drama. Como lo sustenta Motos (1999), este término desde sus raíces griegas significa hacer o representar algo por medio de unos personajes en un espacio determinado, es interpretarlo escénicamente, es

decir; darse una representación en la escena utilizando escenarios o escenografías y donde intervienen unos actores o personajes por medio de diálogos y acciones alimentando un argumento y desarrollando unos temas. Unas estrategias, acciones y actividades que apuntan a desarrollarse en un espacio y tiempo determinado cumpliendo una labor puntual, en donde interviene una escenografía o merchandising, unos productos mirados como la utilería, los vestuarios, los actores y un fin último: representar en vivo una grata experiencia para unos consumidores que asisten a un encuentro escénico desde la plácida emoción de interactuar con una marca que ofrece de manera agradable la posibilidad de vivenciar sus bondades y aplicar algunas de las herramientas de lo escénico al servicio de marketing sensorial. Ya en el antiguo Egipto algunas personas de alto rango les gustaban sentarse en sillas altas y eran servidos por criados, los banquetes se amenizaban con bailes y cánticos; una forma antigua de cautivar y atraer a los consumidores que hoy día se conoce desde el mercadeo vivencial como promoción BTL, que a su vez se apoya en lo escénico. De aquí la importancia de estructurar y diseñar planes estratégicos de mercadeo apoyados en estas teorías.

## **4.5 Plan estratégico de mercadeo**

Dentro de las diversas definiciones y precisiones con respecto a lo que significa un Plan Estratégico de Mercadeo se establece que este es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y teniendo en cuenta previos estudios e informaciones, se delimitan y se fijan los objetivos y los plazos de los mismos, de igual manera se detallan los procesos y cronogramas y medios de acción que se necesitan para lograr lo esperado con el mismo. En última instancia busca disminuir el impacto de las incertidumbres y afianzar y aprovechar las mayores ventajas y fortalezas de la empresa (Lambin, 1995).

### **4.5.1 Objetivo del plan estratégico de mercadeo**

Delimitar la misión y la visión de la empresa, para diseñar los caminos que ayuden a lograr lo esperado en cuanto a lo relacionado con el mercadeo, llevando a cabo acciones que contribuyan a lograr objetivos relacionados con el mercado, los productos, el consumidor y demás variables obteniendo los mejores beneficios en cuanto a metas, propósitos y resultados (Lambin, 1995).

#### **4.5.2 Fases y etapas en la elaboración de un plan estratégico de mercadeo**

El plan estratégico de marketing no es solo un plan de actuación sobre algún elemento de la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza, promoción), ni es tampoco un conjunto de acciones de marketing o comerciales, ni un plan de ventas. Es un plan escrito con un contenido concreto y con varias partes claramente diferenciadas, que forma parte de la planificación empresarial y que, como cualquier plan supone un instrumento de seguimiento y control al servicio del departamento comercial y de marketing y, por ende, de la dirección general (Vicuña, 2002). Las fases y etapas en la elaboración de un plan estratégico de mercadeo se describen a continuación.

##### **Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación**

**1. Etapa: Análisis de la situación.** En esta etapa se supone un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa, como de la interna. Se miran aspectos tales como el análisis del mercado, comportamiento de los consumidores, evolución y tendencia; así como las estrategias de la empresa con respecto al marketing y demás aspectos que influyan en la tarea adecuada del mercadeo de la empresa (Vicuña, 2002).

**2. Etapa: Diagnóstico de la situación.** Vicuña expone que en la segunda etapa, se observa como está ubicada y en qué condiciones se encuentra la empresa bajo las variables externas e internas con respecto a lo que se tiene, de lo que se carece, o lo que se busca lograr por parte de la empresa (2002).

##### **Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing**

**3. Etapa: Objetivos de marketing.** En esta etapa se formulan los objetivos, los que deben estar supeditados a los objetivos de la compañía. Vicuña agrega que si no se sabe a dónde se va, no se puede determinar si el camino que se está tomando es el adecuado (2002).

**4. Etapa: Estrategias de marketing.** Según Vicuña (2002), se debe desarrollar la estrategia funcional (mezcla de mercadeo), así como definir las formas adecuadas para sacar ventaja a la competencia cumpliendo los objetivos de marketing ya fijados.



### **Tercera fase: Decisiones operativas de marketing**

**5. Etapa: Definición de los planes de acción.** Vicuña plantea que en esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing, esto es, la mezcla de mercadeo. Sin embargo, se pueden dar otro tipo de acciones según la particularidad de la empresa o distintas variables que requieran de otro tipo de acciones para atender los hallazgos o la estrategia de la empresa (2002).

**6. Etapa: Presupuesto y control del plan estratégico de marketing.** Se asignan recursos financieros para poder llevar a cabo el plan estratégico de mercadeo y a la vez, se plantea un mecanismo de control y retroalimentación del plan así como de su ejecución para realizar los respectivos ajustes (Vicuña, 2002).

#### **4.5.3 Ventajas de un plan estratégico de mercadeo**

Un plan de mercadeo no solo facilita un conocimiento completo de los hechos sino que, gracias al estudio previo del mercado, concede prioridad a los hechos objetivos. Partiendo de esta premisa las ventajas adicionales de todo plan de mercadeo según Fernández (2003), son:

- a. Mejora la toma de decisiones:** El plan estratégico de mercadeo asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b. Plasma un programa de acciones:** El plan estratégico de mercadeo, obliga a plantear acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c. Da claridad a los movimientos de la empresa:** Permite llevar a cabo ejecución de estrategias comerciales y de marketing evitando la confusión e incentivando la cooperación de todas las dependencias de la empresa.
- d. Permite seguimiento y medición:** Con objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa puede direccionar esfuerzos, intensificar y potenciar aciertos y frenar o posponer acciones de manera rentable y expansiva sin tomar decisiones fuera de contexto o con faltante de información pertinente.
- e. Análisis y seguimiento de estrategias anteriores:** Contar con un plan estratégico de mercadeo, permite a la empresa observar cuales han sido sus acciones, tácticas o estrategias

pensadas, ejecutadas y analizadas, con el fin de obtener un mejoramiento cada vez que se desee implementar, diseñar o llevar a cabo un nuevo plan de mercadeo.

**f. Contribuye a la estrategia corporativa:** Un plan estratégico de mercadeo, permite a la misión y la visión de la empresa desde el plano de las ventas, en objetivos de mercado, presupuestado alcance de metas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo un calendario de acciones de marketing subordinadas a la estrategia corporativa (Vicuña, 2002).

## **4.6 Marco metodológico**

### **4.6.1 Aspectos generales**

Mediante el presente estudio se lleva a cabo una investigación en la que se verifica la pertinencia de las herramientas utilizadas en el mismo y que permitan mejorar las posibilidades en el área de mercadeo de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. Para lograr a la meta propuesta se emplearon modelos de diagnóstico que permitieron acercarse a la realidad actual de la Empresa. Como primera medida se busca caracterizar la realidad de la empresa a partir de las dinámicas de sus variables externas y a la situación interna de la misma, con el fin de definir los factores que impactan a la empresa Condisabores Colombia S.A.S y encontrar la respuesta a ¿Cómo diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Condisabores? que apunte a desarrollar no solo acciones, sino también estrategias estructuradas y eficientes para ayudar en el crecimiento de los objetivos planeados por la empresa en cuanto a su desempeño en el mercado.

### **4.6.2 Tipo de estudio**

En la presente investigación se utilizan diversas herramientas para la recolección de información (encuesta, grupo focal, observación guiada y entrevista a profundidad), que permiten la recopilación de los datos cualitativos y cuantitativos requeridos. Dado que la investigación se ocupa de conocer situaciones, costumbres, características y actitudes describiendo actividades, objetos, procesos y personas que tienen relación con el problema estudiado, la investigación es de tipo descriptivo. (Mendez, 1995).

En este trabajo se busca destacar los aspectos que conforman el problema de investigación, y llevar a cabo un proceso de recolección y análisis para realizar un plan estratégico de mercadeo de acuerdo con las necesidades y la pertinencia de la empresa Condisabores Colombia S.A.S.

### 4.6.3 Paradigma de investigación

El paradigma de la presente investigación determina que es fenomenológico y positivista porque es de carácter explicativo con el objeto de lograr mayor precisión y exactitud en el resultado de la investigación, donde se pretende interpretar una realidad que cambia y poder profundizar en el conocimiento y comprensión del problema planteado.

### 4.6.4 Fuentes de información

La búsqueda y el hallazgo de información primaria se llevan a cabo por medio de iniciativa propia del consultor utilizándose los instrumentos que se mencionan a continuación:

- Investigación cualitativa:

#### **Grupo Focal.**

- Sesión de grupo de 15 preguntas con 6 expertos cocineros y encargados de compras de condimentos.

#### **Entrevistas a profundidad.**

- Entrevista de 15 preguntas a 3 expertos en cocina y nutrición.
- Entrevista de 15 preguntas a 3 empleados de Condisabores Colombia S.A.S.

#### **Observación Guiada**

- Observación indirecta en 7 supermercados de distintos sectores de Medellín y el Área Metropolitana de Valle de Aburrá.

- Investigación cuantitativa:

#### **Encuestas**

- Encuesta de 17 preguntas a 186 personas que cocinan y personas que compran o utilizan condimentos en la elaboración de sus comidas.

#### **4.6.5. Fuentes de información primarias**

La información primaria se obtiene a través de un grupo focal de personas que consumen o preparan sus propios condimentos, una observación guiada a 7 supermercados de Medellín y el Área Metropolitana de Valle de Aburrá, entrevistas a profundidad de expertos en el área de la cocina y de la nutrición y encuestas a consumidores finales y cocineros. Igualmente entrevista a personal que trabaja directamente en la empresa Condisabores Colombia S.A.S.

#### **4.6.6. Fuentes de información secundarias**

La información secundaria se logró a partir de investigación bibliográfica en revistas especializadas, legislación para la industria de alimentos y bebidas, libros, documentos internos de Condisabores S.A.S. y periódicos, teniendo cuidado de la pertinencia de los mismos.

#### **4.6.7. Tamaño de la población**

Para efectos de llevar a cabo la aplicación de las encuestas como una herramienta cuantitativa en la presente investigación, se elaboraron 200 encuestas de las cuales al ser aplicadas, 186 fueron efectivas y válidas para ser tenidas en cuenta en el presente trabajo. Por ser una investigación basada en un enfoque no probabilístico, y considerando los recursos de la empresa, posibilidades de acceso a los encuestados y el tiempo disponible para la elaboración del presente trabajo, se toma esta cantidad de encuestas como muestra, con la información cuantitativa no se alcanza a tener representación probabilística ya que se hace por conveniencia y criterio de juicio entre el consultor, no requiere de marco muestral, es más rápida y menos costosa, pero no se puede hacer proyección a la población, la gerencia y las variables que acompañan el presente trabajo, pero se tiene un soporte de encuestas de buen número para conocer percepciones, inhibiciones y algunos comportamientos del consumidor y del mercado, el tipo de muestreo es no probabilístico, la técnica de recolección de información es la encuesta por intersección y la herramienta de recolección de información el cuestionario. Igualmente la cantidad de supermercados, personas a entrevistar y el grupo focal, se determina según los criterios que se requieren como muestra aceptable para recopilar información valiosa y que sirvan como hallazgos determinantes para la toma pertinente de decisiones dentro de la investigación.

#### **4.6.8. Diagnóstico**

Con el fin de identificar cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa Condisabores Colombia S.A.S. en su entorno organizacional y a su interior, se eligieron 3 modelos de diagnóstico para obtener la información pertinente:

1. Marco PESTEL permite caracterizar el entorno a partir del análisis de factores externos de tipo político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal que forman parte del marketing estratégico.
2. Modelo de Las 5 Fuerzas de Porter: permite analizar las dinámicas competitivas de una industria, en este caso del sector y las empresas de condimentos.
3. Modelo de Kast & Rosenzweig: permite caracterizar una organización a partir del análisis sistémico de sus partes a nivel interno y de manera integral.

#### **4.6.9. Instrumentos**

##### **4.6.9.1. Instrumentos cualitativos**

Los instrumentos utilizados para esta investigación fueron la entrevista (ver Apéndice A) que consiste en una técnica apropiada para este tipo de investigación, porque permite conocer el contexto socio-económico y político de los alimentos y los condimentos en Medellín. Las entrevistas fueron realizadas a expertos de los alimentos para el diagnóstico externo y a empleados de la organización para el diagnóstico interno. Grupo focal con personas que cocinan y/o consumen alimentos con condimentos (ver Apéndice B) y la carta de consentimiento de los asistentes (ver Apéndice C), finalmente observación guiada a supermercados que distribuyen y comercializan diferentes marcas y productos de la cocina y la sazón (ver Apéndice D).

##### **4.6.9.2. Instrumentos cuantitativos**

El instrumento utilizado para esta investigación fue la encuesta (ver Apéndice E), que es una técnica apropiada para la investigación porque permite conocer las razones de consumo, preferencias y percepciones de los consumidores relacionados con los condimentos.

### **4.6.9.3. Diseño muestral**

#### **Entrevista**

Se lleva a cabo la entrevista a 3 expertos dentro del sector de los alimentos y la nutrición, los cuales contribuyeron a delimitar y recopilar información vital para la presente investigación.

Los entrevistados fueron:

Paula de Ossa: Nutricionista profesional, experta en el campo de los restaurantes escolares y de diseño de dietas, cartas nutricionales y con vasta experiencia dentro de los negocios de restaurantes escolares e industriales.

Mónica Benítez: Técnica en cocina del SENA, experiencia de 15 años en el sector de los alimentos y restaurantes.

Julián Hernández: Chef profesional, con experiencia de 8 años en el sector de restaurantes y del catering.

#### **Grupo focal**

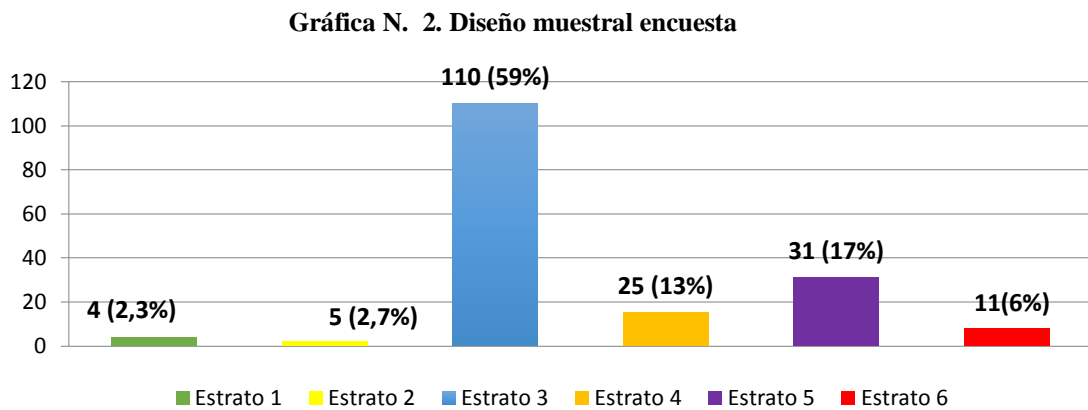
Para el grupo focal se eligieron 6 personas que consumen, preparan y compran los condimentos dentro del proceso de la elaboración de los alimentos, amas de familia, cocineros y consumidores de los alimentos que se preparan en sus hogares y negocios la comida, respondieron a las planteamientos del grupo focal, con el fin de conocer de primera mano la información pertinente para determinar los principales aspectos a tener en cuenta en cuanto a la producción de un condimento y con el fin de conocer su percepción frente al producto que la empresa está promocionando en la actualidad.

#### **Encuesta**

Como se menciona anteriormente, se realizaron 200 encuestas, de las cuales 186 fueron válidas, las encuestas llevadas a cabo fueron diseñadas atendiendo preguntas relacionadas con intereses de la gerencia, enfoque planteado por el consultor, aspectos importantes a indagar para resolver inquietudes relacionadas con el diagnóstico del entorno y variables que se querían resolver frente a inquietudes relacionadas con el mercadeo, los productos y la empresa. Dicha encuesta se llevó a cabo entre el 10 y el 25 de junio del año 2017 en la ciudad de Medellín y el área metropolitana incluyendo barrios y municipios como Bello, Itagüí, Caldas, Laureles, Villa Hermosa, Boston, Campo Valdés, Belén, La Estrella y Aranjuez, dándosele mayor énfasis al estrato 3 y enfatizando a las personas que cocinaran, compraran o consumieran condimentos,

especialmente a mujeres amas de casa. Dichas encuestas se aplicaron a cocineros y personas que preparan o consumen condimentos en Medellín y municipios aledaños, abordándolos en su lugar de vivienda, de trabajo o en sitios públicos como parques, aceras o cerca a tiendas y supermercados, se aplicaron a distintas horas, días y durante 16 días seguidos. En virtud que tradicionalmente quienes más cocinan son las mujeres, su participación en el total de encuestas es del 88%. El género masculino participa con 12% de la muestra.

Por otro lado, dado que el producto está orientado al estrato socioeconómico medio, por haber demostrado menor sensibilidad a la publicidad masiva, aspecto difícil de abordar con los recursos de Condisabores Colombia S.A.S; se da mayor participación al estrato 3. La distribución por estrato se muestra en la siguiente Gráfica 2.



Fuente: elaboración propia.



## **PARTE III**

### **5. ANÁLISIS E INTREPETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. ANÁLISIS EXTERNO**

##### **5.1.1. Análisis PESTEL**

Por medio de la información recolectada durante las entrevistas a expertos del sector de los alimentos y del grupo focal con personas que cocinan y utilizan condimentos en sus comidas, además de algunos textos utilizados como fuente secundaria, se presentan los siguientes hallazgos:

##### **5.1.2 Influencias Políticas**

Frente a la variable política la mayoría de personas no vieron una afectación a diferencia de los puntos de vista planteados por el Chef Profesional, (Hernández, 2017), quien piensa que el impulso desde el plano de la gestión pública al potenciar los procesos turísticos y gastronómicos en un país, puede afectar positivamente la industria de los condimentos ya que lo dinamiza considerablemente como el caso de Perú. Por su parte Juan David Romero piensa que cuando un gobierno realiza procesos de apertura económica esto afecta de manera directa a un país desde el plano de la economía, y que este a su vez tiene impacto en la gastronomía. Paola Andrea Puche, manifiesta que cuando no se da una adecuada regulación a la competencia puede darse un monopolio y generarse carteles como el conocido cartel de los pañales en Colombia.

##### **5.1.3 Influencias Económicas**

Según los puntos de vista más importantes desde el plano económico planteados por los entrevistados y los asistentes al grupo focal se encuentran posiciones como: pensar en los precios, la afectación por el clima, la dinámica de la agricultura y como dinamizar la economía desde un plano de los alimentos, pues en Colombia este es un sector muy lucrativo para muchas

familias y regiones. Los entrevistados y encuestados hicieron hincapié en relación al precio de los productos.

#### **5.1.4 Influencias Socio-culturales**

Los consultados manifestaron que dentro de lo más impactante en el campo social y cultural a tener en cuenta, es la apertura de las personas hacia productos y propuestas nuevas en cuanto a cocina, sabores y olores de los condimentos en el mercado, dar importancia a las costumbres, la religión, el acercamiento a las regiones y la influencia de la gastronomía a nivel internacional, hacen que se deban tener presente todas estas variables para generar unas dinámicas adecuadas, atractivas y efectivas en el campo de los condimentos y todo lo que se relacione de manera directa e indirectamente en el mercado. Desde el planteamiento insistente del Chef Profesional Hernández, cuando propone que al tener en cuenta lo tradicional, lo autóctono y volver a las raíces de las costumbres, puede generarse dinámicas muy interesantes en el plano del desarrollo no solo de la gastronomía, sino de los alimentos como tal. Juan David Romero uno de los participantes en el grupo focal, manifiesta que a la sociedad hay que impactarla con propuestas interesantes, involucrarla en los procesos de construcción y formación de hábitos en la cultura gastronómica de una manera más creativa, multicultural, las personas están abiertas a otras cosas novedosas, como sabores, olores, posibilidades e incluso a una manera distinta de abordar y llegarle al consumidor con propuestas creativas y diferentes, para no hacer de los condimentos algo frío y monótono en donde sea solo comprar una bolsita para echarle a la comida nada más.

Este planteamiento junto con lo propuesto en la revista Dinero en cuanto a la manera de llevar a cabo procesos interesantes y de mercadeo en cuanto a los condimentos, y de cómo se concibe el mismo, manifiestan que las empresas deben repensar la manera de hacer mercadeo en esta industria y ya debe pensarse diferente. “La manera tradicional es fácil de copiar y todas estamos haciendo lo mismo”, afirma un empresario del sector en Dinero (2016). La industria ha tenido que reorganizarse para poder competir, utilizando estrategias de mercadeo más agresivas e introduciendo cambios en el producto que se acomoden a las necesidades del consumidor de hoy. Empresas como Condimentos El Rey han tenido que realizar importantes inversiones en medios de comunicación especialmente en ATL y lo que implica el descuido o disminución de su

participación en el campo de la promoción BTL que acerca más al consumidor a las marcas y a los productos y en general en estrategias diferentes de mercadeo, pues han dedicado mucho más tiempo al desarrollo de nuevos productos y empaques que a la promoción (Dinero, 2016).

### **5.1.5 Influencias Tecnológicas**

El uso de las redes sociales como factor importante en la difusión de la información, utilizar las máquinas para mejorar los procesos y minimizar costos, la diversidad de apoyos que se le puede brindar al sector de los condimentos en cuanto a los empaques y envases, el apoyo de los recursos creativos y las distintas maneras de llegar a los consumidores deben ser explotadas, pues como afirma Puche (2017), los condimentos deben llegar también a los niños, a las mujeres que son las que dinamizan el mercado, pero de maneras más creativa e incluyente con las personas, son los aspectos que deben tenerse presentes a la hora de pensar en la utilización de la tecnología y ponerla a favor de distintos procesos en una organización y especialmente en el sector de las especias y condimentos, en donde muchos de los competidores utilizan esto a su favor y lo convierten en una oportunidad para generar altos estándares de competitividad en el mercado.

### **5.1.6 Influencias Ecológicas**

Todos los entrevistados y participantes en el grupo focal, manifestaron pensar en lo ambiental, mejorando las prácticas de siembra y cuidado de cultivos, pensar un empaque ecológico y pensar en el clima y las afectaciones en el ambiente, pueden generar modificaciones en una industria como los condimentos, pues como plantea Luz Marina Castaño en el grupo focal, una afectación en los cultivos puede hacer que los insumos con los cuales se elaboran los condimentos, impactando su sabor, haciendo que se deban buscar otras opciones, cambiando los sabores o incluso afectando los precios de los mismos. Varios de los asistentes coinciden en que incluir en la elaboración de los condimentos insumos artificiales haría que se pierda uno de los aspectos más valiosos que podría tener un condimento como atractivo en la actualidad.

### **5.1.7 Influencias Legales**

Aspectos a tener en cuenta como la resolución 4241 de 1991, planteamientos del Ministerio de Salud en Colombia frente a la conservación y cuidado de los alimentos, la normativa de los registros sanitarios INVIMA, junto con el punto de vista de todos los entrevistados y participantes de estos instrumentos de investigación, muestran que tener al día fichas técnicas de los productos, son aspectos fundamentales que debe tener en cuenta una empresa dentro del sector de los condimentos, pues no solo las normas, sino los consumidores y el mercado como tal, le dan un peso y una importancia relevante.

### **5.1.8 Motores Clave de Cambio**

Teniendo en cuenta los principales aspectos vistos anteriormente, la visión del consultor y la experticia de la gerente Condisabores Colombia S.A.S., los Motores Claves de Cambio o fuerzas que impactarán el sector son:

- La alta tendencia a que los condimentos sean elaborados con ingredientes naturales.
- La importancia de rescatar y darle un peso más relevante a las costumbres autóctonas y tradicionales de las regiones con respecto a su gastronomía y condimentación.
- El cambio de las estrategias para llevar a cabo la promoción y el mercadeo en el sector de los condimentos.

## **5.2 Análisis del entorno – 5 fuerzas de Porter**

### **5.2.1. Análisis Modelo 5 Fuerzas de Porter**

Dentro de los principales aspectos a tener en cuenta con respecto a la competencia se plantean a continuación las 5 fuerzas de Porter, para ello, se contó con la aplicación de una encuesta a 200 personas de las cuales fueron efectivas 186 y sumado a esto se llevó a cabo también la observación guiada a 7 supermercados de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, para conocer los distintos factores del entorno en cuanto a la competencia, dichos resultados se plasman a continuación:

### **5.2.2. Amenazas de Entrada**

La gran cantidad de empresas en el sector de los condimentos, su alta trayectoria y la capacidad de negociación y músculo financiero hacen que ingresar a este sector sea mucho más complejo de lo que se piensa, pues el querer ingresar al mercado, plantea hacer una inversión significativa.

Seguido a lo anterior, el alto reconocimiento y posicionamiento de las marcas, hacen que los posibles competidores nuevos no cuenten con una buena mirada por parte de los consumidores, dando como resultado un desplazamiento muy contundente si no se ingresa al mercado con estrategias altamente diferenciadas y planificadas al mercado.

Las barreras de entrada al mercado por parte de nuevos competidores se instalan a partir de las estrategias de precio que plantean los competidores actuales, lo que hace que para ingresar al mismo se deba plantear desde una mirada distinta a competir por precios y en cambio sí, adaptarse a la dinámica del mercado, lo que puede convertirse en una amenaza significativa en el sector de los condimentos.

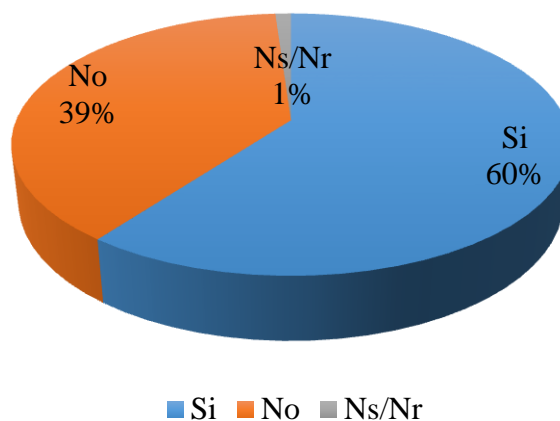
### **5.2.3 Poder de Negociación de los Clientes**

Dentro de las dinámicas con las que cuentan los clientes respecto a su poder de negociación se deben tener en cuenta las variables de precio, canales, tamaños, gustos y frecuencia, aspectos que se pueden observar a continuación en los resultados de las siguientes encuestas:

### 5.2.4 Encuesta a cocineros y consumidores finales de alimentos que utilizan condimentos

A continuación se dan a conocer los resultados de cada una de las preguntas realizadas a los cocineros y consumidores finales de alimentos que utilizan condimentos para sazonar las comidas, se muestra en cada pregunta la tabla correspondiente a los datos obtenidos y la figura que plasma los resultados y el respectivo análisis cualitativo de la información obtenida.

**Pregunta 1.** ¿Usted prepara sus propios sazonadores para las comidas?

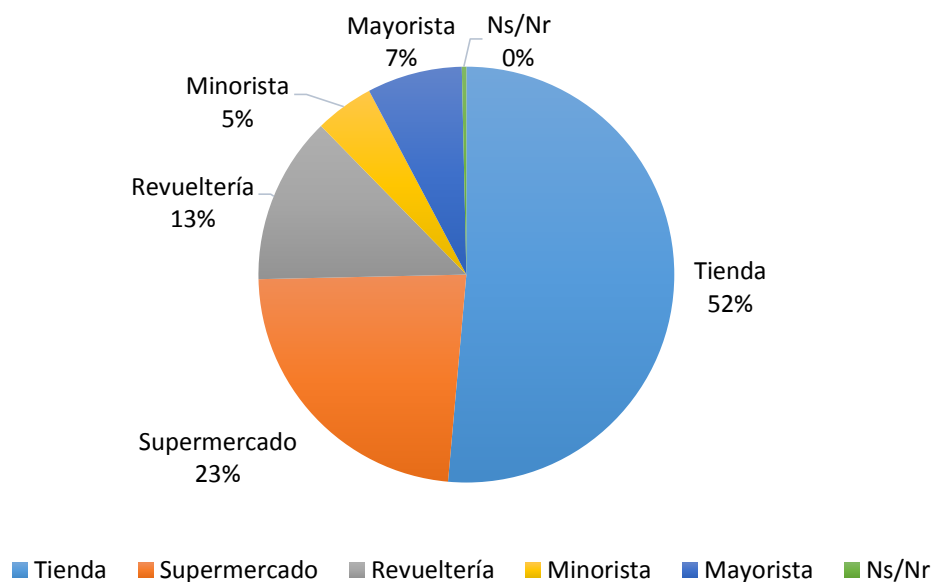


**Gráfica N. 3. Personas que preparan sus propios condimentos.**

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas afirmaron que preparan sus propios condimentos para sazonar las comidas con un 60%, aspecto que se convierte en información importante en cuanto al uso de los condimentos en el hogar.

**Pregunta 2.** ¿Cuándo compra sazonadores para las comidas dónde los compra? (Puede marcar más de uno)



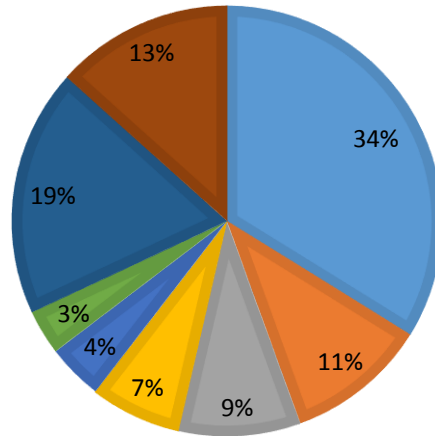
**Gráfica N. 4. Lugar de compra de los condimentos.**

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que entre los sitios en donde más compran los sazonadores las personas encuestadas es la tienda de barrio con un 52% y el lugar menos frecuentado es la Plaza Minorista con un 5%. Esto indica que el canal de distribución de mayor preferencia de los encuestados son lugares cercanos a su lugar de vivienda.

### Pregunta 3. ¿Que marca o marcas de sazonadores compra?

■ Maggi ■ Rey ■ Ricostilla ■ Triguisar ■ Gran cocina ■ Badia ■ Otros ■ Ns/Nr



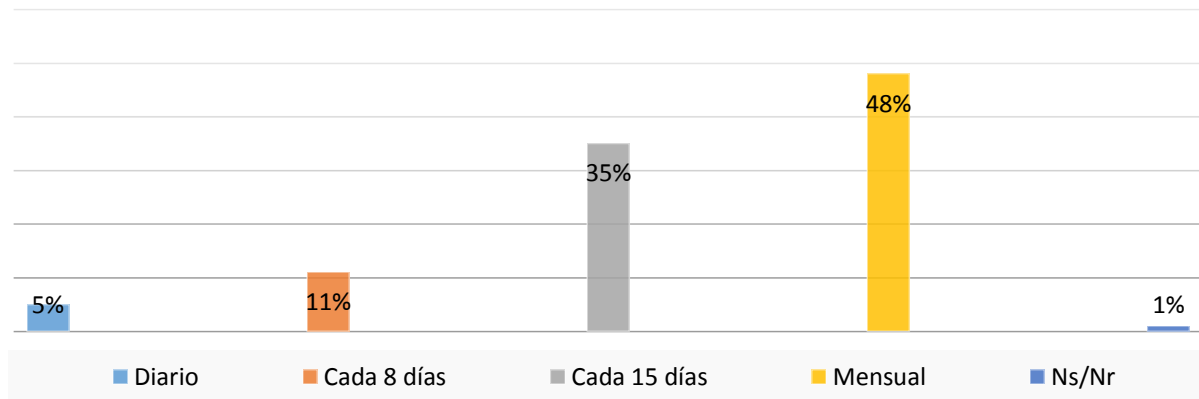
**Gráfica N. 5 Marcas de condimentos más compradas**

Fuente: elaboración propia.

La marca que más compran las personas según la encuesta, es Maggi con un 34%, seguida de la marca El Rey (11%) y Ricostilla (9%). Las respuestas para “Otros” y “No sabe/No responde” suman 32% (19% y un 13% respectivamente). Al no determinar marcas precisas sugiere que no hay una marca posicionada en la mente del consumidor, espacio que podría ocupar una marca con estrategias adecuadas para tal fin.



#### Pregunta 4. ¿Cada cuánto lo compra?

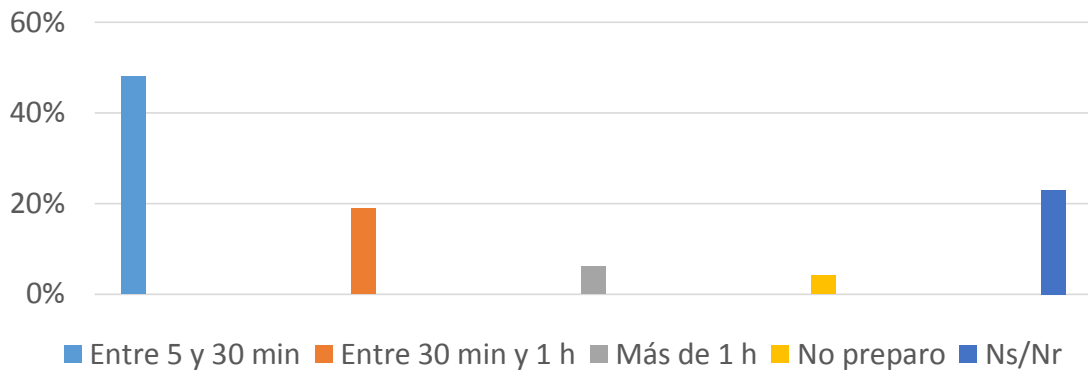


Gráfica N. 6 Frecuencia de compra de condimentos

Fuente: elaboración propia.

De las 186 personas encuestadas, 89 manifestaron que compran sus condimentos de manera mensual, mientras que tan solo 9 personas lo compran diario. Lo que genera una información importante para la frecuencia de compra y tamaños de presentación adecuados para la venta de condimentos.

**Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo dedica a la preparación del sazónador para una comida?**

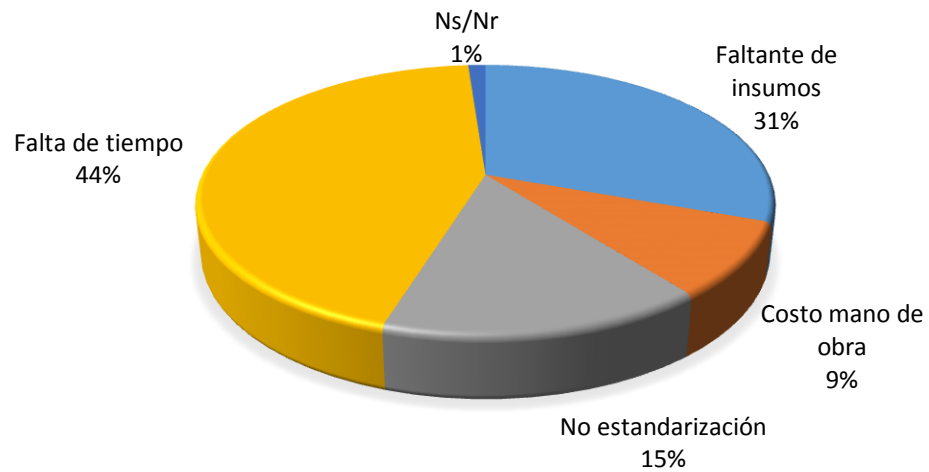


**Gráfica N. 7 Tiempo dedicado a la preparación de condimentos**

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tiempo que dedican las personas que preparan los condimentos, 90 personas manifestaron que dedican entre 5 y 30 minutos para prepararlos (48%), mientras que solo 8 personas manifestaron no dedicar tiempo a la preparación de los condimentos (4%). Con respecto a esta información se puede deducir que muchas personas elaboran sus propios condimentos y dedican un tiempo considerable a su preparación en relación al tiempo total dedicado a la preparación de los alimentos, tiempo que liberarían al usar un condimento preparado que cumpla con sus expectativas.

**Pregunta 6. ¿De la lista dada a continuación, seleccione las dos principales dificultades que se le presentan en la preparación del sazón en su casa?**

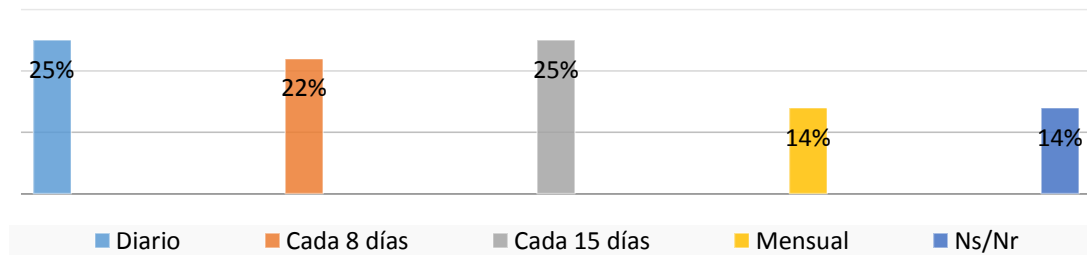


**Gráfica N. 8 Principales inhibidores para la compra de condimentos**

Fuente: elaboración propia.

Según la información obtenida de las personas encuestadas las dos principales dificultades para preparar sus condimentos en casa son la falta de tiempo 44% y falta de insumos 31%.

### Pregunta 7. ¿Cada cuánto prepara el sazónador?

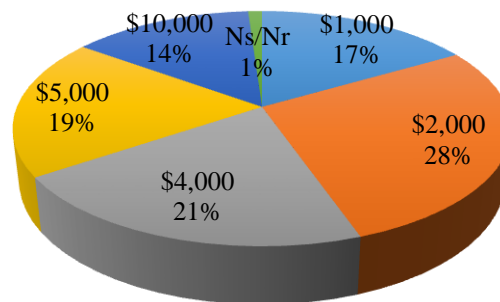


Gráfica N. 9 Frecuencia de preparación del sazónador

Fuente: elaboración propia.

Frente a la frecuencia de preparación de los condimentos, 46 personas manifestaron prepararlo diariamente (25%) al igual que cada 15 días (25%). Cada 8 días lo preparan 40 de los encuestados (22%). Igual cantidad de encuestados lo preparan mensualmente (27 personas – 14%) o “No saben/No responden” (27 personas – 14%).

### Pregunta 8. ¿En promedio cuánto dinero gasta para sazonar un almuerzo o comida?

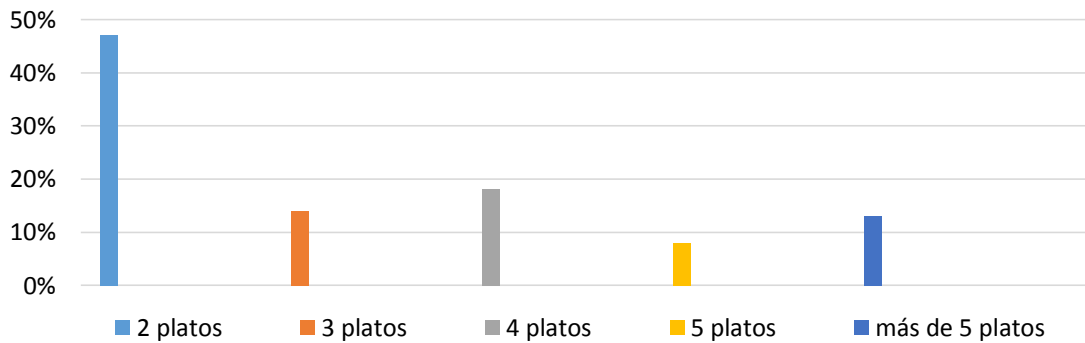


Gráfica N. 10 Dinero que se gasta para sazonar una comida

Fuente: elaboración propia.

El 28% de las personas dicen gastar 2.000 pesos para sazonar una comida, muy por debajo de la media entre \$1.000 y \$10.000 planteado en la pregunta, información relevante para la presente investigación.

**Pregunta 9. ¿Cuántos platos prepara al día en (sopas, lentejas, frijoles, sudados)?**

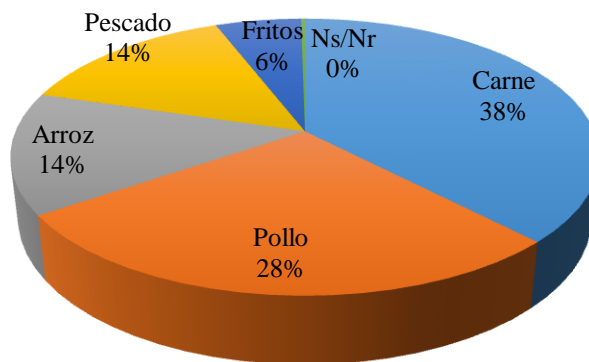


**Gráfica N. 11 Platos de comida preparados al día**

Fuente: elaboración propia.

Se observa que entre las personas encuestadas 88 de ellas manifestaron que preparan 2 platos de comida al día (47%), mientras que los que preparan más de 5 platos al día son 14 personas (8%). Información pertinente para el análisis de los tamaños de los productos para condimentar en el presente trabajo.

**Pregunta 10. ¿En qué otros alimentos utilizan los sazónadores?**

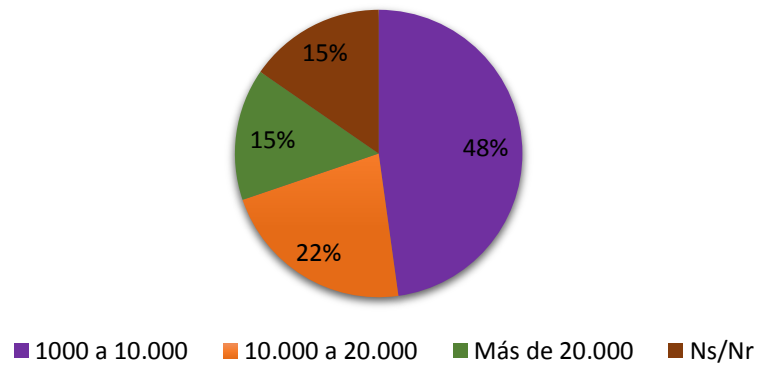


**Gráfica N. 12 Alimentos en los que utiliza también los sazónadores**

Fuente: elaboración propia.

Con relación al uso de los condimentos en otros alimentos, se puede observar que la carne está en el primer renglón con un 38%, mientras que los fritos muestran solo un 6%.

**Pregunta 11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sazonador que permita condimentar 50 platos o porciones de comida?**

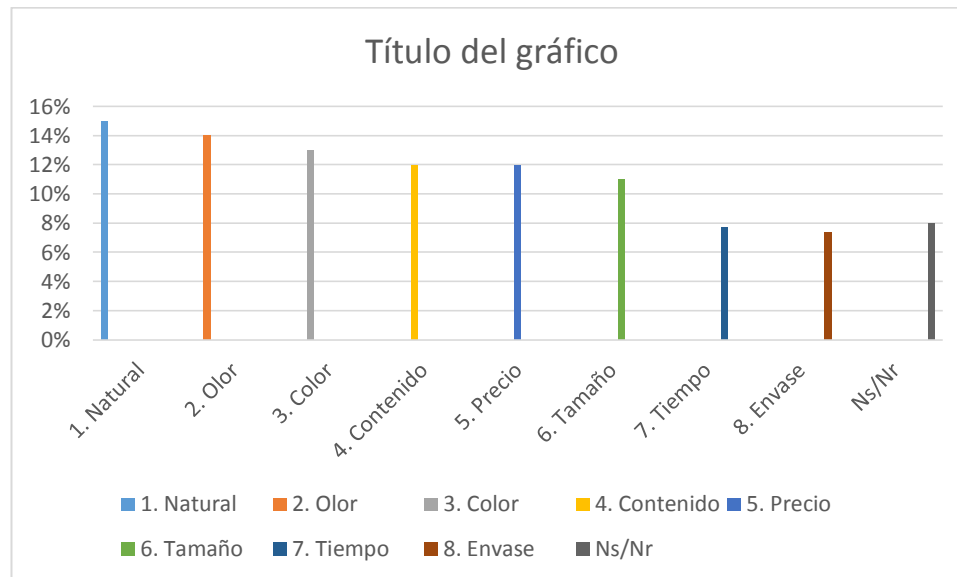


**Gráfica N. 13 Disposición de pago por sazonador de 50 platos**

Fuente: elaboración propia.

Referente al precio que estaría dispuesto a pagar un consumidor de condimentos para 50 platos, un 48% de los encuestados afirmó estar dispuesto a pagar una suma entre 1.000 y 10.000 pesos.

**Pregunta 12. Numere en orden de importancia las siguientes características de un sazónador, siendo 1 lo más importante y 8 lo menos importante.**

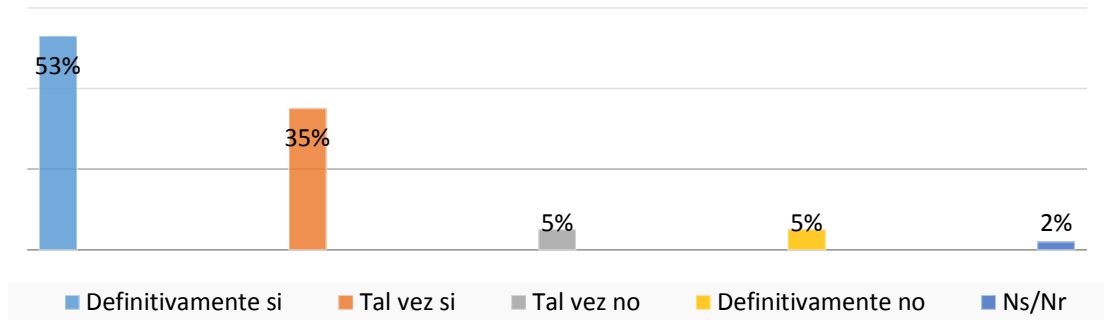


**Gráfica N. 14 Aspecto más importante en un sazónador**

Fuente: elaboración propia.

La importancia que le dan los consumidores a un condimento en la presente información es a lo natural con un porcentaje del 15%, seguido del olor con un 14%, y lo menos importante manifestado por los consumidores es el envase con 7,4%.

**Pregunta 13. ¿Estaría dispuesto a comprar un sazónador que no requiera otro condimento?**

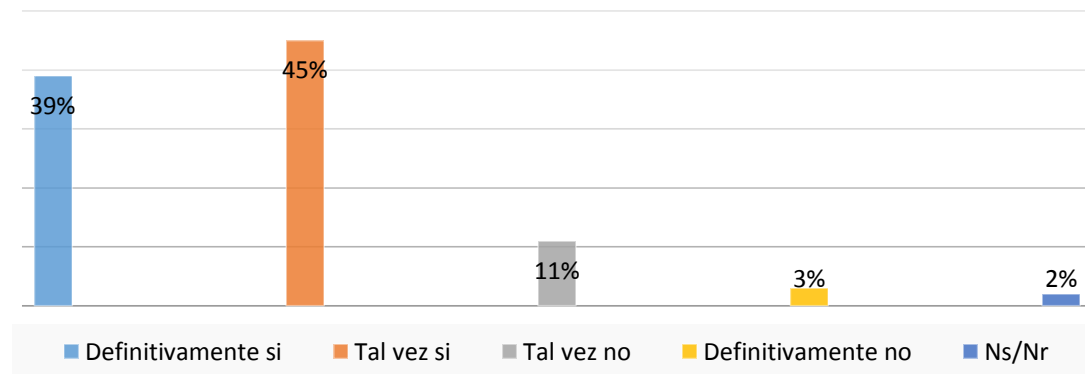


**Gráfica N. 15 Disposición de compra de un sazónador completo**

Fuente: elaboración propia.

De los 186 encuestados el 53% afirmaron que definitivamente comprarían un sazónador que no requiera otro condimento, mientras que solo un 5% manifiesta que definitivamente no lo compraría. Información importante para el presente trabajo.

**Pregunta 14. ¿Pagaría \$10.000 por un sazónador completo de 370 g?**



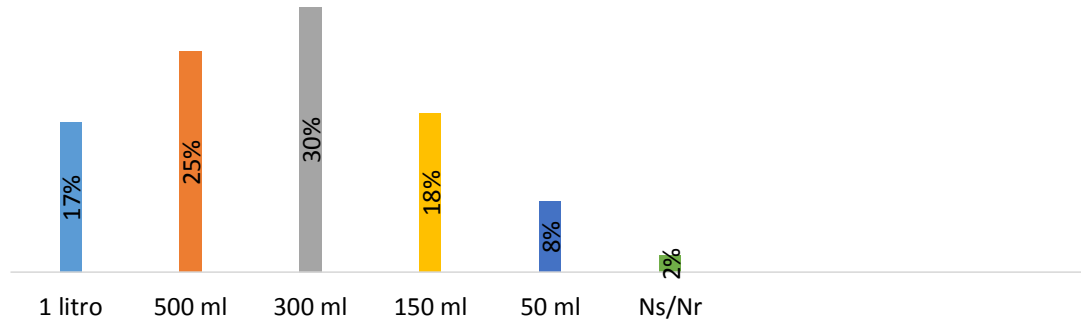
**Gráfica N. 16 Disposición de pago por sazónador de 10.000 de 370 gr.**

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la posibilidad e intención de compra de un sazónador de 370 gramos con un valor de \$10.000, 83 personas (45%) manifestaron que “Tal vez si lo comprarían”, seguido de 73 personas (39%) que si lo comprarían definitivamente, aspecto interesante para la proyección de ventas de la empresa implicada en el presente trabajo.



**Pregunta 15. ¿Qué tipo de tamaño considera es el mejor para comprar un sazónador para la casa?**

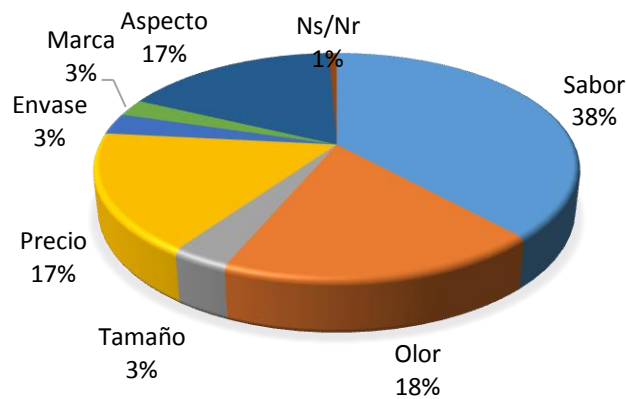


**Gráfica N. 17 Tamaño más apetecido de sazónador para el hogar**

Fuente: elaboración propia.

56 de los 186 encuestados (30%) respondieron que el tamaño adecuado para comprar un sazónador para la casa es de 300 ml, mientras que 15 (8%) respondieron que de 50 ml.

**Pregunta 16. ¿Por cuáles dos características descartaría la compra de un sazónador razonablemente bueno?**



**Gráfica N. 18 Dos principales inhibidores de compra de un sazónador**

Fuente: elaboración propia.

Claramente se observa que las 2 características que un consumidor tendría más en cuenta a la hora de evitar comprar un condimento son el sabor con un 38% y el olor con un 18%, muy seguido del precio y el aspecto respectivamente con un 17%.

**Pregunta 17. ¿Qué sugerencias aportaría en el lanzamiento al mercado de un nuevo sazonador?**

Dentro de las sugerencias que los 186 encuestados manifestaron, se dan a conocer las 10 sugerencias más relevantes en su respectivo orden y que se repitieron con más frecuencia en la siguiente tabla:

Tabla 2. Sugerencias más importantes en el lanzamiento de un sazonador

| Puesto del ítem | Cantidad de veces sugerida | Descripción  |
|-----------------|----------------------------|--|
| 1               | 35                         | Que sea un producto totalmente natural.                                  |
| 2               | 28                         | Que tenga un buen precio.  |
| 3               | 25                         | Que tenga todos los condimentos en uno.                                  |
| 4               | 23                         | Que sirva para condimentar varios alimentos.                             |
| 5               | 21                         | Que tenga un buen sabor.   |
| 6               | 15                         | Que tenga una buena presentación.  |
| 7               | 12                         | Que tenga buen olor.   |
| 8               | 10                         | Que se pueda conseguir fácilmente.                                       |
| 9               | 9                          | Que tenga varios tipos de sabores.                                       |
| 10              | 8                          | Que se den a conocer por medio de promociones, degustaciones y muestras. |

Fuente: elaboración propia.

Por lo visto anteriormente en las 17 preguntas de la tabulación de las encuestas, en cuanto al poder de negociación de los clientes, podríamos concluir que por las tendencias de consumo de los clientes, los tamaños de condimentos que se compran, las marcas más preferidas, la frecuencia de compra, los sitios en donde se compran los condimentos, los aspectos más importantes para los consumidores en cuanto a un condimento, la capacidad adquisitiva, el precio más aceptado y demás sugerencias, se puede deducir que la dinámica del mercado, en cuanto a lo que determinan los consumidores frente al sector de los condimentos, es determinante y muestra como muchas de sus percepciones y preferencias, afectan de manera directa el mercado e influye en el sector de los condimentos al determinar cómo este mercado debe enfocarse, ya que los resultados de las encuestas un gran porcentaje coinciden con estudios,

cifras y tendencias presentadas por empresarios, revistas y otras fuentes citadas en el presente trabajo, demostrando que los consumidores poseen un alto poder e influencia en cuanto al desarrollo del mercado de los condimentos.

### **5.2.5 Amenazas de Sustitutos**

Por la condición de este tipo de mercado, el sector de los condimentos a nivel general como industria tanto para Condisabores Colombia .S.A.S. como para otras pequeñas, medianas y grandes empresas, cuentan todas ellas con no solo con mucha competencia de productos y líneas entre ellas mismas, sino con una alta posibilidad de opciones para sustituir un condimento, tales son los llamados aliños, distintas legumbres, mezclas y hortalizas y recetas caseras, tradicionales con las cuales se pueden sustituir fácilmente muchos de los condimentos o de sus funciones, aspecto que debe ser analizado y estudiado con detenimiento en este sector de la industria de los condimentos.

### **5.2.6 Rivalidad Competitiva**

Para analizar de manera un poco más detenida como se da la competencia entre las empresas del sector de los condimentos en Colombia, Medellín y Área Metropolitana del Valle de Aburrá, se muestra a continuación los aspectos más relevantes de la observación guiada llevada a cabo en el mercado en los siguientes supermercados:

- Éxito de Niquía
- Euro Plaza Mayorista de Antioquia
- Pacardyl Plaza Mayorista de Antioquia
- Boom Plaza Mayorista de Antioquia
- Supermercado La Vaquita de la Avenida 80
- Mercados Madrid de la Avenida 80
- Jumbo de la carrera 65
- D1 de Prado Centro

Los aspectos observados relacionados con los condimentos y otras variables del mercado se describen a continuación:

## **Análisis de la observación**

Las presentes observaciones se llevaron a cabo entre el 10 y el 17 de junio del año 2017.

### 1. ¿Cómo es la búsqueda del consumidor de los condimentos?

A nivel general en todos los supermercados observados, se puede analizar que las personas se dirigen a las estanterías buscando de manera visual su condimento, hacen un pequeño recorrido visual antes de elegir su condimento. En muy pocos casos como en Jumbo de la 65 los consumidores por contar con tanta oferta de productos y marcas hacen un análisis un poco más detenido antes de elegir el condimento.

### 2. ¿Qué tipo de condimentos prefiere?

Durante las observaciones llevadas a cabo, la mayoría de personas eligieron condimentos en polvo empacado en pequeñas cantidades, seguido a este el más elegido fue cubos en pasta dura específicamente de Maggi, muy ocasionalmente condimentos de otro tipo. En D1 específicamente, los condimentos más elegidos son los de frasco en pasta líquida.

### 3. ¿Qué tamaños se escogen más?

Los tamaños más elegidos por los consumidores fueron bolsitas de 50 a 200 g, seguido de cajas de Maggi de 12 cubos, muy ocasionalmente y especialmente en los supermercados de la mayorista se eligen condimentos de más de 500 g de contenido. Lo que muestra una alta tendencia a comprar condimentos es porciones pequeñas.

### 4. ¿Qué marcas se compran más?

Las personas que compraron los condimentos en la presente observación, eligieron de manera muy marcada en gusto y preferencia en todos los supermercados exceptuando a D1, por los condimentos de la empresa El Rey y Maggi.

### 5. ¿De qué precios son los condimentos más comprados?

Dentro de los precios más comprados en los diferentes supermercados se encuentran los condimentos que tienen un precio entre los 2,000 a los 10,000 pesos, de manera muy ocasional compraban condimentos de 10,000 pesos en adelante.

6. ¿Se prefieren condimentos en polvo, líquidos o en pasta?

En cuanto a la preferencia del tipo de condimento más elegido por los consumidores fue el condimento en polvo, presentándose de manera más marcada la tendencia en el supermercado Éxito de Niquía especialmente con su marca propia.

7. ¿Qué tipo de consumidor es el que escoge y compra el condimento?

Se nota un alto porcentaje de compra de los condimentos por parte de las mujeres en todos los supermercados observados en la presente investigación.

8. ¿Cuánto tiempo se dedica a la elección?

La tendencia presentada en todos los supermercados está marcada a que los consumidores en un alto porcentaje antes de dirigirse a la sección de condimentos tienen clara la elección del condimento, pues el tiempo de observación y elección no es muy alto, lo que indica que la mayoría de las personas toman la decisión de compra antes de ingresar al supermercado.

9. ¿Cuáles son las marcas de condimentos que más productos tiene en las góndolas?

A nivel general en todos los supermercados con la excepción de D1, las marcas con más presencia y productos son: Condimento El Rey, Maggi y Knor. En el caso de Jumbo de la 65 es el único supermercado con una alta oferta de condimentos importados y en supermercados como el Éxito de Niquía, Mercados Madrid y Euro, se nota una alta tendencia a tener condimentos marca propia en las estanterías.

10. ¿Qué tipo de ajo es el que más se encuentra en las góndolas?

D1 de Prado Centro no cuenta con este tipo de producto, en los demás supermercados en un alto porcentaje el ajo ofertado se encuentra en polvo. En un porcentaje mucho menor, se encuentra ajo en pasta tanto en envase de vidrio como en sobre flex.

11. ¿Cuáles son los precios más constantes de los condimentos en las góndolas?

Se encuentra en un alto porcentaje de precios el rango entre 1,500 y los 5,000 pesos, seguido de 5,000 y 10,000. El precio de 10,000 pesos en adelante se encuentra en un porcentaje menor, específicamente se observa en productos importados o nacionales de un tamaño o contenido mayor a 250 gr.

12. ¿Cómo es la exhibición de los condimentos (merchandising, envase, empaque, etiqueta, logo)?

Se nota una simetría muy estandarizada en cuanto a la exhibición de los condimentos, poco creativa y distribuida por marcas y tipo de condimentos, generalmente colgados los que son en polvo y en las estanterías los frascos y sobre flex. La distinción de empaque y precio se da según las marcas, Abadía cuenta en todos los supermercados con un envase fino y elegante, Condimentos El Rey cuenta con empaques mucho más económicos y modestos. Maggi por su parte se caracteriza por sus cajas y color amarillo altamente visible. A nivel general, la propuesta de promoción o merchandising de todas las marcas es estandarizada, a excepción de Maggi en Jumbo de la 65 que contaba con una exhibición en uno de los pasillos en forma de cocina novedosa y que logró captar la atención de muchos visitantes al supermercado.

13. ¿Se observan actividades o promociones interesantes en el plano de promoción, lanzamientos u otros?

Retomando la respuesta de la pregunta anterior, solo se notó un merchandising atractivo en Jumbo de la 65 por parte de Maggi generando un alto impacto en los consumidores, ya que se diseñó una cocina dentro de un cubículo que permitía observar de una manera creativa los condimentos, sin embargo no contaba con actividades o algún tipo de promoción que la acompañará.

14. ¿Qué otros aspectos importantes se deben tener en cuenta en lo encontrado durante la observación?

- Existe dentro de la oferta de condimentos, presencia de productos importados que están entrando al mercado generando un dinamismo y activando la competencia con marcas nacionales.
- Se cuenta con una alta diversidad de precios, productos, tamaños y marcas en el mercado, haciendo de este un mercado altamente competitivo, con una alta oferta y presencia en los canales.
- Se notan unas pocas marcas con alta presencia en los canales retail, tanto de precios, productos y tamaños.
- Todos los condimentos ofertados en los supermercados cuentan con conservantes, persegantes y algunos ingredientes químicos. Esto les genera alta duración y larga fecha de vencimiento.
- La manera de hacer el mercadeo, la publicidad y promoción de los condimentos es muy tradicional y poco atractiva para los consumidores.
- No se cuenta en el mercado con ningún condimento completo en pasta 100% natural, gran oportunidad en el negocio para la empresa Condisabores Colombia S.A.S.

Por otro lado, se documentan los aspectos más importantes para sacar ventaja a la competencia desde la perspectiva de los expertos entrevistados:

- Manifiestan que se tenga en cuenta la elaboración de un condimento natural.
- Que se le asigne un precio razonable y competitivo (Ossa, 2017).
- Recomiendan un tamaño ideal para las hogares de 300 gr. (Benítez, 2017).
- Que se lleve a cabo una adecuada campaña promocional del condimento.
- Que se piensen en condimentos con sabores diferenciados y atractivos al paladar.

### **5.2.7 Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores tienen un alto poder de negociación especialmente aquellos que importan especias solo para mezclar y vender desde la India. A nivel interno en cuanto al poder de negociación de los insumos para elaborar los condimentos completos y con productos naturales, el poder de negociación es mínimo, ya que todos los ingredientes y materiales para la producción y comercialización del producto no tienen barreras o monopolios significativos, pues la mayoría de ingredientes son hortalizas y aliños que se consiguen de una manera fácil y económica en Colombia.

Se concluye entonces que dentro de las posibilidades de que los proveedores tengan un monopolio y por ende un alto poder de negociación, no es muy alto, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa Condisabores Colombia S.A.S, ya que no se proyecta una dificultad con respecto a la consecución de los insumos para la elaboración de los condimentos que este limitado por un poder de negociación decisivo por parte de los proveedores.

## **5.3 ANÁLISIS INTERNO**

### **5.3.1 Modelo de Kast & Rosenzweig**

Por medio de la entrevista a profundidad de los empleados directos de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. se recopila y se presenta la siguiente información del acercamiento que se realizó al interior de la organización:



### **5.3.1.1 Subsistema Razón de Ser**

La misión y visión de la empresa son:

#### **Misión**

*“Somos una compañía que fabricamos y comercializamos condimentos totalmente naturales, para contribuir en el estilo de vida de los consumidores. Optimizamos el tiempo en la preparación de alimentos.”* (Condisabores Colombia S.A.S., 2017).

#### **Visión**

*“Condisabores Colombia S.A.S en el 2021 con esfuerzo y disciplina evolucionaremos a una respetada y confiable compañía de alimentos, exportadores de condimentos que hacen más fácil el día a día, con preparaciones nutritivas, saludables y sabrosas.”.* (Condisabores Colombia S.A.S., 2017).

La empresa no ha documentado sus valores, objetivos de la organización, políticas de calidad y direccionamiento que apunte a definirse de manera más concreta y clara. Sin embargo la Gerencia manifiesta que existen muchas intenciones de sistematizar, mejorar y definir aspectos desde lo estratégico y administrativo para poder darle mayor enfoque a la empresa (León, 2017).

### **5.3.1.2 Subsistema Tecnológico**

La empresa, según lo planteado por el Gerente Comercial, no cuenta aún en este subproceso con manuales de producción, no presenta cuellos de botella ya que el nivel y las cantidades de producción son muy bajas y fáciles de controlar, no cuenta con parámetros de medición y la única manera de llevar a cabo un inventario es por medio de software en computadores. Frente a investigación y desarrollo la empresa aún no cuenta con este tipo de procesos en la empresa. El grado de capacitación en la empresa frente a este tema es básico y la tecnología de maquinaria e indumentaria está compuesta por refrigeradores, termómetros y algunos medidores y termitas para la elaboración de los condimentos.

### **5.3.1.3 Subsistema Estructural**

La organización no cuenta con manuales de funciones definidos, la comunicación no se da de una manera planificada al interior y por fuera de la misma, no tiene planes o estrategias para atraer personal que pueda pertenecer a la organización, el nivel de formación de la empresa está dispuesto por profesionales internos en el área de la salud, el mercadeo y la administración, una operaria y cuenta con asesorías externas en contaduría e ingeniería de alimentos. A nivel de otros procesos dentro de este proceso, se cuenta con contrataciones externas a nivel de aspectos relevantes como la publicidad, catálogos, fichas de alimentos. En cuanto a infraestructura cuenta con una local para la elaboración de los condimentos y un vehículo particular para transportar pedidos.

### **5.3.1.4 Subsistema Psicosocial**

Según las empleadas la empresa no cuenta con programas de mejoramiento del clima laboral al interior de la organización. Manifiestan que la empresa cuenta con un ambiente laboral agradable. Agregan que cuando se requiere de apoyo y capacitación, la empresa brinda esta posibilidad e incluso en otras oportunidades han realizado capacitaciones patrocinadas por la empresa. Manifiestan no conocer manuales de ingreso, retiro y demás procesos de contratación.

### **5.3.1.5 Subsistema de Gestión**

Según la información de la Gerencia, Condisabores Colombia S.A.S. tiene claro el segmento al cual se dirige, el institucional y la línea hogares, el enfoque de su misión apunta a la calidad y a la oferta de productos completos y naturales, los recursos de la empresa surgen de la venta de una propiedad familiar y tiene claro que existen diversas empresa y productos que le compiten en el mercado. Frente al manejo de estrategias tales como el precio, la cadena de frío y la extensión de línea del producto, tiene claro que debe realizar ajustes importantes. Después del enfoque de la línea institucional su deseo desde su gestión administrativa es ingresar a los supermercados, sin embargo dentro de las estrategias de competitividad, se debe tener presente las exigencias del mercado en cuanto al precio, y las necesidades propias del consumidor.

## **5.4 DIAGNÓSTICO INTEGRAL**

Con las matrices EFE y EFI se realiza el análisis de los aspectos más relevantes e importantes que arrojaron los hallazgos en la presente investigación, se escogen tanto de las variables externas como de las internas para tener una mirada mucho más integral y complementada entre sí, evitando tener un sesgo o falencias de información relevante para el ejercicio y la toma de decisiones.

### **5.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE**

Bajo la matriz EFE se miran los aspectos extremos más relevantes dentro de lo que arrojó los hallazgos anteriores, la calificación obtenida fue de 2,15 esto indica que la empresa Condisabores Colombia S.A.S. debe mejorar los esfuerzos con respecto al entorno y por ende aprovechar al máximo sus puntos a favor.

### **5.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI**

Al observar las variables internas de la empresa Condisabores Colombia S.A.S como lo son las fortalezas y debilidades internas, al ser calificada arrojó una calificación de 2.24. Lo que señala que la empresa debe aprovechar mucho más sus fortalezas y mitigar y prepararse para disminuir sus debilidades.

**Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE de Condisabores Colombia S.A.S**

| <b>MATRIZ EFE (ENTORNO)</b>  |             |                     |                        |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |                     |                        |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACION</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
| Poca existencia de condimentos 100% naturales  | 0.10        | 4                   | 0.40                   |
| Posibilidad de ingresar al sector de los condimentos a través de estrategias diferenciadoras de mercadeo | 0.10        | 3                   | 0.30                   |
| Aceptación de los consumidores de nuevas marcas en el mercado  | 0.10        | 2                   | 0.20                   |
| Tendencia hacia lo natural en alimentos  | 0.15        | 3                   | 0.45                   |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |                     |                        |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACION</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
| Precios bajos de la competencia  | 0.10        | 2                   | 0.20                   |
| Exceso de oferta de productos de condimentos   | 0.20        | 1                   | 0.20                   |
| Alto poder de negociación de la competencia  | 0.10        | 1                   | 0.10                   |
| Barreras de entrada a los supermercados  | 0.15        | 2                   | 0.30                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |                     | <b>2.15</b>            |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE de Condisabores Colombia S.A.S**

| <b>MATRIZ EFI (INTERNO)</b>                          |             |                     |                        |
|--|-------------|---------------------|------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                    |             |                     |                        |
| <b>FACTORES INTERNOS</b>                             | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACION</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
| Buen trabajo en equipo                               | 0.08        | 4                   | 0.32                   |
| Registros sanitarios al día                          | 0.04        | 4                   | 0.16                   |
| Registro INVIMA                                      | 0.02        | 4                   | 0.08                   |
| Ambiente laboral                                     | 0.08        | 4                   | 0.32                   |
| Capacitación permanente                              | 0.03        | 4                   | 0.12                   |
| Apropiación de los preceptos estratégicos            | 0.03        | 4                   | 0.12                   |
| Dedicación del personal                              | 0.03        | 4                   | 0.12                   |
| Conocimiento del sector                              | 0.04        | 4                   | 0.16                   |
| <b>DEBILIDADES</b>                                   |             |                     |                        |
| <b>FACTORES INTERNOS</b>                             | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACION</b> | <b>VALOR PONDERADO</b> |
| Poco musculo financiero                              | 0.08        | 1                   | 0.09                   |
| Falta de estructura en la empresa                    | 0.07        | 1                   | 0.07                   |
| Falta de gestión para ingresar a canales             | 0.09        | 1                   | 0.09                   |
| Organización muy pequeña                             | 0.07        | 2                   | 0.14                   |
| Falta de tiempo para dedicarle a la organización     | 0.04        | 2                   | 0.06                   |
| Investigación  | 0.06        | 1                   | 0.08                   |
| Contacto con el cliente                              | 0.05        | 2                   | 0.10                   |
| Desconocimiento de gran parte del mercado            | 0.05        | 1                   | 0.05                   |
| Acceso a capital para expandir la empresa            | 0.05        | 2                   | 0.10                   |
| Falta de construir procesos internos administrativos | 0.09        | 1                   | 0.08                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |                     | <b>2.24</b>            |

Fuente: elaboración propia

### 5.4.3 Matriz DOFA

Como se explicó en el apartado de metodología en donde se plantea llevar a cabo un diagnóstico externo por medio del modelo PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales brindan información importante para ser plasmada en la matriz EFE, la cual analiza todos los hallazgos obtenidos del diagnóstico externo; y a su vez la matriz EFI que es alimentada por el modelo de diagnóstico interno Kast & Rosenzweig brinda información relacionada con la situación interna de la organización, estas informaciones valiosas son analizadas desde los modelos de diagnóstico externo e interno, plasmadas en las matrices EFE y EFI, y finalmente se plasma lo más relevante e importante en la matriz DOFA.

Al elaborar las matrices EFE y EFI, se obtuvieron unos resultados que se plasman a continuación en una matriz DOFA, la cual sirve para visualizar en síntesis cuales son las variables y demás aspectos que se deben trabajar dentro del planteamiento de la misión de la empresa. Para elaborar esta matriz se eligen los aspectos más relevantes dentro del estudio.

**Tabla 5. Matriz DOFA**

| <b>Debilidades</b>  | <b>Oportunidades</b>   |
|---|--|
| Recursos financieros limitados.<br><br>Falta de estructuración y organización dentro de la empresa.<br><br>Organización con recursos limitados y escasa capacidad de endeudamiento. | Posibilidad de ingresar al sector de los condimentos a través de estrategias diferenciadoras de mercadeo.<br><br>Poca existencia de condimentos 100% naturales.        |
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Amenazas</b>  |
| Buen trabajo en equipo.<br><br>Productos 100% naturales.<br><br>Dedicación del personal.  | Precios bajos de la competencia.<br><br>Diversidad de oferta de productos de condimentos.<br><br>Oferta oligopólica donde un solo oferente capta el 42% de la demanda. |

Fuente: elaboración propia

Según la matriz DOFA, la empresa debe mejorar su estructura interna, debe replantear los precios de los productos, así como ofrecer nuevos productos y maneras creativas de promoción. Debe evitar al máximo asumir gastos grandes por las condiciones financieras de la empresa y potenciar en sus productos las cualidades de lo natural, que es una tendencia muchos más marcada hoy en día, igualmente darse más a conocer dentro del sector de los condimentos de manera más contundente que le permita participar del negocio de una manera adecuada.

#### **5.4.4 Conclusiones Diagnóstico Integral**

Con base en estos análisis, se puede concluir que:

- La empresa cuenta con diversas amenazas en el entorno, lo que implica que no pueda desarrollar adecuadamente sus políticas como organización.
- Los precios que se manejan dentro de la competencia y lo esperado por el consumidor se deben analizar y ajustar según los promedios del mercado.
- El sector de los condimentos, muestra alta competitividad en cuanto a los canales de distribución y portafolio de productos, además de esto es importante observar que la oferta de productos por parte de la competencia es una limitante para Condisabores Colombia S.A.S en el mercado.
- Una de las grandes ventajas de Condisabores S.A.S. es que cuenta con productos 100% naturales y el condimento es un condimento completo en pastas el cual es altamente competitivo y diferenciador.
- Los canales más impactantes y atractivos dentro del mercado son las tiendas y los supermercados.
- La manera de llevar a cabo el mercadeo por parte de las empresas dedicadas a elaborar condimentos, es muy tradicional lo que genera una posibilidad de realizar un mercadeo diferenciador que le abra espacio a la empresa Condisabores S.A.S dentro del mercado.

#### **5.4.5 Entendimiento del Problema**

La empresa no cuenta con un Direccionamiento Estratégico de Mercadeo que permita entender su entorno y diseñar estrategias tendientes al logro de los objetivos misionales atendiendo sus realidades internas y oportunidades externas, basadas especialmente en la falta de promoción de sus productos y de su marca en el mercado de los condimentos.

Condisabores Colombia S.A.S, debe plantear y analizar el ajuste del precio de sus respectivos productos y atender las percepciones y sugerencias planteadas por distintas fuentes de información abordadas en el presente trabajo; de igual manera así como mejorar

## **PARTE IV**

### **6. DISEÑO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Según lo visto en la problemática hallada durante el proceso de la consultoría y después de llevar a cabo una reunión con la Gerencia de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. se determinó entre las partes que por las distintas variables que han sido analizadas y han surgido en los hallazgos a lo largo de la elaboración del presente trabajo, la mejor alternativa para generar una solución que se acerque a tanto a las expectativas de la gerencia y los hallazgos encontrados, es diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo enfocado en la Promoción BTL escénico que ayude a solucionar el problema. Para ello se desarrolla el Plan a continuación.

#### **6.1 Plan estratégico de mercadeo para la empresa Condisabores Colombia S.A.S. enfocado en la Promoción BTL escénico**

Dentro de todas las variables que se pueden observar en cuanto al por qué enfocarse en un plan de mercadeo de este tipo, se pueden analizar los siguientes planteamientos.

La saturación de productos en el mercado relacionados con los condimentos, el alto nivel de posicionamiento de algunas empresas del sector de los condimentos, la estandarización de los precios, el dominio de diversos canales de distribución por parte de las empresas con alta participación en el mercado, hacen que un nuevo negocio o empresa que desee incursionar en este sector deba preguntarse muchas cosas antes de incursionar o si ya lo está haciendo, debe preguntarse entonces como debe incursionar en el negocio de los alimentos y más específicamente en el de los condimentos. Los requerimientos y expectativas de los consumidores frente a lo que implica un condimento en sus comidas, las formas en cómo estos llegan a él, si deciden y aceptan uno u otro condimento, parte de diversos factores de la mezcla del mercadeo y uno de los más importantes, sino es el más importante, es el de la promoción.



### **6.1.1 Objetivos del plan de mercadeo**

Formular objetivos, estrategias y acciones desde el mercadeo que permitan seguir una ruta de soluciones que ayuden a resolver las problemáticas halladas en la organización y el entorno.

### **6.1.2 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Condisabores Colombia S.A.S. con énfasis en la promoción BTL escénico.

Los objetivos estratégicos del plan de mercadeo, corresponden a las acciones que impulsan el cumplimiento del objetivo general, y se detallan a continuación.

### **6.1.3 Objetivo de Producto**

Estudiar las posibilidades de creación de nuevos sabores, tamaños y presentaciones de condimentos por medio del Performance Marketing con el fin de participar de manera significativa en el mercado y hacerle frente a la competencia y satisfacer las necesidades de los clientes, que permita la creación de 1 producto nuevo por año o 2 modificaciones en cuanto a tamaño, envase u otra característica de un producto ya existente por año.

### **6.1.4 Objetivo de Precio**

Plantear una política de asignación de precio que permita participación adecuada en el mercado de los condimentos y ubicarse dentro de los rangos establecidos por la competencia y la disposición de pago de los consumidores, permitiendo mantener un margen de utilidad de los productos por encima del 15%.

### **6.1.5 Objetivo de Plaza**

Buscar posibilidades de distribución y ventas de los condimentos en tiendas y mercados para atender los principales lugares de compra de los consumidores de condimentos, posibilitando la consecución de 1 nuevo cliente distribuidor y 5 nuevos clientes consumidores directos al mes.

### **6.1.6 Objetivo de Promoción**

Diseñar una propuesta diferenciadora de promoción en el punto de venta o en cercanía al consumidor basada en las experiencias significativas por medio del BTL escénico que genere aceptación y recordación en los consumidores, que permita el conocimiento de la existencia del producto y la marca a 100 personas mensualmente e incrementar las ventas en un 1% mensual.

## **6.2 Estrategias**

Son las acciones que se llevan a cabo para poder alcanzar un objetivo específico. Es todo aquello que permite trazar el camino y los pasos conducentes a buen término con respecto de donde se parte.

En vista de que el enfoque del plan estratégico de mercadeo, apunta hacia la promoción y al BTL escénico, todas las variables de la mezcla de mercadeo se abordan y están encaminadas a desarrollar dicho énfasis.

### **6.2.1 Estrategias de Producto BTL escénico – Performance Marketing Escénico**

- **Diseño de nuevos productos creativos - Performance Marketing Escénico:** Diseñar nuevos productos para aumentar la oferta del portafolio de la empresa y poder hacer frente a la diversidad de productos de la competencia y la necesidad del consumidor en cuanto a la oferta de condimentos de distintos sabores. Esto se llevará a cabo por medio de una estrategia de penetración rápida, la cual consiste en realizar una promoción alta y con precios bajos. La manera de llevar a cabo la estrategia será a través del Performance Marketing Escénico, el cual consiste en involucrar a los consumidores en la construcción de un producto en vivo con un equipo de artistas que son pintados en vivo por medio de colores debidamente asignados a un sabor, color u olor del respectivo condimento al cual se quiere llegar. Los actores previamente tienen un vestuario el cual es de color muy claro que permita la impregnación de las pinturas y mientras las personas comparan el olor, sabor o color del condimento de Condisabores Colombia .S.A.S estos son pintados con los colores previamente asignados a

un olor, sabor o color, de esta manera se va diseñando los productos que el consumidor desearía se lanzaran al mercado, seguido a esto se da a conocer el producto estrella de la empresa: PRACTICOOK, sazónador completo en pasta 100%.

Esta estrategia se plantea ya que dentro de los hallazgos una de las desventajas de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. es la de no contar con diversos sabores en sus condimentos.

**Acercamiento al producto Field Marketing:** La cercanía a un producto de manera viva, hace que se tenga mucha más identidad y empatía, el Field Marketing ayuda a generar emociones y vínculos con los consumidores que están cerca de una experiencia escénica alrededor de un producto o servicio. Generar una cercanía con el condimento a través de unos personajes que generan una escena de acercamiento tranquilo, sutil y creativo, hará que las personas tengan mayor cercanía con el producto y con todo lo relacionado con él. Generar empatía y experiencias significativas a los consumidores, desde el plano artístico por medio de actores dispuestos en una situación escénica llena de carga expresiva, creativa y cercana para que los consumidores asuman como suya al generar empatía y admiración no solo la situación que se presenta, sino también la marca y el producto de la empresa, por medio de algo natural de la vegetación como una hoja de árbol, una semilla, una flor, con el fin de tratar de conectar con la naturaleza, pues uno de los atributos del producto es que es 100% natural.

## **6.2.2 Estrategias de Precio BTL escénico – Street Marketing**

- **Precio asignado por medio de indagación consultiva escénica - Street Marketing:** Asignar un precio adecuado a sus productos es para la empresa Condisabores Colombia S.A.S. un aspecto importante, en vista de que dentro de los hallazgos encontrados la disposición de compra del consumidor del condimentador completo depende directamente del precio, sumado a esto según resultados de las encuestas y del grupo focal el precio que tiene la empresa para sus productos debe ser rebajado por la perspectiva que tienen los consumidores con respecto del precio. A través del Street Marketing, una técnica del BTL dedicada al abordaje de los consumidores en sus sitios de frecuencia habitual, por medio de

técnicas de expresión verbal y/o corporal sin llegar a fastidiar al consumidor, un grupo de actores en lugares cotidianos y previamente preparados, se acercan en disposición actoral y en situación escénica para hacer una respectiva indagación por el precio, en donde al final el consumidor en medio de la improvisación, asigna un precio justo al producto y finalmente los actores dan a conocer el producto estrella de la empresa: PRACTICOOK.

- **Precio a través de render de escenografía:** Por medio de un render con corta tráfico y elementos de merchandising, la mercaderista o el actor, se ubican cerca de la exhibición, es una especie de fotografía, en donde se da a conocer de manera frontal el nombre del producto, sus características y el precio del mismo en un letrero lo suficientemente visible como un afiche gigante tipo cine. La estrategia es indagar por las variables que pueden hacer que el precio se mantenga igual, suba o baje según las percepciones de los consumidores, dicha estrategia, se lleva a cabo por medio de la actividad en donde las personas al pasar por el lugar pueden ver y observar esta escenografía y el actor o mercaderista se acercan a las personas para entregar volantes en donde los consumidores pueden plantear sus puntos de vista con respecto al precio del producto o las variables a tener en cuenta para su modificación, todo esto relacionado con el precio del condimento. Esto debido a que uno de los factores determinantes para Condisabores Colombia S.A.S fue el precio y se debe ajustar a lo hallado en los instrumentos de investigación por medio de estrategias donde mientras se promociona el producto y la marca, se pueda realizar ajustes al precio.

### **6.2.3 Estrategias de Plaza BTL escénico – Sampling Marketing Scene**

- **Acercamiento a canal Tienda a Tienda (T.A.T.) - con situaciones escénicas:** Para comenzar el abordaje del canal de distribución más atractivo para Condisabores Colombia S.A.S. según los resultados de las encuestas en donde se plantea que el mayor porcentaje de personas compran sus productos en las tiendas, seguido de supermercado, pero por estrategia de la empresa su enfoque apunta a mercados y solo algunos supermercados, se propone llevar a cabo una intervención promocional desde el BTL escénico en el canal T.A.T. entregando muestras del producto a los consumidores que siendo abordados por actores en situación o a través del teatro y una historia de títeres, se les pide observar una pequeña historia, en donde

las personas observen la situación planteada con aspectos relacionados con el producto o simplemente observar la disposición de los actores y los artistas al final darán a conocer el producto de la empresa, entregarán muestras según la participación de los compradores y se darán degustaciones.

- **Acercamiento a canal Retail Marketing escénico:** Construyendo un escenario muy similar a una pequeña tienda o sitio relacionado con la alimentación como un picnic u otro espacio, se ubican los actores en donde se da una especie de sesión de fotografía, la idea es que alguien está buscando que le ayuden a registrar un momento inolvidable con respecto a la compra de un condimento. Es un tipo de posicionamiento desde el uso del producto. Las personas que pasan cerca del lugar, pueden sentir el olor y la sensación del condimento por medio de la activación del mismo en medio de un pequeño asado. Al final los actores invitan a las personas a probar y conocer la marca a través de una fotografía y al escuchar a los actores hablar sobre el producto.

#### **6.2.4 Estrategias de Promoción BTL escénico – Show Marketing**

- **Recordación por diferenciación e impacto escénico – Talent Show:** Dentro de la promoción de los condimentos de la empresa Condisabores Colombia S.A.S. se propone llevar a cabo campañas de recordación que le permita darse a conocer como marca líder en posicionamiento y recordación en condimentos 100% naturales y se puedan llevar una imagen y una simpatía con el producto, los shows contienen una escena con baile, música, escenografía y actuación, en donde estos se presentan en espacios abiertos como parques, mangas o sitios concurridos por varias personas, con la idea de dar a conocer los productos y generar alta recordación, durante los Talent Shows, se da a conocer el producto y la marca de la empresa.
- **Posicionamiento por vínculo emocional - Happening Marketing:** Dentro de los espacios de promoción especialmente en los supermercados, canal que ocupó el segundo lugar de sitio de compra de los consumidores, se plantea llevar a cabo estrategia de promoción, por medio de escenas móviles pero solo con gestos y acciones y sin discurso, dando a conocer los atributos de la marca y de los productos. Según la gestión realizada por la gerencia de

Condisabores Colombia S.A.S. en el mercado La Vaquita de la 33 con la 84, en el cual se permitió poder llevar a cabo este tipo de promoción y con un trabajo de estrategias comerciales en los canales relacionados con los mercados de interés de la empresa como son las tiendas y los mercados pequeños, los cuales son más accesibles para la organización, los actores se disponen a estar en un lugar determinado para construir una escena en donde al despertar el interés de los clientes, en momentos dan a conocer la marca y el producto de la empresa, cada vez que abordan a los consumidores cambian de postura, gesto o situación escénica, regresando nuevamente a su sitio de vivencia escénica.

## **6.3 Plan de Acción**

### **6.3.1 Plan de Acción de Producto**

**Objetivo:**

Estudiar las posibilidades de creación de nuevos sabores, tamaños y presentaciones de condimentos por medio del Performance Marketing

**Estrategias:**

Diseño de nuevos productos creativos – Performance Marketing Escénico.

Acercamiento al producto Field Marketing

**Táctica:** será a través del Performance Marketing Escénico, el cual consiste en involucrar a los consumidores en la construcción de un producto en vivo con un equipo de artistas que son pintados en vivo; así como el acercamiento de manera creativa al consumidor por medio del field marketing.

### **6.3.2 Plan de Acción de Precio**

**Objetivo:**

Plantear una política de asignación de precio que permita participación adecuada en el mercado de los condimentos.

**Estrategias:**

Precio asignado por medio de indagación consultiva escénica – Street Marketing.

Precio a través de render de escenografía.

**Táctica:** A través del Street Marketing, una técnica del BTL dedicada al abordaje de los consumidores en sus sitios de frecuencia habitual, por medio de técnicas de expresión verbal y/o corporal sin llegar a fastidiar al consumidor, un grupo de actores en lugares cotidianos y previamente preparados, se acercan en disposición actoral y en situación escénica para hacer una respectiva indagación por el precio.

### **6.3.3 Plan de Acción de Plaza**

**Objetivo:**

Buscar posibilidades de distribución y ventas de los condimentos en tiendas y mercados para atender los principales lugares de compra de los consumidores de condimentos.

**Estrategias:**

Acercamiento a canal T.A.T. con situaciones escénicas

Acercamiento a canal Retail Marketing escénico

**Táctica:** se propone llevar a cabo una intervención promocional desde el BTL escénico en el canal T.A.T. entregando muestras a los consumidores que siendo abordados por actores en situación o mediante teatrino y títeres; igualmente el retail marketing escénico en donde se arman espacios escénicos acordes a la alimentación y se invita a los consumidores a probar el producto.

### **6.3.4 Plan de Acción de Promoción**

**Objetivo:**

Diseñar una propuesta diferenciadora de promoción en el punto de venta o en cercanía al consumidor basada en las experiencias significativas por medio del BTL escénico que genere aceptación y recordación en los consumidores.

**Estrategias:**

Recordación por diferenciación e impacto escénico Talent Show.

Posicionamiento por vínculo emocional Happening Marketing.

**Táctica:** darse a conocer como marca y se puedan llevar una imagen y una simpatía con el producto, los shows contienen una escena con baile, música y actuación, en donde estos se presentan en espacios abiertos

## 6.4 Sistema de control

El sistema de control es un elemento de vital importancia para el Plan Estratégico de Marketing porque confronta el resultado de las actividades formuladas en el plan de acción con los objetivos planteados.

El control se constituye en el último eslabón de un plan de marketing, la utilización de cuadros de mando permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos en la medida las estrategias y los planes de acción definidos se van aplicando. Este tipo de control ayuda a detectar las posibles desviaciones y aplicar soluciones y medidas correctivas con eficacia.

De no tener sistemas de control, la capacidad de reacción sería tardía y los costos de operación incrementarían los costos y la improductividad. El control de control posibilita conocer parcialmente las realizaciones parciales del objetivo en periodos cortos, debido a la capacidad de reacción inmediata.



**Tabla 6. Sistema de Control del Plan Estratégico de Mercadeo**

| <b>OBJETIVO</b>  | <b>PLAN DE ACCIÓN</b>   | <b>META</b>  | <b>INDICADOR</b>                                    | <b>MEDICIÓN</b>   | <b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>  |
|--|---|--|---|---|--|
| <b>PRODUCTO</b><br>Estudiar las posibilidades de creación de nuevos sabores, tamaños y presentaciones de condimentos por medio del Performance Marketing                                       | Diseño de nuevos productos creativos – Performance Marketing. | El 80% de participación en la actividad de performance, de las personas abordadas.         | Porcentaje de participación en la actividad.        | 20 encuestas por evento.  | Implementar la retroalimentación capturada a través de las encuestas.<br>Replantear el diseño creativo del producto. |
|  | Acercamiento al producto Field Marketing.                     | Abordar 30 personas a las cuales se les dé a conocer el producto y la marca por actividad. | Cantidad de personas que permitieron ser abordadas. | 30 escritos en donde manifiesten su experiencia con el acercamiento.<br>O la aplicación de 30 encuestas a los consumidores. | Mejorar la manera de abordar los consumidores.<br>Plantear formas distintas de indagar las percepciones.             |
| <b>PRECIO</b><br>Plantear una política de asignación de precio que permita participación adecuada en el mercado de los condimentos.  | Precio asignado por medio de indagación consultiva escénica.  | Indagar a 50 consumidores por actividad.   | Cantidad de consumidores abordados.                 | Promedio de los 50 precios asignados por los consumidores.  | Ajustar el precio a los planteamientos hechos por los consumidores.<br>Mejorar la consulta desde el plano escénico.  |
|  | Precio a través de render de escenografía                     | Abordar a 35 personas por actividad.   | Cantidad de consumidores abordados.                 | Precio más votado de los 35 propuestos.   | Replantear el precio del producto.   |
| <b>PLAZA</b><br>Buscar posibilidades De distribución y ventas de los condimentos en tiendas y supermercados para atender los principales lugares de compra de los consumidores. de condimentos | Acercamiento a canal T.A.T con situaciones escénicas:         | Concretar 1 distribuidor por mes.  | Cantidad de distribuidores conseguido por mes.      | Acuerdo firmado y planilla acordada por parte del distribuidor.   | Cambiar la manera de gestionar los canales.  |
|  | Acercamiento a canal Retail Marketing escénico                | Entregar 150 degustaciones a los consumidores que atienden la actividad.                   | Porcentaje de degustaciones entregadas.             | Número de unidades de degustación entregadas.   | Gestionar lugares con más afluencia de consumidores y clientes potenciales.  |

|  |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| <b>PROMOCIÓN</b><br>Diseñar una propuesta diferenciadora de promoción en el punto de venta o en cercanía al consumidor basada en las experiencias significativas por medio del BTL escénico que genere aceptación y recordación en los consumidores. | Posicionamiento por diferenciación e impacto escénico – Talent Show | Visibilizar los productos y la marca a 200 personas por evento. | Porcentaje de personas que observaron la actividad promocional. | Cantidad de sondeos aplicados para verificar el nivel de recordación del producto y la marca. | Replantear el sitio y el tipo de show presentado.<br>Mejorar la manera de elaborar el sondeo a los consumidores. |
|  | Posicionamiento por vínculo emocional Happening Marketing           | Abordar a 50 personas por evento.                               | Cantidad de personas abordadas por actividad.                   | Número de encuestas contestadas por consumidor.   | Replantear el diseño de la Promoción.  |

Fuente: elaboración propia

## 6.5 Presupuesto

El desarrollo de la consultoría costó 46.000.000 millones de pesos de acuerdo a lo estipulado y acordado con la Gerencia de la empresa antes de dar inicio al ejercicio de diagnóstico y ejecutar lo planteado en la oferta de servicios en sus 6 fases y según cronograma e intensidad horaria dedicada a la misma (Ver Tabla 7).

**Tabla 7. Costos de la consultoría**

| <b>FASE</b>                        | <b>DEDICACIÓN</b> | <b>VALOR</b>      |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Diagnóstico entorno organizacional | 150 horas         | 16.500.000        |
| Diagnóstico interno                | 80 horas          | 8.800.000         |
| Socialización diagnóstico integral | 5 horas           | 550.000           |
| Plan Estratégico de Mercadeo       | 130 horas         | 14.300.000        |
| Justificación financiera           | 5 horas           | 550.000           |
| Sensibilización                    | 30 horas          | 3.300.000         |
| <b>SUBTOTAL</b>                    |                   | <b>44.000.000</b> |
| Otros gastos                       |                   | 2.000.000         |
| <b>TOTAL</b>                       | 400 horas         | <b>46.000.000</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo lo planteado en el presente trabajo con respecto al Plan Estratégico de Mercadeo enfocado en la Promoción BTL escénico, se propone ejecutar recursos por valor de \$35.750.000 (treinta y cinco millones setecientos cincuenta mil pesos) (Ver Tabla 8). La implementación de la presente propuesta consta de llevar a cabo un proceso de ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo con un enfoque creativo de la variable de Promoción BTL desde el plano escénico durante 12 meses, los recursos incluyen aspectos importantes como vestuarios, maquillajes, escenografía, merchandising, ejecución de la promoción, diseño creativo, honorarios de artistas, del consultor y herramientas de medición de las Promociones.

**Tabla 8. Presupuesto para la ruta de soluciones**

| ACTIVIDADES   |  | CANTIDAD | UNIDAD   | VALOR               |
|---|--|----------|----------|---------------------|
| Reunión de apertura   | Planeación ruta de soluciones con la Gerencia  | 1        | Unidad   | \$100.000           |
| Implementación de Plan Estratégico de Mercadeo Promoción BTL escénico | Honorario artistas para BTL  | 3        | Artistas | \$10.920.000        |
|   | Muestras y degustación condimentos   | 364      | Unidades | \$1.092.000         |
|   | Souvenirs y material POP   | 520      | Unidades | \$2.600.000         |
|   | Merchandising y Escenografía   | 3        | Unidades | \$2.100.000         |
|   | Diseño de página Web   | 1        | Unidad   | \$1.000.000         |
|   | Vestuario, maquillaje y utilería   | 3        | Unidades | \$2.100.000         |
|   | Logística e imprevistos  | 52       | Unidades | \$2.138.000         |
|   | Diseño creativo de cada Promoción.   | 52       | Unidades | \$5.2000.000        |
|   | Implementación de herramienta para medir el grado de satisfacción (encuestas, sondeos, fotos, videos, planillas, tabulación e informe) | 10       | Unidades | \$2.500.000         |
| Honorarios de consultor   |  |          |          | \$6.000.000         |
| <b>Total</b>  |  |          |          | <b>\$35.750.000</b> |

Fuente: Elaboración propia.

## 6.6 Evaluación Financiera de la propuesta

Para justificar financieramente la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, se proyectan tanto su situación base, como la situación con implementación del Plan durante el período de vigencia del mismo; es decir 12 meses. Luego se calcula el Valor Presente Neto (VPN) de cada situación. Para conocer el efecto de la implementación del Plan se toma el VPN del Plan y se le resta el VPN de la situación base. Para que la implementación del Plan sea viable financieramente, el resultado debe ser mayor que los costos asociados a esta consultoría, pues solo así estaría creando valor económico. Es decir que la resta de los VPN's debe ser mayor al valor de este contrato, la suma de \$46.000.000.

Dado que el Plan propuesto hace énfasis en la promoción BTL escénico para lograr el crecimiento de ventas y además de estas solo tiene efecto sobre los costos de ventas y la inversión necesaria para su ejecución, en la proyección de la situación base solo se tienen en cuenta las ventas y los costos asociados a las mismas y en la proyección de la propuesta estratégica estos dos rubros y la inversión requerida para su ejecución. En ambos casos y toda vez que la proyección se hace a 12 meses, se desconoce el efecto de la inflación.

Para la proyección de la situación base, al continuar implementado las escasas prácticas de promoción, se asume que el crecimiento de ventas tendrá el mismo comportamiento mostrado en el último año. Según información aportada por la Gerencia y corroborada en los respectivos libros contables, tal incremento equivalente a 1% mensual. En cuanto a los costos totales de ventas (incluye gastos) se observa que durante el último año los mismos representan un valor equivalente al 50% de las ventas totales, lo cual es confirmado por la Gerencia.

En la proyección de la situación con implementación del Plan Estratégico de Mercadeo se asume que las ventas empiezan a ascender gradualmente hasta llegar a un nivel de \$14.000.000 mensuales. Esto una vez se codifique los 2 productos en los 2 supermercados que han mostrado interés en los mismos; después de atender las recomendaciones de esta consultoría. A partir de este nivel de ventas se considera que el crecimiento de ventas ascienda a 6% mensual. Tal asunción se hace después de consultar expertos en promoción BTL con información de diversas industrias y ajustando sus resultados a la industria de condimentos con el apoyo de expertos en este negocio y validando con la Gerencia. Se asume que los costos tienen el mismo comportamiento mostrado en el último año; es decir 50% de las ventas. No obstante, pese a que se advierte que en el mayor volumen de producción se podrían lograr ahorros en costos por economías de escala, se decide con la Gerencia asumir una postura conservadora y realizar los cálculos con costos al 50% de las ventas. Los \$35.750.000 millones necesarios para implementar el Plan se distribuyen uniformemente durante los 12 meses de proyección; es decir, se considera que se invertirán \$2.980.000 mensuales durante cada uno de los 12 meses de proyección.

Los resultados se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9. Evaluación financiera de la ruta de soluciones**

| Proyeccion de la situacion base -sin Implementacion del Plan Estratégico de Mercadeo- |                |                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---|----------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mes   | Escenario Base | Escenario Proyectado |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|   | 0              | 1                    | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          | 11          | 12          |
| Venta mensual   | \$5.000.000    | \$5.050.000          | \$5.100.500 | \$5.151.505 | \$5.203.020 | \$5.255.050 | \$5.307.601 | \$5.360.677 | \$5.414.284 | \$5.468.426 | \$5.523.111 | \$5.578.342 | \$5.634.125 |
| Costos Totales  |                | \$2.525.000          | \$2.550.250 | \$2.575.753 | \$2.601.510 | \$2.627.525 | \$2.653.800 | \$2.680.338 | \$2.707.142 | \$2.734.213 | \$2.761.555 | \$2.789.171 | \$2.817.063 |
| Flujo de Caja Neto  |                | \$2.525.000          | \$2.550.250 | \$2.575.753 | \$2.601.510 | \$2.627.525 | \$2.653.800 | \$2.680.338 | \$2.707.142 | \$2.734.213 | \$2.761.555 | \$2.789.171 | \$2.817.063 |
| VPN   | \$26.967.396   |                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Tasa de descuento (mes)   | 1,5%           |                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Crecimiento Ventas  |                | 1%                   | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          |
| Costos totales/Ventas totales   |                | 50%                  | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%         |

| Proyeccion de la situacion base -con Implementacion del Plan Estratégico de Mercadeo- |                |                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---|----------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mes   | Escenario Base | Escenario Proyectado |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|   | 0              | 1                    | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           |
| Venta mensual   | \$5.000.000    | \$8.000.000          | \$11.000.000 | \$14.000.000 | \$14.840.000 | \$15.730.400 | \$16.674.224 | \$17.674.677 | \$18.735.158 | \$19.859.268 | \$21.050.824 | \$22.313.873 | \$23.652.705 |
| Costos Totales  |                | \$4.000.000          | \$5.500.000  | \$7.000.000  | \$7.420.000  | \$7.865.200  | \$8.337.112  | \$8.837.339  | \$9.367.579  | \$9.929.634  | \$10.525.412 | \$11.156.937 | \$11.826.353 |
| Inversión implementación Plan   |                | \$2.980.000          | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  | \$2.980.000  |
| Flujo de Caja Neto  |                | \$1.020.000          | \$5.500.000  | \$7.000.000  | \$7.420.000  | \$7.865.200  | \$8.337.112  | \$8.837.339  | \$9.367.579  | \$9.929.634  | \$10.525.412 | \$11.156.937 | \$11.826.353 |
| VPN   | \$88.654.700   |                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Tasa de descuento (mes)   | 1,5%           |                      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Crecimiento Ventas  |                |                      |              |              | 6%           | 6%           | 6%           | 6%           | 6%           | 6%           | 6%           | 6%           | 6%           |
| Costos totales/Ventas totales   |                | 50%                  | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          | 50%          |

| Flujo de Caja Incremental (Diferencia entre proyecciones) |                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
|---|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Mes   | Escenario Proyectado |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
|   | 1                    | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          | 11          | 12          |  |
| Flujo de Caja Neto  | -\$1.505.000         | \$2.949.750 | \$4.424.248 | \$4.818.490 | \$5.237.675 | \$5.683.312 | \$6.157.000 | \$6.660.437 | \$7.195.421 | \$7.763.856 | \$8.367.766 | \$9.009.290 |  |
| VPN   | \$59.292.911         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| Tasa de descuento (mes)                                   | 1,5%                 |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |  |

Según los cálculos, la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto arroja un beneficio incremental de \$59.292.911. Una vez sustraído el valor del contrato de esta consultoría (\$46.000.000) Condisabores S.A.S. quedaría con un beneficio neto de \$13.292.911, asumiendo que los supuestos sobre los que se construye la proyección se concretan. Lo que demuestra la viabilidad financiera de la implementación que se propone. Además, Condisabores adquiriría un activo intangible (recordación de productos, posicionamiento de marca y espacio en el anaquel de 2 supermercados y 3 tiendas de barrio) sobre el cual puede capitalizar una vez terminado el período de evaluación para obtener un mayor beneficio económico.

## Conclusiones

La empresa Condisabores Colombia S.A.S. cuenta con aspectos positivos referentes a sus productos como lo son el sabor, el olor, la textura y la manera de generar las ventas del producto, sin embargo debe aumentar sus estrategias mercadológicas y tener en cuenta las nuevas tendencias y realidades del mercado de los condimentos.

Los productos naturales ofrecidos por la empresa Condisabores Colombia S.A.S. son un valor agregado dentro la empresa, ya que el mercado cuenta con una oferta muy baja en cuanto a condimentos completos y naturales, convirtiendo esto en una oportunidad para el negocio.

La empresa Condisabores Colombia S.A.S. posee una claridad muy definida en cuanto al segmento al cual se dirige, que son la línea institucional y la línea hogares, sumado a esto y según los hallazgos encontrados en el presente trabajo, debe mantener este segmento y focalizar aún más sus esfuerzos en la línea hogares teniendo en cuenta a los consumidores de género femenino especialmente del estrato 3.

Condisabores Colombia S.A.S. cuenta con una competencia agresiva, con presencia en distintos canales de distribución y con una alta gama de productos y líneas, lo que le genera a la empresa pensar de manera estratégica su desempeño tanto como organización así como en el plano del mercadeo.

La empresa no posee manuales de funciones, cargos y procesos definidos que permitan llevar a cabo buenas prácticas tanto a nivel administrativo como desde el mercadeo para poder lograr las expectativas de la gerencia.

El sector de los alimentos especialmente el de los condimentos, cuenta con una demanda atractiva por parte de los consumidores y el mercado, posibilitando la entrada a un negocio rentable.



Las estrategias de mercadeo en cuanto a la mezcla de mercadeo llevadas a cabo por parte de la competencia, aunque son determinantes y contundentes, todas apuntan especialmente en cuanto a la promoción a realizarse de manera tradicional y enfocada en el ATL, lo que permite a la empresa Condisabores Colombia S.A.S. generar estrategias diferenciadoras de penetración y posicionamiento en el mercado de una forma más impactante y que permita abrirse espacio en el corto y largo plazo desde la promoción específicamente desde el BTL escénico.

## **Recomendaciones**

Condisabores Colombia S.A.S. debe mantener el valor agregado de sus condimentos en cuanto a que sean 100% naturales, pues la presente investigación arrojó tanto en las fuentes primarias como las secundarias el alto valor de percepción positiva y deseo permanente por parte de los consumidores de que los condimentos no tengan en su composición esencias ni conservantes artificiales.

Para garantizar el aumento de las ventas de los condimentos, es importante bajar el precio, ya que por la alta oferta de la competencia, sus bajos precios y lo manifestado por los consumidores en las encuestas y en el grupo focal, el precio actual del condimento está por encima de las expectativas promedio de los clientes.

Implementar, mejorar e incrementar las estrategias y tácticas diferenciadoras de mercadeo desde la promoción, que permitan una mejor visibilidad tanto de la marca como de los productos y poder ganar reconocimiento, recordación y posicionamiento dentro del sector de los condimentos en el mercado.

La Gerencia de Condisabores Colombia S.A.S. debe mejorar y estructurar algunos procesos en el plano administrativo al interior de la empresa, esto con el fin de potencializar y dinamizar los distintos departamentos y dependencias para que puedan ayudar y apoyar las labores de mercadeo dentro de la organización.

La empresa debe comenzar a diseñar de manera estratégica el incremento del portafolio de productos con distintos tamaños, precios y sabores, que permita entrar al mercado con altas posibilidades de éxito, ya que la competencia y los consumidores proponen tanto oferta como demanda de este tipo de características en el producto.

Atender de manera oportuna las recomendaciones anteriores para poder tramitar la codificación en los supermercados que han demostrado tal interés hacia los productos de

Condisabores S.A.S., lo que significaría nuevos beneficios una vez terminado el periodo de evaluación aquí propuesto.

## Referencias

- Benítez, M. (09 de Junio de 2017). Entrevista a Expertos de cocina. (W. Villegas, Entrevistador)
- Dinero, R. (31 de Mayo de 2002). *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/negocios/articulo/condimentos-nuevo-sabor/4229>. (Dinero, 2002)
- Fernández, R. (2003). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Flandrin, J., & Montanari, M. (2004). *Historia de la alimentación*. Gijón Asturias: TREA, S.L.
- Hernández, J. (09 de Junio de 2017). Entrevista a expertos de la cocina y la alimentación. (W. Villegas, Entrevistador)
- Kast, F., & Rosenzweig J. (1988). *Administración de las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencia*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- León, L. (11 de Junio de 2017). Entrevista Gerencial de la empresa. (W. Villegas, Entrevistador)
- Londoño, A. (2002). *Publicidad Una propuesta para la discusión*. Medellín: Centro De Ediciones y Documentación - CED.
- Martínez, A. (1990). *Mesa y Cocina en el Siglo XIX - Colombia*. Bogotá: Planeta.
- McGee, H. (2011). *On Food and Cooking*. Barcelona: Limpergraf.
- Méndez, C. E. (1995). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ministerio de Cultura de Colombia, (1984). *Gran libro de la cocina colombiana*. Bogotá: Circulo de Lectores S.A.
- Ministerio de Salud Pública de Colombia. (1991). *Resolución 4241 de 1991*. Bogotá: Min Salud.
- Motos, T. (1999). *Prácticas de Dramatización*. Madrid: La Avispa, S.L.
- Nassar, G. (2011). *BTL Experiencias de marca*. Bogotá: Ediciones B Colombia S.A.
- Onu. (Lunes de Mayo de 2012). *endvawnow*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Ossa, P. d. (09 de junio de 2017). Entrevista a expertos de cocina. (W. Villegas, Entrevistador)
- Peter, P., & Olson, J. (2006). *Consumer Behavior And Marketing Strategy*. México D.F.: McGraw Hill.
- Porter, M. (2003). *El Entorno Empresarial y las Cinco Fuerzas Competitivas*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Renvoisé, P., & Morin, C. (2006). *Neuromárketing, el Nervio de la Venta*. Barcelona: Editorial UOC.

La República, (2 de Mayo de 2015). Productos El Rey explora suramerica para exportar. *Diario La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/productos-el-rey-explora-suramerica-para-exportar-2400506>

Schiffman, L., & Kanuk, L. L. (2005). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*. México: PEARSON.

Vicuña, J. M. (2002). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC.

Zorita, E. (2000). *Marketing Promocional*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

# APÉNDICES

## ***Apéndice A. Entrevista a expertos en el sector de los alimentos y la cocina.***

### GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS CONDIMENTO COMPLETO EN PASTA CONDISABORES S.A.S

#### GUIA DE ENTREVISTA

•**PRESENTACIÓN MODERADOR:** Buenos días (tardes), mi nombre es Willington Villegas Álvarez estudiante de Maestría en Mercadeo y voy a realizar una entrevista donde pretendo conocer sus opiniones y percepciones acerca de un tema cercano a usted como lo es la cocina, la comida y la condimentación de los alimentos. Puede opinar de una manera tranquila sobre lo que piensa, cree o le parece, el presente trabajo consiste en saber qué opina sobre el tema en cuestión sin ninguna limitación o juicio al respecto. Solicito su autorización para poder grabar la sesión, tomar fotos, para lo cual debe firmar un consentimiento.

•**PRESENTACION DEL EXPERTO:**

**El experto se presenta.**

•**DESARROLLO:**

¿Alguna vez han estado en una entrevista?

¿Cuánto tiempo posee de experiencia en cuanto a cocina?

¿Cuándo cocina que es lo más importante para usted?

¿Qué tanto conocimiento poseen de aliños o sazónadores de las comidas?

¿Qué es lo más importante a la hora de condimentar la comida?

¿Qué tipos de condimentos usa generalmente para las comidas?

¿Dentro de los condimentos que existen cuál le gusta más y cuál le gusta menos?

¿Qué precios considera usted son los más adecuados o pertinentes para un condimento completo de comidas?

¿Qué tipo de envase considera usted es el más adecuado para un condimento completo?

¿Cómo usa el ajo y tipos?

¿Cuál es la cantidad ideal para un frasco de condimento completo?

¿Si pudiera crear un condimento para las comidas que sería lo que más tendría en cuenta?

¿Qué tanto dinero gasta en la elaboración o compra de los condimentos?

¿Qué tanto tiempo invierte en la elaboración de los aliños o condimentos cuando los prepara en los platos?

¿Qué aliños, verduras o especias utiliza más cuando elabora condimentos?

¿Qué recomendaciones sanitarias o higiénicas daría al elaborar un condimento?

¿Si pudiera crear un condimento completo en pasta cuál sería su recomendación para hacerlo de la mejor forma?

¿Qué aspectos son más importantes a la hora de elaborar un condimento?

¿Qué marcas conoce usted de condimentos?

¿Cuáles serían para usted las principales dificultades para usted que tendría un condimento que se va a lanzar al mercado para ser utilizado en hogares o en la línea institucional?

¿Agregaría algo más acerca de la condimentación de las comidas que no se haya tocado en esta entrevista?

PESTEL implicaciones de tipo macro en cuanto al sector de los condimentos:

Implicaciones políticas, Implicaciones económicas, Implicaciones sociales, Implicaciones tecnológicas, Implicaciones ecológicas, Implicaciones legales.

¿Cómo ve la competencia, sustitutos, negociación, barreras?

Se agradece la participación y se da por terminada la entrevista.

## **Apéndice B. Grupo Focal a consumidores de condimentos.**

### GUÍA DE GRUPO FOCAL CONDIMENTO COMPLETO EN PASTA CONDISABORES S.A.S

#### GUIA DE SESIÓN GRUPAL

•**PRESENTACIÓN MODERADOR:** Buenos días (tardes), mi nombre es Willington Villegas Álvarez estudiante de Maestría en Mercadeo y vamos a hacer una sesión de grupo donde queremos conocer sus opiniones y percepciones acerca de un tema cercano a muchos de ustedes relacionado con la cocina, la comida y condimentación de los alimentos. Pueden opinar de una manera tranquila sobre lo que piensan, creen o les parece, el presente trabajo consiste en saber ustedes qué opinan sobre el tema en cuestión sin ninguna limitación o juicio al respecto, no tienen que ponerse de acuerdo y para poder participar no tienen que pedir la palabra necesariamente. Solicitamos su autorización para poder grabar la sesión, tomar fotos, para lo cual cada uno debe firmar un consentimiento.

•**PRESENTACION DE LOS PARTICIPANTES:**

**Cada uno de los presentes da a conocer su nombre, ocupación y lugar de residencia.**

•**INTRODUCCIÓN:**

**DESARROLLO:**

¿Alguna vez han estado en un Grupo Focal?

¿Cuánto tiempo posee de experiencia en cuanto a cocina?

¿Cuándo cocina que es lo más importante para usted?

¿Qué tanto conocimiento poseen de aliños o sazónadores de las comidas?

¿Qué es lo más importante a la hora de condimentar la comida?

¿Qué tipos de condimentos usa generalmente para las comidas?

¿Dentro de los condimentos que existen cuál le gusta más y cuál le gusta menos?

¿Qué precios considera usted son los más adecuados o pertinentes para un condimento completo de comidas?

¿Qué tipo de envase considera usted es el más adecuado para un condimento completo?

¿Cómo usa el ajo y tipos?



¿Cuál es la cantidad ideal para un frasco de condimento completo?

¿Si pudiera crear un condimento para las comidas que sería lo que más tendría en cuenta?

¿Qué tanto dinero gasta en la elaboración o compra de los condimentos?

¿Qué tanto tiempo invierte en la elaboración de los aliños o condimentos cuando los prepara en los platos?

¿Qué aliños, verduras o especias utiliza más cuando elabora condimentos?

¿Qué recomendaciones sanitarias o higiénicas daría al elaborar un condimento?

¿Si pudiera crear un condimento completo en pasta cuál sería su recomendación para hacerlo de la mejor forma?

¿Qué aspectos son más importantes a la hora de elaborar un condimento?

¿Qué marcas conoce usted de condimentos?

¿Cuáles serían para usted las principales dificultades para usted que tendría un condimento que se va a lanzar al mercado para ser utilizado en hogares o en la línea institucional?

¿Agregaría algo más acerca de la condimentación de las comidas que no se haya tocado en esta entrevista?

PESTEL implicaciones de tipo macro en cuanto al sector de los condimentos:

Implicaciones políticas, Implicaciones económicas, Implicaciones sociales, Implicaciones tecnológicas, Implicaciones ecológicas, Implicaciones legales.

¿Cómo ve la competencia, sustitutos, negociación, barreras?

Se agradece la participación y se da por terminada la sesión grupal y se da una muestra de producto en un pequeño asado para los asistentes, así mismo se da a conocer el producto.

***Apéndice C. Carta de consentimiento de grupo focal.***

Ciudad \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_,  
identificado con cc número \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ manifiesto  
expresamente el consentimiento para que nuestra voz, apreciaciones, imagen en fotos o vídeos  
obtenidos del presente Grupo Focal sean utilizados con fines académicos y comerciales.

Autorizo la divulgación, utilización y sistematización de la información y puntos de vistas dados  
por mí en el presente Grupo Focal sobre cocina, alimentación y condimentos para la  
investigación del trabajo de grado en la Mestría en Mercadeo con enfoque en Consultoría  
Empresarial en Mercadeo, y que la misma pueda darsele usos académicos y comerciales.

---

**Firma y Cédula de ciudadanía**

## ***Apéndice D. Guía de observación a supermercados de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.***

Guía de observación CONDISABORES S.A.S

Almacenes de cadena en las góndolas de condimentos

### ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN

1. ¿Cómo es la búsqueda del consumidor de los condimentos?
2. ¿Qué tipo de condimentos prefiere?
3. ¿Qué tamaños escoge más?
4. ¿Qué marcas compra más?
5. ¿De qué precios son los condimentos más comprados?
6. ¿Prefiere condimentos en polvo, líquidos o en pasta?
7. ¿Qué tipo de consumidor es el que escoge y compra el condimento?
8. ¿Observa demasiado antes de elegir o lo hace rápidamente?
9. ¿Cuáles son las marcas de condimentos que más productos tiene en las góndolas?
10. ¿Qué tipo de ajo es el que más se encuentra en las góndolas?
11. ¿Cuáles son los precios más constantes de los condimentos en las góndolas?
12. ¿Cómo es la exhibición de los condimentos (merchandising, envase, empaque, etiqueta, logo)?
13. ¿Se observa actividades o promociones interesantes en el plano de promoción, lanzamientos u otros?
14. ¿Qué otros aspectos importantes se deben tener en cuenta en lo encontrado durante la observación?

## **Apéndice E. Encuesta dirigida a cocineros y consumidores de condimentos**

### **Encuesta para conocer distintos aspectos relacionados con la cocina y la condimentación de los alimentos por parte de amas de casa o del consumidor final de las comidas en el hogar.**

El objetivo de esta encuesta es conocer las diferentes opiniones que tienen las personas que preparan o consumen los alimentos en sus casas con respecto al uso de Condimentos, y obtener información valiosa para la empresa de condimentos Condisabores Colombia S.A.S. Muchas gracias.

Nombre \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**SAZONADOR = Aliños o condimentos que se le añaden a las comidas.**

1. ¿Usted prepara sus propios sazonadores para las comidas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Cuándo compra sazonadores para las comidas donde los compra? (Puede marcar más de uno)  
Tienda \_\_\_\_\_ Supermercado \_\_\_\_\_ Revueltería \_\_\_\_\_ Minorista \_\_\_\_\_ Mayorista \_\_\_\_\_
3. ¿Que marca o marcas de sazonadores compra? \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
4. ¿Cada cuánto lo compra?  
a. Cada 15 días                      b. Cada 8 días                      c. Mensual                      d. Diario
5. ¿Cuántas horas dedica a la preparación del sazonador para una comida? \_\_\_\_\_
6. ¿De la lista dada a continuación seleccione las dos principales dificultades que se le presentan en la preparación del sazonador en su casa?  
a. Faltantes de insumo al momento de preparar                      b. Costo de mano de obra  
c. No estandarización del sabor en el condimento                      d. Falta de tiempo para prepararlo
7. ¿Cada cuánto prepara el sazonador?  
a. Cada 15 días                      b. Cada 8 días                      c. Mensual                      d. Diario
8. ¿En promedio cuánto dinero considera usted que gasta para sazonar un almuerzo o comida?  
1000 \_\_\_\_\_ 2000 \_\_\_\_\_ 4000 \_\_\_\_\_ 5000 \_\_\_\_\_ 10000 \_\_\_\_\_
9. ¿Cuántos platos prepara al día en (sopas, lentejas, frijoles, sudados)?  
a. 2 Platos \_\_\_\_\_ b. 3 Platos \_\_\_\_\_ c. 4 Platos \_\_\_\_\_ d. 5 Platos \_\_\_\_\_ e. Mas de 5 \_\_\_\_\_
10. ¿En que otros alimentos utiliza los sazonadores?

a. Carne            b. Pollo            c. Arroz            d. Pescado    e. Fritos

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sazonador que permita condimentar 50 platos o porciones de comida? \_\_\_\_\_

12. Numere en orden de importancia las siguientes características de un sazonador de 1 a 8 siendo 1 lo más importante y 8 lo menos importante.

Color \_\_\_\_\_ Olor \_\_\_\_\_ El envase \_\_\_\_\_ Lo Natural \_\_\_\_\_ El tamaño \_\_\_\_\_

La optimización del tiempo \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ El contenido \_\_\_\_\_

13. ¿Estaría dispuesto a comprar un sazonador que no requiera otro condimento?

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

14. ¿Pagaría \$10.000 por un sazonador completo de 370 g?

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

15. ¿Qué tipo de tamaño considera es el mejor para comprar un sazonador para la casa?

A. 1 litro.    B. 500 ml.    C. 300 ml.    D. 150 ml.    E. 50 ml.


16. ¿Por cuáles dos características descartaría la compra de un sazonador razonablemente bueno?

a. Sabor.    b. Olor.    c. Tamaño.    d. Precio.    e. Envase.    f. Marca.    g. Aspecto.

17. ¿Qué sugerencias aportaría en el lanzamiento al mercado de un nuevo sazonador?

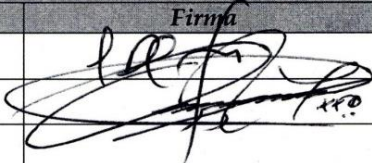

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

**Apéndice F. Actas de Reunión con la Gerencia Condisabores Colombia S.A.S.**

|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 1 |
|---|--|----------|

**1. Información General**

| Acta de reunión de:                          | Lugar                          | Fecha      | Hora inicio | Hora de fin |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S | Gerencia de Condisabores S.A.S | 2017 02 04 | 1:00 p.m.   | 4:00 p.m.   |

| Datos de Asistentes       |                            |  |
|---------------------------|----------------------------|--|
| Nombre y apellido         | Cargo                      | Firma  |
| Liliana de León Escorcia. | Gerente Condisabores S.A.S |  |
| Willington Villegas.      | Consultor en Mercadeo      |  |
|                           |                            |  |

**Nota:** Anexas hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera

|   |
|---|
| <b>Objetivo(s) de la reunión</b>  |
| Definir la forma de trabajar durante la Consultoría en la empresa Condisabores S.A.S. |

| Dependencia que cita  | Proceso a tratar.   |
|-----------------------|---|
| Consultor de Mercadeo | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál) _____ |

**2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado )**

Se habla acerca de la importancia de conocer la empresa desde aspectos tales como la historia, sus productos, su conformación, la dinámica interna y el estado actual de la empresa con respecto al entorno y la competencia, con el fin de llevar a cabo una adecuada Consultoría. Se muestran algunos productos, se habla de las anécdotas del inicio de la empresa y se plantea la primera inquietud acerca de cómo enfocar la consultoría dentro de la empresa Condisabores S.A.S durante este trabajo de grado. Se da a conocer la Oferta de Servicios y se pacta el interés por ambas partes para llevar a cabo la consultoría.

Se cierra la reunión con los compromisos de delimitar el enfoque del trabajo y se dejan algunas tareas para la próxima reunión.




**Formato**  
**Actas de reunión Consultoría en**  
**Mercadeo Condisabores S.A.S**

Acta n 1

| <b>3. Acuerdos /Compromisos</b> |                                       |                               |                  |
|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| <b>Ítems</b>                    | <b>Actividad</b>                      | <b>Responsables</b>           | <b>Fecha fin</b> |
| 1                               | Plantear propuesta de la Consultoría  | Consultor -<br>Willington V   | 22/02/2017       |
| 2                               | Aprobar cronograma y sugerir cambios. | Gerencia -<br>Liliana de León | 10/03/2017       |

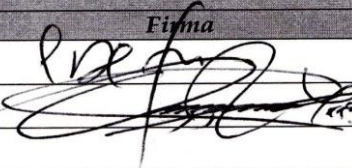

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Notifica a otros procesos</b> | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro<br>¿Cuál(es)? _____ |
|----------------------------------|---|

| <b>Elaboró</b>  | <b>Revisó</b>                   |
|---|---------------------------------|
| Consultor en Mercadeo - Willington<br>Villegas Álvarez.<br>Fecha: 04 de febrero de 2017 | Gerencia de Condisabores S.A.S. |

|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 2 |
|---|--|----------|

**1. Información General**

| Acta de reunión de:                          | Lugar                          | Fecha      | Hora inicio | Hora de fin |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S | Gerencia de Condisabores S.A.S | 2017 02 22 | 5:00 p.m.   | 8:00 p.m.   |

| Datos de Asistentes       |                            |   |
|---------------------------|----------------------------|---|
| Nombre y apellido         | Cargo                      | Firma   |
| Liliana de León Escorcia. | Gerente Condisabores S.A.S |  |
| Willington Villegas.      | Consultor en Mercadeo      |  |
|                           |                            |   |

**Nota:** Anexar hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera

**Objetivo(s) de la reunión**

Delimitar el problema de investigación para entrar a definir el rumbo de la Consultoría.


| Dependencia que cita  | Proceso a tratar.   |
|-----------------------|---|
| Consultor de Mercadeo | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál) _____ |

**2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado )**

Dentro de lo conversado en esta reunión, se puede determinar que lo más pertinente a realizar en la Consultoría es un Plan estratégico de Mercadeo, ya que la empresa ha realizado algunas indagaciones del mercado, lo cual no es tan urgente en el momento hacer una investigación de mercados, igualmente ya se poseen algunos productos, por lo que indagar acerca de la P de producto y otras variables relacionadas como desarrollo de marca, estudio de ampliación del portafolio o la creación del departamento de mercadeo no se ven tan impactantes o al menos tan urgentes, mientras que un Plan Estratégico de Mercadeo, es algo que a la empresa le puede permitir mejorar no solo una estrategia para lanzar, posicionar y ejecutar desde el mercadeo las mejores herramientas que puedan promocionar y generar un alto impacto en la organización y en el mercado en distintos aspectos y verse sumamente beneficiada.

Se cierra la reunión con los compromisos de generar los objetivos de la investigación, la delimitación del problema y elaborar y definir el enfoque del trabajo y se dejan algunas tareas para la próxima reunión.



|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 2 |
|---|--|----------|

| <i>3. Acuerdos/Compromisos</i> |   |                                       |                   |
|--------------------------------|---|---------------------------------------|-------------------|
| <i>Ítems</i>                   | <i>Actividad</i>  | <i>Responsables</i>                   | <i>Fecha fin</i>  |
| 1                              | <i>Plantear objetivos, problema y describir la empresa.</i> | <i>Consultor -<br/>Willington V</i>   | <i>01/04/2017</i> |
| 2                              | <i>Facilitar información de la empresa.</i>                 | <i>Gerencia -<br/>Liliana de León</i> | <i>25/03/2017</i> |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <i>Notifica a otros procesos</i> | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro<br>¿Cuál(es)? _____ |
|----------------------------------|---|

| <b>Elaboró</b>  | <b>Revisó</b>                   |
|---|---------------------------------|
| <i>Consultor en Mercadeo - Willington Villegas Álvarez.</i> | Gerencia de Condisabores S.A.S. |
| <i>Fecha: 22 de febrero de 2017</i>                         |                                 |

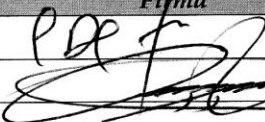



**Formato**  
**Actas de reunión Consultoría en**  
**Mercadeo Condisabores S.A.S**

Acta n 3

**1. Información General**

| <i>Acta de reunión de:</i>                          | <i>Lugar</i>                          | <i>Fecha</i>      | <i>Hora inicio</i> | <i>Hora de fin</i> |
|---|---------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S</b> | <b>Gerencia de Condisabores S.A.S</b> | <b>2017 05 03</b> | <b>5:00 p.m.</b>   | <b>8:00 p.m.</b>   |


| <i>Datos de Asistentes</i>       |                                   |   |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|
| <i>Nombre y apellido</i>         | <i>Cargo</i>                      | <i>Firma</i>  |
| <b>Liliana de León Escorcía.</b> | <b>Gerente Condisabores S.A.S</b> |  |
| <b>Willington Villegas.</b>      | <b>Consultor en Mercadeo</b>      |  |
|                                  |                                   |   |

**Nota:** Anexar hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera

| <i>Objetivo(s) de la reunión</i>  |
|---|
| <b>Continuar con el proceso de definición del segmento de clientes.</b> |

| <i>Dependencia que cita</i>  | <i>Proceso a tratar:</i>  |
|------------------------------|---|
| <b>Consultor de Mercadeo</b> | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál) _____ |

| <i>2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado)</i>  |
|--|
| <p>Se entablo la necesidad de indagar acerca de las herramientas que se podían utilizar dentro de la consultoría, tales como encuestas, entrevistas, focus Group y rastreo de información en diversas fuentes, se continua profundizando sobre el estado actual de la empresa, de su conformación, de sus deseos, de sus limitaciones y de sus posibilidades de nuevos mercados y de crear nuevos productos. Se habla sobre las propiedades de los productos, de los avances en cuanto a ventas y de lo relacionado con las principales preocupaciones sobre abarcar más mercado por parte de la gerencia. También se lleva a cabo una conversación acerca de la delimitación o definición del segmento de clientes más adecuado no solo para la empresa, sino para el trabajo de la consultoría. Además de esto se plantea la posibilidad y necesidad de iniciar un proceso de promoción y consecución de ciertos elementos para darle visibilidad y posicionamiento a la empresa.</p> <p>Se cierra la reunión con los compromisos para la próxima reunión.</p> |

|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 3 |
|---|--|----------|

| 3. Acuerdos /Compromisos |  |                                   |                   |
|--------------------------|--|-----------------------------------|-------------------|
| Ítems                    | Actividad  | Responsables                      | Fecha fin         |
| 1                        | <i>Definir propuesta de Promoción BTL paralela a la realización de la Consultoría.</i> | <i>Consultor - Willington V</i>   | <i>13/05/2017</i> |
| 2                        | <i>Facilitar Misión y Visión de la Empresa, así como el portafolio de productos.</i>   | <i>Gerencia - Liliana de León</i> | <i>13/05/2017</i> |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <i>Notifica a otros procesos</i> | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro<br>¿Cuál(es)? _____ |
|----------------------------------|---|

| Elaboró   | Revisó                          |
|---|---------------------------------|
| <i>Consultor en Mercadeo - Willington Villegas Álvarez.</i> | Gerencia de Condisabores S.A.S. |
| <i>Fecha: 03 de mayo de 2017</i>                            |                                 |



**Formato**  
**Actas de reunión Consultoría en**  
**Mercadeo Condisabores S.A.S**

Acta n 4

**1. Información General**

| Acta de reunión de:                          | Lugar                          | Fecha      | Hora inicio | Hora de fin |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S | Gerencia de Condisabores S.A.S | 2017 05 13 | 3:00 p.m.   | 7:00 p.m.   |

| Datos de Asistentes       |                            |       |
|---------------------------|----------------------------|-------|
| Nombre y apellido         | Cargo                      | Firma |
| Liliana de León Escorcía. | Gerente Condisabores S.A.S |       |
| Willington Villegas.      | Consultor en Mercadeo      |       |
|                           |                            |       |

**Nota:** Anexar hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera


**Objetivo(s) de la reunión**

*Dialogar y decidir sobre el avance acerca del nuevo asesor del trabajo y determinar cronograma nuevo.*

| Dependencia que cita  | Proceso a tratar.   |
|-----------------------|---|
| Consultor de Mercadeo | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál) _____ |

**2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado )**

*En esta nueva reunión se habla sobre el nuevo enfoque y continuidad acerca de lo que se piensa plantear con el nuevo asesor asignado del trabajo de grado de la Maestría, se plantea un nuevo cronograma en el cual se decide realizar una reunión cada 8 días sin falta los días miércoles en la noche en la sede de Condisabores S.A.S. también se decide participar en la Feria Empresarial del Colegio Canadiense que se organizara en la Colegiatura en el mes de junio. Elaborar un stand y demás aspectos para organizar las exhibiciones en almacenes y otros espacios de la ciudad. Se habla acerca de algunas comparaciones y pruebas de otros productos por parte de la Gerencia. En la asesoría se dan a conocer algunos aspectos relacionados con las teorías, temas y enfoques a tratar dentro del marco teórico con el fin de seleccionar y darle pertinencia a los enfoques y temas que la Gerencia considera son de su interés tomando como temas principales como mercadeo, producto, plan estratégico de mercadeo, promoción, BTL, condimentos, alimentos y segmentación de mercados.*

|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 4 |
|---|--|----------|

| 3. Acuerdos /Compromisos |  |                               |            |
|--------------------------|--|-------------------------------|------------|
| Ítems                    | Actividad  | Responsables                  | Fecha fin  |
| 1                        | Elaborar avance de marco teórico, desarrollo de herramientas y búsqueda de expertos. | Consultor -<br>Willington V   | 17/05/2017 |
| 2                        | Elaboración de material y aspectos de promoción.                                     | Gerencia -<br>Liliana de León | 17/05/2017 |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <i>Notifica a otros procesos</i> | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro<br>¿Cuál(es)? _____ |
|----------------------------------|---|

| Elaboró  | Revisó                          |
|--|---------------------------------|
| Consultor en Mercadeo - Willington<br>Villegas Álvarez.<br>Fecha: 13 de mayo de 2017 | Gerencia de Condisabores S.A.S. |



**Formato**  
**Actas de reunión Consultoría en**  
**Mercadeo Condisabores S.A.S**

Acta n 5

**1. Información General**

| Acta de reunión de:                          | Lugar                          | Fecha      | Hora inicio | Hora de fin |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S | Gerencia de Condisabores S.A.S | 2017 05 17 | 7:00 p.m.   | 10:00 p.m.  |

| Datos de Asistentes       |                            |       |
|---------------------------|----------------------------|-------|
| Nombre y apellido         | Cargo                      | Firma |
| Liliana de León Escorcía. | Gerente Condisabores S.A.S |       |
| Willington Villegas.      | Consultor en Mercadeo      |       |
|                           |                            |       |

**Nota:** Anexar hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera

**Objetivo(s) de la reunión**

Definir avances de la Consultoría, herramientas de investigación y adecuación de la empresa.

| Dependencia que cita  | Proceso a tratar.  |
|-----------------------|--|
| Consultor de Mercadeo | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál)_____ |

**2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado )**

En dicha reunión se habla acerca de cuáles son los tipos de herramientas de investigación más pertinentes para aplicar en la recolección de información, de cómo ya un primer cliente institucional se interesó en los productos y de cómo se puede comenzar a realizar un focus Group, entrevistas a expertos de la Colegiatura en el programa de Gastronomía, en el Colegio Mayor y el Sena con expertos en cocina, también de llevar a cabo entrevistas a expertos en otras áreas de la sazón como restaurantes y profesionales en nutrición, ingeniería de alimentos y chefs, y de continuar el rastreo bibliográfico y de información en cuanto al diagnóstico interno y externo de la organización.

Se deja como tarea elaborar y aplicar las herramientas de investigación previamente revisadas por parte del asesor y la adecuación del espacio de la empresa para atender al cliente institucional.



**Formato**  
**Actas de reunión Consultoría en**  
**Mercadeo Condisabores S.A.S**

Acta n 5

| <b>3. Acuerdos/Compromisos</b> |  |                               |                  |
|--------------------------------|--|-------------------------------|------------------|
| <b>Ítems</b>                   | <b>Actividad</b>   | <b>Responsables</b>           | <b>Fecha fin</b> |
| 1                              | Aplicar herramientas de investigación e iniciar diagnósticos internos y externos.            | Consultor -<br>Willington V   | 31/05/2017       |
| 2                              | Avanzar en la adecuación del espacio de la empresa y facilitar producto para el Focus Group. | Gerencia -<br>Liliana de León | 24/05/2017       |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Notifica a otros procesos</b> | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro<br>¿Cuál(es)? _____ |
|----------------------------------|---|

| <b>Elaboró</b>                                       | <b>Revisó</b>                   |
|--|---------------------------------|
| Consultor en Mercadeo - Willington Villegas Álvarez. | Gerencia de Condisabores S.A.S. |
| Fecha: 17 de mayo de 2017                            |                                 |



**Formato**  
**Actas de reunión Consultoría en**  
**Mercadeo Condisabores S.A.S**

Acta n 6

**1. Información General**

| Acta de reunión de:                          | Lugar                          | Fecha      | Hora inicio | Hora de fin |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S | Gerencia de Condisabores S.A.S | 2017 05 24 | 5:30 p.m.   | 8:00 p.m.   |

**Datos de Asistentes**

| Nombre y apellido         | Cargo                      | Firma |
|---------------------------|----------------------------|-------|
| Liliana de León Escorcía. | Gerente Condisabores S.A.S |       |
| Willington Villegas.      | Consultor en Mercadeo      |       |
|                           |                            |       |

**Nota:** Anexar hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera

**Objetivo(s) de la reunión**

Definir el inicio de la aplicación de los instrumentos de investigación para el diagnóstico interno y externo de la organización.


| Dependencia que cita  | Proceso a tratar.  |
|-----------------------|--|
| Consultor de Mercadeo | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál)_____ |

**2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado )**

Se procede a leer y firmar las actas hasta ahora elaboradas como lo sugirió en Asesor del trabajo de grado Andrés Álvarez, se analizan algunas teorías y temas para ser incluidos por parte del Consultor al soporte teórico en la elaboración de la Consultoría, se envía y se le facilita a la Gerencia el formato de las actas para que estas las siga utilizando en sus reuniones en otras dependencias u ocasiones, se analizan las herramientas e instrumentos elaborados por parte del Consultor para que estos sean luego revisados por parte del Asesor de trabajo de grado, se definen detalles de participación de la Feria empresarial y se le facilita a la Gerencia el formato de inscripción.

Se deja como tarea facilitar el producto por parte de la Gerencia con el fin de realizar el Grupo Focal y dar aportes a las guías de trabajo antes de ser revisadas por el Asesor del trabajo de grado Andrés Álvarez, el Consultor se




|   |  |          |
|---|--|----------|
|    | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 6 |
| <b>2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado )</b>  |  |          |
| <i>compromete a dar inicio a la aplicación a las herramientas de investigación sugeridas por parte del Asesor del trabajo de grado se plantea realizar reunión el día miércoles 31 de mayo para avanzar en la Consultoría y evaluar la participación en la Feria Empresarial Feria E.J.E del Colegio Canadiense a realizarse en al Colegiatura.</i> |  |          |

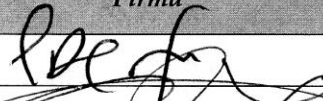

| 3. Acuerdos/Compromisos |   |                                       |                   |
|-------------------------|---|---------------------------------------|-------------------|
| Ítems                   | Actividad   | Responsables                          | Fecha fin         |
| 1                       | <i>Aplicar herramientas de investigación e iniciar diagnósticos internos y externos.</i>            | <i>Consultor -<br/>Willington V</i>   | <i>31/05/2017</i> |
| 2                       | <i>Avanzar en la adecuación del espacio de la empresa y facilitar producto para el Grupo Focal.</i> | <i>Gerencia -<br/>Liliana de León</i> | <i>24/05/2017</i> |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Notifica a otros procesos | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro<br>¿Cuál(es)? _____ |
|---------------------------|---|

| Elaboró   | Revisó                          |
|---|---------------------------------|
| <i>Consultor en Mercadeo - Willington Villegas Álvarez.</i> | Gerencia de Condisabores S.A.S. |
| <i>Fecha: 24 de mayo de 2017</i>                            |                                 |

|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 7 |
|---|--|----------|

| 1. Información General                       |                                |            |             |             |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Acta de reunión de:                          | Lugar                          | Fecha      | Hora inicio | Hora de fin |
| Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S | Gerencia de Condisabores S.A.S | 2017 06 07 | 5:30 p.m.   | 9:00 p.m.   |


| Datos de Asistentes       |                            |   |
|---------------------------|----------------------------|---|
| Nombre y apellido         | Cargo                      | Firma   |
| Liliana de León Escorcía. | Gerente Condisabores S.A.S |  |
| Willington Villegas.      | Consultor en Mercadeo      |  |
|                           |                            |   |

**Nota:** Anexar hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera

| Objetivo(s) de la reunión   |
|---|
| Revisar y aprobar las encuestas que se aplicaron, el Grupo Focal y llevar a cabo la elaboración del diagnóstico interno a la gerencia de Condisabores S.A.S. con la herramienta Kast. |

| Dependencia que cita  | Proceso a tratar.   |
|-----------------------|---|
| Consultor de Mercadeo | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál) _____ |

| 2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado)  |
|---|
| <p>Se inicia la reunión dando a conocer las tareas acordadas en la reunión anterior, el consultor muestra las herramientas aplicadas y la gerencia habla sobre el avance en la adecuación del lugar de producción para poder entrar en una dinámica mucho más estructurada y prepararse para afrontar el mercado según lo que se plantee en la consultoría.</p> <p>Se procede a entregar el certificado de participación de la Feria E.J.E. otorgado a Condisabores S.A.S. en la cual se dió a conocer el producto, se elaboró validación del producto y se tomó como una estrategia de promoción, algo que se había planteado de manera inicial en la consultoría y fue aprobado desde la gerencia y se ejecutó a buen término; seguido a esto la gerencia revisa las encuestas aplicadas para ser aprobadas y proceder a su tabulación;</p> |

|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 7 |
|---|--|----------|

**2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado )**

también se hace entrega del audio del Grupo Focal, las fotos del mismo, algunas fotos de personas elaborando encuestas.

Se procede a elaborar el diagnostico interno con el modelo de diagnóstico Kast and Rosenzweig a la gerencia de la empresa, a una de las operarias y a la gerencia de producción de la empresa.

Se deja como tarea terminar de aplicar herramientas de diagnóstico externo como la observación en supermercados y las entrevistas a profundidad a expertos en el campo de los alimentos y la condimentación en distintos campos, así mismo elaborar los informes de ambos, la gerencia se compromete a elaborar 30 encuestas más para facilitar al consultor y engrosar el número de encuestados para tener una muestra con un poco más de información.


Se da por terminada la reunión.

**3. Acuerdos /Compromisos**

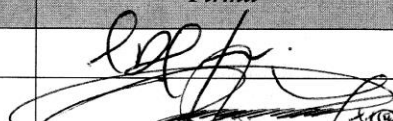

| Ítems | Actividad   | Responsables                  | Fecha fin    |
|-------|---|-------------------------------|--------------|
| 1     | Aplicar herramientas de investigación como la observación a supermercados, entrevista a expertos y la sistematización, tabulación y alistamiento de hallazgos para ser presentados a la gerencia. | Consultor -<br>Willington V   | 13 /06 /2017 |
| 2     | Aplicar 30 encuestas más por iniciativa propia y avanzar en la adecuación del local.  | Gerencia -<br>Liliana de León | 08/06/2017   |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Notifica a otros procesos | <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro<br>¿Cuál(es)? _____ |
|---------------------------|---|

| Elaboró  | Revisó                          |
|--|---------------------------------|
| Consultor en Mercadeo - Willington Villegas Álvarez. | Gerencia de Condisabores S.A.S. |
| Fecha: 07 de junio de 2017                           |                                 |

|   |  |          |
|---|--|----------|
|  | <b>Formato</b><br><b>Actas de reunión Consultoría en</b><br><b>Mercadeo Condisabores S.A.S</b> | Acta n 8 |
|---|--|----------|

| 1. Información General                       |                                |            |             |             |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Acta de reunión de:                          | Lugar                          | Fecha      | Hora inicio | Hora de fin |
| Consultoría en Mercadeo a CONDISABORES S.A.S | Gerencia de Condisabores S.A.S | 2017 07 01 | 2:00 p.m.   | 7:00 p.m.   |

| Datos de Asistentes       |                            |   |
|---------------------------|----------------------------|---|
| Nombre y apellido         | Cargo                      | Firma   |
| Liliana de León Escorcía. | Gerente Condisabores S.A.S |  |
| Willington Villegas.      | Consultor en Mercadeo      |  |

**Nota:** Anexar hoja en blanco o de asistencia en caso que se requiera

| Objetivo(s) de la reunión   |
|---|
| Hacer entrega de los instrumentos de investigación a la Gerencia de Condisabores Colombia S.A.S, así mismo dar a conocer el planteamiento del plan estratégico de mercadeo y aprobar su diseño. |

| Dependencia que cita  | Proceso a tratar.  |
|-----------------------|--|
| Consultor de Mercadeo | Mercadeo <input checked="" type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/><br>otro(¿Cuál)_____ |

| 2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado)  |
|---|
| <p>Se inicia la reunión entregando las encuestas aplicadas, un total de 186 las cuales son contadas por la Gerencia y aprobado el número de las mismas; seguido a esto, se entrega la tabulación de las mismas de manera física en hojas en donde se puede observar los resultados obtenidos en las encuestas y que estos coincidan con los resultados digitales tabulados en gráficas a computador, la Gerencia los recibe y los aprueba; igualmente se hace entrega de manera digital de los demás instrumentos digitales de investigación tales como Grupo Focal, Observación guiada a supermercados y las entrevistas a expertos, esta información se entrega en audio, vídeo y fotos igualmente se entregan formatos en word de cada uno de los instrumentos de investigación. De manera física se entrega también los formatos de autorización para dar tratamiento a la información y datos del grupo focal, firmados e impresos, como prueba de la asistencia y de la ejecución.</p> <p>Se procede a estudiar el tipo de Plan Estratégico de Mercadeo a diseñarse para la Empresa Condisabores Colombia S.A.S, según las expectativas de la Gerencia de la empresa, de los planteamientos del Consultor y teniendo en cuenta los hallazgos, el cual se determina llevar a cabo un plan de mercadeo enfocado en la Promoción</p> |



**Formato**  
**Actas de reunión Consultoría en**  
**Mercadeo Condisabores S.A.S**

Acta n 8

**2. Desarrollo de la reunión (Realice la descripción de los temas de interés acuerdo al orden del día desarrollado)**

en los canales y desde el BTL enfocado en lo escénico para llevar a cabo un acercamiento más interesante, significativo y experiencial, dirigido a las tiendas, mini mercados y para un estrato 3 y el género femenino, ya que esto dentro de lo hallado en los instrumentos de investigación, fue lo más relevante.

Se deja como tarea terminar de elaborar el trabajo de grado incluyendo el plan estratégico de mercadeo y demás aspectos que hacen falta para su entrega final, también de socializar al terminar el mismo las estrategias y recomendaciones definitivas por parte del consultor a la Gerencia de la empresa Condisabores S.A.S. para llevar a cabo su implementación.

Se da por terminada la reunión.

**3. Acuerdos/Compromisos**

| Ítems | Actividad   | Responsables  | Fecha fin  |
|-------|---|---|------------|
| 1     | <i>Sistematizar y analizar el resto de información hallada con las herramientas de investigación, culminar el Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Condisabores Colombia S.A.S y terminar de estructurar tanto el marco teórico como otros detalles del trabajo de grado incluyendo conclusiones y recomendaciones.</i> | <i>Consultor -<br/>Willington V</i>   | 04/07/2017 |
| 2     | <i>Atender a la socialización de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones finales para llevar a cabo la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Condisabores S.A.S</i>   | <i>Gerencia -<br/>Consultor<br/>Liliana de León<br/>Willington<br/>Villegas A</i> | 20/09/2017 |

Notifica a otros procesos  Si  No  Otro  
¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_

| Elaboró   | Revisó                          |
|---|---------------------------------|
| <i>Consultor en Mercadeo - Willington Villegas Álvarez.</i> | Gerencia de Condisabores S.A.S. |
| <i>Fecha: 01 de julio de 2017</i>                           |                                 |