



PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO 2015-2016

ALIMENTOS TOLUIS S.A.S.

LINA MARCELA RESTREPO CEBALLOS

JULIANA RODRÍGUEZ ECHEVERRI

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLIN, COLOMBIA

2016



PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO 2015-2016

ALIMENTOS TOLUIS S.A.S.

LINA MARCELA RESTREPO CEBALLOS

JULIANA RODRÍGUEZ ECHEVERRI

**Trabajo de Grado para optar el título de
ESPECIALISTAS EN GERENCIA DE MERCADEO**

Asesor

LUISA FERNANDA GAVIRIA MARTÍNEZ

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLIN, COLOMBIA**

2016

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 11 de agosto de 2016

DEDICATORIA

Yo Lina Marcela Restrepo Ceballos, dedico este trabajo a mis padres, que con su ejemplo y tenacidad han impulsado cada proyecto en mi vida.

Yo Juliana Rodríguez Echeverri, dedico este trabajo a mi familia, que siempre me maravilla con su amor y sus enseñanzas para la vida.

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo.

En primer lugar agradecemos a los empleados de la empresa Alimentos Toluis S.A.S. a la Gerencia General, el personal de ventas, al personal de logística y especialmente a Juan Pablo Pérez Franco Director Comercial, quien nos brindó el soporte, la información y confianza necesarios para que este trabajo de grado pudiera ser desarrollado y finalizado satisfactoriamente.

Queremos también agradecer y resaltar la disposición, compromiso y apoyo de nuestra asesora de trabajo de grado, Luisa Fernanda Gaviria Martínez. Gracias a su acompañamiento y orientación nos fue posible desarrollar un trabajo de investigación apropiado y logramos complementar nuestra formación de Especialistas en Gerencia de Mercadeo.

Finalmente, y no menos importante, hacemos extensiva nuestra gratitud a la Institución Universitaria Esumer por la formación de alta calidad que nos brindó durante este año de aprendizaje y que estamos seguros, nos abrirá nuevas puertas en nuestro futuro como Especialistas en Gerencia de Mercadeo.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE GRÁFICAS	10
LISTA DE ILUSTRACIONES	12
GLOSARIO.....	13
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS.....	14
INTRODUCCIÓN	15
ABSTRACT	16
OBJETIVOS	16
RESUMEN EJECUTIVO	16
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	20
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	20
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	20
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	22
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	24
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	27
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN	27
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN	27
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS	27
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	28
3. MARCO TEORICO.....	28
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)	30
3.1.1. QUÉ ES UN CÁRNICO	30
3.1.2. CUÁL ES EL PROCESO DE UN CÁRNICO	32
3.1.3. QUÉ ES LA CADENA DE FRIO DE UN CÁRNICO.....	34
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO	38
3.2.1. MARKETING SOCIAL	38

3.2.2. MARKETING RELACIONAL Y ESTRATEGIAS DE CRM.....	40
3.2.3. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	45
3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	48
3.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	48
3.3.2. QUÉ ES LA MINERÍA DE DATOS – DATA MINING	50
3.3.3. INTELIGENCIA DE MERCADOS	53
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	59
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	59
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	59
4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	59
4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS	60
4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS	61
4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES	62
4.2.5. ASPECTOS LEGALES	63
4.2.6. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	63
4.3. ANÁLISIS DOFA.....	64
4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	66
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE	67
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	68
4.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA - COMPETIDORES INMEDIATOS	68
4.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA - COMPETIDORES INDIRECTOS	71
4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	72
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR	87
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	88
4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	90
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	91
5.1. FICHA TÉCNICA	91
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	92
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	93
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	93
5.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	93

5.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	93
5.5. METODOLOGÍA APLICADA	94
5.6. LIMITACIONES	94
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	95
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	114
5.7.2. RESULTADOS GENERALES	114
5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES.....	116
5.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	116
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	117
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	117
6.1.1. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MERCADEO	117
6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MERCADEO	117
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS	117
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	117
6.4. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO	120
6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCAEO	125
6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición por 100 g de porción comestible de carne.	31
Tabla 2. Composición por 100 g de porción comestible de embutidos.	32
Tabla 3. Temperaturas de almacenamiento.....	37
Tabla 4. Las siete claves del marketing relacional bien hecho	43
Tabla 5. Factores de medición del estilo de vida AIO.....	48
Tabla 6. Análisis de las fuerzas competitivas	87
Tabla 7. Productos por referencia, marca, presentación y precio	88

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: P1. Sexo de los transformadores	95
Gráfica 2: P2. Estado civil de los transformadores	96
Gráfica 3: P3. ¿En qué estrato está ubicada su vivienda?	97
Gráfica 4: P4. Edad de los transformadores.....	98
Gráfica 5: P5. ¿Cuál es el nivel de estudios que ha realizado hasta ahora?	99
Gráfica 6: P6. ¿En cuál de las siguientes opciones funciona su negocio?	100
Gráfica 7: P8. ¿Cuántos empleados tienen en su negocio?	101
Gráfica 8: P9. ¿Por cuál de estos medios surte los insumos alimenticios para su negocio?	101
Gráfica 9: P11. ¿Surte con el mismo proveedor todos sus insumos de alimentos?	103
Gráfica 10: P12. ¿Le llevan sus productos cárnicos a domicilio?	104
Gráfica 11: P13. ¿Compra diferentes marcas de cada uno de los producto cárnicos de su negocio?	105
Gráfica 12: P14. ¿Con qué frecuencia surte su negocio de productos cárnicos?	106
Gráfica 13: P16. ¿Tiene alguna marca de su preferencia en cuanto a productos cárnicos?	107
Gráfica 14: P17. ¿Cuál de las siguientes marcas de productos cárnicos es la que más compra para su negocio?	108
Gráfica 15: P18. ¿Qué otra marca de productos cárnicos es la que más compra para su negocio?	109
Gráfica 16: P19. ¿Cambia con frecuencia de marca de productos de cárnicos, si encuentra promociones o descuentos en el mercado?	110
Gráfica 17: P20. ¿Considera que la calidad de los productos cárnicos que utiliza para su negocio tiene relación directa con las ventas de su negocio?	111
Gráfica 18: P21. ¿Cuál de las siguientes características es la de mayor importancia para su negocio, en la compara de productos cárnicos?	112
Gráfica 19: P22. ¿Qué otro aspecto considera relevante o importante para su negocio en la compara de productos cárnicos?	112

Gráfica 20: P23. ¿Le gustaría recibir información más detallada del fabricante de los productos cárnicos que compra para su negocio? 113

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura simplificada de la cadena productiva.....	34
Ilustración 2: Puntos de control de temperatura de la cadena de frio.	36
Ilustración 3: Productos de Marketing Social	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4: Ciclo del Marketing Social	39
Ilustración 5: Marco General del Marketing Relacional.....	41
Ilustración 6: Esquema Elemental de Proceso Comercial.....	47
Ilustración 7: Etapas para el proceso de extracción de conocimiento KDD.	52
Ilustración 8: Relaciones entre los pasos del proceso de Minería de Datos.....	53
Ilustración 9: Ciclo del Inteligencia de Mercados.....	56
Ilustración 10: Factores claves de éxito	59

GLOSARIO

Carne: 1. f. Parte muscular del cuerpo humano o animal.
2. f. carne comestible de vaca, ternera, cerdo, carnero, etc., y muy señaladamente la que se vende para el abasto común del pueblo. (Real Academia Española, s. f.)

Bovino: 1. adj. Pertenciente o relativo al toro o a la vaca.
2. adj. Dicho de un mamífero: Del grupo de los rumiantes, de gran talla, con el estuche de los cuernos liso, el hocico ancho y desnudo y la cola larga con un mechón en el extremo, y que está en muchos casos domesticado. (Real Academia Española, s. f.)

Derivado, derivar: intr. Dicho de una cosa: Traer su origen de otra. (Real Academia Española, s. f.)

Frigorífico: 1. adj. Dicho especialmente de una mezcla o de un dispositivo: Que hace bajar la temperatura más o menos grados de manera artificial.
2. adj. Dicho de un vehículo: Provisto de un espacio refrigerado para el transporte de alimentos perecederos.
3. m. Aparato electrodoméstico, cámara o mueble que produce frío para conservar alimentos u otras sustancias. (Real Academia Española, s. f.)

Inocuo: adj. Que no hace daño. (Real Academia Española, s. f.)

Matadero: m. Sitio donde se mata y desuella el ganado destinado al abasto público. (Real Academia Española, s. f.)

Organoléptico, ca: adj. Que puede ser percibido por los órganos de los sentidos. (Real Academia Española, s. f.)

Perecedero: adj. Poco durable, que ha de perecer o acabarse. (Real Academia Española, s. f.)

Reticencia: 1. f. Efecto de no decir sino en parte, o de dar a entender claramente, y de ordinario con malicia, que se oculta o se calla algo que debiera o pudiera decirse.
2. f. Reserva, desconfianza. (Real Academia Española, s. f.)

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

FEDEGAN: Federación Colombiana de Ganaderos

KDD: Knowledge Discovery in Databases

OMS: Organización Mundial de la Salud

TaT: Tienda a tienda

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo para Alimentos Toluis S.A.S., empresa de productos cárnicos procesados en la ciudad de Medellín, se elabora con el fin de dar una posible solución a los problemas de fidelización y participación en el mercado que actualmente aquejan a las pequeñas y medianas empresas en Colombia para, a través del análisis de la información recopilada, definir acciones que garanticen su permanencia y supervivencia en el mercado, mediante la captación y uso efectivo de los recursos, eficiencia al transformarlos y eficacia para canalizarlos.

Alimentos Toluis S.A.S. es una Pyme que ofrece un portafolio de productos cárnicos procesados y tiene como público final los transformadores, que atiende a través del canal de distribuidores especializados. Para esta compañía es de gran importancia lograr una conexión con su público, pero la creación informal de negocios de transformadores de alimentos cárnicos procesados, entendidos como perreros y ventas callejeras en general, en Medellín y sus alrededores; hace que no exista un control de cifras exactas de esta población, la forma de operar y sus necesidades. Esto se convierte en una limitante de información para el desarrollo del plan de mercadeo pues los datos recopilados hasta el momento sobre el sector son poco concluyentes y no permiten tener un panorama claro para la toma de decisiones.

Por las limitantes de información, la formulación de este plan de mercadeo se desarrolla a partir de la recopilación de información relevante a partir de diferentes herramientas y modelos, como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA y el desarrollo de una investigación concluyente a través de la aplicación de una encuesta. A partir de los datos arrojados por estos procesos se busca definir las acciones estratégicas necesarias que le permitan a la empresa Alimentos Toluis S.A.S. satisfacer las necesidades y deseos de los transformadores y distribuidores, ampliar la cobertura y generar estrategias que incrementen su participación en el mercado.

ABSTRACT

Due to the highly competitive globalized market where the business world is immerse, economic openness, FTAs and comercial agreements signed by countries and regions, everyday it becomes more important for companies (specially SMEs) to strengthen and implement management models, strategic planning and marketing plans in order to guarantee its permanence and survival in the market, besides developing effectiveness in getting resources, efficiency in transforming them and efficacy to funnel them.

SME's due to its size, and sometimes being informal and with not too many resources available, turn aside its strategic approach focusing in the business operations, it demonstrates a lack of a proper marketing plan that could impact significantly all its stakeholders.

In order to analyze and solving that issue, it has been done a marketing plan for Alimentos Toluis S.A.S a processed meat products company in Medellín – Colombia, which shows the situation of SME's, where does not exists anything like consumer loyalty as they are actually seeking for low prices without thinking about another relevant brand and product features.

With the marketing plan development it is possible to identify the Alimentos Toluis S.A.S problem's background, with all the probable causes; furthermore, the market, competitors, substitutes and consumer behavior are deeply analyzed.

Moreover, key success factors have been identified and studied as well as its responsible areas in order to execute them and being able to achieve great results. Implications of processed meat products in Medellín's market were established through a PESTLE and Porter's five forces analysis, taking in count how vulnerable are they to weather changes, political issues, shortage, market trends, logistical problems, legal and environmental affairs.

Furthermore, structure within the company and its environment have been analyzed as well settling weaknesses, opportunities, strengths and threats and generating strategies in order to increase results or contingency plans when needed. With the purpose of understanding market's reality, a market research has been developed through a structured poll which reflects the mindset and behavior of the consumers at the time of making purchase decisions, as well as which are the relevant features of the brand and product.

Consequently, it is proposed the marketing plan that would allow the company Alimentos Toluis S.A.S to satisfy needs and wishes of their consumers generating loyalty strategies for their stakeholders, broadening the coverage and setting price guidelines with the goal of boosting the profit margin.

Key words: **Brand positioning, benefits, meat products.**

OBJETIVOS

General

Formular un plan estratégico de mercadeo para Alimentos Toluis S.A.S. a través del cual sea posible ganar participación en el mercado de los insumos cárnicos para transformadores.

Específicos

1. Hacer un análisis a profundidad del entorno del sector al que pertenece Alimentos Toluis S.A.S. en el mercado colombiano, a través del uso de herramientas como PESTEL y las 4 fuerzas de Porter.
2. Realizar una investigación de mercados cuantitativa al público de objetivo, los transformadores de comidas rápidas, identificando sus características sociales y demográficas principales, su modelo de negocio y los atributos que detonan la decisión de compra.
3. Formular estrategias de mercadeo que satisfagan las necesidades al público objetivo, encontradas desde la investigación de mercado y el análisis de la matriz DOFA.

RESUMEN EJECUTIVO

Debido al mercado altamente competido y globalizado en el cual se encuentra inmerso el mundo empresarial, la apertura económica, los tratados de libre comercio y acuerdos comerciales firmados entre países y regiones, hacen que cada día se vuelve más importante que las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se fortalezcan e implementen modelos de gestión, planificación estratégica, planes de mercadeo que garanticen su permanencia y supervivencia en el mercado, además de que puedan desarrollar efectividad al captar recursos, eficiencia al transformarlos y eficacia para canalizarlos.

Las pequeñas empresas, por ser empresas de un tamaño reducido, en muchos casos informales y con pocos recursos disponibles, desvían su enfoque de la estrategia y se orientan a la parte operacional del negocio, lo cual demuestra la falta de un plan de mercadeo estructurado que pueda impactar de forma significativa a los públicos de interés del negocio.

Para analizar y dar una posible solución a dicho problema, se realizó un plan de mercadeo para Alimentos Toluis S.A.S. empresa de productos cárnicos procesados en la ciudad de Medellín, que refleja la situación de las pequeñas empresas, donde no existe la fidelización de los consumidores, pues actualmente buscan precios bajos sin darle relevancia a otros factores del producto y la marca.

Con el desarrollo del plan de mercadeo se logra identificar los antecedentes del problema de Alimentos Toluis S.A.S., con las posibles causas, además se analiza de forma profunda el mercado, los competidores directos, los productos sustitutos y el comportamiento de su público objetivo (Los transformadores).

Se identifica y estudia los factores claves de éxito junto con sus áreas responsables de darle ejecución para que los resultados puedan ser visibles, además se determina de acuerdo al análisis PESTEL y a las fuerzas del entorno de Porter, las implicaciones que poseen las empresas de productos cárnicos en la ciudad de Medellín, que tan vulnerables pueden ser ante los cambios climáticos, aspectos políticos, escasez, inconvenientes logísticos, tendencias del mercado, aspectos ambientales y legales.

Se analiza además la estructura en el interior de la empresa y el entorno, estableciendo debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y se generan estrategias para incrementar resultados o planes de contingencia en algunos aspectos. Para conocer la realidad del mercado se realiza una investigación de mercados por medio de una encuesta estructurada donde se refleja el pensamiento y actuar de los transformadores a la hora de tomar decisiones de compra y cuáles son los tributos que son relevantes frente al producto y la marca.

En consecuencia, se propone el plan de mercadeo que le permita a la empresa Alimentos Toluis S.A.S. satisfacer las necesidades y deseos de los transformadores, al igual que

generar estrategias de fidelización para distribuidores y transformadores, ampliar la cobertura y generar estrategias de precios donde puedan incrementar su margen de utilidad.

Palabras clave: **Posicionamiento, Beneficios, Cárnicos.**

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

La baja fidelización de las distribuidoras y el cliente final con los productos ofrecidos por Alimentos Toluis S.A.S. afecta directamente a las áreas de ventas, comunicación y posicionamiento.

El área de ventas puede verse afectada continuamente por estrategias de precio realizadas por la competencia, pues si el cliente final no prefiere la marca por encima del precio va a estar cambiando su elección de productos en pro de reducir el desembolso, haciendo que su compra no sea constante.

Se afecta el área de la comunicación pues el desconocimiento de las especificaciones de los productos hace que el consumidor tenga una percepción errada o confusa de la marca.

El posicionamiento se hace casi inexistente pues el consumidor demuestra que no se relaciona estrechamente con el producto, no tiene el deseo de tenerlo pues otras ofertas de producto pueden sustituirlo al menos para suplir la necesidad.

Por lo anterior se requiere formular un plan estratégico de mercadeo para Alimentos Toluis S.A.S. mediante el cual sea posible reestructurar el concepto de la marca que se ha tenido los últimos 10 años, a través de los distribuidores hacia los transformadores de productos cárnicos. Realizando un trabajo de posicionamiento en los transformadores directamente, dando a conocer los atributos y beneficios que ofrece la marca a través de su portafolio de productos y así construir relaciones a largo plazo.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa nace hace 10 años en Medellín, Antioquia, constituida como persona natural a nombre de Carlos Álvarez. Inicialmente su dueño se encargaba de vender, producir y repartir las carnes de hamburguesa y tocineta que eran los productos que comercializaba en sus comienzos. La planta estaba ubicada en una casa del barrio Buenos Aires y contaba

con una máquina que hacía bolas de carne de la misma dimensión para posteriormente moldearlas manualmente con placas acrílicas, empacarlas y pasarlas por una selladora de plástico, y una pequeña cava de fríos donde se conservaban los insumos y el producto terminado. Comenzaron la comercialización en algunas distribuidoras de la Plaza Minorista de Medellín que les abrieron espacio, luego se ampliaron a la Placita de Flórez y a las cabeceras de los barrios más importantes de la ciudad. En este momento la empresa no contaba con transporte especializado sino con un automóvil particular que pertenecía a su dueño y solo tenían 5 empleados.

Posteriormente la planta pasó al barrio Caribe y con el incremento de la demanda mejoraron la maquinaria de producción (molinos, mezcladores, etc.) y empezaron a almacenar la materia prima y el producto terminado en cavas de congelación diferentes. Hasta este momento aunque se habían mejorado los procesos, todo seguía siendo muy artesanal y no habían solicitado su registro INVIMA.

Después del control realizado por el INVIMA a la empresa, fue necesario cambiar diferentes etapas del proceso para acogerse a la norma y la certificación los motivó para importar maquinaria especializada. Este proceso y los beneficios ofrecidos por el gobierno en esa época como la exención tributaria de parafiscales por 2 años los llevo a convertirse, en agosto 17 de 2012, en Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S. con el nombre de Alimentos Toluis S.A.S. y como objeto social el procesamiento, conservación y comercialización de alimentos cárnicos. Al mismo tiempo ampliaron su portafolio con nuevas líneas y nuevos productos como carnes frías.

Su distribución es exclusivamente en el departamento de Antioquia, principalmente en el Área Metropolitana. Hoy su planta de producción está ubicada en Guayabal La Raya y las oficinas administrativas en el sector de Los Colores de la ciudad de Medellín. Tienen 25 empleados vinculados y 20 empleados a través de servicios temporales.

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada uno de los sectores hace referencia a una actividad económica con elementos y características comunes, estas actividades económicas guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Según los procesos de producción que se realizan, se hace la división de cada uno de ellos.

Los sectores de la economía, según la división económica clásica, son los siguientes:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

Alimentos Toluis S.A.S. pertenece al sector secundario o industrial, que integra las actividades económicas relacionadas con la transformación industrial de alimentos y bienes que se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015)

El sector productivo de alimentos, al cual pertenece la empresa, está conformado por 3 subsectores: productos agrarios, productos pecuarios y productos procesados agropecuarios.

En los productos agrarios están las leguminosas, frutas y verduras. En los productos pecuarios tenemos carne de bovino, cerdo, aves, peces, leche y huevos. En los procesados agropecuarios que es el subsector al que pertenece Alimentos Toluis S.A.S. se incluyen los lácteos, molinería, derivados cárnicos, aceites y productos de café, panadería y subproductos de frutas y verduras. (Heredía Ospina & Rojas Aguilar, 2011, p. 3)

La industria cárnica tiene como objetivo producir y conservar un alimento esencial como la carne y el producto cárnico.

“Se denomina carne a la parte comestible (fundamentalmente músculos) de bovinos, ovinos, porcinos, caprinos, equinos y otras especies autorizadas sanas sacrificadas en condiciones higiénicas”. (Universidad Politécnica de Cataluña, s.f.).

El producto o derivado cárnico son “los productos alimenticios preparados total o parcialmente con carnes, despojos, grasas y subproductos, procedentes de los animales de abasto y otras especies, y en su caso, con ingredientes de origen vegetal, condimentos, especias y aditivos”. (Universidad Politécnica de Cataluña, s.f.)

La carne es usada por el hombre como fuente de proteína y grasa para su nutrición. La calidad de la carne está dada por factores del ganado y su manipulación como la raza, edad, edad y sexo del animal, ubicación del músculo, enfermedades padecidas, transporte al matadero, sufrimiento y cansancio del animal en el momento del sacrificio, congelación, aspectos nutritivos, aspectos higiénicos y características organolépticas como color, olor, ternura y sabor. (Tovar Rojas, 2003, pp.3-5) (Lozada, 2011)

Alimentos Toluis S.A.S. se dedica específicamente al procesamiento de la carne para la obtención de derivados cárnicos como carne de hamburguesa, tocineta, chorizo y jamón.

La industria del procesamiento de la carne se encuentra clasificada según el proceso de producción, existen Embutidos y No embutidos. Los Embutidos son los productos procesados crudos o cocidos que se introducen a presión en tripas y los No embutidos son los productos cárnicos procesados cocidos o no que no se introducen en tripas. (Secretaría Distrital de Salud Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.)

Como los productos cárnicos siempre contienen especias, condimentos y aditivos, estos fabricantes son socios importantes en el procesamiento de carne, tanto artesanal como industrial. (IA Alimentos, 2015)

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

Entre 2001 y 2003 la cadena de cárnicos en Colombia presentó un déficit comercial al registrarse exportaciones por US\$17 millones e importaciones por US\$58 millones. De acuerdo con las cifras se veía el panorama de Colombia como un importador neto de productos cárnicos y por lo tanto los productos locales enfrentan la competencia de los extranjeros en el mercado local. Durante este período, entre los principales proveedores se encontraban en orden de importancia Estados Unidos, Ecuador, Canadá y Chile. Mientras que nuestras exportaciones tenían como destino Venezuela, Antillas Holandesas, Ecuador y Perú.

En el año 2003 Colombia se posicionó como un importante productor de carne en el mundo, ocupando el puesto 15, aun así se redujo el consumo por persona de manera importante. Disminución que obedecía, entre otras razones, a la dinámica comercial lenta y a la sustitución por consumo de carne de pollo que ganaba espacios importantes en la dieta de los colombianos y que logró ganancias importantes en productividad y competitividad viéndose reflejado en la disminución de precios. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas Colombia, 2005)

Según la dirección de la Cámara de la Industria de Alimentos de la Andi, luego de un año 2013 difícil para el sector de alimentos debido a las cifras negativas en algunos meses por el tema del contrabando y la ilegalidad de productos en el mercado, en el 2014 se evidenció su recuperación con crecimientos entre el 3,5% y el 4% en el primer semestre del año. Se aumentó la producción de las empresas, la elaboración de productos nuevos y se normalizó la demanda interna. (Sandoval Duarte, 2014)

Según José Félix Lafaurie Rivera, Presidente Ejecutivo de la Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN, el panorama mundial de la carne bovina indica que los precios de la carne seguirán incrementándose a causa de una oferta que no crece al mismo ritmo de la demanda. La mayor tasa de crecimiento de la demanda frente a la producción, mejora la rentabilidad tanto del productor primario como del comercializador.

Se espera un crecimiento de la producción de ganado debido al incremento del comercio internacional. La mayoría de la producción se dirigirá al mercado interno cuya dinámica estará más en el crecimiento poblacional que en el consumo per cápita.

La tendencia que se tendrá en el mundo es que el precio de la carne siga incrementándose. Colombia cuenta con una gran cantidad de ventajas comparativas para la producción cárnica que deben ser convertidas en ventajas competitivas que le permitan ser un nuevo jugador del comercio internacional. (Lafaurie Rivera, 2015)

La industria cárnica mundial está creciendo según una reciente publicación de la revista IAlimentos, pues la tendencia del consumo de carne a nivel mundial en los últimos cinco años ha crecido cerca de un 3%, garantizando el atractivo de la carne como una de las fuentes de proteína más importante para la alimentación del mundo. (IAlimentos, 2015)

Algunas de las innovaciones actuales de los productos elaborados a base de carne, como los embutidos responden a necesidades y tendencias de los consumidores. Por esta razón es que todos los participantes de la cadena de producción de estos alimentos cárnicos están centrando cada vez más sus esfuerzos en ofrecer,

productos que cumplan con las necesidades nutricionales, organolépticas y sean cada vez más naturales, que es precisamente una de las tendencias más destacadas a nivel mundial, pues el uso de algunos ingredientes que no contengan una mayor cantidad de químicos puede hacer que estos alimentos sean cada vez más atractivos para el consumidor. (IAlimentos, 2015)

Recientemente se registró una noticia en los medios de comunicación sobre los resultados del estudio de la Organización Mundial de la Salud, en el que se refieren a que existe una relación entre algunos tipos de cáncer con el consumo de carnes rojas y carnes procesadas. El Grupo Nutresa desde su negocio de Alimentos Cárnicos informa las siguientes aclaraciones aunque tanto ellos como las diferentes empresas del sector de cárnicos, se encuentran a la espera de informe detallado de la OMS y sus conclusiones.

Sin embargo, de forma preliminar, se puede destacar que el reporte de prensa del estudio emite sus apreciaciones a partir de un consumo de 50 gramos de carne procesada diaria -lo cual significa unos 19 kilos de consumo al año- mientras que en Colombia el consumo de cárnicos procesados es menor a los 4 kilos anuales por persona. De todos modos, en nuestro caso una porción de producto cárnico está por debajo de los 40 gramos para nuestras principales referencias, incluyendo Salchicha Ranchera (38 gramos por unidad), Salchicha Tradicional Zenú (25 gramos por unidad) y una tajada de Jamón Pietrán (20 gramos por lonja).

El resumen publicado presenta una señal importante para países desarrollados, en los cuales el consumo promedio de carnes procesadas de una persona es superior a los 30 kilos por año. En Colombia no alcanzamos los 4 kilos por persona al año. (Alimentos Cárnicos S.A.S., 2015)

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

Alimentos Toluis S.A.S. no cuenta con una definición de la misión empresarial por lo desarrollamos la siguiente propuesta:

En Alimentos Toluis S.A.S. se busca mejorar la calidad de vida de las personas a través de una sana alimentación, con procesos que garanticen no solo la buena calidad los insumos necesarios para la elaboración de nuestros productos sino también las buenas prácticas en la obtención y procesamiento de la carne.

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

Alimentos Toluis S.A.S. no cuenta con una definición de la visión empresarial por lo desarrollamos la siguiente propuesta:

Para el año 2018, seremos los líderes departamentales, entre las empresas tipo Pyme, en la comercialización de productos cárnicos para comidas rápidas, que satisfagan la calidad de vida de los transformadores y consumidores finales. Nutre tu vida consume carne.

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

Respeto: Buscando la armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales; escuchamos, entendemos y valoramos al otro.

Responsabilidad: En consecuencia con los deberes y derechos que tenemos como organización, realizamos con seriedad y compromiso todos nuestros procesos.

Confianza: Ofrecemos los mejores productos y servicios a un precio justo, que cumplen con nuestra promesa de venta.

Cooperación: Para alcanzar los objetivos organizacionales contamos con la participación de cada una de las personas que intervienen en los diferentes procesos.

Compromiso: Creemos en los resultados que se obtienen con el cumplimiento oportuno y eficaz de las tareas, para atender los requerimientos internos y externos de la organización.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael E. Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede enfrentar las cinco fuerzas de la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. (Porter, 2009, p.81)

Después de estudiar externa e internamente para definir el problema de decisión de la empresa Alimentos Toluis S.A.S y teniendo como principal necesidad focalizarse para generar recordación y fidelización en los transformadores, se recurre a la estrategia de **enfoque o concentración**, en la que la empresa se concentra en satisfacer segmentos específicos del mercado.

La estrategia de enfoque o concentración, tanto basada en costes como en diferenciación se caracteriza por la elección de un segmento, mercado geográfico o fase del proceso productivo y por proponer una estrategia que responda de forma efectiva a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata no de ser los mejores del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores, en la existencia de canales de distribución distintos como la venta directa, minoristas, representantes, correo, etc. y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos, en tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.(Larrea, 1991, p.98)

Se busca concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores (nicho) dentro del mercado total que existe para los productos. A través de la aplicación de esta estrategia se requiere especializarse en un mercado reducido como el de los transformadores de productos cárnicos, tratando de ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

La decisión de aplicar este tipo de estrategia hace que se renuncie a la masificación de producto y que la participación de mercado en el segmento sea alta pero la participación del mercado total sea baja. Se pretende lograr una relación estrecha y de largo plazo mediante el plan de mercadeo, de medios y comunicación; identificando puntos estratégicos de contacto y obteniendo información de cada cliente en particular y así ofrecer continuamente productos y valores agregados que realmente haga la diferencia para los transformadores.

3. MARCO TEORICO

3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)

3.1.1. QUÉ ES UN CÁRNICO

La carne en sentido amplio, se considera como el “tejido muscular de los animales, utilizado como alimento para el hombre y es obtenida en el sacrificio de los animales aptos para el consumo”, es decir, considerados carne con buena calidad, y este aspecto depende de múltiples variables y entornos, entre ellos se destacan la raza del animal, la edad, el sexo y la ubicación de las partes del músculo y el estado de desarrollo del mismo. Además y de vital importancia las enfermedades, sufrimiento o cansancio que presentaba el animal antes de la matanza. (Tovar Rojas, 2003, pp.3-5). La carne se considerada como uno de los productos pecuarios que posee mayor valor, puesto que contiene proteínas y aminoácidos, minerales, grasas y ácidos grasos, además de vitaminas, componentes bioactivos y pequeñas cantidades de carbohidratos. (FAO, s.f.). Por los motivos anteriores la carne es un alimento indispensable en la alimentación diaria del ser humano, que representa una fuente de proteína necesaria para el correcto funcionamiento del cuerpo y su desarrollo, según lo expresa Alejandro Tovar en su libro **Guía de procesos para la elaboración de productos cárnicos**.

Otra definición de los productos cárnicos “son productos alimenticios preparados total o parcialmente con carnes, despojos, grasas y subproductos, procedentes de los animales de abasto y otras especies, y en su caso, con ingredientes de origen vegetal, condimentos, especias y aditivos”. (Universidad Politécnica de Cataluña, s.f.)

Los productos cárnicos pueden clasificarse según su proceso de producción los siguientes grupos: los embutidos que son los productos procesados crudos o cocidos, ahumado o no, introducido a presión en tripas; aunque en el momento de expendio o consumo carezca de la envoltura empleada. Y los productos no embutidos que son los cárnicos que en su proceso de elaboración no se introduce en tripas, entre ellos se encuentran los siguientes:

Embutidos procesados conocidos como las salchichas, cábano, salchichón, mortadela, jamonada, morcilla, pasta de hígado, carne de diablo y tocineta.

No embutidos procesados cocidos como lo son el jamón cocido, pernil, queso de cabeza y albóndiga.

Procesados crudos frescos que son el chorizo fresco y longaniza, hamburguesa y albóndiga.

Procesados madurados: salami y jamón crudo madurado. (Secretaría Distrital de Salud Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.)

Tabla 1. Composición por 100 g de porción comestible de carne.

	Energía (Kcal.)	Agua gr.	Proteínas gr.	Lípidos gr.			Colesterol mg.	Minerales mg.		Vitaminas mg.			
				AGS	AGM	AGP		K	Fe	Vit B1	Vit B2	Vit B3	
CERDO	Lomo	152	66.0	18.0	3.28	4.00	1.15	64	212	0.9	0.76	0.22	4.00
	Solomillo	130	74.4	21.0	2.05	2.37	0.44	72	420	1.2	1.00	0.26	4.30
	Tocino	670	18.0	10.0	30.00	29.3	6.30	70	87	1.0	0.50	0.20	0.30
TERNERA	Costilla	139	72.0	20.0	2.60	2.90	0.80	76	350	2.0	0.11	0.26	6.70
	Entecot*	121	78.2	16.6	2.70	2.40	0.35	63	328	2.9	0.08	0.21	4.70
	Paletilla	130	73.4	19.0	2.70	2.70	0.27	81	360	1.0	0.11	0.27	7.10
	Solomillo*	108	75.0	20.2	1.28	1.31	0.33	74	328	1.7	0.10	0.25	7.70
CERDO	Costilla	234	60.6	22.6	7.80	6.10	0.75	83	333	2.4	0.10	0.21	5.00
	Paletilla	280	58.0	16.5	12.00	9.50	1.20	76	270	1.5	0.14	0.21	4.70
	Paletilla*	186	65.0	22.3	5.50	4.20	0.52	72	278	1.9	0.13	0.24	6.00
PASTOR	Muslo con piel	151	71.5	18.9	2.60	3.00	2.30	72	201	1.5	0.07	0.20	2.90
	Muslo sin piel	108	75.7	20.4	0.97	0.93	0.72	78	270	1.8	0.08	0.21	3.90
	Pechuga sin piel	100	74.4	21.9	0.48	0.55	0.2	55	353	0.7	0.07	0.12	7.90
POLLO	Entero con piel**	161	66.2	26.4	1.80	2.90	1.20	90	300	1.3	0.07	0.17	7.70
	Entero sin piel	125	72.9	22.2	1.30	1.80	0.60	75	300	1.0	0.08	0.16	7.70
	Muslo sin piel	112	77.4	17.9	1.55	1.78	0.87	65	300	1.5	0.10	0.20	7.80
	Pechuga sin piel	113	74.8	21.7	0.93	1.16	0.65	63	320	1.0	0.08	0.17	8.00

Fuente: tablas de composición de alimentos del CESNID.

* Sin grasa ** Asado

Fuente: CESNID - Centro de Enseñanza Superior de Nutrición y Dietética (s.f.)

Tabla 2. Composición por 100 g de porción comestible de embutidos.

COMPOSICIÓN POR 100 g DE PORCIÓN COMESTIBLE

	Energía (Kcal.)	Agua gr.	Proteínas gr.	Lípidos gr.			Colesterol mg.	Glúcidos gr.	Minerales mg.		Vitaminas mg.	
				AGS	AGM	AGP			K	Fe	Vit B2	Vit B3
Chorizo	367	39.4	22.5	11.58	13.51	3.46	66	1.8	180	1.6	0.22	6.50
Fuet	400	27.4	30.2	10.61	14.02	4.71	84	tr.	280	1.0	0.20	4.20
Jamón curado	320	39.9	28.8	7.94	11.06	2.58	70	0.2	250	1.7	0.25	8.00
Sobrasada	604	24.0	12.9	20.70	28.91	8.91	72	0	259	1.9	0.27	2.68
Foie-gras	448	42.0	10.0	12.00	25.20	4.0	380	3.0	170	6.4	0.60	3.00
Jamón cocido	106	73.5	18.7	1.11	1.42	0.48	48	0.6	280	1.0	0.20	6.00
Mortadela	323	52.7	14.0	10.80	13.30	3.00	85	1.4	180	2.3	0.15	2.70
Salchicha frankfurt	290	56.4	12.7	9.33	12.02	2.96	65	1.3	170	1.0	0.20	2.40

Fuente: tablas de composición de alimentos del CESNID.

Fuente: CESNID - Centro de Enseñanza Superior de Nutrición y Dietética (s.f.)

Los productos embutidos aportan proteínas de gran calidad y el aporte de hierro es similar al de la carne. Sin embargo, los altos niveles de grasa en su mayoría saturada (de hasta un 50 %) y colesterol, hacen que se promueva y se recomiende un consumo bajo o moderado, ya que la grasa saturada tiene incidencia en los niveles plasmáticos de colesterol y, por lo tanto, en el posible desarrollo de enfermedades cardiovasculares y en otras alteraciones patológicas. (Universidad Politécnica de Cataluña, s.f.)

3.1.2. CUÁL ES EL PROCESO DE UN CÁRNICO

La estructura productiva de la cadena de cárnicos posee varias etapas o eslabones productivos. Dicha agrupación se realizó a partir de la información suministrada por la Encuesta Anual Manufacturera del Dane (clasificación CIU 8 dígitos).

El primer eslabón corresponde a la producción primaria, que incluye agentes como productores, circuitos de criadores complementados con invernaderos o frigoríficos. El primer eslabón es toda la producción agropecuaria donde hay procesos de cría y levante del ganado, aves de corral y de otras especies. En este grupo se dividen las actividades ya se de engorde, cuyo propósito es la obtención de carne o producción de leche, huevos entre otros.

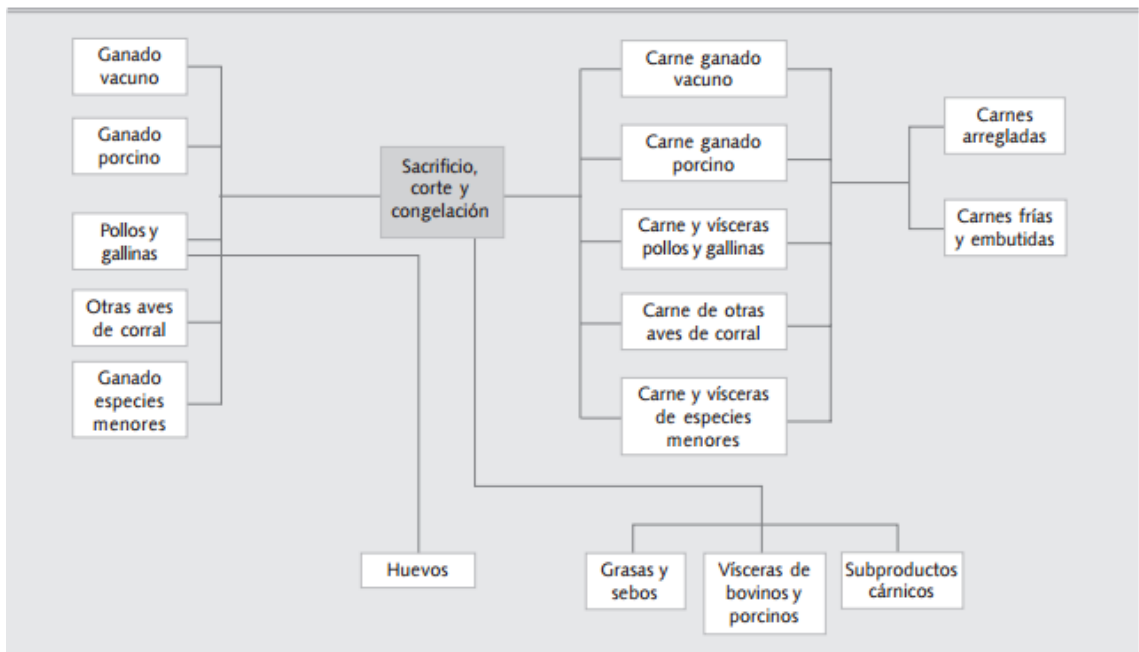
El segundo eslabón es la industrialización que comprende los frigoríficos, mataderos o frigmataderos, plantas procesadoras. La transformación de los productos se lleva a cabo en dichas plantas de beneficio algunos de ellos ofrecen servicio de matanza y corte, además de servicio de refrigeración. Durante este proceso se generan la carne y vísceras, también los productos como grasas, sebos, sangre, huesos y cuernos. El proceso de carnes procesadas está compuesto por las carnes arregladas, carnes frías y embutidas. La elaboración o producción de estos productos cambia de acuerdo al producto final y por lo tanto el porcentaje de utilización de sus ingredientes. (Departamento Nacional de Planeación, s.f., pp.126-129)

Según la FAO Un matadero es una instalación donde se procede al sacrificio de los animales y a su elaboración en productos cárnicos. En las instalaciones a gran escala, el sacrificio se realiza en cadenas totalmente mecanizadas y los empleados se encuentran asignados a puestos de trabajo específicos y las canales se desplazan mediante un sistema transportador de estación en estación hasta la culminación del proceso de sacrificio. (FAO, s.f.)

El tercer eslabón comprende la comercialización y transporte, aunque este en realidad se ve representado en varios momentos de la cadena productiva comenzando en el momento en que los animales son llevados desde las fincas hasta los mataderos o plantas de beneficio, después se visualiza en el desplazamiento hasta los centros de procesamiento y/o centros de consumo final. Al final del proceso productivo los productos y subproductos cárnicos son distribuidos a través de hipermercados, tiendas especializadas y tiendas detallistas. (Universidad Politécnica de Cataluña, s.f.)

En el siguiente cuadro se observa el proceso desde el inicio con la cría y engorde del ganado vacuno, ganado porcino, aves de corral y otras especies menores (ganado ovino, caprino y conejos); continuando con el transporte, sacrificio, despiece, congelación y comercialización para la producción de carnes y los diferentes subproductos como sebos, grasas y sangre; termina el proceso con la elaboración de productos embutidas, arregladas y frías. (Departamento Nacional de Planeación, s.f., pp.126-129)

Ilustración 1. Estructura simplificada de la cadena productiva.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (s.f., p.126)

En todas las etapas del proceso productivo, desde el sacrificio hasta el momento del consumo, es fundamental mantener la carne en una temperatura baja para evitar las diferentes cargas microbianas y alteración en la calidad del producto.

3.1.3. QUÉ ES LA CADENA DE FRIO DE UN CÁRNICO

La cadena de frío es la serie de procesos logísticos como producción, almacenaje, distribución, embalajes, transporte, carga, descarga y venta directa con una temperatura y humedad relativa controlada, desde el inicio del proceso productivo hasta llegar al consumidor final. El objetivo principal de la cadena en frío es preservar el producto de temperaturas críticas de riesgo y evitar la proliferación bacteriana que pueda afectar la salud de los consumidores finales.

Todo el proceso desde la producción hasta la distribución debe de contar con procedimientos logísticos exigentes para garantizar las temperaturas específicas que requieren determinados productos perecederos, según sus características, como el ingreso

de la materia prima, el lugar de almacenamiento, el medio de transporte y las formas de comercialización del producto. (Procolombia, diciembre de 2014, pp. 46-60)

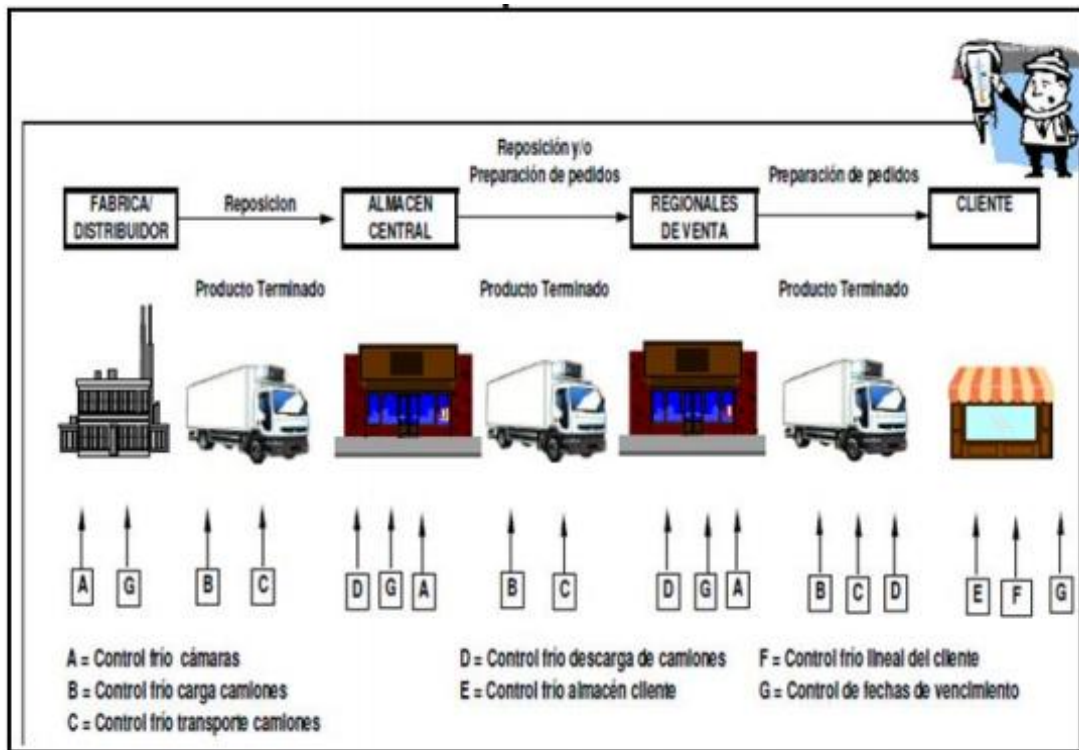
Según Ignacio Amador, subgerente de cadenas productivas de la Federación Colombiana de Ganaderos, FEDEGAN, la cadena de frío en cárnicos, debe comenzar desde el mismo momento del sacrificio, pues de esto dependerá la calidad del producto.

La calidad y la higiene en el sacrificio son importantes, porque si no existen estos 2 factores el producto cárnico estará contaminado y la refrigeración no se encargará de eliminar esto. Luego del beneficio animal, lo más recomendable es disminuir la temperatura en el menor tiempo posible para evitar la carga microbiana. (CONtexto Ganadero, 2014)

En el segundo eslabón del proceso cárnico el cual comprende los frigoríficos, mataderos o frigomataderos, plantas procesadoras se contempla que su proceso de refrigeración debe de contener redes hasta una primera sala de pre enfriamiento donde pasan los bovinos, porcinos y demás a una temperatura de entre -1 pc y $+5$ pc donde en 2-3 horas se consigue bajar la temperatura superficial de $37-40$ pc hasta $5-7$ pc. Posteriormente los canales pasan a una cámara de refrigeración donde se mantienen a una temperatura de entre 0 pc y 7 pc, y de 0 pc a 3 pc las vísceras, pendientes por pasar a la sala de despiece. Una vez se realizado terminado dicho proceso se estudia el destino del producto para realizar la adecuada congelación o refrigeración como sistema de conservación por medio de cámara frigoríficas se realiza en túneles de congelación con capacidad para insuflar aire a una temperatura de entre -20 pc y -45 pc y una velocidad de 2-4 m/s.

El transporte de los productos cárnicos se realiza en vehículos refrigerados o isoterms. Durante el proceso se debe de mantener las condiciones de temperatura del almacenado, sin interrumpir la cadena de frío, ya que la reproducción rápida y progresiva de microorganismos alteraría el estado del alimento. (Universidad Politécnica de Cataluña, s.f.)

Ilustración 2. Puntos de control de temperatura de la cadena de frío.



Fuente: Conferencia Héctor Navarro. (Procolombia, 2014, p.60)

Por último es necesario contemplar que en los puntos de ventas de productos cárnicos se debe de mantener la temperatura entre 0 y 4°C, no se recomienda disminuirla porque el hielo puede dañar el empaque o quemaría el producto, tampoco se debe aumentar pues no se controlaría la carga microbiana.

Tabla 3. Temperaturas de almacenamiento.

PRODUCTO	TEMP. DE ALMACENAMIENTO (°C)	HUMEDAD RELATIVA(%)
HORTALIZAS		
Ajo, Apio, Brocoli, Cebolla, Coles, Coliflor, Lechugas, Maíz, Espinacas, Puerro, Zanahoria, Remolacha.	0°C	65 - 95
Champiñones	7°C a 10 °C	85- 90
FRUTAS		
Cerezas, Fresas, Ciruelas	. -1°C a 0° C	90 - 95
Limones	11°C a 15 °C	86 - 88
Mandarinas	0°C a 3 °C	90 - 95
Manzanas	. -1°C a -3° C	90
Melocotones	. -1°C a -1° C	90
CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS		
Carne de Res	0°C a 1 °C	90 -95
Carne de Cerdo	0°C a 1 °C	85 - 90
Tocino	. -4°C a 1° C	85
Jamón	. 1°C a 0 °C	85 - 90
Embutidos (salchichas)	0°C a 4 °C	85-90
PRODUCTOS LÁCTEOS		
Yogurt	5°C a 10 °C	Baja
Leche entera	7°C a 13 °C	Baja
Queso	3°C a 5 °C	75 - 85
Mantequilla	0°C a 4 °C	80 - 85
Helados	.-20 °C a -25 °C	Baja

Fuente: Procolombia (2014, p.60)

Después de analizar toda la cadena de frío, se hace énfasis en que dichos cuidados no terminan en el punto de venta con el refrigerado de la carne, sino con el manejo que le brinde el consumidor final al producto, según Ingrid Martínez directora nacional de calidad del frigorífico Friogán, ya que el producto se debe de mantener en el empaque inicial refrigerado, una vez abierto se recomienda consumir en el menor tiempo posible. (Contexto Ganadero, 2014)

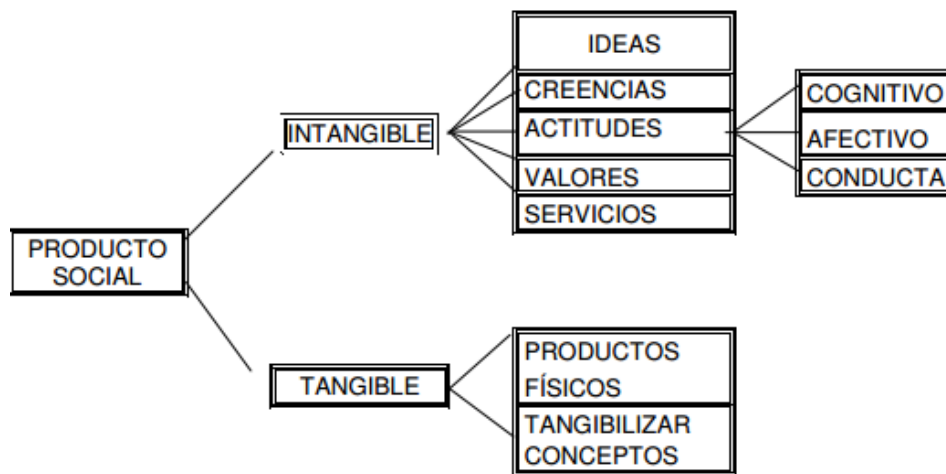
Es necesario contemplar los riesgos si se rompe la cadena de frío, pues se altera la calidad de los alimentos, es mayor el riesgo de intoxicaciones producidas por el consumo de los alimentos que están en mal estado y la probabilidad de desecharlos. (Noalcubo.org, 2013).

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO

3.2.1. MARKETING SOCIAL

El marketing social según Kotler es un concepto en el cual la empresa debe establecer las necesidades, deseos, anhelos e intereses del público objetivo, y de esta forma poder proporcionar un valor superior a sus clientes, generando bienestar al consumidor y a la sociedad. (Kotler & Roberto, 1992, p.30)

Ilustración 3. Productos de Marketing Social



Fuente: Adaptación de Kotler & Roberto (1992, p.30)

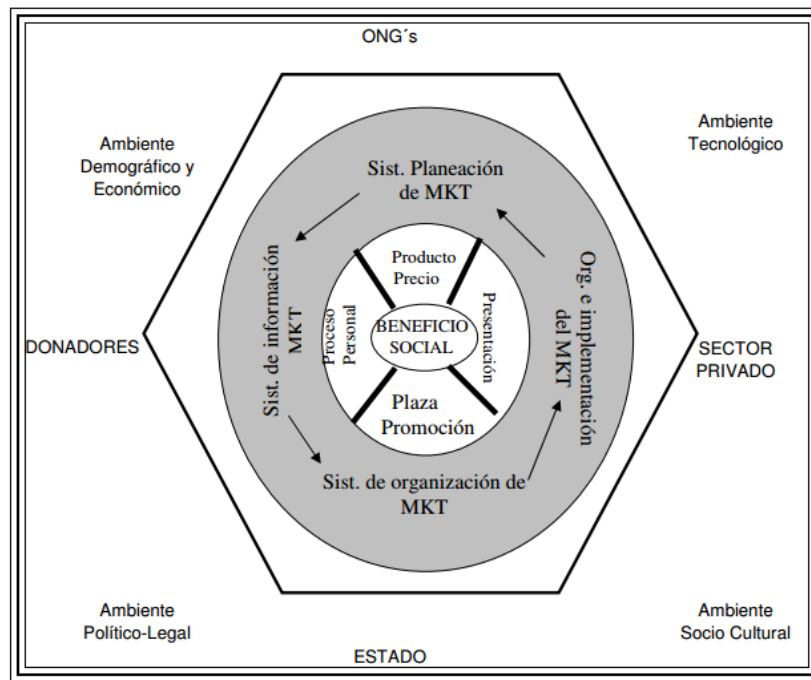
El autor Alan Andreasen propone que el Marketing Social es “la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planteamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad” (Andreasen, citado en Aguilar Coto, 2012, p.2)

En el marketing social intervienen tres eslabones fundamentales que crean sinergia y hacen del mercadeo experiencias positivas para sociedad estas son: la función de la empresa, lo que verdaderamente busca el consumidor y los intereses de la sociedad. Además se dice que el marketing social es un proceso continuo, y apunta a uno o más

grupos objetivos, conociéndolos a profundidad como sus características socios demográficos, el perfil psicológico y las características de conducta, ya que conociendo estos aspectos se pueden hacer predicciones más seguras y fáciles de influenciar en distintos grupos de adoptantes de forma exitosa. (Kotler & Roberto, 1992, p.30)

Existen distintos objetivos del marketing social como proporcionar información a toda una población, estimular acciones beneficiosas para la sociedad, cambiar valores de la sociedad y cambiar comportamientos nocivos como dejar de fumar, reducir consumo de alcohol entre otros. Todos los objetivos del marketing social se fundamentan en distintas actividades que desarrollan las empresas o sector específico para lograr compromiso con los consumidores hacia una actitud o comportamiento de interés social. Con este modelo de mercadeo se forman relaciones entre empresas, colaboradores y clientes, donde las marcas no imponen valores a los consumidores sino por el contrario éstas se adaptan a los intereses sociales del público objetivo, logrando bienestar y beneficio mutuo entre las empresas y la sociedad. (Alonso Vázquez, 2006)

Ilustración 4. Ciclo del marketing social



Fuente: Citado por Aguilar Soto, Adaptación de Pérez, L.A. (2004, p.173).

El marketing social exige que todos los mercadólogos adquieran consciencia y tomen en cuenta los principios de responsabilidad social en el marketing de sus bienes y servicios, es decir, que se deben de esforzar por satisfacer las necesidades del público meta en relación con la sociedad. Además incorpora conducta ética y responsabilidad social en todas las actividades de negocios. Por ejemplo muchas empresas tratan de aumentar su credibilidad con mensajes y acciones de ser buenos ciudadanos corporativos e integran prácticas socialmente deseables adhiriéndose a los intereses públicos, en la actualidad existen las tendencias de la vida saludable, disminuir hábitos nocivos en vicios y alimentación, ambiente sostenible entre otros. (Schiffman & Kanuk, 2010, p.496)

El marketing social está estrechamente relacionado con la responsabilidad social de las compañías sin llegar a ser conceptos iguales, ya que con el marketing social se cubre el impacto del marketing en el entorno, logrando no solo satisfacer las necesidades de un sujeto en particular sino también verifica que no altere su entorno ni la sociedad como tal. Además con el marketing social se pueden modificar opiniones, actitudes y comportamientos en distintos públicos con el fin de mejorar alguna situación social o medioambiental. Y la RSE es una estrategia de la empresa en donde también es tomada en cuenta la rentabilidad, la sociedad y el medio ambiente. Se puede decir en conclusión que una empresa que pone en práctica el marketing social no necesariamente es una compañía socialmente responsable; sin embargo, las empresas socialmente responsables ejecutan generalmente alguna campaña de marketing social. (Schiffman & Kanuk, 2010, p.496)

3.2.2. MARKETING RELACIONAL Y ESTRATEGIAS DE CRM

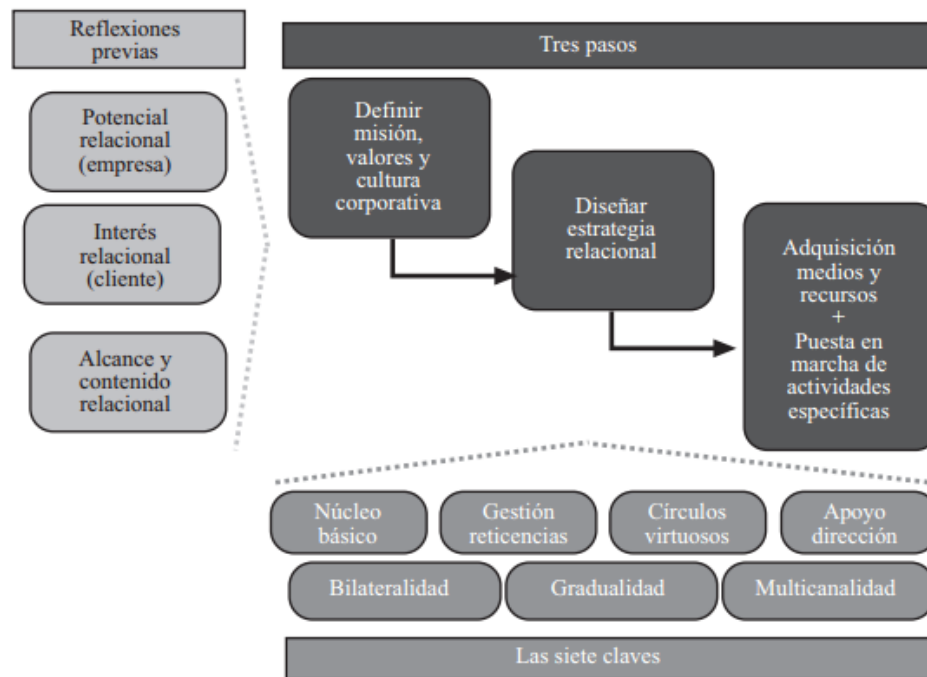
Para comprender a profundidad las estrategias donde el cliente es el foco principal como lo es el CRM, se debe partir por con entender el concepto de marketing relacional que según la experiencia de las empresas la implementación de programas de marketing relacional se ha probado que es un proceso paulatino en donde se debe de comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada proyecto y si perciben de buena forma los beneficios otorgados, además se debe de implementar con herramientas tecnológicas

donde se puede tener información en tiempo real y hacen realidad la estrategia de relación con el cliente, pero no se debe de convertir en el eje principal del proyecto. (Renart & Cabré, 2005, p.2)

La Americana Marketing Association (AMA), en el 2004 emitió una nueva definición del marketing donde expresa que es “una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a los interesados”. (Renart & Cabré, 2005, p.1)

En la ilustración 5, se nombran las 3 premisas, pasos y claves para hacer bien el marketing relacional.

Ilustración 5. Marco General del Marketing Relacional.



Fuente: Renart & Cabré (2005, p.3)

En toda organización para poner a funcionar programas de marketing relacional y de CRM, se debe inicialmente realizar reflexiones previas, la primera es estudiar el potencial relacional que se posee, por medio de las ocho etapas clásicas del marketing (identificar,

informar, atraer, vender, servir, satisfacer, fidelizar, desarrollar, y crear comunidad de clientes), donde se le da un valor entre “0 a 10” de acuerdo a la relación coste-beneficio de cada etapa y por último se suma el resultado, si la suma está cerca de 0 lo más probable es que el programa fracase o que obtenga resultados escasos, si por el contrario se acerca a 80 existen mayores posibilidades de tener un programa exitoso. La segunda reflexión es el interés relacional que es la aceptación e interés del cliente frente a la propuesta relacional de la empresa. La tercera reflexión se trata de definir el alcance y el contenido relacional de acuerdo a las preferencias del cliente.

Después de analizar las tres premisas, se pasa a la diseñar la estrategia de marketing relacional donde como primer paso se plasman los objetivos, la misión, los valores y la cultura de la empresa. En segundo lugar se diseña la estrategia de marketing relacional como tal, definiendo las actividades específicas a realizar y en tercer lugar se adquieren los medios y recursos necesarios para ejecutar cada una de las actividades planteadas. Las tres reflexiones y los pasos anteriores son un punto de partida para hacer un programa exitoso, pero la sostenibilidad a largo plazo de esta estrategia de marketing depende de los siete factores clave que se presentan en la tabla 4. (Renart & Cabré, 2005, Pp.3-12)

Tabla 4. Las siete claves del marketing relacional bien hecho.

CLAVES DEL ÉXITO	
1 Núcleo básico	El producto o servicio básico debe cumplir con las expectativas
2 Gradualidad	Se deben ir implantando las actividades relacionales más beneficiosas para la empresa y los clientes, luego paulatinamente se va aumentando el abanico de actividades.
3 Bilateralidad	Tanto en la empresa como en los clientes, la relación coste/beneficio debe ser favorable.
4 Reticencias	Neutralizar las reticencias del cliente a relacionarse con la empresa ofreciendo servicios y beneficios que hagan desaparecerlas.
5 Círculos Virtuosos	Generar dinámicas positivas; sacra partido de la información del cliente para personalizar el trato y lograr más satisfacción.
6 Apoyo de la DG	Contar con el respaldo de la dirección es básico
7 Multicanal	Integración de canales de comunicación con el cliente.

Fuente propia: adaptación de Renart & Cabré (2005, P.13)

Hablar en detalle del CRM (Customer Relationship Management) “como un proceso sistemático para gestionar la relación de inicio, mantenimiento y terminación con el cliente a través de los puntos de contacto con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones”. La estrategia de CRM implica que sea un proceso dinámico en el tiempo, ya que se debe de adaptar a los cambios que presente en el entorno. (Valenzuela Fernández L.M., García de Madariaga J. & Blasco López M.F. 2006, p.102)

El CRM es un modelo donde la estrategia es identificar y administrar las relaciones con aquellos clientes más importantes de la empresa y prestarles el servicio de forma diferenciada de acuerdo a las características de cada uno, anticipándose a sus deseos específicos. Según Barton Goldenberg el CRM consiste en 10 componentes. (Goldenberg, citado en Gajardo Ugas, s.f)

- El telemarketing
- El manejo del tiempo
- El servicio y soporte al cliente
- El marketing
- El manejo de la información para ejecutivos
- La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
- La excelente sincronización de los datos
- El e-Commerce
- El servicio en el campo de ventas.

Adicionalmente Goldenber sostiene que para la implementación de un sistema de CMR no solo se debe involucrar la parte tecnológica sino toda la empresa y lo resume en estos 10 factores de éxito:

- Determinar las funciones que se desean automatizar
- Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- Emplear inteligentemente la tecnología
- Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- Realiza un prototipo del sistema
- Capacita a los usuarios
- Motiva al personal que lo utilizará
- Administra el sistema desde dentro

- Mantén un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

Existe un nuevo enfoque del CRM como la gestión del valor del cliente (Customer Value Management, CVM). El cual presenta “una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente, fundamentada en la premisa en que los recursos son escasos”, por tal motivo se debe de tener cuidado y asignarlos a los clientes con mayor valor para la empresa pues son los encargados de generar el mayor éxito del negocio. (Valenzuela Fernández L.M., García de Madariaga J. & Blasco López M.F. 2006, p.102)

3.2.3. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El comportamiento del consumidor es la sumatoria de las actividades que realizan los seres humanos cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios diversos, con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos. En todo este proceso intervienen múltiples variables o procesos mentales, emocionales y físicas.

El proceso de toma de decisión de compra pone en funcionamiento a todos los consumidores el sistema psicológico (cognitivo, afectivo y conductual) y consta de varias etapas:

1. Precompra: en esta etapa el consumidor detecta las necesidades y problemas que desea solucionar, además busca información en varios medios de comunicación, visitas a tiendas, realiza cotizaciones y evalúa dichas alternativas.
2. Compra: donde el consumidor selecciona un establecimiento y delimita condiciones comerciales de intercambio.
3. Postcompra: cuando ya se utilizado el bien o servicio y se puede hablar de sensaciones de satisfacción o insatisfacción.

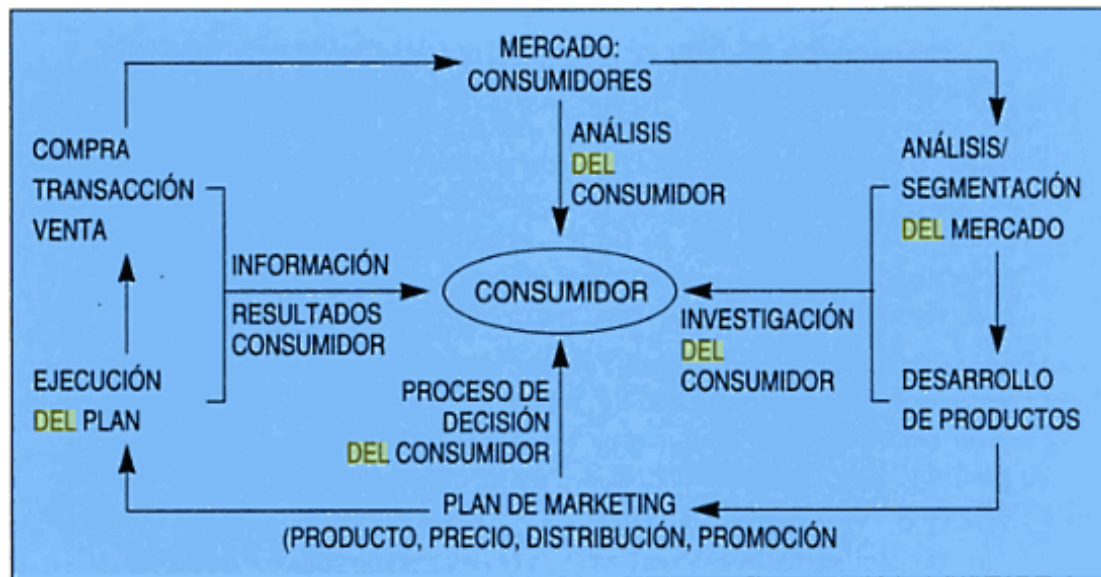
El consumidor o cliente puede desempeñar varios papeles distintos en una transacción específica.

1. Comprando los bienes y servicios
2. Pagando los bienes y servicios
3. Utilizando o consumiendo los bienes y servicios

De esta forma se puede decir que consumidor posee dichos roles son muy importantes a la hora de la empresa diseñar la estrategia, saber el público objetivo al que va dirigido y además los clientes o consumidores finales. Por el ejemplo para el pagador se debe de satisfacer las condiciones financieras, para el rol del comprador se debe de presentar bienes y servicios sin ningún inconveniente para no afectar el proceso de compra, y para el usuario es muy importante todas las características que comprende del producto, y la forma en que puede ayudarlo a satisfacer el deseo o necesidad. (Mollá Descals et al, 2006, Pp. 13-22)

En la siguiente imagen se puede observar el proceso comercial donde inicia con la identificación de oportunidades en el mercado, como necesidades y deseos específicos de los consumidores y termina dicho proceso con la satisfacción del consumidor, con el cumplimiento de los objetivos propuestos en la compañía. Pero para el éxito de todo el proceso comercial es de vital importancia conocer y comprender al consumidor sus actividades, los intereses que posee y sus opiniones. (Alonso Rivas & Grande Esteban, 2004, p.27)

Ilustración 6. Esquema Elemental de Proceso Comercial.



Fuente: Alonso Rivas & Grande Esteban (2004, p. 29)

En la actualidad y por tendencia y efectividad en el marketing se estudia a profundidad los estilos de vida o datos psicográficos de los consumidores, ya que son ellos el foco principal de todo el proceso de compra. El estilo de vida está conectado al modo como cada individuo se comporta ante la sociedad, cuál es su forma individual de vivir, como asigna sus esfuerzos, tiempo y dinero. Por lo tanto, el estilo de vida influye de forma directa en las decisiones de compra y sus hábitos de consumo. (Ciribeli & Miquelito, 2015)

El estilo de vida de los consumidores es el AIO (actitudes, intereses y opiniones) son los datos psicograficos que ampliarse como un método de segmentación ya que delimita un grupo de personas con patrones que explican las decisiones de compra de los individuos y las elecciones que hacen dentro de las opciones que poseen. (Schiffman & Kanuk, 2010, p.66)

A partir del concepto de AIO se han creado procesos para analizar y medir los factores posibles de cada ítem, por ejemplo los intereses y las opiniones son de carácter cognitivo por lo tanto se puede medir por medio de encuestas u otros medios de recolección de información y emociones a las que pueda reaccionar. (Schiffman & Kanuk, 2010, p.66)

En la siguiente tabla podemos ver los factores a indagar por cada ítem de actividades, intereses y opiniones.

Tabla 5. Factores de medición del estilo de vida AIO.

ACTIVIDADES	Actividades sociales, profesionales y personales, además de acciones relacionadas al trabajo.
INTERESES	Intereses culturales, sociales, de ocio, componen el estilo de vida, y determinan el grado de desarrollo del individuo.
OPINIONES	Las personas crear escala de valores y opiniones. Como interactúa con asuntos de política, economía, cultura. Se refiere a creencias adoptadas y personalidad adquirida.

Fuente: Elaboración Ciribeli & Miquelito a partir de Cobra (1997), Shiffman & Kanuk (2012), Solomon (2011) y Limeira (2008).

3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la acción que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Dicha información es utilizada para identificar, definir oportunidades y problemas de marketing, pero también se pueden perfeccionar, evaluar y monitorear acciones propias del marketing. La investigación de mercados es de enfoque sistémico y es para el desarrollo de la información en procesos de tomar de decisiones por la gerencia de marketing de las compañías (Kinneer & Taylor, 1993, p.6)

Según Williiam Zikmund la investigación de mercados es una herramienta de la administración para la toma de decisiones, que además conduce al desarrollo de aspectos del marketing mix, como nuevos productos, mejoramiento de bienes y servicios existentes o estrategias de cambios en el negocio. Además la investigación de mercados satisface las necesidades del gerente en cuanto al conocimiento, puesto que ayuda a reducir o disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. Dicho proceso de investigación de mercados incluye información solicitada por la gerencia de mercadeo según las necesidades contempladas y expresadas, un diseño del método de recopilación

de la información, una administración y ejecución de los datos obtenidos, el análisis cuantitativo y/o cualitativo, y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones. (Zikmund & Babin, 2009)

Proceso de la Investigación según Taylor está contemplado en una serie de pasos los cuales se describen a continuación:

Existen diferentes tipos de investigación de mercados entre ellos se encuentran los siguientes:

- Investigación Exploratoria: Es definida como una investigación inicial conducida para aclarar y definir la naturaleza de un problema ambiguo. Es decir, es cuando se conoce el problema general pero se requiere comprender mejor las dimensiones del problema. Con dicha investigación no se pretende dar evidencia concluyente que determine el curso de acción particular, ya que para esta inquietud se hace necesaria otra investigación. (Zikmund & Babin, 2009)

La investigación exploratoria según Taylor es ideal para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, ya que usualmente es diseñada para obtener el análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. En la investigación exploratoria se acostumbra a incluir fuentes secundarias de datos, métodos de observación, entrevistas con expertos, entrevistas grupales e historias de casos. (Kinneer & Taylor, 1993, p.6)

- La investigación concluyente es la que suministra información que ayuda a los directivos y gerentes de mercadeo a evaluar y seleccionar un curso en acción. El diseño de dicha investigación se caracteriza por procedimientos formales, es decir, con objetivos de investigación, necesidades de información, con plan formal de muestreo y su respectivo cuestionario. Este tipo de investigación posee dos subgrupos la investigación descriptiva y causal.

- La investigación descriptiva consiste en describir las características de una población en específico. En este tipo de investigación se busca saber quiénes compran un producto en

particular, cual es el tamaño del mercado y su participación, de identificar la competencia, los proveedores aliados según el tipo de negocio (Zikmund & Babin, 2009) se dice que una investigación descriptiva eficaz es aquella que se caracteriza por el enunciado claro del problema de decisión, sus problemas específicos de investigación y la necesidad de la información detallada. Además de ser un tipo de investigación con planeación y buena estructuración. (Kinneer & Taylor, 1993, p.6)

- La investigación causal es la conducida a identificar las relaciones causa y efecto entre variables, es decir, cuales son las variables que son a causa de lo que se predice y de esta forma comprende la naturaleza de dicha relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir. Este tipo de investigación debe de diseñarse de tal forma en que se puede visualizar con claridad la relación entre la evidencia con la causalidad. (Kinneer & Taylor, 1993, p.6)

3.3.2. QUÉ ES LA MINERÍA DE DATOS – DATA MINING

Existe la situación de disponer de información y no saber qué hacer con ella. La Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI) es la solución, ya que por medio de la información se puede generar escenarios, tendencias, pronósticos y reportes que apoyen y brinden ayuda en la toma de decisiones de las compañías. Logrando generar ventaja competitiva. Pero para todo lo anterior es necesario conocer y aplicar lo correspondiente a la minería de datos o Data Mining. (Vallejos, 2006, p.1)

La minería de datos es el procedimiento para detectar la información accionable de grandes conjuntos de datos. Utiliza el análisis matemático y sistémico para identificar y deducir los diferentes patrones y tendencias que existen en los datos. Normalmente, estos patrones no se pueden detectar mediante la exploración tradicional de los datos porque las relaciones son demasiado complejas o porque hay demasiado datos y es necesario un esfuerzo o conocimiento adicional. Dichos patrones y tendencias se pueden recopilar y definir como un modelo de minería de datos y se pueden aplicar a los siguientes escenarios.

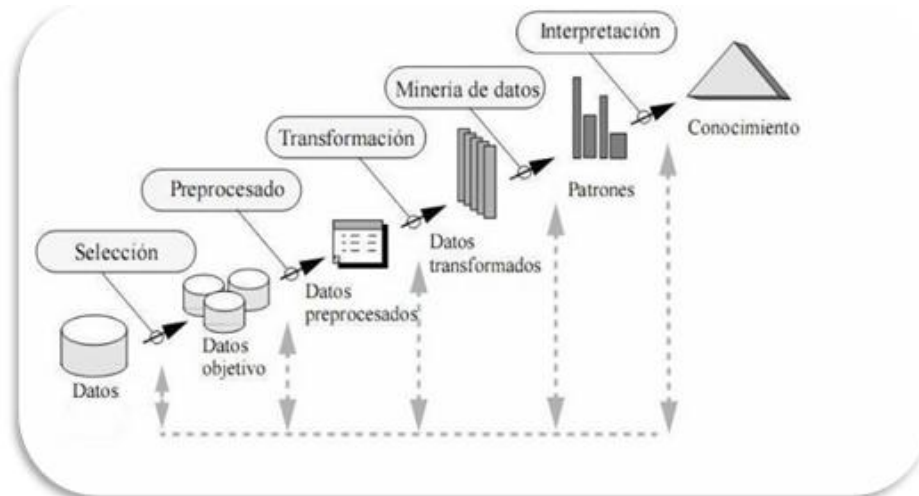
- Previsión: el cuál es el proceso de calcular las ventas y predecir las cargas de servidor o el tiempo de inactividad del servidor.
- Riesgo y probabilidad: elegir los mejores clientes para la distribución de correo directo, determinar el punto de equilibrio probable para los escenarios de riesgo, y asignar probabilidades a diagnósticos u otros resultados.
- Recomendaciones: determinar los productos que se pueden vender juntos y generar recomendaciones.
- Buscar secuencias: analizar los artículos que los clientes han introducido en el carrito de compra y predecir los posibles eventos.
- Agrupación: separar los clientes o los eventos en clústeres de elementos relacionados, y analizar y predecir afinidades.

Con la minería de datos las empresas suelen generar grandes cantidades de información sobre sus procesos productivos, desempeño operacional, mercados, clientes y proveedores, temas de inventarios, y diferentes variables a medir de acuerdo a cada modelo de negocio y/o actividad. Pero es fundamental para el éxito de las compañías poseer herramientas y capital humano con la habilidad para ver nuevas tendencias, comportamientos, ventajas y desventajas de los mismos. (Microsoft Developer Network, s.f.)

La Extracción de conocimiento está principalmente relacionado con el proceso de descubrimiento conocido como “Knowledge Discovery in Databases” (KDD) (traducido como descubrimiento del conocimiento en base de datos). Este es un proceso que busca descubrir conocimiento e información potencialmente útil dentro de los datos contenidos en alguna base de datos. Este es un proceso iterativo, no automático, que explora detalladamente volúmenes muy grandes de datos para determinar relaciones. Extrayendo información de calidad que puede usarse para definir conclusiones basadas en relaciones

o modelos dentro de los datos. La siguiente ilustración muestra las etapas del proceso KDD (WebMining Consultores, 2011)

Ilustración 7. Etapas para el proceso de extracción de conocimiento KDD



Fuente: From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases. Artificial Intelligence Magazine, (Fayyad et al., 1996; Gómez Flechoso, 1998, p.37).

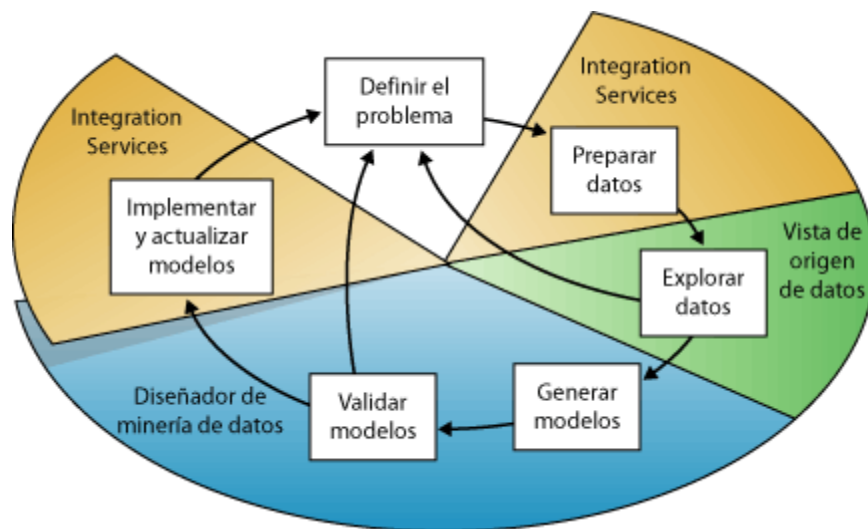
Los objetivos fundamentales de la minería de datos en las grandes compañías, es explorar los datos que se encuentran en las bases de datos guardado desde hace varios años, en algunos casos, se centralizan en un almacén de datos, servidores de internet o en la nube toda la recopilación e historial de captura de datos.

La minería de datos produce cinco tipos de información: las asociaciones, las secuencias, las clasificaciones, agrupaciones y los pronósticos. (Vallejos, 2006, p.13)

Por último y recopilando los conceptos anteriores, se determina también que el proceso de minería de datos requiere de una serie de pasos o secuencias que incluyen desde la formulación de preguntas inteligentes acerca de los datos y la creación de un modelo óptimo para responder las inquietudes hasta la implementación del mismo en un ambiente de trabajo. El proceso se define bajos los siguientes 6 pasos.

1. Definir el problema
2. Preparar los datos
3. Explorar los datos
4. Generar modelos
5. Explorar y validar los modelos
6. Implementar y actualizar los modelos

Ilustración 8. Relaciones entre los pasos del proceso de Minería de Datos



Fuente: Microsoft Developer Network (s.f.)

3.3.3. INTELIGENCIA DE MERCADOS

“Se define como la capacidad de adquirir conocimiento y entendimiento y posteriormente utilizarlo en situaciones estratégicas y novedosas”, es la capacidad de ir más allá, de ver más de lo que la situación actual muestra y presenta, es la capacidad de convertir un simple dato en información. La inteligencia de mercados es un conjunto de métodos, técnicas y mecanismos para buscar, registrar, analizar y difundir la información

estratégica del entorno de la empresa, de la competencia, el gobierno, el medio ambiente, entre otros. (Universidad CES, s.f., p. 16)

La inteligencia empresarial como lo llama el autor Julio Cubillo, es el monitoreo continuo de las señales del entorno, focalizándose en aquellas que brindan herramientas para anticiparse a situaciones, ya sea para reaccionar o actuar propositivamente frente al medio. Con la inteligencia empresarial se posee un gran valor agregado del conocimiento de la empresa y su entorno y es posible la toma de decisiones acertadas. (Cubillo, 1997, nota 3-4).

Realizar un estudio completo de inteligencia de mercados es un proceso necesario para todas las empresas y empresarios que desean “incursionar o mejorar su participación en mercado o comercio internacional”. (Universidad CES, s.f.)

Es necesario aclarar que muchas compañías piensan o usan el término de Inteligencia de Mercados e Investigación de Mercados de la misma forma, pero no son lo mismo en lo absoluto. Julio Silva ejecutivo de negocios ecuatoriano en la publicación del Portafolio.co aclara estos conceptos; el objetivo principal de la investigación de mercados es “crear un entendimiento del mercado, su entorno y sus consumidores”, siendo solo una parte de todo lo que comprende la inteligencia de mercados de una empresa. La inteligencia de mercados en una compañía “es un proceso continuo, una visión integral una visión integral en todos los aspectos que influyen en una organización en su mercado, factores tanto internos como externos”. Es adquirir el conocimiento que soporta la toma de decisiones relevantes para la empresa. La inteligencia de mercados es la integración de tres elementos que se desarrollan sobre las capacidades únicas de cada empresa: el conocimiento (Información), el dialogo (comunicación) y capacidad (recurso humano). (Silva, 2009)

La inteligencia de mercados tiene un elemento crítico para su desarrollo y es la necesidad de que toda la información esté expresada en forma de: datos, métricas analíticas, opiniones. Esto con el fin de que los modelos de decisión y visualización de su entorno de la empresa sean más claros. (Silva, 2009)

Con el proceso de inteligencia de negocios constante en las compañías se tiende a reducir los riesgos del mercado, se pueden identificar oportunidades de negocio antes o mejor que la competencia, se anticipan a los cambios del mercado, se puede brindar alta calidad de información sobre el cliente o competidor, se pueden disminuir los costos de venta, se estandarizan más los procesos y procedimientos, se mejora el control y la administración de ventas, se posee un conocimiento más amplio de la competencia, se toman mejores decisiones de inversión y relacionados con aspectos internos y externos de la compañía, entre muchas otras variables relevantes para una compañía. (Universidad CES, s.f., P.28)

Los siguientes componentes componen el ciclo de la inteligencia de mercado:

- Conocimiento: Conocimiento del sector y hacia el sector que se obtiene, se genera y se transfiere a partir del conocimiento de la información abundante sobre el mercado como usuarios, competencia, proveedores entre otros.
- Análisis del entorno: Vigilancia y monitoreo de los cambios que ocurren en el entorno, recopilando datos para tomar ventajas en las oportunidades encontradas.
- Mercado: Buscar nuevos negocios y posibles oportunidades de mejora a partir del análisis de los cambios y acciones de los consumidores y clientes.
- Investigación: Para tomar decisiones estratégicas es necesario generar constantemente diagnósticos de los recursos, oportunidades o fortalezas y debilidades de la empresa.
- Tendencias: Para adelantarnos a la competencia debemos identificar las tendencias de cambio en el entorno. (e.marketing, 2012)

En la ilustración 9 podemos observar claramente el ciclo de la Inteligencia de Mercados

Ilustración 9. Ciclo de Inteligencia de Mercados.



Fuente: e.marketing (2012)

Además de permitir a las empresas el monitoreo del entorno en el que se actúan, la Inteligencia de Mercado busca responder interrogantes muy relevantes sobre los clientes, competidores y el entorno como:

- ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Están dispuestos a pagar por mi producto lo que yo necesito para funcionar?
- ¿Quiénes son mis competidores? ¿Qué están haciendo ellos?
- ¿Cómo ha evolucionado la industria en la que yo estoy? ¿Cuáles son las tendencias actuales? ¿Qué se espera para el futuro? (e.marketing, 2012)

El término Inteligencia de Negocios procura caracterizar una amplia variedad de tecnologías, plataformas de software, especificaciones de aplicaciones y procesos; pero el objetivo principal de la a Inteligencia de Negocios es aportar en la tomar decisiones,

generando mejoras significativas en el desempeño de la empresa promoviendo su ventaja competitiva en el mercado. Por lo tanto, la inteligencia de negocios contiene tres perspectivas:

1. Mejores decisiones en menos tiempo.
2. Conversión de datos en información.
3. Aplicación relacional para la administración.

La toma de decisiones cuando está basada en la Inteligencia de mercados o negocios ofrece condiciones más favorables para identificar oportunidades, canalizar las acciones, la experimentación, la prueba y la retroalimentación.

En la actualidad la inteligencia de mercados en las compañías está cogiendo mucha más fuerza y auge, ya que incorporan más expertos en BI hasta por cada departamento o áreas de la misma empresa. Sin embargo según estudios realizados a un grupo de compañías se concluye que aún existen algunos obstáculos en el área de inteligencia de mercados como los siguientes:

- Pocas organizaciones están haciendo lo necesario para darle forma a su información, ya que aunque poseen distintos mecanismos y plataformas que captan información valiosa como ERP, archivos planos, bitácoras Web, entre otros, pero para algunas compañías aun es compleja la tarea de ubicar, identificar y seleccionar los datos correctos y que generan valor.
- El entorno de varias organizaciones sigue sin ser propicio para basarse en la información. El uso eficaz de la información para impulsar decisiones requiere que las organizaciones cuenten con la habilidad, la cultura, la infraestructura y los procesos necesarios. En términos generales debe de existir un entorno óptimo e ideal para que los empleados al interior de la compañía puedan adquirir y transformar datos en información en tiempos mínimos, además de ser accesible y se pueda compartir en toda la organización y de esta forma poder tomar decisiones preventivas.

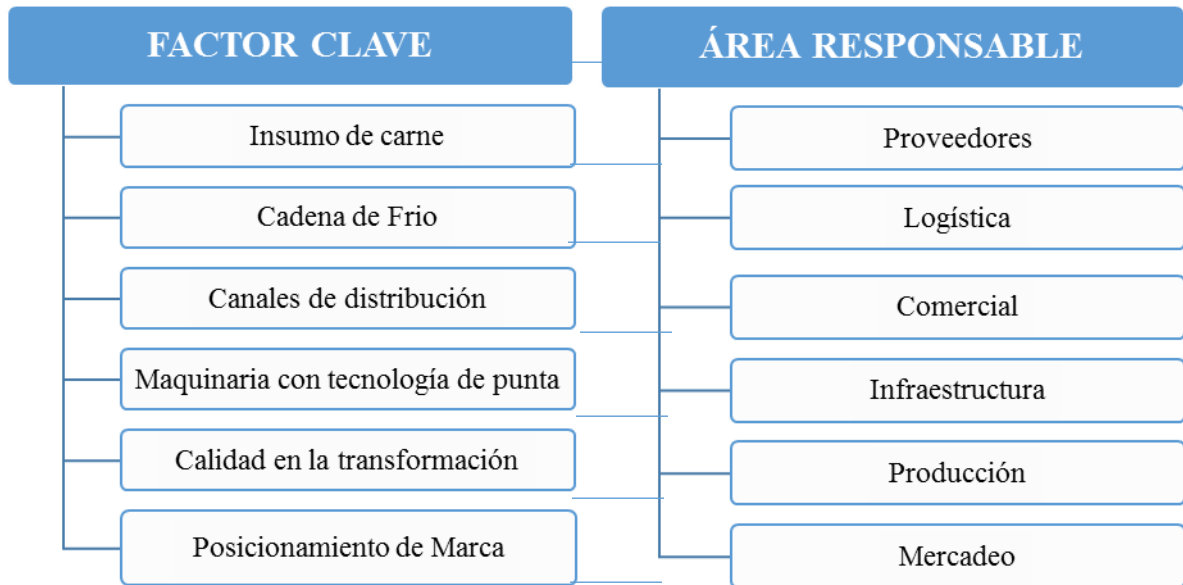
- Muchas organizaciones aún no cuentan con la fortaleza tecnológica y analítica apropiada. Una estrategia efectiva de inteligencia de mercados requiere que la organización realice inversiones en las herramientas apropiadas para la administración de la información. La organización debe invertir en software para acceder, resumir y analizar la información, y para ser efectiva, esto debe valer para toda la aplicación.

- Un gran porcentaje de empresas no aprovechan al máximo la inteligencia de negocios para tomar decisiones, es decir, que puede que transformen datos en información pero aun así no realizan sus estrategias ni toma de decisiones en dicha información, porque aún no es demasiado confiable para algunos empleados dentro de la compañía, por lo tanto la inversión y tiempo invertido en dicha inteligencia de mercados se tiende a perder por este pensamiento. (Calzada, L., & Abreu, J. L. (2009))

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Ilustración 10. Factores claves de éxito.



Fuente: elaboración propia (2016)

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

- El desempleo en Colombia afecta los ingresos de las empresas, pues el trabajo les brinda a las personas la posibilidad de lograr ingresos para acceder a bienes y servicios, y así satisfacer sus necesidades. Es por eso que existe un vínculo entre el desempleo y la pobreza o por lo menos el bajo poder adquisitivo de las personas que hace que se reduzcan los gastos a lo básico y se consuma menos. Por otro lado el mismo desempleo ha impulsado el trabajo informal que es en el que participan los transformadores de productos cárnicos. (Montaño Restrepo, s.f)

- Falta de Controles, como el tiempo de los funcionarios no da para la supervisión de las llamadas empresas de garaje, nadie las controla, nadie las supervisa llegando al mercado sin cumplir normas básicas de calidad e higiene y sin el pago de los impuestos al gobierno, estas empresas son las que desequilibran el mercado en precio y calidad. (Departamento Comercial Alimentos Toluis S.A.S.)

- Nuevos estilos de vida donde pasamos de tener familias numerosas con dietas y preparaciones tradicionales a familias más pequeñas y crecientes hogares unipersonales que buscan practicidad, facilidad y rapidez en la preparación de los alimentos. (Alimentos, 2015)

- Las tendencias vegetarianas y veganas, un grupo de gente cada vez va en crecimiento y que no consumen ningún productos cárnico, es una porción representativa del mercado que se está perdiendo. (Telemedellín, 2013)

- Los comunicados y noticias que van en contra de los productos cárnicos, como el publicado por la OMS Organización Mundial de la Salud en 2015 en el que se refieren a que existe una relación entre algunos tipos de cáncer con el consumo de carnes rojas y carnes procesadas, esto deteriora el mercado de los productos cárnicos y sobretodo de los productos cárnicos procesados como son las carnes frías. (Redacción Salud El Tiempo, 2015).

- Problemas de sobrepeso y obesidad no son ajenos a la industria de alimentos de Colombia y conscientes de esto deben estar comprometidos con lo que está en sus manos aportar para prevenir tales problemas. (López & Lurduy, 2014)

4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

- Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia de la maquinaria en la mediana y pequeña empresa. Maquinaria necesaria para procesar y empaclar los productos cárnicos. (Debaley, 2013)

4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS

- La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN es la encargada de coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano y la protección del orden público, económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduanera y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. En el año 2010 el IVA de los productos cárnicos procesados era del 10%, a partir de ese año el gobierno incremento el impuesto al 16%, momento en el cual la mayoría de empresas productoras de productos cárnicos procesados se vieron obligadas a asumir este 6% de impuesto, pues el hecho de subir el precio de venta hacía imposible competir en el mercado, ya que muchas empresas pequeñas y medianas no reportan el impuesto. (DIAN, s.f.)

- La inflación en Colombia podría afectar más a los precios de venta, o bien a los costos. El empresario generalmente combate la inflación tratando de disminuir los costos y manteniendo precios competitivos, pero no puede nada en contra de la inflación generalizada en la economía, y en consecuencia sus flujos de caja podrían ser, en términos reales, cada vez menores, por la pérdida del poder de compra del dinero. Los impuestos sobre las utilidades crecen en forma desproporcionada en períodos inflacionarios, lo cual provocará una descapitalización gradual de la empresa y una disminución de su capacidad productiva, y a la vez le podrían generar algunos problemas de liquidez. (Leandro, s.f.)

- Incremento del dólar: El incremento o descenso del dólar afecta directamente la relación con los proveedores, pues si el dólar sube, las materias primas dolarizadas como la pasta de pollo u proteína de soya incrementan su valor, afectando los márgenes de la empresa. (BBC Mundo, 2015)

4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES

- El Tratado de Libre Comercio TLC firmado con Estados Unidos, o cualquier otro tratado que se firme con países alrededor del mundo traen consigo ventajas y desventajas. Permite la reducción de costos de producción, ya que los impuestos y aranceles de ingreso al país se ven reducidos para algunos productos, lo que le facilita al empresario colombiano la adquisición de materias primas del extranjero como son la pasta de pollo, la proteína texturizada, entre otros. Por otro lado abre las puertas a productos procesados del mismo tipo, embutidos y carnes importadas, que pueden favorecer a la industria si las empresas nacionales lo ven como una oportunidad de mejorar sus procesos y ser cada vez más competitivas, pero sin embargo los productos que ingresan en muchas ocasiones tienen precios muy bajos y la industria nacional no puede competir con estos precios. (Productos de Colombia.com, s.f.)

- Inseguridad. Cierre de vías temporales, afecta los costos y llegada de materias primas que vienen de otras regiones del país como la carne que proviene de Carnecol (Caucasia), esta vía ha sido cerrada en varias ocasiones ya que en el sector Taraza se ha vivido fuertemente la inseguridad por grupos al margen de la ley. Igualmente al cerrar vías del país que comunican nuestro punto de producción (Medellín) afecta el poder surtir y llegar con el producto al distribuidor y por ende al cliente final, cediendo espacio a la competencia local. (Martínez, 2015) (El tiempo.com., 2015)

- Paros de transportadores. Cuando el gobierno no llega a acuerdos con los sindicatos y se generan paros a nivel regional o nacional, que afecta el transporte tanto de materias primas como de producto terminado a otras regiones del país, incrementando costos de transporte y logística, que finalmente se ven reflejados en el valor del producto puesto en el mercado. (Rojas T, 2015).

- La ubicación de las empresas a nivel municipal está regida o regulada por el POT (plan de ordenamiento territorial), el cual busca que en el largo plazo que diferentes sectores de la ciudad se vayan convirtiendo en sectores residenciales y las industrias que se encuentren dentro de estos predios deben ser reubicadas, dando mayores facilidades en el

sector del oriente de Antioquia como es el municipio de Guarne, municipio que viene presentando un acelerado crecimiento urbanístico, poblacional e industrial, como consecuencia, entre otros factores, de su ubicación estratégica sobre la Autopista Medellín-Bogotá y su cercanía al Área Metropolitana del Valle de Aburra. (Revista POT, 2014) (Oriente Comercial Digital, s.f.)

4.2.5. ASPECTOS LEGALES

- El INVIMA, es el ente regulador de la industria de alimentos, su función es la de revisar, controlar y supervisar todas las empresas relacionadas con el sector alimentos; dicta los parámetros de producción y comercialización a nivel nacional a través de diversos decretos y normativas que hacen que las empresas cumplan con buenas prácticas, que requieren personal capacitado, adecuaciones físicas y logística adecuada entre otras características que de forma directa o indirecta implican un aumento en costos y gastos fijos. (Invima, 2011)

- La Seccional de Salud Departamental y Municipal, es la entidad encargada de visitar, revisar y controlar el expendio de alimentos transformados al consumidor final, vela por el cumplimiento de los mismos parámetros, decretos y normas, en el desarrollo de las actividades de control.

4.2.6. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

- Regulación del consumo energía, más que regulaciones son buenas prácticas que deben hacer las Pymes como compromiso con la ciudad y el medio ambiente, además de mejorar productivamente sus procesos. (Posada, 2.002)

- Regulación del manejo de aguas. Artículo 28 del Decreto 3930 de 2010, actualiza el decreto 1594 de 1984. La resolución es de obligatorio cumplimiento para todas aquellas personas que desarrollen actividades industriales, comerciales o de servicios y que en el desarrollo de las mismas generen aguas residuales, que serán vertidas en un cuerpo de agua superficial o al alcantarillado público. (Vallejo López, 2015)

- Regulaciones del manejo de residuos. Decreto número 1500 de 2007(mayo 4). (Ministerio de la Protección Social, 2007)

- El clima es un factor determinante en el precio de la materia prima cárnica, pues en condiciones extremas de verano o en inundaciones los precios de esta suben notoriamente, afectando los márgenes de la empresa.

4.3. ANÁLISIS DOFA

Fortaleza Competitiva:

-F1: Calidad en el portafolio de productos mediante el uso de insumos de buena calidad.

-F2: Precios competitivos.

-F3: Alimentos Toluis S.A.S. cuenta con tecnología avanzada para el sector, en cuanto a maquinaria, lo que facilita las operaciones y reduce costos de producción por medio de la productividad.

Debilidades:

-D1: Baja inversión en publicidad y promoción.

-D2: Baja capacidad de producción y distribución frente a competidores directos de gran tamaño.

-D3: Poco reconocimiento de marca entre los distribuidores y transformadores.

-D4: Dependencia de los proveedores.

-D5: En engranaje interno entre las diferentes áreas es complicado, no hay muy buena comunicación lo que hace que se cometan errores de todas las áreas y con ellos reproceso en las actividades de producción, logística, ventas, cambios, etc., incrementando los costos operacionales de la compañía.

Oportunidades:

-O1: La apertura económica facilitó la posibilidad de acceder a materias primas importadas, lo cual reduce costos y mejora en muchos aspectos la calidad de los productos.

-O2: El bajo poder adquisitivo de los colombianos puede generar un cambio de los transformadores en la compra de sus insumos, de adquirir marcas reconocidas con mayor precio a productos de menor desembolso, dando espacio a la oferta de buena calidad a bajo costo de Alimentos Toluís.

-O3: El desempleo puede incrementar el trabajo informal y por lo tanto puede crecer el número de transformadores de productos cárnicos para la venta de comidas rápidas.

-O4: Posibilidad de innovar en productos destinados a consumidores vegetarianos o veganos a través del procesamiento de sustitutos de la carne.

Amenazas:

-A1: El ingreso de productos de exportación de buena calidad y precio bajo.

-A2: El bajo poder adquisitivo de los colombianos puede reducir el consumo de comidas callejeras.

-A3: La disminución en el consumo de cárnicos por el crecimiento de la tendencia vegetariana y vegana.

-A4: La mala reputación asociada al cáncer de los productos cárnicos y sus procesados, respaldadas por las investigaciones y publicaciones de entidades de salud genera alerta en los consumidores.

-A5: Montar de cero una planta con la normatividad exigida y con la tecnología necesaria para ser lo suficientemente competitivos requiere inversiones locativas y de maquinaria bastante significativas.

-A6: La competencia.

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

La industria cárnica mundial está creciendo según una reciente publicación de la revista IAlimentos, pues la tendencia del consumo de carne a nivel mundial en los últimos cinco años ha crecido cerca de un 3%, garantizando el atractivo de la carne como una de las fuentes de proteína más importante para la alimentación del mundo. (IAlimentos, 2015)

Algunas de las innovaciones actuales de los productos elaborados a base de carne, como los embutidos responden a necesidades y tendencias de los consumidores. Por esta razón es que todos los participantes de la cadena de producción de estos alimentos cárnicos están centrando cada vez más sus esfuerzos en ofrecer,

productos que cumplan con las necesidades nutricionales, organolépticas y sean cada vez más naturales, que es precisamente una de las tendencias más destacadas a nivel mundial, pues el uso de algunos ingredientes que no contengan una mayor cantidad de químicos puede hacer que estos alimentos sean cada vez más atractivos para el consumidor. (IAlimentos, 2015)

Recientemente se registró una noticia en los medios de comunicación sobre los resultados del estudio de la Organización Mundial de la Salud, en el que se refieren a que existe una relación entre algunos tipos de cáncer con el consumo de carnes rojas y carnes procesadas. El Grupo Nutresa desde su negocio de Alimentos Cárnicos informa las siguientes aclaraciones aunque tanto ellos como las diferentes empresas del sector de cárnicos, se encuentran a la espera de informe detallado de la OMS y sus conclusiones.

Sin embargo, de forma preliminar, se puede destacar que el reporte de prensa del estudio emite sus apreciaciones a partir de un consumo de 50 gramos de carne procesada diaria -lo cual significa unos 19 kilos de consumo al año- mientras que en Colombia el consumo de cárnicos procesados es menor a los 4 kilos anuales por persona. De todos modos, en nuestro caso una porción de producto cárnico está por debajo de los 40 gramos para nuestras principales

referencias, incluyendo Salchicha Ranchera (38 gramos por unidad), Salchicha Tradicional Zenú (25 gramos por unidad) y una tajada de Jamón Pietrán (20 gramos por lonja).

El resumen publicado presenta una señal importante para países desarrollados, en los cuales el consumo promedio de carnes procesadas de una persona es superior a los 30 kilos por año. En Colombia no alcanzamos los 4 kilos por persona al año. (Alimentos Cárnicos S.A.S., 2015)

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

DISTRIBUIDORES DE INSUMOS PARA COMIDAS RÁPIDAS

En la actualidad Alimentos Toluis S.A.S surte alrededor de 450 Distribuidoras de Alimentos e Insumos de Comidas Rápidas de Antioquia. Estas Distribuidoras representan el mayor porcentaje de las ventas de Alimentos Toluis S.A., sus clientes más representativos en la cadena de distribución son los perreros y transformadores de comidas rápidas, quienes son un intermediario más antes de llegar al consumidor final.

Los distribuidores de insumos de comidas rápidas son segmentados en tres categorías según sus compras en grandes, medianos y pequeños.

Estos tres grandes grupos se diferencian por el nivel de compras y la lista de precios, ente más grande es el distribuidor mayor poder de negociación tiene y mayor porción del margen de la empresa, ya que mueve volúmenes muy interesantes para la compañía.

La política de venta es de un día para otro, y la política de cambios y devoluciones es general es de 8 días. Para este segmento de clientes es determinante el margen de rentabilidad.

- Grandes: distribuidores que realizan compras superiores a \$10 millones mensuales, se dividen en canales de ventas como: mostrador, tele mercadeo, domicilios y vendedores externos, son clientes que son apetecidos por la competencia por el nivel de compra, están

muy posicionados en el mercado, tienen un organigrama más estructurado, tienen programado una frecuencia de entrega de 3 veces a la semana o día por medio, con algunas excepciones la frecuencia puede ser diaria. El mantenimiento de la relación comercial la realiza la Directora Comercial teniendo en cuenta que el nivel de negociación es preferencial. Las impulsadoras se enfocan en el cliente grande dado que el incremento en el volumen de ventas puede representar hasta un 90% condicionado al día de la quincena.

- Medianos: Generan un nivel de compra mensuales entre los \$2 y \$10 millones, se consideran al mismo nivel de los grandes distribuidores esperando obtener los mismos beneficios aun sin cumplirlos, no manejan vendedores externos, el dueño es quien atiende el negocio y tiene empleados dentro de la distribuidora. Tienen programada una entrega de triple frecuencia, a excepción de la zona oriente donde la frecuencia es semanal, el mantenimiento de la relación comercial es atendido directamente por el vendedor asignado a la zona. Se da el proceso de degustación e impulso los fines de semana que no sean quincena.

- Pequeños: Generan un nivel de compra mensual inferior a \$2 millones, son atendidos por el dueño y máximo dos empleados, la entrega es triple frecuencia, con algunos de estos clientes la frecuencia es semanal. No se les asigna degustación.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

4.4.2.1. ESTRUCTURA PRIMARIA – COMPETIDORES INMEDIATOS

La concentración no es sólo en la parte territorial, también se evidencia a nivel empresarial, ZENÚ, perteneciente al Grupo Empresarial Antioqueño, es la empresa que abarca la mayor parte de la producción con un 85%. Esto evidencia que es un subsector muy pequeño, liderado por una sola empresa, la única categorizada como una gran empresa debido al número de trabajadores (2.422 empleos directos). Las empresas que le siguen son: COMESTIBLES DAN, CARNELLY Y FRICAR, éstas son medianas empresas que participan en el mercado con menos del 15% de la producción nacional.

Zenú, es la empresa líder del mercado de las carnes frías, lleva en el mercado alrededor de 60 años, produce carne de hamburguesa cruda congelada y carnes frías.

Comercializa carne de hamburguesa congelada, en presentación de 30 unidades x 100gr la unidad, se encuentra en los diferentes distribuidores de insumos para comidas rápidas y almacenes mayoristas. Adicional cuenta con presentación de 450 gr la cual comercializa en los supermercados y mini mercados.

En carnes frías, sector del cual es líder a nivel nacional, sus productos más fuertes son la salchicha para perro y la línea de Ranchera.

La distribución la realiza por medio de distribuidores aliados en las diferentes ciudades y regiones del país, enfoca mucho su mercado al consumidor final llegando al 99% de los supermercados y tiendas del país.

Ha sido una marca muy enfocada al mercado del retail y el TAT, legando por este canal al consumidor final.

En el sector distribuidor, su estrategia de mercado innovo a principios de 2015 con una reunión en la que invito 16 clientes, a los cuales llamo aliados, con estos 16 clientes ha venido desarrollando actividades como remodelación de fachadas, y premiación del personal interno de las distribuidoras por medios económicos, es innovación, ya que en este canal no se veían estos dos tipos de estrategia. Adicional a esto decoro las puertas de los cuartos fríos de las distribuidoras con publicidad asociada al producto y la marca. Es la única marca que ha sostenido estas tres estrategias durante lo corrido del año y a pesar de que varias empresas han intentado copiarla, realmente se requiere un musculo financiero que difícilmente se tiene en las empresas más pequeñas.

Dan, es una empresa con más de 40 años en el mercado, produce carne de hamburguesa cruda congelada y carnes frías. Dedicar gran parte de sus instalaciones a las maquilas.

Comercializa carne de hamburguesa cruda congelada, no es común encontrarla en los distribuidores de insumos de comidas rápidas, se encuentra con mayor facilidad en los almacenes mayoristas.

Es una marca fuerte en los productos de carnes frías, muy enfocado en productos económicos, como mortadela y jamones.

Su estrategia de mercado se ha enfocado en atender gran parte de requerimientos de maquilas de diferentes supermercados. Cuenta con un gran número de promotoras e impulsadoras en los puntos de venta.

Carnelly, está empresa lleva aproximadamente 22 años en el mercado de las carnes frías. Dedicar gran parte de su esfuerzo a las maquilas. Es una marca reconocida a nivel local y hace presencia en grandes ciudades del país, enfocada a almacenes de cadena y grandes superficies.

Ha enfocado su estrategia en maquilas, lo que le ha permitido estar en gran parte de los lineales, ya que fabrica la maquila pero como requisito tiene la exposición y comercialización de su marca comercial, Canelly. Adicional a esto cuenta con una segunda marca “Casa Blanca” con la cual desarrolla productos premium de calidad excelente, con esta marca ha enfocado su mercado en las clases altas y ha desarrollado autoservicios en los cuales vende sus productos de charcutería.

Fricar, productor y distribuidor de carnes frías en Antioquia y algunas ciudades de Colombia, muy enfocado a las carnes frías embutidas, llega al sector distribuidor y ha desarrollado el canal de supermercados y mini mercados, no llega con amplia cobertura al TAT, suspendió todo el trabajo de las degustaciones y es una de las marcas que ha intentado seguir la estrategia de Zenú de la premiación de los empleados de las distribuidoras, con un premio económico menor que la marca relacionada anteriormente.

Marcas propias, también conocidas como marcas blancas, inicio en 1975 y el objetivo principal es lograr fidelidad del consumidor a la marca del supermercado o negocio de distribución más que a la marca del productor.

Ahumados Toto, empresa productora y comercializadora de cárnicos, su principal canal de ventas ha sido a través de los distribuidores de insumos de comidas rápidas, en dicho canal se encuentra en el 95% de los puntos establecidos en la ciudad de Medellín, toma la decisión de ampliar sus canales de distribución a supermercado, buscando generar un posicionamiento y reconocimiento del consumidor final, y una expansión a nivel nacional por medio de distribuidores estratégicamente ubicados, a quienes apoya en la labor comercial para la distribución del producto.

En la estrategia de mercadeo ha querido llegar no solo al distribuidor sino al transformador y ganarse el corazón de este, para lo cual frecuentemente, visita barrios en las diferentes zonas de Medellín, donde se reúnen gran parte de este mercado, hace un trabajo a través de las promotoras y mercaderistas, dando a conocer la marca con muestreos y algunas veces con obsequios para el transformador que finalmente es el que tiene la decisión de compra.

Hay otras marcas pequeñas como Kasana, Paco, San Gerónimo, Archie's y Q Carnes que compiten en zonas específicas y con productos específicos que no tienen mucho despliegue de estrategias de mercadeo.

4.4.2.2. ESTRUCTURA SECUNDARIA – COMPETIDORES INDIRECTOS

Actualmente existe una amplia oferta de sustitutos para la comida rápida con carne que disminuyen también la participación de Alimentos Toluis en el mercado

Se encuentran proveedores que surten a los transformadores para ofrecer comidas rápidas con pollo en vez de carne, como los nuggets, las carnes de hamburguesa y salchicha para perro. En este mercado tenemos como competidores principales a Zenú, MacPollo, Bucanero, Friko.

También hay una creciente oferta de otros tipos de comida fácil de consumir en la calle y que pueden reemplazar la comida rápida tradicional como los wraps, creps, pinchos, pasteles y comida internacional entre otros.

Hay una creciente oferta de comidas rápidas veganas o vegetarianas que son a su vez consumidas por personas que consumen carne.

Por otra parte tenemos los complementarios que son aquellos que venden panes, salsas, ripio de papa, papas fritas.

En salsas: La Constancia con su marca El Cortijo, Frugal, San Jorge, Aderezo, Fruco.

Panes: Perman, Mami Pan, Mr. Pan, Mama Inés, línea económica de Bimbo.

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

AMENAZAS DE ENTRADA.

Economía de escala:

Alimentos Toluis, cuenta con economía de escala únicamente en la compra de su materia prima cárnica, la cual pacta el pago anticipado y obtiene un precio más reducido, en las demás materias primas se le dificulta este tipo de economía pues el flujo de caja no es muy amplio y dificulta grandes negociaciones que beneficien los precios de la cadena.

Diferenciación de producto:

En cuanto a la diferenciación del producto con la marca líder del mercado (Zenú), el precio es un factor bastante representativo.

La formulación de la carne la cual no cuenta con pasta de pollo como ingrediente, haciendo que el porcentaje cárnico sea superior al de muchos de sus competidores.

Acceso a los canales de distribución:

Alimentos Toluis, cuenta con acceso directo al canal de distribuidores de insumos de comidas rápidas, en cuanto a venta, toma de pedidos, entregas e impulso. Logrando una participación del mercado distribuidor del 95% de las distribuidoras ubicadas en el valle de aburra. La compañía desde sus inicios se encuentra en el desarrollo de este canal.

Hay canales pendientes por explorar como es el caso del TaT (tienda a tienda), canal que requiere de una logística especial por la cantidad de clientes versus volúmenes de venta, por tal motivo se está buscando un tercero con experiencia que cubra dicho canal.

En ocasiones grandes empresas con poder adquisitivo como por ejemplo Zenú compran otras empresas representativas de cada zona para realizar el ingreso con una marca establecida y conocida, por ejemplo compro Cunit para entrar en el mercado de la costa Atlántica. Alimentos Toluis busca relacionarse con distribuidores con reconocimiento y un mercado abierto y aprovecha esta logística para poner el producto en el mercado.

Además el ingreso de grandes compañías de comidas rápidas al mercado, por el TLC y los diferentes tratados de libre comercio, permitiendo ingresar cadenas de hamburguesa y productos sustitutos

Necesidades de capital:

Las empresas procesadoras de cárnicos pueden nacer en cualquier espacio, sin embargo montar una planta con la normatividad exigida y con la tecnología necesaria para ser lo suficientemente competitiva requiere inversiones locativas y de maquinaria bastante significativas.

Esta compañía como muchas PYMES, trabaja con márgenes estrechos debido a los precios del mercado en el sector de carnes frías y con relación al líder (Zenú), estos estrechos márgenes limitan el flujo de capital o flujo de caja, factor que en muchas ocasiones limita el ingreso a clientes de canales institucionales y retail, por el manejo del recaudo de cartera a 30, 60 o 45 días, requisito que Alimentos Toluis no está en capacidad

de sostener. Para solucionar esta necesidad de capital y a la vez la necesidad de participación en el mercado, hay opciones de adelantar una negociación de factory con alguna corporación bancaria, que consiste en entregar la cartera al banco por un porcentaje del monto y el banco a su vez se encarga del cobro de la misma, entregando el dinero en efectivo a Alimentos Toluis y dando plazos cómodos al cliente para el pago.

Ventajas de costos (independientes de escala):

La compañía cuenta con tecnología avanzada para el sector, en cuanto a maquinaria, lo que facilita las operaciones y reduce costos de producción por medio de la productividad, sin embargo el engranaje entre las diferentes áreas es complicado, no hay muy buena comunicación lo que hace que se cometan errores de todas las áreas y con ellos reproceso en las actividades de producción, logística, ventas, cambios, etc., incrementando los costos operacionales de la compañía.

Represalias:

En la industria de carnes frías, no se ven muchas represalias, cada día surgen empresas nuevas y desaparecen otras, por ser sector de alimentos las personas creen que es muy fácil hacer empresa con estas líneas de negocio, sin embargo los márgenes no son muy altos y la competencia es amplia en el mercado.

Política gubernamental

En cuanto a las políticas gubernamentales encontramos las instituciones que rigen la fabricación y expendio de alimentos cuentan con decretos y normas establecidas para el respectivo control de producción, inocuidad, cadenas de frio, tanto del productor como del expendio o distribuidor.

La NTC 1325, controla los procesos de la industria alimentaria de productos cárnicos procesados y no enlatados, donde se dictaminan la definición y caracterización de la industria, porcentajes permitidos de aditivos como nitritos, vida útil de los productos, empaques y rotulados para el expendio.

PODER DEL PROVEEDOR:

Concentración y tamaño de los proveedores:

Las materias primas que se utilizan en la producción de carnes frías son ofrecidas por mucha variedad de proveedores, unos grandes, otros pequeños; realmente varían los precios y calidades de los productos de acuerdo a la procedencia nacional o importada.

Las facilidades de pago, determinan en muchas ocasiones el proveedor, agilidad de entrega, los días que se demora en llegar el pedido fechas de despacho, etc. En algunas negociaciones se puede lograr un precio por volúmenes.

Costes de cambiar:

Cambiar de proveedores es muy costoso y riesgoso ya que puede cambiar la calidad de la materia prima afectando el producto final.

Cambiar de proveedor puede afectar descuentos pactados con proveedores por volúmenes, la empresa se arriesga ya que no sabe si el nuevo proveedor va a cubrir la necesidad de abastecimiento que se requiere.

Capacidad del proveedor para integrar hacia atrás

Competencia entre proveedores: entre proveedores compiten con características de los productos, servicio, asesorías técnicas, y precio específicamente.

Diferenciación de producto; al rotar o cambiar los proveedores de materias primas se afecta notoriamente el producto final para bien o para mal, es un riesgo que corre la empresa y se debe analizar muy bien antes de tomar cualquier decisión.

AMENAZA DE SUSTITUTOS

Rendimiento relativo al precio

Los productos de carnes frías son realmente económicos para el común de las personas, ya que los paquetes normalmente van por 10 unidades o más y las personas consiguen una unidad de producto cárnico por 500, 600 o 1000 pesos lo que facilita el acceso.

Una carne de hamburguesa de 50 gramos llega al distribuidor a \$300 en promedio y al consumidor final la consiguen a \$600 la unidad, lo que hace un producto de fácil acceso.

Costo de cambiar para el comprador:

Actualmente se encuentran tipos de alimentación vegetariana, vegana como wraps, crepes, pinchos, entre otros que representan riesgos para las comidas rápidas, son competidores indirectos que pueden crecer en el mercado.

Preferencia del cliente hacia el sustituto

En la actualidad no se presenta fidelidad de parte de los transformadores, ya que pueden llegar distintas oferta de otros distribuidores con amarres y descuentos atractivos y en algunos casos pueden cambiar el producto de buena calidad de Alimentos Toluis S.A.S. por referencias genéricas.

PODER DEL COMPRADOR

Concentración y tamaño de los compradores

Alimentos Toluis S.A.S. Tiene como canal de distribución a los Distribuidores de Insumos para Comidas Rápidas: Quienes representan el más alto porcentaje de las ventas de la compañía, sus clientes más representativos en la cadena de distribución son los perreros y transformadores de comidas rápidas, quienes son un intermediario más antes de llegar al consumidor final.

Los distribuidores de insumos de comidas rápidas son segmentados en tres categorías según sus compras, grandes, medianos y pequeños.

Se divide en tres grandes grupos quienes se diferencian por el nivel de compras y la lista de precios, entre más grande es el distribuidor mayor poder de negociación tiene y mayor porción del margen de la empresa, ya que mueve volúmenes muy interesantes para la compañía.

La política de venta es de un día para otro, y la política de cambios y devoluciones es general es de 8 días. Para este segmento de clientes es determinante el margen de rentabilidad.

- **Grandes:** distribuidores que realizan compras superiores a \$10 millones mensuales, se dividen en canales de ventas como: mostrador, tele mercadeo, domicilios y vendedores externos, son clientes que son apetecidos por la competencia por el nivel de compra, están muy posicionados en el mercado, tienen un organigrama más estructurado, tienen programada una frecuencia de entrega de 3 veces a la semana o día por medio, con algunas excepciones la frecuencia puede ser diaria. El mantenimiento de la relación comercial la realiza la Directora Comercial teniendo en cuenta que el nivel de negociación es preferencial. Las impulsoras se enfocan en el cliente grande dado que el incremento en el volumen de ventas puede representar hasta un 90% condicionado al día de la quincena.

- **Medianos:** Generan un nivel de compra mensuales entre los \$2 y \$10 millones, se consideran al mismo nivel de los grandes distribuidores esperando obtener los mismos beneficios aun sin cumplirlos, no manejan vendedores externos, el dueño es quien atiende el negocio y tiene empleados dentro de la distribuidora. Tienen programada una entrega de triple frecuencia, a excepción de la zona oriente donde la frecuencia es semanal, el mantenimiento de la relación comercial es atendido directamente por el vendedor asignado a la zona. Se da el proceso de degustación e impulso los fines de semana que no sean quincena.

- Pequeños: Generan un nivel de compra mensual inferior a \$2 millones, son atendidos por el dueño y máximo dos empleados, la entrega es triple frecuencia, con algunos de estos clientes la frecuencia es semanal. No se les asigna degustación.

Cliente indirecto, Segmentación de clientes: Los vendedores de comidas rápidas formales e informales, algunas cafeterías, restaurantes y amas de casa, particularmente los vendedores de comidas rápidas llevan a cabo su actividad desde el jueves hasta el sábado, los negocios de comidas rápidas formales generalmente hacen su propia carne, para muchos de este grupo de clientes es indiferente la marca del producto que van a utilizar.

Costo del producto final frente al producto:

Teniendo en cuenta que el mayor costo de las comidas rápidas son los productos cárnicos, los transformadores son bastante sensibles al precio del producto, pues representa en muchas ocasiones el 50% del costo del producto y es determinante en el margen de rentabilidad.

Costos de cambiar:

Los productos o servicios menos diferenciados como son las carnes frías y carnes de hamburguesa, tienden más a ser considerados principalmente en base al precio. Ya que en una hamburguesa el sabor de la carne se puede ver distorsionado por la presencia de otros sabores como salsas, ensaladas, quesos entre otros. Los compradores de estos productos o servicios están más dispuestos a cambiar de un proveedor a otro, jugando un proveedor contra el otro para conseguir el mejor precio.

El costo de hacer un cambio puede colocar a las empresas en una situación indeseable. Es posible que un comprador no pueda cambiar de proveedor debido al coste que esto le supone. Al diferenciar sus productos y servicios los proveedores aumentan el coste de cambiar para sus compradores, adquiriendo poder sobre ellos.

Capacidad de integración

Cada día los distribuidores y supermercados buscan con mayor frecuencia marcas propias, productores que fabriquen productos y coloquen sus marcas en el mercado, ganado representación y posicionamiento de marca, lo que le restaría espacio y representación en el mercados a Alimentos Toluis S.A.S. con sus productos y marca.

Para Alimentos Toluis S.A.S. no está dentro de las posibilidades actuales la integración hacia adelante, donde buscaría llegar directamente al perrero final (transformador), ya que esto implicaría una logística diferente y un centro de atención completamente diferente al que se tiene hoy en día.

Competencia entre compradores

Es muy común entre los compradores de productos cárnicos como carnes de hamburguesa y carnes frías competir directamente con precio, más que con servicio o factores diferenciadores, lo que disminuye cada vez más el margen de rentabilidad para dichos distribuidores en el mercado, haciendo insostenibles los negocios a largo plazo.

RIVALIDAD SECTORIAL

Concentración: el mercado de las carnes frías se encuentra concentrado en el más grande de los competidores “Zenú”, quien representa aproximadamente un 85% del mercado y se dice que llega al 99% de los negocios como supermercados, tiendas y distribuidores del país. La participación del otro 15% restante del mercado está repartida entre las demás empresas, del sector.

Diversidad:

Crecimiento del mercado: el mercado de las carnes frías viene en crecimiento, según la firma radar, el crecimiento presentado asciende al 11%, lo cual es un factor determinante para la industria. Alimentos Toluis S.A.S por su parte presenta crecimientos anuales del 23% en promedio los últimos tres años, lo que indica que hay una buena parte del

mercado que ha cambiado de marca de carnes frías y otra que está dispuesta a cambiar la marca tradicional que consume.

ZENÚ

Es la empresa líder del mercado de las carnes frías, lleva en el mercado alrededor de 60 años, produce carne de hamburguesa cruda congelada y carnes frías. Comercializa carne de hamburguesa congelada, en presentación de 30 unidades x 100gr la unidad, se encuentra en los diferentes distribuidores de insumos para comidas rápidas y almacenes mayoristas. Adicional cuenta con presentación de 450 gr la cual comercializa en los supermercados y mini mercados. En carnes frías, sector del cual es líder a nivel nacional, sus productos más fuertes son la salchicha para perro y la línea de ranchera.

La distribución la realiza por medio de distribuidores aliados en las diferentes ciudades y regiones del país, enfoca mucho su mercado al consumidor final llegando al 99% de los supermercados y tiendas del país. Ha sido una marca muy enfocada al mercado del retail y el TaT, legando por este canal al consumidor final.

En el sector distribuidor, su estrategia de mercado innovo a principios de 2015 con una reunión en la que invito 16 clientes, a los cuales llamo aliados, con estos 16 clientes ha venido desarrollando actividades como remodelación de fachadas, y premiación del personal interno de las distribuidoras por medios económicos, es innovación, ya que en este canal no se veían estos dos tipos de estrategia. Adicional a esto decoro las puertas de los cuartos fríos de las distribuidoras con publicidad asociada al producto y la marca. Es la única marca que ha sostenido estas tres estrategias durante lo corrido del año y a pesar de que varias empresas han intentado copiarla, realmente se requiere un musculo financiero que difícilmente se tiene en las empresas más pequeñas.

Como marca líder del mercado, cuenta con estrategias de posicionamiento, mercadeo y publicidad que requieren grandes inversiones, pero a su vez llegan a la población en general a todos los lugares del país, en todos los estratos, como son:

- Comerciales de televisión
- Avisos de negocios
- Material POP (afiches, pendones)
- Realiza arreglos de fachadas a los negocios representativos donde deja instaurada su marca
- Bonifica y premia los distribuidores y los empleados de los mismos por cumplimientos en ventas con premios en dinero, electrodomésticos menores, etc.
- A final de año normalmente uniforma los empleados de los distribuidores de las plazas entregando camisetas blancas o rojas (colores institucionales) con el logo representativo de la marca.
- Decora los cuartos fríos de los distribuidores con imágenes institucionales y la marca ZENU.
- Realiza amarres, promociones con descuentos, extra contenidos.
- Pone neveras en comodato.
- Incentivos a fuerzas de ventas con viajes, premios en dinero, entre otros
- Entrega suvenires a clientes por compras de productos de la marca
- Innova con productos en el mercado – ediciones limitadas

DAN

Más de 40 años en el mercado, produce carne de hamburguesa cruda congelada y carnes frías. Dedicar gran parte de sus instalaciones a las maquilas. Comercializa carne de

hamburguesa cruda congelada, no es común encontrarla en los distribuidores de insumos de comidas rápidas, se encuentra con mayor facilidad en los almacenes mayoristas. Es una marca fuerte en los productos de carnes frías, muy enfocado en productos económicos, como mortadela y jamones.

Su estrategia de mercado se ha enfocado en atender gran parte de requerimientos de maquilas de diferentes supermercados. Cuenta con un gran número de promotoras e impulsadoras en los puntos de venta.

- No presenta gran cantidad de publicidad ni material POP.
- Su estrategia se basa más que todo en mantener un precio por debajo del líder
- Maneja un gran grupo de promotoras, impulsadoras y mercaderistas, con quienes desarrolla degustaciones y eventos puntuales.
- Negociaciones por espacios
- Realiza maquilas a grandes superficies y supermercados representativos.
- Promociones y descuentos

FRICAR

Productor y distribuidor de carnes frías en Antioquia y algunas ciudades d Colombia, muy enfocado a las carnes frías embutidas, llega al sector distribuidor y ha desarrollado el canal de supermercados y mini mercados, no llega con amplia cobertura al TaT(Tienda a tienda), suspendió todo el trabajo de las degustaciones y es una de las marcas que ha intentado copiar la estrategia de Zenú en cuanto a la premiación de los empleados de las distribuidoras, con un premio económico menor que la marca relacionada anteriormente.

Estrategias

- Realiza publicidad visual.

- Utiliza bastante las vallas publicitarias.
- Avisos de negocios.
- Decoración de vitrinas.
- En ocasiones ubica neveras propias para exhibición de producto.
- Promociones y combos.

CARNELLY

Lleva aproximadamente 22 años en el mercado de las carnes frías. Dedicar gran parte de su esfuerzo a las maquilas.

Es una marca reconocida a nivel local y hace presencia en grandes ciudades del país, enfocada a almacenes de cadena y grandes superficies.

Ha enfocado su estrategia en maquilas, lo que le ha permitido estar en gran parte de los lineales, ya que fabrica la maquila pero como requisito tiene la exposición y comercialización de su marca comercial, Canelly. Adicional a esto cuenta con una segunda marca “casa blanca” con la cual desarrolla productos Premium de calidad excelente, con esta marca ha enfocado su mercado en las clases altas y ha desarrollado autoservicios en los cuales vende sus productos de charcutería.

Estrategias

- Extra contenidos en los productos.
- Maquilas a otras empresas donde asegura un espacio en los lineales. (Koba Colombia)
- Se enfoca mayormente a supermercados con rompetráficos, habladores y organizadores.

AHUMADOS TOTO

Empresa productos y comercializadora de cárnicos, su principal canal de ventas fueron los distribuidores de insumos de comidas rápidas, en dicho canal se encuentra en el 95% de los puntos establecidos en la ciudad de Medellín, por lo cual toma la decisión de ampliar sus canales de distribución a supermercado, buscando generar un posicionamiento y reconocimiento del consumidor final, y una expansión a nivel nacional por medio de distribuidores estratégicamente ubicados, a quienes apoya en la albor comercial para la distribución del producto.

En la estrategia de mercadeo ha querido llegar no solo al distribuidor sino al cliente informal (perrero) y ganarse el corazón de este, para lo cual frecuentemente, realiza barrios en las diferentes zonas de Medellín, donde se reúnen gran parte de este mercado, en estos barrios, hace un voz a voz por medio de las promotoras y mercaderistas, dando a conocer la marca con muestreos y algunas veces con obsequios para ese perrero final que es quien al final de la cadena toma la decisión de compra de los productos en el sector distribuido.

Estrategias

- Material POP (camisetas, gorras, delantales, afiches, porta-precios, pendones).
- Desarrollo de material publicitario por canal de distribución.
- Realizar activaciones de mercados con descuentos, promociones, extra-contenidos puntuales.
- Promotoras e impulsadoras.
- Atención personalizada, logística de entrega triple frecuencia.
- Eventos puntuales.
- Atención al cliente.
- Barridos de perreros.

Diferenciación de producto:

Formulación, sabor ahumado.

Empaque y presentación, presentaciones pequeñas de fácil acceso (duopack).

El precio es un diferenciador en la categoría de carnes procesadas en las grandes superficies y supermercados.

ALIMENTOS TOLUIS S.A.S.

Empresa productos y comercializadora de cárnicos, su principal canal de ventas son los distribuidores de insumos de comidas rápidas, en dicho canal se encuentra en el 95% de los puntos establecidos en la ciudad de Medellín. Busca generar un posicionamiento y reconocimiento del transformador.

En la estrategia de mercadeo ha querido llegar no solo al distribuidor sino al cliente informal (perrero), frecuentemente realiza barridos por las diferentes zonas de Medellín haciendo muestreo mediante el voz a voz de las promotoras y vendedoras.

Estrategias

- Desarrollo de volanteo.
- Promotoras e impulsadoras.
- Atención personalizada.
- Eventos puntuales.
- Barridos de perreros.

BARRERAS DE SALIDA:

Como barreras de salida de la industria de carnes frías encontramos que si por algún motivo se cierra una empresa, la maquinaria es muy costosa y se paralizaría este dinero representado en activos, adicional a esto, se tienen pagos a proveedores, empleados, responsabilidad laboral con los empleados y las compañías prestadoras de Salud, Riesgos profesionales, pensiones y cesantías.

ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Al analizar cada una de las variables de las fuerzas competitivas de Porter se puede concluir que en la industria de cárnicos, específicamente en la de embutidos, la amenaza de nuevos competidores es alto, ya que las barreras de entradas son de carácter bajo, se requiere un capital para las adecuaciones de maquinaria y espacios que cumplan con los estándares establecidos para el sector en calidad, higiene, salubridad, políticas gubernamentales entre otros. Por otro lado se evidencia que en el sector hay fácil acceso a los canales de distribución, por medio de recursos propios o por empresas tercerización.

El poder negociador que poseen los proveedores en este sector es muy alto, ya que son empresas líderes con una gran infraestructura y recursos vitales del proceso de obtención de la carne, no son muchas las que ofrecen estas materias primas, por lo tanto se debe llevar una relación estratégica con dichos proveedores y de esta forma evitar correr riesgos en la obtención de materias primas de mala calidad que perjudican directamente la calidad del producto terminado.

Tabla 6. Análisis de las fuerzas competitivas.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Bajo	Medio	Alto
Barreras de entrada	X		
Diferenciación del producto		X	
Acceso a los canales de distribución			X
Necesidades de Capital			X
Ventajas de costos	X		
Represalias	X		
Política Gubernamental			X
CAPACIDAD NEGOCIADORA DE PROVEEDORES			
Concentración y tamaño de los proveedores:			X
Costes de cambiar			X
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Rendimiento relativo al precio			X
Costo de cambiar para el comprador	X		
Preferencia del cliente hacia el sustituto			X
PODER DEL COMPRADOR			
Concentración y tamaño de los compradores			X
Costo del producto final frente al producto:			X
Costos de cambiar:			X
Capacidad de integración	X		
Competencia entre compradores			X
RIVALIDAD SECTORIAL			
Diversidad		X	
BARRERAS DE SALIDA			
Venta de maquinaria			X

Fuente: elaboración propia (2016)

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

Las distribuidoras se encuentran enmarcadas en 8 zonas, atendidas por 4 vendedoras y 5 promotoras. Zona Norte, Zona Manrique, Zona Centro, Zona Minorista, Zona Sur, Zona Envigado, Zona Belén y Zona Oriente.

Los pedidos se hacen presenciales a través de las vendedoras y sólo los sábados algunos de los pedidos son telefónicos. Las vendedoras hacen 3 visitas a la semana para hacer 3 entregas a la semana. Los pedidos ingresan al sistema de un día para otro.

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

A continuación relacionaremos los productos de Alimentos Toluis S.A.S. versus los competidores en el mismo portafolio de producto. Detallando referencia, empresa productora, gramaje, unidades, precio de compra y precio de venta de los distribuidores. Algunos precios de compra de competidores se desconocen pues su negociación varía según el tamaño del distribuidor.

Tabla 7. Productos por referencia, marca, presentación y precio.

SALCHICHA MINI					
REFERENCIA	EMPRESA	GRAMAJE	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA
SALCHICHA MINI PERRO	FAIZAN	500	21		\$ 4.500
SALCHICHA MINI PERRO	FAIZAN	250	11		\$ 2.400
SALCHICHA MINI PERRO	Q KARNES	500	21		\$ 3.500
POP	ZENU	1000	40	\$ 8.600	\$ 9.500
TOT	AHUMADOS TOTO	550	21	\$ 3.318	\$ 3.716
TOT	AHUMADOS TOTO	250	10	\$ 2.029	\$ 2.333
SALCHICHA MINI	FRICAR	500	21	\$ 3.700	\$ 4.200
TL X 21	ALIMENTOS TOLUIS	550	21	\$ 2.952	\$ 3.400

SALCHICHA SUPER PERRO					
REFERENCIA	EMPRESA	GRAMAJE	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA
LONG	FRICAR	500	10	\$ 3.772	\$ 4.200
LONG	FRICAR	1250	25	\$ 8.600	\$ 9.700
LONG	FRICAR	2500	50	\$ 16.650	\$ 18.500
SUPER PERRO X 21	DAN	730	21	\$ 6.600	\$ 7.500
LONG	AHUMADOS TOTO	500	10	\$ 3.318	\$ 3.815
LONG	AHUMADOS TOTO	2500	50	\$ 16.031	\$ 17.634
TALL	ALIMENTOS TOLUIS	500	10	\$ 2.741	\$ 3.100

SALCHICHA MANGUERA					
REFERENCIA	EMPRESA	GRAMAJE	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA
SALCHICHA MANGUERA	TERNEZ	1000		\$ 2.800	\$ 3.500
SALCHICHA MANGUERA	ALIMENTOS TOLUIS	500		\$ 1.750	\$ 2.500

JAMÓN						
REFERENCIA	EMPRESA	GRAMAJE	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	
JAMÓN	FAIZAN	400	20	-\$ 3.960	\$ 4.500	
JAMÓN	CARDISO	500		-\$ 4.400	\$ 5.000	
JAMÓN	CARDISO	250		-\$ 2.640	\$ 3.000	
JAMÓN	MACARENA	500		\$ 3.700	\$ 4.300	
JAMÓN	BREMEN	500		\$ 3.400	\$ 4.000	
JAMÓN	QKARNES	500			\$ 3.900	
JAMÓN	CORDOBES	500		\$ 3.400	\$ 4.000	
JAMÓN	FRICAR	500	22	\$ 5.600	\$ 7.500	
JAMÓN YORK	DAN	500		-\$ 5.896	\$ 6.700	
JAMÓN SANDUCHE	DAN	400		-\$ 5.192	\$ 5.900	
JAMÓN AHUMADO LIGTH	DAN	400		-\$ 5.280	\$ 6.000	
JAMÓN	CARNELLY	400	22	\$ 4.950	\$ 5.800	
JAMÓN SANDUCHE	ZENU	400		-\$ 6.160	\$ 7.000	
JAMÓN	AHUMADOS TOTO	450		\$ 4.813	\$ 5.390	
JAMÓN SANDUCHE	AHUMADOS TOTO	500		\$ 3.972	\$ 4.500	
JAMÓN ECONÓMICO	ALIMENTOS TOLUIS	500		\$ 3.847	\$ 4.200	
JAMÓN ECONÓMICO	ALIMENTOS TOLUIS	250		\$ 2.108	\$ 2.400	
JAMÓN ECONÓMICO	ALIMENTOS TOLUIS	2500		\$ 20.391	\$ 24.000	

CHORIZO						
REFERENCIA	EMPRESA	GRAMAJE	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	
CERDO	MAXIRICO	1000	15+5	\$ 8.800	\$ 9.300	
CERDO	MAXIRICO	1500	20+10	\$ 11.400	\$ 12.400	
CERDO	SALAMANCA PAISA	500	11	\$ 5.178	\$ 5.800	
CERDO	SALAMANCA CAMPESINO	500	10	\$ 4.286	\$ 4.800	
TERNERA	FRICAR	440	6	\$ 4.758	\$ 5.300	
TERNERA	FRICAR	1100	15	\$ 10.880	\$ 12.800	
TERNERA	DAN	1000	20		\$ 15.500	
TERNERA	DAN	500	10		\$ 7.700	
TERNERA	FAIZAN	1200	16	\$ 10.000	\$ 10.500	
MONTAÑERO	AHUMADOS TOTO	500	10	\$ 4.746	\$ 5.220	
MONTAÑERO	AHUMADOS TOTO	250	5	\$ 2.610	\$ 3.001	
MONTAÑERO	AHUMADOS TOTO	1000	20	\$ 9.222	\$ 10.144	
TERNERA	AHUMADOS TOTO	1050	15	\$ 9.702	\$ 10.672	
TERNERA	AHUMADOS TOTO	420	6	\$ 4.608	\$ 5.068	
COCTEL	FRICAR	500	46	\$ 5.500	\$ 6.500	
COCTEL	AHUMADOS TOTO	500		\$ 5.455	\$ 6.000	
CERDO	ALIMENTOS TOLUIS	500	10	\$ 4.007	\$ 4.500	
CERDO	ALIMENTOS TOLUIS	1000	20	\$ 7.888	\$ 8.800	

CARNE DE HAMBURGUESA					
REFERENCIA	EMPRESA	GRAMAJE	UNIDADES	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA
PAQUETE	SAN GERONIMO	900	10	\$ 4.300	\$ 5.000
PAQUETE	SAN LORENZO	1000	10	\$ 6.700	\$ 7.200
PAQUETE	SAN LORENZO	900	10	\$ 5.700	\$ 6.100
PAQUETE	Q KARNES	900	10	\$ 4.400	\$ 5.000
PAQUETE	PACO	900	10	\$ 4.000	\$ 4.800
PAQUETE	ARCHIS	900	10	\$ 4.762	\$ 5.300
PAQUETE	AHUMADOS TOTO	900	10	\$ 5.027	\$ 5.700
PAQUETE	PARRILLERA	900	100	\$ 5.600	\$ 6.200
PAQUETE	ALIMENTOS TOLUIS	1000	10	\$ 5.057	\$ 5.600
PAQUETE	ALIMENTOS TOLUIS	900	10	\$ 4.412	\$ 4800- 5200
PAQUETE	ALIMENTOS TOLUIS	700	10	\$ 4.026	\$ 4500-4600
PAQUETE	ALIMENTOS TOLUIS	500	10	\$ 2.876	\$ 3000-3300
CAJA	ZENU	3000	30		\$ 28.500
PRECOCIDA	FRICAR	550	8	\$ 6.308	\$ 7.200
PAQUETE	ALIMENTOS TOLUIS	550	11	\$ 3.200	\$ 3.600

Fuente: Pérez, J.P, elaboración propia (2016)

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

En la actualidad Alimentos Toluis S.A.S surte alrededor de 450 Distribuidoras de Alimentos e Insumos de Comidas Rápidas de Antioquia. Estas Distribuidoras tienen como consumidor final a transformadores como restaurantes, cafeterías, puestos ambulantes y convenios de mercados institucionales. Estos transformadores son principalmente pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3.

Teniendo en cuenta que el mayor costo de las comidas rápidas son los productos cárnicos, los transformadores son bastante sensibles al precio del producto, pues representa en muchas ocasiones el 50% del costo del producto y es determinante en el margen de rentabilidad.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Nombre del estudio	Estudio a los transformadores de la Ciudad de Medellín y sus alrededores																	
Instrumento	Encuesta estructurada con 23 preguntas, 19 cerradas y 4 abiertas																	
Muestreo	Procedimiento probabilístico con muestreo aleatorio estratificado (MAE). Buscando ser más equitativos y homogéneos por cada uno de los sectores a investigar																	
Universo	Transformadores de productos cárnicos para comidas rápidas																	
Marco Muestral	<p>El marco muestral está conformado por grupos llamados estratos donde operan se componen de zonas que agrupan a diferentes barrios de la ciudad de Medellín y sus alrededores.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Estrato 1</td> <td>Zona Norte</td> </tr> <tr> <td>Estrato 2</td> <td>Zona Manrique</td> </tr> <tr> <td>Estrato 3</td> <td>Zona Centro</td> </tr> <tr> <td>Estrato 4</td> <td>Zona Minorista</td> </tr> <tr> <td>Estrato 5</td> <td>Zona Sur</td> </tr> <tr> <td>Estrato 6</td> <td>Zona Envigado</td> </tr> <tr> <td>Estrato 7</td> <td>Zona Belén</td> </tr> <tr> <td>Estrato 8</td> <td>Zona Oriente</td> </tr> </table>		Estrato 1	Zona Norte	Estrato 2	Zona Manrique	Estrato 3	Zona Centro	Estrato 4	Zona Minorista	Estrato 5	Zona Sur	Estrato 6	Zona Envigado	Estrato 7	Zona Belén	Estrato 8	Zona Oriente
Estrato 1	Zona Norte																	
Estrato 2	Zona Manrique																	
Estrato 3	Zona Centro																	
Estrato 4	Zona Minorista																	
Estrato 5	Zona Sur																	
Estrato 6	Zona Envigado																	
Estrato 7	Zona Belén																	
Estrato 8	Zona Oriente																	
Metodología	Se desarrolla una metodología cuantitativa a través de la encuesta con el siguiente procedimiento: Se clasifican los barrios de Medellín y sus alrededores según rutas y logística de Alimentos Toluis S.A.S. y se les asigna una zona los cuales son llamados estratos. A partir de dicha selección, se realiza un muestreo aleatorio simple para definir cada una de las sub - muestras por estrato, las cuales serían la cantidad de encuestas a realizar por cada Estrato.																	
Nivel de confianza	Con el cálculo de error para poblaciones finitas se considera un error máximo de 9,17% con un nivel de confianza del 95%																	

Tipo	Probabilístico
Tamaño de la muestra	100 personas (Transformadores)
Fecha realización	Octubre 5 de 2015
Fecha de finalización	Octubre 7 de 2015

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La industria de alimentos se ha convertido en uno de los sectores más promisorios para la competitividad del país en los mercados globales, debido a la diversidad regional y la riqueza de los productos colombianos ante el mundo. Alimentos Toluis S.A.S. hace parte de esta industria de alimentos, surtiendo en la actualidad alrededor de 450 Distribuidoras de Alimentos e Insumos de Comidas Rápidas de Antioquia. Estas Distribuidoras tienen como consumidor final a transformadores como restaurantes, cafeterías, puestos ambulantes y convenios de mercados institucionales.

Actualmente se idéntico que los transformadores, desconocen las características de los productos pues centran su decisión de compra en el rendimiento y el precio ofrecido por las marcas, haciendo que la relación con los productos de Alimentos Toluis S.A.S. sea de corto plazo y no garantiza la recompra, por tal motivo se hace necesario conocer la percepción del consumidor final sobre los alimentos cárnicos que requiere para su negocio, además de tener un conocimiento profundo de las características de los transformadores como el sexo, la edad, la ubicación, la frecuencia de compra de los alimentos cárnicos, las marcas que compran y porque las compran, saber en detalle cuales son los determinantes del producto al momento de la decisión de compra, como el precio, la calidad, el embalaje, la disponibilidad entre otras variables.

Para llegar a cada uno de los objetivos de la investigación se realizará un cuestionario a 100 transformadores que se encuentran enmarcados en las 8 zonas, atendidas por 4

vendedoras y 5 promotoras de Alimentos Toluis S.A.S. Zona Norte, Zona Manrique, Zona Centro, Zona Minorista, Zona Sur, Zona Envigado, Zona Belén y Zona Oriente.

Esta investigación nos arrojó como principales resultados o estrategias, la necesidad de desarrollar programa de mercadeo con el fin de generar canales de comunicación con los transformadores, para generar conexión emocional con el cliente final, logrando una relación a largo plazo, que permita generar recompra y por último poder identificar y captar nuevos prospectos de clientes finales en zonas desabastecidas.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Los consumidores finales, principalmente los transformadores, desconocen las características de los productos pues centran su decisión de compra en el rendimiento y el precio ofrecido por las marcas, haciendo que la relación con los productos de Alimentos Toluis S.A.S. sea de corto plazo y que garantizar la recompra, se haga cada vez más difícil. Concretamente la investigación se orienta en responder:

¿Cuál es la percepción del consumidor final (los transformadores) sobre los alimentos cárnicos que requiere para su negocio de transformación de alimentos?

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.4.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer cuál es la percepción del consumidor sobre los alimentos cárnicos que requiere para su negocio de transformación de alimentos.

5.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer sexo, edad, ubicación de los transformadores, de productos cárnicos en Medellín.

2. Conocer la frecuencia de compra de productos cárnicos por parte de los transformadores.
3. Identificar las marcas de productos cárnicos, que son de mayor elección por parte de los transformadores en el momento de compra.
4. Determinar cuáles características de los productos cárnicos tienen un valor representativo para los transformadores, en el momento de la decisión de compra, precio, calidad, conteos, disponibilidad de inventario.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

Este proyecto de investigación es de tipo concluyente, mediante datos primarios obtenidos a través de una encuesta a 100 hombres y mujeres transformadores de alimentos cárnicos de carros y locales de comidas rápidas de diferentes zonas de la ciudad de Medellín.

La información para esta investigación será dada por variables de tipo cuantitativo probabilístico para identificar datos específicos de participación, composición del mercado, frecuencia de compra, variables que afectan la decisión de compra frente a las características y beneficios de los productos cárnicos ofrecidos por el mercado.

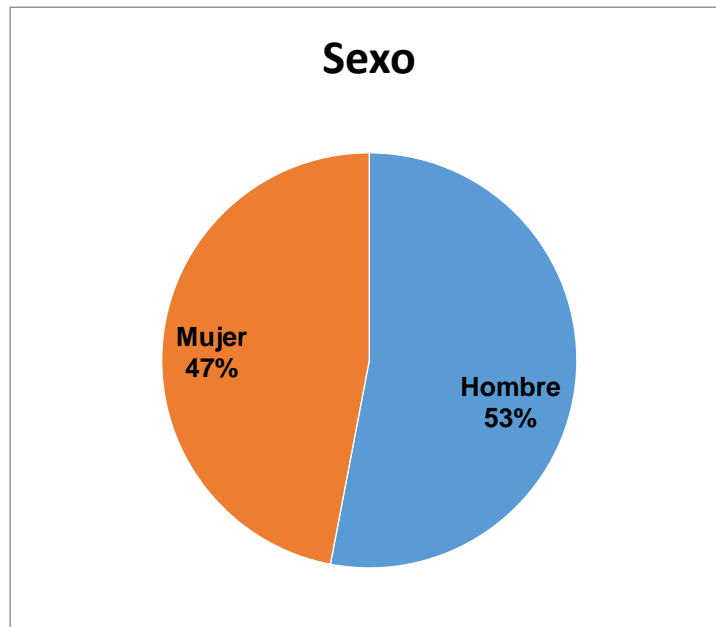
5.6. LIMITACIONES

La creación de negocios de alimentos cárnicos en Medellín y sus alrededores es muy informal y día a día son más los nuevos participantes en el sector, por esta razón, no hay cifras exactas de la cantidad de transformadores que existen, haciendo que la muestra seleccionada para investigación se encuentre sesgada por la limitación de la información. Además hay una limitante de ubicación, pues aunque la investigación es con fines académicos, requiere de mucho tiempo para abarcar una muestra significativa por lo alejados que se encuentran los transformadores entre sí y por último la limitante del dinero para atender todas las variables que conlleva su desarrollo.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación presentamos los resultados arrojados por la encuesta elaborada a 100 transformadores de productos cárnicos en la ciudad de Medellín.

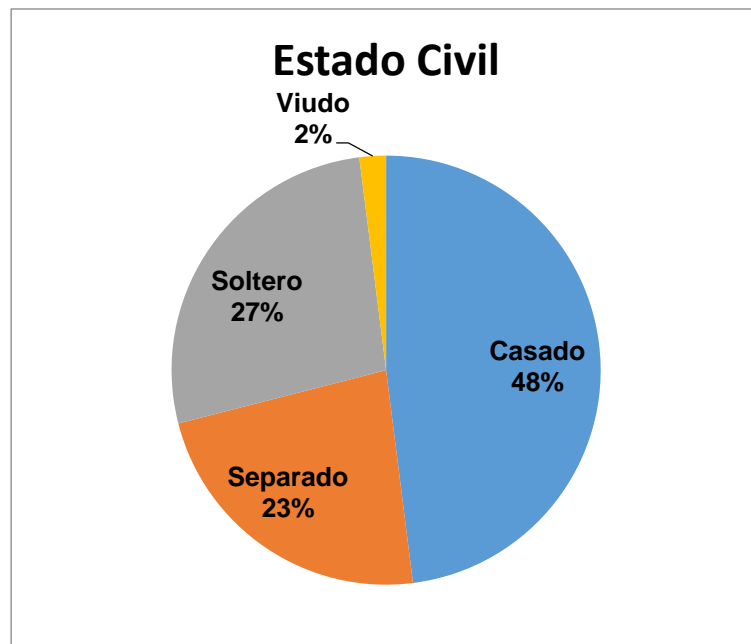
Gráfica 1: P1.Sexo de los transformadores



Fuente: elaboración propia (2016)

De acuerdo a las encuestas realizadas se encontró que el 53% de los transformadores son hombres y el 47% son mujeres, por lo que se estima que es un mercado donde no hay un sexo predominante.

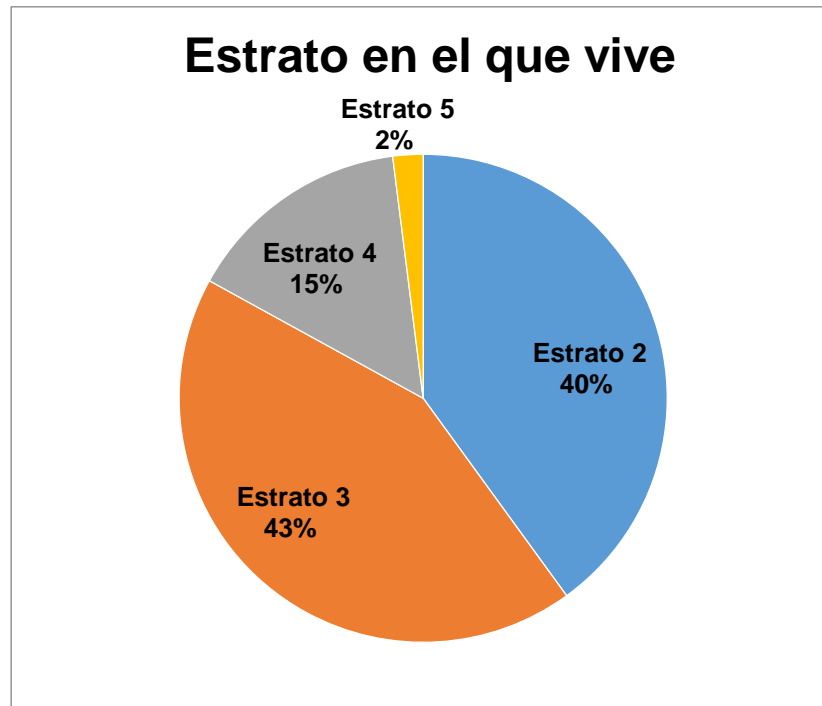
Gráfica 2: P2. Estado civil de los transformadores



Fuente: elaboración propia (2016)

Los transformadores de acuerdo a la encuesta, están casados en una mayoría de 48%, seguidos de un 27% que son solteros y un 23% separados, los viudos solo representan un 2% de la población. Es probable que aunque la mayoría este entre los casados, este sea un trabajo informal que realizan hombres y mujeres como único ingreso para su sostenimiento.

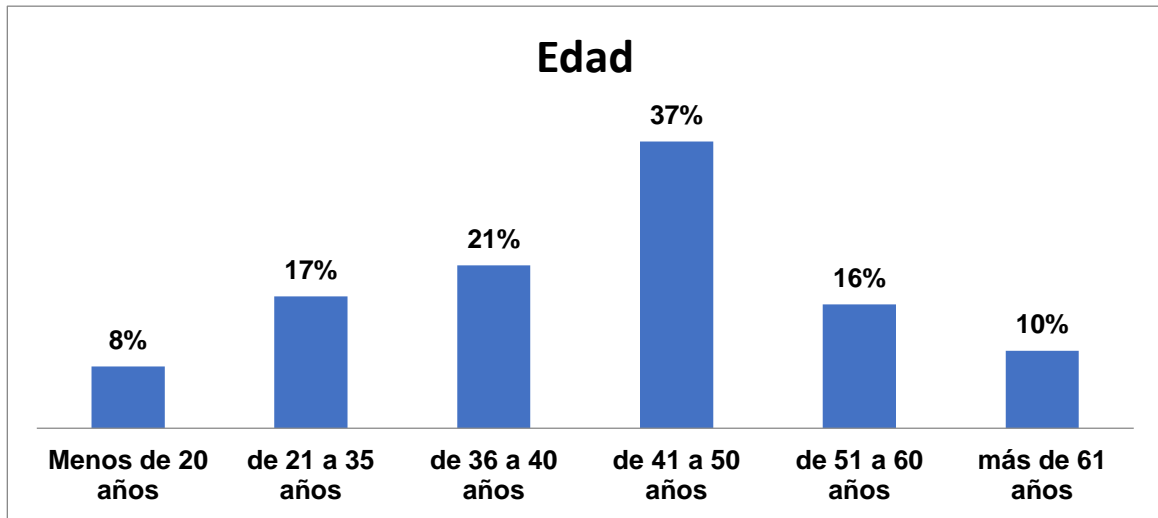
Gráfica 3: P3. ¿En qué estrato está ubicada su vivienda?



Fuente: elaboración propia (2016)

De acuerdo a los resultados de las encuestas los transformadores residen el 40% en estrato 2, el 43% en estrato 3, el 15% en estrato 4 y por último el 2% en estrato 5. Esto nos estima que el 80% de los transformadores vive en estrato 2 y 3 por lo que se puede evidenciar que es la actividad de ingresos primaria para estos núcleos familiares, en los que no se cuenta con un nivel avanzado de estudios para aplicar a empleos formales y por lo tanto deben realizar actividades informales para el sostenimiento individual y de su núcleo familiar.

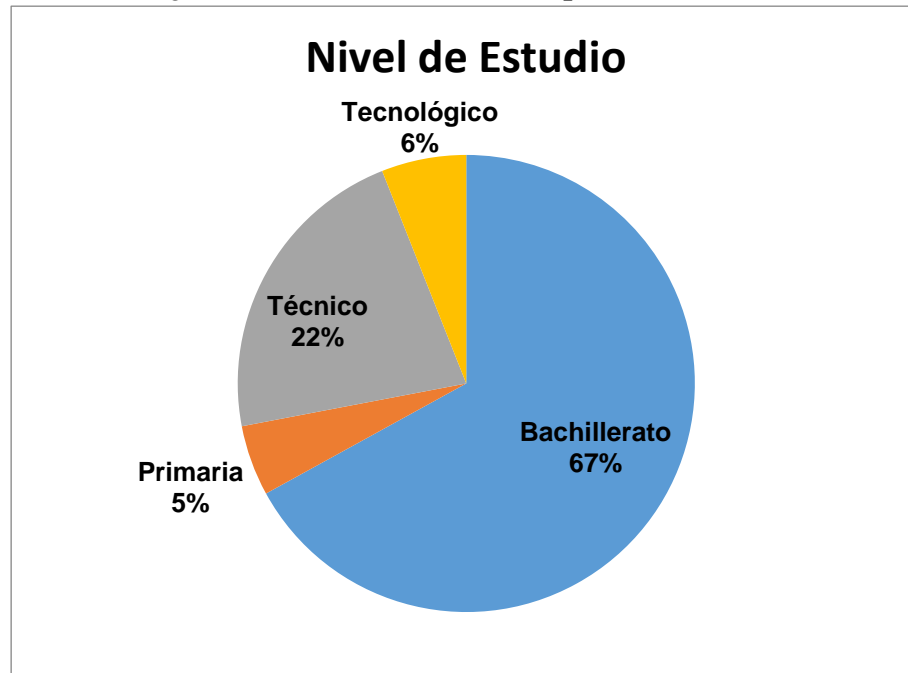
Gráfica 4: P4. Edad de los transformadores



Fuente: elaboración propia (2016)

El mayor porcentaje de transformadores se encuentra en un rango de edad entre los 41 y 50 años, seguido por el rango de 36 a 40 años de edad. Por lo que podemos estimar que son personas cabezas de hogar, en edad laboral pero sin una preparación educativa avanzada para un empleo formal y encuentran en el negocio de comidas rápidas informales una opción para sus ingresos mensuales.

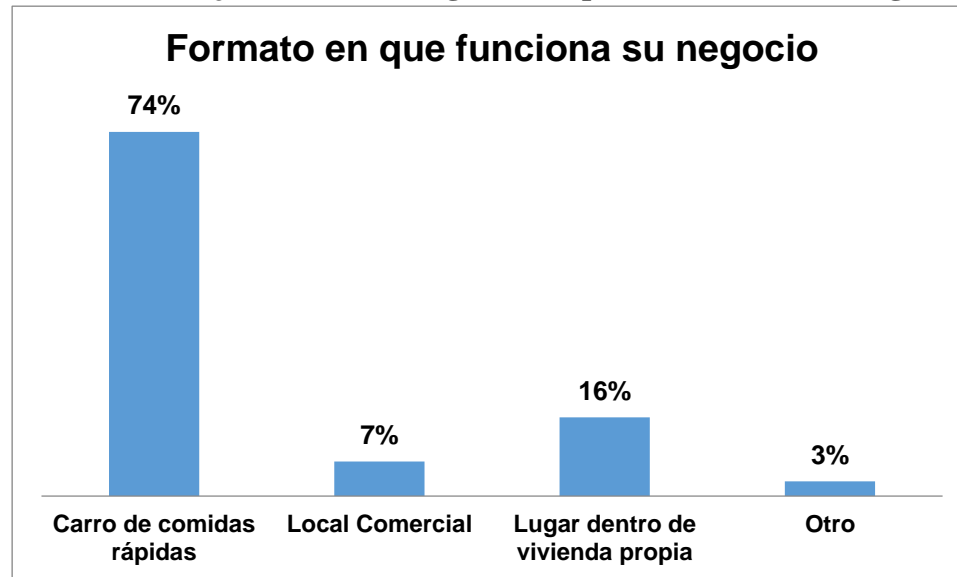
Gráfica 5: P5. ¿Cuál es el nivel de estudios que ha realizado hasta ahora?



Fuente: elaboración propia (2016)

Se estima que el 5% de los transformadores estudió primaria, el 67% son bachilleres, el 22% ha realizado estudios técnicos y solo el 6% ha cursado una tecnología. A través de estos resultados de la encuesta podemos observar que la escolaridad estimada de los transformadores es básica, por lo tanto la comunicación de las marcas con ellos debe ser clara, fácil de comprender y recordar.

Gráfica 6: P6. ¿En cuál de las siguientes opciones funciona su negocio?



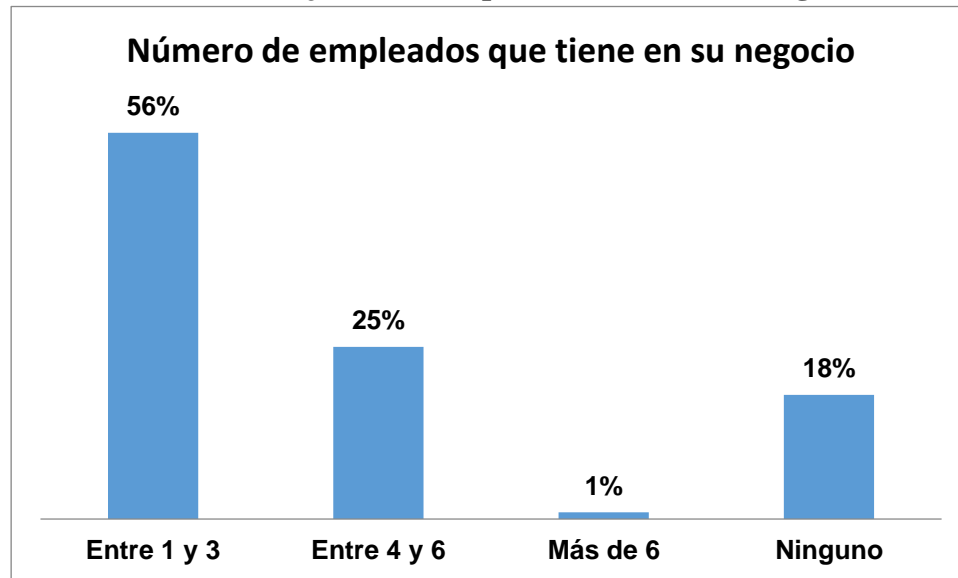
Fuente: elaboración propia (2016)

Los carros de comida rápida son probablemente el formato en el que funcionan la mayoría de los negocios de transformadores de cárnicos, este formato no tiene costos fijos altos como un local comercial o un espacio dentro de una vivienda, además permite ubicarse en diferentes puntos de la ciudad según sea requerido. Por las características de localización de este formato, la forma más fácil de impactarlos es a través de los distribuidores que son un punto común de encuentro entre ellos.

P7. ¿Cuál es ese otro formato en que funciona su negocio?

Los otros formatos mencionados por algunos de los encuestados, son el camión de comidas rápidas y los trailers. Este formato ha crecido en la actualidad en parques y festivales para todo tipo de negocios, desde helados hasta venta de artículos de vestir, pero es probable que no sea muy usado en esta población pues tienen un costo muy elevado de adquisición y mantenimiento. La mayoría de los negocios que usan este tipo de formato son empresas y marcas que ya tienen reconocimiento y músculo financiero o personas naturales que lo ven como una opción de ingresos adicionales.

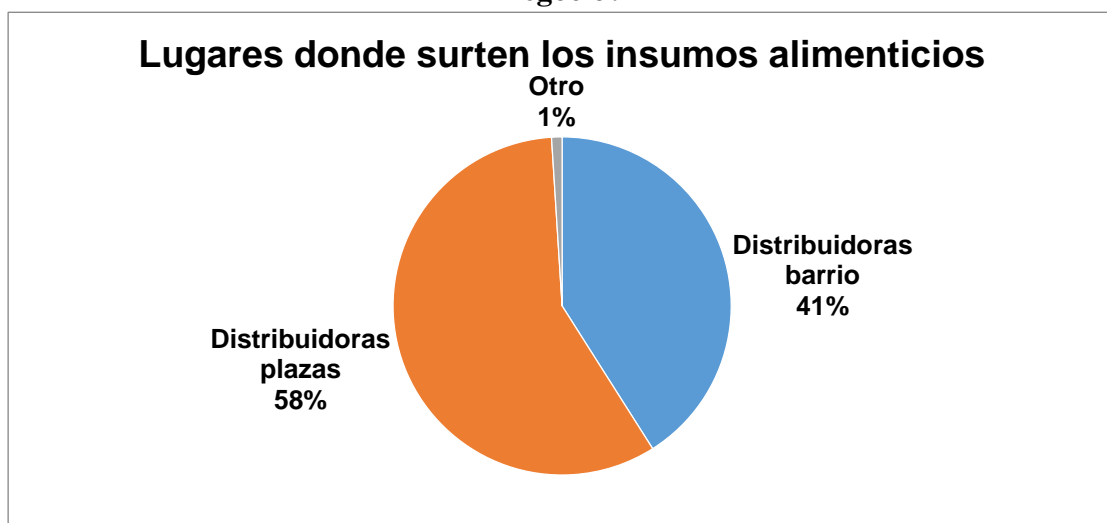
Gráfica 7: P8. ¿Cuántos empleados tienen en su negocio?



Fuente: elaboración propia (2016)

De acuerdo a los resultados, es posible que la mayoría de los negocios solo cuenten con un personal entre 1 y 3 empleados, debido a que estos formatos de comidas rápidas son de espacio reducido y requieren de poco personal para procesar pedidos y atender clientes.

Gráfica 8: P9. ¿Por cuál de estos medios surte los insumos alimenticios para su negocio?



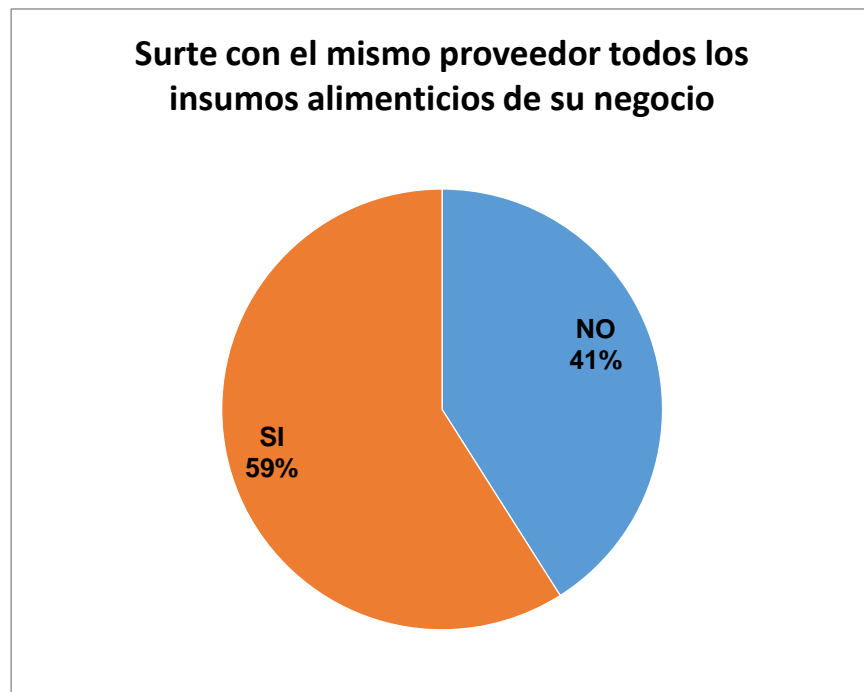
Fuente: elaboración propia (2016)

Aunque se estima que la mayoría de los transformadores surten en las diferentes distribuidoras ubicadas en plazas, existe también un gran porcentaje que surte en distribuidoras ubicadas en las cabeceras de los barrios. Es importante resaltar de este resultado que las distribuidoras de cualquier lugar son el canal de mayor preferencia para adquirir insumos alimenticios para los transformadores, por lo tanto serían el principal medio para que las marcas entren en contacto con este público.

P10. ¿Cuál es el otro medio por el cual surte sus insumos alimenticios para su negocio?

Un porcentaje reducido del 1% de transformadores usa otro medio como la tienda para surtir su negocio de productos cárnicos, posiblemente como solución rápida a falta de insumos durante el horario de atención o a que no es un negocio consolidado con gastos y utilidades controladas.

Gráfica 9: P11. ¿Surte con el mismo proveedor todos sus insumos de alimentos?



Fuente: elaboración propia (2016)

Aunque se estima que el 59% de transformadores surte con el mismo proveedor sus insumos alimenticios se encuentra una gran porción que tiene diferentes proveedores de alimentos. Esto dificulta las estrategias de venta amarrada de producto y compra jalonada entre diferentes productos.

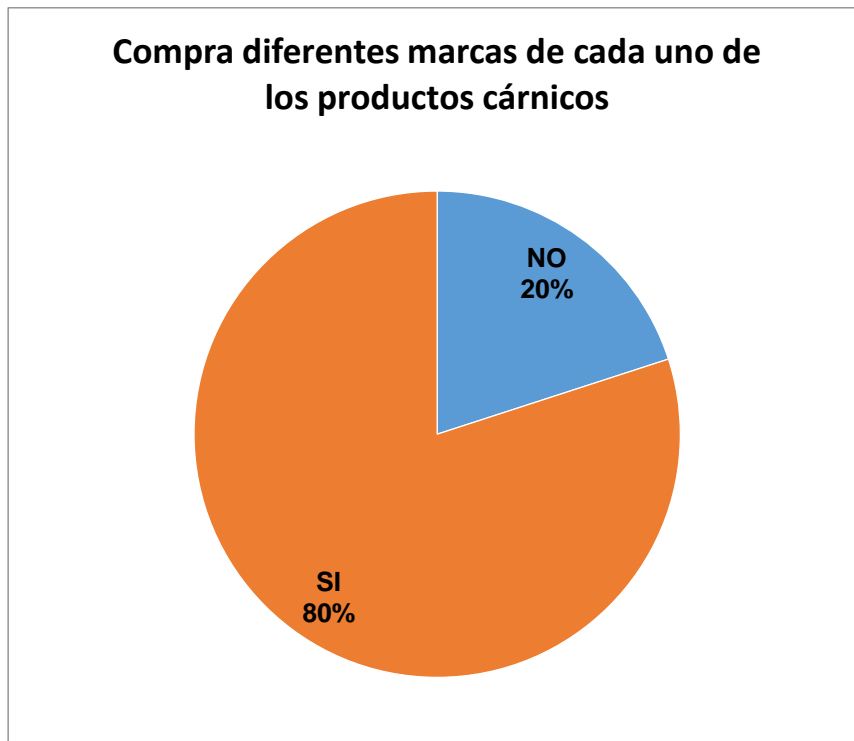
Gráfica 10: P12. ¿Le llevan sus productos cárnicos a domicilio?



Fuente: elaboración propia (2016)

Aunque el porcentaje estimado de transformadores que NO reciben sus productos cárnicos a domicilio es una mayoría del 76%, debemos tener en cuenta que la porción que SI los recibe a domicilio, puede ser una población en crecimiento y que requiera una mejor oferta de distribución domiciliaria.

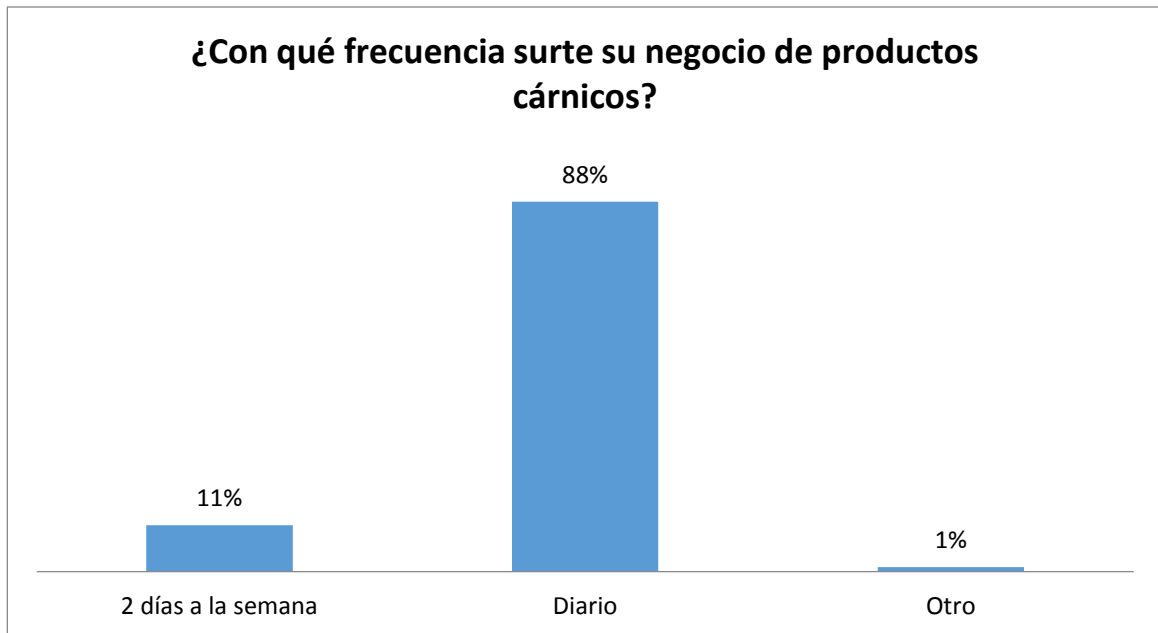
Gráfica 11: P13. ¿Compra diferentes marcas de cada uno de los productos cárnicos de su negocio?



Fuente: elaboración propia (2016)

De acuerdo a los hallazgos encontrados con el desarrollo de las encuestas se estima que el 80% de la población de transformadores compran diferentes marcas de cada uno de los productos alimenticios que requiere para su negocio, por lo tanto es necesario que las marcas ofrezcan sus portafolios de producto como una solución completa y den a conocer los atributos de cada uno de ellos y los beneficios que pueden obtenerse.

Gráfica 12: P14. ¿Con qué frecuencia surte su negocio de productos cárnicos?



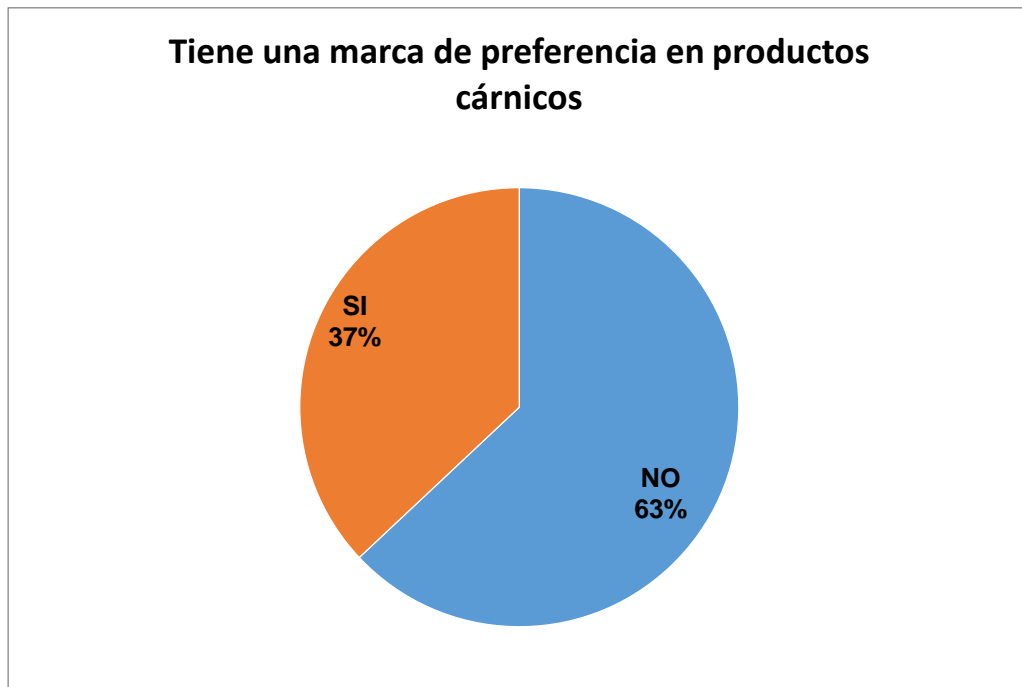
Fuente: elaboración propia (2016)

Según los datos arrojados por las encuestas se estima que una mayoría del 88% de la población que poseen negocios de comidas rápidas surte diariamente sus productos cárnicos. Esto puede ser debido a que el flujo de caja depende directamente de las ventas del día anterior y/o a que por tratarse de alimentos perecederos requerirían de espacios de almacenamiento refrigerado por lo que es más práctico el manejo de poco inventario para ofrecer preparaciones con insumos frescos.

P15. ¿Con qué otra frecuencia específica surte su negocio de productos cárnicos?

Solo el 1% de la población expresó que utiliza otra frecuencia de surtido de productos cárnicos para su negocio, este porcentaje lo clasifíco en “según el volumen de ventas” del negocio. Por lo tanto se puede relacionar con que estos posiblemente son negocios con un flujo de caja muy reducido o inestable.

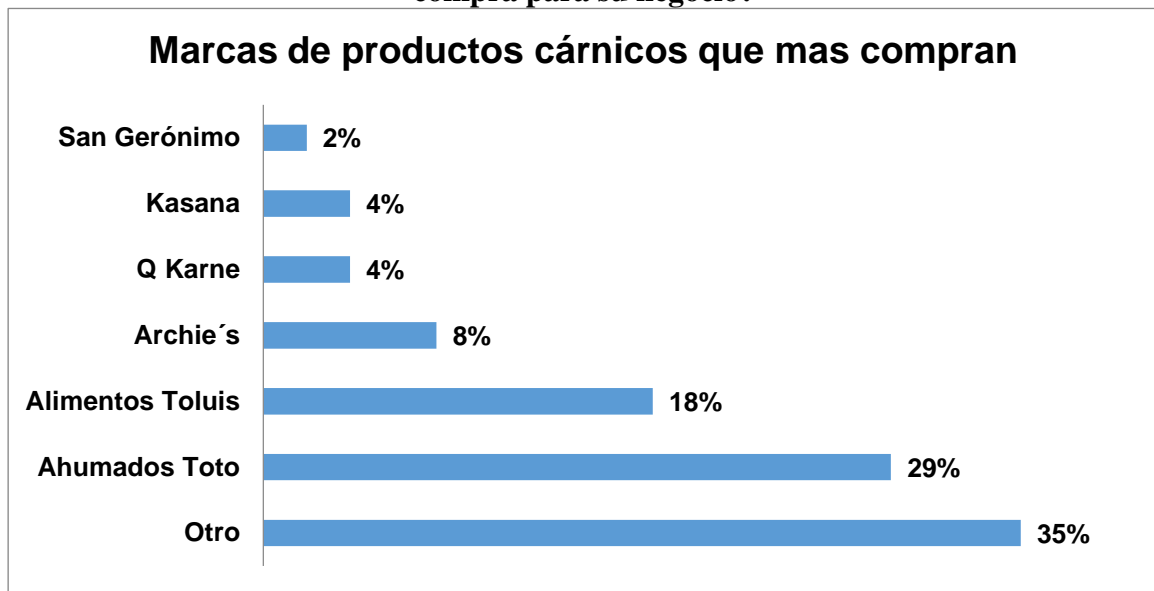
Gráfica 13: P16. ¿Tiene alguna marca de su preferencia en cuanto a productos cárnicos?



Fuente: elaboración propia (2016)

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede observar que un 63 % de la población no poseen una marca de preferencia de productos cárnicos, es probable que cambien con frecuencia de marca y prueben nuevos productos para su negocio.

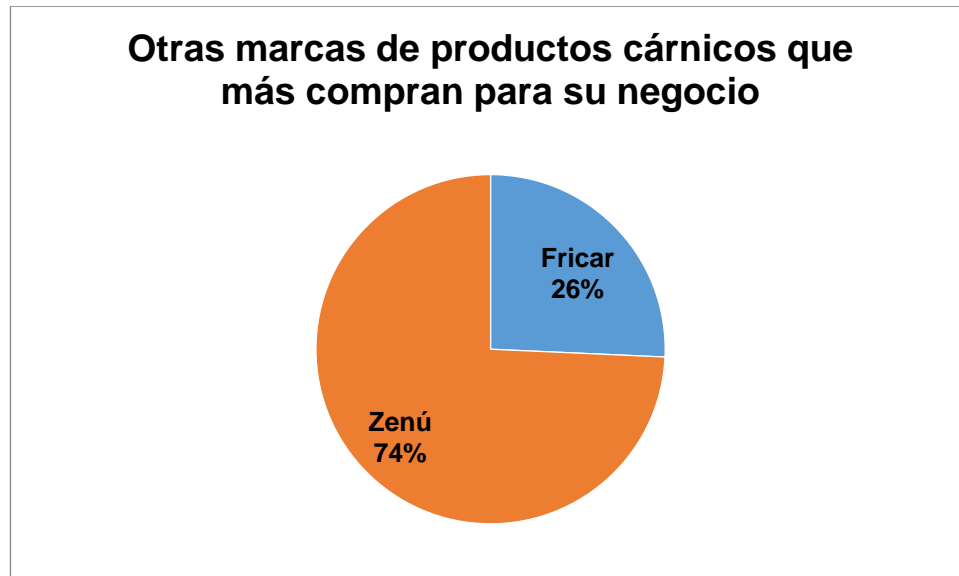
Gráfica 14: P17. ¿Cuál de las siguientes marcas de productos cárnicos es la que más compra para su negocio?



Fuente: elaboración propia (2016)

De acuerdo a los resultados, podemos estimar que la marca Ahumados Toto es una de las más compradas con una participación del 29%, seguida de Alimentos Toluis con un 18% y otros con menor participación como Archie's, Q Karne, Kasana y San Gerónimo. Es importante resaltar que es probable que un gran porcentaje de transformadores elijan otras marcas de mayor reconocimiento.

Gráfica 15: P18. ¿Qué otra marca de productos cárnicos es la que más compra para su negocio?



Fuente: elaboración propia (2016)

Del 35 % de participación de la población que eligieron otra marca de preferencia al momento de comprar productos cárnicos, un 74% eligen Zenú y un 26% Fricar, por lo que se puede considerar la observación de sus estrategias ya que son marcas con una gran participación aunque no sean competidores directos de las surtidoras de cárnicos de menor tamaño.

Gráfica 16: P19. ¿Cambia con frecuencia de marca de productos de cárnicos, si encuentra promociones o descuentos en el mercado?



Fuente: elaboración propia (2016)

Según los datos arrojados de las encuestas realizadas, el 62% de la población puede cambiar de marca de productos cárnicos, si se presentan ofertas, promociones o descuentos en el mercado. Por lo anterior se puede considerar que en gran medida los transformadores del negocio de comidas rápidas aprovecha las estrategias de precios bajos, amarres y ofertas en general, considerando el precio como uno de las características importantes al momento de la compra para generar un ahorro. Esto no quiere decir que todas las marcas deban recurrir a una estrategia de precio, es posible optar por evidenciar el valor agregado que se está entregando por un mayor precio.

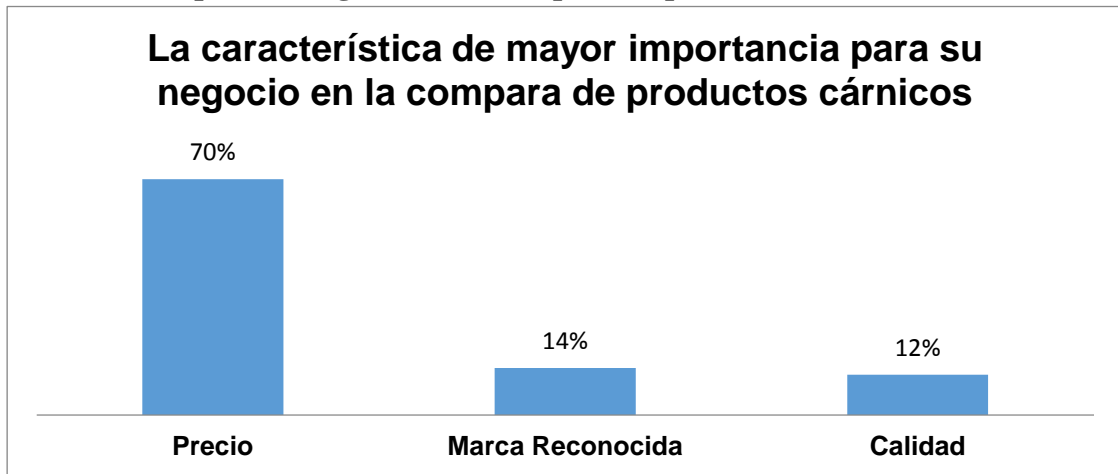
Gráfica 17: P20. ¿Considera que la calidad de los productos cárnicos que utiliza para su negocio tiene relación directa con las ventas de su negocio?



Fuente: elaboración propia (2016)

De acuerdo a las encuestas realizadas a los transformadores, el 61% de la población considera que la calidad de los productos cárnicos que compra para su negocio posee relación directa con las ventas generadas de su negocio, por lo tanto se puede estimar que es un aspecto relevante para los transformadores y para el consumidor final. Por otro lado es importante que los fabricantes que consideran relevante la calidad del producto, brinden mayor información a los transformadores que aún no relacionan sus ventas con la calidad de productos ofrecidos en su negocio.

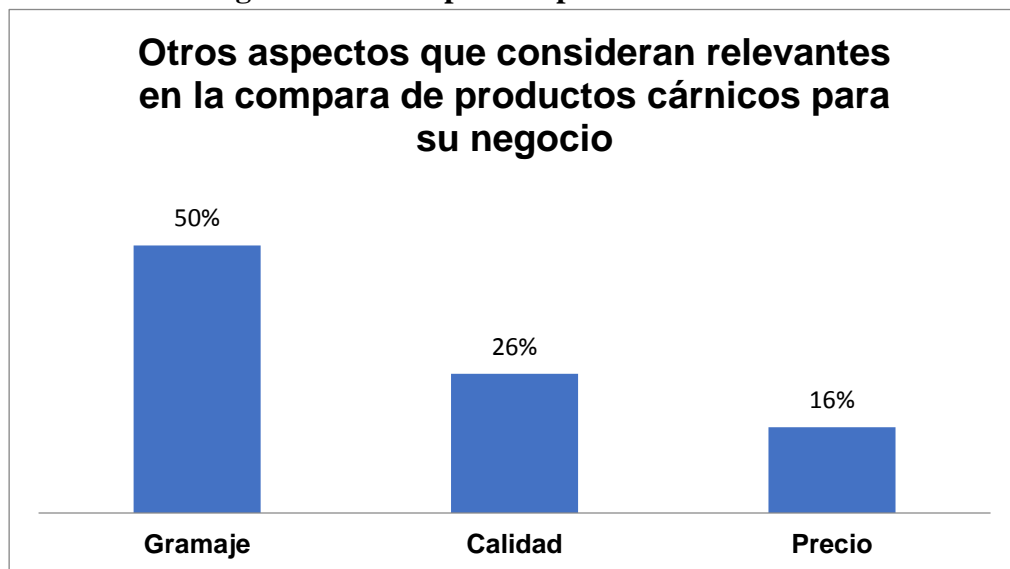
Gráfica 18: P21. ¿Cuál de las siguientes características es la de mayor importancia para su negocio, en la compra de productos cárnicos?



Fuente: elaboración propia (2016)

Se estima que el 70% de los transformadores consideran como la principal característica para la compra de productos cárnicos el precio, seguido en un 14% por la compra de una marca reconocida y por último un 12 % la compra de insumos de calidad, esto puede reflejar que este es un mercado muy sensible al precio, promociones y ofertas en general.

Gráfica 19: P22. ¿Qué otro aspecto considera relevante o importante para su negocio en la compra de productos cárnicos?



Fuente: elaboración propia (2016)

Es probable que entre los aspectos considerados importantes en segunda instancia en la compra de productos cárnicos para el negocio de comidas rápidas, el gramaje sea uno de los más importantes, pues los portafolios ofrecidos van muy ligados a esta característica del producto, específicamente en la oferta de presentaciones de hamburguesas.

Gráfica 20: P23. ¿Le gustaría recibir información más detallada del fabricante de los productos cárnicos que compra para su negocio?



Fuente: elaboración propia (2016)

Después de realizar las encuestas se encontró que al 61% de los transformadores encuestados les gustaría recibir información detallada del fabricante de productos cárnicos, por otro lado, el 40% de los transformadores encuestados no les gustaría recibir ningún tipo de información del fabricante. Probablemente si la mayoría de los transformadores están dispuestos a recibir mayor información de los fabricantes, se podría facilitar un posible acercamiento al consumidor final de los productos cárnicos para generar vínculos reales e impulsar la compra y recompra de los productos.

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

Los transformadores son aquellos que obtiene sus ingresos mediante un trabajo informal de transformación de insumos alimenticios para la venta de platos terminados. Para mercado atendí por alimentos Toluis S.A.S. son principalmente los vendedores de comidas rápidas callejeras que requieren de productos cárnicos como hamburguesas, perros calientes, chorizos, entre otros. Son hombres o mujeres pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 con un nivel de estudio básico que obtiene de este negocio los ingresos para sostener su núcleo familiar. Debido a la informalidad de esta actividad, son una población muy amplia, no medible, pues está en constante crecimiento por factores económicos y sociales, además de tener crecimientos inusuales por temporadas.

Ser un transformador de comidas rápidas callejeras no requiere de una gran inversión por lo que es fácil pertenecer a este sector, por lo tanto permanecer se hace cada vez más complejo.

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

- Estimando que el 80% de los transformadores vive en estrato 2 y 3 se puede evidenciar que es la actividad de ingresos primaria para estos núcleos familiares, en los que no se cuenta con un nivel avanzado de estudios para aplicar a empleos formales y por lo tanto deben realizar actividades informales para el sostenimiento individual y de su núcleo familiar. Teniendo en cuenta las anteriores características, la comunicación de la marca con ellos debe ser clara, fácil de comprender y recordar.
- Los carros de comida rápida son probablemente el formato en el que funcionan la mayoría de los negocios de transformadores de cárnicos, este formato no tiene costos fijos altos como un local comercial o un espacio dentro de una vivienda, además permite ubicarse en diferentes puntos de la ciudad según sea requerido. Por las características de localización de este formato, la forma más fácil de impactarlos es a través de los distribuidores que son un punto común pues la mayoría de ellos adquiere sus productos cárnicos.

- Aunque el porcentaje estimado de transformadores que NO reciben sus productos cárnicos a domicilio es una mayoría, debemos tener en cuenta que la porción que SI los recibe a domicilio, puede ser una población en crecimiento y que requiera una mejor oferta de distribución domiciliaria, esto no depende de los fabricantes sino de los distribuidores directamente.
- Con el desarrollo de las encuestas se estima que una gran parte de la población de transformadores compran diferentes marcas de cada uno de los productos alimenticios que requiere para su negocio, por lo tanto es necesario que Alimentos Toluis S.A.S. ofrezcan sus portafolios de producto como una solución completa y dé a conocer los atributos de cada uno de ellos y los beneficios que pueden obtenerse.
- Se estima que una mayoría de la población que poseen negocios de comidas rápidas surte diariamente sus productos cárnicos. Probablemente debido a que el flujo de caja depende directamente de las ventas del día anterior y/o a que por tratarse de alimentos perecederos requerirían de espacios de almacenamiento refrigerado por lo que es más práctico el manejo de poco inventario para ofrecer preparaciones con insumos frescos.
- Se puede observar que un 63 % de la población no poseen una marca de preferencia de productos cárnicos, es probable que cambien con frecuencia de marca y prueben nuevos productos para su negocio. Alimentos Toluis S.A.S. debe generar canales de comunicación con su cliente final para desarrollar una relación a largo plazo.
- De acuerdo a los resultados, aunque podemos estimar que la marca Ahumados Toto y Alimentos Toluis son las dos marcas con mayor participación entre los fabricantes que compiten directamente en este segmento de los transformadores, es importante resaltar que es muy alto el estimado de la población que usa otras marcas como Zenú y Fricar, que si bien no son fabricantes del mismo nivel es necesario considerar la observación de sus estrategias y tomar acciones que disminuyan su participación en este segmento.

5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES

De acuerdo a resultados obtenidos por la investigación de mercado se puede observar datos relevantes acerca de los transformadores como los siguientes:

Los transformadores surten diariamente, es decir que de las ganancias de cada día disponen un porcentaje de dinero para la compra de insumos para preparación de los productos del día siguiente. Este es un dato que debe tenerse en cuenta para el abastecimiento de los distribuidores y que puede verse reflejado en la rotación de productos.

Consumen mucho marcas reconocidas como Zenú y Fricar, que les hace referencia a que son de buena calidad para sus productos terminados, pero aunque valoran esta calidad, no son fieles a estas marcas pues para aumentar su margen de ganancia optan por los productos cárnicos que se encuentren en promoción al momento de la compra. Esta información es relevante por dos razones, una que solo se estaban tomando las marcas pequeñas como la competencia directa más importante y segunda, que es necesario desarrollar estrategias con el mix de marketing para atraer al transformador.

5.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Desarrollar un programa de mercadeo con el fin de generar canales de comunicación con los transformadores, para brindar información completa de las características del producto y los beneficios que estas pueden traer a su negocio.
2. Desarrollar un programa de mercadeo que genere una conexión emocional con el cliente final, logrando una relación a largo plazo, que además de generar recompra permita entender a profundidad lo que el cliente quiere para mejorar la oferta de productos.
3. Generar un programa de mercadeo que permita identificar y captar nuevos prospectos de clientes finales en zonas desabastecidas.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MERCADEO

Posicionar la marca Alimentos Toluis S.A.S. en el mercado de cárnicos para los transformadores del departamento de Antioquia.

6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MERCADEO

- Generar reconocimiento de marca en el sector de productos cárnicos, a través de un Plan de Medios que impacte los transformadores de Alimentos Toluis S.A.S.
- Fidelizar a los transformadores mediante un Plan de Promoción en ventas que genere conocimiento y recordación de marca.
- Elaborar un manual de marca que sea coherente con los valores corporativos y con los atributos de los productos para una recordación clara de marca en el sector y en los diferentes públicos que atiende la Empresa.
- Fortalecer los vínculos con los distribuidores de la marca a partir de la implementación de un Plan de CRM.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Para el 2016 la empresa Alimentos Toluis S.A.S. cuenta con un presupuesto de ventas de COP \$ 8.150.000.000 con un crecimiento del 12% frente al 2015.

6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

Estrategias FO (MAXI-MAXI)

Estrategia de penetración de mercados ya que con la situación actual de bajo poder adquisitivo Alimentos Toluis S.A.S. es una excelente opción para los transformadores contando con buen precio y excelente calidad **(F1, F2- O2)**

Estrategia reconocimiento de marca y fidelización por parte de los transformadores para incrementar la compra y recompra de los productos actuales del portafolio a través de los distribuidores que actualmente atiende. Se recurrirán a estrategias de amarre con productos líderes y de esta poder incrementar la participación de todo el portafolio de la compañía en el mismo público objetivo. **(F2- O2)**

Estrategia de diversificación concéntrica, Alimentos Toluis S.A.S. es una empresa con recursos tecnológicos que impulsan a desarrollar diferentes productos para diferentes mercados relacionados, como el desarrollo de productos sustitutos de la carne para la creciente población vegetariana en Colombia. **(F3- O4)**

Estrategias DO (MINI-MAXI)

Alimentos Toluis S.A.S. posee gran dependencia con proveedores, por lo tanto para disminuir dicho poder negociados, se buscaría implementar la estrategia integrativa hacia atrás con la creación de granja propia para la crianza y sacrificio de ganado, garantizando no solo mejores precios, sino también la calidad de la carne para la elaboración de los procesados cárnicos. **(D4- O1)**

Estrategia de difusión y plan de comunicaciones, ya que es necesario darse a conocer ante los distribuidores y transformadores del sector de cárnicos, que por situaciones sociales actuales, la variable de desempleo es una oportunidad, pues las ventas callejeras informales son vistas como una actividad fácil de realizar para el sustento familiar, por sus pocas barreras de entrada. Este efecto podría verse reflejado en un incremento de las ventas y una mayor participación en el mercado para Alimentos Toluis S.A.S. **(D3- O3)**

Estrategias FA (MAXI-MINI)

Sostenerse en el mercado como productor de productos cárnicos alimenticios de buena calidad y precio, recurriendo a la asociación estratégica con empresas exportadoras reconocidas. **(F1, F2-A1)**

Para minimizar los efectos de los últimos comunicados de la Organización Mundial de la Salud, donde afirma que los productos cárnicos procesados son "carcinógenos para humanos", se plantea la estrategia de comunicación de los beneficios y bondades de la carne bajo excelente composición en su producción y bajo un consumo adecuado para generación de equilibrio en el sistema. **(F2-A4)**

Estrategias DA (MINI-MINI)

Estrategia de plan de contingencia con soporte de capital de socios para enfrentar situaciones externas financieras que afectan al consumo de los ciudadanos. **(D2, D3, D5 - A2, A3, A4)**

6.4. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

PLAN TÁCTICO				
OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	DETALLE COSTO
Generar reconocimiento de marca en el sector de productos cárnicos, a través de un Plan de Medios que impacte los transformadores de Alimentos Toluis S.A.S.	Desarrollo de un plan de medios ATL en radio y prensa por 1 mes, que impacte los públicos de Alimentos Toluis S.A.S pertenecientes a los estratos 1,2 y 3, en su mayoría hombres entre los 30 y 50 años. El mix de medios se elige de acuerdo al estudio de los públicos y la competencia. Radio: Estrella Stereo Medellín (50 inserciones)- Prensa Qhubo Medellín (2 inserciones) y ADN Medellín (2 inserciones)	Impactar al 80% los públicos objetivos de Alimentos Toluis S.A.S	El alcance es dado por el medio de acuerdo a la medición de sus audiencias.	Pauta en Radio \$1.250.000 + IVA Producción de cuña 20", 1 locutor y música de stock: \$1.000.000 + IVA Pauta Qhubo: \$ 11.712.000 + IVA Pauta ADN: \$ 10.291.000 + IVA
	Distribución de volantes con información sobre la marca en plazas de mercado zonificadas.	Posicionar la marca de Alimentos Toluis S.A.S. en el 90% de las plazas zonificadas.	Número de volantes entregados/volantes proyectados a entregar x 100%	Producción 1.000 volantes 4x0: \$100.000 + IVA Servicio de Volanteo: \$600.000 + IVA Nota: Las camisetas y gorras de los 4 volanteadores son entregadas por el cliente para hacer uso del merchandising almacenado de una actividad anterior.

	Diseño e instalación de un pasa vías en Avenida Regional, zona de alto flujo para el ingreso a la Plaza Minorista de Medellín, pues es allí donde hay mayor número de distribuidores.	Posicionar la marca de Alimentos Toluis S.A.S. en el 80% de las plazas zonificadas.	El alcance es dado por el medio de acuerdo a la medición de sus audiencias	Diseño de Pasa vías: \$150.000 + IVA Producción y Pauta: \$1.900.000 + IVA
Fidelizar a los transformadores mediante un Plan de Promoción en ventas que genere conocimiento y recordación de marca.	Desarrollo de una actividad de 2 meses mediante una mecánica de sorteo en la que sea necesario incluir empaques de los productos de la marca Alimentos Toluis S.A.S. junto con un volante boleta diligenciado con los datos, que permitirá recopilar información para futuras actividades; el transformador podrá participar en el sorteo de un kit completo de utensilios de cocina para su negocio. 100 kits disponibles.	Fidelizar superando un 80% el público de los transformador es totales.	Ventas totales productos alimentos Toluis/ ventas totales del distribuidor x 100 de esta forma se obtiene la participación de ventas de Alimentos Toluis S.A.S. en la distribuidora y se procede a comparar el mayor porcentaje de ventas de las distribuidoras que participaron.	Producción de 1.000 volantes boleta, tintas 4x1 media carta: \$160.000 + IVA. Producción 250 afiches 1/2 pliego, tintas 4x0: \$543.000 + IVA Kits de utensilios: 100 x \$2.500.000 + IVA

	<p>Diseñar una actividad mediante una mecánica de recambio inmediato de empaques de los productos de la marca Alimentos Toluis S.A.S. en las 100 distribuidoras que más ventas realicen, el transformador podrá obtener recipientes plásticos para su negocio, mejorando su sistema de almacenaje, de orden y aseo que le favorecerá frente a la percepción de su negocio por el consumidor final. 5.000 unidades disponibles.</p>	<p>Lograr recordación de marca a los transformadores en un 90% con plan recambio.</p>	<p>Informe de ventas por el sistema de facturación POS que posee el distribuidor en su defecto informe manual por el distribuidor si no maneja sistema. Ventas totales x recambio de Alimentos Toluis/ ventas totales Alimentos Toluis x 100% en cada una de las distribuidoras</p>	<p>Producción 250 afiches 1/2 pliego 4x0: \$543.000 + IVA Recipientes plásticos cierre hermético: \$500 valor unitario. 5.000 unidades de recipientes plásticos contramarcados valor total: \$2.500.000 + IVA</p>
<p>Elaborar un manual de marca que sea coherente con los valores corporativos y con los atributos de los productos para una recordación clara de marca en el sector y en los diferentes públicos que atiende la Empresa.</p>	<p>Diseñar un manual completo de marca con los parámetros gráficos, tono de comunicación, valores y personalidad de marca.</p>	<p>Lograr marca única y sólida en el mercado que sea coherente en todos sus puntos de contacto.</p>		<p>Diseño del Manual: \$10.000.000 + IVA</p>
<p>Fortalecer los vínculos con los distribuidores de la marca a partir de la implementación de un Plan de CRM.</p>	<p>Diseñar plataforma de CRM con experto para focalizar y segmentar las estrategias.</p>	<p>Acceder a los datos importantes de los distribuidores en un 90% de los existentes.</p>	<p>Tasa de retención de distribuidores: (distribuidores fidelizados/ total distribuidores x 100)</p>	<p>Diseño plataforma : \$2.000.000</p>

CRONOGRAMA Y COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	FECHA	COSTO
Desarrollo de un plan de medios ATL en radio y prensa por 1 mes, que impacte los públicos de Alimentos Toluis S.A.S. pertenecientes a los estratos 1,2 y 3, en su mayoría hombres entre los 30 y 50 años. El mix de medios se elige de acuerdo al estudio de los públicos y la competencia. Radio: Estrella Stereo Medellín (50 inserciones) - Prensa Qhubo Medellín (2 inserciones) y ADN Medellín (2 inserciones)	1 al 31 de agosto de 2016	\$ 24.253.000 + IVA
Distribución de volantes con información sobre la marca en plazas de mercado zonificadas.	13 y 27 de agosto de 2016	\$ 700.000 + IVA
Diseño e instalación de un pasa vías en Avenida Regional, zona de alto flujo para el ingreso a la Plaza Minorista de Medellín, pues es allí donde hay mayor número de distribuidores.	1 al 31 de agosto de 2016	\$ 2.050.000 + IVA
Desarrollo de una actividad mediante una mecánica de sorteo en la que sea necesario incluir empaques de los productos de la marca Alimentos Toluis S.A.S. junto con un volante boleta diligenciado con los datos, que permitirá recopilar información para futuras actividades; el transformador podrá participar en el sorteo de un kit completo de utensilios de cocina para su negocio. 100 kits disponibles.	1 de septiembre al 31 octubre de 2016	\$ 3.203.000 + IVA

<p>Diseñar una actividad mediante una mecánica de recambio inmediato de empaques de los productos de la marca Alimentos Toluis S.A.S. en las 100 distribuidoras que más ventas realicen, el transformador podrá obtener recipientes plásticos para su negocio, mejorando su sistema de almacenaje, de orden y aseo que le favorecerá frente a la percepción de su negocio por el consumidor final. 5.000 unidades disponibles.</p>	<p>1 al 30 noviembre de 2016</p>	<p>\$ 3.043.000 + IVA</p>
<p>Diseñar un manual completo de marca con los parámetros gráficos, tono de comunicación, valores y personalidad de marca.</p>	<p>1 al 31 de julio de 2016</p>	<p>\$ 10.000.000 + IVA</p>
<p>Diseñar plataforma de CRM con experto para focalizar y segmentar las estrategias.</p>	<p>Diseño de la plataforma 1 al 31 de agosto, implementación a partir del 1 de septiembre de 2016</p>	<p>\$ 2.000.000 + IVA</p>
<p>TOTAL PLAN DE MERCADEO</p>		<p>\$ 45.249.000 + IVA</p>

6.5. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCAEO

El presupuesto total anual para la implementación del Plan de Mercadeo de Alimentos Toluis S.A.S. para el 2016 es de COP \$45.249.000.

6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

\$ 45.249.000 + IVA = 0.5 % Es el porcentaje destinado para mercadeo

\$ 8.150.000.000

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El plan de comunicaciones integradas de mercadeo es una estrategia completa que busca incrementar la participación del mercado gracias a la recordación de marca generada a los distintos públicos de interés, sea el canal de distribución de Alimentos Toluis S.A.S., los transformadores o el usuario final, que generarían una relación comercial estrecha y a largo plazo con la marca por las distintas actividades planeadas para su ejecución.
- Con los diferentes planes contemplados en el trabajo como plan de medios, promoción y el de imagen de marca e identidad corporativa, se proyecta dar solución a la problemática de alimentos Toluis S.A.S. de su bajo volumen de ventas por falta de fidelización de las distribuidoras y los transformadores.
- El control y evaluación de cada uno de los planes de comunicación será un punto vital, por lo tanto se requiere la verificación de los indicadores de gestión para cada una de las tácticas a ejecutar y de esta forma evidenciar su alcance y porcentaje de cumplimiento para su replicación o modificación.
- La comunicación integrada de mercadeo compete a toda una organización indiferente de su tamaño o nivel de activos y es importante para generar identidad o marca corporativa sólida ante los diferentes grupos de interés, además genera y recibe mensajes que son clave para la dinámica o estrategia comercial de los negocios.
- Con la implementación del plan de comunicaciones integradas de mercadeo se puede obtener varios beneficios como los siguientes: poseer información actualizada del público meta, mayor control de los recursos, estandarización del mensaje transmitido, ampliación de medios y alcance, se promueve la comunicación interna y se generan espacios de diálogo entre muchos otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Alimentos Cárnicos S.A.S. (2015). Comunicado respecto a la noticia de la OMS. *Alimentos Cárnicos S.A.S.* Recuperado de <http://www.alimentoscarnicos.com.co/>
- Alonso Rivas, J. & Grande Esteban, I. (2004). Comportamiento del consumidor, Decisiones y Estrategia de Marketing. Ed.5. P.27. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6NiFA6L6Lq0C&oi=fnd&pg=PA17&dq=Comportamiento+del+consumidor&ots=r9_jGLgj9t&sig=x_wlPBCp0V7jiJI3DIPpfPJX0Tw#v=onepage&q=Comportamiento%20del%20consumidor&f=false
- Alonso Vázquez, M. (2006). *Marketing social corporativo* Edición electrónica. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/mav.htm>
- Andreasen, citado en Aguilar Coto, M.F. (2012). *Aspectos básicos en marketing y marketing social*. Cegesti Éxito Empresarial. No.198. San José, Costa Rica. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_198_040612_es.pdf
- BBC Mundo. (19 de agosto de 2015). ¿Quién gana y quién pierde con el alza del dólar en América Latina?. BBC Mundo. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/08/150819_economia_america_latina_dolar_alza_egn
- Calzada, L., & Abreu, J. L. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos (The impact of business intelligence tools in executive business decisions). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 16-52. Recuperado de: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206045/Unidad%201%20Inteligencia%20de%20Negocios/Impactodelaherramientas%20delNenlosejecutivos.pdf>
- Ciribeli, J. P., & Miquelito, S. (junio de 2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de futuro*, 1(19). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082015000100002

Con Lupa Teledellín. (15 abril de 2013). *El vegetarianismo en Medellín*. Canal Teledellín. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cNeUtlurRHgc>

CONtexto Ganadero. (10 de septiembre 2014). Cadena de frío en cárnicos, un proceso que no se puede interrumpir. *Contexto Ganadero*. Recuperado de <http://contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/cadena-de-frio-en-carnicos-un-proceso-que-no-se-debe-interrumpir>

Cubillo, J. (Septiembre/Diciembre de 1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. *Ciência da Informação*. 3(26). Brasilia, Brasil. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300005&lng=en&tlng=es.

Debaley, M. (octubre 30 de 2013). Descubre que hay detrás de los embutidos con Martha Debayle. W radio. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=pWiDXIHkI2cC&pg=PA147&lpg=PA147&dq=Obsolescencia+de+maquinaria+y+equipo+dentro+de+la+peque%C3%B1a+y+mediana+empresa.&source=bl&ots=QAt5gApExk&sig=N6ELQ5QTy5juacFfH2VepIc4suw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiG2PyTlfXKAhXNsh4KHdv4AKwQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Obsolescencia%20de%20maquinaria%20y%20equipo%20dentro%20de%20la%20peque%C3%B1a%20y%20mediana%20empresa.&f=false>

Departamento Nacional de Planeación.(s.f.). Cárnicos. *Departamento Nacional de Planeación*. Pp xx-xx. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Carnicos.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s.f.). Sobre DIAN, Se Definen Aspectos Esenciales De La Dian Tales Como: Creación, Naturaleza Jurídica, Objeto, Representante Legal, Patrimonio Y Jurisdicción. DIAN. Recuperado de <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

El Tiempo.com. (17 de julio de 2015). Los momentos de zozobra de camioneros en pleno hostigamiento en Tarazá. El Tiempo.com. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/zozobra-y-temor-en-habitantes-y-conductores-del-norte-de-antioquia/16109236>

E.marketing. (13 de octubre de 2012). Inteligencia de Mercados. *E-marketing. Pauta para el desarrollo de un plan de mercadeo*. Recuperado de <https://guiaemarketing.wordpress.com/inteligencia-de-mercados/>

- FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). Industrias Agroalimentarias. *FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/ag/ags/industrias-agroalimentarias/carne-y-leche/grupos-de-productos-carnicos/es/>
- Goldenberg, citado en Gajardo Ugas, S. (s.f). ¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?. Universidad de Chile. Recuperado de: <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>
- Heredia Ospina, D.P. & Rojas Aguilar, N.Y. (2011). Green Team, Métodos de enseñanza, *Caracterización sector productivo alimentos*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/alimentosnorma/caracterizacin-sector-productivo-alimentos>
- Invima. (2011). Nuestra Entidad. [invima.gov.co](http://www.invima.gov.co). Recuperado de <https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/37-nuestra-entidad/funciones/72-generales.html>
- Kinnear, T.C. & Taylor, J.R. (1993). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. Ed.4. Colombia: McGraw Hill.
- Kotler, P. & Roberto, E. L. (1992). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vMRDpBfowEMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=marketing+social&ots=vhQFZpSfUB&sig=EdA8AzdUdSNAPGDLtB1O3hLgAaY#v=onepage&q=marketing%20social&f=false>
- Lafaurie Rivera, J. F. (marzo de 2015). Mercado de la Carne: Coyuntura y perspectivas. *FEDEGÁN*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Fedegan/coyuntura-y-perspectivas-sector-carnico-marzo-2015>
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Leandro, G. (s.f.). La empresa ante la inflación y la devaluación. Aula de Economía. Recuperado de <http://www.auladeeconomia.com/articulos11.htm>
- López, S. & Lurduy, M.C. (Septiembre 24 de 2014). La industria de alimentos y bebidas, un sector responsable. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/especiales/alimentacion-saludable/industria-alimentos-bebidas-sector-responsable>

- Lozada, P. (2011). Procesamientos Agropecuarios. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/PUCESI/la-carne-2>
- Martinez, R. (15 de julio de 2015). Reabren paso en vía Medellín-Costa Atlántica luego de ataque armado. *El Colombiano*. Medellín – Colombia. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/seguridad/cerrada-via-a-la-costa-atlantica-tras-ataque-de-las-farc-AX2312983>
- Microsoft Developer Network. (s.f.). Conceptos de minería de datos. *Microsoft Developer Network*. Recuperado de [https://msdn.microsoft.com/es-es/library/ms174949\(v=sql.120\).aspx](https://msdn.microsoft.com/es-es/library/ms174949(v=sql.120).aspx)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (marzo de 2005). *La cadena de la carne bovina en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinamica 1991-2005*. Observatorio Agrocadenas Colombia. Recuperado de http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112144930_caracterizacion_bovina.pdf
- Ministerio de la Protección Social (Mayo 4 de 2007). Decreto Número 1500 de 2007. Ministerio de la Protección social. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2007/dec_1500_2007.pdf
- Mollá Descals, A. et al. (2006). Comportamiento del Consumidor. Pp.13-22. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dUgIuLwyuB4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=Comportamiento+del+consumidor&ots=mXQhn6IdLn&sig=lpBp104IH CvMzWWyYmluk2YXzpU#v=onepage&q=Comportamiento%20del%20consumidor&f=false>
- Montaño Restrepo, C. (s.f.). Causas Efectos Y Características Del Desempleo En Colombia. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/50481396/CAUSAS-EFECTOS-Y-CARACTERISTICAS-DEL-DESEMPLEO-EN-COLOMBIA-2#scribd>
- Noalcubo.org. (noviembre 2013). La cadena de frío. *Noalcubo.org*. Recuperado de http://noalcubo.org/fichas/aprovecho/cadena_frio.pdf
- Oriente Comercial Digital.(s.f.). *El crecimiento industrial, factor clave en el desarrollo de Guarne*. Oriente Comercial Digital.com. Recuperado de http://www.orientecomercialdigital.com/sitio/actualidad_detalle.php?id=338

- Pérez, L.A. citado por Soto Aguilar, I.G. (2004). *Marketing social, teoría y práctica*. p.173. Naucalpan, México: Prentice Hall. Recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/soto_a_ig/capitulo1.pdf
- Porter, M.E. (2009). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide
- Posada, E. (2002). *Guía de buenas prácticas en uso racional de la Energía en el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Centro Nacional de Producción más Limpia. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
http://www.siame.gov.co/siame/documentos/Guias_Ambientales/Gu%C3%ADAs%20Resoluci%C3%B3n%201023%20del%2028%20de%20julio%20de%202005/SECTOR%20ENERG%C3%89TICO/Guia%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20uso%20racional%20de%20energ%C3%89a%20en%20el%20sector%20de%20la%20pyme.pdf
- Procolombia. (diciembre de 2014). Logística de pedecederos y cadena de frío en Colombia. Procolombia. Recuperado de
http://www.colombiatrade.com.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf
- Productos de Colombia.com.(s.f.). Con Qué Países Tiene Colombia Tratados De Libre Comercio?. Productos de Colombia.com Recuperado de
http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Paises_Libre_Comercio_Colombia.asp
- QuimiNet.com. (27 de enero 2006). Normas para productos alimenticios INVIMA (Colombia). *QuimiNet.com*. Recuperado de
<http://www.quiminet.com/articulos/normas-para-productos-alimenticios-invima-colombia-5335.htm>
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en: <http://www.rae.es/>
- Redacción Salud El Tiempo. (27 de octubre de 2015). ¿Por qué la OMS considera riesgosas las carnes rojas? Análisis de este organismo concluyó que este producto podría estar relacionado con el cáncer. El Tiempo.com. Recuperado de
<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/cancer-oms-senala-que-embutidos-y-carnes-procesadas-y-rojas-podrian-ser-cancerigenos/16414007>

- Renart, L.G. & Cabré, C. (julio de 2005). Las Claves del Marketing Relacional Bien Hecho. IESE Occasional Papers Universidad de Navarra. Barcelona, España. Recuperado de: <http://wpyme.es/parts/CRM.pdf>
- RevistaIAAlimentos.com. (22 de junio de 2015). La responsabilidad del mercado de los embutidos. Revistaialimentos.com. Recuperado de <http://revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2013/edicion-34/sector-destacado-12/la-responsabilidad-del-mercado-de-los-embutidos.htm>
- RevistaIAAlimentos.com. (22 de junio de 2015). Evolución del mercado de los embutidos. Revistaialimentos.com. Recuperado de <http://revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2013/edicion-34/sector-destacado-12/evolucion-del-mercado-de-los-embutidos.htm>
- Revista POT. (2014).El Nuevo POT. Alcaldía de Medellín. Recuperado de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/ProgramasyProyectos/Shared%20Content/Documento/s/2014/POT/RevistaPOT2014.pdf
- Rojas T., J.F. (20 de marzo de 2015). El paro camionero dejó acuerdos y pérdidas. El Colombiano.com. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/el-paro-camionero-dejo-acuerdos-y-perdidas-LN1539508>
- Sandoval Duarte, H. (8 de agosto 2014). Bebidas y alimentos impulsan el crecimiento de la industria. *El Espectador*, Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/bebidas-y-alimentos-impulsan-el-crecimiento-de-industri-articulo-509278>
- Schiffman, L. G. & Lazar Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor. Ed.10. p.p. 496-516. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education
- Secretaría Distrital de Salud Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). *Documento* de Protocolos de *Productos Cárnicos Procesados*. Bogotá, Colombia: Vigilancia de Salud Pública. Recuperado de <http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Protocolos%20de%20Vigilancia%20en%20Salud%20Publica/Productos%20Carnicos.pdf>
- Silva, J.E. (18 de noviembre de 2009). Inteligencia de mercados. *Portafolio.co* recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/julio-silva/inteligencia-de-mercados-%C2%BF>
- Soto Aguilar, I.G. (2006). Diagnóstico para una campaña de comunicación social contra el maltrato a la mujer en la ciudad de Puebla. [Tesis profesional]. Pp. 7-60.

- Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México. Recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/soto_a_ig/capitulo2.pdf
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Subgerencia Cultural del Banco de la República. Bogotá – Colombia. Recuperado de
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Tovar Rojas, A. (2003). *Guía de procesos para la elaboración de productos cárnicos*. Área de Ciencia y Tecnología Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia. Recuperado de
https://books.google.com.co/books?id=IJ2wRhSdzi8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Universidad CES. (s.f.). Inteligencia de Mercados. Sesión 1: Conceptualización y Fundamentación. *Universidad CES*. Medellín, Colombia. Recuperado de:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oHQmbU8gZRQJ:www.ces.edu.co/index.php/component/docman/doc_download/209-conceptualizacion-y-fundamentacion%3FItemid%3D+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co
- Universidad Politécnica de Cataluña. (s.f.). La Industria Alimentaria. *Universidad Politécnica de Cataluña*. Recuperado de
<http://ben.upc.es/documents/eso/aliments/HTML/carnico.html>
- Valenzuela Fernández L.M., García de Madariaga J. & Blasco López M.F. (2006). Evolución del Marketing Hacia la Gestión Orientada al Valor del Cliente: Revisión y Análisis. *Revista Theoria*. 002(15). Chillán, Chile. Recuperado de:
http://www.researchgate.net/profile/Jesus_Garcia-Madariaga/publication/26463428_Evolucin_del_marketing_hacia_la_gestin_orientada_al_valor_del_cliente_revisin_y_analisis/links/543241e90cf27e39fa9fa6aa.pdf
- Vallejo López, G. (18 de marzo de 2015). *Minambiente presenta nueva Norma de Vertimientos que permitirá mejorar la calidad agua del país*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Bogotá Colombia
- Vallejos, S. J. (2006). Minería de Datos [Trabajo de Adscripción]. Universidad Nacional del Nordeste. Corrientes, Argentina. Recuperado de
http://exa.unne.edu.ar/informatica/SO/Mineria_Datos_Vallejos.pdf
- Zikmund, W.G. & Babin, B.J. trad. Meza Staines, G. & Deras Quiñones, A. (2009). *Investigación de mercados*. Ed.9. México D. F., México: Cengage Learning