

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015

Jennifer Martínez Rodríguez

**Institución Universitaria Esumer
Facultad de estudios empresariales y de mercadeo
Especialización en gerencia de mercadeo
Medellín
2015**

**AREPAS LA COLOMBIANITA.
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015**

Jennifer Martínez Rodríguez

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesor

Juan Pablo Arrubla

Especialista en Gerencia de Mercadeo- Investigador de mercados

**Institución Universitaria Esumer
Facultad de estudios empresariales y de mercadeo
Especialización en gerencia de mercadeo
Medellín
2015**

DEDICATORIA

Yo Jennifer Martínez Rodríguez, dedico este trabajo a mi familia, por el gran apoyo moral y académico en el desarrollo del mismo. Destacando a mi compañero de batallas académicas mi padre Omar Martinez Sinitave quien me inculco desde pequeña el amor por el saber, a mi madre Nohelia Rodriguez por su comprensión y aliento, Eliana Rueda y esposo propietarios de la compañía quienes abrieron sus puertas de ese sueño empresarial para darle forma y perfilar hacia el éxito la diversificación de un proyecto cuyo nombre es la Colombianita y a todas aquellas personas que de una u otra manera no solo aportaron en la realización de este trabajo sino que alentaron este sueño y esta realización personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

El autor de este proyecto de grado desea expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A

Juan Pablo Arrubla Asesor

Eliana Rueda, Administradora Arepas La Colombianita

Ricardo Chica, Propietario Arepas La colombianita.

Omar Martinez Sinitave, Administrador de Empresas.

Edisson Alexander Zuleta, Administrador Tecnológico.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	14
INTRODUCCIÓN	16
ABSTRACT	17
RESUMEN EJECUTIVO	18
1.ETAPA DE ANTECEDENTES	19
1.1. Justificación del plan.	19
1.2. Reseña histórica de la empresa.	19
1.3. Definición del sector en que compete la empresa	21
1.4. Reseña histórica del sector	23
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	26
2.1. Definición misión sugerida arepas la colombianita	26
2.2. Definición de la visión sugerida arepas la colombianita.	27
2.3. Definición valores corporativos.	27
2.4. Estrategia competitiva de la empresa.	28
3. MARCO TEÓRICO	31
3.1. Teoría sobre el tema técnico del producto canales de distribución	31
3.1.1 Importancia del canal de Distribución	32
3.1. 2 Intermediarios de canal sus funciones y responsabilidades	34
3.1.3 Estructuras del canal de distribución.	39
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo	43

3.2.1 Marketing.	43
3.2.1.1 Marketing Orientado a la Producción.	47
3.2.1.2 Marketing orientado al producto	47
3.2.1.3 Marketing orientado al Mercado	48
3.2.2 Planeación Estratégica.	48
3.2.3. Análisis F.O.D.A.	50
3.3 Investigación de mercados.	51
3.3.1 Proceso de investigación de mercados.	52
3.3.2 Sistemas de Información. (SIM).	54
3.3.3 Ética en la investigación de mercados.	57
4 .ANALISIS ESTRATEGICO	59
4.1 Fuerzas del entorno	63
4.1.1 Actores del microentorno	64
4.2 Análisis del macroentorno.	65
4.3 Aspectos políticos fiscales.	66
4.3.1 Impacto de las Variables Político/ económicas en la compañía arepas la Colombianita	68
4.4 Aspectos sociales.	70
4.4.1 Impacto de las variables sociales en la compañía arepas la colombianita.	71
4.5 Aspecto tecnológico	72
4.5.1 Impacto de las variables tecnologías en la compañía arepas la colombianita.	73
4.6 Aspecto ecológico.	73
4.6.1 Envases Bio-degradables amigables con el medio ambiente	75

4.6.2 Algunos tipos de Envases Biodegradables:	76
4.6.3 Impacto de las variables ecológicas en la compañía arepas la Colombianita	76
4.7 Aspecto legal.....	77
4.7.1 Impacto de las variables Legales en la compañía arepas la colombianita.....	78
4.8 Análisis grafico variables actualidad vs tendencia radar arepas la colombianita..	79
4.9 Analisis de matriz DOFA	80
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN DE	
MERCADEO.....	94
5.1. Ficha técnica.....	95
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación.....	96
5.3. Definición del problema/oportunidad.....	96
5.4. Objetivos de la investigación de mercados.....	97
5.4.1 Objetivo General.....	97
5.4.2 Objetivos Específicos.....	98
5.5. Metodología aplicada.....	98
5.6. Limitaciones.....	99
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación.....	99
5.8. Conclusiones de la investigación.....	114
5.9. Recomendaciones de la investigación.....	115
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	120
6.1. Objetivo del plan de mercadeo	120
6.1.1. Objetivos de ventas.....	120
6.1.2. Objetivos de servicio.....	120

6.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO.	121
6.2. Presupuesto de ventas	122
6.3. Formulación de las macro-estrategias.	125
6.4. Formulación estrategias.	126
6.5. Formulación del plan táctico	130
6.6. Presupuesto del plan de mercadeo.	132
6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.	133
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	134
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	134
7.1.1. A nivel de estructura	134
7.1.2. A nivel de recursos	134
7.1.2. A nivel de cultura organizacional	135
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.	136
8. CONCLUSIONES	137
9. RECOMENDACIONES.	137
BIBLIOGRAFÍA.	140

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Funciones del canal de marketing desempeñada por los intermediarios.	35
Tabla 2. Clasificación de intermediarios según Monferrer (2013)	38
Tabla 3. Filosofías del marketing	46
Tabla 4. Practicas no éticas en la investigación de mercados	58
Tabla 5. Factores críticos de competitividad y factores claves de éxito	59
Tabla 6. Descripción de los nudos críticos = debilidades competitivas + amenazas externas	62
Tabla 7. Descripción de los núcleos de valor = fortalezas competitivas + oportunidades externas	62
Tabla 8. Análisis matricial.	83
Tabla 9. Estrategias	84
Tabla 10. Análisis del sector.....	85
Tabla 11. Análisis de fuerzas competitivas	87
Tabla 12. Estructura comercial y de mercadeo	91
Tabla 13. Mapa de productos y precios	93
Tabla 14. Análisis de clientes / consumidores.....	93
Tabla 15. Ficha técnica	95
Tabla 16. Resumen razones de compra (%).....	104
Tabla 17. Objetivos de mercadeo	121
Tabla 18. Presupuesto de ventas.....	122
Tabla 19. Inflación anual estimada	123

Tabla 20. Paquetería presupuestada por mes según establecimiento comercial.	123
Tabla 21. Presupuesto en pesos año 1 arepas la colombianita.....	124
Tabla 22. Proyección de paquetería	124
Tabla 23. Presupuestos anuales	125
Tabla 24. Formulación de estrategias	126
Tabla 25. Formulación del plan táctico	130
Tabla 26. Presupuesto del plan de mercadeo	132
Tabla 27. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	133
Tabla 28. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.	136

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Canales de Marketing	32
Figura 2. Eficiencia en el canal	37
Figura 3. Estructura horizontal sobre la amplitud del canal y al número de detallistas que pueden distribuir el producto al final del proceso	40
Figura 4. Canales de distribución para productos de consumo.	41
Figura 5. Proceso de Marketing.	44
Figura 6. descripción del concepto de marketing	45
Figura 7. Pasos para desarrollar la planeación estratégica	49
Figura 8. Proceso de investigación de mercados	52
Figura 9. Gerentes de marketing y otros usuarios de la información.....	55

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Análisis grafico variables actualidad vs tendencia radar arepas la colombianita.	79
Gráfica 2. Radar detallado.....	80
Gráfica 3. Usted Clasificaría su Negocio como.	99
Gráfica 4. De las siguientes marcas de arepas, Cuales usualmente compra.	100
Gráfica 5. Marcas que en menor proporción tienen presencia en el segmento analizado.	101
Gráfica 6. Porcentaje de participación otras marcas	102
Gráfica 7. De las referencias mencionadas Cuales considera usted que son de mayor preferencia del consumidor Final, Podría indicar cuál cree usted que es la razón Principal para que sean preferida.	102
Gráfica 8. Razón de compra otras marcas	105
Gráfica 9. Identifique de la lista siguiente. Cuáles son los tipos de arepas que adquiere para su negocio y cuál es la frecuencia de compra.	105
Gráfica 10. Según los Tipos de arepas mencionados en el número anterior, Puede Indicarnos la cantidad de paquetes adquiridos según la frecuencia de compra y su precio de compra.....	108
Gráfica 11. Estaría usted dispuesto a comercializar una marca diferente de arepas a las que actualmente vende en su negocio.	111
Gráfica 12. Si la pregunta anterior fue afirmativa, mencione cuales características le exigiría a la nueva marca.	112

Gráfica 13. Para usted que las arepas ofertadas en su negocio, tengan registro sanitario Invima es.....	112
Gráfica 14. Seleccione los tipos de Promoción que ofrecen regularmente sus proveedores de arepas.	113
Gráfica 15. La forma de pago al proveedor de arepas es:	113
Gráfica 16. Clasificación de participación según el estrato socioeconómico	114

GLOSARIO

Análisis estratégico: Consiste en recolectar y analizar los datos relativos, respecto al entorno interno y externo que inciden en la compañía, este análisis permite a la compañía conocer su posición ante su reto estratégico.

Buenas Prácticas Manufactureras: Son un conjunto de instrucciones para llevar a cabo una operación de producción de manera adecuada encaminadas a la prevención y la contaminación del producto, está estrictamente ligada a la higiene y la manipulación, estas aplican no solo para el personal, sino también para las instalaciones donde se lleva a cabo la actividad.

Cadena de Valor: Conjunto de áreas internas que realizan actividades que crean valor, al diseñar, producir, vender entregar y apoyar los productos de la compañía.

Canales de distribución: Conjunto de actividades que permiten que el producto terminado llegue al consumidor final, en el tiempo y la calidad que se requiere.

Desarrollo de mercado: Crecimiento de una compañía mediante la identificación y captación de nuevos segmentos de mercado con productos ya existentes.

Factores Claves de Éxito: Son las actividades estratégicas encaminadas a la supervivencia, sostenibilidad y rentabilidad de la compañía.

Investigación de Mercados: Diseño, recopilación, análisis e informe sistemático de datos de acuerdo con una situación específica de marketing que enfrente la compañía.

Margen bruto: Cantidad de dinero que el minorista obtiene por un porcentaje de las ventas luego de haber restado los costos del bien

Mercado Meta: Grupo de personas para las cuales una organización diseña implemente y mantiene una mezcla de marketing encaminada a satisfacer las necesidades y que da como resultado intercambios mutuamente satisfactorios.

Mypimes: Son entidades independientes con una alta predominancia en el mercado, con un número determinado de empleados y una excepción en sus ventas anuales.

Plan de marketing: Documento escrito que actúa como guía de actividades para la consecución de un objetivo de mercado planteado por la compañía

Planeación estratégica: Proceso de crear y mantener una coherencia entre los objetivos y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing.

Pestel: Es un instrumento de planeación estratégica que facilita la lectura del entorno, desde la correcta lectura y análisis de diferentes áreas de interés para la compañía

Posicionamiento: Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distinto y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes y emociones del consumidor meta.

Punto de equilibrio: Número de unidades que debo vender para recuperar la inversión del plan de mercadeo

Sistema de información de marketing SIM: Personal y procedimientos encaminados a la evaluación y el desarrollo de las necesidades de información, de manera que se convierta en una herramienta útil para la gerencia en la toma de decisiones.

Ventaja competitiva: Uno o más aspectos únicos de la organización que hacen que el mercado meta perciba como significativos y superiores a los de la competencia

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo se elabora para valorar la factibilidad de expansión de la compañía arepas la Colombianita, empresa productora y comercializadora de arepas hacia los municipios de Envigado e Itagüí, gracias al diseño de estrategias enfocadas al desarrollo de mercados mediante canales de distribución.

En la actualidad, las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez más intenso, lo que impacta significativamente en la manera de visualizar el entorno y tomar ventaja del mismo con decisiones asertivas enfocadas a la consecución del Éxito y al cumplimiento de las expectativas de los consumidores.

El trabajo comprende diagnóstico interno de la compañía, análisis estratégico, posición frente a los competidores, investigación de mercado objetivo, desarrollo de estrategias y tácticas para la implementación, con una visión holística del suceso que permita un enfoque objetivo de la situación actual y una perspectiva satisfactoria.

ABSTRACT

Colombianita's company is dedicated to the production and commercialization of a traditional product of our region, arepas actually have presence in the Bello's Municipality, with excellent product with a traditional flavor and high quality.

Develop their economic activity in the foods sector, this is one of the most competitive sector in Colombia, and this offer to so many families in our country a way to solve the economic situation and improve their incomes. The competitors of Colombianita are very strong and have a different financial situation , have a trajectory in the market and can adapt more easy their installed capacity to the changes of the globalization in order to compete, despite this situation , the colombianita's product has a space on the mind of the consumers.

Thinking in a expansion plan the company decide develop a strategies in order to caption the market in other areas such as Envigado Municipality and Itagui with the main product the "Arepa of Chocolo" , in a supermarket, tiger and groceries stores , this as a result of the acceptance of the product, in a branch in this sector, this is not just a desire of the proprietary and employees also include a study of the surroundings situation in order to have an action plans with a clear strategies and the vision of the successful, all the activities are focused in caption the market with a same quality of the current market , with a minimization of the risks and sustainability of the business

RESUMEN EJECUTIVO

Arepas la colombianita es una compañía dedicada a la producción y comercialización de arepas en el municipio de Bello , con cinco años en el mercado es catalogada como una compañía sólida y reconocida en el sector de incidencia , los productos ofertados son reconocidos por su sabor tradicional y calidad los cuales fortalecen los atributos del eslogan “la Tradicional”. Desarrolla su actividad económica en el sector de alimentos y agroindustria el cual es catalogado como altamente competitivo, en el mercado comparte escenario con compañías de amplia trayectoria con un mayor capital y un musculo financiero sólido, sin embargo esto no es impedimento para ganar un lugar en la mente de los consumidores y un espacio en las mesas de los hogares.

Con un pensamiento expansionista y gracias a la visión de su propietario y colaboradores, toma ventaja de su experiencia y la traduce en un plan en donde analiza una oportunidad de negocio en de los municipios del sur del Valle de Aburra Itagüí y Envigado ; mercado que se torna altamente favorable para llegar con su producto estrella “Arepa de Chócolo” a las tiendas , supermercado y mini mercados de la zona , escenario que además es impulsado por la amplia acogida que ha tenido el taller satélite de producción que con su venta al detal da cuenta de la aceptación del producto entre los consumidores . Teniendo en cuenta que las decisiones estratégicas no se basan en los deseos y las visiones emprendedoras, se efectúa un análisis del entorno que permita la visión holística del negocio para desarrollar cursos de acción, validando así la capacidad de producción, y de cubrimiento efectivo del nuevo mercado, es por ello que se recomienda un plan de mercadeo presupuestado en COP 73.000.000, los cuales estarían destinados al afianzamiento de los activos y temas publicitarios con el fin de lograr una atención efectiva a los 530 establecimientos del mercado meta y un nivel de rentabilidad del 8 % en las ventas. El proyecto planeado es viable para la compañía objeto de estudio en la medida que cuenta con la experiencia, capacidad de producción y niveles financieros para solventar la inversión.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del plan.

En la actualidad el mercado presenta una mayor oferta de productos y servicios razón por la cual los consumidores se han vuelto más exigentes a la hora de seleccionar lo que desean, por tanto se hace necesario el diseño de estrategias que faciliten el cubrimiento de expectativas que apunten a la satisfacción de las necesidades del cliente de manera plena y que a su vez incidan de manera positiva en la actividad económica de la compañía y fortalezcan el posicionamiento en el mercado. Bajo esta perspectiva, cobra importancia el estudio de mercados y un plan de marketing como herramientas vitales para la toma de decisiones, en la iniciación, crecimiento y permanencia de un negocio.

A nivel teórico, el presente proyecto infiere la aplicación de los conceptos y herramientas del mercadeo adecuados para la toma de decisiones que permitan la penetración de un producto mediante canales de distribución en zonas diferentes a las que ya tiene presencia; esto mediante la consulta y la aplicación de metodologías de investigación que facilitan el establecimiento de conceptos apropiados para el desarrollo del trabajo, mediante la observación y análisis, se busca establecer otros criterios, como lo son conocimiento del sector, aspectos políticos y legales que complementen los resultados del estudio y soporten el diseño de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

Por otro lado a nivel práctico, este trabajo se espera sea una contribución al crecimiento comercial de la compañía objeto de estudio, igualmente se constituye en una excelente oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos por parte de quien realiza el estudio.

1.2. Reseña histórica de la empresa.

Arepas la colombianita nace en Itagüí, desde mediados del año 2005, inicialmente su actividad de negocio era realizar la producción de arepas blancas amarillas y media tela, a

la reconocida marca la Sonsoneña , en ese entonces la producción era de 600 paquetes diarios y una pequeña ruta de distribución que cubría algunos sectores del municipio de Itagüí.

Gracias a la visión y el emprendimiento de su dueño Ricardo Chica Henao y de su familia, decidieron constituir su propia marca arepas la Colombianita, en octubre de 2008 se trasladan al municipio de Bello para la apertura de su propio mercado buscando el posicionamiento de la marca. Inicialmente se dedicaron a la producción y comercialización de las líneas de producto que ya conocían, en las tiendas, mini mercados y supermercados del municipio del norte del valle de aburra; dado que los clientes no estaban determinados, su estrategia de negocios fue dar muestras sin valor comercial de un mínimo de paquetes diarios para que se exhibiera en las alacenas de dichos locales, la distribución se hacía desde tempranas horas de la mañana y la producción en la noche para que el este estuviera fresco, la acogida fue tan grande y los comentarios tan afortunados gracias a su manera artesanal de producción , que conservaba la esencia de la típica arepa paisa 100% Natural y sin conservantes , lo que permitió que rápidamente los clientes en las tiendas preguntaran por la marca.

En el 2009 buscando diversificar su portafolio deciden iniciar la producción de arepas de chόcolo, su producto estrella hoy en día, para lo cual su dueño decidió hacer una alianza estratégica y de tercerización con la marca PURA CEPA, con el fin de probar la aceptación en el mercado, con un gran éxito, decide lanzar al mercado arepas de chόcolo de la Colombianita con una producción inicial de 50 paquetes para Pura Cepa y 20 para su propia marca.

Actualmente la producción de arepas blancas y amarillas oscila entre 1400 paquetes diario posee dos segmentos de mercado en el municipio de Bello cuenta con clientes esporádicos y fijos, se trabaja sobre pedido para evitar perdida del producto, continua la producción de arepas de chόcolo en un taller satélite ubicado en el municipio de Envigado con una producción diaria de 300 paquetes entre Pura Cepa y Colombianita, en donde se ofrece también la arepa de chόcolo al detal , venta directa y al por mayor.

1.3. Definición del sector en que compete la empresa

Las agroindustrias son establecimientos que desarrollan procesos orientados a la transformación de productos provenientes de cualquier actividad agrícola, pecuaria, forestal o pesquera. Estos procesos, que pueden ser de carácter artesanal o industrial; modifican las características físicas, químicas, o biológicas de los productos, y como resultado el bien obtenido puede tener una naturaleza diferente al producto del que se ha originado. No obstante, ésta no es una condición necesaria para que se de un proceso agroindustrial. En este sentido, es usual distinguir los productos agroindustriales de acuerdo con el nivel de transformación o de valor agregado que se les incorpora. (Humana, 2013). Su clasificación puede darse de la siguiente manera:

- Productos con poco valor agregado: bienes primarios, sin enlaces entre la Producción y el consumo final. Por ejemplo: trigo, soya y maíz.
- Productos con algún valor agregado: bienes primarios que tienen algún enlace entre la producción, el procesamiento y sus características de uso para el consumo final. Por ejemplo: las frutas y los vegetales.
- Productos con alto valor agregado: transformación de bienes primarios en productos semi/procesados para el consumo final. Por ejemplo: aceites vegetales, carnes y harinas.
- Productos con muy alto valor agregado: modificación de bienes primarios y bienes semi/procesados en bienes listos para el consumo final. Por ejemplo: vinos, cigarros y mermeladas. El sector aporta el 9% del PIB, sus ventas al exterior representan el 21% del valor de las exportaciones.

El sector de la agroindustria, se caracteriza por la presencia de nuevos mercados, dinámicos, cambios tecnológicos e innovaciones institucionales, en las que el papel del estado se ha replanteado y el sector privado junto con la sociedad civil asumen nuevos roles;

transformando a la agroindustria mediante el impulso de empresarios privados, que vinculan a los productores de los bienes primarios con los consumidores, buscando satisfacer cada vez más la exigente demanda de los mercados.

La industria de los alimentos es uno de los subsectores más importantes dentro de la industria manufacturera y la agroindustria. En conjunto, el sector representa el 10,2 % del Producto Interno Bruto y genera 110.000 empleos directos. Sin embargo, se enfrentan a dos grandes retos, el manejo adecuado de los productos perecederos y la necesidad de desarrollar mecanismos adecuados de coordinación hacia atrás (con los proveedores para asegurar el suministro de materias primas) y hacia adelante en la cadena que le faciliten a la compañía aumentar su nivel de competitividad. Adicional a los retos presentan una problemática creciente fundamentada en las importaciones que se hacen de productos subsidiados en otros países y que llegan a Colombia con precios bajos, perjudicando la estructura productiva nacional, debido a los altos costos de los créditos, insumos y demás factores que integran el proceso productivo. La razón para que esto suceda, es que no se crearon políticas de ajuste por parte del legislativo y el gobierno, que permitieran equilibrar los precios propiciando la equidad entre la producción interna y los importados. Esto hace que el campesino se sienta abandonado y desprotegido por parte del estado. Estas empresas han sido limitadas en su crecimiento, debido a que no se han implementado políticas de modernización, quedando arraigadas a un estancamiento que se reflejan en el precio de las acciones que resultan invariables a través del tiempo, no generando ningún estímulo para los inversionistas.

Después de mostrar comportamientos negativos en 2008 (-0,38%) y 2009 (- 0,65%), en el período 2010-2014, el Producto Interno Bruto del sector agropecuario registró períodos de crecimiento sostenido principalmente entre 2011 y 2013, siendo 2013, el año más destacado de la última década, alcanzando un crecimiento del PIB sectorial de 5,2%. El dinamismo del total de la economía no se había reflejado en la misma medida en el desempeño del sector agropecuario. En general, el sector ha mantenido una tendencia creciente pero con una tasa de crecimiento por debajo del comportamiento del PIB total, salvo en períodos muy específicos como en 2013, cuando la tasa de crecimiento sectorial supero la

del total de la economía, lo que refleja la continuidad en la recuperación y fortalecimiento del sector agropecuario.

Las ventas al exterior del sector representan, el 21%, genera el 19% del empleo a nivel nacional y el 66% en las zonas rurales. De los 10 principales productos no tradicionales de exportación, 7 pertenecen al sector. Para el periodo 2004-2009 el PIB sectorial creció 2.3% promedio real anual, alcanzando niveles de 3.9% en los años 2006 y 2007. El comportamiento favorable se explica, no sólo por el incremento de las ventas externas agrícolas (de US\$3 mil millones en 2004 a US\$6 mil millones en 2009), sino por la ampliación del mercado interno. (Proexport Colombia, 2012)

1.4. Reseña histórica del sector

Históricamente, el sector agropecuario ha sido una de los principales motores del desarrollo económico colombiano. Con un aporte del 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas.

La agroindustria en Colombia, data de los años 1904 en donde existían algunas empresas artesanales de alimentos, inclusive algunas dedicadas al procesamiento de algodón, tabaco, etc. A partir del año 1936, se empieza a desarrollar la legislación para esta área, en donde se analizaba los mecanismos principales de este proceso. Después de la segunda guerra mundial, con la inclusión de los mercados y nuevas tecnologías, la agroindustria fue evolucionando, aprovechando la demanda creciente de este tipo de productos a tal grado que en el año 1945, la industria de alimentos y bebidas representaba el 47% del valor de la producción del sector industrial y generaba un 27.2% de empleo en el país.

En Colombia, en 1960 el sector alimentario participaba con el 29% del PIB y la Industria de alimentos (excluyendo bebidas), participaba con el 2.3% de la Economía. En 1968, los productos básicos de la alimentación Colombiana fueron adquiriendo una mayor dinámica destacándose dentro del sector de la industria alimentaria la molinería, azúcar,

grasas y aceites, panificación, productos lácteos, chocolaterías, charcuterías y dulcerías entre otros.

Para la década de los 80, La situación económica de los cafeteros y la volatilidad de los precios internacionales del grano, impulsaron a la federación nacional de cafeteros a diversificar sus cultivos y de actividades económicas como la promoción de empresas agroindustriales ayudando al crecimiento de otros sectores como lo es el pecuario y frutas del eje cafetero.

El sector agroindustrial ha evolucionado rápidamente a los largo de los años, por tal motivo se ha identificado dos tipos de agroindustrias: la agroindustria tradicional y la moderna. La primera se caracteriza por tener una alta participación de las materias primas de origen agropecuario y por el empleo de una tecnología relativamente simple, Mientras que la agroindustria moderna incorpora a sus actividades una alta transformación de las materias primas por lo cual llegan a una etapa intermedia del desarrollo industrial; la adopción de tecnologías de punta genera más valor agregado a dicho sector.

Por todo lo anterior, los gobiernos empezaron a incluir en sus planes de desarrollo, la planificación del sector agroindustrial, creando leyes que protegen y benefician a esta industria ya que tiene una gran participación en la economía colombiana, impulsando una producción agroindustrial ágil, barata y competitiva, promoviendo así el desarrollo empresarial en Colombia.

Actualmente en Colombia se está avanzando en la producción de cadenas agroalimentarias como: cadena agroindustrial del azúcar y confitería, cadena del café e instantáneos, cadena agroindustrial de la leche y derivados, cadena agroindustrial de carne y subproductos, cadena agroindustrial de oleaginosas y aceites, cadena de cereales, avicultura y porcicultura, cadena de trigo y molinera, cadena del arroz y piladoras, cadena agroindustrial del maíz y avicultura, cadena de vino y frutas (uva), cadena de hortalizas (tomate fresco, y procesado), cadena agroindustrial de la papa, cadena agroindustrial del plátano, cadena de la piscicultura (cachama, tilapia y trucha), cadena de cacao y elaborados, cadena de chocolates y confitería,

cadena agroindustrial de la panela, cadena de bebidas no alcohólicas (jugos,) cadena textil, cadena de cueros, cadena forestal (maderas), cadena tabacalera, cadena agroindustrial del caucho. Las cuales han presentado un desarrollo continuo lo que ha incidido en el aumento de las exportaciones ; la agroindustria depende de la forma de producción, de la presencia de economías de escala y del uso de métodos administrativos modernos, y para que dicho sector crezca aún más es necesario cumplir con algunas condiciones básicas como lo son: incrementar los procesos de urbanización, el crecimiento del ingreso per cápita, los cambios de los hábitos de consumo, la inserción en mercados más amplios (nacionales e internacionales) y la difusión de tecnologías de procesamiento y distribución cada vez más eficientes (Desarrollo de la Agroindustria en Colombia, 2010).

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

La filosofía empresarial, hace parte de la planeación estratégica, la cual brinda directrices para la consecución de los objetivos y metas propuestas, facilitándole a los directivos la toma de decisiones y cursos de acción; y a los integrantes de la organización la base para identificarse con la organización.

Arepas la colombianita, fundamenta su filosofía en la calidad humana y la integridad del individuo como base para la consecución de los objetivos, en una charla con la su dueño Ricardo Chica y su colaboradora Eliana Rueda expresaron que el éxito de la compañía dependía del compromiso de sus colaboradores y del sentido de pertenencia en el diario desarrollo de la actividad , buscando así la sostenibilidad en el mercado ,la consecución de objetivos en ventas y la visión futurista del negocio.

Dado que la compañía la colombianita no posee una filosofía empresarial, partiendo del conocimiento de la organización, de sus metas y proyectos a corto y largo plazo. A continuación se muestra el diseño de Misión, Visión y Valores Corporativos, sugeridos:

Para el desarrollo de la misión se parte de la premisa
¿Quiénes somos?, ¿Que buscamos?, ¿Qué Hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?

2.1. Definición misión sugerida arepas la colombianita

La colombianita es una compañía dedicada a la producción y comercialización de alimentos procesados de maíz, 100% naturales sin conservantes artificiales ofreciendo un producto fresco y de excelente calidad garantizando así la satisfacción de los consumidores, gracias al compromiso y profesionalismo de nuestros colaboradores.

Revisión de la Misión (sugerida).La misión sugerida, pretende integrar todos los aspectos de la actividad económica producto y bondades del mismo, pretende que el cliente

interno y externo tenga una idea del negocio expresado de una manera clara, el texto pretende dar a conocer que hace la compañía, hacia donde está orientada y bajo que parámetros está regido el desempeño de su labor en el mercado.

Para el desarrollo de la Visión partimos de los cuestionamientos ¿Qué tratamos de conseguir?, ¿Cómo produciremos resultados?, ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

2.2. Definición de la visión sugerida arepas la colombianita.

Para el 2020 seremos una empresa reconocida en el mercado regional, nuestros productos serán reconocidos por su calidad, seremos la primera opción de compra de los clientes, con una capacidad instalada tecnificada que permita suplir la demanda, apuntaremos al aumento de nuestras ventas y al cubrimiento del mercado de la mano de personal altamente calificado, con buenas practicas manufactureras, cimentando la labor en la honestidad y el sentido social.

Revisión de la Visión (sugerida). El texto parte de la aspiración expansionista de la compañía objeto de estudio, delimitando a un espacio geográfico , indicando su expectativa de crecimiento bajo la ampliación de sus instalaciones y la penetración en nuevos mercados meta bajo nuevos canales distribución en la región, que le permitan consolidarse en el mercado , bajo principios rectores claros , de la mano del recurso humano calificado , pero manteniendo la esencia del producto de alta calidad logrando con ello una fidelización del cliente y una captación de nuevos consumidores.

2.3. Definición valores corporativos.

Responsabilidad. Se entiende por responsabilidad el asumir el desempeño de sus actividades de una manera independiente y autónoma.

Integridad. Se entiende por integridad el desarrollo de valores en conjunto que guían el comportamiento, Por ejemplo: solidaridad, compromiso, honestidad compañerismo entre otros. Los principios rectores de la persona, traducidos en criterios para un buen desempeño a nivel grupal y de servicio al cliente orientada hacia la calidad total.

Honestidad. Como principio rector del actuar institucional que rige las relaciones comerciales entre clientes internos y externos, dado que la integridad de la persona juega un papel, se propende por contar con personalidad idóneo.

Compromiso. Se pretende que cada integrante de la organización se siente dueño de lo que se hace y por consiguiente se optimice el tiempo y los recursos que utiliza en su proceso operativo y productivo.

Ética. Garante para las transacciones entre proveedores y clientes.

Revisión de los valores corporativos sugeridos. Los valores son tomados como los lineamientos rectores de las personas, los cuales le sirven para desempeñarse en un determinado momento o situación, los valores organizacionales buscan que las personas que conforman la compañía tengan una formación integral , que no solo sean buenas para desarrollar una labor, operativo o administrativa , sino que también posean un sentido humanístico elevado , para que puedan ser aporte fundamental en el desarrollo de las actividades.

Los valores sugeridos, son tomados de la indicación del dueño de la compañía, en donde señalaba que el recurso humano es garante del éxito de la organización.

2.4. Estrategia competitiva de la empresa.

Hoy en día las compañías deben pasar de la filosofía de productos y ventas a una filosofía de cliente y marketing, y de esta manera ser más eficientes que sus competidores lo

que les permite ganar y mantener a sus clientes. En el mercado actual, las compañías deben volverse expertas, no solo en la administración de los productos sino también de las relaciones con los clientes ante determinados competidores y un entorno económico difícil, entender a los clientes es crucial, pero no es suficiente, es necesario el establecimiento de relaciones redituables y el logro de una ventaja competitiva la cual requiere entregar más valor y satisfacción a los consumidores más que la entregada por los competidores. (Kotler & Armstrong, 2012). Esto significa que no basta con ofrecer un producto que satisfaga un deseo u necesidad el enfoque clave es hacer que las compañías construyan adecuadamente estrategias y creen relaciones que permitan estar en la mente del consumidor como primera opción de compra.

Una estrategia competitiva parte del como las organizaciones analizan a sus competidores y desarrollan estrategias exitosas basadas en la creación de factores diferenciales para los clientes, valores agregados que le faciliten la toma de decisión, al momento de adquirir un producto o servicio, además de los cursos de acción orientados al posicionamiento de la compañía en el mercado, lo cual se traduce en la creación de valor y la distinción ante el competidor.

La compañía objeto de estudio desenvuelve su actividad económica dentro del marco sector alimentos y manufactura, tiene presencia en el Municipio de Bello, en dos segmentos de mercado en los barrios como Niquia Camacol y el centro del municipio, adicional cuenta con un taller satélite de producción de arepas de chocolate, situado en el municipio de Envigado, en donde se realiza la producción y empaque de las arepas para cubrir la demanda del municipio del norte del valle de aburra, pero también se llevan a cabo ventas al detal y por paquetes buscando con ello diversificar el mercado y tener presencia en otro segmento consumidor del producto. Arepas la colombianita compite con distintas productoras de arepas en Antioquia que también ofrecen en esta zona sus productos, como lo son: arepas de la Finca, La Troja, La Antioqueña, Puro Campo, Doña Lucha, El Carriel, La Isabela. Marcas que compiten directamente ya sea en menor o mayor proporción, algunas poseen gran trayectoria en el mercado haciendo más exigente la búsqueda de factores diferenciadores que le permitan competir con compañías más tecnificadas y de mayor experiencia, dicho esto se

puede situar a la colombianita dentro del porcentaje de las marcas que son seguidoras del mercado y que aspiran convertirse en retadoras del mismo, dado que su infraestructura no le permite competir de tú a tú con las grandes superficies de la industria de las arepas, desean conservar su participación y sus clientes, sin embargo la tendencia y la orientación de sus actividades de producción centra esfuerzos en la lucha por el incremento de su segmento y por ende de sus utilidades.

Cada empresa debe determinar qué es lo más razonable de acuerdo con su posición en el mercado dentro de la industria y sus objetivos, oportunidades y recursos, la compañía la colombianita, tiene presencia en el medio desde hace nueve años, tiempo que le permite conocer el mercado y las diferentes estrategias que debe llevar a cabo para permanecer en el mismo; la compañía tiene claro que la calidad de sus productos parten de la premisa de 100% natural, usando materias primas sin ningún contenido artificial, le permite tener un valor diferenciador ante el cliente puesto que le da ese sentido artesanal que evoca épocas pasadas, siendo este un valor agregado del producto y una estrategia competitiva básica de producción; mediante un enfoque claro la compañía centra sus esfuerzos en atender a sus dos segmentos de mercado, de la mejor manera posible ofreciendo siempre un producto con iguales características de producción, a un precio justo, fresco y con un servicio excelente. Esta estrategia le permite mantener a sus clientes habituales y tener una presencia justa en los nuevos mercados, enfocada a mantener costos de producción bajos pero una calidad y servicio alto.

Arepas la colombianita no solo ofrece un producto exquisito también ofrece un servicio de distribución que vela por la puesta del producto en el punto de venta con la oportunidad del caso, en un tiempo preciso y con los contactos adecuados, situación que le permite competir en el mercado y tomar decisiones con la oportunidad del caso.

Las estrategias competitivas no son más que aquellas que buscan la sostenibilidad de la compañía en el mercado, partiendo de los recursos físicos, humanos y financieros que esta posea, para la creación de valor agregado con los que se busca cumplir los objetivos y metas trazadas por la organización.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría sobre el tema técnico del producto canales de distribución.

Un canal de distribución, es un conjunto de actividades las cuales permiten que el producto terminado llegue al consumidor de forma correcta sin alteraciones en el mismo y con una proyección de exactitud en el tiempo de acuerdo con las necesidades finales a satisfacer, puede ser considerado también como un conducto a través del cual, los productos, sus propiedades y bondades, comunicación, financiación, pago y demás implícitos en el procesos llegan a su destino propuesto, un canal de distribución puede ser denotado también , como un conjunto de organizaciones que funcionan de manera independiente, con cuyas funciones participan en el proceso de tener disponible el producto o servicio, para el cliente o consumidor final (Lamb, Hair, & MacDaniel, 2011).

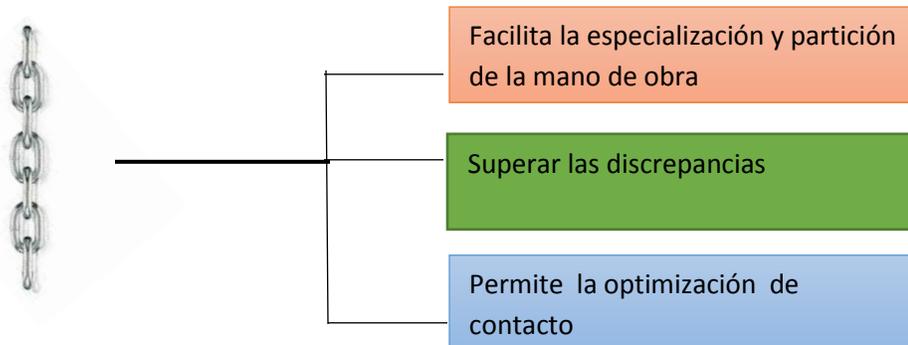
Concuerdan con los autores citados Kotler y Armstrong (2012) con el concepto de canal de marketing, indicando de manera adicional que las actividades desarrolladas en el canal de distribución que permiten la entrega del producto al consumidor o cliente final pueden facilitar la generación de valor para el cliente y la creación de ventaja competitiva para una compañía.

Según Monferrer, (2013), la distribución es la función que relaciona el producto final con el consumo, es decir poner a la disposición del consumidor o cliente, la cantidad demanda, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo, se traduce en una variable cuya denominación debe ser estratégica, dado que las decisiones tomadas para su ejecución son de alto impacto en la compañía. Por tal motivo, un canal de distribución no es más que la etapa del recorrido del producto desde su producción por parte del fabricante, hasta el consumidor final , está constituido por un conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto, las cuales son denominados agentes intermediarios , los cuales permite que los productos o servicios ofertados tengan presencia oportunamente en los segmentos de mercado elegidos; estos agentes, aportan su conocimiento en el desarrollo de la

operación y sus aliados en la ejecución de la misma logrando un alto grado de eficiencia en la operación. (Monferrer Tirado , 2013).

Figura 1. Canal de marketing

CANAL DE MARKETING



CADENA DE SUMINISTRO

Fuente: Lamb, Hair, & MacDaniel, 2011

3.1.1 Importancia del canal de Distribución.

Pocos son los fabricantes que venden directamente sus productos mediante el uso de canales de distribución propios, la mayoría utilizan intermediarios para llevar a cabo la distribución de los mismos al cliente final, según Kotler y Armstrong (2012), los productores recurren al uso de dichas personas dentro del canal, dado que reducen la cantidad de trabajo a realizar tanto para los fabricantes como clientes y consumidores, no solo porque aportan experiencia sino también , desde un enfoque económico transforman los grandes surtidos de los bienes fabricados en pequeños surtidos que el cliente desea, o viceversa, al poner los productos y servicios a disposición de los consumidores, los miembros del canal añaden valor al separar y llenar en espacio y tiempo, además de separar los bienes y servicios de manera

adecuada, situación que les permite valorar la demanda de productos e informar a los fabricantes.

Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente cualquier otra decisión de marketing, dado que variables como el precio están sujetas a la selección de un canal de distribución según sea la porción del mercado al cual se desea llegar y la naturaleza del producto y la frecuencia con la cual se deba llegar al cliente o consumidor, adicional al precio, se ve involucrada la fuerza de ventas y sus decisiones de comunicación de las que dependen la persuasión, capacitación, motivación y apoyo que necesitan los socios del canal, es decir, la compañía debe propender por tener un personal con actitudes de venta y altamente capacitado, capaz de lograr relaciones recíprocas con los clientes.

De manera tal que la importancia de un canal de marketing bien diseñado y estructurado, radica en la necesidad de generar una estrategia competitiva que permita no solo llegar al cliente final, sino que también dentro de la compañía las decisiones tomadas para este fin, impacten lo menos posible a las áreas involucradas, dicho esto el tema de distribución es vital para la generación de utilidades propendiendo por la sostenibilidad y el reconocimiento en el mercado de la compañía. (Kotler & Armstrong, 2012).

Por su parte Lambin, (1995), señala que los canales de distribución son importantes dada la distancia entre los fabricantes y los consumidores, por cuya razón se destaca el uso de intermediarios quienes facilitarían la reunión eficiente entre los oferentes y demandantes, adicional a ello, también se destaca la dificultad que le representa a los fabricantes asumir también el rol de la distribución, situación que le implicaría descuidar sus actividades propias de la compañía.

Para la alta gerencia el uso de intermediarios en la operación de distribución implica una pérdida de control sobre algunos elementos de la comercialización, ya que realiza un tercero una parte de las operaciones que teóricamente la compañía debería realizar; para el fabricante escoger el canal de distribución, es una decisión de carácter estratégico, la cual debe garantizar el cubrimiento del segmento y cumplimiento de los objetivos de la compañía,

dicho lo anterior , el papel más importante que debe desempeñar la distribución , es disminuir las diferencias que existen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo , con la creación de utilidades de lugar tiempo y estado que constituyen lo que se ha denominado como valor añadido de la distribución. (Lambin , 1995).

3.1. 2 Intermediarios de canal sus funciones y responsabilidades.

Los intermediarios en un canal de distribución , facilitan el intercambio de la propiedad entre compradores y vendedores, y mueven físicamente los productos desde el fabricante al consumidor final , dentro de los intermediarios y con el ánimo de definir sus funciones, encontramos aquellos que asumen la propiedad del producto y otros que no, cuando se asume la propiedad del producto quiere decir que los intermediarios tiene la potestad de vender y entregar el producto cuando lo deseen y aun precio indicado por ellos no por el fabricante.

Los minoristas y los mayoristas son ejemplo de intermediarios que asumen la propiedad de los productos y los revenden , los minoristas son considerados como los vendedores directos a los clientes, mientras que los mayoristas son organizaciones que permiten la movilidad de los productos desde los productores, revendedores, gobiernos instituciones y minoristas , las plazas de los mayoristas generalmente son almacenes donde reciben los productos, los almacenan y luego los distribuyen, en este caso los clientes de este tipo de intermediarios son minoristas.

Por otro lado es necesario puntualizar que no todos los intermediarios asumen la propiedad del producto y son considerados agentes o corredores, quienes son los encargados de facilitar las ventas y por lo general tienen poca inherencia en los precios de ventas, sin embargo si obtienen una comisión. (Lamb, Hair, & MacDaniel, 2011).

Tabla 1. Funciones del canal de marketing desempeñada por los intermediarios.

TIPO DE FUNCION	DESCRIPCION
Funciones de Transacción	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar al proveedor: encargados de la búsqueda de clientes potenciales, promover los productos y solicitar nuevos pedidos cuando proceda. • Negociar: Determinar cuántos productos o servicios comprar y vender, tipo de transporte utilizar, cuanto entregar y método de pago acordado. • Asumir Riesgos: manejo adecuado de inventarios y la responsabilidad de almacenarlo.
Funciones de Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución Física: Transportar los productos para superar discrepancias • Almacenamiento: Mantener inventarios y proteger los productos • Clasificación: Manejo adecuado de referencias entre homogéneas y heterogéneas que permitan la correcta distribución.
Funciones de Facilitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación: Recolección de información de los competidores u de los consumidores. • Financiamiento: Estímulos monetarios que faciliten el flujo de los productos hasta el consumidor Final.

Fuente: Lamb, Hair, & MacDaniel, 2011

Para Kotler y Armstrong (2012), la compañía debe identificar los tipos de miembros dentro del canal de distribución, dado que manejar un número elevado o inferior de participantes puede tener ventajas y desventajas, ejemplo, si uso un minorista puede significar una venta indirecta de mi producto buscando así generar valor agregado, las compañías también deben tener en cuenta el número de miembros del canal, para lo cual existen tres estrategias:

Distribución Intensiva: indica que se deben tener disponibles y con existencia del producto en tantas tiendas como sea posible, estos productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores lo requieran.

Distribución Exclusiva: significa que los productos son ofrecidos en un número seleccionado de puntos de venta o distribución, los cuales poseen un derecho exclusivo de distribución de los productos pactados con el fabricante, este tipo de distribución normalmente se utiliza para los productos de lujo permitiendo que la fijación de precios sea más alto.

Distribución Selectiva: consiste en el uso de más de uno de los intermediarios (pero no de la totalidad), de los intermediarios que estén dispuestos a trabajar ciertos productos de la compañía, con este tipo de distribución se busca tener una cobertura de mercado con más control y menos costo que la distribución intensiva, pretende establecer buenas relaciones con los miembros del canal esperando un esfuerzo de ventas mejor que la base promedio.

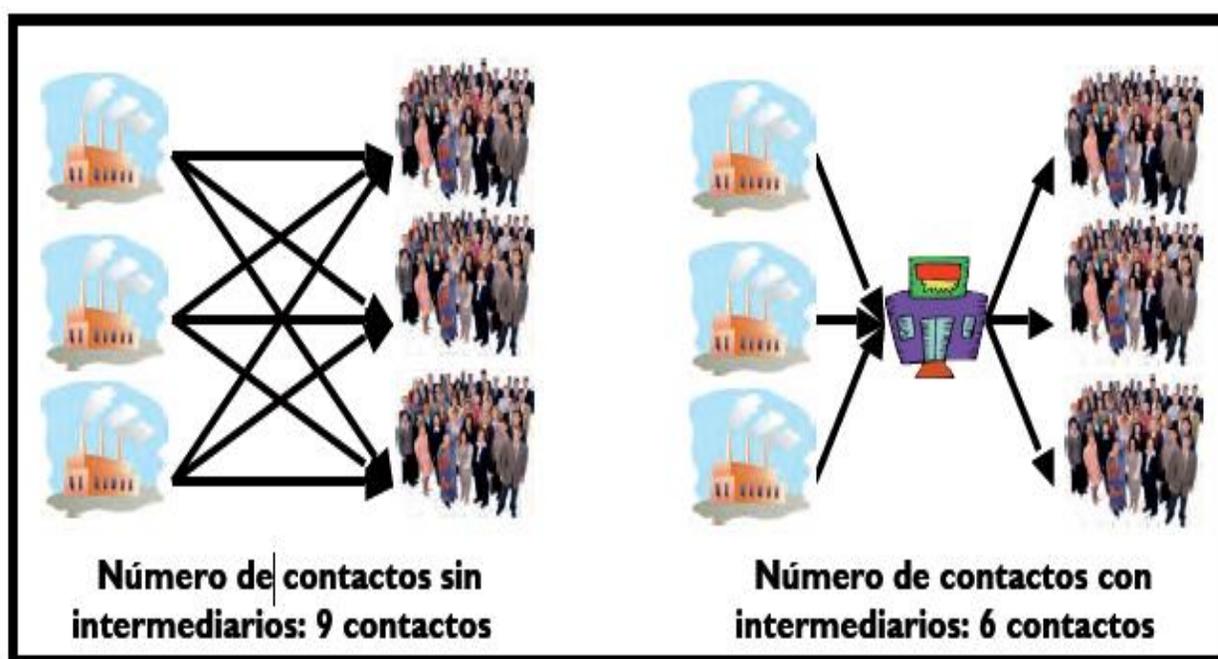
Los productores y los intermediarios deben acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal, deben acordarse políticas de precios, términos de ventas, los derechos territoriales y los servicios específicos que debe desempeñar cada uno, es preciso indicar que el productor debe indicar una lista de precios a su vez debe indicar los descuentos que otorgara al intermediario por su labor, lo cual busca aumentar la fuerza de ventas y el flujo de información de la acogida en el mercado de los productos ofertados, de manera tal que una de las principales funciones de los intermediarios además de servir de puente entre el productor y el cliente final es la de informar la percepción de lo ofertado por

parte de la compañía en el mercado situación que le permitirá conocer el comportamiento del consumidor frente a un producto específico. (Kotler & Armstrong, 2012).

Por su parte Monferrer, (2013) señala que el uso de los intermediarios, optimiza los esfuerzos, reduce la escala de contactos a los necesarios para el desarrollo de la operación, situaciones que en conjunto se traducen en una distribución eficiente y oportuna. .

A continuación la gráfica con la cual se ilustra lo anterior, se hace alusión a que los intermediarios son un factor de eficiencia en el canal y que permiten una mejor atención de clientes y una respuesta más oportuna al mercado.

Figura 2. Eficiencia en el canal



Fuente: Monferrer Tirado , 2013

Tabla 2. Clasificación de intermediarios según Monferrer (2013)

CLASIFICACIÓN DE INTERMEDIARIOS SEGÚN MONFERRER (2013)		
	Agente Mayoristas	Agente Minoristas
De acuerdo con la relación de propiedad o vinculación.	<ul style="list-style-type: none"> • Independiente. • Central de compras 	*Comercio independiente *Departamento alquilado *Cadena voluntaria de detallistas *Cooperativas de detallistas *Cooperativa de consumidores *Franquicias *Cadenas sucursalistas *Grupos de distribución *Almacén de fábrica
De acuerdo con la transferencia de la propiedad de los productos.	Agentes que transmiten la propiedad. Agentes que no transmiten la propiedad	
De acuerdo con la Estrategia de venta.		*Mercado tradicional. *Tienda especializada *Autoservicio *Supermercado *Hipermercado *Tienda de Rebajas
De acuerdo con su localización.	*Agentes en origen *Agentes en destino	*Centros comerciales *Avenidas comerciales Mercados

Fuente: Monferrer Tirado , 2013

En materia de funciones coincide con otros conocedores del tema en que las principales oficinas a desempeñar por parte de los intermediarios se reducen a la información, distribución, transferencia de propiedad, pagos, fuerza de venta, entre otros. Señala además que los dos grandes grupos de intermediarios son los mayoristas y los minoristas, cuya selección depende del producto y de la estrategia de distribución que tenga el fabricante.

Es claro que los intermediarios dentro del canal de distribución juegan un papel decisivo en la organización es por ello que se les debe dar la capacitación propia del proceso, no obstante se debe optar por añadir el factor motivacional que los conlleve a sentirse parte importante de la organización con el ánimo de compartir objetivos, buscando desarrollar relaciones a largo plazo con los socios y que de esta manera el canal cubra las necesidades tanto del fabricante como los socios.

3.1.3 Estructuras del canal de distribución.

Un producto puede seguir diversas rutas para llegar a su consumidor final, las empresas propende por usar el canal más eficiente según sus necesidades y las alternativas disponibles, y el tipo de producto o servicio que se desee distribuir, Monferrer (2013), señala que existen dos tipos de estructuras de canal, las *Verticales* y las *Horizontales*.

La *estructura Vertical* según el autor también llamado la longitud del canal, es vista como la cantidad de intermediarios que van desde el fabricante y el consumidor esta estructura a su vez se subdivide en los siguientes canales:

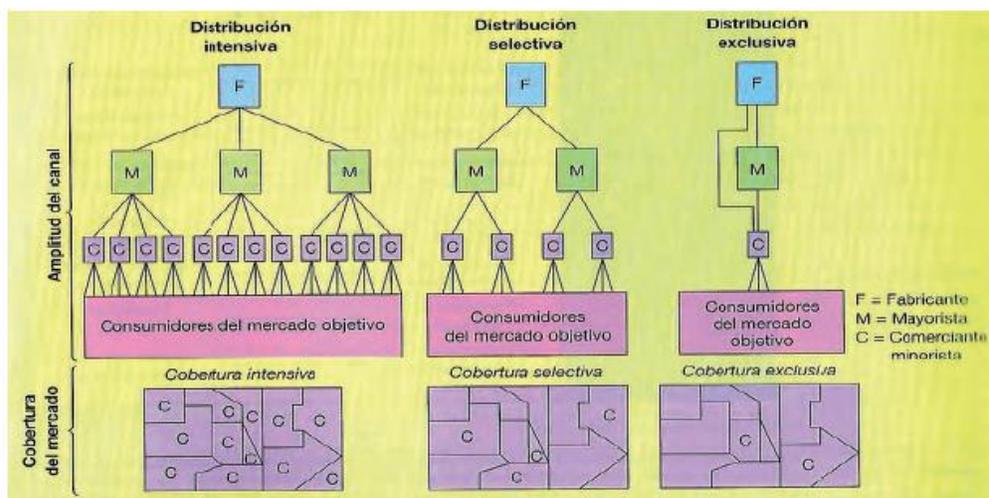
- Canal ultracorto (nivel 1): no existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final.
- Canal corto (nivel 2): incluye un intermediario (por ejemplo el minorista) que ofrece el producto al consumidor final.
- Canal largo (nivel 3): introduce dos intermediarios (mayorista y minorista): El primero abastece al segundo y este último ofrece el producto al consumidor final.
- Canal muy largo (nivel 4): recogería a todos los demás canales que introducen.

- Intermediarios Adicionales, como lo son comisionistas, agentes de venta, centrales de compra, etc.

La estructura horizontal, hace alusión a la amplitud del canal y al número de detallistas que pueden distribuir el producto al final del proceso, es decir, de acuerdo con la estrategia del fabricante, coincide con el número de plazas a utilizar.

A continuación se ilustra en la gráfica este tipo de estructura horizontal, indicada por Monferrer. (2013).

Figura 3. Estructura horizontal sobre la amplitud del canal y al número de detallistas que pueden distribuir el producto al final del proceso



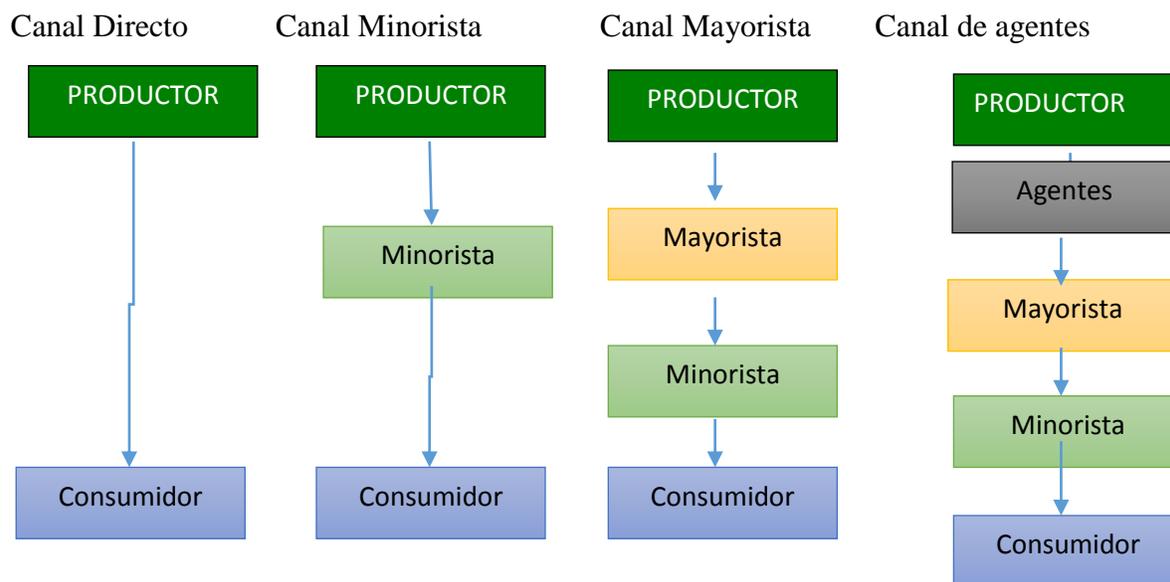
Fuente: Monferrer Tirado , 2013

Sin embargo para autores como Lamb, Hair y Mc Daniel, (2011), la estructura del canal está supeditada a si es un producto de consumo el ofertado o si por el contrario son productos industriales, dado que dependiendo de esta variable el canal cambia.

Para productos de consumo los canales pueden ser ***Canales Directos***, en los cuales los productores venden directamente sus productos, es decir no utilizan intermediarios, por ejemplo las ventas por catálogo, el telemarketing , pedidos por correo son un vivo ejemplo de esta estructura, se destaca también la existencia de ***canales minoristas*** en el cual, el minorista tiene suficiente capacidad adquisitiva para comprar grandes cantidades al fabricante, por otro

lado el *canal mayorista* no es más que compra con frecuencia usualmente productos de bajo costo luego estos dividen las cantidades en otras más pequeñas para satisfacer a minoristas individuales. Adicional a los canales mencionados se destaca la presencia de los *canales de agente o corredores*, los cuales se utilizan cuando hay un gran número de pequeños fabricantes y números minoristas que carecen de recursos para encontrarse entre sí, la funcionen de los agentes es reunir a los fabricantes con los mayoristas pero no asumen la propiedad del producto, por ultimo reúnen a los minoristas para que ellos le vendan a los consumidores finales. (Lamb, Hair, & MacDaniel, 2011).

Figura 4. Canales de distribución para productos de consumo.



Fuente: (Lamb, Hair, & MacDaniel, 2011)

Para la distribución de productos industriales, los fabricantes deben tener en cuenta si los usuarios industriales requieren que el producto tenga especificaciones especiales si es así, se utiliza un canal directo de distribución sin intermediarios, para garantizar que el producto no sufra alteraciones; si los productos son para usuarios gubernamentales la modalidad de distribución es la misma, solo que en ella se utiliza la figura de licitación. Para este tipo de productos el nivel de intermediarios y la forma en cómo se lleva a cabo la distribución es

similar a la de productos de consumo, pero los usuarios finales normalmente buscan fabricantes de materias primas o suministros que a la larga serán usados o consumidos por la sociedad. (Lamb, Hair, & MacDaniel, 2011).

Dados los canales anteriormente mencionados , si ninguno de estos se adapta al tipo de producto, necesidad de la compañía, diseño del canal , etc, se puede optar por otras alternativas tales como múltiples canales, en donde el productor elige dos o más canales de distribución , o realizar alianzas estratégicas de canal las cuales permiten que un fabricante use un canal de otro ya establecido este tipo de alianzas se hace cuando usar un canal de distribución propio representa un alto costo para el fabricante y opta por esta alianza para optimar recursos.

Dadas las distintas concepciones teniendo en cuenta la estructura de los canales de distribución, es preciso indicar que existe una estructura, en donde los productores, mayoristas y minoristas actúan como si fueran un sistema unificado, utilizado en las estructuras verticales, el cual pretende determinar las funciones de cada miembro del canal y manejar los conflictos de este, siendo necesaria la presencia de un líder que afronte las situaciones y lleve el mando de la operación. Dicho llegan a colación los Canales de distribución Convencionales , los cuales constan de uno o más productores mayoristas y minoristas cada uno de ellos es independiente , tratando de incrementar al máximo sus propias utilidades , en contraste encontramos un **sistema de marketing vertical , (SMV)** en el cual todo los actores trabajan de manera conjunta; este sistema puede ser:

SMV Contractual: sistema en el cual las compañías independientes en diferentes niveles se unen mediante el uso de contratos, siendo la franquicia, el medio más común de sistema de distribución bajo este modelo.

SMV Corporativo: permite combinar etapas sucesivas de producción y distribución bajo una misma directriz, el liderazgo en el canal se establece gracias a la propiedad común.

SMV administrativo: este sistema coordina las etapas de sucesivas de producción y distribución, mediante el tamaño y el poder de una de las partes.

Según Kotler y Armstron (2012), los conceptos mencionados anteriormente hacen parte de la tendencia en los canales de distribución, los cuales buscan acaparar la mayor porción de mercado mediante el uso de una figura de distribución que le permita no solo sostenerse en el mercado sino también la generación de utilidades conforme a los objetivos de la organización.

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo.

3.2.1 Marketing.

Las compañías exitosas de hoy están muy enfocados a la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes, pero sobre todo a la creación de relaciones duraderas y al aumento del valor agregado del producto y el enriquecimiento de su proceso productivo, que le permita a las compañías la generación de estrategias con el ánimo de posicionarse en la mente de los clientes y consumidores ganando así una mayor porción en el mercado meta. Esta creación de diferencia y valor agregado la da el *Marketing*.

Según Kotler y Armstrong, (2012) el marketing se refiere a la creación y mantenimiento de relaciones efectivas con el cliente, es definido como el conjunto de actividades orientadas a la consecución de un intercambio entre las partes, el cual pretende la creación de valor mediante el uso de estrategias que permitan mantener los clientes eventuales y atraer nuevos clientes objetivos . (Kotler & Armstrong, Definición de Marketing y el Proceso de Marketing , 2012); atendiendo a la descripción citada por el autor frente al concepto, se destaca entonces que la principal función del marketing es la de captación y el mantenimiento de los mercados, siempre teniendo en cuenta la evolución del mismo y centrando esfuerzos en la mejora de los procesos internos de la compañía, apuntando a la satisfacción.

Figura 5. Proceso de Marketing.



Fuente: Kotler & Armstrong, Definición de Marketing y el Proceso de Marketing , 2012

La figura muestra el proceso un modelo sencillo, en la cual en los cuatro primeros pasos buscan orientar a la compañía para que entienda a los consumidores, y creen relaciones sólidas y duraderas, buscando siempre una prestación de servicios con alto grado de participación y de escucha en pro de generar una relación ganar –ganar, para lograr una serie de beneficios para la compañía los cuales están ligados a su permanencia y rentabilidad, objetivos a largo plazo en el mercado.

Por otra parte autores como Jean Jacques Lambin, (2011) describen el marketing como, un conjunto de instrumentos los cuales deben analizarse en conjunto con estudios de mercado, lo que permite tener una prospectiva de la demanda total , infiere además que el marketing puede ser un influenciador de manera negativa, dado que es el diseñador de una sociedad de consumo masivo, en donde las personas son un blanco de explotación comercial por parte de la industria dado que para poder vender más, las compañías fabrican nuevas necesidades, situaciones que le crean al consumidor una sensación de un consumo mayor . (Lambin , El Marketing y la Empresa en la economía , 1995); Actualmente observamos una gran oferta de productos en el mercado los cuales apuntan al consumo masivo, por esta razón nos enfrentamos a una sociedad cada vez más exigente y conoedora, dado que el mercado le ha dado oportunidades de que exija una mayor calidad, una impresión alta de innovación y agentes diferenciadores que faciliten la toma de decisiones, partiendo de sus necesidades y las nuevas expectativas que el mercado mismo le ha infundido. Según el autor, el marketing pretende estudiar el mercado, para determinar correctamente su comportamiento y ofrecerle productos que desee, pues el objetivo hoy en día no vender lo producido, sino producir lo que se vende, es así como el marketing busca integrar todos los aspectos que inciden en la

creación de productos o la prestación de servicios con el ánimo de que las compañías no solo desarrollen productos , sino que también sus procesos internos estén orientados a la optimización de recursos y el desarrollo de estrategias competitivas como diferenciadores en el mercado.

Lambin (1995), plantea la descripción del concepto de marketing con el siguiente esquema.

Figura 6.descripcion del concepto de marketing



Fuente: Lambin 1995

Este esquema se explica partiendo de una *ACCIÓN*, la cual hace referencia a la conquista del mercado, es decir se parte de la premisa de lograr una participación en el mercado objetivo, luego se hace un *ANÁLISIS*, el cual es concebida como la comprensión del mercado, teniendo en cuenta sus especificaciones y de esta manera crear una *IDEOLOGIA*, es decir una actitud frente al producto o servicio ofrecido, el cual se mide en aceptación o aprobación del mismo. Es común indicar que el marketing solo es una acción de venta (marketing operativo) y dejar de lado la dimensión del análisis (Marketing Estratégico) implícita a esta definición, es preciso destacar la influencia de la publicidad cuyo objetivo es que los productos sean aceptados en su totalidad por el mercado. (Monferrer , Tirado , 2013).

Una vez indicados los conceptos de marketing, es preciso definir las diversas filosofías del mismo, las cuales no son las que las orientaciones que pueden tener las diferentes compañías y la formulación de su objetivo general como base de su actividad

económica, existen cuatro filosofías: *Marketing Orientado a la fabricación o producción, Orientado a la comercialización o ventas, Orientado al Mercado y al Marketing con orientación a las personas.*

Tabla 3. Filosofías del marketing

Final siglo XIX	ETAPA	PROTAGONISMO DEL CONSUMIDOR	SITUACIÓN DEL MERCADO	OBJETIVO EMPRESARIAL
	Orientación a la producción	ESCASO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La actividad empresarial era incipiente ➤ Escasa competencia ➤ Se intentaba fabricar al mínimo coste productos de calidad aceptable 	Exceso de demanda	Minimizar los costes de producción
	Orientación al producto			<ul style="list-style-type: none"> ➤ La opinión del consumidor sobre el diseño, gamas o estética se encuentra en segundo plano
	Orientación a las ventas	ENAUMENTO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ El clima de competencia creciente aumenta el protagonismo de las actividades de marketing 	Equilibrio entre demanda y oferta	Maximizar la cifra de ventas
	Orientación al marketing	MÁXIMO: <ul style="list-style-type: none"> ➤ El exceso de oferta coloca al consumidor en una posición de privilegio 	Exceso de oferta	Satisfacción del cliente
	Orientación a la responsabilidad social del marketing		Exceso de oferta	Preservar el bienestar a largo plazo
Final siglo XX				

Fuente: Monferrer , Tirado , 2013

Se destacan entonces conceptos para el **Marketing Orientado A Las Ventas**, el indicado por el autor Lambin, el cuales señalan que esta orientación responde a las destrezas para la comercialización del producto, con el objetivo de captar clientes potenciales. (Lambin , 1995).

Por otro lado se hace referencia a este concepto basado en la idea que las personas compraran bienes o servicios empleando técnica de ventas agresivas y de alto nivel, para lograr así un incremento en las utilidades, según el autor no solo se hace hincapié en las ventas si no en la fuerza de los intermediarios y la publicada para vender más, las compañías que

están orientadas a las ventas, el marketing no es más que vender artículos para cobrar un dinero. (Lamb , Hair , & Mc Daniel, 2011).

Kotler, (2012) señala, que los consumidores no compran un número suficiente de productos, de la empresa a menos que esta realice un esfuerzo de producción en ventas a gran escala, las industrias deben desarrollar su habilidad para identificar clientes potenciales y ofertarles los productos con base en los beneficios, sin embargo anota que este tipo de filosofía de marketing tan agresiva, tiene un riesgo elevado, en vista que el objetivo no es la creación de una relación a largo plazo, es más un intercambio de transacciones de ventas, dicho esto podemos decir que las compañías con esta filosofía normalmente venden lo que producen en lugar de vender lo que el mercado necesita. (Kotler & Armstrong, 2012).

3.2.1.1 Marketing Orientado a la Producción. Este concepto es planteado por Kotler, (2012) bajo la idea que los consumidores prefieren productos que están disponibles y son muy accesibles, por tanto la gerencia debe estar orientada a la eficacia de la producción y la distribución. Por su lado, Diego Monferrer (2013) plantea que el objetivo de los consumidores es captar toda la producción de la compañía, siempre y cuando esta cumpla con algunas características de tiempo de compra y lugar de venta, en esta orientación la mayor responsabilidad recae sobre el departamento de producción situación que conlleva a que el marketing no tenga protagonismo y no pueda ser utilizada como estrategia competitiva. (Monferrer , Tirado , 2013).

Según Mc Daniel, la orientación a la fabricación centra su función en la capacidad interna de la compañía para producir en lugar de orientarse a la satisfacción de los deseos y necesidades de los consumidores, partiendo de las preguntas ¿Qué hacemos mejor?, ¿Que pueden diseñar nuestros ingenieros?, ¿Que es fácil producir?, etc. ; este tipo de orientación plantea el autor que es insuficiente puesto que la empresa no considera si los bienes producidos responden a lo que el cliente necesite o desee. (Lamb , Hair , & Mc Daniel, 2011).

3.2.1.2 Marketing orientado al producto. En esta orientación, los consumidores apuntan a la obtención de un excelente producto, innovador y que se destaque por su desempeño, desde

este concepto según Kotler, (2012) la estrategia está enfocada en las mejoras al producto de manera continua, garantizando así, factores diferenciadores que le permitan sostenerse en el mercado, por tanto la compañía debe orientarse al mantenimiento de la calidad, sin embargo esto puede crear miopía de Marketing. (Kotler & Armstrong, Definición de Marketing y el Proceso de Marketing , 2012). Es decir tener la plena seguridad de que el producto ofrecido si tiene el tinte innovador que el mercado requiere y no solo lo que la compañía opina con relación al producto ofrecido.

3.2.1.3 Marketing orientado al Mercado. Esta orientación señala que una compra no depende de una fuerza de ventas agresiva, más bien de la decisión propia del cliente en adquirir el producto, enfocados en esta filosofía las compañías pretenden dar continuamente una experiencia única como factor diferenciador partiendo del conocimiento del cliente y la comprensión de sus deseos, lo cual implica alto conocimiento del mercado en el cual tiene presencia. (Lamb, Hair, & Mc Daniel, Planeación Estratégica para la ventaja competitiva , 2011).

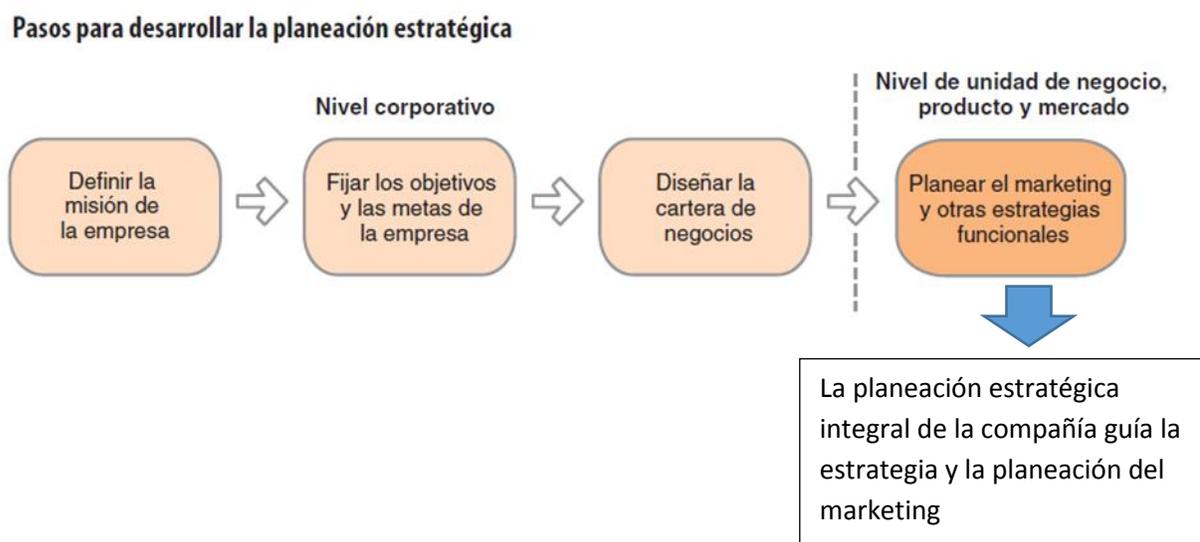
3.2.2 Planeación Estratégica.

La planeación es una actividad realizada por cualquier área de la compañía , es una actividad cotidiana, la planeación estratégica se entiende como un proceso de gerencia , con el cual se pretende diseñar y sostener la balanza entre los objetivos, los recursos y las oportunidades que ofrece el mercado , con el fin de que la compañía obtenga rentabilidad y crezca a largo plazo , situación que obliga a que los recursos con los que cuenta la compañía estén comprometidos también, en igual umbral de tiempo. (Lamb, Hair, & Mc Daniel, Planeación Estratégica para la ventaja competitiva , 2011).

Autores como Kotler,y Armstrong (2012), indican que el plan estratégico , es el fundamento de la compañía, dado que define los lineamientos básicos que la deben regir (misión , visión y los objetivos generales), de la mano del diseño de la estrategia de marketing , la organización pretende la construcción de relaciones duraderas, sumado a ello pretende buscar y desarrollar una correlación entre las estrategias y metas vs la capacidad de la compañía , dicho esto , se indica que la planeación estratégica es el fundamento para una

planeación efectiva , ya que esta mediante el análisis pretende obtener una ventaja frente a las oportunidades del entorno que faciliten la evolución . (Kotler & Armstrong, 2012).

Figura 7. Pasos para desarrollar la planeación estratégica



Fuente: Kotler & Armstrong, Empresas y Estrategia de Marketing , 2012

La grafica anterior, ilustra que la planeación estratégica, parte de la definición de la misión y objetivos de la compañía, los cuales se traducirán luego, en los objetivos específicos que sirven de guía a toda la compañía, una vez se llevan a cabo la selección de los productos los cuales conformaran el portafolio de productos y el apoyo que requieren cada uno, esto con el fin de crear un plan, desarrollado por área de negociación el cual pretender ayudar a determinar los planes generales para toda la organización, dado que no es posible establecer estrategias aisladas puesto todas las decisiones deben involucrar a las áreas funcionales de la compañía. (Fernandez Valiñas, 2007).

Según Valiñas (2007), en algunas compañías la planeación estratégica se desarrolla con base en planes específicos que tienen características especiales, por tal, las organizaciones identifican sus negocios para administrarlos correctamente, es allí donde nace el concepto de

Unidad estratégica de Negocios, mediante la cual se concentran los planes de todas las áreas con el apoyo de expertos que facilitan la toma de decisiones asertivas.

El fundamento de la planeación estratégica, parte de la identificación de las nuevas actividades en las que puede tomar partido la compañía y que son benéficas para la misma y aquellas circunstancias las cuales pueden afectar su desempeño en el entorno, las cuales, al fusionarlas se traducen en las fortalezas y debilidades de la compañía las cuales le darán una directriz de comportamiento con una visión hacia el futuro. (Monferrer Tirado , La Planificación comercial: El plan de Marketing , 2013).

3.2.3. Análisis F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A, es un instrumento que permite realizar un estudio de la organización teniendo en cuenta los factores que inciden en la consecución de los objetivos, tanto internos como externos de la compañía. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español hacen referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dicho estudio pretende evaluar los factores fuertes y débiles de la compañía, los cuales sirven para dar un diagnóstico del estado de la organización de manera interna, a su vez, busca analizar la situación externa valorando factores que no pueden ser controlados dentro de la organización pero que deben ser tenidos en cuenta dado que pueden impactar positiva o negativamente en el desempeño de la misma y son consideradas como amenazas y oportunidades. (Ponce Talancón, 2007). Dada la practicidad de la herramienta facilita una perspectiva general de la situación estratégica de una organización. Dando alcance a la apreciación anterior autores como Kotler & Armstrong (2012), indican que dentro de las fortalezas, se incluyen las capacidades generales de la compañía y los eventos positivos internos que le permiten a la compañía servir a sus clientes y alcanzar los objetivos, señala además que las debilidades incluyen limitaciones internas y factores negativos que afectan la organización, mientras que las oportunidades y amenazas ambas de carácter externo , permiten a la empresa desarrollar modelos de corrección y generación de estrategias. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Según Valiñas (2007), el análisis de la matriz enmarca el inicio de la planeación, dado que es concebida como el resultado de la evaluación del negocio al integrar cuatro variables, las cuales mediante un cruce analítico permiten desarrollar estrategias combinadas para sacar ventaja de los puntos clave de la compañía vs las oportunidades, y tomar correctivos de las amenazas vs debilidades. (Fernandez Valiñas, 2007).

Es preciso entonces que los encargados del área de marketing, se concentren en la validación y seguimiento de los recursos con los que cuenta la organización, en cada una de las áreas, de igual manera lo hagan en la imagen de la compañía, la capacidad de la misma y la tecnología con la que cuenta, adicional de tomar como base los antecedentes históricos de la empresa, para tener una visión de la evolución organizacional y de las gestiones que se han llevado a cabo. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Según Lamb, Hair, & McDaniel (2011), al evaluar las oportunidades y amenazas externas, es preciso estudiar los aspectos del entorno del marketing, este proceso se conoce como *escaneo del entorno*, que no es más una recopilación e interpretación de las situaciones que pueden afectar el desempeño de la compañía, este escaneo, facilita los lineamientos para el diseño de la estrategia de marketing.

3.3 Investigación de mercados.

La investigación de mercados es el proceso que une al mercado con la industria, a través de recopilación de datos que se transformarán en información la cual permitirá identificar y determinar las oportunidades y las dificultades del marketing, para generar, reafirmar y evaluar los cursos de acción mediante la observación del comportamiento del mercado buscando así mejorar la comprensión del mismo como un proceso sistemático y ordenado: la investigación de mercados diseña el método de recopilación de información adicional, administra e implementa el proceso, analiza los resultados y comunica las estrategias. (Gates & McDaniel, 2005). Desempeña un rol clave en el sistema de marketing, pues ofrece información a quienes toman decisiones sobre la eficacia de la mezcla de marketing actual, y da lugar a ideas sobre los cambios necesarios. Sirve también a la gerencia

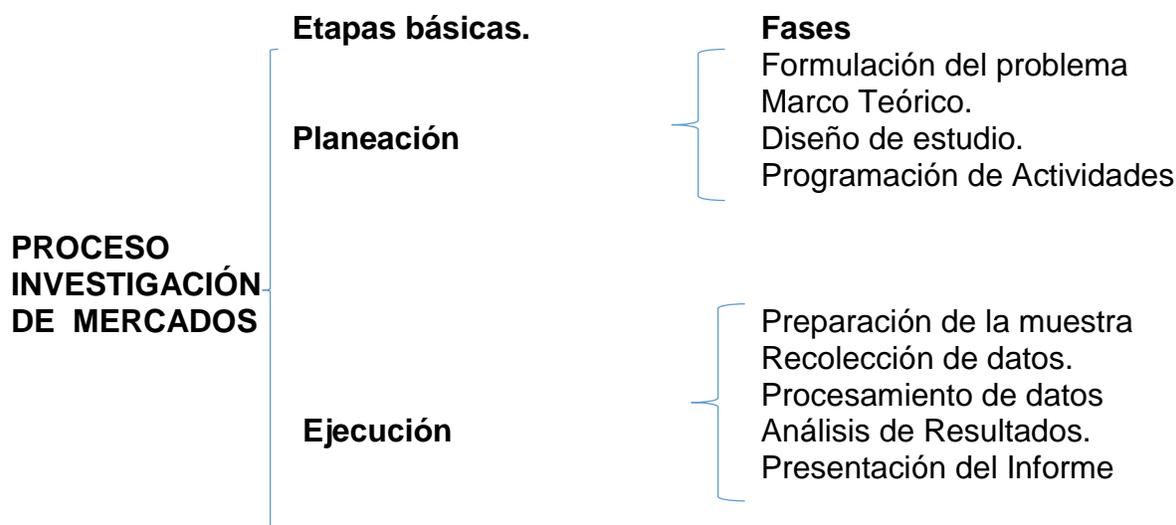
para medir el valor percibido de sus bienes y servicios, así como el nivel de satisfacción del cliente. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

3.3.1 Proceso de investigación de mercados.

Según Gates y Mc Daniel (2005), el primer paso para llegar a la investigación de mercados es identificar el problema o la oportunidad de negocio declarando con ello el objetivo general de la investigación, luego de ello se deben realizar el diseño de la investigación, el cual no es más que un plan para abordar los objetivos o las hipótesis de la investigación, el investigador desarrolla una estructura o marco de referencia para responder frente al objetivo planteado, posterior a ello, se elige el método a aplicar, seleccionado el procedimiento de muestras, recopilación de datos y el análisis de los mismos que en conjunto estructuran un reporte con el cual se pretende sirva de base para la toma de decisiones para la compañía.

El proceso de investigación de mercados comprende dos etapas básicas: *la planificación y la ejecución*; dicho proceso consta de nueve fases:

Figura 8. Proceso de investigación de mercados



Fuente: Orozco, 1999

PROCESO DE INVESTIGACION DE MERCADOS.

- **Formulación del problema:** Se enfoca en dos aspectos, explorar los antecedentes que conducen a comprender la investigación de mercados y el segundo especifica los objetivos.
- **Marco Teórico:** Puede ser denominado como el punto de partida del proceso investigativo, dado que pretende recopilar la información disponible sobre el tema a tratar, con el objeto de generar ideas iniciales que ayuden a desarrollar el objetivo general.
- **Diseño del Estudio:** Describe las etapas que se deben llevar a cabo en la recolección de información, teniendo en cuenta los objetivos generales, la variable económica, las condiciones de los costos y la validez del mismo
- **Programación de Actividades:** En esta etapa se valida el tiempo y el costo del proyecto investigativo.
- **Preparación de la Muestra:** El muestreo estadístico se apoya en un marco muestral, el cual es la base para extraer la muestra y su obtención constituye una tarea fundamental en esta fase.
- **Recolección de Datos:** Es denominada la etapa más larga y costosa del proceso de investigación de mercados; en la cual se desarrollan las actividades para determinar las fuentes de información y lo que implica la obtención de datos.
- **Procesamiento de Datos:** posibilita la ejecución de grandes volúmenes de datos para convertirlo en información útil.
- **Análisis de resultados:** Conduce a la obtención de conclusiones.

- **Presentación del Informe:** Se entiende como la exposición de resultados en medios escritos o presentación visual , a las personas que solicitaron la investigación , este debe ser practico, claro y preciso

3.3.2 Sistemas de Información. (SIM).

La informacion constituye la base de la toma de decisiones ,el uso adecuado de la misma , beneficia a una organización a aumentar sus ventas y administrar los recursos de manera eficiente aunque estos sean escasos, para diseñar y adaptar los planes de marketing , los gerentes requieren sistemas que le faciliten tener la informacion ordenada y precisa. (Lamb, Hair , & McDaniel , Sistemas de Apoyo a las decisines e investigacion de Mercados , 2011).

Un sistema de información es un modelo con visión futurista, el cual tiene como objetivo generar, procesar, almacenar y recopilar información, que posteriormente aporte a la toma de decisiones en un proceso de marketing , con ello se pretende que los directivos de una compañía estén al tanto de los cambios en el micro entorno y el macro entorno de la compañía y que impactan o puedan afectar más adelante la organización, mediante el uso de sistemas de información se garantizara que la información este filtrada y evaluada adecuadamente. (Garmendia Aguirre & Serna Pelaez); para Kotler & Armstrong (2012) , un SIM es la union del personal y los procedimientos para valorar y desarrollar la necesidad de informacìon, facilitando la toma de decisiones , la validacion de conocimientos de los consumidores y del mercado para procesarlas adecuadamente.

Figura 9. Gerentes de marketing y otros usuarios de la información



Fuente: Kotler & Armstrong, Administración de la Información de Marketing para conocer a los clientes, 2012)

El esquema anterior, permite identificar los aspectos que embarcar un Sistema de información, partiendo de la evaluación de necesidades, para desarrollar la información necesaria, procedimiento que no es más que ordenar los datos de manera adecuada teniendo en cuenta las variables estudiadas, para poner la información al servicio de los usuarios que la requieren.

Desde una mirada organizacional, el propósito de la aplicación de estos sistemas, no es más que la búsqueda de la perfección en las actividades desarrolladas por la organización para lograr ventajas competitivas.

Según el tipo de información que se desee recopilar mediante el uso de los sistemas de información se distinguen los siguientes tipos. (NA, 2014).

Sistema de procesamiento de transacciones. Este sistema está diseñado para procesar, almacenar, recuperar y modificar la información recolectada mediante los datos que a diario recibe una organización, se entiende como transaccional, dado que parte de cualquier hecho que se genera y que implica una modificación en los datos, el cual pueda alterar o actualizar la información que se encuentran almacenados en el sistema; particularmente el uso del mismo es importante en el procesamiento de transacciones on line, es reconocido por brindar una respuesta rápida aunque es cerrado y poco flexible.

Sistema de información Gerencial: Este sistema es utilizado en la resolución de situaciones extraordinarias o en la toma de decisiones, partiendo de la información que suministran las personas y la contenida en los sistemas empresariales que lo soportan, con datos cuya oportunidad, cantidad y relevancia permiten subsanar dichos eventos o aportar en la efectividad de las decisiones.

Estos sistemas son de gran ayuda en las compañías dado que son manejadas a través de bases de datos y su interrelación persona-equipo tecnológico, permite un mayor grado de exactitud en la información.

Sistema de soporte a decisiones: Como su nombre lo indica ayuda a que las decisiones que se toman dentro de la organización estén orientadas a la sostenibilidad, utilidad y efectividad de la compañía, mediante de la correcta interpretación de los datos que dentro de la misma se recolectan, tiene similitud con el sistema de información gerencial en la medida que ambos buscan la interacción entre persona y software.

Este sistema es reconocido por su flexibilidad y fácil interacción, adicional les facilita a los gerentes obtener y manejar la información mientras toman decisiones, se encuentra direccionado al descubrimiento de tendencias y planteamiento de nuevas alternativas. (Lamb , Hair , & McDaniel , Sistemas de Apoyo a las decisines e investigacion de Mercados , 2011).

Sistema de información Ejecutiva: Este sistema es utilizado por la alta gerencia de la compañía, Es una herramienta de inteligencia empresarial, el cual le permite a ejecutivos de

niveles gerenciales acceder a la información interna y externa de la organización, situación que le podrá indicar cursos de acción frente a situaciones que le afecten el óptimo desempeño o tomar partido activo de las oportunidades que le brinde el entorno benéficas para la organización.

3.3.3 Ética en la investigación de mercados.

La investigación de mercados es un procedimiento que involucra varias fuentes de datos y que por consiguiente estas deben ser lo más fidedignas y confiables posibles, es por ello que el tema ético es vital en el desarrollo de la actividad de investigación, dado que la ética, es considerada como el parámetro máximo del accionar de los seres humanos y dentro de la investigación de mercados se manifiesta un alto grado de confiabilidad, dado que requiere depositar en muchas personas información de manera masiva, siendo este tema vital para no solo el manejo sino también la asertividad del resultado final. (Orozco J, 1999).

Según Kotler & Armstrong (2012), cuando se lleva a cabo una investigación de mercados se debe propender por el respeto y la confidencialidad de los datos suministrados por los consumidores, así como de los hallazgos mismos del ejercicio, en su mayoría la investigación de mercados es benéfica tanto para la compañía patrocinadora como para sus clientes, dado que mediante la misma se obtiene valiosa información y dependiendo del buen uso que se le de, se mide también la participación y la postura de las personas a colaborar con el ejercicio dado que muchas se sienten escépticas al participar en trabajos de campo como encuestas, por el uso final de los datos privados y apreciaciones personales que puedan resultar del ejercicio, es por tal que el tema ético se destaca en la medida de que debe ser garante de la no violación de privacidad ni mal uso de hallazgos. (Kotler & Armstrong, Administración de la Información de Marketing para conocer a los clientes, 2012).

A continuación se señalan algunas prácticas no éticas según McDaniel & Gates (2007) tanto de los proveedores de la información como de los clientes y del servicio de campo.

Tabla 4. Practicas no éticas en la investigación de mercados

PRÀCTICAS NO ETICAS EN LA INVESTIGACION DE MERCADOS		
Proveedores de Investigación	Clientes de la Investigación	Servicios de Campo
<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de costos por debajo de los parametros. • Estudios de campo mal remunerados. • Facilitar la subjetividad en el ejercicio • Forzar al entrevistado. • Ofrecer una investigacion no necesaria • Romper la confidencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerir licitaciones cuando se ha elegido un proveedor. • Solicitar asesoria y metodologias gratuitas por media de solicitudes . l • Hacer requerimientos no autorizadas de propuestas • Realizar falsas promesas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las horas laboradas en el reporte. • No validar los datos

Fuente: McDaniel & Gates, 2007

La etica debe ser vista con compromiso y objetividad , la investigacion no debe prestarse para manipulacion de datos para que estos beneficien o coincidan a una de las partes, esta siempre debe propender por mostrar la realidad asi sea desfavorable, ya que con el ejercicio investigatigativo se busca tomar decisiones trascendentales para una compañía. (Orozco J, 1999).

4 .ANALISIS ESTRATEGICO

Tabla 5. Factores críticos de competitividad y factores claves de éxito

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Externos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
CONSECUCION DE MATERIAS PRIMAS	DESARROLLO DEL AREA DE IMPORTACIONES Y FORTALECIMIENTO DE AGRO
<p>OBSERVACIONES.</p> <p>Dada la fluctuación de los precios del maíz y tomando ventaja de las aperturas económicas , es preciso garantizar el suministro de la materia prima para la producción de arepas en nuestro país, sin descuidar el tema agropecuario de la nación , el cual representa uno de los sectores más relevantes para el desarrollo económico colombiano</p>	
BUENAS PRACTICAS MANUFACTURERAS	CERTIFICACIONES EMITIDAS POR LOS ENTES REGUALDORES
<p>OBSERVACIONES.</p> <p>En la actualidad las entidades gubernamentales se han preocupado por implementar actividades de registro de las compañías productoras de alimentos con el ánimo de garantizar las condiciones de higiene y seguridad para el consumo, es por ello que el factor influye directamente en la confiabilidad de un producto puesto en un mercado objetivo.</p>	
POLITICAS DE IMPULSO A LAS MYPYMES	ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN DEL SECTOR
<p>OBSERVACIONES.</p> <p>El impulso estatal mediante políticas y mecanismos de financiación para las pequeñas y medianas empresas, por medio de líneas de financiación con interés blandos (periodos de gracia / periodos muertos), permiten el impulso del sector alimentos dado que va en aumento la creación de compañías dedicadas a la producción y comercialización de arepas como medio de sustento económico para familias de la región antioqueña.</p>	

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD Internos	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS
CALIDAD	DESARROLLO DEL SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD
OBSERVACIONES Para garantizar la calidad del producto ofertado es precisó la fijación de estándares en las etapas de producción y empaque, situación que le permita a la compañías brindar productos con una consistencia igualitaria y con la calidad ofertada.	
MANEJO DEL KNOW HOW.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.
Observaciones: Es imprescindible para la compañía conocer el cómo debe producir su producto y pese a los demás competidores tengan homogeneidad en apariencia, el saber hacer es un factor diferencial ante el consumidor, para lo cual es preciso que la gestión de innovación y la creatividad dentro de la organización, marquen la pauta para generar valor agregado, en la organización objeto de estudio es preciso realizar mayores actividades encaminadas a la generación de nuevas ideas.	
COSTOS	GESTION DE LA GERENCIA DE COSTOS
OBSERVACIONES. El conocimiento de las causales del costo, estructurales y de operación permitirá la formulación de precios de venta competitivos, situación que le generara rentabilidad a la compañía.	
DISTRIBUCION Y LOGISTICA	CUMPLIMIENTO DE LOS PEDIDOS
OBSERVACIONES La planeación de distribución se encuentra enfocada al estar justo a tiempo en las alacenas de los supermercados, hipermercados y tiendas de barrio, en los cuales la marca tiene presencia esto con el ánimo de obtener un lugar privilegiado	
MAQUINARIA Y EQUIPO	EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION
OBSERVACIONES Pese a que la compañía tiene maquinaria que le permite desarrollar su labor, es preciso una inyección de capital en este ámbito para la automatización de los procesos de producción, dado que esta falencia le impide competir con el líder actual en el mercado.	

FACTORES CRITICOS DE MARKETING	FACTORES CLAVES – FUNCIONES CRITICAS DEL MARKETING
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	DESARROLLO DE UN PLAN DE MEDIOS
OBSERVACIONES Arepas la colombianita ha logrado un posicionamiento significativo en su público objetivo por su calidad y buen precio, Sin embargo se hace necesaria la implementación de un plan de comunicaciones integradas , fundamentada en medios BTL , con el cual se logre un mayor impacto en el público objetivo.	
PROMOCION.	INCREMENTO DE LAS VENTAS EN EL MERCADO ACTUAL
OBSERVACIONES Dado su precio asequible y su infraestructura de producción hacen del tema promocional un aspecto difícil de manejar dado que este, está estrechamente ligado al ofrecimiento de más unidades actividad que se ha llevado a cabo pero que no ha arrojado los resultados esperados muy por el contrario ha impactado negativamente los costes de la compañía cuando se llevan a cabo este tipo de estrategias.	
PENETRACION DEL MERCADO	APERTURA DE NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO
OBSERVACIONES. Se espera que a partir de la apertura de nuevas rutas de distribución se incremente la participación de la compañía en el mercado y se mejoren las ventas.	
NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO PRE Y POST VENTA
OBSERVACIONES Gracias a la capacidad del personal de ventas , el servicio ofrecido satisface las necesidades del comprador dado que se propende por la creación de relaciones redituables y de mutua confianza,	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Descripción de los nudos críticos = debilidades competitivas + amenazas externas

DEBILIDAD Bajo nivel de tecnificación en la maquinaria	AMENAZA Pérdida de participación en el mercado por improductividad
<p>NUDO CRITICO</p> <p>La situación implica que haya un bajo nivel de productividad por carencia de tecnificación en la producción situación que le impide llegar a una mayor porción del mercado, otorgando precios más competitivos.</p>	
DEBILIDAD Carencia de sistemas de información	AMENAZA Análisis de sistemas de georeferenciación por parte de la competencia.
<p>NUDO CRITICO.</p> <p>La falta de un sistema de información efectiva impide un control de inventarios y de stock en las tiendas y supermercados, adicional de la consecución de información del desempeño de competidores que le faciliten la implementación de estrategias de mejora en sus procesos de comercialización y venta.</p>	
DEBILIDAD Estructura basada en procesos	AMENAZA Mayor eficiencia en el manejo de la organización por parte de la competencia.
<p>NUDO CRITICO.</p> <p>Esta situación implica que en la organización no se construya cadena de valor interno y no se manejen con efectividad los procesos adicional impide la toma de decisiones asertivas por parte de la administración , lo cual da pie a los competidores a aprovechar la situación en su beneficio</p>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Descripción de los núcleos de valor = fortalezas competitivas + oportunidades externas

FORTALEZA Conocimiento parcial del mercado en el cual tiene presencia.	OPORTUNIDAD Ampliación de nuevas rutas de distribución
NUCLEO DE VALOR Con la experiencia obtenida en base a las rutas actuales, es posible replicar el conocimiento obtenido para la apertura de nuevos mercados	
FORTALEZA. Producto fabricado a base de material primas 100% naturales.	OPORTUNIDAD. Creación de ventajas competitivas.
NUCLEO DE VALOR La generación de una ventaja competitiva y de diferenciación en el mercado se da especialmente en la línea de arepas de chόcolo, las cuales se producen con materias primas naturales sin aditivos ni preservantes, dada la tendencia al consumo de productos sanos.	
FORTALEZA Posee un canal de distribución solido que le permite asegurar su presencia en el mercado actual	OPORTUNIDAD. Consolidación de las líneas de productos en los canales actuales.
NUCLEO DE VALOR La experiencia de la compañía acerca de la administración y manejo de los canales actuales asegura el cumplimiento y consolida la presencia de la compañía frente al público objetivo,	

Fuente: elaboración propia

4.1 Fuerzas del entorno

4.1.1 Actores del microentorno

Relaciones con los proveedores. La relación con los proveedores se da bajo la premisa de ganar / ganar, actualmente la compañía cuenta con dos proveedores claves, para las líneas de maíz (amarilla, blanca y media tela) el proveedor estrella es AGROCORN de maíz, el cual ofrece un producto de alta calidad y a un precio que se ajusta a la proyección de costes pese a que fluctuación del mismo de acuerdo con el cultivo del grano, el pago se hace de contado, se tienen créditos a corto plazo sin descuentos, se compra desde hace dos años, bajo pedidos fijos en cantidad con una frecuencia de ocho días entre cada uno para suplir la demanda del producto, el proveedor asegura que el grano este trillado de acuerdo con las exigencias de la compañía. Por otro lado para la producción de arepas de chόcolo el proveedor designado es Chocolera la 70, la relación comercial con más de cinco años tiene el beneficio de precio fijo, el pago es de contado y la solicitud de kilogramos es por día de acuerdo con el pedido de la compañía Pura Cepa más la paquetería ordenada para la colombianita, este proveedor es designado por la compañía gracias a la consistencia del producto ofertado y las buenas practicas higiénicas.

Relación con los canales de distribución. El éxito de la compañía se ha logrado gracias a la buena relación que existe con los compradores del producto, quienes a su vez son los intermediarios de los consumidores finales y se convierten en canales de distribución efectivos para satisfacer la necesidad del mercado, actualmente se tienen dos rutas abiertas que atienden la venta TAT En los sectores del municipio de Bello, entre el centro del municipio y Niquia Camacol. La relación está estrechamente ligada a la confianza y basada en el cumplimiento de la entrega del producto para garantizar rentabilidad a ambas partes.

La colombianita se relaciona con los siguientes tipos de mercados con su línea de arepas de chόcolo:

- **De consumidores:** en su taller satélite ubicado en el municipio de Envigado en donde se ofrece la arepa de chόcolo por unidad, se constituye una relaci3n directa con el p3blico, en donde se propende por ofrecer un excelente y c3lido servicio, resaltando las bondades del producto e incitando a la compra, gracias a su ubicaci3n estrat3gica paso obligado para muchos de los habitantes del municipio, se ha convertido en punto de referencia para muchos que eligen el producto por su sabor y producci3n artesanal.
- **De negocios:** Gracias a la cercana a instituciones de educaci3n superior, parques culturales, empresas y almacenes de cadena, facilita la comercializaci3n del producto a los empleados de dichas compa1as.
- **De distribuidores:** Bajo la modalidad de venta Tienda a Tienda.

Relaci3n con los competidores. Se da dentro del marco del respeto y la transparencia, con una competencia sana enmarcada en las leyes de oferta y demanda sumada a la libre competencia.

Arepas la colombianita se relaciona con los siguientes grupos de inter3s:

- **P3blico en general:** la ubicaci3n planteada en numerales anteriores para las l3neas de producto producidas por la compa1a facilitan el contacto con el p3blico comprador y consumidor al detal.
- **P3blicos internos:** La relaci3n con los empleados se da en los mejores t3rminos, ofreciendo las garant3as exigidas por las leyes colombianas, con pago de prestaciones y salarios superan el m3nimo establecido seg3n las normas laborales colombianas.

4.2 An3lisis del macro entorno.

El an3lisis del entorno nos permite dar una visi3n global del mercado en el cual desempe1a su labor la compa1a arepas La Colombianita , en la medida que facilita un detallado reconocimiento de variables las cuales inciden de manera directa e indirecta en la

actividad económica, dicho estudio de variables permiten desarrollar estrategias de las posibles amenazas que puedan incidir en la compañía objeto de estudio o tomar ventaja de las oportunidades ofrecidas por los entes participantes dentro del entorno.

La importancia del análisis, radica en la visibilidad del mercado el cual brinda el conocimiento a dirigentes en el momento de la toma de decisiones en la compañía. Partiendo de la premisa de que no nos encontramos solos en el mercado, que por el contrario en la actualidad, los consumidores poseen una mayor oferta de productos y sus exigencias crecen, de manera tal que las compañías deben estar preparadas en un globo y de manera íntegra, partiendo de las necesidades y exigencias del consumidor y el comportamiento de las variables; el análisis del entorno en donde se destaca el acrónimo PESTEL, ayuda a las compañías a prepararse, a tomar ventaja del mercado a diseñar planes estratégicos y contingenciales con una visión futurista enmarcada por tendencias cada vez más marcadas que buscan impactar la economía y el comportamiento empresarial.

Se realiza, partiendo de la recopilación de datos orientados al objeto de estudio, en el cual se pretende valorar variables para medir su impacto, en la compañía arepas la colombianita, buscamos validar el entorno, para medir tendencias y tomar acciones que faciliten mantenerse en el mercado y que brinde soporte a nuestro plan expansionista a otras áreas del área metropolitana.

4.3 Aspectos políticos fiscales.

El gobierno de la mano del ministerio de agricultura viene impulsando estrategias para ayudar al sector agrícola con programas como País Maíz, el cual busca incentivar el cultivo del grano, con el objetivo de aumentar la oferta sostenible de maíz amarillo tecnificado; disminuyendo así las necesidades de importación de la industria avícola, porcícola y de alimentos balanceados y se fortalecerá el sector de maíz amarillo tecnificado nacional.

El Plan se fijó como meta incrementar el área cultivada de maíz amarillo de 137 mil hectáreas en el 2010 a 250 mil hectáreas al finalizar el 2014, con un crecimiento comparativo

del 82 por ciento. En materia de producción, el compromiso es subirla gradualmente de 688 mil 600 toneladas registradas el pasado año a 250 mil toneladas en el 2014 con un crecimiento del 118 por ciento.

El programa establece tres líneas de acción: ampliar el número de hectáreas con incrementos de productividad; organización empresarial de productores y comercialización formal y estable. En materia de organización empresarial se trabajará en la formalización de los productores y en el esquema de la asociatividad. Se fomentará la infraestructura de riego y drenaje, secamiento y almacenamiento.

El incentivo a la asistencia técnica a través del nuevo AIS; créditos especiales para infraestructura de post cosecha; uso de semilla certificada; seguro climático; cobertura de precio y tasa de cambio; alianzas comerciales con instrumentos de comercialización y la investigación y desarrollo de programas de formalización y asociatividad por parte del Fondo Parafiscal Fenalce, Corpoica y CIAT, serán instrumentos de apoyo para el programa.

Del Plan ‘País Maíz’ participarán –bajo el liderazgo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural- Fenalce, la Federación Nacional de Cafeteros, Acosemillas, Bolsa Mercantil de Colombia, Fenavi y la Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados de la Andi. (Agricultura).

El proyecto País Maíz impulsado por el gobierno nacional impactara representativamente en la actividad económica de empresa la Colombianita, dado que el maíz es la materia prima , es una gran ventaja contar con la producción de grano de primera calidad en nuestro país y con la tecnificación de caso el cual permitirá cumplir con la demanda e incidir en la elaboración del producto final con un producto de excelente calidad.

Adicional a los planes que buscan fortalecer el agro el gobierno a dispuesto una serie de decretos que excluyen el pago de impuesto a la venta a los productos a base de maíz, indicado en el decreto 1794 de 21-08-2013 el cual señala:

“Artículo 2°. Pan y arepa excluidos del impuesto sobre las ventas. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 424 del Estatuto Tributario, el pan a que se refiere la partida 19.05, como excluido es el horneado o cocido y producido a base de harinas de cereales, con o sin levadura, salo dulce, sea integral o no, sin que para el efecto importe la forma dada al pan, ni la proporción de las harinas de cereales utilizadas en su preparación, ni el grado de cocción u horneado.

La arepa de maíz excluida del impuesto sobre las ventas es aquella producida a base de maíz, bien sea de salo dulce, integral o no, sin que para el efecto importe la forma dada a la arepa, ni el grado de cocción u horneado” La industria de Alimentos en Colombia representa un sector muy competitivo y dinámico para la economía. El sector busca posicionar sus productos en ámbito nacional esforzándose para ello, en introducir desarrollos e innovaciones que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores.

Por otro lado el pobre desempeño del sector agrícola ha sido uno de los principales retos de los gobiernos, en Colombia el crecimiento del sector en los últimos diez años ha sido pobre, en comparación con su economía , lastimosamente factores como los problemas de orden público, los cuales han sido causa de grandes desplazamientos de los campesinos a las grandes ciudades, sumado esto a la alta precariedad de la infraestructura de transporte en las vías terciarias de nuestro país lo cual impide o más bien dificulta la salida de los productos a los lugares de comercialización masiva, son factores a los cuales el gobierno está atacando de manera frontal , con proyectos como restitución de tierras que buscan que los campesinos retornos a sus parcelas y vuelvan a realizar sus labores de siembra.

4.3.1 Impacto de las Variables Político/ económicas en la compañía arepas la Colombianita

Plan país maíz y locomotora de la agricultura. Su relevancia frente a la compañía es estrecha y de alta importancia, pese a que la compañía no es productora de maíz, contar con un insumo de primera calidad, tecnificado y con la oportunidad que el negocio requiere ,

benefician a la compañía y dan un parte de tranquilidad en el proyecto expansionista que pretende llevar a cabo.

Los proyectos del gobierno que buscan fomentar la tecnificación de agro, impactan de manera significativa a las compañías transformadoras del grano, en la medida que facilitan el cubrimiento de la demanda interna, no solo con cantidad sino con la calidad del insumo, con una materia prima eficiente, garantizamos al cliente un mejor producto, asegurando el cubrimiento del mercado de una manera efectiva.

Canasta Familiar / Impuestos. Dadas las características de la región en la cual tiene presencia la compañía arepas de la colombianita, observamos que el producto ocupa un lugar significativo en la canasta familiar ya que es un producto típico de la región, observamos que la competencia es alta y con muchos productos sustitutos, sin embargo se pretende llegar al consumidor con un producto 100% natural. Como es un producto con excepción de impuestos al valor agregado, los consumidores se inclinarán a comprar las arepas, dado los beneficios de su precio.

PIB. Pese a que el sector de la manufactura en Colombia, ha venido presentando una desaceleración, para los indicadores económicos del país, contar con compañías legalmente constituidas como arepas la Colombianita permitirá incrementar los indicadores de bienes y servicios de tal manera que contribuyan a la mejora del indicador económico.

Índice de confianza del consumidor. Esta variable impacta en la actividad económica de la compañía objeto de estudio dado que si la percepción de confiabilidad de los consumidores es alta el producto será consumido, no obstante sus propiedades diferenciadoras juegan un papel importante para que los consumidores prefieran la marca y no las demás con presencia en el mercado

4.4 Aspectos sociales.

Actualmente en nuestra región y pese a los esfuerzos de las autoridades existe un flagelo que debe ser considerado, “La extorsión” aunque no es una problemática nueva en Medellín y en el Valle de Aburrá. La "vacuna" es utilizada desde hace años como forma de financiación por los grupos armados ilegales y por la delincuencia común. Transportadores y comerciantes son dos de los gremios más afectados. Y en medio de esta presión ilegal, el ciudadano común y corriente padece los atropellos de los combos delincuenciales que cobran, venden a cualquier precio, amenazan y asesinan.

Según investigaciones de las autoridades realizadas a comerciantes, transportadores y ciudadanos, esta modalidad de extorsión se disparó en los últimos tres años en diferentes sectores del Aburrá. Hoy, en algunos barrios, muy pocas actividades no son controladas monetariamente por los delincuentes. Tenderos y pequeños comerciantes de barrios como Castilla, Manrique, Santo Domingo y Doce de Octubre, deben pagar "vacunas" a los combos que oscilan entre los 30.000 y 50.000 pesos semanales. Sumado a esto, hay denuncias en las cuales los criminales están obligando a los tenderos a vender productos de ellos, en donde se destacan: arepas, panes o embutidos, de esta forma están logrando legalizar productos de dudosa procedencia, los cuales no cuentan con los requisitos de higiene o certificados del Invima, lo que pone en riesgo la salud de los consumidores apoderándose poco a poco del comercio. Es tal el nivel de extorsión que en varias zonas que los transportadores deben realizar cese de actividades para protestar por las "vacunas" y en contra de la muerte de conductores que se han negado a pagar dichas sumas de dinero. Incluso en algunos barrios se han tomado decisiones drásticas como el cambiado de rutas de transporte Público afectando drásticamente a la población.

Esta pesadilla de violencia, que tiene como protagonistas a los combos delincuenciales, se convirtió en un negocio millonario. Al año, según Fenalco, las bandas pueden recaudar en el Valle de Aburrá cerca de 40.000 millones de pesos. Esta suma la hacen extorsionando a tenderos, repartidores, recicladores, conductores, mariachis, venteros y al ciudadano del común. (NA, Las "vacunas", una plaga que carcome los barrios, 2011).

En otros aspectos del factor social encontramos la política de seguridad Alimentaria, como punto de partida del desarrollo sostenible, La Seguridad Alimentaria se define como el acceso físico, económico y social a los alimentos necesarios (en cantidad, calidad nutricional, seguridad y preferencia cultural) para una vida activa y saludable, por todos los miembros de la familia. Esto como norma internacional que según la FAO debe ser cumplida a cabalidad ya que se encuentra contemplada en los objetivos del Milenio.

4.4.1 Impacto de las variables sociales en la compañía arepas la colombianita.

Seguridad en la operación de distribución (Extorsión). Esta variable impacta significativamente la operación de la compañía, dado que no solo el riesgo es económico, los trabajadores encargados de la distribución del producto se ven seriamente afectados, pues ven como su integridad es amenazada en el desarrollo de su labor, la compañía debe pagar sumas de dinero a los combos del sector para no solo garantizar la distribución del producto sino el descargo de la materia prima. Situación que se ha vuelto parte de la labor cotidiana y un rubro en los balances monetarios de la compañía, pese a los controles de las autoridades esta situación no mejora, dando como resultado que la actividad se vea empañada por esta lamentable situación.

Impacto en el empleo. La compañía arepas la colombianita, genera diez empleos directos, esto ayuda a que las personas que laboran en la compañía lo hagan dignamente y con todas sus prestaciones legales dando como resultado la contribución a que más familias tengan el sustento para sus hogares.

Seguridad alimentaria. Esta variable está estrechamente relacionada, al compromiso de la compañía por producir y comercializar productos bajo los estándares de higiene y manipulación requeridos.

4.5 Aspecto tecnológico

La industria de las arepas, en Colombia se ha desarrollado en los últimos años como empresas familiares y pymes. El 90% de la producción de arepas en el país proviene fami empresas o Mypimes, sin recursos tecnológicos avanzados ni inversión en desarrollos, tanto de nuevos productos como de nuevas tecnologías. Los procesos artesanales siguen predominando en esta industria. La participación de los distintos sectores del mercado de arepas se puede clasificar de la siguiente manera:

- *Grandes superficies 15%
- *Supermercados, y mini tiendas 20%
- *Tiendas 60%
- *Clientes especiales 5%.

El proceso de producción para la fabricación de arepas cobija actividades de: Molino, Mezcla, cocción y empaque, que emplean tecnología artesanal.

En cuanto a competitividad, productividad e innovación, un análisis de brechas en los diferentes sectores realizado en el Departamento Nacional de Planeación encontró que en Colombia nadie está encargado de los temas de transferencia de tecnología en el sector agropecuario, el instituto colombiano agropecuario ICA , y la corporación colombiana de investigación agropecuaria (Corpoica) hacen investigación pero no se encargan de la transferencia tecnológica, el centro internacional de agricultura también está haciendo estudios pero no hay quien este dedicado en forma sistemática a este tema, poniendo en evidencia una brecha enorme.

Una alternativa de modernización tecnológica para el sector la ofrece el Plan Vallejo quien formula una política económica que permite en el País el ingreso de materias primas, insumos y bienes de capital, libres de derechos aduaneros, a cambio de exportaciones equivalentes. Esta era la definición que su creador, el doctor Joaquín Vallejo Arbeláez, proporcionaba en sus presentaciones. Es decir, si una persona importa bienes con el fin de

añadirles valor y exportarlos, puede postular para ser elegible de un Plan Vallejo que lo exonere de los aranceles de importación y otros gravámenes o impuestos, con el compromiso de exportar, mínimo, un valor equivalente al valor de la importación

4.5.1 Impacto de las variables tecnologías en la compañía arepas la colombianita.

Las variables descritas en este factor, juegan un papel muy importante en la compañía, dado que la falta de tecnificación de procesos indica que estos son cada vez más manuales y que inciden en la capacidad de producción y de manipulación del producto, al ser una compañía pequeña debe propender por inyecciones de tecnología que le faciliten ampliar su capacidad instalada, sin embargo los escasos recursos financieros y las altas tasas de interés ofrecidas por los mercados financieros hacen que la tecnificación de las plantas se dificulte, sumando a esto y pese a los proyectos mencionados por el gobierno aún falta mucha intervención en el agro y esto genera que los procesos sean manuales y que no tengan mayor énfasis en el desarrollo tecnológico del sector en conjunto.

4.6 Aspecto ecológico.

El Área Metropolitana consciente de su responsabilidad en la intervención de un problema ambiental álgido que se ha tornado crítico para la Región: La gestión de los residuos sólidos. En su condición de autoridad ambiental urbana y ente planificador, asume el estudio de la problemática de los Residuos Sólidos, a través de la formulación del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Regional del Valle de Aburrá (PGIRS-R), según las directrices, normas y metodologías expresas en la Política Nacional de 1997, el Decreto 1713 de 2002 y la Resolución 1045 de 2003 del Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Este Plan obedece a iniciativas regionales que propenden no sólo por la minimización de impactos, sino por la dinamización de la economía en torno a los residuos y al mejoramiento de la calidad de vida, incluyendo, por supuesto, la de aquellos que dedican su vida a labores de aprovechamiento de residuos, tanto reciclables como orgánicos. El Plan

Maestro para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos en el Valle de Aburrá, formulado por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá en el 2001, es una herramienta de avance para el trabajo sectorial de la región, aporta los elementos para la estructuración de la Resolución Metropolitana 526 de 2004 y refuerza todo el trabajo que adelanta la institución en torno a los residuos.

El PGIRS Regional es una muestra de la sinergia institucional que se está emprendiendo, con el propósito de lograr una región ambientalmente sostenible.

En la Región Metropolitana residen hoy cerca tres millones cuatrocientos mil habitantes y, de acuerdo con tasas de incremento poblacional natural y los desplazamientos desde las zonas rurales, se proyecta una población de cerca de 4 millones de personas para el año 2020. Teniendo en cuenta que en el 2005 la producción de residuos sólidos urbanos fue de 72 mil Toneladas mensuales, se ha calculado, en función del ingreso per cápita, que en 15 años se generarían 89 mil toneladas por mes, en el Valle de Aburrá. De estas cantidades, el 55% corresponde a material orgánico transformable por organismos vivos.

Actualmente, la región tiene un potencial de 38.000 toneladas/mes de materia aprovechable, y se estima que para el 2020 sea de 48.500 toneladas/mes, hecho que amerita ser evaluado cuidadosamente, dadas las características nutritivas y de acondicionador de suelos del compost que se obtiene desde este tipo de residuo.

El manejo integral de los residuos orgánicos ofrece entre muchos otros, los siguientes beneficios:

- Potencial desvío de más del 50% de residuos que están siendo dispuestos en el Parque Ambiental La Pradera.
- Disminución de los niveles de contaminación que producen los residuos orgánicos en su proceso de descomposición natural: Gas metano, dióxido de carbono y lixiviados.

- Disminución de factores de riesgo como la proliferación de vectores y roedores, transmisores de enfermedades, lo cual evidencia la necesidad de implementar un sistema específico técnica y ambientalmente controlado.
- Aumento de las posibilidades de producción de viveros y jardines en zonas urbanas o poblaciones en proceso de crecimiento que no cuentan con terrenos fértiles para ello.

El aprovechamiento de los residuos orgánicos constituye una alternativa que se desarrolla, en la actualidad en pequeña escala dadas las facilidades operativas, en zonas rurales y en solares de viviendas, en el marco de programas de seguridad alimentaria y de organización de las comunidades. Estos proyectos vienen siendo diseñados e implementados por autoridades ambientales como CORANTIOQUIA, CORNARE, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, el DAMA y las Secretarías de Ambiente de los municipios, con lo que se ha avanzado en cambios culturales hacia una mayor responsabilidad ciudadana e institucional en la gestión de los residuos.

4.6.1 Envases Bio-degradables amigables con el medio ambiente.

A su vez se vienen impulsando planes cuyo fin es el diseño de empaques biodegradables, amigables con el medio ambiente que propendan resguardar las propiedades del producto y que brinde una seguridad al momento de consumir dichos productos, para los investigadores, así como para los consumidores, la conservación de los alimentos representa el factor clave y el mayor reto de la industria alimentaria. Es imprescindible proporcionar al consumidor la máxima garantía de calidad, fiabilidad y seguridad en los alimentos que ofrecen, aunque no siempre representa una tarea fácil. La gran mayoría de los alimentos se dañan con facilidad, por lo que es obligatorio asegurar ciertas condiciones relativas al tratamiento, la manipulación y la conservación de alimentos para asegurar que están en buen estado cuando llegan al consumidor.

Se pretende contribuir al desarrollo de nuevos productos sostenibles mediante el uso de materias primas biodegradables, es decir, productos que pueden descomponerse por

completo gracias a la acción de agentes biológicos como plantas, animales, microorganismos y hongos y bajo unas condiciones ambientales naturales. Se autodestruyen sin ocasionar daños al medio ambiente.

4.6.2 Algunos tipos de Envases Biodegradables:

- Bioware: Con aspecto similar al plástico, se utiliza para ensaladas preparadas y sopas listas para consumir. Los envases pueden retornarse a través de compostaje y están elaborados a partir de resinas procedentes del maíz.
- Envases PET: Estos envases de politereftalato de etileno se denominan poliésteres, son ligeros, resistentes, transparentes y brillantes. Conservan el sabor y aroma de los alimentos y son una barrera eficaz contra los gases. Son totalmente reciclables.
- Biota: este material proviene del maíz y puede disolverse por compresión en 80 días. Se utiliza para agua embotellada.

4.6.3 Impacto de las variables ecológicas en la compañía arepas la Colombianita

Actualmente las tendencias en las industrias independientemente de su tamaño son de cuidado y compromiso con el medio ambiente, el programa impulsado por corantioquia debe ser tenido en cuenta por la compañía dado que permite reutilizar los residuos de una manera correcta y dar tratamientos especiales a aquellos que deban ser desechados.

Pensando en un futuro y en el fenómeno de calentamiento global, se vienen desarrollando diferentes investigaciones para que las compañías utilicen empaques renovables, esta es una opción que a largo plazo debe ser considerada ya que no solo beneficiaría al medio ambiente sino también le daría un valor agregado al producto y sería un ente diferenciador en el mercado.

4.7 Aspecto legal.

Para la comercialización y producción de alimentos, existen una serie de instituciones encargadas de velar por la seguridad y las buenas prácticas manufactureras, En Colombia existen tres entes reguladores en materia de seguridad alimentaria: el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), y los Entes Territoriales de Salud (ETS); El ente regulador de la actividad económica de nuestra compañía objeto de estudio es el INVIMA cuya función es “ejercer actividades de inspección, vigilancia y control de alimentos para consumo humano y verificar las condiciones sanitarias en que se procesan”. (NA, ICA – INVIMA ¿Quién manda en qué?, 2012).

El gobierno ha expedido una serie de decretos que le permiten al INVIMA regular la inocuidad durante la producción de alimentos. De ahí que haya resoluciones como la 17855 de 1985, que contempla aspectos de requerimientos nutricionales y técnicos de alimentos para consumo infantil; enriquecido y de uso dietético, el decreto 547 de 1996, que establece la obligatoriedad de fortificar la sal para consumo humano con nutrientes como yodo y fluor; y el 1944 de 1996, que dictamina que la harina debe estar fortificada con vitamina B1, niacina, ácido fólico y hierro, Adicional el decreto 3075 DE 1997 el cual tiene como objeto de estudio determinar la calidad y las buenas prácticas manufactureras como garantía al consumidor de que el ciclo de producción y distribución cumple con los máximos estándares de seguridad y calidad , Mediante una serie de artículos los cuales determinan aspectos importantes como lo son , las condiciones básicas de Higiene de los establecimientos donde se realiza la producción los cuales deben cumplir con unas condiciones generales establecidas así :

- a. Estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.
- b. Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.
- c. Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el

mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.

En materia de infraestructura, la edificación debe contar con zonas para los empleados equipadas de la mejor manera, resguardando la integridad física del personal, separadas del área de producción; a su vez El personal deberá cumplir con ciertos requerimientos para la manipulación de alimentos, los cuales deberán tener una formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

Adicional de los entes reguladores encontramos el ICONTEC, el cual es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia, entre sus labores se destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales.

La normatividad que rige a nuestra compañía es la Norma NTC 5372 la cual tiene por objeto establecer los requisitos mínimos que deben cumplir las arepas de maíz refrigeradas y la masa utilizada en su preparación, para asegurar la inocuidad y calidad del producto. Contempla arepas blancas o amarillas listas, asadas, que pueden contener mantequilla, margarina o ambas, queso y otros ingredientes (ICONTEC, 2007).

4.7.1 Impacto de las variables Legales en la compañía arepas la colombianita.

Las variables anteriormente mencionadas deben ser cumplidas por la compañía objeto de estudio sin discusión alguna, ya que son garante de las buenas practicas manufactureras y permiten el correcto funcionamiento de la compañía, el compromiso debe ser total dado que los entes gubernamentales propenden por ejercer controles para garantizar al consumidor excelentes estándares de calidad, la compañía arepas de la colombianita cuenta con registro sanitario Invima , sus vehículos cumplen con las características de desinfección para el transporte de alimentos y su infraestructura cumple con las normas de distribución

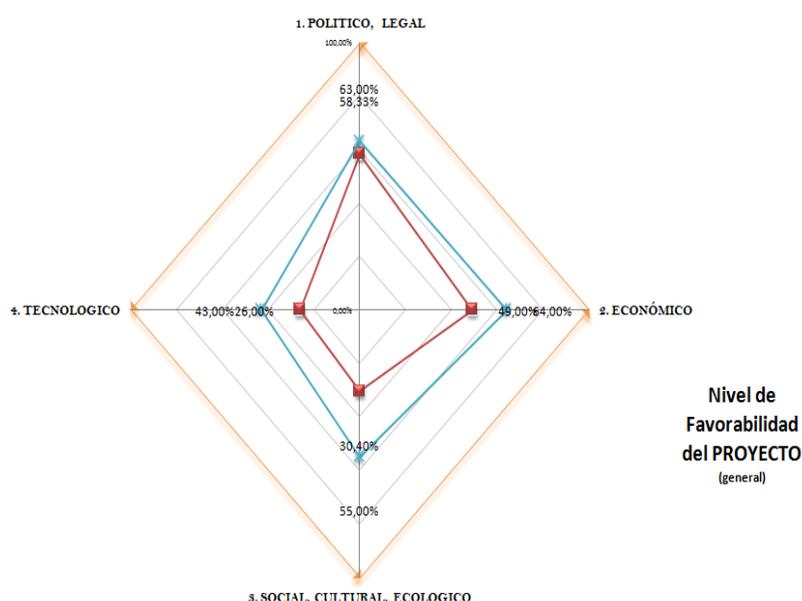
establecidas, si bien es una compañía pequeña, es consciente de que su actividad económica orientada a un consumidor final debe hacerse con todos los protocolos de higiene y seguridad y bajo todos los márgenes legales dictados por las autoridades competentes.

4.8 Análisis grafico variables actualidad vs tendencia radar arepas la colombianita.

A continuación el análisis gráfico, arrojado luego de la valoración de los factores incidentes en la compañía objeto de estudio.

Radar General del proyecto.

Gráfica 1. Análisis grafico variables actualidad vs tendencia radar arepas la colombianita.



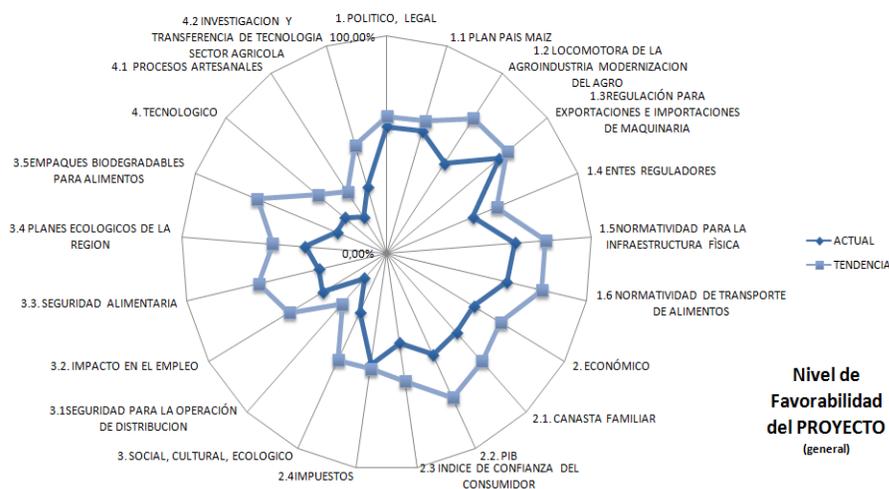
Fuente: Elaboración Propia

Analizando el radar genera, se observa una tendencia favorable en todas las variables.

- En la dimensión Político Legal, la brecha entre la tendencia y la situación actual es del 4.7% Favorable, destacándose en ella la variable locomotora de la industria que propende por la modernización del Agro.

- En la dimensión Económica, detalla una brecha del 15%, Ocasionada por las variables Índice de confianza del consumidor, Canasta familiar y PIB.
- En la dimensión Social, cultural y ecológica, la brecha es del 24,6%; Esta dimensión está afectada favorablemente por la entrada en el mercado de empaques Biodegradables para alimentos y por la seguridad alimentaria que presenta enormes posibilidades que benefician a la comunidad en general.
- En la dimensión Tecnológica, muestra una brecha del 17% favorable, marcada por los avances en investigación que a futuro serán transferidos al sector agrícola, facilitando que los avances tecnológicos diversifiquen la industria tecnológica para pequeñas y medianas empresas.

Gráfica 2. Radar detallado.



Fuente: Elaboración Propia

4.9 Análisis de matriz DOFA

Fortalezas. Arepas la colombianita ha tenido presencia en el mercado desde hace cinco años, situación que le permite conocer el mercado y saber cuáles son las estrategias que debe desarrollar para mantener su posicionamiento en el mismo, con un producto a base de

materias primas 100% naturales gracias a un suministro que permite que el producto mantenga su consistencia, su producción diaria hace que el producto siempre este fresco situación que es siempre bien acogida por clientes y consumidores, adicional de ofrecer un muy buen producto , la relación con los clientes es fundamental en el ejercicio de la compra y venta del producto , dado que se pretende la creación de una relación de confianza y de mutuo beneficio para las partes , cimentada en el cumplimiento de entrega . Adicional a ello su canal de distribución y personal de ventas activo conoce muy bien cuáles son las características que debe proteger del negocio como lo son el cumplimiento y las buenas relaciones personales.Las características mencionadas anteriormente hacen que la compañía pese a encontrarse en un mercado altamente competitivo garantice su participación en el mismo, con una acogida significativa que le brinda un margen de utilidad representativo para manutención e inversión en pro del mejoramiento.

Debilidades. Debido a la competencia tan fuerte que se vive en el mercado en el cual la compañía objeto de estudio desempeña su labor, es preciso considerar que la falta de tecnificación en su proceso productivo , ha impedido que arepas la colombianita tenga un mayor grado de participación en el mercado, adicional carece de valores que le generen ventajas comparativas dado que en algunas etapas de su proceso como en el empaque aún se realiza de manera artesanal y de amarre manual, frente a sus competidores que utilizan bolsas herméticas resellables, valor agregado que deja en desventaja a la organización , además en algunos casos la cocción del maíz no es estándar alteración que puede causar mayores devoluciones de los puntos de venta.

Arepas la colombianita no cuenta con una estructura administrativa definida , es decir , las funciones están delimitadas y el equipo de trabajo es polifacético , sin embargo, no existe una fuerza de mando administrativo que ejerza la dirección y que encamine a la compañía a un modelo administrativo más sólido y visionario, sumado a ello la falta de conocimiento en técnicas de mercadeo hacen que el merchandising no sea su punto fuerte y en algunas situaciones los competidores tomen posiciones privilegiadas en las góndolas haciendo que lo visual del producto de la colombianita se opaque. Las situaciones planteadas impiden que la

compañía este en una situación por debajo de los competidores, por tanto seguidora frente al mercado.

Oportunidades. Dado el posicionamiento que la compañía tiene en el mercado actual , a corto plazo es preciso entonces la exploración de nuevos mercados mediante nuevas rutas de distribución en los municipios del sur del valle de aburra , como Envigado, Sabaneta e Itagüí así mismo potencializar la maquila y mediante una debida gestión de comunicaciones integradas de mercadeo , utilizar un plan de medios con características BTL , en pro de gestiona el reconocimiento de la marca y el impacto de la misma en la mente del consumidor, es claro entonces que los elementos publicitarios son un medio de potenciar marca y buscar un impacto positivo. A largo plazo se puede pensar en la posibilidad de exportación del producto luego de la debida gestión en inversión y de expansión de las plantas de producción en especial de las arepas de chόcolo, las cuales son un producto tradicional de la regi3n pero llamativo para extranjeros, los acuerdos comerciales entre los pa3ses son un punto de apertura significativa para las compa3n3as colombianas siempre y cuando sean conscientes de la necesidad de tecnificaci3n y manejo de relaciones exteriores para que este punto sea exitoso.

La situaci3n actual del mercado pese a su alta competencia, exige que las compa3n3as busquen maneras de crear valores agregados y que por ende estas hagan uso de la investigaci3n, el desarrollo apuntando a la diferenciaci3n de sus productos como herramientas b3sicas para el 3xito. Es por ello que las oportunidades que el mercado brinda dependen tambi3n de la agilidad con la cual las compa3n3as visionen el entorno y decidan tomar participaci3n de las mismas.

Amenazas. Debido a la situaci3n econ3mica actual de nuestro pa3s , un sin n3mero de familias han optado por la conformaci3n de fami empresas dedicadas a la producci3n y comercializaci3n de arepas en la regi3n antioque3a sin ning3n tipo de formalidad o t3rminos de control que le brinden al consumidor seguridad en la operaci3n , el crecimiento de arepas sin marca en el mercado de bello municipio en el cual tiene presencia la compa3n3a ha sido notorio en los 3ltimos a3os, situaci3n que deja en desventaja a la compa3n3a, no solo por las condiciones sanitarias de producci3n y transporte de los competidores , sino tambi3n de la

evasión de impuestos y ahorros en publicidad, pero no solo la presencia de productos sin marca en el mercado ha afectado la operación, la competencia desleal la presión ejercida por grupos al margen de la ley, son amenazas que impactan en menor o mayor medida la actividad de la compañía la colombianita.

Tabla 8. Análisis matricial.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>-Poca tecnificación en su proceso productivo, situación que le impide aumentar su capacidad de producción con la rapidez que exige el mercado, se requieren adaptaciones en infraestructura y maquinaria.</p> <p>-Alto nivel de devoluciones y cambios del producto.</p> <p>-Falta de una estructura sólida administrativa la cual brinde solidez en el momento de toma de decisiones asertivas.</p> <p>- Falencias en Merchandising punto de venta y actividades publicitarias</p>	<p>-Conocimiento del Mercado en el que compete gracias a su presencia desde hace cinco años en el mismo.</p> <p>-Producto fabricado a base materias primas 100% naturales.</p> <p>-Reconocimiento en el mercado, por su calidad, buen precio y cumplimiento en la entrega.</p> <p>-Posee un canal de distribución solido que le permite asegurar su presencia en el mercado actual.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>-Apertura de nuevas rutas de distribución en los municipios del sur, especialmente en Envigado gracias a la presencia de su taller satélite.</p> <p>-Demanda creciente o estable del producto</p> <p>- A largo plazo se puede pensar en la exportación de la línea de producto arepas de chocolate.</p> <p>-Proyectos de inyección de capital a empresarios de la Región de Antioquia.</p>	<p>-Crecimiento del mercado informal de arepas en la región metropolitana.</p> <p>-La intensidad competitiva en el sector, en donde pueden existir competencia desleal y faltas a la ética profesional.</p> <p>-Creciente poder de negociación de proveedores.</p> <p>-Fluctuación de precios de la materia prima</p> <p>-situación de inseguridad por presencia de bandas criminales y aumento de extorsión.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Estrategias

ESTRATEGIAS FO

Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades – Correspondencia – Crear capacidades

- 1. Desarrollar un plan de investigación de mercados que propenda por el conocimiento de clientes y la expansión de la línea de los productos y el posicionamiento de la marca , gracias al conocimiento del mercado buscar situación que apoyen la exploración de nuevas plazas de Venta**
- 2. Realizar campañas publicitarias que exalten la composición del producto tomando provecho del aumento de consumo de productos saludables sin ningún tipo de conservas que pueden ser nocivas para la salud.**
- 3. Visionar un plan de mercados a largo plazo en donde se logre cautivar mercados en el exterior, luego de tener una estructura sólida que permita cubrir la demanda esperada del producto.**
- 4. Reconocer los planes de inyección de capital a las pequeñas y medianas empresas, con el ánimo de ampliar el parque automotor que permita adelantar la exploración de nuevas rutas de distribución.**

ESTRATEGIAS FA

Usar las fortalezas y contrarrestar las amenazas

- 1. Utilizar campañas de concientización de compra y apoyo a las buenas prácticas manufactureras y el apoyo a compañías legalmente constituidas por parte de los dueños de negocios, tiendas y mini mercados.**
- 2. Realizar acuerdos de libre competencia entre los demás participantes del mercado en pro del respeto y el desarrollo adecuado de la actividad económica sostenible para cada compañía.**
- 3. Diseñar planes contingenciales de adquisición de materia prima, es decir explorar los ofertantes de maíz que cumplan con los requisitos de nuestra producción con el ánimo de no sesgar a un solo proveedor la consecución de insumos**

4. Propender por ofertas de empleo digno para las personas del sector en donde se encuentra la planta de operación (municipio de Bello), con el fin de brindar oportunidades de sustento dentro del marco de la legalidad.

ESTRATEGIAS DO

Aprovechar las oportunidades para mejorar debilidades – Conversión -

1. Aumentar las rutas de distribución con el ánimo de generación de una mayor rentabilidad que facilite la ampliación de instalaciones del área de producción.

2. Implementar un manual de funciones administrativas y delimitar correctamente los cargos administrativos con el fin de dar un mayor enfoque y centralización de la toma de decisiones asertivas, canalizar la información y afianzar la comunicación.

3. Aprovechar los programas ofertados de entidades estatales como el SENA y Ruta E , en formación de técnicas de mercadeo y ventas para mejorar las estrategias de publicidad y de exhibición del producto

4. Diseñar planes de fidelización de los clientes incentivando la compra del producto marca colombianita.

ESTRATEGIAS DA.

1. Buscar alianzas entre los competidores con el ánimo de resguardar la seguridad de los consumidores finales incitando a la legalidad de las compañías dedicadas a producción y comercialización de arepas sin marca.

2. Evitar las fricciones con los demás competidores con el fin de generar confianza y cierta camaradería sin olvidar sus objetivos específicos.

3. Proponer planes de créditos según volumen de compra a largo plazo con el ánimo de garantizar el suministro de la materia prima

4. Desarrollar campañas de medición de aceptación de producto en los consumidores finales para aumentar el conocimiento del mercado para desarrollar estrategias de mejora que faciliten aumentar el nivel del producto

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Análisis del sector

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD				
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	PRECIO VENTA TENDERO	PARTICIPACION
COMPETIDOR 1	- Situada al sur de la ciudad, situación que le dificulta ser la primera en las góndolas.	-Tecnificación en su proceso productivo -Parque automotor representativo.	950 Pesos	50%
AREPAS LA SONSONEÑA	-Condiciones laborales desfavorables para los operarios remuneraciones bajas turnos extensos.	-Compañía líder en la venta tienda a tienda en mercado de arepas en el sur del valle de aburra. -cuenta con su propia trilladora de maíz. -Gramaje de superior en los productos ofertados	PRECIO DE VENTA PUBLICO 1.100 pesos	

<p>COMPETIDOR 2</p> <p>AREPAS LA ALDEA</p>	<p>- El producto es propenso al quiebre , baja consistencia</p> <p>-</p>	<p>-gramaje medio vs el líder</p> <p>-Tecnificación media en sus procesos</p> <p>-Trayectoria representativa en el mercado</p>	<p>PRECIO VENTA</p> <hr/> <p>TENDERO</p> <p>950</p> <hr/> <p>PRECIO VENTA PUBLICO</p> <hr/> <p>1100 pesos</p>	<p>30%</p>
<p>COMPETIDOR 3</p> <p>PIPE AREPAS</p>	<p>-Consistencia delgada</p>	<p>-Precio Bajo.</p> <p>-Mayor porcentaje de ganancia para los tenderos.</p>	<p>PRECIO VENTA</p> <hr/> <p>TENDERO</p> <p>750</p> <hr/> <p>PRECIO VENTA PUBLICO</p> <hr/> <p>1000 pesos</p>	<p>20%</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Análisis de fuerzas competitivas

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCION DE LA SITUACION
1 – COMPETIDORES ACTUALES	<p>En el mercado de productores y comercializadores del municipio de Bello hay una presencia representativa de grandes, medianas y pequeñas empresas, dedicadas a la producción y comercialización de arepas, por esta razón el mercado se ha vuelto más exigente y pese a que la demanda es constante , los factores de calidad , precio y consistencia juegan un papel vital a la hora de toma de decisión de compra tanto del tendero como del consumidor final, se destacan entonces las marcas de la Sonsoneña y la Troja como marcas de mayor tecnificación y gramaje , la Aldea y la Región como organizaciones de tradición del municipio por tal motivo los tenderos conocen el producto , Pipe arepas y arepas sin marca como las de volumen alto pero poca consistencia en el producto ofertado.</p> <p>Arepas la colombianita trata de apuntar a la inversión y la creación de relaciones a largo con los tenderos quienes a final de cuentas son los encargados de exhibir los productos , cumple con los estándares de calidad y pese a su falta de tecnificación tiene presencia representativa en el mercado y posicionamiento en la mente del consumidor.</p>

2 – PARTICIPANTES POTENCIALES

EL mercado de la producción de arepas presenta un nivel de competencia alta, se debe entonces resaltar la necesidad de generación d ventajas comparativas y competitivas con el ánimo de garantizar la presencia en el mercado, mientras se logra un mayor nivel de tecnificación que permita competir con las estrategias promocionales del Líder actual del mercado.

3 – PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mercado se destacan los productos fabricados a base de harinas y trigo, como pan, pandebonos , pandequesos, adicional de los cereales, galletas de demás productos horneados o fritos derivados de este material, los cuales como las arepas pueden ser consumidos a cualquier hora del día.

4 – PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR

Debido a la amplia oferta del mercado los compradores tiene un mayor poder de decisión y negociación, por tal motivo toman una posición privilegiada frente a la actividad de intercambio económico , por una parte los clientes directos de la colombianita son los tenderos dueños de tiendas y mini mercados que deben propender por su beneficio económico y su sostenibilidad en el mercado situación que los lleva a decidir cuál es la mejor opción para ellos y no siempre se ve referenciado en la calidad del producto , sino también en las condiciones de la oferta del, situaciones en las que el factor promocional o las condiciones son más benéficas y difíciles de igualar para las pequeñas compañías.

5 – PODER

En la actualidad y debido a los escasos de la materia prima, se

**NEGOCIADOR DEL
PROVEEDOR**

ha venido presentando un fenómeno en la fluctuación del precio del grano, situación que ha aumentado el poder de negociación por parte del proveedor, uno de los pilares de producción de la compañía objeto de estudio, es la calidad ofertada en el producto final, situación estrechamente ligada a la materia prima utilizada, dicho esto, se procura mantener una excelente relación con el proveedor en la cual se propende mantener una relación gana-gana, sin desconocer el poder de negociación significativo de los proveedores, puesto que actualmente se deben aceptar muchas de las condiciones que plantean en el momento de adquirir la materia prima.

Actualmente la compañía cuenta con dos proveedores estrella, AGROCORN para la producción de arepas blancas, amarillas, media tela, el cual ofrece un precio de 1260 el kilo y para las arepas de chόcolo, Chocolera la 70 con un precio aproximado de 2.000 por kilo, este precio es competitivo y se ajusta tanto a los requerimientos de costos como valor intrínseco del producto ofertado

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Estructura comercial y de mercadeo

	DESCRIPCION DEL PROCESO	COMO ESTA CONFORMADA EL AREA COMERCIAL
MI EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Dónde vende - Como lo hace - Políticas comerciales <p>Arepas la colombianita, tiene presencia en el municipio de Bello, atiende mini mercados, tiendas y supermercados de Niquia Camacol y Bello centro, sus políticas comerciales se fundamentan en el respeto y la ganancias de mutuo beneficio, apuntando a las bondades del producto como garante de la compra masiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - # de vendedores - Por tipo de clientes, por territorio, por tipo de productos <p>Posee en la actualidad dos vehículos y una motocicleta para la distribución del producto final, cuenta con tres vendedores incluyendo su propietario encargados de las ventas en los lugares señalados estos ofertan las cuatro líneas de productos que elabora la compañía de manera intermitente su dueño realiza las rutas atendidas para obtener de primer mano la información de su negocio.</p>
COMPETIDOR 1	<p>Arepas la Sonsoneña, con presencia en las áreas sur (líder), centro y norte del valle de aburra, con una fábrica de producción en el municipio de sabaneta, sus políticas comerciales apuntan a la promoción de cantidades</p>	<p>Su estructura comercial es fuerte, en la actualidad cuenta con 35 rutas de distribución, un producción diaria de 30000 paquetes diarios y un posicionamiento significativa en el mercado que la situación en un lugar privilegiado, Cuenta con un parque</p>

	<p>ofertadas a los clientes , automotor de aproximados 60 estrategias como 50 paquetes por vehículos propios encargados de la treinta comprados hacen parte de distribución y venta de los productos. su estrategia de mercadeo</p>	
<p>COMPETIDOR 2</p>	<p>Arepas la Aldea, tiene presencia en el municipio de Bello, mantiene un precio estándar apunta a la venta de un producto con un gramaje competitivo y una apariencia consistente.</p>	<p>De su estructura comercial poca fue la información que se pudo recolectar sin embargo por la presencia de paquetería en las góndolas apuntan a una visual del producto para que capte la atención inmediata del consumidor final.</p>
<p>COMPETIDOR 3</p>	<p>Arepas, Pipe arepas , apunta a la venta de volumen a precios bajos, dando una rentabilidad mayor al tendero pero se evidencia una calidad baja en el producto ofrecido adicional de un factor promocional fuerte en la oferta del producto se percibe está enfocada a la venta de volumen por encima de las características específicas del producto</p>	<p>Por lo que se evidencia cuenta con un vendedor encargado de realizar la distribución del producto y la venta del mismo.</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Mapa de productos y precios

PDCT	VARIABLES	MI EMPRESA	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2
1	<u>Presentación</u>			
	<u>Empaque</u>	Manual de amarre	Resellable	Manual de amarre
	<u>Precio</u>	\$ 1.000	\$ 1.100	\$ 1.000
	<u>Observaciones</u>	Producto 100% Natural arepa antioqueña tradicional	Mayor Gramaje 550gr	Precio bajo al tendero
2	<u>Presentación</u>			
	<u>Empaque</u>	Manual de amarre	Resellable	
	<u>Precio al consumidor</u>	\$ 1.200	\$ 1.300	
3	<u>Presentación</u>			
	<u>Empaque</u>	Empaque por cinco unidades	Empaque resellable Cuatro unidades	Empaque resellable Cuatro unidades
	<u>Precio al consumidor</u>	\$ 2.200	\$2.100	\$ 2.200
	<u>Observaciones</u>	Excelente calidad e inigualable sabor		

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Análisis de clientes / consumidores

SEGMENTO 1	
Necesidad primaria	Alimentación
Características de segmentación	Estratos medios bajos del municipio de Bello, los cuales por tradición consumen arepas, para acompañar sus comidas en especial el desayuno o para suplir una comida diaria por practicidad.
Hábitos y preferencias de compra	La compra del producto es diaria, los consumidores prefieren las primeras horas del día.
Perfil Del Segmento	Los clientes de arepas la colombianita son los dueños de tiendas y mini mercados cuyas edades oscilan entre 35-55 años, con educación básica secundaria, empíricos en su modelo administrativo y de gestión gerencial preocupados por obtener un nivel alto de rentabilidad para sus negocios
TALLER DE PRODUCCION Y VENTA AL DETAL AREPAS DE CHOCOLO	
SEGMENTO 2	
Necesidad primaria	Alimentación
Características de segmentación	Estudiantes, transeúntes, habitantes del sector, Estratos medios altos , habitantes del sector Alcalá en envigado , empleados de la zonas aledañas
Hábitos y preferencias de compra	Compra diaria, prefieren llevar las arepas calientes, al ver el proceso de producción usualmente consumen una arepa con quesito y mantequilla y luego llevan un paquete adicional.
Perfil Del Segmento	Alto flujo de clientes por ser paso obligado al municipio de envigado, clientes de estratos medios altos y estudiantes.

Fuente: elaboración propia

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN DE MERCADEO

5.1. Ficha técnica.

Tabla 15. Ficha técnica

EMPRESA CONTRATANTE:	AREPAS LA COLOMBIANITA
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Expectativas
OBJETIVO:	Recolectar datos que permitan la determinación de estrategias que apunten a la apertura de nuevos mercados basado en los requerimientos del nuevo segmento al cual desea dirigirse.
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta personal.
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 10 preguntas,
ELEMENTO MUESTRAL:	Dueños de Tiendas, súper mercados y mini mercados
ALCANCE:	Municipios del sur del Valle de Aburra Itagüí y Envigado.
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	Población: 1000 establecimientos comerciales Nivel de confianza: 95% Margen de Error: 10%
TAMAÑO DE LA MUESTRA	El tamaño de la muestra será de 88 encuestados atendiendo a una población de 1000, Establecimientos de comercio, el sondeo será realizado por sectores y municipios del sur del valle de aburra tratando así obtener datos verídicos que fortalezcan la estrategia de expansión de la compañía Arepas la colombianita
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Abril 15-Abril 25 2015

Fuente: elaboración propia

5.2. Resumen ejecutivo de la investigación.

El proceso de investigación de mercados desarrollado tiene por objeto la recopilación de datos en los municipios de Envigado e Itagüí con respecto al comportamiento del mercado de arepas en el área designada, el estudio es realizado con el ánimo de definir posiciones en el mercado de las compañías que tiene presencia en el mismo, especialmente aquellos que figuran como líderes y retadores desequilibrantes, además determinar perfiles de compra, atributos determinantes en el momento de tomar la decisión de adquisición del producto, frecuencias de compra, volúmenes de consumo, etc. propios para definición de estrategias que apunten a la penetración del segmento de mercado en los municipios señalados.

La recolección de datos se realizara mediante una metodología de tipo cuantitativa en donde se usara el instrumento de encuesta como punto de partida para la recolección de datos que permitir traducir a información los resultados obtenidos y orientar los mismos al objetivo del ejercicio investigativo, las primeras preguntas estarán orientadas a identificar los competidores, mediante las marcas que según fuentes secundarias tienen presencia en los municipios mencionados, con el ánimo de definir atributos, referencia de frecuencia de compra y nivel de paquetería demandada, lo cual permite visualizar el nivel de producción que se debe tener para lograr ingresar en el mercado de una manera adecuada, por parte de la compañía Arepas la Colombiana; seguido a ello se pretende validar el nivel de participación de cada uno de los tipos de arepas que normalmente se ofertan en las distintas plazas objeto de estudio, requisitos previos, fluctuación de precios de adquisición, modalidad de pagos y factores promocionales; variables en consideración para llevar a cabo el debido plan de mercadeo que pretender desarrollar la compañía, con el ánimo de garantizar su participación en el mercado, sostenibilidad en el mismo y aumento en los puntos de rentabilidad.

5.3. Definición del problema/oportunidad.

En el sector de los alimentos y en especial en el sector de la producción y comercialización de productos procesados a base de maíz (arepas) se ha evidenciado una amplia competencia y una fuerte inclinación a la exploración de nuevos mercados objetivo,

es por ello que se deben implementar metodologías con las cuales se propenda la recolección de datos que faciliten la visión objetiva de la situación actual en otros puntos estratégicos en donde se puede posicionar una marca; El mercado actual propone una dinámica de diversificación cimentada en la capacidad de producción en donde el valor agregado y la simpleza toman fuerza y los públicos conocedores y expertos se tornan exigentes y partidarios de adquirir el mejor producto, en el caso de la compañía objeto de estudio que conserve sus características como sabor , calidad y precio.

Para arepas la colombianita se hace necesaria la exploración de otros mercados en el área metropolitana(Envigado e Itagüí) , con lo cual buscará aumentar su capacidad de sostenibilidad, rentabilidad y posicionamiento efectivo en otros públicos diferentes al actual ; mercados a los cuales ha llegado pero con la estrategia de venta directa al consumidor final y no gracias al uso de intermediarios como tiendas , supermercados y mini mercados , estrategia que conoce muy bien desde hace cinco años y con la cual desea incursiona y de esta manera atender una mayor porción del mercado.

La investigación de mercados a desarrollar busca la recolección de datos con los cuales se logren diseñar y proponer las estrategias de incursión y penetración, gracias a una exploración mediante un trabajo de campo detallado y observacional, con el cual se busca la recolección de datos de la demanda , los competidores, preferencias de compra en unidades adquiridas para validar la capacidad de producción, en exigencias y pretensiones de los tenderos y en su disponibilidad de ofertar una nueva marca en las góndolas de su negocio.

5.4. Objetivos de la investigación de mercados.

5.4.1 Objetivo General.

Realizar una investigación de mercados que identifique variables, características y situación del mercado de arepas en los municipios de Envigado e Itagüí, de tal forma que la compañía arepas la Colombianita oriente estrategias para la penetración y posicionamiento en el mismo.

5.4.2 Objetivos Específicos.

- Aplicar un instrumento investigativo de tipo encuesta a una muestra determinada de propietarios de graneros, supermercados y mini mercados de los municipios de Envigado e Itagüí que identifique las condiciones de oferta y demanda de los diferentes tipos de arepas.
- Tabular y analizar los datos recolectados precisando información útil que oriente las estrategias para la penetración y posicionamiento del mercado por parte de la compañía la colombianita en los municipios de envigado e Itagüí.
- Formular conclusiones de los hallazgos obtenidos contrastándolos con la realidad actual de la compañía objeto de estudio.
- Recomendar cursos de acción enfocados al logro del objetivo general de la investigación de mercados que aporten al plan expansionista de la compañía

5.5. Metodología aplicada.

El estudio planteado en la investigación es de tipo cuantitativo, mediante el instrumento de encuesta estructurada, utilizada para la recolección de información directamente de los integrantes de la muestra, se emplea este método con el ánimo de determinar atributos determinantes de compra, frecuencia de compra, perfiles y datos que permitan la asociatividad de las variables para determinar el escenario de oferta y demanda del producto ofertado por la compañía la colombianita.

Las preguntas están orientadas en su mayoría a indagar por características, competidores y comportamientos de compra del canal utilizado por la compañía para llegar al consumidor final, cumpliendo así con uno de los objetivos de este instrumento, el cual es el establecimiento de información para destinar los datos a un objetivo de marketing, siendo el caso de la compañía la penetración de un nuevo mercado.

5.6. Limitaciones.

- Las características de seguridad de algunos los barrios donde están ubicados Tiendas Mini mercados y supermercados retrasaron de alguna manera la realización de las encuestas.
- Algunos propietarios se rehusaron a suministrar la información por considerar que el origen de las preguntas eran sus competidores.
- La falta de formación académica de algunos de los encuestados dificultó la obtención de la información

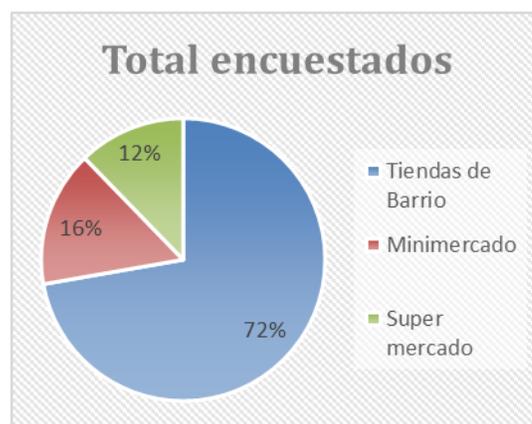
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación.

Se logran recolectar los siguientes datos gracias a la metodología utilizada

Pregunta Numero 1

Gráfica 3. Usted Clasificaría su Negocio como.

TIPO DE MERCADO	Total encuestados
Tiendas de Barrio	65
Mini mercado	14
Súper mercado	11



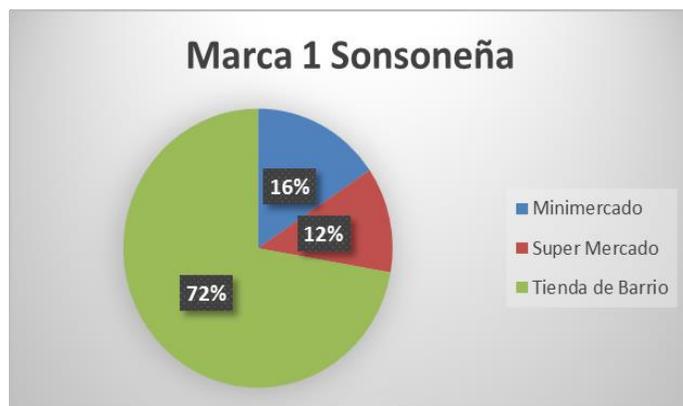
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la pregunta número uno, el mercado objeto en el cual se moverá la compañía está compuesto así: el 72% de los establecimientos del comercio es del tipo tienda de Barrio 16% Mini mercados y el 11% supermercados.

Pregunta Numero 2

Gráfica 4. De las siguientes marcas de arepas, Cuales usualmente compra.

TIPO DE NEGOCIO	Marca 1 Sonsoneña
Mini mercado	14
Súper Mercado	11
Tienda de Barrio	65
Total General	90



Tipo de negocio	Marca 2 Arepas la Isabela
Mini mercado	14
Súper Mercado	11
Tienda de Barrio	65
Total General	90



Tipo de Negocio	Marca Numero 3 El Carriel
Mini mercado	8
Súper Mercado	7
Tienda de Barrio	14
Total General	29



Tipo de Negocio	Marca Numero 4 La Troja
Mini mercado	4
Súper Mercado	2
Tienda de Barrio	1
Total General	7

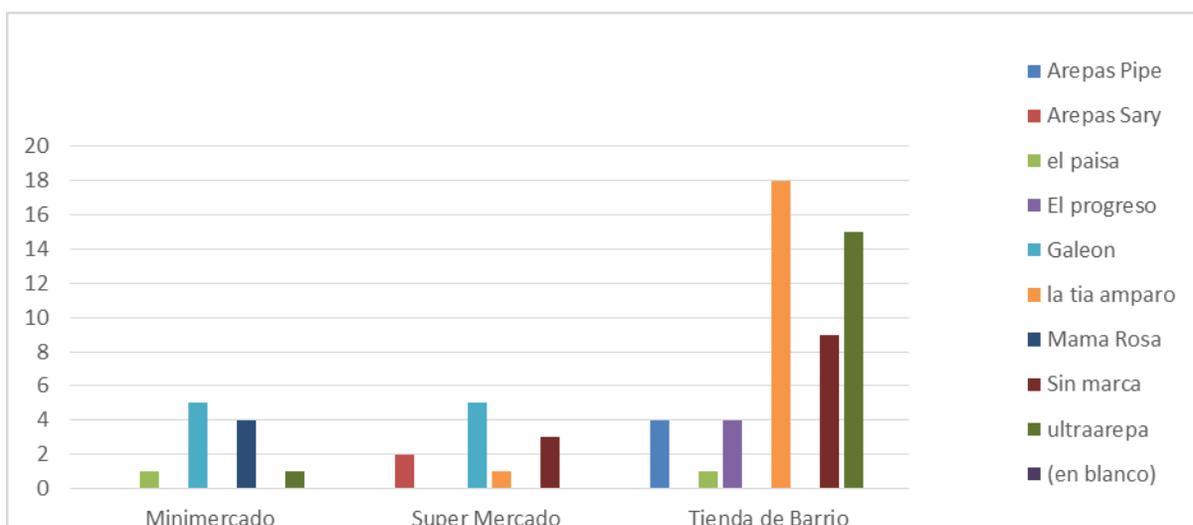


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la investigación se observa que las marcas dominantes en el mercado son la Sosoneña e Isabela, seguida del Carriel y en menor grado la Troja. Se observa que las dos primeras tienen mayor presencia en las tiendas de barrio; el Carriel y la Troja tienen presencia principalmente en Súper mercados y Mini mercados.

En gráfica de barras y circular siguientes, se presentan otras marcas que en menor proporción tienen presencia en el segmento analizado. Se destacan la tía Amparo y Ultrarepa adquiridas principalmente en las tiendas de barrio en menor cantidad.

Gráfica 5. Marcas que en menor proporción tienen presencia en el segmento analizado.



Fuente: elaboración propia

Gráfica 6. Porcentaje de participación otras marcas

Tipo de Negocio	Total Otras Marcas
Mini mercado	11
Súper Mercado	11
Tienda de Barrio	51
Total General	73



Fuente: elaboración propia

Pregunta Numero 3

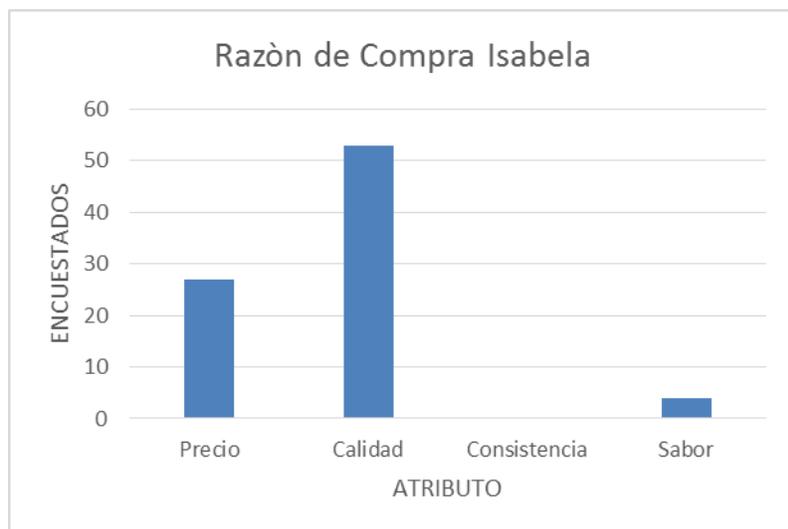
Gráfica 7. De las referencias mencionadas Cuales considera usted que son de mayor preferencia del consumidor Final, Podría indicar cuál cree usted que es la razón Principal para que sean preferida.

Marca	Total
Sonsoneña	
Precio	21
Calidad	90
Consistencia	7
Sabor	44





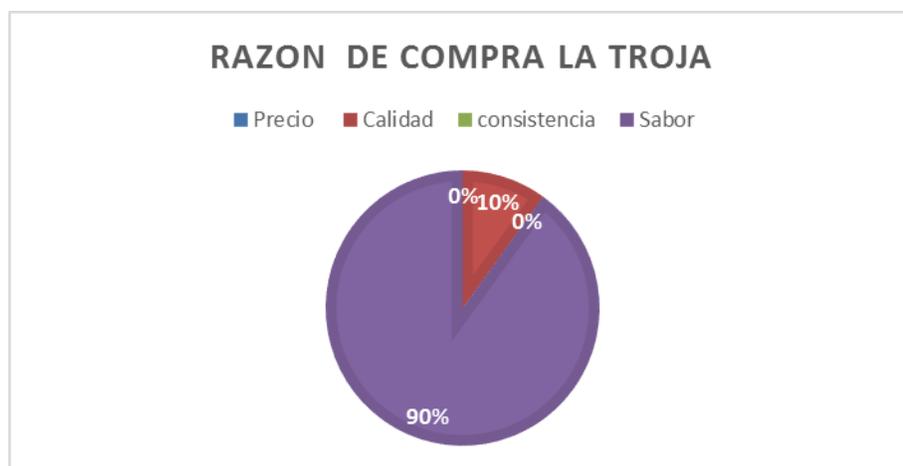
Marca	Total
Isabela	
Precio	27
Calidad	53
Consistencia	0
Sabor	4



Marca El Carriel	Total
Precio	12
Calidad	0
Consistencia	0
Sabor	20



Marca La Troja	Total
Precio	0
Calidad	1
consistencia	0
Sabor	9



Fuente: elaboración propia

El cuadro siguiente muestra los hallazgos de la pregunta anterior relacionados con la razón de compra de los consumidores

Tabla 16. Resumen razones de compra (%)

RESUMEN RAZONES DE COMPRA (%)				
CONDICION	SONSONEÑA	ISABELA	CARRIEL	TROJA
Precio	13	32	37	0
Calidad	56	63	0	10
Consistencia	4	0	0	0
Sabor	27	5	63	90

Fuente: elaboración propia

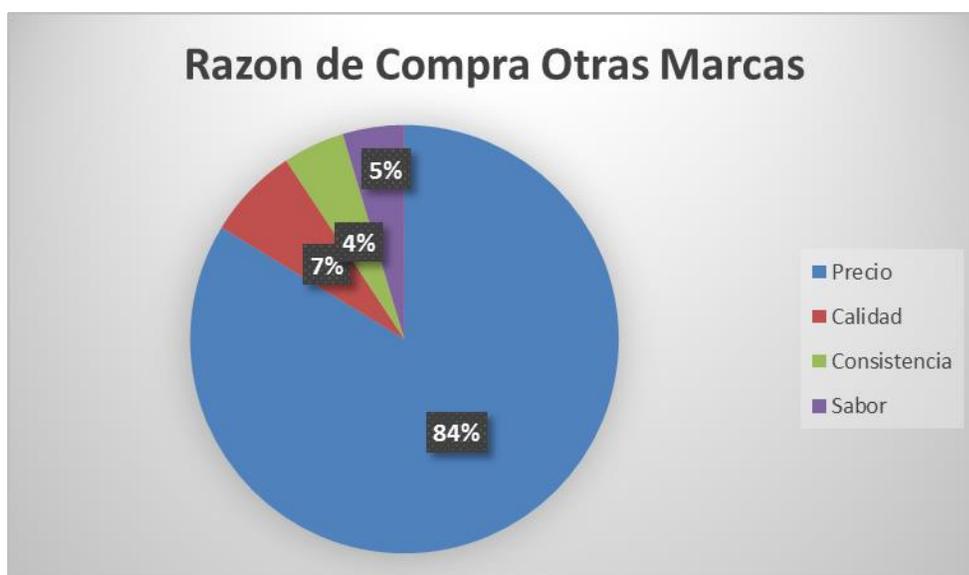
Se destaca como principal razón de compra en las marcas de mayor presencia el atributo de calidad, seguido del de precio.

Particularmente en las marcas de menor presencia en las plazas objeto de estudio, el factor Sabor primar principalmente, sin embargo el precio que es más alto incide en la compra.

En relación con las otras marcas, el factor principal que motiva la compra es el precio que es inferior.

Gráfica 8. Razón de compra otras marcas

Otras Marcas	Total
Precio	72
Calidad	6
Consistencia	4
Sabor	4

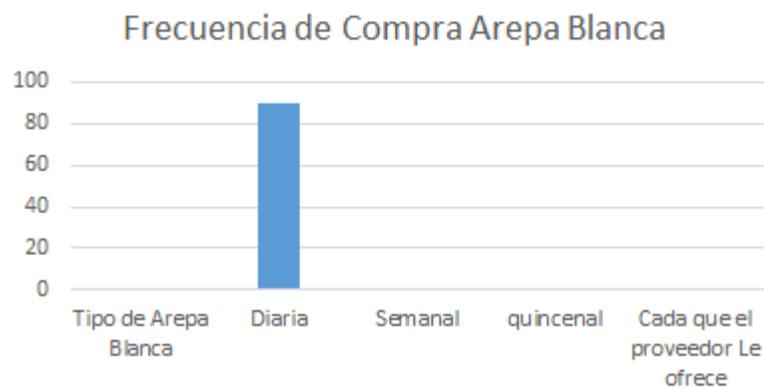


Fuente: elaboración propia

Pregunta Numero 4

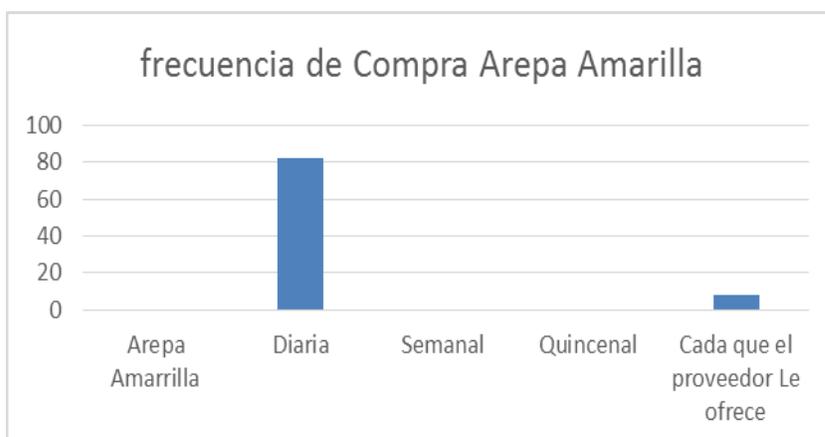
Gráfica 9. Identifique de la lista siguiente. Cuáles son los tipos de arepas que adquiere para su negocio y cuál es la frecuencia de compra.

Tipo de Arepa Blanca	Total
Diaria	90
Semanal	0
quincenal	0
Cada que el proveedor Le ofrece	0



El 100% de los encuestados, compra el tipo de arepas blancas con una frecuencia diaria, debido a que según ellos es el producto de mayor rotación.

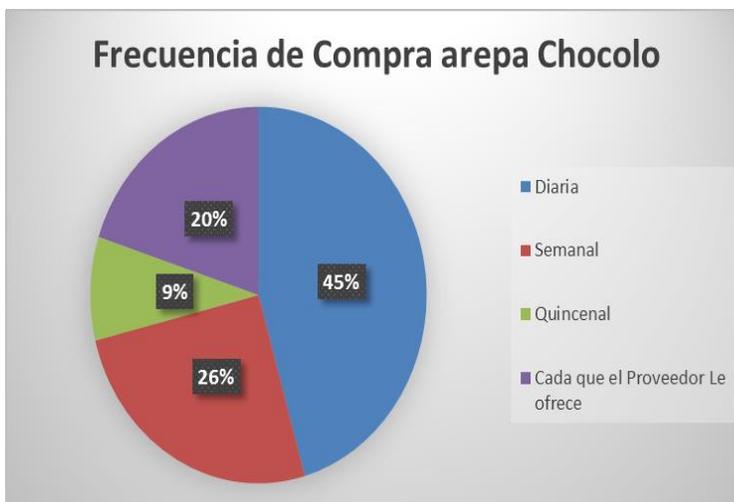
Arepa Amarilla	Total
Diaria	82
Semanal	0
Quincenal	0
Cada que el proveedor Le ofrece	8



Fuente: elaboración propia

El 91% de los encuestados afirman comprar arepas amarillas con una frecuencia diaria, el restante 9% realiza compras solo cuando el proveedor le ofrece.

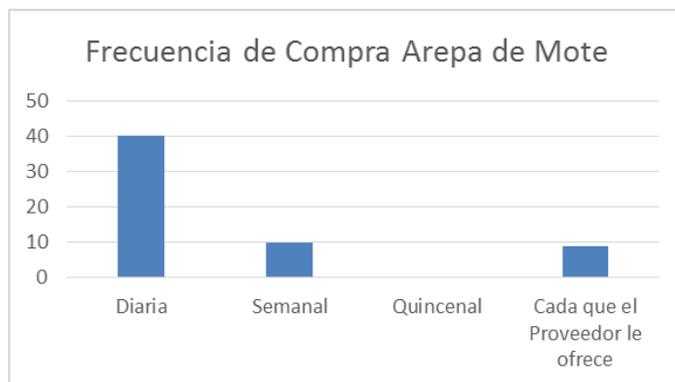
Arepa de Chócolo	Total
Diaria	41
Semanal	23
Quincenal	8
Cada que el Proveedor Le ofrece	18



Fuente: elaboración propia

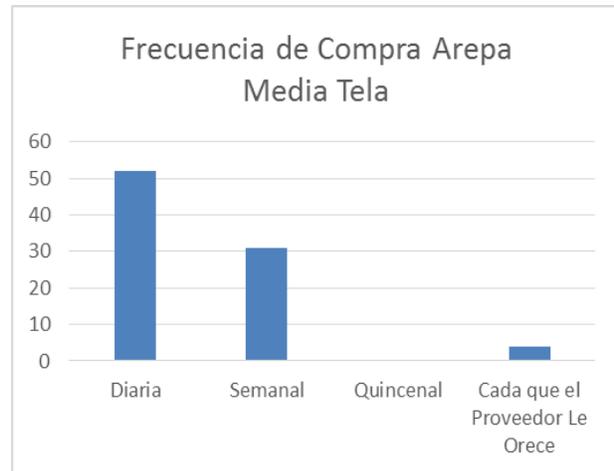
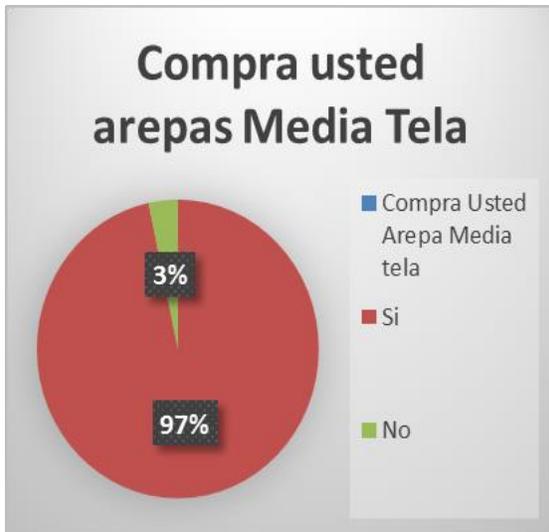
En referencia al tipo de arepa de chócolo, la principal frecuencia de compra es la diaria (45%), seguida de la semanal (26%), quincenal del 9% y cada que el proveedor le ofrece del 20%.

A la pregunta, compra usted arepa de Mote el 66% de los encuestados dieron una respuesta afirmativa, Indicaban que compraban el producto con una frecuencia diaria (ver gráficos siguientes)



Fuente: elaboración propia

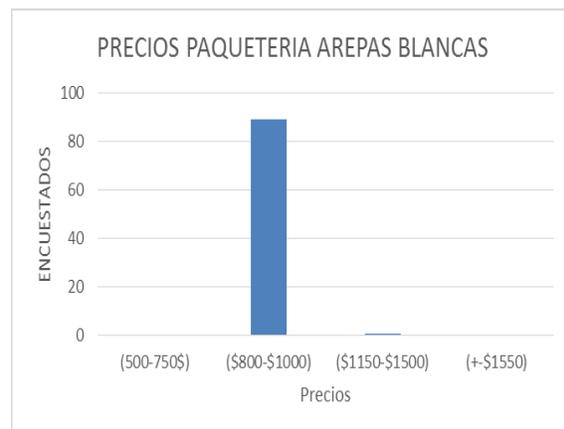
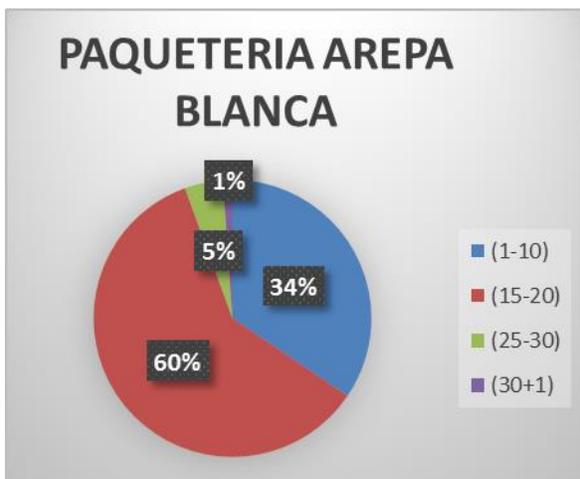
En cuanto a la compra de arepas media tela el 97% de los encuestados afirman comprar el producto con una frecuencia diaria (ver gráficos siguientes).



Fuente: elaboración propia

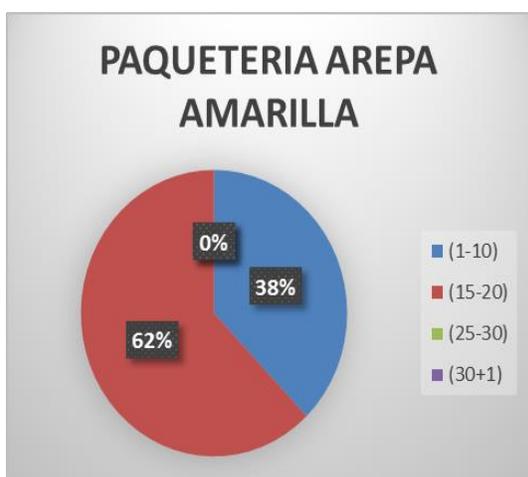
Pregunta Numero 5

Gráfica 10. Según los Tipos de arepas mencionados en el número anterior, Puede Indicarnos la cantidad de paquetes adquiridos según la frecuencia de compra y su precio de compra.

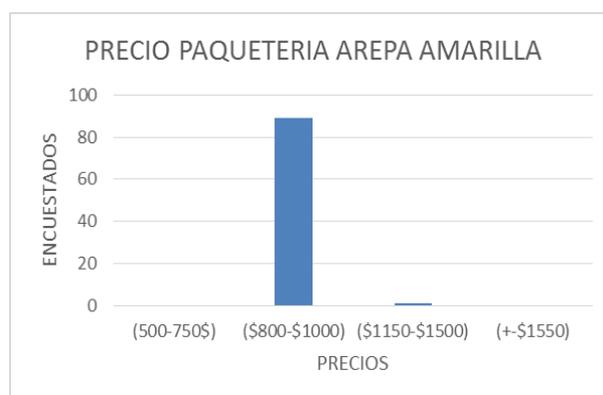


Fuente: elaboración propia

El 60% de los encuestados afirma realizar una compra diaria de arepas blancas, entre 15 a 20 paquetes y el 34% lo hacen un rango de 1-10 paquetes, el restante 6% adquiere un volumen superior a los 25 paquetes, con un precio de adquisición de \$800-1000\$, este precio es el mismo para todas las plazas



Fuente: elaboración propia

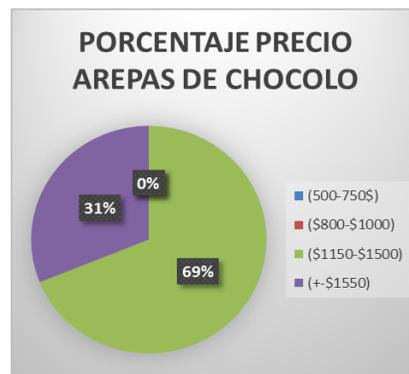
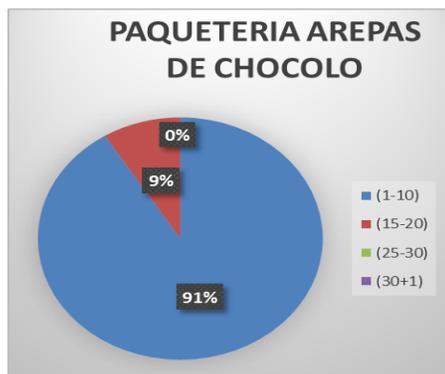


El 62% de los encuestados afirma realizar una compra diaria de arepas amarillas, entre 15 a 20 paquetes y el 38% lo hacen un rango de 1-10 paquetes, con un precio de adquisición \$800-1000\$, este precio es el mismo para todas las plazas.

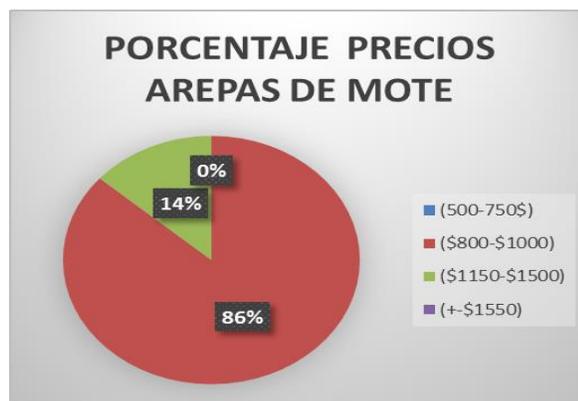
En cuanto a las arepas de chocolate los siguientes gráficos, muestran su tendencia de unidades de compra:

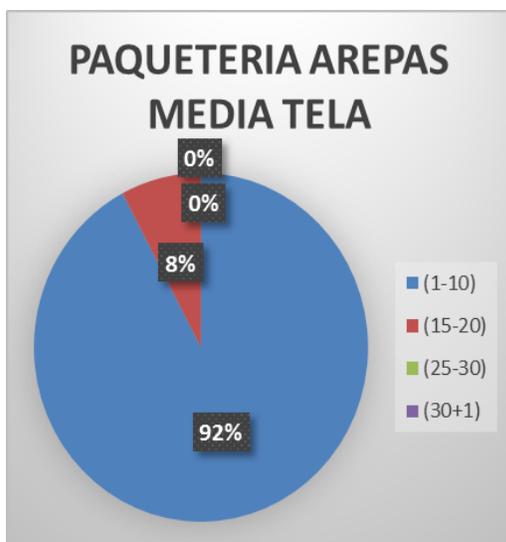
- 91% de los encuestados adquiere de 1-10 paquetes y el 9% de 15-20.

- 69% de las plazas adquiere el producto a un precio fluctuando entre 1150 y 1500 \$/paquete, el restante 31% lo adquiere a un precio superior a \$1550, los propietarios indican que este precio superior hace alusión a las marcas las cuales cuentan con registro sanitario Invima.

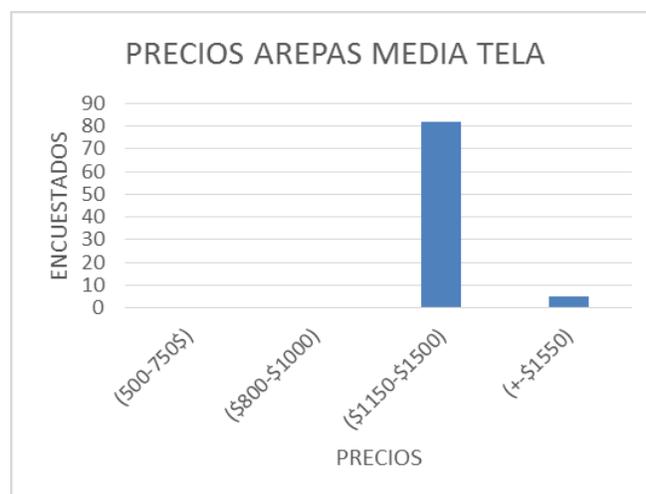


Como se aprecia en los gráficos siguientes, de 59 encuestados que dijeron adquirir este producto indicaron que compran entre 1-10 paquetes, a un precio que fluctúa entre \$800-\$1000 (86%).





Fuente: elaboración propia



De la población que compra arepas media tela se infiere que se adquieren entre 1- 10 paquetes de arepas de este tipo, a un costo de \$1150 -\$ 1500, se anota que la cantidad de unidades para cada paquete es de 10.

Pregunta Número 6

Gráfica 11. Estaría usted dispuesto a comercializar una marca diferente de arepas a las que actualmente vende en su negocio.

Disposición a Comercializar otra Marca	Total encuestados
No	42
Si	48
Total	90

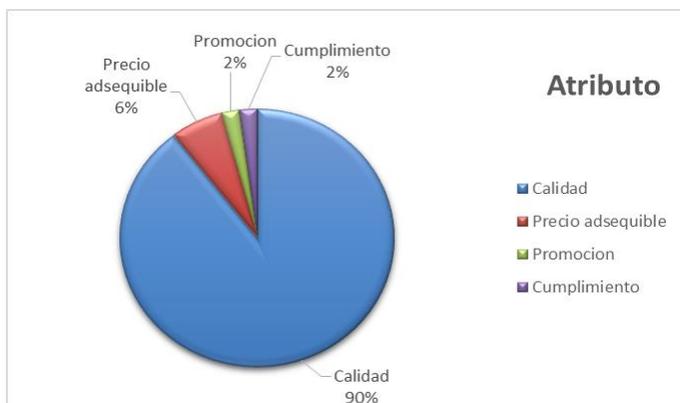


Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los encuestados afirman estar dispuestos a comercializar una nueva marca de arepas en su negocio (53%), los demás manifiestan temor a ofertar otro tipo de marcas tradicionales que no generen buena rotación y en consecuencia produzcan pérdidas.

Pregunta Numero 7

Gráfica 12. Si la pregunta anterior fue afirmativa, mencione cuales características le exigiría a la nueva marca.

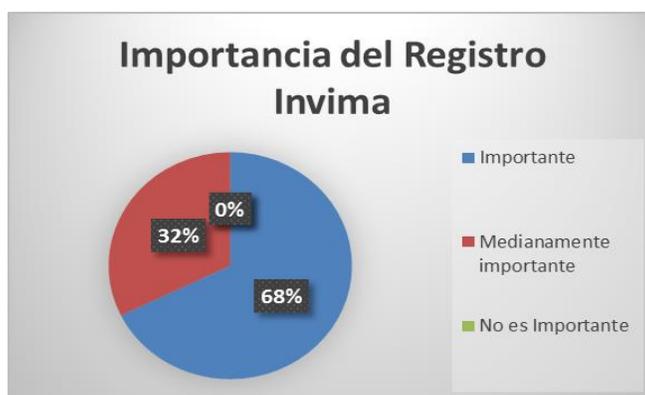


Fuente: elaboración propia

Las plazas que manifestaron su disposición a comercializar una nueva marca de arepas, indican que el atributo de mayor importancia es la calidad 90% de las respuestas, seguido del precio (6%) y de la promoción y cumplimiento un 2%.

Pregunta Numero 8

Gráfica 13. Para usted que las arepas ofertadas en su negocio, tengan registro sanitario Invima es.



Fuente: elaboración propia

Una mayoría de los encuestados considera que es importante el registro sanitario (68%), igualmente un 32 % opina que es medianamente importante, sin embargo se evidencio la coexistencia para la comercialización de productos con registro y sin registro.

Pregunta Numero 9

Gráfica 14. Seleccione los tipos de Promoción que ofrecen regularmente sus proveedores de arepas.

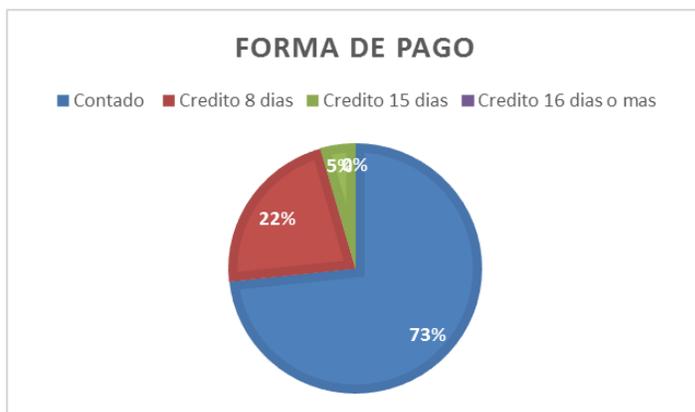


Fuente: elaboración propia

En las plazas encuestadas la tendencia es que los proveedores no ofrecen promociones para estimular la venta esto lo respondieron un 80% de los encuestados.

Pregunta Numero 10

Gráfica 15. La forma de pago al proveedor de arepas es:



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la forma de pago prima el de contad según el 73% de los encuestados, se ofrece crédito a aquellas plazas que tienen amplia trayectoria ofertando la marca.

5.7.1. Información socio demográfica.

El trabajo de campo fue llevado a cabo en los municipios de Envigado e Itagüí, en tiendas, minimercados y supermercados en los diferentes barrios de la zona designada, se encuestaron en su mayoría establecimientos comerciales de estratos 3, cuyos ingresos económicos varían de acuerdo con el poder adquisitivo de las familias, sin embargo se evidencia una calidad de vida en condiciones de estabilidad propio de la clase trabajadora.

A continuación se muestra la clasificación de los establecimientos comerciales encuestados según el estrato.

Gráfica 16. Clasificación de participación según el estrato socioeconómico



Fuente: elaboración propia

5.8. Conclusiones de la investigación.

- Las marcas dominantes en el mercado son la Sonsoneña e Isabela, predominantemente en las tiendas de barrio 72% y mini mercados 16%.
- Los atributos que priman en el proceso comercial en los diferentes tipos de arepas son en su orden: calidad, precio y sabor, los encuestados no consideran la consistencia como un atributo destacado.
- El volumen de compras varía según el tipo de arepa; la blanca y amarilla se consume entre 15-20 paquetes diarios, la de chocolate, mote y media tela de 1 a 10 paquetes diarios.

- El precio predominante por paquete es de \$800 a \$1000, para las referencias blanca, amarilla y mote mientras que para las del tipo ch3coloco es de \$1150-\$1500 en ocasi3n a que tienen registro Invima.
- Aunque todos los encuestados, est3n de acuerdo con la importancia del registro sanitario Invima se destaca la presencia en las plazas de productos sin marca que se comercializan indistintamente.
- De los encuestados el 53% de los encuestados estar3a dispuesto a comercializar una nueva marca exigi3ndole como atributos el de calidad 90%, precio 6%, promoci3n 2% y cumplimiento en entregas 2%.
- En las transacciones comerciales prima el pago de contado a los proveedores y solo se obtienen cr3dito a ocho d3as por tradici3n y trayectoria en la compra.

5.9. Recomendaciones de la investigaci3n.

La colombianita est3 en condiciones de penetrar en el mercado objeto, municipios Itagüí y Envigado para lograr este prop3sito debe tener en cuenta:

- Ofertar el producto con registro sanitario Invima
- Satisfacer los atributos exigidos por la plaza: calidad, sabor, precio, promoci3n y cumplimiento.
- Idear una campaa agresiva de penetraci3n del mercado que incluya publicidad, paquetes promocionales, degustaciones en punto de venta que permitan impulsar la marca.

- Realizar un estudio detallado de los costos de producción y comercialización que fundamenten un precio por paquete competitivo.
- Propender por la generación de relaciones redituables con los dueños de los establecimientos de comercio, partiendo del criterio de ganar- ganar.

Anexo 1.



Fecha de encuesta Día () Mes () Año () **Encuesta**
Numero ()

Las preguntas que se formulan a continuación, hacen parte de un ejercicio académico impulsado por estudiantes de especialización en gerencia de mercadeo, con el cual se pretende recolectar datos sobre la preferencia y gustos en la adquisición de arepas para que sean exhibidos en las góndolas de las tiendas, súper mercados y mini mercados. Su desarrollo no genera compromiso frente a una futura compra, advirtiendo que la información personal suministrada no hará parte de bases de datos ni cadenas de correos o mensajes masivos.

Agradecemos su apoyo a fin de desarrollar la actividad propuesta.

Nombre Del Establecimiento

Barrio

Dirección

Estrato Socio Económico

1. Usted clasificaría su Negocio como:

- Tienda de barrio ()
- Minimercado ()
- Súper mercado ()

2. De las siguientes marcas de arepas, Cual usualmente compra

- Sonsoneña ()
- Isabela ()
- El carriel ()
- La troja ()
- Otra

3. De las referencias mencionadas cual considera usted que son de mayor preferencia del consumidor Final. Podría indicar cuál cree usted que es la razón principal para que sean preferidas

Razón de preferencia

a. Sonsoneña	Precio () Calidad () Consistencia() Sabor ()
b. Isabela	Precio () Calidad () Consistencia() Sabor ()
c. El carriel	Precio () Calidad () Consistencia() Sabor ()
d. La troja	Precio () Calidad () Consistencia() Sabor ()
Otra _____	Precio () Calidad () Consistencia() Sabor ()

4. Indique de la lista siguiente Cuales son los tipos de arepas que adquiere para su negocio y cuál es la frecuencia de adquisición del producto

TIPO DE AREPA	FRECUENCIA DE COMPRA
a. Arepa Blanca	Diaria () Semanal () Quincenal () cada que el proveedor le ofrece ()
b. Arepa Amarilla	Diaria () Semanal () Quincenal () cada que el proveedor le ofrece ()
c. Arepa de Chócolo	Diaria () Semanal () Quincenal () cada que el proveedor le ofrece ()
d. Arepa de Mote	Diaria () Semanal () Quincenal () cada que el proveedor le ofrece ()
e. Arepa Media tela	Diaria () Semanal () Quincenal () cada que el proveedor le ofrece ()

5. Según los tipos de arepa mencionados en el numeral anterior, puede indicarnos la cantidad de paquetes adquiridos según la frecuencia y su precio de compra

TIPO DE AREPA	CANTIDAD DE PAQUETES SEGÚN FRECUENCIA	PRECIO
---------------	---------------------------------------	--------

a. Arepa Blanca	1-10 () 15-20 () 25-30 () Mas de 31 ()	\$500- \$750 () \$800 -\$1000 () \$1150-1500() más de 1550 ()
b. Arepa Amarilla	1-10 () 15-20 () 25-30 () Mas de 31 ()	\$500- \$750 () \$800 -\$1000 () \$1150-1500() más de 1550 ()
c. Arepa de Chócolo	1-10 () 15-20 () 25-30 () Mas de 31 ()	\$500- \$750 () \$800 -\$1000 () \$1150-1500() más de 1550 ()
d. Arepa de Mote	1-10 () 15-20 () 25-30 () Mas de 31 ()	\$500- \$750 () \$800 -\$1000 () \$1150-1500() más de 1550 ()
e. Arepa Media tela	1-10 () 15-20 () 25-30 () Mas de 31 ()	\$500- \$750 () \$800 -\$1000 () \$1150-1500() más de 1550 ()

6. Estaría usted dispuesto a comercializar otra marca diferente de arepas a las que actualmente vende en su negocio

- a. Si
- b. No.

7. Si la pregunta anterior fue afirmativa, mencione cuales características le exigiría a la nueva marca

- a. calidad percibida
- b. el precio asequible
- c. promoción y la facilidad de los cambios
- d. cumplimiento en la entrega del producto

8. Para usted que Las arepas ofertadas en su negocio tengan Registro Sanitario Invima es

- a. Importante
- b. Medianamente Importante
- c. No es importante
- d. No tiene conocimiento del significado del registro

9. Selecciones los tipos de promociones que le ofrecen regularmente sus los proveedores de arepas.

- a. cantidad de arepas adicionales por un mínimo de compra
- b. descuento en el valor total a pagar por un volumen de compra
- c. No ofrecen ninguna promoción.
- d. Otro.....

10. La forma de pago al proveedor de arepas es:

- a. De contado
- b. Crédito Ocho días
- c. Crédito Quince días
- d. Crédito a 16 días o mas

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivo del plan de mercadeo

Desarrollar nuevos mercados en el los municipios de Envigado e Itagüí mediante la apertura de canales de distribución apropiados, por parte de la compañía arepas la Colombianita.

6.1.1. Objetivos de ventas.

- Alcanzar un nivel de rentabilidad del 8% de las ventas netas, en el nuevo mercado a desarrollar.
- Generar un nivel de ventas promedio de 82'000.0000 COP mensuales, en los próximos cinco años, en atención a 530 establecimientos como mercado meta, a un promedio de compra de 10 paquetes diarios a un precio unitario de venta de COP 2088.
- Desarrollar estrategias de captación de nuevos clientes que facilite el aumentar la presencia del producto en el mercado.

6.1.2. Objetivos de servicio

Establecer un proceso de toma de pedidos que permita un mayor control de paquetería solicitada y que a su vez disminuya los errores en la entrega del producto.

Alcanzar un porcentaje de cambios y devoluciones en un nivel máximo del 5%, gracias a la amplia promoción del producto y de su fuerza de ventas.

Ofrecer todas las garantías que aseguren al cliente que su decisión es la más correcta, por medio de la entrega oportuna de la paquetería solicitada y un producto con la misma calidad, gramaje y sabor de siempre.

6.1.3. Objetivos de mercadeo.

Tabla 17. Objetivos de mercadeo

OBJETIVO 1 Crecimiento en el Mercadeo	Lograr una media de crecimiento del 17% durante los primeros dos años y del 18% durante el tercer año con la línea de arepas de chocolate.
META 1.1	Colocar el producto arepas de chocolate en 340 puntos de venta con rotación semanal
META 1.2	Comercializar el producto en 530 distribuidores para alcanzar el 100% del objetivo comercial.

OBJETIVO 2 Participación en el Mercado	Alcanzar la participación del 53% del mercado objetivo con el producto arepa de chocolate.
META 2.1	Posicionar la línea de producto arepa de chocolate en 382 tiendas de barrio que corresponden al 72 % del mercado potencial
META 2.2	Distribuir el producto en 148 establecimientos comercial para para obtener una participación que corresponde al 28% del mercado potencial.

OBJETIVO 3 Rentabilidad del Negocio	Alcanzar un nivel de rentabilidad del 8 % de las ventas netas
META 3.1	Generar un nivel de ventas promedio de COP 82'000.0000 mensuales.
META 3.2	Desarrollar estrategias de captación de nuevos clientes que facilite el aumentar la presencia del producto en el mercado.

Fuente: elaboración propia

6.2. Presupuesto de ventas

A continuación se indicaran las respectivas metas comerciales, en atención al mercado objetivo y su composición por establecimientos:

Tabla 18. Presupuesto de ventas

DEFINICION DE LA META COMERCIAL		Mercado	530				
		Objetivo	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Año 5
CONCEPTO	PORCENTAJE	Numero Establecimientos	20%	22%	25%	27%	30%
Tienda de Barrio	72%	382	76	84	95	103	114
Minimercados	16%	85	17	19	21	23	25
Supermercado	12%	64	13	14	16	17	19

Fuente: elaboración propia

Se aclara que en los primeros cinco años, se cubrirá el 30% del mercado potencial, actuando de esta manera prudente pero con una rentabilidad sostenible para el negocio.

Para la estimación de precios se muestra la Inflación Anual estimada.

Tabla 19. Inflación anual estimada

Inflación proyectada		PROYECCION PRECIOS POR AÑO		Precio Base 2000,00
		Año	Inflación	Precio.
Año 1	4,4%	Año 1	4,4%	\$ 2.088,00
Año2	3,2%	Año 2	3,2%	\$ 2.154,82
Año 3	3,1%	Año 3	3,1%	\$ 2.221,62
Año 4	3,0%	Año 4	3,0%	\$ 2.288,26
Año 5	2,5%	Año 5	2,5%	\$ 2.345,47

Fuente: elaboración propia

Presupuesto Año 1**Tabla 20. Paquetería presupuestada por mes según establecimiento comercial.**

MES	TIENDAS DE BARRIO	Minimercados	Supermercados
Mes 1	4579	1018	763
Mes 2	6244	1387	1041
Mes 3	7908	1757	1318
Mes 4	9573	2127	1595
Mes 5	11237	2497	1873
Mes 6	12902	2867	2150
Mes 7	14566	3237	2428
Mes 8	16231	3607	2705
Mes 9	17896	3977	2983
Mes 10	19560	4347	3260
Mes 11	21225	4717	3537
Mes 12	22889	5086	3815
TOTAL AÑO 1	164810	36624	27468

Fuente: elaboración propia

Se consideró, un incremento sostenido promedio de crecimiento de 7, 27% mensual a partir del segundo mes, la meta de la captación del primer mes del mercado objetivo para este año fue del 20%.

Tabla 21. Presupuesto en pesos año 1 arepas la colombianita

PRESUPUESTO EN PESOS AÑO 1 AREPAS LA COLOMBIANITA			
Precio Base Año 1	2088		
MES	TIENDAS DE BARRIO	Minimercados	Supermercados
Mes 1	\$ 9.561.369,60	\$ 2.124.748,80	\$ 1.593.562
Mes 2	\$ 13.036.927,45	\$ 2.897.094,99	\$ 2.172.821
Mes 3	\$ 16.512.485,30	\$ 3.669.441,18	\$ 2.752.081
Mes 4	\$ 19.988.043,15	\$ 4.441.787,37	\$ 3.331.341
Mes 5	\$ 23.463.601,00	\$ 5.214.133,56	\$ 3.910.600
Mes 6	\$ 26.939.158,85	\$ 5.986.479,74	\$ 4.489.860
Mes 7	\$ 30.414.716,70	\$ 6.758.825,93	\$ 5.069.119
Mes 8	\$ 33.890.274,55	\$ 7.531.172,12	\$ 5.648.379
Mes 9	\$ 37.365.832,40	\$ 8.303.518,31	\$ 6.227.639
Mes 10	\$ 40.841.390,25	\$ 9.075.864,50	\$ 6.806.898
Mes 11	\$ 44.316.948,10	\$ 9.848.210,69	\$ 7.386.158
Mes 12	\$ 47.792.505,95	\$ 10.620.556,88	\$ 7.965.418
TOTAL AÑO 1	\$ 344.123.253,27	\$ 76.471.834,06	\$ 57.353.875,55
Ventas Consolidado Año 1			\$ 477.948.963

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta el presupuesto de ventas para los primeros cinco años. Este integra los precios de venta proyectados por año según la inflación y la proporción del mercado a captar en cada periodo. Adicional se presenta el cálculo de rentabilidad esperada según los objetivos.

Tabla 22. Proyección de paquetería

PROYECCION PAQUETERIA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tiendas de Barrio	164810	302227,2	343440	370915,2	412128
Minimercados	36624	67161,6	76320	82425,6	91584
Supermercados	27468	50371,2	57240	61819,2	68688

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Presupuestos anuales

PRESUPUESTO EN PESOS AÑO , AREPAS LA COLOMBIANITA							
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Tiendas de Barrio	\$ 344.123.253,27	\$ 651.244.006	\$ 762.991.557,26	\$ 848.751.808,29	\$ 966.634.003,89		
Minimercados	\$ 76.471.834,06	\$ 144.720.890	\$ 169.553.679,39	\$ 188.611.512,95	\$ 214.807.556,42		
Supermercados	\$ 57.353.875,55	\$ 108.540.668	\$ 127.165.259,54	\$ 141.458.634,72	\$ 161.105.667,32		
TOTAL	\$ 477.948.962,88	\$ 904.505.564,16	\$ 1.059.710.496,19	\$ 1.178.821.955,96	\$ 1.342.547.227,63	\$ 4.963.534.206,82	PROMEDIO VENTAS MENSUAL
						\$ 992.706.841,36	\$ 82.725.570,11

Fuente: elaboración propia

6.3. Formulación de las macro-estrategias.

Estrategia según Ventaja competitiva. Diseñar protocolos de control de calidad sostenible que propenda por conservar las características del producto.

Estrategias de crecimiento. Integración de dos segmentos de mercado el actual y potencial con el fin de validar costos de producción y optimización de recursos.

Estrategia Competitiva.

Defensiva. Arepas la colombianita puedo optar por una estrategia de encogimiento, reagrupando su planta de producción en un sitio estratégico, que le permita cubrir los mercados de manera efectiva y optimice los costos fijos.

Ofensiva. Desarrollar un plan de comunicaciones integradas BTL , con el ánimo de posicionar la marca arepas la colombianita en los municipios de Itagüí y envigado, adicional implementar planes de fidelización a los distribuidores para incentivar el ofrecimiento del producto en las góndolas de establecimientos comerciales.

Flanqueo. Implementar una política de descuentos por compra de volumen, en su etapa de penetración.

Otras. Diseño de material POP, para ser exhibido en los establecimientos comerciales que permita captar la atención de los consumidores finales.

6.4. Formulación estrategias.

Tabla 24. Formulación de estrategias

MERCADOS DE ENVIGADO E ITAGÜÍ	
Necesidad primaria	Oferta de productos, para la alimentación equilibrada y saludable de la población, cubrimiento de la demanda con productos que cumplan las buenas practicas manufactureras y requerimientos Invima.
Características de segmentación	En los municipios cuyo mercado es potencial para la compañía Arepas la colombianita, se observa homogeneidad en los intermediarios en la media que la población estudiada pertenece al mismo grupo socio económico, con un nivel educacional medio / alto.
Hábitos y preferencias de compra.	Tendencia de adquisición de 1 a 10 paquetes diarios para cada uno de los establecimientos comerciales
Perfil Del Segmento	Tiendas de barrio, mini mercados y supermercados cuyos estratos socioeconómicos se sitúan entre los niveles 1 y 2.
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	
Características	Presentación en paquete por cinco unidades, 400 gramos por paquete. Empaque de amarre manual, en donde se visualizan las especificaciones técnicas del producto, materias primas e ingredientes y número de registro sanitario Invima.
Beneficios/Atributos	Producto 100% natural sin preservantes ni colorantes

Estrategia de diferenciación (o posicionamiento)	Realizar actividades Publicitarias que resalte el atributo del producto de fabricación de alta calidad y 100% natural.
Ventaja competitiva	Posicionamiento en el mercado gracias a la oferta de un producto 100% natural, con canales de distribución sólidos y conocimiento de la demanda.
Nombre de Marca	Arepas de Chócolo La Colombianita “La tradicional”.
Estrategias de Producto	<p>Realizar estudios que permitan tecnificar el proceso de empaque del producto, de manera tal que se protejan las cualidades físicas del mismo, adicional del uso de materiales biodegradables para unirse a la tendencia del cuidado del medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cambiar el diseño de moldes para variar la presentación final del producto, cuadrada, figuras, media tela •Estandarizar el proceso de producción de manera tal que el gramaje de las arepas de chócolo mantenga su consistencia.
Estrategia de Servicio al cliente	<p>Dando cumplimiento a los requerimientos de paquetería se apunta al justo a tiempo como estrategia bandera de la compañía arepas la colombianita , donde se ofrecerán programas de recogida de paquetería cuya rotación no haya sido la esperada, sistema de cambios y seguimiento personalizado a las ventas para determinar la rotación y acogida del producto en el mercado.</p> <p>Implementación de Atención telefónica de pedidos, para agilizar el proceso de producción por encargo, adicional de servicio post venta para recolectar información y comentarios con respecto al producto</p>

ESTRATEGIAS DE PRECIO

Objetivo del precio	Cubrir los costos inherentes de la operación garantizando la rentabilidad y la sostenibilidad en el mercado.
---------------------	--

Políticas de descuentos	Porcentaje de descuentos de acuerdo con la paquetería adquirida; este porcentaje se concertara entre las partes.
Precio unitario	2.000 COP
Estrategia de Precios	<p>Fijar precios de venta basados en la metodología de costo total con base en el precio de venta.</p> <p>Establecer precios de diferenciación según el canal de comercialización, (tiendas de barrio mini mercados y supermercados).</p> <p>Desarrollar una política de descuentos por volumen con base en el número de paquetes adquiridos y la frecuencia de compra.</p>
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	
Intensidad de la distribución.	Frecuencia de entrega Diaria.
Canales a utilizar	<p>Tiendas</p> <p>Mini mercados</p> <p>Supermercados</p>
Elementos de comodidad para el cliente	<p>Entrega en punto de venta.</p> <p>Asertividad en el número de paquetes pedidos vs los entregados.</p> <p>Cumplimiento en horarios de entrega estipulados</p> <p>Facilidad de cambios.</p>
Estrategia de Distribución	<p>Aumentar el parque automotor a un vehículo adicional, de manera tal que se puedan llevar a cabo las labores de distribución en simultánea en los dos mercados.</p> <p>Garantizar la sustitución de la paquetería cuya rotación no haya</p>

	<p>sido la esperada.</p> <p>Aplicar el justo a tiempo en la entrega de la paqueria solicitada.</p>
--	--

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIONES	
Objetivo a lograr	Posicionamiento de la compañía arepas La Colombianita , en los municipios de Envigado e Itagüí
Estrategia publicitaria	Diseño de un Plan de comunicaciones integradas mediante un plan de medios BTL, con el uso de material POP, pendones, impulsadoras en punto de venta.
Estrategia de ventas personales	Realizar capacitaciones periódicas a los vendedores con el ánimo de resaltar las virtudes de creación de relaciones personales por encima de las transaccionales.
Estrategia de Relaciones Publicas	<p>Programar visititas periódicas a los puntos de venta brindando suvenires a los tenderos.</p> <p>Implementar de programas de fidelización a tenderos, rifas, programa el tendero del mes con un reconocimiento por parte de la compañía.</p>
Otras estrategias	Impulsadoras en los establecimientos con mayor afluencia de público, mini mercados y supermercados.
Promoción de consumo (al cliente final)	Diseñar actividades promocionales apuntando al aumento del volumen de compra, presentación por paquete de 6 unidades.

Fuente: elaboración propia

6.5. Formulación del plan táctico

Tabla 25. Formulación del plan táctico

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.		
Táctica 1	Adquisición de una maquinaria de empaquetado de tipo resellable que propendan el cuidado de las características físicas del producto.	
Responsable Ricardo Chica	Presupuesto COP. 5.000.000	Fecha de consecución. Primer semestre de 2016
Táctica 2	Diseño y adquisición de nueva moldearía para ofertar un producto con nuevas formas, atractivo e innovador, puede tenerse en cuenta las diferentes festividades en el año y de acuerdo con estas ofrecer una paquetería diferente. (navidad árboles, día de brujas, mes de amor y amistad, etc)	
Responsable Ricardo Chica.	Presupuesto \$ 1.000.000	Fecha de consecución. Primer semestre de 2016
Táctica 3	Compra de moldearía redonda, utensilios para la dosificación y cortadoras redondas para pulir el producto final	
Responsable. Ricardo Chica.	Presupuesto\$ 2.000.000	Fecha de consecución Primer semestre de 2016

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION		
Táctica 1	Adquisición de un vehículo repartidor tipo Kangoo, para garantizar la entrega del producto final	
Responsable. Ricardo Chica	Presupuesto COP 40.000.000	Fecha de consecución. Primer semestre de 2016
Táctica 2	Consecución de un aplicativo que permita la toma de pedidos de pedidos sistematizado que disminuya errores de solicitud y que brinde seguimiento a pérdidas e inventarios. (incluye tablets para repartidores , computador all in one para la compañía)	

Responsable. Ricardo Chica / Eliana Rueda	Presupuesto \$ 15.000.000	Fecha de consecución Segundo semestre de 2016
--	------------------------------	--

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.		
Táctica 1	Ofrecimiento Material publicitario de la compañía (material POP) a los propietarios de tiendas, Mini mercados y supermercados, con logos de la compañía artículos como calendarios , libretas de apuntes , lapiceros , relojes , delantales , etc.	
Responsable. Carolina Chica / Eliana Rueda.	Presupuesto \$ 25.000.000	Fecha de consecución Segundo semestre del 2016
Táctica 2	Anuncios publicitarios en la radio , en especial en la emisora Latina estéreo , cadena radial del municipio de Envigado con cubrimiento a municipios aledaños en donde realice una cuña radial en el horario convenido con las partes	
Responsable. Eliana Rueda	Presupuesto \$ 15.000.000 promedio 15 cuñas.	Fecha de consecución primero y segundo semestre 2016
Táctica 3	Contratación por modalidad de obra labor de impulsadoras las cuales serán ubicadas en los puntos de venta de mayor afluencia de público, en donde se brindaran degustaciones del producto y se realizara promoción de lanzamiento, obsequio de paquetería, entre otros.	
Responsable. Eliana Rueda /carolina chica	Presupuesto \$ 10.000.000	Fecha de consecución Primero y segundo semestre de 2016

Fuente: elaboración propia

6.6. Presupuesto del plan de mercadeo.

Tabla 26. Presupuesto del plan de mercadeo

PRESUPUESTO DE MERCADEO AÑO 1			
CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD UNITARIA	PRESUPUESTO
Inversión en activos fijos			
* Maquina para empaque	\$ 5.000.000,00	1	\$ 5.000.000,00
*Molderia en figuras	\$ 200.000,00	5	\$ 1.000.000,00
* Utensilios de Dosificación	\$ 200.000,00	10	\$ 2.000.000,00
Subtotal Compra de Equipo			\$ 8.000.000,00
Vehículo			
*Compra de Vehículo	\$ 40.000.000,00	1	\$ 40.000.000,00
Subtotal Vehículo			\$ 40.000.000,00
Software y Hardware Equipos			
*Software	\$ 10.000.000,00	1	\$ 10.000.000,00
*Hardware	\$ 5.000.000,00	1	\$ 5.000.000,00
Subtotal Software y Hardware			\$ 15.000.000,00
Publicidad			
* Material Publicitario (POP)	\$ 250.000,00	100	\$ 25.000.000,00
*Cuñas Radiales	\$ 200.000,00	75	\$ 15.000.000,00
*Eventos de lanzamiento y fidelización	\$ 500.000,00	20	\$ 10.000.000,00
Subtotal Publicidad			\$ 10.000.000,00
TOTAL PRESUPUESTO DE MERCADEO			\$ 73.000.000,00

Fuente: elaboración propia

6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.

Tabla 27. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

Margen de contribución unitario	Valores	
Precio de venta	\$ 2.088,00	
Costo Variable	\$ 1.252,80	
Margen de contribución unitario	\$ 835,20	
TOTAL PRESUPUESTO DE MERCADEO	\$ 73.000.000,00	Punto de equilibrio en paquetería.
Margen de Contribución Unitario	\$ 835,20	87.404

Fuente: elaboración propia

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

7.1.1. A nivel de estructura.

Dada la estrategia de encogimiento planteada, se hace necesario entonces optimizar el espacio de la planta de producción actual en el municipio de Bello, en donde las instalaciones locativas estén adecuadas para colocar las planchas y cedazos que faciliten la producción de arepas de chócolo.

Adicional se propenderá por adecuar un espacio de oficinas como área administrativa en donde se realicen gestiones estratégicas y de mando, recepción de pedidos, instalación de nuevo hardware.

También se apuntará a la adecuación de lockers y espacios de reuniones para recibo de autoridades en caso de realizarse alguna inspección de rutina, lugar para dar charlas de seguimiento, capacitación y validación de metas a los integrantes del equipo de trabajo.

7.1.2. A nivel de recursos

Para atender el mercado nuevo mercado y el actual, se deben realizar las siguientes inversiones

Recursos Técnicos .Con los cuales se propenderá por el aumento de la producción para lograr el plan expansionista en la zona objetivo, para lo cual se necesitara aumentar planchas de asado, cedazos de enfriamiento, maquinaria de sellado (nueva adquisición), maquinaria de Corte, nuevos utensilios de dosificación para conservar siempre el gramaje ofertado. Igualmente al contar con un software especializado para toma de pedidos se apunta a la adquisición de tabletas como dotación a los vendedores y computadores para el área administrativa.

Recursos Humanos. Se requiere la contratación de dos empleados para el área de producción y solventar el aumento en la capacidad instalada, adicional de un vendedor para cubrir una de las rutas a cubrir, es necesario además la adición al equipo de trabajo de Impulsadoras como estrategia de comunicación pionera en el nuevo mercado.

Recursos financieros. Estos apuntan a financiar el plan de inversiones necesario para la expansión de la compañía, el cual se financiara con 70% recursos propios y el 30% restantes, mediante préstamos bancarios de fomento.

7.1.2. A nivel de cultura organizacional

Se apunta al fortalecimiento de las actitudes de cada uno de los colaboradores, generando una estructura organizacional en donde la comunicación y la cultura de orientación al servicio sean la bandera de la compañía, el justo a tiempo será garante de la negociación y el exaltar las bondades del producto una de las principales estrategias de venta.

Los empleados contarán con todas las prestaciones legales, apuntaremos a la creación de un ambiente laboral de camaradería y confianza en donde se fortalecerán los lazos y se apuntará al cumplimiento del objetivo general.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.

Tabla 28. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
Financiera	Maximizar la rentabilidad	(utilidad neta/ ventas netas) * 100= 8%	Lograr un nivel de rentabilidad del 8% de las ventas neta.
	Aumentar el uso de la capacidad instalada. Para mejorar la rentabilidad y participación en el mercado	(número de establecimientos atendidos/ número de establecimientos totales) * 100= 53%	Alcanzar una participación en el mercado del 53% con el producto arepas de chόcolo en los municipios de Envigado e Itagiú
Del Cliente	Ofrecer todas las garantías que aseguren al cliente que su decisión es la más asertiva.	Número de establecimientos atendidos = 530	Comercializar el producto en 530 distribuidores para alcanzar el 100% del objetivo comercial.
	Posicionar la marca Arepas la colombianita , con su producto arepas de chόcolo	número de tiendas de barrio atendidas / total tiendas de Barrio)*100= 72%	Posicionar la línea de producto arepa de chόcolo en 382 tiendas de barrio que corresponden al 72 % del mercado potencial
Procesos Internos	Optimizar la atención al cliente por medio de la entrega oportuna de la paquetería solicitada.	(total pedidos exitoso diario / total de pedidos)* 100= 90%	Lograr una asertividad en entrega de pedidos de un 90%
	Estandarizar los procesos de calidad que permitan que el producto tenga igual consistencia gramaje y el mismo sabor de siempre	(número de paquetes devueltos diariamente/ total paquetes vendidos) * 100= 5%	Alcanzar un porcentaje de cambios y devoluciones en un nivel máximo del 5%.

Aprendizaje /Crecimiento personal	Capacitar al personal	(número de empleados capacitados/total de empleados)*100	Contar con un personal idóneo , 100% conocedor de la labor a realizar, bien sea en el área de producción o ventas
	Ofrecer garantías legales e incentivos extras ,adicional de flexibilidad en horarios	(número de empleados contratados a término fijo a un año/ total de empleados)*100=100%	Ofrecer a los empleados un contrato a término fijo un año con todas las prestaciones sociales, lograr a través de las cajas de compensación incentivos estudiantiles para las familias y apoyar con horarios flexibles a los empleados que deseen estudiar
	Impartir Instrucciones claras para llevar a cabo los procesos alineados	(número de metas ejecutadas/ total de metas presupuestadas)*100	optimizar los recursos de manera eficiente y eficaz en pro del buen funcionamiento de las operaciones dentro de la compañía

Fuente: elaboración propia

8. CONCLUSIONES.

- La aplicación de este estudio permitirá la expansión de la compañía y la consolidación regional de la misma.
- La diversificación y la tecnificación de la producción facilitara que la compañía arepas la Colombianita se situé en una posición más fuerte frente al mercado y sus competidores
- El registro Invima con el que cuenta la compañía es el garante de cumplimiento de producción limpia a los consumidores finales.
- Las campañas publicitarias, el material POP, el anuncio radial y las degustaciones en punto de venta apuntan a que la compañía penetre de manera exitosa en el mercado objetivo.

9. RECOMENDACIONES.

- La compañía objeto de estudio debe propender por la tecnificación de algunos procesos tal como la operación de empaque y de esta manera garantizar que se conserven por más tiempo las propiedades físicas de los productos.
- Aplicación de una herramienta estratégica como el Balance score care, que permita a todos los miembros de la organización centrarse en el objetivo general de la misma.
- Planteamiento efectivo de una filosofía empresarial que apunte por la creación de una cultura empresarial y aumente los niveles de sentido de pertenencia de los colaboradores, partiendo de una jerarquía administrativa sólida.
- Implementación de actividades dirigidas a los colaboradores para que se sientan parte fundamental en la organización y de esta manera el nivel de producción sean óptimos y apunten al cumplimiento del plan expansionista.

BIBLIOGRAFÍA.

- Fernandez Valiñas, R. (2007). Oportunidades y Amenazas en un Mercado . En *Manual Para la Elaboracion de un plan de Mercadotecnia* (págs. 95-97). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Humana, S. d. (NA de NA de 2013). *Ubikate Sector Agrario* . Recuperado el 25 de 09 de 2014, de Ubikate Sector Agrario : <http://www.bogotatrabaja.gov.co/>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). Administracion de la Informacion de Marketing para conocer a los Clientes. En *Marketing* (págs. 124-125). Mexico: Pearson.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). Administracion de la Informacion de Marketing para conocer a los clientes . En *Marketing* (págs. 99-100). Mexico : Pearson.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). Canales de Marketing Transferencia de Valor para el Cliente . En *Marketing* (págs. 338-363). Mexico : Pearson .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Empresas y Estrategia de Marketing , Asociaciones para establecer relaciones con el cliente . En *Marketing* (págs. 53-54). Mexico: Pearson .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lamb , C. W., Hair , J. J., & McDaniel , C. (2011). Sistemas de Apoyo a las decisines e investigacion de Mercados . En *Marketing* (págs. 293-294). Mexico: Cengage Learning .
- Lamb, C. W., Hair , J. J., & McDaniel , C. (2011). Planeacion Estrategica para la ventaja competitiva. En *Marketing* (págs. 38-39). Mexico : Cengage.
- Lamb, C. W., Hair, J. J., & MacDaniel, C. (2011). Canales de Distribucion . En *Marketing* (págs. 416-437). Mexico, DF : Cengage Learning .
- Lambin , J. J. (1995). Las decisiones Estrategicas de Distribucion . En *Marketing Estretegico* (págs. 413-465). Madrid: Mc Graw Hill.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2007). Administracion de la investigacion de Mercados y Etica de la Investigacion. En *Investigacion de Mercados* (pág. 600). Mexico: Thomson.
- NA. (19 de Marzo de 2010). *Desarrollo de la Agroindustria en Colombia*. Recuperado el 27 de septiembre de 2014, de Kopla , Punto Franco Agro Comodities Colombia:

<http://www.puntofrancoagro.com/es/noticias/analisis/desarrollo-de-la-agroindustria-en-colombia/>

Orozco J, A. (1999). Naturaleza de la Investigación de Mercados . En *Investigación de Mercados Conceptos y Práctica* (págs. 19-20). Bogotá: Norma.

Ponce Talancón, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 2007 12(1), 115-117.

Proexport Colombia, S. d. (NA de NA de 2012). *Invierta en Colombia*. Recuperado el 25 de 09 de 2014, de Invierta en Colombia:

<http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>