

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA PRODUCTOS VALGAR SAS
LOCALIZADA EN PUERTO TEJADA-CAUCA PARA EL PERIODO 2016 - 2019**

ESTEBAN ELÍAS VALENCIA GARCÍA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2016**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA PRODUCTOS VALGAR SAS
LOCALIZADA EN PUERTO TEJADA-CAUCA PARA EL PERIODO 2016 - 2019**

ESTEBAN ELÍAS VALENCIA GARCÍA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesor:

ALEJANDRO MORANTE

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2016**

RESUMEN

En el mundo moderno, la función de mercadeo es fundamental; en una empresa se puede manejar las demás áreas tales como producción, compras, talento humano, contabilidad finanzas y administración en general, sin embargo si se falla en la parte comercial, la organización estará en dificultades. Después de todo, la única función que le genera ingresos a la empresa, son las ventas y el mercadeo. El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) señala que la innovación es “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización u otro aspecto en la organización. A partir de este concepto de innovación, en el año 2011 el emprendedor el Sr. Esteban Valencia decide iniciar un proyecto empresarial basado en la producción y comercialización de Harina de Millo el cual tiene un enfoque innovador basado en producto, ya que en el mercado no existía otro producto llamado harina de millo. Esta harina es fabricada a partir del millo que es un cereal, y es utilizada para la preparación de coladas y malteadas caseras. En el programa FONDO EMPRENDER-SENA se logra conceptualizar de forma contundente las experiencias aprendidas durante la experiencia vivida en el año 2011 donde se logró validar la aceptación del producto en el mercado, y es de esta manera como en el año 2012 el Sr. Esteban Valencia obtiene la aprobación del proyecto de producción y comercialización de Harina de Millo para el establecimiento formal de dicha empresa. Una vez logrado esto, se constituye la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS e inicia sus operaciones de producción y venta de Harina de Millo el mes de marzo de 2014, comercializando su producto en algunos supermercados localizados en municipios del Norte del Cauca, Valle del Cauca y la ciudad de Cali. Transcurrido el primer año de operaciones de la empresa, se encuentra que la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS no logra alcanzar su punto de equilibrio por diversas razones. Desde este contexto, surge el objetivo de Crear un sistema alternativo de ventas y mercadeo para la consecución de clientes de modo que permita encontrar una ruta hacia alcanzar punto de equilibrio y sostenibilidad. Para alcanzar el objetivo planteado, se realizaran actividades como cuestionarios, escalamiento Tipo Likert, así como apoyo y revisión documental que permita construir un nuevo sistema de ventas y mercadeo. El ejercicio planteado conlleva a delimitar nuevos métodos de comercialización, definir nuevos canales de distribución, definir nuevos segmentos de mercado, y describir nuevas estrategias de marketing que permitan que la Harina de Millo logre un mejor desempeño en el mercado. **Palabras clave:** Ventas, Mercadeo, segmentos, canales, estrategias.

ABSTRACT

In the modern world, the marketing function is critical; a company can manage other areas such as production, purchasing, human talent, accounting, finance and administration in general, but if you fail on the business side, the organization will be in trouble. After all, the only function that generates revenue to the company is sales and marketing. The Oslo Manual of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Statistical Office of the European Communities (EUROSTAT) said that innovation is "the introduction of a new or significantly improved product (good or service), a process, a new marketing method or another aspect of the organization. From this concept of innovation, in 2011 the entrepreneur Mr. Esteban Valencia decides to start a business project based on the production and marketing of Millet Flour which has an innovative approach based on product because the market is not there was another product called Millet Flour. This flour is manufactured from millet is a cereal, and is used for the preparation of shakes and home washes. At FONDO EMPRENDER-SENA program is achieved conceptualize forcefully experiences learned from the experience in 2011 where it was possible to validate the product acceptance in the market, and is in this way that in 2012 Mr. Esteban Valencia gets the approval of the proposed production and marketing of millet flour for the formal establishment of the company. Once this is achieved, the company PRODUCTS VALGAR SAS is established and started operations of production and sale of Millet Flour in March 2014, selling its products in some supermarkets located in municipalities of Northern Cauca, Valle del Cauca and Cali. After the first year of operations of the company, the company PRODUCTS VALGAR SAS has not reached profits for several reasons. From this context, arises the objective of creating an alternative system of sales and marketing to get new customers and to find the route to achieve a way that allows customers to find a route to generate profits. To realize the stated objective, will perform activities such as questionnaires, Likert type scaling and support and document review that can build a new system sales and marketing were made. The exercise raised leads to define new marketing methods, define new distribution channels, new market segments define and describe new marketing strategies that allow Millet Flour achieve a better market performance. **Keywords:** Sales, Marketing, segments, channels, strategies

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE ILUSTRACIONES	9
INTRODUCCIÓN	10
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	23
4.1. MARCO CONTEXTUAL	23
4.1.1. Industria Nacional Colombiana.....	23
4.1.2. Contexto de Empleo Nacional y Departamento del Cauca.....	23
4.1.3. Empresa.....	24
4.2. MARCO TEORICO	25
4.2.1. Los Negocios en el siglo XXI.....	25
4.2.2. Mercadeo y Ventas en la actualidad.....	25
4.2.3. Estrategia de Mercadeo	27
4.2.4. Plan de acción.....	30
4.2.5. Estructura Organizacional y Marketing.....	31
4.3. MARCO LEGAL.....	35
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	36
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
5.2. MÉTODO.....	39
5.2.1. Método Deductivo.....	39
5.2.2. Método Estadístico	39

5.3. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	40
5.3.1. Investigación documental	40
5.3.2. Cuestionario	40
5.3.3. Escalamiento Tipo Likert	40
5.4. ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS	42
5.4.1. Primera Fase	42
5.4.2. Segunda Fase	42
5.4.3. Tercera Fase	43
5.4.4. Cuarta Fase.....	43
5.4.5. Quinta Fase	43
5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
5.5.1. Población.....	44
5.5.2. Muestra	45
6. ANALISIS DE ENTORNOS.....	47
6.1. ENTORNO POLITICO LEGAL.....	47
6.2. ENTORNO ECONOMICO	50
6.3. ENTORNO SOCIAL.....	56
6.4. ENTORNO REGIONAL	58
6.5. ENTORNO TECNOLOGICO	60
7. ANALISIS DEL SECTOR.....	63
7.1. SECTOR DE ALIMENTOS Y SUBSECTOR DE MOLINERIA.....	65
7.2. ANALISIS DEL SECTOR DESDE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER....	67
7.2.1. Rivalidad entre Competidores Actuales.....	67
7.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos	67
7.2.3. Amenaza de Nuevas Entradas.....	69
7.2.4. Poder de Negociación de los Compradores	69
7.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores	69
8. BENCHMARKING.....	71
8.1. PREPARACION.....	72
8.2. DIAGNOSTICO.....	73

8.2.1. Identidad del Problema.....	73
8.3. PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA	76
8.4. ACCIONES Y APLICACIÓN.....	78
9. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	80
10. ANALISIS INTERNO DEL ÁREA DE MERCADEO	86
10.1. AUDITORÍA DE LOS MERCADOS Y PRODUCTOS	86
10.2. AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE MARKETING.....	90
10.3. AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE MARKETING	92
10.4. AUDITORIA DE LA FUNCION DE MARKETING	93
10.5. ANALISIS GENERAL DE LA EVALUACION INTERNA DE MARKETING	95
10.6. ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA	98
10.7. MATRIZ DOFA	104
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	105
11.1. PROPUESTAS DE MISION Y VISION	105
11.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	106
11.3. GENERACION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	107
11.3.1. Estrategias desde el enfoque Genérico Michael Porter.....	108
11.3.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)...	109
11.3.3. Matriz de Planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	111
12. PLAN DE ACCION.....	114
12.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION	114
12.2. INDICADORES.....	114
12.3. ESTRATEGIAS.....	115
12.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	116
13. CONCLUSIONES	117
14. RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	125

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ PRODUCTO-MERCADO	30
TABLA 2. MUESTRA PROBABILÍSTICA ESTRATIFICADA DE SEGMENTOS POTENCIALES	46
TABLA 3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	49
TABLA 4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ECONÓMICOS	55
TABLA 5. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO SOCIALES.....	57
TABLA 6. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO TECNOLÓGICOS	61
TABLA 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA	62
TABLA 8. ENCUESTA DE OPINIÓN INDUSTRIAL CONJUNTA.....	65
TABLA 9. LISTA DE PRINCIPALES COMPETIDORES, PRODUCTOS SUSTITUTOS Y PRECIOS DEL MERCADO	68
TABLA 10. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	73
TABLA 11. MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO PERFIL COMPETITIVO	78
TABLA 12. ESTRUCTURA COMERCIAL.....	88
TABLA 13. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE MERCADEO: PRODUCTOS Y MERCADO.....	89
TABLA 14. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE MERCADEO: SISTEMA DE MARKETING	91
TABLA 15. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE MERCADEO: PRODUCTIVIDAD DE MARKETING	92
TABLA 16. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE MERCADEO: FUNCIÓN DEL MARKETING	94
TABLA 17. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA DE MARKETING	95
TABLA 18. ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL PRODUCTOS VALGAR SAS.	98
TABLA 19. MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO – PERFIL COMPETITIVO	112
TABLA 20. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	116

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. PRODUCCIÓN REAL DE LA INDUSTRIA	63
ILUSTRACIÓN 2. VENTAS REALES DE LA INDUSTRIA	64
ILUSTRACIÓN 3. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO	79
ILUSTRACIÓN 4. PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA	81
ILUSTRACIÓN 5. PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA	81
ILUSTRACIÓN 6. PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA	81
ILUSTRACIÓN 7. PREGUNTA 4A DE LA ENCUESTA.....	82
ILUSTRACIÓN 8. PREGUNTA 4B DE LE ENCUESTA.....	82
ILUSTRACIÓN 9. PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA	82
ILUSTRACIÓN 10. PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA	83
ILUSTRACIÓN 11. PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA	83
ILUSTRACIÓN 12. PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA	83
ILUSTRACIÓN 13. PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA	84
ILUSTRACIÓN 14. PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA	84
ILUSTRACIÓN 15. MATRIZ DOFA.....	104
ILUSTRACIÓN 16. ORGANIGRAMA.....	105
ILUSTRACIÓN 17. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.....	109
ILUSTRACIÓN 18. ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA PRODUCTOS VALGAR.....	110

INTRODUCCIÓN

Para lograr el éxito en una empresa, esta debe ser capaz de identificar una necesidad y proporcionar la solución de esa necesidad al mercado de modo tal que este último esté dispuesto a entregar sus recursos monetarios a cambio de dicha solución. Para ello se debe estructurar un proceso que va desde la concepción de la necesidad, hasta el modo como se va a entregar el bien o servicio que satisface la falencia en mención, sin embargo es pertinente señalar que no basta con obtener el resultado que soluciona el asunto, el proceso debe incluir aspectos puntuales que van desde los Qué, Donde, Cuando, Cómo se va a entregar la respuesta a quien lo necesita o requiera.

En este orden de ideas surge al interior de las empresas la importancia de las áreas de mercadeo y ventas para lograr estructurar todos los procesos en materia de entrega de soluciones a las necesidades identificadas. De este modo es pertinente iniciar con entender que el mercadeo o marketing es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; se encarga de segmentar los nichos de mercado meta, diseño de nuevos productos o servicios para responder a la demanda de los target de mercado. Asimismo, la venta se define como un intercambio o una transacción, donde se puede a su vez precisar un intercambio como el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio; a su vez una transacción se define como intercambio entre dos partes en el que intervienen al menos dos cosas de valor, condiciones previamente acordadas, un momento y un lugar de acuerdo.

En el mundo moderno, la función de mercadeo es fundamental ya que en una empresa se puede manejar las demás áreas tales como producción, compras, talento humano, contabilidad finanzas y administración en general, sin embargo si se falla en la parte comercial, la organización estará en dificultades. Después de todo, la única función que le genera ingresos a la empresa, son las ventas y el mercadeo.

La empresa PRODUCTOS VALGAR S.A.S. es una empresa nueva en el mercado, y su fundador también es una persona que se encuentra en proceso de aprendizaje ya que esta es la primera empresa que crea. La organización se dedica a la producción y venta de Harina de Millo, producto que ha generado una interesante aceptación, en los canales y segmentos hacia los cuales se distribuye actualmente. La empresa en mención tiene falencias en materia de ventas ya que aún no ha alcanzado su punto de equilibrio lo que traduce en números negativos

para la misma lo cual amenaza la supervivencia del emprendimiento. Si se observa toda la trayectoria atravesada por su fundador, es meritorio para la organización emplear un nuevo esfuerzo por lograr alcanzar punto de equilibrio y comenzar a generar números positivos para la organización considerando la inversión tan importante en materia de producción con la que la empresa cuenta.

De acuerdo con lo anterior, surge la propuesta de investigación está encaminada a crear un sistema alternativo de ventas y mercadeo para la empresa PRODUCTOS VALGAR de modo que la organización tenga una propuesta clara que permita que las directivas puedan observar nuevas formas de ejecutar sus operaciones en materia comercial contribuyendo ello para sus áreas de ventas y mercadeo.

Para lograr la propuesta en mención, se formula una investigación con enfoque cuantitativo y un tipo de investigación descriptiva, donde se aplicaran métodos deductivo y estadístico para la interpretación de la información. La población del presente estudio estará dividida en distintos segmentos que pueden ser considerados como potenciales de usufructo para la Harina de Millo. Para tomar la muestra se tomará una muestra global de cada segmento, y posteriormente se determinará una muestra estratificada por segmentos.

Finalmente se da paso a entender el modo como se estructura el presente proyecto, el cual inicia con la formulación del problema de estudio, luego se presentan los objetivos generales y específicos que se alcanzaran al finalizar la investigación, paso seguido se presenta la justificación que da lugar a comprender el motivo de la presente identificación. Luego se da lugar al marco de referencia el cual está comprendido por marco contextual que permite comprender el entorno sobre el cual se desarrolla la investigación, seguido del marco de teórico que incluye los límites teóricos hasta los cuales la investigación tendrá alcance, y por último el marco legal que advierte ciertos cánones para la ejecución de la investigación que podrían llegar a ser restrictivos y es pertinente conocerlos para poder plantear alternativas de solución. Como tópico subsiguiente se presentan los aspectos metodológicos de la investigación los cuales incluyen el tipo de investigación, el método, las técnicas de recolección de la información, el tratamiento de los datos, y finalmente la población y muestra. Como aspectos de cierre se analizan los entornos, el sector, la competencia, el mercado, se plantea el direccionamiento estratégico, plan de acción, conclusiones y recomendaciones.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El mercadeo o marketing es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; se encarga de segmentar los nichos de mercado meta, diseño de nuevos productos o servicios para responder a la demanda de los target de mercado.¹

“Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior, y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.”²

“Muchas personas piensan que el marketing es solo vender y anunciar. Y es natural: todos los días se recibe un bombardeo de comerciales de televisión, anuncios, campañas de correo directo, visitas de vendedores entre otros. Sin embargo, las ventas y la publicidad son solo la punta del iceberg del marketing. Aunque son importantes, son solo dos de muchas funciones de marketing, y en muchos casos no son las más importantes.”³

La venta se define como un intercambio o una transacción, donde se puede a su vez precisar un intercambio como el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio; a su vez una transacción se define como intercambio entre dos partes en el que intervienen al menos dos cosas de valor; condiciones previamente acordadas, un momento y un lugar de acuerdo.⁴

Un libro publicado recientemente titulado Beyond Disruption, elogia a empresas como Apple, Sony y TAG Heuer por conseguir un crecimiento exponencial en las ventas, a pesar de operar en sectores consolidados, pero estancados. La explicación propuesta para estas historias de éxito es que tales empresas han logrado tener una visión clara de la dirección que debían tomar sus marcas y han desafiado las convenciones del marketing sobre la innovación, la publicidad y otros elementos. Asimismo, otro libro titulado Radical Marketing destaca a empresas como Harley-Davidson, Cirgin Atlantic Airways y Boston Beer, por adoptar un enfoque de marketing alternativo que consiste en aprovechar al máximo los

¹KOTLER, Philip. y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed [s.l.] Pearson Educación, 2003. p. xix, 4

²ibid., p. 5. 4

³ibid., p. 5.

⁴ibid., p. 12.

recursos limitados, mantener un contacto estrecho con los clientes y crear soluciones más satisfactorias para las necesidades de los consumidores.⁵

Para abordar este tópico con más detalle, se parte por mencionar que la innovación de mercado se define como mejorar la mezcla de mercado objetivo y como estos son atendidos. Una parte de esta definición sugiere que una empresa puede diferenciar el mismo producto básico a través de la forma como está siendo vendido o comercializado.⁶

“La diferencia entre sobrevivir o no en el actual entorno cambiante de los negocios, tiene que ver con saber más y conocer más rápido que la competencia; en este sentido el aprendizaje organizacional es reconocido como una función organizativa fundamental.”⁷

La teoría moderna de la organización sostiene la idea de que las organizaciones aprenden, porque modifican sus metas y procedimientos cotidianos teniendo en cuenta sus experiencias” según Cyert y March. Tratando de construir una definición a partir de distintos autores, Garzón y Fischer definen el aprendizaje organizacional como “la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados con la perdurabilidad”.⁸

“Tradicionalmente las empresas y las personas se esfuerzan en aprender; sin embargo, uno de los mayores obstáculos para producir nuevo conocimiento es el desaprender lo que sabe, entendido esto último como el proceso mediante el cual se desecha el conocimiento obsoleto y engañoso según Cegarra y Rodrigo.”⁹

El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD), Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) señala que la innovación es “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización

⁵KOTLER, Philip. y KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12 ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2006.p.13.

⁶KJELLBERG, Hans. y AZIMONT, Frank. y REID Emma. Marketing innovation processes: Balancing stability and change. En: Elsevier Inc. ScienceDirect. 30, Octubre, 2014. p.5

⁷ CONTRERAS, D. Fred. y GÁLVEZ J. Edgar. y GONZÁLEZ H. Carlos. Impacto de la orientación al aprendizaje en la innovación de las MIPYMES colombianas. En: Cuadernos de Administración Universidad del Valle. julio – diciembre, 2012, Vol. 28, N°. 48, p. 79

⁸Ibid., p. 80.

⁹Ibid., p. 81.

o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.¹⁰

Esta definición permite entonces comprender cuáles son los posibles focos de acción sujetos de mejora dentro de las empresas que propenden hacia la implementación de cambios en sus formas de permanecer en el mercado, prestando especial atención a aquellas áreas relacionadas con el mercado como tal, es decir productos, o métodos de comercialización que son algunos de los aspectos que atraen la atención de la presente investigación.

Es relevante mencionar que para que haya innovación, se deben tener en cuenta algunos aspectos tales como el éxito en el cambio de la estructura de mercado existente, así como la alteración del comportamiento del mercado. Esto sugiere que los mercados pueden ser alterados por la influencia de lo que sus participantes consideran importante cuando evalúan un producto o servicio y su capacidad para tenerlos en cuenta. El punto central es que el comportamiento del mercado es reconocido como una variable que se puede influir a través de incentivos y desincentivos que explotan las preferencias dadas de los actores del mercado. Para resumir estas ideas, los autores sugieren que la innovación de mercado es en general una alteración acerca de la forma como los negocios se llevan cabo.¹¹

Desde esta perspectiva es importante ver cómo se va esbozando una ruta de acción para la implementación de mejores modelos de negocios dentro de las MIPYMES, la cual implica un proceso de comprensión acerca de lo que se está haciendo, seguido de aprendizaje con base en las experiencias de las empresas grandes, y un proceso de innovación. Se podría comenzar a decir que estos son los primeros pasos de un distinto *modus operandi* durante el proceso de reestructuración de modelos de negocios lo cual debe perseguir el objetivo de encontrar mejores prácticas que redunden en crecimiento y expansión de la organización.

A partir de este concepto de innovación, en el año 2011 el emprendedor Esteban Valencia (encargado del presente documento de trabajo de grado) decidió iniciar un proyecto empresarial basado en la producción y comercialización de Harina de Millo el cual tiene un enfoque innovador basado en producto, ya que en el mercado no existía otro producto llamado harina de millo. La harina de millo es

¹⁰Ibid., p. 81.

¹¹KJELLBERG, Hans. y AZIMONT, Frank. y REID Emma. Op. cit., p.6

una harina fabricada a partir del millo que es un cereal. Esta harina es utilizada para la preparación de coladas y malteadas caseras.

El emprendedor inició la idea de negocio con herramientas de tipo artesanal, e inicio la comercialización de la Harina de Millo en dos (2) supermercados localizados en el municipio de Puerto Tejada – Cauca, donde se logró gestionar con los encargados de dichos establecimientos, la autorización de poder vender el producto en los puntos de venta, mencionando además que para ese entonces el producto no contaba con registro sanitario, código de barras e inclusive no contaba con un empaque de la talla de los productos sustitutos, sin embargo se logró mantener el producto durante un tiempo aproximado de seis (6) meses en estos supermercados, hasta que las autoridades de vigilancia y control delegadas por el Estado, inspeccionaron dichos establecimientos y exigieron el retiro del producto por la ausencia de los permisos y cumplimiento de las normas asociadas con la comercialización de productos para consumo humano.

Este primer contacto con el mercado permitió validar de manera real la aceptación del producto lo cual fue un resultado contundente que no solamente iba apoyado por estudios de mercado documentales, sino experienciales, lo que permitió iniciar un proceso de búsqueda de financiación para poder establecer la empresa de manera formal.

Así el Sr. Esteban Valencia inicia una carrera por encontrar diversas fuentes de financiación, lo que lo lleva a participar en programas de emprendimiento tales como el concurso VENTURES, DESTAPA FUTURO de la Fundación Bavaria, y por último participa en el programa FONDO EMPRENDER-SENA.

En el programa FONDO EMPRENDER-SENA se logra conceptualizar de forma contundente las experiencias aprendidas durante los concursos previos mencionados anteriormente, así como la experiencia vivida en el año 2011 que se logró validar la aceptación del producto en el mercado, y es de esta manera como en el año 2012 el Sr. Esteban Valencia obtiene la aprobación del proyecto de producción y comercialización de Harina de Millo para el establecimiento formal de dicha empresa. Este proyecto cubrió todos los aspectos relacionados con la empresa desde compra de maquinaria, adquisición de permisos y licencias de funcionamiento, pago de salario de empleados, arrendamiento y gastos en general vinculados con la puesta en marcha de la empresa.

Este proceso desde la aprobación del proyecto hasta el inicio de las operaciones de la empresa tomó un tiempo de dos años aproximadamente, debido a aspectos legalización del proyecto, constitución de la empresa inscrita en cámara de

comercio del Cauca bajo el nombre de PRODUCTOS VALGAR SAS constituida el 05 de octubre de 2012 en el municipio de Puerto Tejada, seguido por gestión de compra de maquinaria, tramite de permisos entre otros aspectos que generaron demoras para el inicio de la operación.

Una vez logrado esto, la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS inicia sus operaciones de producción y venta de Harina de Millo el mes de marzo de 2014, comercializando su producto en algunos supermercados localizados en municipios del Norte del Cauca, Valle del Cauca y la ciudad de Cali.

Transcurrido el primer año de operaciones de la empresa, se encuentra que la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS no logra alcanzar su punto de equilibrio debido a razones asociadas con el elevado costo de posicionamiento de un nuevo producto a través del canal de distribución que la empresa está trabajando, además el segmento de mercado seleccionado no es suficiente para alcanzar el punto de equilibrio considerando que hay productos sustitutos que este segmento identifica y no todos los miembros del segmento están dispuestos a cambiar por un producto nuevo, lo que traduce en limitar la participación dentro del mercado, y es por estas razones que dan como resultado que la empresa no haya alcanzado el punto de equilibrio tras el primer año.

Así entonces surge la pregunta de investigación.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los elementos para crear un Plan de Mercadeo para la consecución de clientes en la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS localizada en Puerto Tejada-Cauca en el periodo 2016-2019?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, es importante realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas del entorno para la incursión de la empresa Productos Valgar en pro de posicionar la Harina de Millo?
- ¿Cuál es el comportamiento del Sector que pueden influir en el desempeño de la empresa Productos Valgar y su producto Harina de Millo?
- ¿Cuáles son los factores estratégicos en materia de mercadeo para la empresa Productos Valgar con respecto a la Harina de Millo?
- ¿Cuáles son los objetivos de direccionamiento estratégico para la empresa Productos Valgar SAS?

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Para desarrollar la propuesta de investigación, se tendrá en cuenta la capacidad financiera de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS de modo tal que los elementos que se planteen durante el desarrollo del presente ejercicio sean acordes con esta y si la empresa considera conveniente implementarlos pueda encontrar una ruta de acción consecuente con su nivel de ejecución.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Crear un Plan de Mercadeo para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS en el periodo 2016-2019.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar cuáles son las oportunidades y amenazas presentes en el entorno y que influyen en el desarrollo del mercado de la Harina de Millo.
- Analizar cuál es el comportamiento del sector y cómo influye sobre el desempeño de la empresa Productos Valgar SAS y el desarrollo de la Harina de Millo al interior del mercado.
- Analizar los factores de mercadeo estratégicos que influyen sobre la empresa Productos Valgar y el comportamiento de la Harina de Millo al interior del mercado.
- Formular estrategias que permitan trazar un plan de mercadeo concreto para la empresa Productos Valgar con relación a la Harina de Millo.

3. JUSTIFICACIÓN

Tras analizar el contexto de emprendimiento, resulta el interés por investigar nuevas formas de poder llegar al mercado, encontrar nuevos segmentos e innovar en la forma de comercialización de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS, resaltando además que se ha llevado a cabo una inversión importante en términos financieros y de tiempo.

Además se resalta que aunque la empresa tras un año de operaciones y a pesar de no haber alcanzado punto de equilibrio, el producto en mención tiene un importante potencial de crecimiento respaldado por las tendencias de consumo que de acuerdo a información obtenida por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura de sus siglas en inglés (FAO), se prevé que el uso mundial de cereales secundarios aumente 19% en 2022, en comparación con el periodo base 2010-2012, principalmente gracias a la expansión en la demanda de forraje, lo cual representa la mayor parte de su uso total¹².

Adicional a ello, hay una evidencia validada llevada a cabo tras la gestión del Sr. Esteban Valencia quien en el lapso de un año de gestión de producción, comercial y de mercadeo, logró introducir la Harina de Millo en el mercado alrededor de algunos de los supermercados localizados en el Norte del Cauca, Valle del Cauca y Cali. Dentro de la gestión comercial llevada a cabo por el gerente y su equipo de apoyo de mercadeo, se logró evidenciar que la Harina de Millo tiene buena aceptación en aspectos como que el 80% de las personas que degustaban la bebida de harina de millo, procedían a comprar la harina para poder prepararlo en sus hogares, además del interés que despertaba el producto por sus propiedades nutricionales durante las jornadas de impulso de producto.

Durante estos ejercicios de mercadeo y gestión comercial se lograron encontrar algunas situaciones; entre los hallazgos se logró detectar que el costo de adquisición de nuevos clientes a través de supermercados es demasiado alto debido al costo de contratación de promotoras de producto y materiales de degustación, razón por la cual se disminuyó la gestión de inclusión del producto en otros supermercados adicionales. Además la frecuencia de consumo de los clientes actuales quienes compran en supermercados no es suficiente para alcanzar punto de equilibrio.

¹² OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022, Texcoco, Estado de México, Universidad Autónoma Chapingo, 2013, p.130

Tras esta gestión comercial y al cabo de un año, la empresa no logra alcanzar su punto de equilibrio, lo que traduce automáticamente en convertir el negocio en insostenible.

En este punto surgen interrogantes sobre si la empresa está en el segmento de mercado correcto, o si la empresa se encuentra en el canal de mercado adecuado, y son estos aspectos relacionados con el área de mercadeo y ventas, los que conducen a buscar respuestas en estas áreas para encontrar como se puede mejorar la gestión y dar crecimiento a la empresa, por lo que se requiere encontrar el punto de conexión con el que la empresa pueda convertirse en sostenible de manera escalable para poder determinar la continuidad del negocio.

Es interesante remontarse a la historia de empresas Colombianas las cuales en sus inicios estuvieron en situaciones complicadas que por poco las conducen a clausurar sus operaciones, pero la insistencia y la perseverancia permitió que encontraran su mejor manera de llevar a cabo los negocios para poder convertirse en lo que hoy en día son.¹³

Durante el proceso ha habido ideas que sugieren poder ofrecer el producto en el ámbito estatal en programas del ICBF y otros similares, sin embargo además de que no es fácil ingresar a esos programas por diversas razones de índole gubernamental y política, no es un objetivo principal lograr incursionar en este mercado ya que llevaría a la empresa a estar en un escenario de alta incertidumbre sujeta a depender de este tipo de contrataciones siendo una situación vulnerable que regularía la empresa por la continuidad o terminación de contratos sin embargo podría ser de gran ayuda pero no es lo que se pretende construir por medio del sistema de ventas y mercadeo.

Así este ejemplo, se pretende trabajar en el área de mercadeo y ventas de la empresa PRODUCTOS VALGAR S.A.S., la cual amerita poder obtener una nueva oportunidad de gestión para poder encontrar resonancia con el mejor canal de distribución o con el mejor segmento de mercado o la mejor manera de mercadear y vender el producto líder de la empresa, y que permita que la empresa pueda estar en una situación de estabilidad.

¹³Los empresarios más exitosos de Colombia, según la audiencia. PORTAFOLIO.CO. Agosto de 2011. Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/los-empresarios-mas-exitosos-colombia-segun-la-audiencia>.

Otra situación adicional que motiva continuar con el esfuerzo de sacar adelante este emprendimiento radica precisamente en que a pesar de que el líder del proyecto no tenía experiencia en materia de creación de empresas, logró gestionar la reacción de una empresa con todo el protocolo requerido por la ley, la incursión de un nuevo producto en el mercado, y se denota además una importante gestión comercial no solamente en las zonas mencionadas anteriormente, sino también en otras ciudades como Medellín y Bogotá y en general por continuar y sacar adelante este emprendimiento llevado a cabo por el Sr. Esteban Valencia estudiante de pregrado de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Norte del Cauca.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONTEXTUAL

4.1.1. Industria Nacional Colombiana.

La producción industrial creció en marzo 2014 en 9,8% y sus ventas reales también crecieron 9,8%. El empleo industrial continuó contrayéndose, al disminuir -0,7%. De acuerdo a su contribución al crecimiento de la producción real de la producción del sector industrial los subsectores más dinámicos, durante el período enero-marzo de 2014 fueron varios entre los que se resalta el sector de productos de molinería y almidones (8,4%). El sector de alimentos comprende varios subsectores dentro de los cuales, el subsector de productos de molinería abarca el (29%) del total.¹⁴

En cuanto a los lugares más frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia, las estadísticas revelan el siguiente comportamiento: las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas¹⁵.

4.1.2. Contexto de Empleo Nacional y Departamento del Cauca

La actual crisis social que se vive en el departamento del Cauca, de acuerdo con informes estatales que indican que la mayoría de los caucanos, sin importar su ubicación o etnia, enfrentan una seria situación de pobreza,¹⁶ sumada a las tendencias mundiales, que de acuerdo con el informe anual de Tendencias Mundiales del Empleo (TME), se espera que la crisis económica mundial produzca un aumento del número de personas que engrosen las filas de desempleados, trabajadores pobres y trabajadores con empleos vulnerables, y el desempleo que continúa afectando a miles de trabajadores colombianos, y su amenaza de incremento se ubica en un horizonte aún más confuso y dramático, aunado a la tasa de desempleo para el departamento del Cauca del 10,7%, y la alta tasa de subempleo del 40% de la población económicamente activa dentro del mismo

¹⁴El sector de alimentos (CIIU Bancóldex 311), Participación en la producción de alimentos según Encuesta Anual Manufacturera, DANE.

¹⁵Fuente: Tendencias de consumo en Colombia. M2M.com.co Entrevista con Camilo Herrera, Raddar.

¹⁶Visión de Desarrollo Territorial Departamental Visión Cauca 2032: Hemos comenzado ISSN: 2256-1854, Secretaría de Planeación, Departamento del Cauca, 2011. pág. 44.

departamento, (DANE),¹⁷ enmarcan un panorama bastante crítico en la situación general del país, de la región y el departamento.

4.1.3. Empresa

La empresa **PRODUCTOS VALGAR S.A.S.** fue constituida legalmente por el Sr. **ESTEBAN ELIAS VALENCIA GARCIA**, mayor de edad, quien obrando en su propio nombre y representación, declara por medio de Acta Constitutiva y actuando conforme lo autoriza el artículo 5 de la Ley 1258 de 2008, constituir una sociedad por acciones simplificada denominada como se indicó anteriormente, con el objetivo de realizar cualquier actividad civil o comercial lícita.

La empresa se encuentra localizada en el departamento del Cauca, en el municipio de Puerto Tejada, ubicada en la zona norte del departamento. La empresa fue constituida el 05 de octubre de 2012 ante la Cámara de Comercio del Cauca. Su actividad económica principal es la elaboración de productos de la molinería, y esta se dedica a la producción y comercialización de Harina de Millo.

En la actualidad la empresa vende la harina de millo en algunos supermercados del departamento del Cauca, Valle del Cauca y la ciudad de Cali.

4.1.3.1. Misión

Hacer productos que impacten a las personas que los consuman. Hacer productos atractivos e innovadores; hacer productos que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Hacer productos de alta calidad. Hacer Productos Excelentes.

4.1.3.2. Visión

Consolidar una empresa líder a nivel regional con miras a crear productos que generen un impacto de tipo Nacional en los próximos cinco (5) años y a nivel

¹⁷ Visión de Desarrollo Territorial Departamental Visión Cauca 2032: Hemos comenzado ISSN: 2256-1854, Secretaría de Planeación, Departamento del Cauca, 2011. pág. 44.

Internacional en los años subsecuentes, convirtiéndonos en un referente de innovación, diversidad, y valor para nuestros clientes.

4.2. MARCO TEORICO

4.2.1. Los Negocios en el siglo XXI

Para poder enmarcar la necesidad de crear un nuevo sistema de ventas y mercadeo para la empresa Productos Valgar SAS, el plano desde el cual se desarrolla la presente investigación, es pertinente entender la realidad de los negocios en el siglo XXI.

Tal como lo describe Alejandro Schnarch, la época actual es un período de cambio acelerado. Tradicionalmente este cambio era evolutivo, seguro, circunstancial y programable, pero actualmente es apresurado, incierto, permanente. Se está pasando de un mercado de demanda, en el que simplemente la gente compraba, a un mercado de oferta, en el que las empresas tienen que esforzarse por sobrevivir y crecer. La situación anterior se caracterizaba por situaciones de monopolio con pocas empresas ofertantes, se hablaba de hechos, datos, cifras contables o estadísticas. Se era reactivo al momento de solucionar problemas, el cambio era fácil de planear.¹⁸

En la actualidad, el marco sobre el que se desenvuelven los negocios, se enfrenta ante circunstancias relacionadas con tratados de libre comercio, apertura económica, competencia y globalización, lo cual implica hacer lo mismo con más productividad, efectividad y valores agregados. Todas las organizaciones comprenden que tienen clientes en el mejor sentido de la palabra y que su objetivo no es solo vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos. Se trata de ser proactivo, de forma que se puedan aprovechar las oportunidades anticipando los movimientos a seguir.¹⁹

4.2.2. Mercadeo y Ventas en la actualidad

En el mundo moderno, la función de mercadeo es fundamental ya que en una empresa se puede manejar las demás áreas tales como producción, compras,

¹⁸SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.].McGraw-Hill, 2009.p.1, 2, 3

¹⁹Ibid., p. 2, 3.

talento humano, contabilidad finanzas y administración en general, sin embargo si se falla en la parte comercial, la organización estará en dificultades. Después de todo, la única función que le genera ingresos a la empresa, son las ventas y el mercadeo.²⁰

Es claro, ya no basta con producir un buen artículo, es necesario desarrollar actividades de mercadeo, lo cual implica desarrollo productos enfocados en las necesidades de los clientes, estrategias de precios, distribuir los productos para que el cliente los encuentre cuando los requiera; adicionalmente se requiere diseñar estrategias de comunicación pertinentes, publicidad y la aplicación de servicio post-venta que involucra la prestación del servicio y seguimiento del cliente, es decir implica todo un sistema estratégicamente diseñado que permita realizar una gestión contundente en esta área.²¹

Drucker²² escribió que “si se desea saber que es un negocio, se debe comenzar con su finalidad; y su finalidad debe estar fuera de él mismo. Existe solamente una definición valida de la finalidad de un negocio que es crear un cliente”.

Por eso como indica Levitt²³, el mercadeo tiene que ver con todas aquellas cosas que son necesarias para lograr el objetivo de la organización, que en últimas no es más que conquistar y conservar clientes. El concepto moderno de mercadeo Kotler²⁴ lo resume como: “descubrir deseos y satisfacerlos, en vez de crear productos y venderlos”.

Desde esta perspectiva, es entonces relevante mencionar las actividades básicas del marketing las cuales complementaran toda la gestión de mercadotecnia a saber: 1- Identificación de necesidades, deseos, problemas, y expectativas de los clientes (compradores, usuarios, consumidores, prescriptores, intermediarios y diferentes tipos de público). – 2- Diseño de productos o servicios para satisfacer esas necesidades debidamente identificadas. – 3- Entregar y comunicar información sobre esos bienes. – 4- Hacer que los productos estén disponibles en

²⁰ Ibid., p. 4.

²¹ Ibid., p. 6.

²² DRUCKER, Peter. The practice of management. Harper & Row, New York, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.p.7

²³ LEVITT, Theodore. El jefe de mercadeo y el primer ejecutivo. Aparece en “Hacia un marketing efectivo”. Driventas Editor, Bogotá, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.p.8

²⁴ KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Diana, México, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.p.9

los lugares adecuados. – 5- Fijar los precios convenientes. – 6- Proporcionar servicios, atención y seguimiento. – 7- Buscar la lealtad de los clientes.²⁵

En los últimos años se ha escuchado hablar en muchos escenarios relacionados con el mundo de las ventas y de las empresas, sobre el concepto Mercadeo en Red, también llamado Network Marketing o sistemas de multinivel.

Las redes de mercadeo han existido desde mediados del siglo pasado en distintos formatos. La idea básica es sencilla y brillante. En lugar de gastar grandes cantidades de dinero, este modelo de negocio propone reclutar a personas que les guste los productos producidos por la compañía para que hablen de ellos, los vendan y ganen comisiones tanto por vender productos como por vincular nuevas personas al proceso.²⁶

Para el desarrollo de la presente propuesta de investigación es pertinente incluir este concepto ya que podría ser uno de los elementos del sistema de mercadeo y ventas tanto porque se adapte tal como lo han hecho las empresas de network marketing más reconocidas, o podría ser usado como base para ajustar y crear un nuevo modelo a partir del sistema multinivel.

4.2.3. Estrategia de Mercadeo

Las organizaciones deben tener claridad acerca de su misión y razones de existencia, así como debe tener identificado los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.²⁷ Según Levitt,²⁸ muchas empresas tuvieron dificultades porque no se percataron de cuál era el negocio en que se encontraban realmente, y como dice Luther,²⁹ “si una empresa no identifica correctamente su negocio, existe la posibilidad de que se forme un juicio equivocado sobre quiénes son sus clientes, competidores, y por ende se adopten estrategias de mercado que podrían ser naturales para la industria en que se cree estar, pero inadecuadas e ineficaces para el negocio en el que realmente se encuentra.”

²⁵ SCHNARCH. Op. cit., p. 7.

²⁶ KIYOSAKI, Robert. El negocio del siglo XXI. Aguilar. 2013. p. 25

²⁷ Ibid., p. 10.

²⁸ LEVITT, Theodore. Marketing miopía. Biblioteca Harvard de Administración de empresas, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.p.10

²⁹ LUTHER, William. El plan de mercadeo. Ed. Norma, Bogotá, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.p.10

Este es uno de los aspectos que se pretende descubrir en esta investigación, acerca de los nuevos elementos del sistema de marketing y saber si realmente la empresa PRODUCTOS VALGAR se encuentra en el negocio adecuado o hacia donde debería girar su rumbo, como hacerlo, de qué manera debería rediseñar su producto, o sus clientes, y en general es lo que se pretende redescubrir para poder implantar estrategias adecuadas para el mercado adecuado.

Para dar un orden sistemático a este marco de referencia, es acertado iniciar por entender de donde viene la palabra estrategia; esta se deriva del antiguo griego estrategia (que significa arte del general), y se refiere a las decisiones vitales que se requieren para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos. Así entonces y entendido este contexto, es relevante comprender que la empresa en cuestión requiere la aplicación de una estrategia de marketing que permita así alcanzar los objetivos organizacionales.

No cabe duda de que, como señala Hansen,³⁰ “la estrategia de marketing es el núcleo de la estrategia empresarial.” “La estrategia de marketing es el núcleo de un plan de acción para utilizar los recursos y las ventajas de la organización con el fin de lograr sus metas.”³¹ La estrategia de marketing tiene muchos puntos en común. Kotler³² señala al respecto que “la mercadotecnia analiza las necesidades de los consumidores y la capacidad de la empresa para satisfacerlas”.

Para llevar a cabo la planeación estratégica de marketing, se debe hacer un diagnóstico del medio ambiente externo (entorno), cuyo objetivo básico es identificar y prever los cambios actuales y futuros. Este diagnóstico implica reconocer las oportunidades y amenazas que tiene la organización desde el exterior,³³ que se puede analizar desde la perspectiva de la matriz DOFA.

Para continuar con el proceso de planeación estrategia de marketing, también se efectúa el análisis interno que se refiere a aquellos aspectos que solo se conocen al interior en el día a día de la organización para hacer frente a los retos del entorno. Esto implica reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, los procesos internos de la organización, como productos, talento humano, tecnología,

³⁰ HANSEN, Harry. Estrategia de marketing en Enciclopedia de dirección y administración de empresas. Orbis S.A. Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.p.15

³¹ PRIEDE y FERREL. Marketing. McGraw-Hill, México Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.p.16

³² KOTLER, Philip. y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. Prentice Hall, México Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.p.16

³³ SCHNARCH. Op. cit., p. 16

administración, etc. Del mismo modo se realiza un análisis de vulnerabilidad del área comercial y se consideran los factores críticos de éxito (elementos en los cuales se debe tener un desempeño superior si se desea permanecer y crecer en una determinada industria o mercado). Este análisis permite definir los objetivos de marketing.³⁴

Una vez se logren establecer los objetivos, el paso a seguir es la toma de decisiones relacionadas con el producto, el mercado, el posicionamiento del producto, la segmentación del mercado para poder determinar con precisión cuál es el mercado objetivo, y finalmente determinar su estrategia de marketing. Cabe incluir en medio de este proceso, el concepto de mezcla de mercadeo que implica la combinación de las 4P's; producto, precio, promoción, y plaza.³⁵

Es oportuno incluir dentro de este marco teórico el concepto de producto y mercado, y la razón de ello radica en que al comprender este concepto, ello conllevara a la empresa PRODUCTOS VALGAR a redefinir su producto o mercado si hubiere lugar considerando las diferentes formas en que se puede manejar su producto y los diferentes grupos de personas por satisfacer.

De este modo, un producto es algo que tiene valor para alguien, es un conjunto de características fáciles de percibir que poseen un nombre común como harina, gaseosa, etc, pero profundizando en el concepto se puede decir que cada marca es un producto distinto así cumplan las mismas funciones de sus productos sustitutos.³⁶

Según Schnarch,³⁷ “cualquier cambio (diseño, presentación, color, olor, tamaño o empaque), por pequeño que pueda ser, da origen a otro producto ya que puede requerir programas de mercadeo diferentes para lo que pudiera ser otro mercado”.

Y en contraposición al concepto de producto, se encuentra el concepto de mercado, que según la definición de Stanton, es un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero y voluntad para gastar.³⁸

Estos dos conceptos requieren la aplicación de estrategias y tratamientos especiales ya que es allí donde descansa toda la ejecución de marketing, y para llevar a cabo la aplicación de alguna estrategia, es menester mencionar la matriz

³⁴Ibid., p. 17.

³⁵Ibid., p. 17

³⁶Ibid., p. 19

³⁷Ibid., p. 19

³⁸ STANTON, William. Fundamentos de marketing. McGraw-Hill, México, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.p.24

producto-mercado (véase la figura 1.) presentada por Igor Ansoff, la primera matriz de análisis estratégico que muestra gráficamente las opciones que tiene una empresa en este sentido.³⁹

Tabla 1 Matriz Producto-Mercado

Estrategias de Producto -Mercado		
	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados existentes	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
Nuevos mercados	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Desarrollo de nuevos productos y empresas⁴⁰

Para comprender la matriz, se desglosan sus componentes: **La penetración del mercado** indica que la organización intenta aumentar sus ventas mediante una mayor explotación del mercado actual con los mismos productos. **Desarrollo del producto** quiere decir que la organización diseña nuevos productos para los mercados existentes a fin de satisfacer las necesidades y los deseos cambiantes de los clientes.⁴¹

Según Schnarch,⁴² “Si al analizar el entorno y las tendencias se ve que las ventas o la rentabilidad se complican en los mercados existentes, la empresa comienza a buscar nuevos mercados que presenten mejores oportunidades.”

Allí se analizan las otras variables de la matriz:

“**Desarrollo del mercado** La compañía realiza un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto puede hacerse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución. **Diversificación** es ofrecer nuevos productos en mercados nuevos, lo cual significa un apartamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercado.”⁴³

4.2.4. Plan de acción

La toma de decisiones en marketing, debería estar fundamentada en los clientes, y más aún en el fenómeno del mercado. En las pasadas seis décadas, gran parte

³⁹ ANSOFF, Igor. Strategies for diversification. Harvard Business Review, septiembre-octubre, 1957, p.113

⁴⁰ SCHNARCH. Op. cit., p. 26.

⁴¹ Ibid., p. 26.

⁴² Ibid., p. 26.

⁴³ Ibid., p. 26.

de este conocimiento ha sido generada también por la conocida ciencia del marketing. El conocimiento de marketing contiene los siguientes componentes: conocimiento específico acerca de fenómenos de mercadotecnia, generalizaciones y modelos y métodos.⁴⁴

Primero, el conocimiento acerca del fenómeno de marketing puede ser generado a través de estudios específicos. Considerar por ejemplo los estudios que descomponen las promociones de ventas.⁴⁵ Otro ejemplo es la aplicación exitosa de segmentación, y la herramienta de posicionamiento, la cual proporciona a los directores información sobre sus nichos de mercado, preferencias de clientes, fortalezas de la competencia, y segmentos de clientes.⁴⁶

Hay numerosos análisis que reportan la elasticidad del promedio de ventas a través de la publicidad. Sethuraman y Tellis ejecutaron un análisis de alrededor de 262 marcas, y encontró un promedio de elasticidad de ventas por publicidad de 1. Este resultado es más alto para nuevos productos que para productos establecidos y es más alto para duraderos que para no duraderos.⁴⁷

Las promociones en precios fortalecen temporalmente las ventas de las marcas promocionadas. Así que las elasticidades de los precios en promoción son más grandes por un lado que la elasticidad del precio regular. Así entonces se concluye que la generación de conocimiento en marketing puede contribuir a mejorar la toma de decisiones.⁴⁸

4.2.5. Estructura Organizacional y Marketing

Los académicos y los profesionales en negocios resaltan la importancia de la estructura organizacional en el mercadeo. Los investigadores usan la teoría de diseño organizacional según Galbraith para investigar los efectos de muchos elementos de diseño organizacional en su ejecución. Por ejemplo, una investigación empírica de marketing prueba la efectividad del liderazgo y la cultura según Homburg and Pflesser, las mediciones y los incentivos según Kirca, y los sistemas y los procesos según Kumar sorprendentemente ha habido escasas

⁴⁴DIAMANTOPOULOS, Adamantios, Y **FRITZ**, Wolfgang, Y **HILDEBRANDT**, Lutz. Quantitative Marketing and Marketing Management. Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden DOI 10.1007/978-3-8349-3722-3_7, 2012 p.152

⁴⁵Ibid., p. 152.

⁴⁶Ibid., p. 153.

⁴⁷Ibid., p. 158

⁴⁸Ibid., p. 158, 160.

investigaciones sobre los efectos de la estructura organizacional en los resultados de marketing, a pesar del interés emergente en el rol de la estructura.⁴⁹

Identificar las características únicas de la estructura es fundamental para entender los efectos de la micro-estructura de un diseño organizacional. Se revisan las principales características de la estructura: centralización, formalización, especialización, interdependencia, integración y modularidad. La centralización es hasta el punto en el cual la autoridad puede tomar decisiones y puede tomar acción reside en los niveles altos de la jerarquía según Jaworski and Kohli. Delegar autoridad al personal de alto nivel puede ser beneficioso en mercados de baja turbulencia, pero ello impide la innovación, en el conocimiento compartido al interior de la organización, eficiencia en la toma de decisiones, y la ejecución del conocimiento según Menon.⁵⁰

La formalización se refiere al grado en el cual las reglas gobiernan las decisiones, los roles, las normas, los procedimientos y la comunicación según Troy. El uso de las reglas es un camino para señalar los comportamientos apropiados, direcciona los problemas de rutina, y fácilmente transforman el conocimiento implícito en conocimiento explícito según Grant, pero esto puede dañar la ejecución en los mercados dinámicos como controles estrictos, empleados prevenidos desde rápidas maniobras para adaptarse a los cambios del mercado según Kabadayi. La especialización o el alcance al cual los trabajos en la organización requieren habilidades definidas o un nivel de experticia según Olson, y esto permite a la organización asignar tareas a la gente mejor equipada para realizarla.⁵¹

Como la hipercompetencia y los cambios en las necesidades de los clientes resultan en más dinámica y turbulencia de mercado, la estructura ideal requiere ser más ágil y manejable que las rígidas y burocráticas según Schreyögg and Sydow. Una nueva oleada de investigaciones hacen hincapié en la importancia de dividir constantemente los negocios en unidades manejables, y re-ensamblarlos en un trabajo unido según Day y Grant. La modularidad permite a las firmas que de buena gana puedan improvisar su estructura basada en su observación y experiencias de mercado.⁵²

⁴⁹LEE, Ju-Yeon.Y KOZLENKOVA, Irina. Y PALMATIER Robert. Structural marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives. [Journal of the Academy of Marketing Science](#). January 2015, Volume 43, [Issue 1](#), pp. 73

⁵⁰Ibid., p. 77

⁵¹Ibid., p 78.

⁵²Ibid., p. 78.

La organización modular puede mantener la comunicación eficiente a través de las unidades, influenciar su aprendizaje de mercado, construir capacidades de marketing, y facilitar. Una revisión de las características de la estructura organizacional sugiere un gran número de implicaciones para el marketing. Adoptar una estructura altamente descentralizada algunas veces puede dificultar el compartimiento de información de mercado y el establecimiento de una visión estratégica clara.⁵³

Las características de la estructura organizacional frecuentemente aparece como conductor en los modelos de orientación de mercado según Jaworski and Kohli. Casi un 90% de los estudios hechos en esta área investigan cada centralización o formalización como barreras para convertirse en una empresa más orientada al mercado, porque las grandes estructuras centralizadas reducen las oportunidades de distribuir las ideas a través de las unidades, y las grandes estructuras de formalización previenen a los empleados para intentar realizar cosas nuevas o diferentes como respuesta a los cambios ambientales.⁵⁴

Primero, la más reciente investigación en marketing examina el impacto de los tipos de estructura organizacional (funcional,- producto-, cliente-centralizada) basada en la orientación de mercado y argumentan que la organización de las firmas en función de los distintos tipos de clientes (cliente-centralizado-estructura) realzan las relaciones con los clientes y la funcionalidad de la firma según Shah. Los directores usan la estructura organizacional para lograr un amplio rango de metas de marketing, así como el incremento de su enfoque en los clientes, crecimiento de sus marcas, y el aprendizaje de mercado.⁵⁵

Ha habido una atención creciente en lo relacionado con la orientación al mercado y al cliente como centro de atención en la organización, con lo cual se puede mejorar la orientación al mercado, la relación con el cliente, y la ejecución financiera de recursos tal como lo indica Shah. Para promover la centralidad de los clientes, los investigadores y directores se enfocan en los elementos de diseño estructural que pueden reflejar la segmentación del mercado según Day por la mejora de los lineamientos de la firma con los mercados externos o los segmentos de clientes.⁵⁶

Una forma organizacional emergente en materia de marketing, es la estructura cuyo cliente es el centro de la misma, un diseño estructural es aquel cuyo línea de

⁵³Ibid., p. 78.

⁵⁴Ibid., p. 80.

⁵⁵Ibid., p. 80.

⁵⁶Ibid., p. 89

negocio toma lineamientos enfocadas en distintos grupos de clientes según lo expresado por Lee. Esta estructura permita a cada división enfocarse en un único segmento de clientes, lo cual incrementa su conocimiento del grupo de clientes en la totalidad de la estructura jerárquica según Gulati. Sin embargo alinear las estructuras con los clientes frecuentemente duplica las funcionalidades por medio de las divisiones, disminuye la eficiencia de costos según Gualti, e introduce más complejidad en la comunicación y la toma de decisiones según Homburg.⁵⁷

Los elementos de diseño estructural que promueven el alineamiento entre los empleados internos y los clientes externos (estructuras donde el cliente es el centro), mejoran la velocidad de las organizaciones, y la capacitan para adaptarse en función de las necesidades de los clientes pero añaden a ello costos internos y complejidad de su comunicación y el proceso de toma de decisiones. La base de la adaptación de la estructura beneficia el impacto en los resultados relacionales (satisfacción, lealtad), y la funcionalidad de la firma cuando los cambios de los clientes son frecuentes, y los clientes tanto los deseos y recompensas ofrecidas proporcionadas son mejores.⁵⁸

Los efectos en los elementos de diseño estructural en la efectividad de la mezcla de mercadeo, y la eficiencia, conlleva a girar la atención sobre el papel moderador de la estructura organizativa de los efectos de la mezcla de marketing en los resultados pertinentes. Las empresas hacen inversiones de marketing (publicidad, fuerza de ventas) para mejorar la marca y la innovación, pero la evidencia empírica sugiere que estos efectos dependen de las condiciones que limitan esta inversión tal como lo indica Naik.⁵⁹

Debido a que "la estructura juega un papel importante en la creación de una organización enfocada en el mercado según Day, se ha convertido en crucial reconocer "la estructura organizativa" como una variable clave en los modelos de comercialización, lo que constituye el marketing estructural o el papel de la estructura organizacional como una variable estratégica de marketing que pueden afectar a una amplia gama de resultados de marketing."⁶⁰

⁵⁷Ibid., p. 89.

⁵⁸Ibid., p. 89.

⁵⁹Ibid., p. 93

⁶⁰Ibid., p. 95

4.3. MARCO LEGAL

Es pertinente incluir el marco legal para la ejecución de esta propuesta de investigación ya que muchos aspectos de ámbito de mercadeo y ventas deben cumplir con una serie de requisitos de ámbito legal que de no cumplirse sencillamente impedirían que la empresa pudiese desempeñarse en este escenario de ventas. Cuando se planteó el plan de negocios de creación de la empresa, se hizo mención a varios aspectos que la competencia de productos sustitutos no realizaba con relación a contratación de personal de mercadeo, pero que al momento de iniciar operaciones comerciales, se detectó que la razón de esta dinámica estaba vinculada con aspectos legales y de contratación.

Existen límites que es importante conocer de modo que el sistema de ventas alternativo se realice dentro del contexto legal permitido.

Para que la empresa pueda ejecutar sus operaciones en materia comercial, esta requiere cumplir con lo dispuesto en el decreto 3075 de 1997 el cual es la norma que regula todo lo relacionado con el manejo de alimentos y es fundamental para poder obtener lo regulado según el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. Este ente una vez cumplida la exigencia normativa emite un Registro Sanitario el cual es fundamental para que la empresa pueda comercializar el producto con posibilidades de expandir su rango de acción a nivel Nacional dentro del territorio Colombiano.

En materia de contratación, la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS debe cumplir con lo dispuesto en el **CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO (C.S.T.) Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949** leyes que están enmarcadas dentro del C.S.T, y este aspecto resulta relevante para este marco debido a que de acuerdo a la negociación actual con los supermercados, ha sido un requisito tener de manera permanente personal de mercadeo al interior de los supermercados generando que él sea reconocido por los clientes de los supermercados, lo cual implica asumir todos los requisitos de ley en materia de contratación para poder cumplir con estas exigencias.

Para que la empresa pueda vender sus productos esta debe cumplir con todos y cada uno de los requisitos documentales requeridos por los clientes potenciales para poder establecer vínculos comerciales legales.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La propuesta de investigación será abordada desde un enfoque cuantitativo. Tal como lo describen Hernández, Fernández y Baptista⁶¹, el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento entre otros, y de acuerdo al objetivo que se persigue en la investigación, se necesita encontrar elementos que marquen una tendencia y permitan tomar decisiones con base en elementos estadísticos, a su vez ligados a comportamientos del mercado, por ende este planteamiento requiere que la investigación tome un enfoque de tipo cuantitativo.

Expuesto lo anterior, los objetivos de investigación conllevan a:

- Analizar el entorno en el cual se comercializa la Harina de Millo.
- Analizar el sector y la competencia que enmarcan el desarrollo de la Harina de Millo.
- Investigar el mercado para la Harina de Millo.
- Direccionar estratégicamente la empresa enfocada en la harina de millo.

En este orden de ideas, el enfoque cuantitativo permite abordar estos objetivos con un grado más contundente de resultados que conllevan a la realización de análisis y toma de decisiones de una forma más concreta para la situación de la empresa PRODUCTOS VALGAR S.A.S.

El diseño de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista⁶² será una investigación no experimental. Desde este enfoque, se abordará el diseño transeccional descriptivo y tal como lo definen estos autores, este diseño tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, y así proporcionar su descripción.

⁶¹ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Y FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la Investigación. 5 ed. México. McGraw-Hill, 2010. p. 4.

⁶²Ibid., p. 151.

Son por tanto estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).⁶³

Por ende, este diseño permitirá describir aspectos para la construcción del nuevo sistema de mercadeo y ventas requerido por la empresa PRODUCTOS VALGAR. La investigación estará encaminada hacia comprender mejores formas de comercialización, determinar si se requiere ingresar a nuevos canales de distribución, y cuáles deberían ser esos canales para de esa manera robustecerlos, determinar cuáles pueden ser los nuevos segmentos de mercado y poder prospectarlos e incluirlos como nuevos clientes potenciales, y la construcción de estrategias que permitan ejecutar cada uno de los agentes de mercado descritos anteriormente.

⁶³ Ibid., p.152,153, 154

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación será de tipo descriptivo cuyo propósito es encontrar una serie de variables y elementos que puedan contribuir con el área ventas y mercadeo.

Tal como lo describen Hernández, Fernández y Baptista,⁶⁴ la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características, describe tendencias, perfiles de las personas, grupos o comunidades, a su vez este tipo de investigación será encaminada hacia mostrar con precisión los ángulos, o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En este orden de ideas, esta metodología de investigación es la más apropiada ya que permite encontrar tendencias, abarcar grandes grupos de personas, y encontrar respuestas generales ya que lo que se busca no es entender el fenómeno, sino medirlo para poder tomar decisiones precisas en materia de ventas y mercadeo en la empresa PRODUCTOS VALGAR.

⁶⁴ Ibid., p.80

5.2. MÉTODO

Dentro de la presente propuesta de investigación se desarrollaran dos métodos: Método deductivo, y método estadístico; a continuación se profundiza en la razón de la aplicación de los métodos.

5.2.1. Método Deductivo

Con el método deductivo cuantitativo el objetivo es crear un sistema de ventas y mercadeo para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS, por ende se requiere saber cuáles son esos elementos. Este método deductivo permite a partir de teorías generales acerca de un fenómeno o situación, explicar situaciones particulares.

De este modo se pretende construir un modelo de negocios en mercadeo y ventas con base en teorías generales validadas y postuladas por autores y empresas reconocidas que permitan comprobar la efectividad de los elementos postulados en el ejercicio de su trabajo.

5.2.2. Método Estadístico

Una vez construido el modelo desde una visión deductiva y tras definir otras formas de ejecutar las operaciones de mercadeo y ventas se procederá a implementar un método de tipo estadístico que permita cotejar que la información obtenida de fuentes secundarias y plasmadas a través del método deductivo se ajusten a la información obtenida de fuentes primarias obtenidas por medio del método estadístico con la implementación de técnicas como cuestionarios, encuestas y entre otras técnicas estadísticas, para que a la postre dicha información se pueda resumir, analizar e interpretar.

De esta manera se puede construir un modelo de negocios que con información teórico-práctica permita tomar decisiones a los directivos de la empresa PRODUCTOS VALGAR frente a la implementación de la propuesta de investigación.

5.3. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Las fuentes de investigación primaria que se van a utilizar para el desarrollo de la presente investigación, son:

5.3.1. Investigación documental

Según Baena⁶⁵, “la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información

Las fuentes de investigación secundaria a utilizar en esta investigación son revistas especializadas, científicas, textos, libros, documentos en general que permitan encontrar hallazgos de otros investigadores en materia de mercadeo y ventas para las empresas que son nuevas en el mercado.

5.3.2. Cuestionario

Cuestionario el cual consiste en una serie de preguntas respecto de una o más variables a medir.⁶⁶

La técnica del cuestionario se va a utilizar ya que se requiere obtener información de variables que rigen el modo como se comercializa el producto, y se necesita encontrar los potenciales nuevos métodos, canales, tipos de clientes que también puedan obtener la Harina de Millo, sin embargo se requiere construir una serie de variables y categorías que influyen en este proceso.

5.3.3. Escalamiento Tipo Likert

Escalamiento Tipo Likert: Este método fue desarrollado por Renis Likert en 1932 sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Este método

⁶⁵BAENA, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de Investigación. Editores Unidos Mexicanos, México Citado por ÁVILA BARAY, Héctor Luis. Introducción a la metodología de la investigación. España. Eumed.net, 2006. p.45

⁶⁶Ibid., p.217

consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicio ante los cuales se pide la reacción de los participantes.⁶⁷

La técnica de Escalamiento tipo Likert se va a usar ya que va a permitir estructurar cada variable realizada en el cuestionario, y va a permitir observar desde otra perspectiva el impacto y las tendencias en rangos de ascendentes de esas variables.

⁶⁷Ibid., p.245

5.4. ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

A los datos obtenidos se les aplicara el siguiente tratamiento:

5.4.1. Primera Fase

En esta fase se analizará la situación actual de la empresa en materia de ventas y mercadeo.

Actividades:

- Estructurar teóricamente el plan alternativo de mercadeo y ventas para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS.
- Selección de un programa estadístico para analizar los datos.
- Revisar la investigación de mercados realizada durante el proceso de creación de la empresa para tener claridad sobre el segmento de mercado y canal de distribución hacia el cual la empresa se enfocó inicialmente.
- Aplicar las técnicas de recolección de información a los clientes actuales para tener un concepto reciente sobre el producto Harina de Millo.
- Aplicación de técnicas de recolección propuestas a nuevos canales de distribución, y segmentos de mercado para identificar los nuevos campos de acción de la empresa en materia de ventas y mercadeo de la Harina de Millo.
- Ingresar los datos obtenidos al programa estadístico seleccionado.

5.4.2. Segunda Fase

Identificar el comportamiento del mercado con respecto a la Harina de Millo, reconocer la viabilidad de continuar con los clientes actuales, y reconocer la aceptación potencial de los nuevos segmentos de mercado y canales de distribución estudiados.

Actividades:

- Interpretar los resultados obtenidos.
- Identificar los promedios de consumo actuales de clientes actuales.
- Probar la resistencia al cambio en características del producto.
- Pronosticar los consumos de los nuevos potenciales clientes.

5.4.3. Tercera Fase

Estructurar Estrategias

Actividades:

- Plantear estrategias de mezcla de mercadeo enfocándose en las 4 P'S del mercadeo para determinar precio para los diferentes segmentos o canales.
- Plantear las estrategias de comunicación y publicidad necesaria para ingresar a nuevos segmentos ajustadas con el presupuesto de la empresa.
- Validar la respuesta del mercado con respecto a las estrategias planteadas.

5.4.4. Cuarta Fase

Actividades:

- Determinar metas comerciales para alcanzar punto de equilibrio.
- Estructurar un plan de acción para alcanzar las metas comerciales.

5.4.5. Quinta Fase

Finalmente se preparan los resultados para presentarlos, esto debe pasar desde la revisión de los resultados, organización de los mismos, cotejo de los diferentes resultados, priorización de información más relevante, y elaboración del reporte.⁶⁸

Actividades:

- Ajuste y acomodación de resultados.
- Presentación de informe.

⁶⁸Ibid., p.335.

5.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

5.5.1. Población

El método como se seleccionara la población y muestra será con base en la metodología de Hernández, Fernández, y Baptista.⁶⁹

El primer aspecto para determinar la población y muestra es estipular las unidades de análisis. Luego se procede con la selección de la muestra.

Dando comienzo al primer paso de la metodología, las unidades de análisis sobre las cuales se desarrollara la presente investigación son aquellos grupos que potencialmente podrían llegar a usar o consumir la Harina de Millo, que se encuentran localizados en dos de los municipios del Norte del Cauca (Puerto Tejada y Santander de Quilichao), dos municipios del Valle del Cauca (Palmira, Pradera), y algunas zonas de la ciudad de Cali en zonas puntualmente descritas en el listado próximo.

Estos grupos potenciales deben ser identificados para que de manera sistemática se puedan definir los elementos de mercadeo y ventas que pueden contribuir para poder definir estrategias concretas de llegar a esta población; así se definen los elementos:

- Amas de casa sin hijos o con hijos o nietos en etapa de crecimiento que sean clientes principales de los supermercados a los cuales se distribuye actualmente la Harina de Millo en dos de los municipios del Valle del Cauca (Palmira, y Pradera) y dos municipios del Norte del Cauca Puerto Tejada y Santander de Quilichao. (120 Personas)
- Personas que trabajan de manera independiente en sistemas de multinivel o network marketing localizadas en la ciudad de Cali, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Palmira y Pradera Valle del Cauca. (30 Personas)
- Personas que practican deporte en gimnasios de la ciudad de Cali zona sur de la ciudad comprendidos entre la Carrera 90 y la Carrera 45, y las calles 3 hasta la Av. Simón Bolívar. (100 personas)
- Administradores de gimnasios de la ciudad de Cali barrios del Sur de la ciudad comprendidos entre la Carrera 90 y la Carrera 45, y las calles 3 hasta la Av. Simón Bolívar. (30 personas)

⁶⁹Ibid., p.171

- Administradores de restaurantes veganos del barrio San Fernando en la ciudad de Cali. (10 personas)
- Administradores de panaderías especializadas del barrio San Fernando en la ciudad de Cali. (10 personas)
- Administradores de cadenas de panaderías en la ciudad de Cali (5 personas)
- Jefes de compra de empresas distribuidoras de productos para gimnasios y para otros establecimientos de la ciudad de Cali. (10 Personas)
- Médicos de la clínica del Colon de la ciudad de Cali. (10 Personas)

El total de la población para de trescientas veinticinco (325) personas comprendidas en cada una de las categorías indicadas anteriormente.

5.5.2. Muestra

El segundo paso es seleccionar la muestra, y para efectos de la presente investigación, se escogerá una muestra probabilística, que según Hernández, Fernández, y Baptista⁷⁰ se tiene claro que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Dentro de esta muestra se trabajara con una muestra probabilística estratificada definida como Muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.

La muestra se aplicara con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

La razón de seleccionar estos niveles de confianza y error se debe a que de acuerdo a la experiencia obtenida durante el proceso de emprendimiento se ha logrado detectar que mucha de la información obtenida con instrumentos como los que se va a aplicar en la presente investigación resulta variar en el momento en que los actores deben entrar en acción y ejecutar aquello que refirieron en el instrumento de indagación; es decir en el cuestionario se respondió un asunto y al momento de tener que asumir acción de acuerdo a esa contestación, se pueden presentar altos índices de variación.

Por ello la recomendación en materia de mercadeo y ventas para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS invitará a conducirse a la acción con la información obtenida para poder determinar la eficacia de los hallazgos.

⁷⁰Ibid., p.176

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la ecuación:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{325 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{0.05^2(325-1) + 0.5^2 1.96^2} = 176$$

Una vez determinada la muestra global, se determinara la muestra estratificada por segmentos aplicando la siguiente fórmula⁷¹:

$$rsh = \frac{n}{N}$$

Donde (n) representa la muestra y (N) representa el total de la población. El total obtenido de esta fracción se multiplicará por el total de la subpoblación de manera constante para obtener el tamaño de la muestra por estrato.

$$rsh = \frac{176}{325} = 0.5415$$

Tabla 2. Muestra probabilística estratificada de segmentos potenciales

Numeral	Segmento Potencial - Población	Total Población (fh)=0.5415	Muestra
1	Amas de Casa con hijos o nietos...	120	65
2	Personas Multinivel	30	16
3	Deportistas gimnasios	100	54
4	Administradores gimnasios	30	16
5	Administradores Restaurantes Veganos	10	5
6	Admin. Panaderías Especializadas	10	5
7	Admin. Cadenas de panaderías	5	3
8	Jefes de compra Distribuidoras	10	5
9	Medicos Clinicas especializadas (Colon)	10	5
		N= 325	n= 176

Fuente: Elaboración Propia

⁷¹Ibid., p.181

6. ANALISIS DE ENTORNOS

6.1. ENTORNO POLITICO LEGAL

De acuerdo con el **DECRETO 3075 DE 1997**, El presidente de la República de Colombia en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 09 de 1979 **DECRETA** según el **ARTICULO 1o.** que La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

DEFINICIONES. Para efectos del presente Decreto se establecen las siguientes definiciones

ALIMENTO: Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia

AMBIENTE: Cualquier rea interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos.

AUTORIDAD SANITARIA COMPETENTE: Por autoridad competente se entender al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y a las Direcciones Territoriales de Salud, que, de acuerdo con la Ley, ejercen funciones de inspección, vigilancia y control, y adoptan las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto.

CERTIFICADO DE INSPECCION SANITARIA: Es el documento que expide la autoridad sanitaria competente para los alimentos o materias primas importadas o de exportación, en el cual se hace constar su aptitud para el consumo humano.

MATERIA PRIMA: Son las sustancias naturales o artificiales, elaboradas o no, empleadas por la industria de alimentos para su utilización directa, fraccionamiento o conversión en alimentos para consumo humano.

INSUMO: Comprende los ingredientes, envases y empaques de alimentos.

PROCESO TECNOLÓGICO: Es la secuencia de etapas u operaciones que se aplican a las materias primas y demás ingredientes para obtener un alimento. Esta definición incluye la operación de envasado y embalaje del producto terminado.

REGISTRO SANITARIO: Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e Importar un alimento con destino al consumo humano.

Como complemento al **DECRETO 3075 DE 1997**, surge la **RESOLUCION 2674 DE 2013** que Introduce algunas nuevas definiciones, algunos artículos del Decreto 3075 quedan agrupados en uno sólo de la Resolución incluyen uno o dos numerales adicionales y la resolución 2674 tiene solo 55 artículos frente a 125 del Decreto 3075.

Por lo tanto se identifican los factores básicos para que una empresa pueda operar comercialmente en Colombia, frente a lo cual se precisa que la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS localizada en el municipio de Puerto Tejada Cauca, cumple con la normatividad Colombiana para operar en el contexto Nacional.

En materia de contratación laboral, el **CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO** menciona los siguientes aspectos:

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. **ARTICULO 2o. APLICACION TERRITORIAL.** El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

ARTICULO 3o. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. ARTICULO 4o. SERVIDORES PÚBLICOS. Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten. ARTICULO 5o. DEFINICION DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Es pertinente que la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS cumpla con los requerimientos impuestos por el CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO para que pueda enfrentar la operación comercial a la cual pretende alcanzar.

Por otro lado, otro de los aspectos que conciernen con el entorno legal para el ejercicio empresarial de la empresa en cuestión, radica en el Registro de Marca regulado por varias resoluciones, entre las que se menciona la resolución 50720 de 2012, la Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina – CAN que dispone los asuntos de propiedad industrial, la Ley 1455 de 2011.

Tabla 3. Oportunidades y Amenazas

VARIABLE	A/O	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
REGISTRO SANITARIO	O	X			
REGISTRO DE MARCA	A				X

FUENTE: Elaboración Propia

6.2. ENTORNO ECONOMICO

En el primer trimestre de 2014 la economía colombiana creció a una tasa alta de 6,4%, muy superior a la estimada. Ello se explicó por un consumo y por una construcción de obras civiles y edificaciones con aumentos superiores a los proyectados. La nueva información sobre el desempeño del gasto de los hogares indica que éste seguirá creciendo a buen ritmo. En efecto, la tasa de desempleo sigue en descenso, las ventas al por menor registra crecimientos elevados, la confianza del consumidor mejoró a niveles favorables y el crédito detuvo su desaceleración. Por el lado de la inversión, se espera que este rubro crezca a una tasa alta pero inferior a la del primer trimestre. El crecimiento del crédito total ha aumentado debido a una mayor dinámica de los préstamos comerciales e hipotecarios. Lo anterior, junto a unas tasas reales de interés de crédito en niveles que impulsan el gasto. Con todo lo anterior, el equipo técnico del Banco revisó al alza su pronóstico de crecimiento para todo 2014 a un rango entre 4,2% y 5,8%, con 5% como cifra más probable.⁷²

Desde esta perspectiva se comienza a observar el panorama económico que puede influir sobre el desempeño de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS en el entorno comercial. Estas cifras pueden permitir la construcción de estrategias moderadas o quizás más agresivas de acuerdo a los diversos hallazgos que arrojen el mercado.

Luego de continuos incrementos en la inflación anual y de acercarse más rápido de lo esperado a la meta de 3%, en junio disminuyó y se situó en 2,79%. Estos movimientos en la variación de los precios al consumidor han sido principalmente consecuencia de cambios en las canasta de alimentos y regulados. El promedio de las medidas de inflación básica ha presentado un comportamiento similar y las expectativas de inflación a uno y más años se mantienen cerca o levemente por encima del 3%. Los pronósticos a diciembre sugieren que los precios de los alimentos y regulados aumentarán a un mayor ritmo anual. El resto de la canasta del IPC registraría una relativa estabilidad en sus cambios anuales. Con ello la inflación anual terminaría levemente por encima de 3%.⁷³

⁷² URIBE, José Darío. Situación Actual y perspectivas de la economía colombiana disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-04-08-2014>

⁷³ Ibid., p. 1.

Este escenario revela un comportamiento bastante complejo en materia de la canasta familiar, y es fundamental conocerlo para saber el modo como se va a llegar a los clientes con la Harina de Millo. Es importante reconocer este panorama inflacionario y de índice de precios al consumidor.

Según Corficolombiana, el Banco de la República mantendrá su tasa de interés en 4,5 % a lo largo del 2015. Aunque no descarta recortes a niveles de 4 % si la caída de los precios del petróleo se profundiza y si las perspectivas fiscales para el 2016 se complican más. Las expectativas de crecimiento económico mundial se han deteriorado más desde finales del 2014. En consecuencia, el FMI revisó su previsión de expansión del PIB global en el 2015 de 3,8% a 3,5%, levemente por encima del 3,3% estimado para el año pasado.⁷⁴

Este pronóstico permite esbozar una estrategia financiera para llevar a ejecutar los planes de acción y, tácticas en materia de financiación y apalancamiento hacia donde se pueda dirigir la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS en pro de la nueva estrategia de mercadeo y ventas.

Para el año 2015 se espera que la inflación se mantenga por encima de 3,5 % en el primer semestre y que se acerque a 4 %, especialmente afectada por la devaluación, por algunas renovadas presiones de costos laborales y no laborales, y por un mayor nivel de indexación que en el 2014 (éste corresponde a la inflación del año inmediatamente anterior, que para el 2015 es el 3,7 % del 2014, mientras que para el 2014 fue el 1,9% del 2013).⁷⁵ Se estima una inflación anual promedio de 3,6%

Bajo este complejo escenario, creemos que el Banco de la República mantendrá su tasa de interés en 4,5 % a lo largo del 2015, nivel que continúa siendo ligeramente expansivo, en nuestra opinión. No descartaríamos recortes a niveles de 4 % si la caída de los precios del petróleo se profundiza y si las perspectivas fiscales para el 2016 se complican más. A nivel local, ahora se espera una desaceleración del crecimiento del PIB de 4,8% en el 2014 a 4% en el 2015 (antes pronosticábamos 4,5%), pero con importantes riesgos a la baja. La revisión se debe principalmente al continuo desplome de los precios del petróleo, pues éstos

⁷⁴ Por Redacción portafolio.co disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-economica-colombia-febrero-2015>

⁷⁵ **PARDO Amézquita Andrés.** Publicado en *Portafolio.co* disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-economica-colombia-febrero-2015>

han caído 35% desde la última vez que publicamos nuestras proyecciones económicas para este año en diciembre⁷⁶.

Observar la dinámica internacional y el comportamiento de los mercados internacionales y sus efectos a nivel local, resulta de vital importancia para que la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS pueda mantener un radar permanente y una observación continua ya que está demostrado que esos movimientos tienen efectos directos e indirectos en la dinámica y desempeño de la empresa.

El consumo privado se desacelerará mucho menos, pero la devaluación también jugará un rol importante en su debilitamiento debido a la pérdida de poder adquisitivo de los hogares, medido en dólares, que afectará la demanda de bienes de consumo importados. Por otro lado, la tasa de desempleo ya podría estar bordeando su nivel estructural de largo plazo, lo cual limitará las ganancias adicionales asociadas al aumento en los niveles de empleo.⁷⁷

Este escenario es de vital importancia para ser tenido en cuenta ya que los clientes de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS se encuentran claramente afectados por este tipo de dinámicas económicas lo que puede a su vez redundar en la adquisición del producto.

El empleo industrial continuó contrayéndose, al disminuir -0,7%. De acuerdo a su contribución al crecimiento de la producción real de la producción del sector industrial los subsectores más dinámicos, durante el período enero-marzo de 2014, fueron: Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches (29,3%), productos de molinería y almidones (8,4%), la industria de bebidas (7,7%), otros productos alimenticios (9,0%). En el primer trimestre de 2014, el subsector se recuperó y su producción aumentó 8,4% y sus ventas 9,9%, por mayor demanda interna, aunque sus exportaciones.⁷⁸

En cuanto a los lugares más frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia, las estadísticas revelan el siguiente comportamiento: las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas.⁷⁹

⁷⁶ Por Redacción portafolio.co disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-economica-colombia-febrero-2015>

⁷⁷ Ibid., p.1.

⁷⁸ HERRERA, Camilo Tendencias de consumo en Colombia. Disponible en <http://www.M2M.com.co>, Raddar.

⁷⁹ Ibid., p. 1.

En abril de 2014, la producción real del sector fabril, sin incluir trilla de café, presentó un descenso de 2,2% con relación a igual mes de 2013, cuando había registrado un incremento de 8,8%. En este período, 26 de los 44 subsectores industriales registraron un descenso en su producción, destacándose por su contribución a la variación total del sector la industria molinería y almidones (-4,9%). En conjunto cinco actividades sumaron -2,4 puntos porcentuales a la variación total.⁸⁰

La producción del sector alimentos responde en su mayor parte a la demanda interna y ha reflejado una importante desaceleración. Este sector comprende varios subsectores dentro de los cuales, el subsector de productos de molinería abarca el (29%) del total⁸¹.

En cuanto a los lugares más frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia, las estadísticas revelan el siguiente comportamiento: las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas⁸², información vital para desplegar la política interna de distribución del producto.

Este aspecto revela potenciales canales de distribución que pueden ser tenidos en cuenta por la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS para mejorar su actual estrategia de mercadeo y ventas.

También la industria colombiana ha dado pasos importantes en materia de inversión y ampliación de capacidad instalada durante los últimos años. El sector pasó de realizar casi exclusivamente inversiones pequeñas en el territorio nacional con recursos propios, a realizar grandes inversiones, apalancadas en el mercado de capitales, y en muchos casos no solo en Colombia, sino también en países estratégicos del hemisferio⁸³.

⁸⁰ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_mmm_abr14.pdf

⁸¹ El sector de alimentos (CIIU Bancóldex 311), Participación en la producción de alimentos según Encuesta Anual Manufacturera, DANE.

⁸² Fuente: Tendencias de consumo en Colombia. M2M.com.co Entrevista con Camilo Herrera, Raddar.

⁸³ Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, Balance Sector Industrial 2011. Fuente: Banco Mundial, Cálculos DNP. Nota: En el caso de la economía colombiana, se presentó un cambio metodológico en las cuentas nacionales a partir del año 2000.

En las últimas décadas, la participación del sector manufacturero en la producción total ha caído en todo el mundo, como resultado, entre otros, del crecimiento de los sectores de servicios.⁸⁴

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), que la ANDI realiza con Acicam, Acoplasticos, Andigraf, Camacol y la Cámara Colombiana del Libro, en el período enero-junio 2015, comparado con el mismo período de 2014, la producción disminuyó 0,5 %.⁸⁵

Por su parte, las ventas totales cayeron 1,8 % y, dentro de éstas, las ventas hacia el mercado interno disminuyeron 0,1 %. Los resultados de la manufactura se han visto afectados por el sector de refinación de petróleo. Si excluimos esta actividad, la EOIC arroja un crecimiento de 1,8 % en producción, 1,3 % en ventas totales y 1,9 % en las ventas hacia el mercado interno.⁸⁶

Se observa de manera continua como el petróleo afecta el desarrollo de la economía a nivel local inclusive por lo la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS que se debe prestar especial atención a su comportamiento y estar alerta frente a los anuncios hechos por las distintas agremiaciones.

Los principales obstáculos que han enfrentado los empresarios en lo corrido del año hasta junio, en orden de dificultad son: el tipo de cambio (44,3 %), que ocupa el primer lugar y desde hace varios meses se presenta como una de las mayores preocupaciones de la industria. Le siguen el costo de las materias primas (25,7 %) y el problema de competencia (22,1 %). La falta de demanda (21,3 %), el contrabando (13,4 %), la infraestructura y los costos logísticos (11,9 %), son otros de los problemas que resaltan los empresarios.⁸⁷

Para el primer semestre los empresarios han cumplido el 94,9 % del presupuesto en ventas totales y en el mercado nacional. En cuanto a las exportaciones, respondieron que se ha cumplido el 95,2 % del presupuesto. Los resultados demuestran que el cumplimiento del presupuesto de las empresas se ha disminuido en este último periodo, en tanto que las cifras registradas hace un año

⁸⁴ Ibid., p. 1.

⁸⁵ ANDI disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/encuesta-opinion-industrial-conjunta-2015-andi>

⁸⁶ Ibid., p. 1.

⁸⁷ ANDI. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/encuesta-opinion-industrial-conjunta-2015-andi>

era 98,6 %, 98,8 % y 95,7 %, en ventas, ventas nacionales y exportaciones, respectivamente.⁸⁸

Este panorama permite a la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS comparar su realidad y plantear nuevas metas y objetivos en pro de lograr el éxito en el mercado.

Tabla 4. Evaluación de Factores externos económicos

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ECONÓMICOS

VARIABLE	A/O	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
INFLACION Y CRECIMIENTO ECONOMICO	A				X
ECONOMIA DEL SECTOR	O		X		
TASAS DE INTERES	A			X	
TENDENCIAS COMERCIALES	O	X			

FUENTE: Elaboración Propia

⁸⁸ Ibid., p. 1.

6.3. ENTORNO SOCIAL

Según la UNICEF, la desnutrición es la principal causa de muerte de lactantes y niños pequeños en países en desarrollo. Se estima que alrededor de unos 2.000 colombianos mueren cada año por desnutrición, además afecta alrededor de 5.7 millones de colombianos y los programas para combatirla resultan insuficientes, así lo señalan las estadísticas oficiales divulgadas por el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

Según la encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia (ENSIN), el cual se define como el principal estudio poblacional en Colombia y uno de los más importantes a nivel latinoamericano de interés estratégico para la planificación, desarrollo y evaluación de políticas públicas en seguridad alimentaria y nutricional realizada por el ICBF, y que se realiza cada 5 años, para el año 2010, en Colombia mientras los adultos sufren obesidad y sobrepeso, los niños tienen anemia y retraso en el crecimiento por mala alimentación.

La encuesta (ENSIN) revelo los siguientes indicadores, sumado a un fenómeno preocupante con respecto a la proporción de menores que tienen retraso en el crecimiento debido a la mala alimentación, arrojando las siguientes cifras:

A nivel nacional, el 13.2% de niños entre 0 y 5 años de edad está por debajo de la talla, y a nivel de los departamentos de Cauca y Valle, las cifras son de 23% y 6% respectivamente; además la desnutrición global en niños y niñas menores de 5 años es del 3.4% a nivel nacional, y a nivel de los departamentos de Cauca y Valle, son de 5.0% y 1.8% respectivamente; el retraso del crecimiento en talla en niños y niñas de 5 a 17 años es del 10% a nivel nacional, y a nivel de los departamentos de Cauca y Valle las cifras arrojan un 22.3% y 5.4% para los respectivos departamentos en mención.

Adicional a lo anterior, la prevalencia de anemia en los niños entre 6 y 59 meses es del 27.5%, y la anemia también afecta al 32% de las mujeres entre 13 y 49 años, así como el 45% de las que están en etapa de gestación.

Todas estas cifras conllevan a ver la crítica situación nutricional que se está presentando en Colombia, lo que conduce a generar diversas estrategias de acción para coadyuvar a la solución de estos problemas nutricionales que se están sucediendo en el entorno social.

Las anteriores temáticas conllevan así a generar un firme interés por ser parte de la solución y no estar paralizados y estáticos únicamente frente a la problemática,

sino presentar alternativas que contribuyan para mejorar la calidad de vida de las familias en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte se encuentran los asuntos relacionados con la nutrición como parte vital del ser humano, y surge la importancia de mencionar las necesidades nutricionales como un asunto trascendental dentro del desarrollo humano, demostrando con cifras fundamentadas como este asunto merece atención importante por parte de los diversos actores sociales, para contribuir con soluciones reales y tangibles para alcanzar la cobertura que este tema merece dentro de nuestra sociedad.

De lo anterior se parte entonces por definir las necesidades nutricionales como las cantidades de energía y nutrientes esenciales que cada persona requiere para lograr que su organismo se mantenga sano y pueda desarrollar sus variadas y complejas funciones. Se denominan nutrientes esenciales porque el organismo no es capaz de producirlos, y debe recibirlos con los alimentos. Cuando el cuerpo no percibe estos nutrientes esenciales por un periodo prolongado de tiempo, se pueden ocasionar enfermedades o hasta la muerte, y a esto se le denomina desnutrición. Las necesidades nutricionales dependen de la edad, sexo, actividad física y estado fisiológico de la persona.⁸⁹

Tabla 5. Evaluación de Factores externo sociales

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO SOCIALES

VARIABLE	A/O	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
TENDENCIAS DE CONSUMO	O	X			
TENDENCIAS DE NUTRICION	O		X		
VARIEDAD DE PRODUCTOS	A			X	

FUENTE: Elaboración Propia

⁸⁹ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación; OMS: Organización Mundial de la Salud; UNU: Universidad de las Naciones Unidas. **FAO.** Requerimientos de energía humana (Human energy requirements. Report of a Joint FAO/WHO/UNU Expert Consultation. FAO Food and Nutrition Technical Paper Series N°1 Rome. http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/docrep/007/y5686e/y5686e00.htm

6.4. ENTORNO REGIONAL

En términos regionales se toma como referencia el crecimiento en el Valle del Cauca debido a la localización geográfica con respecto a la ubicación del objeto de estudio, y de acuerdo con los informes, esta ha sido jalónado particularmente por maquinaria, eléctricos, molinería, entre otros.⁹⁰ Las exportaciones caucanas fueron poco diversificadas y en su mayoría se originaron en el sector primario de la economía con un alto componente agroindustrial.⁹¹

La economía del municipio de Puerto Tejada, está conformada por los siguientes sectores: - Sector de la Construcción, - Comercio minorista, Sector agrícola limitado en un 90% del área agrícola al monocultivo de caña de azúcar, sector pecuario representado por la explotación de diferentes especies como son las aves, los bovinos, equinos, porcinos, entre otros.⁹²

Sector industrial conformado por el sector manufacturero de punta ubicado en los parques industriales fruto de la Ley Páez (1995). Este hecho económico generó algunos empleos permitiendo satisfacer necesidades básicas, lo cual se ha reflejado en el mejoramiento de vivienda, en una mayor cobertura en la salud, en educación y bienes de consumo.

Es importante resaltar a empresas como Papeles del Cauca S.A. del Sindicato Antioqueño, Balanceados del Cauca, Colombia Kimberly Colpapel, Inversiones Aga, Prodesal, Perfiles Colombianos-Preficol, Premicol, Polilon, Industria Eléctrica del Cauca, Colinagro, Fada, Perfilamos del Cauca, Plásticos Alianza, Centrales del Cauca, Concretos de Occidente, Cortes e Impresos, Emcali, y Alambres y Cables Técnicos, entre otros.

Es importante tener en cuenta que estas cifras aunque sean elevadas, no tienen una distribución equitativa en la población, que el desempleo y el subempleo son grandes y crecientes, (que el presupuesto del gobierno municipal es más o menos una duodécima parte del PIB estimado), y que la apuesta actual centrada en la caña de azúcar en lo rural, y en la gran empresa del Parque Industrial, no han redundado en siquiera estimular expectativas positivas sino que la población se

⁹⁰Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, Balance Sector Industrial 2011.

⁹¹Visión de Desarrollo Territorial Departamental Visión Cauca 2032: Hemos comenzado ISSN: 2256-1854, pág. 73, Secretaría de Planeación, Departamento del Cauca, 2011

⁹² Secretaría de Gobierno Municipal de Puerto Tejada, Cauca. - Secretaría de Planeación Municipal.

siente desprotegida entre estos dos ejes que observan su situación con indiferencia extrema: los índices de pobreza, miseria y desempleo se han disparado. Es por ello, que Puerto Tejada deberá buscar horizontes ajenos al monocultivo y a la gran industria.⁹³

La economía informal indica que las necesidades básicas insatisfechas como producto del desempleo, han hecho que muchas personas se dediquen a la economía informal. Puerto Tejada no se escapa a esta realidad, aunque en un grado mínimo los vendedores ambulantes son oriundos o habitantes del Municipio. Muchos de quienes suplen sus necesidades a través de la economía informal, no tienen la capacidad educativa como para competir laboralmente y esto hace que opten por esta decisión laboral.⁹⁴

A nivel específico se puede detallar que en el municipio de Puerto Tejada no hay presencia de otras empresas del sector de la molinería, de acuerdo con los informes que entrega la Secretaria de planeación y Municipal.

⁹³ Fuente: Secretaria de Gobierno Municipal de Puerto Tejada, Cauca. - Secretaria de Planeación Municipal

⁹⁴ Ibid., p. 1.

6.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

Según Next – Tech – Mass El 2015 será un año en el cual se presentarán y masificarán los lanzamientos tecnológicos que buscarán cambiar la vida de las personas: Lentes inteligentes, teléfonos modulares, herramientas de privacidad, dispositivos de compra, comida inteligente, nuevas versiones de redes sociales y carros inteligentes harán parte de la oferta. Mientras los consumidores comienzan a definir cómo quieren que sea su futuro y cómo la oferta disponible puede cumplir con esas necesidades. La influencia de Google, Apple y Amazon será relevante en la siguiente masificación tecnológica de la humanidad.⁹⁵

Esta tendencia implica que las empresas deben estar prestas para incursionar en los escenarios de redes sociales para poder dar a conocer sus productos en el ámbito comercial.

Los medios de comunicación social, en especial la televisión, contribuyen a una especie de educación informal, no siempre correcta, que influencia efectivamente en la estructura del gasto del consumo alimentario de los diferentes grupos sociales. La concomitancia de otros factores como el nivel educacional y socioeconómico del consumidor son determinantes para contrarrestar cuando sea necesaria la propaganda comercial.⁹⁶

En diversos estudios se han encontrado que las amas de casa pobres compran periódicamente diversos productos anunciados por la televisión, muchas veces para satisfacer preferencias de los niños inducidas por este medio, que no tienen que ver con el valor nutritivo y pueden significar una inversión importante del presupuesto familiar.⁹⁷

Mantener un buen estado nutricional requiere que las personas tengan conocimientos, creencias, actitudes y prácticas adecuados para lograrlo. Para este propósito la comunicación social es el conjunto de normas que determina cómo interactúan los individuos de una misma cultura. La modificación de estas normas es el fin último de la educación nutricional dirigida a las comunidades. La educación alimentaria y nutricional consiste en intervenciones dentro del campo de

⁹⁵ <http://www.dinero.com/internacional/articulo/tendencias-consumo-para-2015/203784>

⁹⁶ MORÓN, Cecilio y SCHEJTMAN, Alejandro , evolución del consumo de alimentos en América Latina

⁹⁷ IBID MORÓN, Cecilio y SCHEJTMAN <http://www.fao.org/docrep/010/ah833s/ah833s08.htm>

la comunicación social, con el propósito de lograr cambios voluntarios de hábitos nutricionales no deseables a fin de mejorar el estado nutricional de la población.⁹⁸

Para ello, un programa de educación alimentaria y nutricional debe basarse en el estudio de las conductas, actitudes y prácticas del grupo social en cuestión. Sólo las estrategias que emplean multimedios, utilizando diversos canales de comunicación, con permanencia en el tiempo y evaluación de los resultados pueden lograr un gran cambio.⁹⁹

Tabla 6. Evaluación de Factores externo tecnológicos

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNO TECNOLÓGICOS

VARIABLE	A/O	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
TENDENCIAS DE COMPRA CON PAGO ELECTRONICO	O		X		
TENDENCIAS DE COMPRA POR INTERNET	A			X	
TENDENCIAS DE COMPRA CON TELEFONO INTELIGENTE	A				X
TENDENCIA DE REDES SOCIALES	O	X			

FUENTE: Elaboración Propia

ANÁLISIS GENERAL DE LOS ENTORNOS

A continuación se resumirá por medio de la matriz de evaluación externa la generalidad de las variables con mayor relevancia en el entorno externo y que afectan de manera directa o indirecta el accionar de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS.

⁹⁸ Ibid., p. 1.

⁹⁹ Ibid., p. 1.

Tabla 7. Matriz de Evaluación Externa

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE)			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
TASAS DE INTERES	0.05	1	0.05
TENDENCIAS COMERCIALES	0.2	4	0.8
REGISTRO SANITARIO	0.2	4	0.8
REGISTRO DE MARCA	0.15	1	0.15
TENDENCIAS DE CONSUMO	0.2	2	0.4
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.1	1	0.1
TENDENCIAS DE REDES SOCIALES	0.05	1	0.05
TENDENCIAS DE COMPRA POR INTERNET	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.4

FUENTE: Elaboración propia

Desde la perspectiva arrojada por la matriz de evaluación externa, se encuentra el ambiente desde el que se desempeña la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS es un ambiente poco amigable; cuando se observa el total de los resultados, se encuentra un resultado de 2.4., que de acuerdo con la teoría planteada para el desarrollo de esta matriz, cuando un resultado es inferior a 2.5, la empresa debe comprender que el ambiente es poco favorable para su ejercicio, motivo por el cual se deben planear una serie de estrategias que permitan enfrentar tal situación como aplica para este contexto.

7. ANALISIS DEL SECTOR

Al cierre del primer trimestre de 2015, los indicadores de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, muestran signos encontrados. Si bien se mantienen las caídas en producción, ventas y exportaciones, vale la pena anotar que este desempeño está impactado por la parada de planta de la refinería de Cartagena. Si excluimos este sector estaríamos hablando de tasas positivas de 1.6% en producción y 1.5% en ventas.¹⁰⁰

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), que la ANDI realiza con ACICAM, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, CAMACOL y la Cámara Colombiana del Libro, en el primer trimestre del 2015, comparado con el mismo período del 2014, la producción disminuyó -2.4%, las ventas totales cayeron -4.1% y, dentro de éstas, las ventas hacia el mercado interno disminuyeron -3.0%.¹⁰¹

Ilustración 1. Producción Real de la Industria



FUENTE: DANE

¹⁰⁰ ANDI. Informe de Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Pág. 1. Disponible en <http://www.andi.com.co/SitEco/Documentos%202015/Informe%20EOIC%20Marzo%202015.pdf>

¹⁰¹ Ibid., p. 2.

Ilustración 2. Ventas Reales de la Industria



FUENTE: DANE

Este panorama permite esbozar un escenario de tipo conservador para la ejecución de posteriores estrategias para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS. Según se observa en el panorama industrial presenta un revés debido a externalidades que influyen directamente sobre cada una las operaciones industriales individuales.

7.1. SECTOR DE ALIMENTOS Y SUBSECTOR DE MOLINERÍA

Nivel Nacional

La producción del sector alimentos responde en su mayor parte a la demanda interna. Este sector comprende varios subsectores dentro de los cuales, el subsector de productos de molinería abarca el (29%) del total¹⁰², siendo este subsector el que corresponde a la producción de harina de millo.

Durante el primer semestre de 2011, el crecimiento del sector de alimentos fue de 3,1%, levemente inferior al promedio industrial que fue del 3,5%. Este crecimiento fue impulsado especialmente por los sectores de molinería y almidones, entre otros.¹⁰³

Los productos del sector de molinería, almidones y sus productos, registran una participación en PIB industrial para 2010, del 5.9%, un crecimiento promedio entre los años 2001 a 2010 de 3.1%, y un crecimiento en el primer semestre de 2011, de 5.1%¹⁰⁴, además el análisis sectorial de molinería, presenta una tasa de apertura exportadora del 2%¹⁰⁵. Como lo resume la encuesta, se puede observar el comportamiento manufacturero en Colombia para 2015 a continuación.

Tabla 8. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta

¹⁰²El sector de alimentos (CIU Bancóldex 311), Participación en la producción de alimentos según Encuesta Anual Manufacturera, DANE.

¹⁰³Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, Balance Sector Industrial 2011.

¹⁰⁴ Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, Balance Sector Industrial 2011. Fuente: DANE “Cuentas Nacionales”, Cálculos DNP.

¹⁰⁵Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, Balance Sector Industrial 2011. Fuente: DANE (Cuentas Nacionales)

ANDI, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, ACICAM, CAMACOL CAMARA COLOMBIANA DEL LIBRO	ENCUESTA DE OPINION INDUSTRIAL CONJUNTA		
	CRECIMIENTO REAL (%)		
	ENERO - MARZO DE 2015		
	ENERO - MARZO DE 2014		
SECTOR	PRODUCCION (*)	TOTALES (**)	VENTAS MERCADO NACIONAL (***)
Alimentos	6.4	3.8	3.8
Bebidas	9.1	5.7	5.8
Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	-6.0	-2.1	1.8
Confección de prendas de vestir	-6.1	4.8	3.2
Calzado	0.5	-6.8	-9.6
Papel, carton, y sus productos	1.5	-0.3	2.6
Refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquización	-23.0	-23.8	-22.1
Sustancias y productos químicos básicos	1.9	4.4	1.0
Otros Productos Químicos	-2.6	5.5	9.0
Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes	-4.4	-5.1	-1.9
Productos minerales no metálicos	4.6	3.9	4.6
Básicas de hierro y acero	2.2	-0.7	1.6
Aparatos y equipo eléctrico	-5.0	0.2	0.7
Vehículos automotores y sus motores	-6.0	-12.0	14.4
Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	-18.8	-14.0	-19.8
TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA	-2.4	-4.1	-3.0
Total Industria sin refinería de petróleo	1.6	1.5	2.3
* VALORES PONDERADOS POR EL VALOR AGREGADO DEL SECTOR			
** VALORES PONDERADOS POR EL VALOR DE LAS VENTAS TOTALES DE CADA EMPRESA			
*** VALORES PONDERADOS POR EL VALOR DE LAS VENTAS AL MERCADO NACIONAL DE CADA EMPRESA			

Fuente: ANDI¹⁰⁶

Nivel Regional

En materia sectorial, las actividades que más han aportado al crecimiento de la producción industrial en el año 2011 han sido productos de molinería y almidones, sustancias y productos químicos, entre otros. En términos regionales, el crecimiento Cauca ha sido jalonado particularmente por maquinaria, eléctricos, molinería, entre otros.¹⁰⁷ Las exportaciones caucanas fueron poco diversificadas y en su mayoría se originaron en el sector primario de la economía con un alto componente agroindustrial.¹⁰⁸

¹⁰⁶ ANDI. Informe de Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Pág. 4. Disponible en <http://www.andi.com.co/SitEco/Documentos%202015/Informe%20EOIC%20Marzo%202015.pdf>

¹⁰⁷ Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, Balance Sector Industrial 2011.

¹⁰⁸ Visión de Desarrollo Territorial Departamental Visión Cauca 2032: Hemos comenzado ISSN: 2256-1854, pág. 73, Secretaría de Planeación, Departamento del Cauca, 2011

7.2. ANALISIS DEL SECTOR DESDE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

7.2.1. Rivalidad entre Competidores Actuales

En el mercado Regional no existen empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de HARINA DE MILLO.

7.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos

La comercialización de las harinas de cereales en supermercados obliga a que los precios se mantengan constantes lo cual genera que la competencia por precios en este segmento sea constante.

En el mercado existe una variedad de empresas que fabrican productos sustitutos a la harina de millo; a continuación se mencionan las más representativas con sus respectivos productos;

Competencia indirecta:

Empresas que ofrecen productos sustitutos.

Competencia de la Harina de Millo como colada y malteada casera:

Identificación de principales participantes y competidores:

Tabla 9. Lista de Principales competidores, productos sustitutos y precios del mercado

EMPRESAS	PRODUCTOS Y PESO	RANGO DE PRECIOS
Pampa Ltda.	-Colombiatarina harina de arroz y soya x500 grs.	- \$4.480
	- Mezcla de 7 harinas x500 grs.	-\$3.550
	- Harina de Plátano x 200 grs. Y x500 grs.	-\$1.650 -\$4.000
	-Leche de Soya x250 grs.	-\$3.950
	-Harina de Maíz x500 grs.	-\$1.950
	- Harina de Arroz enriquecida con ácido Fólico Instantánea. X250 grs. -Malteada saborizada a base de harina de arroz x160 grs.	-\$3.150 -\$2.650
Alimentos Toning	-Harina de plátano y soya x200grs. – X500 grs.	-\$1.620 - \$4.350
	-Harina de Soya y plátano x250 grs.	-\$2.450
	-Salvado de harina precocida x 200 grs.	-\$1.200
	-Leche de soya x 250 grs.	-\$4.500
	-Mezcla de 7 harinas x 200 grs.	-\$1.600
	-Avena en hojuelas x 500 grs.	-\$2.380
	-Harina de Soya y Avena x250 grs. – X500 grs.	-\$2.450 - \$4.350
	-Avena Molida precocida x200 grs.	-\$1.150
Pepsico.	-Avena en hojuelas Quaker x 500grs.	-\$2.300
	-Harina de avena precocida Quaker x200 grs. – x500 grs.	-\$1.300 - \$3.250
	-Avena Molida x180 grs.	-\$2.300
Productos Quikely	-Avena Instantánea x300 grs.	-\$3.550
	-Avena Molida Precocida x350grs.	-\$2.850
Productos alimenticios la Superior	-Harina de soya, x250 grs.	-\$4.250
	-Avena Molida x250 grs.	-\$1.800
	Leche de soya con Quinoa x500 grs.	-\$4.050
	-Colada de Arroz x200 grs.	-\$1.620
Nestlé	Compotas para niños	\$1.300

FUENTE: Elaboración Propia

7.2.3. Amenaza de Nuevas Entradas

Amenazas externas:

Competencia: La elevada competencia al interior de la industria, y el bajo valor agregado genera una guerra de precios continua. Los productos sustitutos actuales generan una presión constante para obligar a que los precios del producto se mantengan constantes imposibilitando aumentos de precio debido a que los productos sustitutos son permanentes y pueden reemplazar con un alto grado de facilidad el producto de la empresa en cuestión.

Con la entrada en vigencia de los diversos tratados de libre comercio (TLC) se augura un incremento de productos sustitutos, lo que va a incrementar la competencia, frente a una capacidad industrial más grande.

De acuerdo con la Andi, Los principales obstáculos que enfrentan los empresarios en el primer trimestre de 2015 en orden de dificultad son: la tasa de cambio, que ocupa el primer lugar y desde hace varios meses se presenta como una de las mayores preocupaciones de la manufactura. En segundo lugar está la baja demanda, seguido de alta competencia en el mercado. El costo y suministro de materias primas, el contrabando, la infraestructura y los costos logísticos y la rentabilidad, son otros de los problemas que resaltan los encuestados.¹⁰⁹

7.2.4. Poder de Negociación de los Compradores

Debido a la elevada cantidad de productos sustitutos, los compradores tienen una importante capacidad de forzar la baja de los precios si se tiene en cuenta que la Harina de Millo se comercializa a través de supermercados lo cual genera que la decisión de cambio de producto está a una básica y fácil decisión de cambio que se encuentra al alcance inmediato del cliente.

7.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Inventario: Se puede generar un eventual desabastecimiento de materia prima por diversos factores entre ellos los aspectos climáticos como el invierno o una sequía inesperada que afecten los cultivos de los proveedores (Fenómeno de la niña o

¹⁰⁹ ANDI. Informe de Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Pág. 6. Disponible en <http://www.andi.com.co/SitEco/Documentos%202015/Informe%20EOIC%20Marzo%202015.pdf>

del niño), para el caso de eventuales momentos de escasez en el país se presenta la posibilidad.

Analizado este escenario, la empresa podría perder capacidad de acción frente a los proveedores toda vez que dependería de ellos para continuar con la operación en el mercado. Adicional a ello es pertinente destacar que la materia prima de la empresa PRODUCTOS VALGAR es el cereal de MILLO, el cual presenta una importante escasez a nivel regional debido al desplazamiento de los cultivos de caña de azúcar.¹¹⁰

¹¹⁰ Secretaría de Planeación Municipal de Puerto Tejada, Cauca

8. BENCHMARKING

El benchmarking es definido como un método de referenciación, un proceso de comparación que permite estudiar una organización en su desempeño frente a otras que desarrollan la misma actividad.¹¹¹

Desde esta perspectiva, se presenta un esquema de benchmarking para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS, en aras de construir un nuevo modelo de gestión de mercadeo y ventas que permita recrear un nuevo sendero comercial de avance y fortalecimiento de la comercialización de la HARINA DE MILLO.

Este es uno de los componentes que permitirán determinar los factores clave de mercadeo para el desempeño de la empresa y la Harina de Millo, asimismo se toma como referente a los principales líderes del sector y de la industria en la cual la empresa tiene presencia.

El desarrollo de este ejercicio resulta conveniente para la organización toda vez que permite detectar la factibilidad y la viabilidad de continuar con la Harina de Millo en los mercados de la competencia, o si requiere girar el modelo de negocio hacia un escenario distinto.

¹¹¹ BETANCOURT, Benjamín Análisis sectorial y competitividad. En: Colombia 2005. ed: Poemia ISBN: 958-826-504-5 v. *pág. 163*

8.1. PREPARACION

Para iniciar el proceso de Benchmarking, se procede a solicitar el apoyo de los jefes de compra el Sr. Libardo Quiroz, el Sr. José Bautista, y la Sra. Paula Gómez de los supermercados MERCAPAVA (Pradera-Valle) EL RENDIDOR (Cali, Santander de Quilichao, Miranda, Florida) y CARIBE SUPERMERCADOS (Jamundí, Buga, Puerto Tejada) respectivamente. Se considera que la experiencia de ellos en la industria comercial, y su función como encargados de dar la aprobación para que un producto nuevo ingrese a los supermercados que ellos dirigen desde el área de compras es fundamental para apoyar la construcción de los factores de éxito dentro de esta industria.

Durante el proceso de selección de los factores de éxito también se buscó el apoyo de clientes frecuentes del producto identificados en los supermercados debido a que están en permanente interacción con el personal de impulso y mercadeo de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS, y de quienes se logró obtener una importante retroalimentación para determinar qué factores de éxito son determinantes en esta industria.

Finalmente el emprendedor el Sr. Esteban Valencia fungió como filtro final para determinar en última instancia cuáles habrían de ser los factores de éxito objeto del presente estudio basado en el proceso mencionado anteriormente.

8.2. DIAGNOSTICO

8.2.1. Identidad del Problema

De acuerdo al proceso y lo indagado, se logran determinar los factores de éxito que tienen mayor relevancia para la industria de productos de molinería de harinas de cereales para la preparación de coladas y/o bebidas caseras.

Tabla 10. Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DEFINICION
Empaque	Se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.
Precio del Producto	Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio.
Calidad del producto	Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.
Sabor del producto y Diversidad de saborizantes	Cualidad de una sustancia que es percibida por el sentido del gusto.
Diversidad de embalajes del Producto	Aspecto o característica de las cosas en virtud de la cual estas son contables o mensurables. Hace referencia a las distintas Presentaciones de varias por gramos contenidos dentro del producto
Trayectoria de la empresa en el mercado.	Línea descrita o recorrido que sigue alguien o algo al desplazarse de un punto a otro. Para este caso hace referencia a la importancia que algunas personas dan al producto de una empresa dependiendo de la empresa de donde proceda. Este factor transmite confianza a algunos clientes.
Efectividad Publicitaria	Difusión o divulgación de información, ideas u opiniones de carácter político, religioso, comercial, etc., con la intención de que alguien actúe de una determinada manera, piense según unas ideas o adquiera un determinado producto. Dentro de este aspecto se incluye la habilidad de transmitir las propiedades nutricionales del producto.
Facilidad de Preparación para consumo del producto	Hace referencia a la complejidad o facilidad de preparar un producto, si es instantáneo, si requiere cocción, si requiere adicionar algún tipo de condimento, etc.

FUENTE: Elaboración Propia

De acuerdo con lo indagado con los actores en mención, se logró determinar que esos factores de éxito mencionados anteriormente influyen de manera directa en la selección de un nuevo producto dentro de un supermercado, y cada uno de esos aspectos tiene cada uno un valor ponderado en cada uno de los clientes.

Identificando de manera más específica los factores de éxito, se procede con detallar la manera como estos factores se tienen como base de comparación.

- **Empaque:** Este aspecto dentro de los factores de éxito determina el primer contacto que tiene el cliente con el producto, cualidades como el diseño, el color, determinan el segmento de consumidores y el segmento de clientes ya que cuando un diseño de empaque tiene aspectos alusivos con temas infantiles muchos clientes asocian este producto como un producto dirigido netamente con niños en etapa de crecimiento y desarrollo, lo cual genera un sesgo para el mercado. Si un empaque tiene diseño neutro resulta incluyendo a más consumidores dentro del círculo familiar para el consumo del producto.
- **Precio:** Este factor resulta influenciar en la selección del producto debido a que existe una importante variedad de opciones de productos sustitutos que tienen precios similares dentro de los supermercados. Al competir con productos dentro de un espacio donde hay variedad de productos alternativos, obliga a ajustar el producto con precios similares a los existentes dentro del mercado especificando en el canal de supermercados.
- **Calidad:** Este factor para efectos del presente estudio se hará desde una visión subjetiva donde se logró percibir que la calidad para los jefes de compra y para los clientes, debe incluir un producto con una presentación agradable, aspectos como el sellado del empaque que impida el escape del producto hacia el exterior, la impresión del empaque, la durabilidad del producto y el aspecto físico en general. De esta manera es percibida la calidad para las personas del común.
- **Sabor del producto y diversidad de saborizantes:** Dentro de este aspecto, se hace tiene en cuenta que los clientes una vez tienen contacto de degustación con el producto por primera vez determinan de manera inmediata si es de su agrado o no para convertirse en consumidores del mismo o no. Se observa que los productos con diversidad de sabores adicionales presenta un atractivo adicional.
- **Diversidad de embalajes del producto:** Este aspecto es un tópico de frecuente consulta por parte de los clientes debido a que existen clientes

que prefieren empaques bien sea más grandes o más pequeños asociados con la frecuencia de consumo.

- Trayectoria de la empresa en el mercado: Este aspecto es visto como un factor de confianza por parte de los clientes e incluso de los jefes de compra. Cuando ellos observan que el producto se encuentra codificado y las ventas del producto se encuentran en distintos supermercados, permite transmitir confianza sobre la aceptación del mismo en el mercado.
- Efectividad Publicitaria: Este factor es vital y es la manera como las empresas finalmente comunican a los clientes las ventajas y beneficios de su producto, las empresas que tienen mayor éxito tienen una fuerza publicitaria con presencia en medios masivos de comunicación, y el promedio de empresas tiene presencia de personal de apoyo en mercadeo en los puntos de venta. Es un aspecto clave de éxito ya que el producto no se vende automáticamente, sino que requiere de un impulso por parte de las empresas.
- Facilidad de preparación para consumo del producto: En la era actual se observa una importante aceptación por productos de preparación rápida para el consumo. Los productos que requieren un proceso tradicional de cocción tienen un grado de resistencia un poco más renombrado.

8.3. PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

A continuación se mencionan los referentes de la industria que se tuvieron en cuenta para el proceso de Benchmarking. Los competidores seleccionados son las empresas que representan un icono en la industria por su trayectoria y fuerte presencia en el mercado de productos sustitutos y/o complementarios para la empresa Productos Valgar.

- **EMPRESA ALIMENTOS TONING**

Fuente: www.alimentosToning.com

Alimentos TONING es una empresa con 34 años de experiencia en el desarrollo, fabricación y comercialización de Alimentos Funcionales con altos estándares de Calidad. Inició sus labores con esfuerzo y dedicación el 16 de Agosto de 1979. Somos una empresa 100% colombiana dedicada al desarrollo, procesamiento y comercialización de alimentos.

Alguno de los productos de la marca Toning que compiten de manera directa con la HARINA DE MILLO de PRODUCTOS VALGAR es:

- **EMPRESA PEPSICO**

PepsiCo Colombia cuenta con un amplio portafolio de bebidas y alimentos líderes en el mercado. La compañía pertenece a PepsiCo Inc. y ha estado presente en Colombia desde hace más de 20 años.

Trayectoria¹¹²

1898: Caleb Brandham formuló por primera vez Pepsi-Cola.

1901: Fue creada la Compañía Quaker Oats luego que las compañías Quaker Mill y German Mills American Oatmeal -pioneros de la industria de avena- decidieran unirse. Esta fusión convirtió a la nueva empresa en la principal procesadora de avena de Estados Unidos.**1926:** Quaker Oats adquirió Aunt Jemima, empresa líder en la elaboración de syrop y mix de panqueques.¹¹³

1932: Elmer Doolin desarrolló una receta basada en tortilla de maíz, dando inicio a una nueva industria en el sector de alimentos. El producto era Fritos tortilla de maíz y fue denominada Frito Company. Ese mismo año, Herman W. Lay inició un

¹¹² <http://www.pepsico.com.co/historia.htm>

¹¹³ Ibid., p. 1

negocio de distribución de papas fritas. Lay compró la empresa que le suministraba el producto y le cambió el nombre a H.W. Lay Company.¹¹⁴

1961: Frito Company y H.W. Lay Company se unieron para convertirse en Frito-Lay, Inc. **1983:** Gatorade fue adquirida por The Quaker Oats Company. **1992:** PepsiCo formalizó la alianza con Thomas J. Lipton Co, para vender el producto ready to drink ("listo para beber") en los Estados Unidos y más adelante en el resto del continente. **2001:** The Quaker Oats Company y PepsiCo se fusionaron.¹¹⁵

Se menciona la empresa PEPSICO como empresa referente ya que dentro de sus productos, hay una marca que compite de manera directa con la empresa PRODUCTOS VALGAR y su Harina de Millo, la cual es la marca QUAKER. En todo caso es una empresa referente en materia comercial y publicitaria.

Dentro del proceso se han identificado cuales son las empresas líderes en el mercado, y se mencionan las mismas

- **EMPRESA PAMPA LTDA**

Pampa Ltda., (Productos Alimenticios Maíz, Plátano y Arroz) fue fundada el 31 de Julio de 1979, producto de una decisión aventurada, colmada de ilusiones pero, fundamentada en la capacidad, el conocimiento, la amistad y la confianza de un equipo de profesionales que entendieron con claridad el significado de: "La unión hace la fuerza", para progresar y a la vez contribuir al desarrollo de la patria. Pampa Ltda., es una empresa construida a pulso por 2 generaciones de personas que empezaron como empleados y que hoy conforman también la Junta General de Socios junto a sus hijos, sus compañeros de trabajo y amigos de toda la vida.¹¹⁶

Uno de los productos que maneja la empresa PAMPA es la harina de cereal infantil para preparación de coladas.

Análisis General de los competidores: Se hace una breve descripción de los competidores principales al interior de la industria, con el fin de observar la trayectoria de estas organizaciones, y comprender el mercado al que la empresa Productos Valgar SAS pretende conquistar para que de esta manera se puedan tomar decisiones acertadas respecto al modo como la empresa hace presencia.

¹¹⁴ Ibid., p. 1

¹¹⁵ Ibid., p. 1

¹¹⁶ <http://www.pampaltd.com/conozcanos.php>

8.4. ACCIONES Y APLICACIÓN

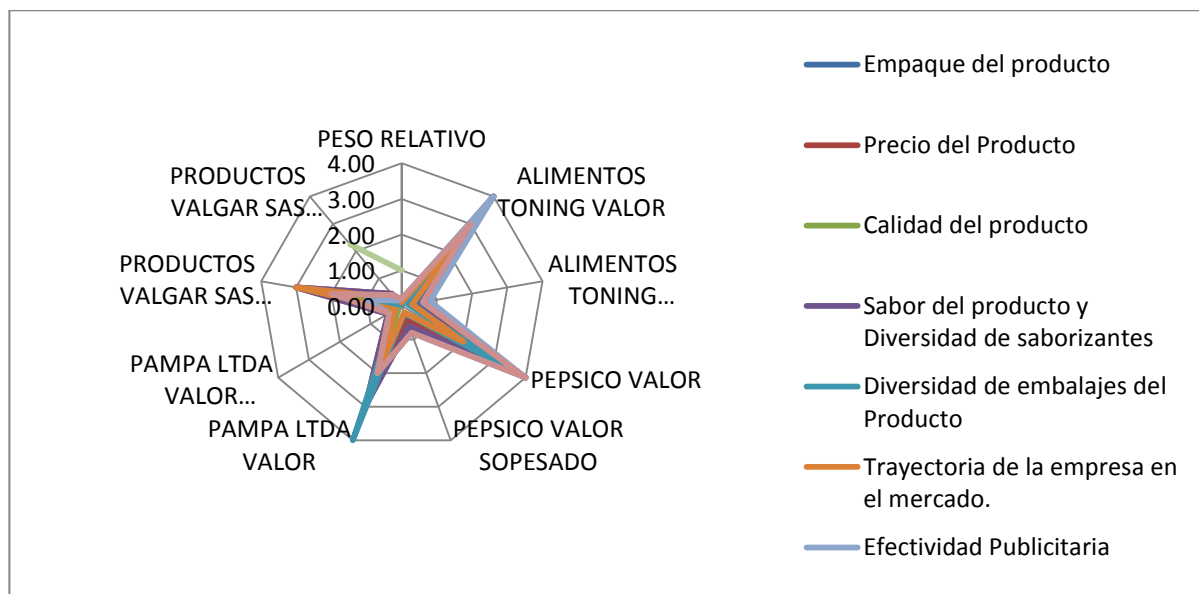
Tabla 11. Matriz de Factores Claves de éxito Perfil Competitivo

MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO - PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	ALIMENTOS TONING		PEPSICO		PAMPA LTDA		PRODUCTOS VALGAR SAS	
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Empaque del producto	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Precio del Producto	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad del producto	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1
Sabor del producto y Diversidad de saborizantes	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Diversidad de embalajes del Producto	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05
Trayectoria de la empresa en el mercado.	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Efectividad Publicitaria	0.20	4	0.8	4	0.8	2	0.4	1	0.2
Facilidad de Preparación para consumo del producto	0.20	3	0.6	4	0.8	2	0.4	2	0.4
TOTAL	1.00		3.7		3.65		2.4		2.25

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA a partir de DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p. p 110

Se elabora la matriz y a se concluye el proceso de tabulación con el grafico de resultados generales sobre los factores clave de éxito de la empresa Productos Valgar.

Ilustración 3. Resultados del análisis de Factores claves de éxito



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de resultados de los Factores Clave de éxito:

Con respecto a la Matriz de factores de éxito, se logra evidenciar de manera comparativa las posiciones de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS con su HARINA DE MILLO frente a los competidores referentes del mercado.

Las variables de empaque y precio del producto de la empresa PRODUCTOS VALGAR con respecto a la competencia demuestran que en estos aspectos la empresa es competitiva frente a lo encontrado en el entorno, las demás variables de calidad, diversidad, trayectoria y efectividad publicitaria son las variables sobre las que se debe trabajar con mayor énfasis ya que son las que permiten evidenciar falencia, sin embargo es importante mencionar que el peso financiero que tienen las demás empresas frente a la empresa en cuestión, es de mayor capacidad.

La empresa PRODUCTOS VALGAR debe programar la opción de diversificar los sabores de la HARINA DE MILLO del mismo modo las presentaciones de gramaje del producto, debe encontrar el modo de entregar el producto para consumo instantáneo, ya que de acuerdo con los hallazgos del estudio se encontró que la tendencia de preferencia de consumo de los clientes, está dirigida hacia productos de rápida o instantánea preparación.

9. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Por medio del cual se buscó indagar acerca de la tendencia del mercado con respecto a hábitos de consumo, lugares de consumo, frecuencia de consumo, comportamientos y usos de los potenciales clientes con relación a los productos de nutrición, y la manera como podría responder el mercado con la Harina de Millo como producto de consumo nutricional.

La herramienta utilizada para abordar el presente estudio fue la encuesta, la cual incluyó diez (10) preguntas generales las cuales como ya se manifestó, buscaban hallazgos puntuales acerca de lugares, tendencias y potencial aceptación del producto en el mercado. No obstante, se aclarar que para que la empresa PRODUCROS VALGAR SAS pueda generar estrategias efectivas para su desempeño en el mercado con la Harina de Millo, el presente estudio solamente hace parte de uno de los análisis realizados posteriormente para poder emitir un veredicto cuasi certero.

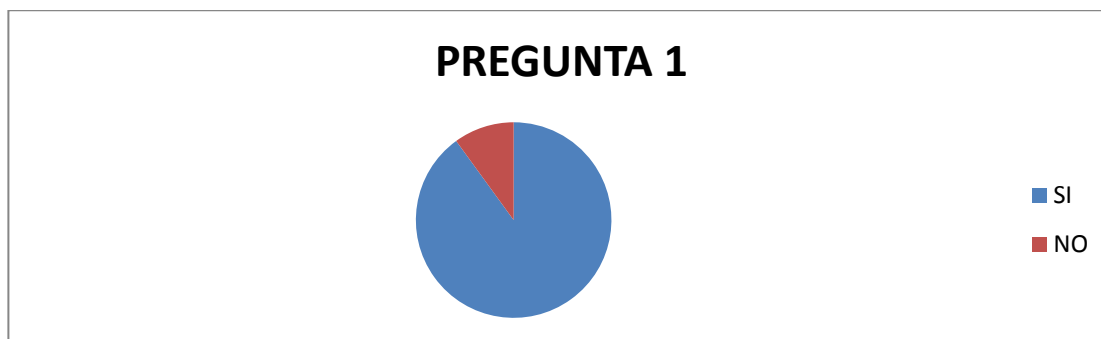
El estudio llevado a cabo tuvo como población objetivo las muestras de la población descrita en el capítulo quinto del presente documento. El estudio

Las preguntas aquí formuladas buscaban enmarcar ciertas características de los clientes potenciales y están asociadas a posibles nuevos segmentos de mercado que se pretende detectar, por tal razón no se incluyeron preguntas fuera del contexto objetivo buscado para la compañía.

Manifestado lo anterior, se expresa que dentro de los aspectos perseguidos por la empresa, y la ruta que se quiere trazar para el nuevo plan alternativo de mercadeo y ventas para la empresa, se busca detectar lugares de consumo especializado, prácticas deportivas, sitios tradicionales, sitios de transito regular donde se consume o consumiría los productos, puntualmente son los aspectos que se quiere resaltar.

RESULTADOS

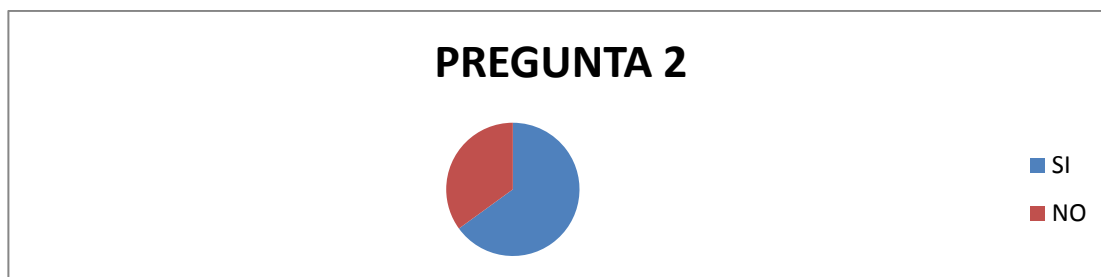
Ilustración 4. Pregunta 1 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis: La mayor parte de la población encuestada que supera el 50% de los encuestados, consume productos nutricionales.

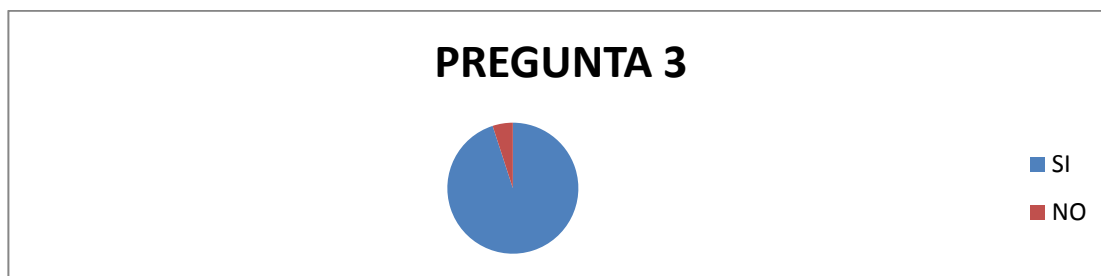
Ilustración 5. Pregunta 2 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis: La mayor cantidad de encuestados consume o han consumido productos de nutrición en tiendas naturistas

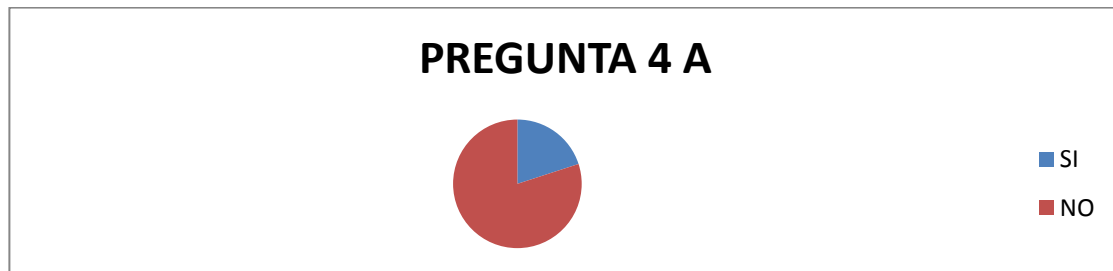
Ilustración 6. Pregunta 3 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis La mayor cantidad de encuestados consumen bebidas o alimentos en centros comerciales tales como Unicentro, Jardín Plaza, Chipichape.

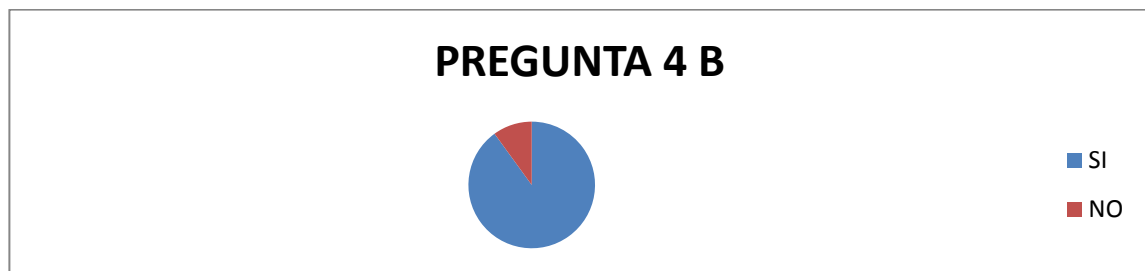
Ilustración 7. Pregunta 4A de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Descripción: La mayor parte de los encuestados mientras se encuentra pasando tiempo en centros comerciales NO busca productos de nutrición para consumirlos de forma inmediata en los centros comerciales

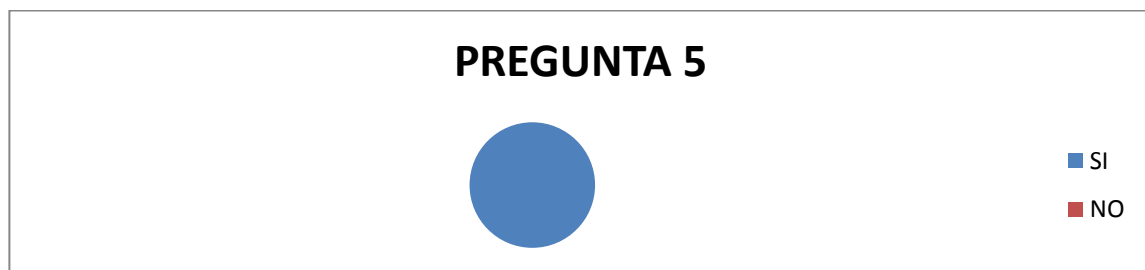
Ilustración 8. Pregunta 4B de le Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis: La mayoría de encuestados mientras visitan algún centro comercial SI busca productos de entretenimiento y ocio.

Ilustración 9. Pregunta 5 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis: La mayoría de los encuestados manifiesta interés por consumir productos nutricionales de manera frecuente.

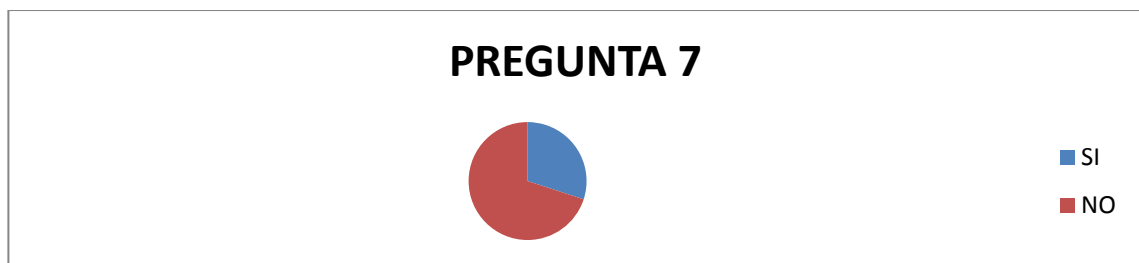
Ilustración 10. Pregunta 6 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis: Se encontró y se podría concluir que en la mayoría de los casos las personas practican deporte de manera ocasional o permanente.

Ilustración 11. Pregunta 7 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Descripción: La mayoría de los encuestados manifestaron no padecer problemas severos de digestión, pero si presentan eventuales desajustes en su regularidad intestinal.

Ilustración 12. Pregunta 8 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis La mayoría de los encuestados manifestaron consumir o haber consumido algún tipo de producto que coadyuvara con el funcionamiento digestivo

Ilustración 13. Pregunta 9 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis: La mayoría de los encuestados manifestaron el deseo de consumir productos nutricionales en lugares de alimentación tradicional como restaurantes.

Ilustración 14. Pregunta 10 de la Encuesta



FUENTE: Elaboración Propia

Análisis La mayoría de encuestados manifiestan NO asistir a lugares de alimentación como restaurantes veganos o similares.

Análisis General de la Investigación de Mercado

Estas respuestas reflejadas en el presente documento se reflejan como respuestas afirmativas y permiten vislumbrar la tendencia del mercado frente a los productos alimenticios y su aceptación por parte de la población objeto de estudio.

En el estudio se observó que la población objetivo de estudio tiene una alta aceptación por los productos nutricionales, sin embargo se observaron los siguientes aspectos a resaltar:

- Lugares de consumo de productos nutricionales: Los compran en supermercados o tiendas naturistas para consumir en casas
- Frecuencia y lugares de consumo: Los consumen de manera regular pero preparados en sus hogares ya que no acuden con regularidad o muy pocas veces a lugares de consumo de productos nutricionales
- Las personas no consumen productos nutricionales en centros comerciales. El consumo en centros comerciales está más relacionado con el ocio y el buen sabor pero no hay un enfoque de buscar productos nutricionales.
- Un 30% de las personas practican deporte de manera constante, otro 50% lo hacen de manera ocasional, y un 20% no practican deporte. Este aspecto permite establecer una de las variables de segmentación para el público objetivo.
- La mayoría de personas encuestadas consumen o han consumido algún tipo de producto para mejorar su flujo digestivo.
- Las personas que asisten a restaurantes tradicionales consumen exclusivamente el alimento básico ofrecido por el recinto, no tienen interés por consumir algún tipo de producto nutricional.
- Una gran minoría asiste a sitios de alimentación especializada como restaurantes veganos o sitios similares.

Con base en este estudio se comienza a esbozar un sendero para poder establecer estrategias que permitan diseñar un sistema alternativo de mercadeo y ventas para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS.

10. ANALISIS INTERNO DEL ÁREA DE MERCADEO

10.1. AUDITORÍA DE LOS MERCADOS Y PRODUCTOS

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Mujeres con hijos entre 2 y 11 años de edad. Hombres y mujeres mayores de 35 años conscientes de la necesidad de cuidar su salud, y mejorar sus hábitos alimenticios.

Segmentación de la Clientela:

- **Geográfico:** Mujeres de los departamentos de Cauca, y Valle del Cauca, que hacen sus compras en supermercados.
- **Demográficos:**
 - **Sexo:** Mujeres.
 - **Edades:** Oscila entre los 20 y 60 años de edad.
 - **Estado Civil:** Amas de casa con hijos o nietos entre 1 y 10 años de edad.
- **Estilo de vida:**
 - **Actitudes:** Personas interesadas en el cuidado de la salud.
 - **Valores:** Personas responsables, que cuidan y velan por el cuidado propio y el cuidado de sus familias.
 - **Actividades:** Amas de casa, practican deporte.
 - **Intereses:** Temas de bienestar física, financiera, búsqueda de tranquilidad.

Consumo Per cápita: Cantidad y Frecuencia: 2 paquetes de 200 grs. Mensual. Momento de uso: 2 veces al día. Mañana y Noche.

Nivel de Ingresos: Entre 1 y 4 salarios mínimos

Amas de casa con rango de edad entre 25 y 60 años, con hijos o nietos entre 2 y 12 años de edad y/o cónyuges mayores de 35 años, de estratos 1 a 4, interesadas en cuidar sus hábitos alimenticios y los de su familia a través de complementos alimenticios.

Estos clientes compran sus alimentos en los supermercados. Cuando deciden comprar productos distintos a los de la canasta básica familiar y desconocidos por su marca lo hacen especialmente en las fechas de pago de salario bien sea los quince (15) o treinta (30) de cada mes ya que tienen cierta flexibilidad financiera para comprar de más aparte de sus alimentos básicos.

El modo como se han logrado identificar los clientes fue por medio de observación durante los procesos de comercialización, impulso y degustación del producto donde se pudo identificar que son las Amas de casa quienes toman la decisión de comprar influenciadas cien por ciento por los gustos de su familia, pero que en última instancia ellas son las encargadas de preparar el producto.

Consumo per cápita y consumo aparente: El comportamiento de consumo previsto, para ofrecer la harina en bolsas de 200 grs, demuestra que el consumo per cápita anual para este producto es del orden de 24 unidades tanto en la región Norte del Cauca, como en la del Valle del Cauca; el consumo aparente anual para la zona norte del Cauca estaría por el orden de 12.000 unidades, y el consumo aparente anual para la zona Valle del Cauca es del orden de 16.000 unidades, para un consumo aparente total del 28.000 unidades.

Se ha seleccionado este nicho específico debido a la probabilidades de consumo frecuente que estos clientes pueden presentar frente a los otros tipos de clientes que pueden ser consumidores eventuales, y que aunque tengan estilos de vida y comportamientos similares, la frecuencia de consumo puede variar por los intereses relacionados con temas de formación y crecimiento infantil.

Estructura de distribución

El canal de distribución que se utiliza actualmente es productor – minorista - consumidor;

El tipo de distribución que se utiliza es intensiva que hace referencia a buscar localizar el producto en la mayor cantidad de supermercados posibles.

Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: El vehículo de transporte toma las rutas de manera que semanalmente se pueda hacer un solo viaje ingresando a todos los municipios seleccionados y repartiendo el producto en cada uno de los supermercados seleccionados dentro de los municipios, con el objetivo de manejar una logística que permite reducir costos de transporte.

En cada supermercado se hace entrega de como mínimo un (1) saco que con un peso de 25 kilogramos que en su interior contiene bolsas individuales de 200 gramos.

Estructura de promoción

En cuanto a los clientes, se están utilizando herramientas como rifas de artículos para la cocina, impulso de producto a través de degustación, de modo tal que esto promueva el consumo del producto.

Se está educando al consumidor con el objetivo de que estos conozcan el producto, sus modos de utilización, preparación y consumo, lo cual es fundamental ya que se ha detectado que muchos de los clientes potenciales son personas jóvenes, y la falta de experiencia en manejo de este producto, puede ocasionar desinterés por parte de los mismos para su utilización y consumo.

Tabla 12. Estructura comercial

ACTIVIDAD	COMO SE ESTA HACIENDO
Lanzamiento de producto:	- Impulsadora de mercadeo uniformado en el punto de venta para dar a conocer el producto informando acerca de sus beneficios y usos. (1 día por semana). -Entrega de obsequio como lapiceros contramarcados con la marca del producto a cada comprador
Degustación de producto	Preparación de producto, degustación en copas individuales en el punto de venta. (1 día por semana)
Impulso a través de concurso	Rifa de artículos de cocina.

FUENTE: Elaboración Propia

Estructura de Comunicación

Una de las estrategias a utilizar es la promoción en puntos de venta denominada P.O.P., donde se usaran elementos como carteles, volantes, uso de perifoneo y se tendrá un punto de degustación a junto al stand del producto dentro del supermercado.

En la etapa inicial de la empresa, se prevé usar herramientas P.O.P de promoción en el punto de venta, con el objetivo de estimular al comprador en el momento crítico de la compra, de modo tal que el producto se dé a conocer, y junto al estante estará el asistente de mercadeo quien entregará un volante a los clientes y además dará una explicación corta acerca de lo que es la harina de millo, sus posibles formas de utilización, y sus beneficios.

En todos los casos se planea desarrollar estas campañas publicitarias con el acompañamiento de agencias publicitarias que coadyuven con estos objetivos de comunicación y con quienes se contratara el diseño del material publicitario y las respectivas campañas de lanzamiento de producto.

Estructura de Servicio

En la actualidad la empresa cuenta con una impulsadora en el punto de venta quien usa uniforme y ofrece el producto de forma amable y de una explicación acerca del producto, su preparación, conservación que además esta información estará incluida en el empaque del producto.

Ellas son las encargadas de visitar los supermercados y puntos de venta y reportaran algún tipo de anomalía asociada con el producto, empaque y en los casos cuando se han presentado fallas, son las encargadas de comunicar a la zona de producción y distribución para realizar los cambios requeridos así como sugerencias y/o quejas por parte de los clientes.

Tabla 13. Evaluación de Factores Internos de Mercadeo: Productos y Mercado

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MERCADEO: PRODUCTOS Y MERCADO

VARIABLE	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
SEGMENTO DE MERCADO	F	X			
FRECUENCIA DE CONSUMO	D			X	
DISTRIBUCION	F		X		
PUBLICIDAD	D			X	
PROMOCION	F		X		
SERVICIO AL CLIENTE	D			X	
PARTICIPACION DE MERCADO	D			X	

FUENTE: DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p. 157

10.2. AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE MARKETING

Con respecto a los sistemas de información de mercado, la empresa PRODUCTOS VALGAR no posee un método formalmente establecido de recolección de datos con respecto a lo que el mercado está arrojando sobre el comportamiento del producto. Se recibe información proveniente de varios espacios en los cuales la empresa participa, pero no se cuenta con un sistema metódico al respecto. El proceso de recolección de datos de la empresa en cuestión se basa en la observación principalmente.

En las ocasiones en las que la empresa ha requerido obtener información del mercado también se ha acudido a métodos clásicos como la encuesta o la entrevista, sin embargo no es un sistema sistemáticamente planificado.

En términos generales se puede determinar que esta área de sistemas de marketing representa una debilidad para la empresa Productos Valgar SAS. El sistema de planeamiento de marketing no está concebido ni planeado, no se están utilizando métodos para pronosticar las ventas al igual que no se calculan las cuotas de ventas de manera adecuada.

Por el anverso de esta situación, la empresa Productos Valgar conoce sus costos de marketing, conoce la rentabilidad o pérdida de la empresa en materia comercial, de igual manera la empresa esta medianamente preparada para proteger nuevas ideas de productos en un eventual nuevo lanzamiento de producto.

La gestión de marketing de la empresa se lleva a cabo básicamente mediante investigación a través de la red de internet, sin embargo no se cuenta con un sistema tecnológico de recopilación de datos que permita canalizar lo que los clientes están diciendo acerca del mercado y/o de la HARINA DE MILLO de manera metódica y sistemática.

A continuación se construye la matriz donde se resumen las variables del sistema de marketing, y donde se evalúan de manera específica cómo estas variables son concebidas como una fortaleza o debilidad para la empresa:

Tabla 14. Evaluación de Factores Internos de Mercadeo: Sistema de Marketing

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE MERCADERO: SISTEMAS DE MARKETING

VARIABLE	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
TECNOLOGIA SISTEMA CRM	D			X	
ENCUESTAS	F		X		
ENTREVISTAS	F		X		
SISTEMA PLANIFICADO	D				X
SERVICIO POST-VENTA	D			X	

FUENTE: DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p. 157

10.3. AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE MARKETING

Frente a la rentabilidad de la HARINA DE MILLO de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS en materia comercial, se logra determinar que no es positivo su resultado, los costos de mercadeo y gastos de ventas del producto generan que la rentabilidad de la organización se vea afectada de manera significativa. El costo de distribuir el producto por medio de supermercados genera que los costos se incrementen, lo cual traduce que este canal de distribución resulte poco rentable para la compañía.

De acuerdo a lo indagado al interior de la empresa, se encuentra que el costo de comercializar su producto es muy alto, ya que como lo indica su fundador, el Sr. Esteban Valencia, “La HARINA DE MILLO tiene una bonita presentación y empaque, pero el producto no se vende solo, y al momento de localizarlo en una góndola de un supermercado sencillamente se pierde, motivo por el cual requiere inyección de tácticas de mercadeo, degustación, etc., y lo más complejo del tema radica en que este tipo de actividades no bastan con una sola sesión, sino que se necesita una seguidilla de actividades que generan un costo bastante significativo que involucra la rentabilidad de la empresa”

Frente a esta problemática, se debe empezar a construir la alternativa de introducir el producto en otros canales de distribución.

A continuación se resume en la matriz de evaluación de factores internos de mercadeo la productividad del marketing con las variables que resultan más representativas para el contexto de la productividad del marketing.

Tabla 15. Evaluación de Factores Internos de Mercadeo: Productividad de Marketing

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE MERCADEO PRODUCTIVIDAD DE MARKETING

VARIABLE	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
RENTABILIDAD PRODUCTO	D			X	
COSTO DE DISTRIBUCION	F		X		
COSTO DE MARKETING	D			X	

FUENTE: DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p. 157

10.4. AUDITORIA DE LA FUNCION DE MARKETING

La línea única de productos que maneja la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS es la HARINA DE MILLO, y el objetivo principal de la línea está enfocado en satisfacer las necesidades de un nicho de mercado haciendo énfasis en ciertas características especiales del producto.

De acuerdo con los resultados obtenidos por la empresa a la fecha, se puede mencionar que el objetivo de la línea de producto no está alcanzando su máximo trayectoria. Frente a este escenario, la empresa debería ampliar la línea de producto de tal modo que pueda ampliar el número de líneas de productos de manera que pudiera crear derivados a partir de la HARINA DE MILLO y pudiera dar una dinámica distinta al desarrollo de la organización en materia comercial.

Los compradores de la HARINA DE MILLO a nivel general y de acuerdo con lo indagado en los distintos ejercicios llevados a cabo por el Sr. Esteban Valencia y su equipo de mercadeo, se logró hallar que la aceptación del producto es significativamente alta, y de acuerdo con las métricas estadísticas llevadas a cabo durante los ejercicios de mercadeo y degustación, se logró demostrar ocho (8) de cada diez (10) impactos alcanzados donde se lograba que el potencial cliente degustara la preparación líquida de HARINA DE MILLO, tomaban la decisión de comprar la harina para preparar en sus casas, lo cual permite vislumbrar un panorama interesante del comportamiento de la harina en el mercado.

En cuanto a la percepción de la marca MILLOFORTTE, se logra encontrar que existe cierta confusión por parte de algunos clientes quienes relacionan este producto con otro producto de alto reconocimiento, trayectoria e historia en el mercado, motivo por el cual la empresa debe planificar la generación de una nueva marca.

La comunicación de los beneficios específicos del producto que hoy en día es tendencia de consumo, se debe mejorar para alcanzar un impacto mayor en el mercado, aunado a la generación de nuevas líneas de producto a partir de la HARINA DE MILLO.

La política de fijación de precios de la empresa, se basa principalmente en la competencia. Ajustar los precios a los precios de los productos sustitutos existentes en el canal de distribución seleccionado por la empresa. El precio de la HARINA DE MILLO no se ve reflejado en el valor percibido por el cliente actual quien se define como el cliente que consume en supermercados.

Por experiencia del proceso emprendedor mencionado por el Sr Esteban Valencia, se logró evidenciar que los clientes que se logran adquirir por otros canales de distribución diferentes a supermercados, están dispuestos a pagar hasta el doble de precio que se paga en un supermercado ya que percibe un producto con importantes propiedades de valor y están dispuestas a pagar incluso hasta tres veces el precio de lo que se vende en un supermercado (indubitablemente estos clientes no conocen los precios de supermercados), pero a su vez son clientes que se podrían enmarcar en segmentos de mercado diferentes.

La política actual e precios son compatibles con las necesidades del mercado actual desde distribuidores, hasta consumidores finales, sin embargo se hace énfasis en que efectivamente son compatibles con el segmento actual de mercado, pero la rentabilidad de la empresa PRODUCTOS VALGAR se ve comprometida con ese modelo y política.

Tras mencionar de manera reiterada la actualidad de marketing de la empresa en mención, es pertinente considerar cambios en los canales de distribución actual, bien sea porque se ingresa a nuevos canales o porque se aumentan los canales de distribución lo que conduce a dirigirse a nuevos segmentos de mercado.

En cuanto a los objetivos publicitarios de la empresa Productos Valgar, se señala que los objetivos son dar a conocer la HARINA DE MILLO sus propiedades nutricionales, sus beneficios en general.

Tabla 16. Evaluación de Factores Internos de Mercadeo: Función del Marketing

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE MERCADERO FUNCION DEL MARKETING

VARIABLE	F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
UNICA LINEA DE PRODUCTO	D				X
POSICIONAMIENTO DE MARCA	D			X	
CONOCIMIENTO DE LOS COMPRADORES HACIA EL PRODUCTO	F		X		
POLITICA DE FIJACION DE PRECIOS	D			X	

FUENTE: DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p. 110

10.5. ANALISIS GENERAL DE LA EVALUACION INTERNA DE MARKETING

Tabla 17. Matriz de Evaluación Interna de Marketing

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA DE MARKETING (MEFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
Baja Participación en el Mercado	0.15	1	0.15
Frecuencia de Consumo	0.20	2	0.4
Rentabilidad Baja	0.20	2	0.4
Mercadeo deficiente	0.10	2	0.2
Gastos de Ventas Altos	0.15	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.05	2	0.1
Tecnología de apoyo	0.05	1	0.05
Recursos para publicidad	0.10	2	0.2
TOTAL	1.00		1.95

FUENTE: Elaboración Propia

Tras unificar las variables con mayor preponderancia para la evaluación interna de marketing, se encuentra que el panorama en el cual la empresa PRODUCTOS VALGAR se desenvuelve es poco amigable, como se puede ver, el resultado total arroja una puntuación de 1.95 puntos lo cual traduce un ambiente poco ameno para el desarrollo de las operaciones de la empresa en mención.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FACTORES EXTERNOS

- **OPORTUNIDADES EXTERNAS:**
Político-Legal: La creación de recientes leyes en Colombia tales como la ley 1429, que favorecen la creación de empresa y mitigan la carga impositiva, lo cual beneficia notablemente el desarrollo y crecimiento de la empresa durante los próximos dos años.

La puesta en marcha del tratado de libre comercio (TLC) con los Estados Unidos, abre una posibilidad importante de encontrar nuevos clientes a través de la exportación con mayores oportunidades. Además genera una importante oportunidad para la adquisición de tecnología.

Facilidades de acceso a crédito para pequeñas empresas para adquisición de maquinaria a través de leasing y sistemas flexibles para el crecimiento financiero.

Tendencias: El mercado presenta una tendencia creciente al consumo de este tipo de productos cereales por su favorabilidad en los procesos alimenticios y digestivos.

Presentación: Aceptación de las presentaciones de tamaño del producto para su adquisición dado por el costo asequible que genera.

Reconocimiento de marca: La marca será un aspecto a trabajar de manera ardua, pero se cuenta con la posibilidad de posicionarla y ser reconocida por los consumidores.

- AMENAZAS EXTERNAS:

Competencia: La elevada competencia al interior de la industria, y el bajo valor agregado genera una guerra de precios continua.

Con la entrada en vigencia del tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, van a ingresar al país más productos sustitutos, lo que va a incrementar la competencia, frente a una capacidad industrial más grande.

Inventario: Se puede generar un eventual desabastecimiento de producto por factores climáticos como el invierno o una sequía inesperada que afecten los cultivos de los proveedores. (Fenómeno de la niña o del niño)

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FACTORES INTERNOS

- FORTALEZAS INTERNAS:

Política de precios: Manejo de costos bajos, permitirá competir con precios frente a la competencia, logrando captar la atención de los clientes.

Equipo de trabajo: Proactivo proyectado para crear sinergia y diversidad de aportes para mejora de procesos.

Persona ocupa cargos específicos de acuerdo a sus competencias y formación académica, lo que fortalece el trabajo en equipo porque cada uno aporta de acuerdo a sus conocimientos y saberes.

Maquinaria: Se cuenta con maquinaria importante para reducción de costos y producción de producto de buena calidad.

Red de contactos de equipo base es importante, porque cuenta con conexiones importantes para consultoría auditoria aportes de mejoría y

- DEBILIDADES INTERNAS:

Distribución: Equipo de distribución genera debilidad por la ausencia de vehículos propios, lo cual genera un incremento en el costo importante para entregar el producto a los supermercados a nivel regional.

Reconocimiento de marca: En el momento inicial de lanzar el producto, es desconocido frente a la alta variedad de marcas presentes en el mercado.

10.6. ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA

Para poder realizar una buena interacción entre los posibles senderos de ejecución de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS en materia de mercadeo y frente a su entorno, es pertinente incluir los estados financieros de la empresa con corte a 31 de diciembre de 2014 el cual fue el primer año de ejecución de la operación de la organización;

Tabla 18. Estado de Resultados y Balance General Productos Valgar SAS

PRODUCTOS VALGAR S.A.S. NIT 900.562.411-1 Estado de Resultados entre el 01/Feb/2014 y el 31/Dic/2014		
Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
52	OPERACIONALES DE VENTAS	
4	INGRESOS	
41	OPERACIONALES	
4120	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	
412014	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	28.768.850,00
Total para INDUSTRIAS MANUFACTURERAS		28.768.850,00
Total para OPERACIONALES		28.768.850,00
Total para INGRESOS		28.768.850,00
5	GASTOS	
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	
5110	HONORARIOS	5.318.700,00
5115	IMPUESTOS	791.764,00
5120	ARRENDAMIENTOS	5.600.000,00
5135	SERVICIOS	1.626.481,00
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	567.000,00
5195	DIVERSOS	
519595	OTROS	380.950,00
Total para OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		14.284.895,00
Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
5255	GASTOS DE VIAJE	
525595	OTROS	4.417.389,00
Total para GASTOS DE VIAJES		4.417.389,00

PRODUCTOS VALGAR S.A.S.

NIT 900.562.411-1

Estado de Resultados entre el 01/Feb/2014 y el 31/Dic/2014

5295 DIVERSOS

529595 OTROS

Total para DIVERSOS	389.950,00
Total para OPERACIONALES DE VENTAS	4.417.389,00

53 NO OPERACIONALES

5305 FINANCIEROS

530515 COMISIONES 266.854,00

Total para FINANCIEROS	266.854,00
Total para NO OPERACIONALES	29.299,00
Total para GASTOS	18.998.437,00

6 COSTOS DE VENTAS

61 COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS

6120 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

612014 ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS 6.551.550,00

Total para COSTOS DE VENTAS	6.551.550,00
-----------------------------	--------------

7 COSTOS DE PRODUCCION DE OPERACIÓN

72 MANO DE OBRA DIRECTA

7205 GASTOS DE PERSONAL 11.891.187,00

Total para INGRESOS OPERACIONALES	28.768.850,00
Total para GASTOS	18.998.437,00
Total para COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	6.551.550,00
Total para COSTO DE PRODUCCION	11.891.187,00

Pérdida del Ejercicio	-11.807.322,00
-----------------------	----------------



ESTEBAN ELIAS VALENCIA GARCIA
CC 1.019.016.494
Representante Legal



XIMENA PATRICIA SALAZAR
CC 34.601.654
T.P. 145877
Contador

PRODUCTOS VALGAR S.A.S.
NIT 900.562.411-1
Balance General con cierre al 31/12/2014

<i>Código</i>	<i>Nombre Cuenta</i>	<i>Saldo Final</i>
1	ACTIVO	
11	DISPONIBLE	
1105	CAJA GENERAL	13.350,00
1110	BANCOS	456.185,00
Total para DISPONIBLE		469.535
12	INVERSIONES	
1215	BONOS	1.083.682,00
Total para INVERSIONES		1.083.682,00
13	DEUDORES	
1305	CLIENTES	1.550.990,00
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	94.127,00
1380	DEUDORES VARIOS	13.810,00
Total para DEUDORES		1.658.927,00
14	INVENTARIOS	
1405	MATERIAS PRIMAS	2.009.596,75
1430	PRODUCTOS TERMINADOS	2.610.089,00
1460	ENVASES Y EMPAQUES	1.552.080,00
Total para INVENTARIOS		6.171.765,00
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
1520	MAQUINARIA Y EQUIPO	37.621.197,00
1524	EQUIPO DE OFICINA	1.496.702,00
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	1.202.000,00
Total para PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		40.319.899,00

<i>Código</i>	<i>Nombre Cuenta</i>	<i>Saldo Final</i>
16	INTANGIBLES	
1610	MARCAS	1.815.644,00
1635	LICENCIAS	3.281.550,00
Total para INTANGIBLES		5.097.194,00
17	DIFERIDOS	
1710	CARGOS DIFERIDOS	22.923.962,00
Total para DIFERIDOS		22.923.962,00
Total para ACTIVO		84.409.702,00
Total para Activo		84.409.702,00
2	PASIVO	
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
2145	OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES	88.909.426,00
Total para OBLIGACIONES FINANCIERAS		88.609.426,00
23	CUENTAS POR PAGAR	
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	1.600.000,00
2355	DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	12.500.000,00
2365	RETENCION EN LA FUENTE	172.653,00
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1.066.393,00
Total para CUENTAS POR PAGAR		15.339.046,00
24	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	105.000,00
Total para IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		105.000,00
26	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	
2610	PARA OBLIGACIONES LABORALES	1.387.209,00

PRODUCTOS VALGAR S.A.S.
NIT 900.562.411-1
Balance General con cierre al 31/12/2014

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
Total para PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		1.387.209,00
Total para PASIVO		106.217.855,00
Total para Pasivo		106.317.855,00

3	PATRIMONIO	
31	CAPITAL SOCIAL	
3115	APORTES SOCIALES	1.000.000,00

Total para CAPITAL SOCIAL	1.000.000,00
---------------------------	--------------

36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	
3610	PERDIDA DEL EJERCICIO	-11.807.322,00

Total para RESULTADOS DEL EJERCICIO	-11.807.322,0
-------------------------------------	---------------

Total para PATRIMONIO	-21.808.153,0
Total para PASIVO	106.217.855,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	84.409.702,00



ESTEBAN ELIAS VALENCIA GARCIA
CC 1.019.016.494
Representante Legal



XIMENA PATRICIA SALAZAR
CC 34.601.654
T.P. 145877
Contador

Análisis de Estados Financieros

Los estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2014 de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS muestran el ejercicio real en el marco financiero de la empresa desde el inicio de las operaciones de producción y comercialización de la Harina de Millo en el año 2014.

Durante este periodo de tiempo la empresa tuvo un año pleno de ejecución, producción y ventas y es desde este contexto que se pretende evaluar el desempeño de la organización con respecto a la proyección y planeación hacia el futuro.

En los estados financieros se observan unas ventas de alrededor de veintiocho (28) millones de pesos durante el primer año, pero a su vez muestran una pérdida del ejercicio significativa para una empresa que apenas comienza.

Profundizando en el área de competencia de este documento, se encontraron datos importantes en materia de mercadeo y ventas en lo llevado a cabo en el periodo del año 2014. Se detectó que el costo de ventas de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS para el periodo 2014 correspondió al 23% sobre el total de las ventas, dentro de los cuales la empresa invirtió material para degustación, pago de promotoras de impulso en punto de venta, y una diversidad de tácticas aplicadas para lograr aumentar las ventas de la compañía.

Desde este contexto es necesario entender algunas de las prácticas realizadas por la organización en materia de mercadeo para identificarlas ajustarlas y plantear mejores estrategias de gestión y ejecución frente al mercadeo y las ventas de la empresa.

10.7. MATRIZ DOFA

En la presente matriz se condensan los elementos más representativos que influyen en el desarrollo de la empresa y se determinan algunas estrategias que se ajustan con los distintos escenarios plasmados.

Ilustración 15. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS (F) 1)SEGMENTO DE MERCADO 2)COSTO DE DISTRIBUCION	DEBILIDADES (D) 1) FRECUENCIA DE CONSUMO 2)PARTICIPACION DE MERCADO 3) TECNOLOGIA SISTEMA CRM 4) SERVICIO POST-VENTA
OPORTUNIDADES (O) 1)ECONOMIA DEL SECTOR 2) TENDENCIAS COMERCIALES 3) REGISTRO SANITARIO 4)TENDENCIAS DE NUTRICION	ESTRATEGIAS FO 1. Desarrollar nuevos productos. 2. Desarrollar nuevos modos de comercialización	ESTRATEGIAS DO 1. Establecer cinco (5) nuevos puntos de venta de bebida, harina y otros posibles productos a base de millo en los próximos dos (2) años.
AMENAZAS (O) 1)INFLACION Y CRECIMIENTO ECONOMICO 2) REGISTRO DE MARCA 3) VARIEDAD DE PRODUCTOS 4)TENDENCIAS DE COMPRA POR INTERNET	ESTRATEGIAS FA Desarrollar nueva marca a partir de nuevos productos que permitan posicionar la marca.	ESTRATEGIAS DA Aumentar los esfuerzos de marketing para lograr aumentar la penetración de mercado y la participación de mercado

FUENTE: Elaboración Propia

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La empresa PRODUCTOS VALGAR SAS desde sus comienzos planteo la siguiente misión y visión dentro del proceso de planeación estratégica.

11.1. PROPUESTAS DE MISION Y VISION

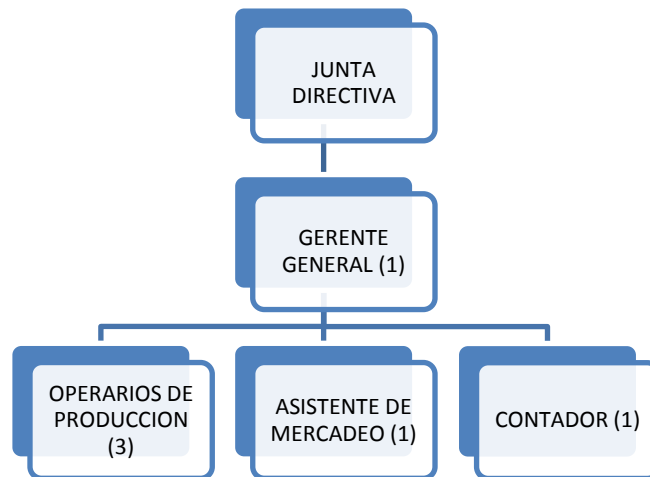
Misión

Hacer productos que impacten a las personas que los consuman. Hacer productos atractivos e innovadores; hacer productos que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Hacer productos de alta calidad. Hacer Productos Excelentes.

Visión

Consolidar una empresa con miras a crear productos que generen impacto en el mercado local en los próximos cinco (5) años, convirtiéndose en un icono de innovación, diversidad, y valor para nuestros clientes.

Ilustración 16. Organigrama



FUENTE: Elaboración Propia

11.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.¹¹⁷

Desde esta perspectiva es pertinente esbozar los objetivos estratégicos para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS sobre los cuales se pondrá en ejecución el presente plan de mercadeo y ventas con miras a enfocar la empresa en un sendero de crecimiento y avance.

- Aumentar las ventas de la empresa en un 30% respecto al año 2014.(**Indicador:** Ventas alcanzadas/Ventas Proyectadas)
- Generar Utilidades hasta de un millón de pesos mensuales por encima del punto de equilibrio en el primer semestre posterior a la ejecución del nuevo sistema de ventas y mercadeo propuesto para la empresa Productos Valgar SAS. (**Indicador:** Utilidades Alcanzadas/Utilidades Proyectadas)
- Generar rentabilidad a un tope mínimo de 30% en el primer semestre posterior a la implementación del nuevos sistema alternativo de ventas y mercadeo. (**Indicador:** Rentabilidad alcanzada/Rentabilidad Proyectada)
- Acceder a nuevos segmentos de mercado diferentes a los segmentos actuales establecidos en la etapa inicial de la empresa Productos Valgar SAS. (**Indicador:** Segmentos nuevos alcanzados/Segmentos nuevos proyectados)
- Diversificar los canales de distribución en los próximos 3 años. (**Indicador:** Canales de distribución nuevos alcanzados/ Canales de distribución nuevos proyectados)

¹¹⁷ DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p., p. 13

11.3. GENERACION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

“Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.”¹¹⁸

Dentro del marco de definición de estrategias existen varios tipos de estrategias, dentro de las cuales se mencionan algunas de las cuales se podrían implementar dentro del plan de mercadeo y ventas de la empresa Productos Valgar SAS:

Para este caso de la empresa, se aplicaran una serie de estrategias definidas como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorarla posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee

- Penetración de mercado: Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.¹¹⁹
- Desarrollo de Productos: Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos¹²⁰
- Diversificación relacionada: Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.¹²¹

Frente a estas definiciones teóricas de estrategias intensivas, surgen las siguientes estrategias aplicadas para la empresa Productos Valgar SAS de modo que pueda enfocarse en mejorar la posición competitiva del producto como tal en el mercado:

- Establecer cinco (5) nuevos puntos de venta de bebida, harina y otros posibles productos a base de millo en los próximos dos (2) años.
- Desarrollar nuevos productos a partir de la Harina de Millo. (Investigación desarrollo Innovación) por lo menos una vez al año.

¹¹⁸ Ibid., p. 213

¹¹⁹ Ibid., p. 173

¹²⁰ Ibid., p.173

¹²¹ Ibid., p. 173

11.3.1. Estrategias desde el enfoque Genérico Michael Porter

Una de las estrategias genéricas descritas por Michael Porter, es El tipo 1 la cual es una estrategia de *bajo costo* que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado¹²².

Para el caso específico de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS, y desde la perspectiva del nuevo plan de mercadeo y ventas de la organización, esta estrategia genérica no se tendrá en cuenta debido a que el producto se debe enfocar en un nicho de mercado que valore el producto por sus propiedades nutricionales y de variedad por lo cual será dirigido a un segmento de mercado que no acepta un producto con precios bajos.

Es pertinente hacer mención que esta estrategia no será parte de las estrategias de aplicación para el modelo de negocios propuesto pero se menciona ya que por ser una de las estrategias contenidas dentro del modelo propuesto por Porter, y quizás por ser una estrategia genérica de alto uso, es importante aclarar que el enfoque que se pretende dar al posicionamiento de la HARINA DE MILLO en esta nueva etapa, no puede ser considerada dentro de esta estructura estratégica.

La estrategia genérica del tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.¹²³

Para la aplicación de esta estrategia, se propone entonces

Diversificación: Ofertar otros sabores, y otras presentaciones, pequeñas, medianas y grandes, para que favorezcan el alcance de otros segmentos de mercado.

Mediante la creación de los nuevos puntos de venta, ofrecer bebida de millo y al mismo tiempo permitir la venta de harina de millo en el punto de venta.

A cambio de aplicar la estrategia tipo 1 descrita por Porter, se propone aplicar la Estrategia tipo 5, la cual ofrece productos o servicios a un grupo nicho a precios más altos pero con muchas características distintas, de tal manera que la oferta se

¹²² Ibid., p. 188

¹²³ Ibid., p. 188

percibe como la del mejor valor.¹²⁴ Con base en plan de establecer puntos de venta de bebida de millo, es clave aclarar que solamente la estrategia tipo 5 aplica para posicionar el producto con percepción de alta calidad.

Para ello, el reconocimiento de marca: En el mediano plazo se supone como uno de los pilares dentro de esta estrategia procurar el posicionamiento de la marca mediante un buen proceso de publicidad que permita lograr tal objetivo.

Sin duda una de los aspectos que coadyuvan para que esta estrategia sea encaminada de la mejor manera, es aprovechar las tendencias de crecimiento en el consumo de este tipo de productos especificando y mostrando al cliente la importancia de consumo de estos productos para el beneficio de su salud y nutrición, aplicando esto por medio de estrategias de comunicación que lleguen al cliente final.

11.3.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

La matriz SPACE es otra herramienta que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas en una para la organización¹²⁵.

Para la construcción de la matriz, se tendrán en cuenta algunos de los siguientes factores los cuales se constituyen como los ejes para la matriz;

Ilustración 17. Conceptos de Administración Estratégica

¹²⁴ Ibid., p. 188

¹²⁵ Ibid., p. 225

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Gama de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
	Presión de la competencia
	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad del precio de demanda
	Riesgo que implica el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad para entrar en el mercado
Control sobre los proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodology Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

FUENTE: DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p. 226

Ilustración 18. Análisis estratégico para Productos Valgar

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	PUNTUACIONES
- La empresa PRODUCTOS VALGAR tiene un nivel de endeudamiento bajo. Ha tenido poca experiencia crediticia	4.0
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
- Potencial de Crecimiento	8.0
- Tendencia de Consumo	8.0
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
- Tasa de Inflación	2.0
- Riesgo que implica el negocio	2.0
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
- Participación de Mercado	1.0

FUENTE: Elaboración Propia

Análisis de Resultados

Donde la puntuación de la matriz se asocia de menor a mayor, siendo 1.0 como la peor calificación y 9.0 la más alta.

La posición financiera de la empresa es tenida con una calificación de 4.0 y se le da esta calificación debido a que la empresa no se encuentra endeudada, sino que los activos y patrimonio que posee son propios adquiridos mediante financiación estatal.

En cuanto a la fortaleza de la industria, la calificación es 8.0 siendo una puntuación bastante positiva, pero que está relacionada directamente con el mercado y las tendencias existentes en el mercado, lo que arroja un potencial de crecimiento y expansión para la empresa Productos Valgar SAS.

Los aspectos de estabilidad ambiental y ventaja competitiva presentan una puntuación baja de 1.0 y 2.0 respectivamente, donde el primer aspecto está vinculado con temas económicos y estabilidad de los mercados financieros.

11.3.3. Matriz de Planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo.¹²⁶

Una vez aplicadas las distintas herramientas de planeación estratégica, se llega a la matriz de factores clase de éxito la cual permite filtrar de forma objetiva y con base en análisis de promedios ponderados y resultados cualificados que permiten encontrar y definir las alternativas estratégicas que más se ajustan con las necesidades de la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS.

De este modo se presenta la matriz MPEC y se establecen las estrategias más convenientes para la organización con base en los análisis realizados.

¹²⁶ Ibid., p. 240

Tabla 19. Matriz de Factores Claves de Éxito – Perfil Competitivo

MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO - PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
		ESTRATEGIA 1 DESARROLLO DE MERCADO: Establecimiento de puntos de venta directa		ESTRATEGIA 2 DESARROLLO DE PRODUCTO Crear nuevos productos a partir de la harina de millo	
		VALOR	PA	VALOR	PA
Empaque del producto	0.10	4	0.4	4	0.4
Precio del Producto	0.15	4	0.6	3	0.45
Calidad del producto	0.05	4	0.2	4	0.2
Sabor del producto y Diversidad de saborizantes	0.15	4	0.6	4	0.6
Diversidad de embalajes del Producto	0.05	4	0.2	4	0.2
Trayectoria de la empresa en el mercado.	0.10	3	0.3	2	0.2
Efectividad Publicitaria	0.20	4	0.8	4	0.8
Facilidad de Preparación para consumo del producto	0.20	3	0.6	4	0.8
TOTAL	1.00		3.7		3.65

FUENTE: DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.p. 237

Análisis de Resultados

La estrategia 1 DESARROLLO DE MERCADO hace referencia al establecimiento de puntos de venta directa donde se venda el producto en presentación para consumo instantáneo donde los clientes puedan además de comprar la harina de

millo, comprar la bebida de millo que es la principal alternativa de venta si se decide optar por la propuesta.

La estrategia DESARROLLO DE PRODUCTO 2 hace referencia al desarrollo de nuevos productos usando como base la harina de millo.

Como se observa en el puntaje ponderado de las estrategias, ambas arrojan un puntaje de 3.5, permitiendo estos resultados vislumbrar un potencial umbral de avance para la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS en materia de estrategias

12. PLAN DE ACCION

12.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION

- Aumentar las ventas de la empresa en un 30% respecto al año 2014
- Generar Utilidades hasta de un millón de pesos mensuales por encima del punto de equilibrio en el primer semestre posterior a la ejecución del nuevo sistema de ventas y mercadeo propuesto para la empresa Productos Valgar SAS.
- Generar rentabilidad a un tope mínimo de 30% en el primer semestre posterior a la implementación del nuevos sistema alternativo de ventas y mercadeo. Acceder a nuevos segmentos de mercado diferentes a los segmentos actuales establecidos en la etapa inicial de la empresa Productos Valgar SAS.
- Diversificar los canales de distribución en los próximos 3 años.

12.2. INDICADORES

- **(Indicador de Ventas:** Ventas alcanzadas/Ventas Proyectadas al 30%)
- **(Indicador de Utilidades:** Utilidades Alcanzadas/Utilidades Proyectadas)
- **(Indicador de Rentabilidad:** Rentabilidad alcanzada/Rentabilidad Proyectada)
- **(Indicador de Segmentación:** Segmentos nuevos alcanzados/Segmentos nuevos proyectados)
- **(Indicador de canales de distribución:** Canales de distribución nuevos alcanzados/ Canales de distribución nuevos proyectados)

12.3. ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA 1:

- DESARROLLO DE MERCADO:

Se llevan los productos actuales de la compañía a nuevos mercados mediante nuevos usos o nuevos canales de distribución;

Tácticas:

- Establecimiento de puntos de venta directa para la harina de millo y para la bebida de millo
- Distribución de producto mediante el la venta del producto en puntos de venta de alimentación de productos tales como restaurantes u otros establecimientos de alimentación

ESTRATEGIA 2:

- DESARROLLO DE PRODUCTO:

Por medio de esta estrategia, se busca desarrollar nuevos productos usando como base la harina de millo.

Tácticas:

- Desarrollo de galletería y pastelería a base de harina de millo
- Desarrollo de bebidas instantáneas a base de harina de millo

12.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El presente cronograma busca dar respuesta a los objetivos propuestos en el plan de acción descrito anteriormente.

Tabla 20. Cronograma de Actividades

ESTRATEGIAS Producto / Servicio	TACTICAS ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												Inversión	Recursos	Responsables		
		Enero a Diciembre																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Establecimiento de puntos de venta directa																		
	Apertura de local para venta de bebida y pastelería de harina de millo															\$ 9,000,000	Alquiler de local - Infraestructura de establecimiento - Publicidad -	Esteban Valencia y equipo de apoyo
	Apertura de Stand de harina de millo granizada															\$ 5,000,000	Stand - Maquina graniza dora - material POP	Esteban Valencia y equipo de apoyo
	Localización de Stands de bebida de millo al interior de establecimientos de consumo de alimentos															\$ 4,000,000	Maquina Granizadora y material POP	Esteban Valencia y equipo de apoyo
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS: Crear nuevos productos usando como base la harina de millo																		
	Desarrollo de pastelería y galletería a base de harina de millo															\$ 1,000,000	Subcontratación de proceso	Esteban Valencia y equipo de apoyo
	Desarrollo de bebida de harina de millo para consumo inmediato															\$ 1,000,000	Subcontratación de proceso	Esteban Valencia y equipo de apoyo
																\$ 20,000,000		

13. CONCLUSIONES

La presente monografía persiguió ampliar el campo de visión sobre las diversas alternativas de mercadeo y ventas enfocadas en la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS localizada en Puerto Tejada Cauca con su producto HARINA DE MILLO.

Por tal motivo, es pertinente dar respuesta los diversos objetivos propuestos en la investigación.

1. La empresa Productos Valgar SAS tiene la oportunidad de desarrollar nuevos mercados, diversificar y/o desarrollar el producto actual aprovechando la tendencia de consumo del mercado en materia nutricional.

El sector de alimentos en Colombia presenta un constante crecimiento. La tendencia de consumo de productos nutricionales tiene una importante acogida en el mercado por lo tanto se concluye que la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS tiene un producto denominado Harina de Millo que puede competir al interior del mercado teniendo como base los componentes nutricionales que contiene y que de acuerdo a los diversos entornos analizados, se detectó que tiene un importante potencial de aceptación por parte del mercado en auge.

2. En el mercado local y regional no existe otro producto en presentación de HARINA DE MILLO tal como lo presenta la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS, lo cual representa un ventaja competitiva ya que no tiene competencia directa, lo que permite que la empresa pueda diferenciarse frente a lo existente en el mercado, sin embargo es importante aclarar que si existen productos sustitutos y/o complementarios motivo por el cual la empresa debe plantear nuevas formas de comercialización, distribución y desarrollo de producto para poder encontrar viabilidad financiera para el crecimiento del negocio.
3. Ingresar en un mercado donde los competidores llevan más de veinte (20) años haciendo presencia, no puede ser considerada como una decisión acertada. Enfrentar empresas de gran tamaño con trayectorias forjadas por años de experiencia y que además son poseedores de importantes flujos financieros no puede ser visto como un asunto fácil de enfrentar; las

barreras de entrada presentadas en este tipo de escenarios deben ser analizados de manera objetiva y en términos financieros obviamente para poder planear el modo de superarlos.

Desde este enfoque se detecta entonces que la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS no enfrenta un escenario amigable si pretende continuar en el mercado actual, motivo por el cual debe girar el modelo de negocio y desarrollar nuevas estrategias que le permitan introducir su producto en un escenario más optimista.

4. La empresa PRODUCTOS VALGAR SAS debe girar el enfoque de comercialización y venta de la Harina de Millo ya que los modelos tradicionales conocidos regularmente para vender un producto se encuentran saturados por empresas que tienen presencia hace varios periodos de tiempo lo que se constituye en una barrera de entrada importante para la HARINA DE MILLO en el mercado tradicional motivo por el cual la empresa debe aplicar algunas de las estrategias planteadas que le permitan innovar en su modelo comercial para poder entregar su producto al consumidor final.

14. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa PRODUCTOS VALGAR SAS en materia de mercadeo y ventas.

1. Apertura de establecimiento comercial que permita la venta de harina de millo de manera directa
2. Venta de subproductos a base de harina de millo en las mismas instalaciones del establecimiento comercial tal como bebidas y repostería a base de harina de millo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDI disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/encuesta-opinion-industrial-conjunta-2015-andi>

ANDI. Informe de Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Pág. 1. Disponible en <http://www.andi.com.co/SitEco/Documentos%202015/Informe%20EOIC%20Marzo%202015.pdf>

ANSOFF, Igor. Strategies for diversification. Harvard Business Review, septiembre-octubre, 1957.

Banco Mundial, Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Estudios Económicos, Balance Sector Industrial 2011.

BETANCOURT, Benjamín Análisis sectorial y competitividad. En: Colombia 2005. ed.: Poemia ISBN: 958-826-504-5

CÉSPEDES, Frank V. Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service En: KOTLER, Philip. y KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12 ed. Mexico. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2006.

CONTRERAS, D. Fred. y GÁLVEZ J. Edgar. y GONZÁLEZ H. Carlos. En: Cuadernos de Administración Universidad del Valle. Julio – diciembre, 2012, Vol. 28, N°. 48.

DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008

DANE “Cuentas Nacionales”, Cálculos DNP. Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, Balance Sector Industrial 2011.

DANE. El sector de alimentos (CIU Bancóldex 311), Participación en la producción de alimentos según Encuesta Anual Manufacturera,

DAVID. Fred. Conceptos de Administración estratégica. 11 Ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2008.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios, Y **FRITZ**, Wolfgang, Y **HILDEBRANDT**, Lutz. Quantitative Marketing and Marketing Management. GablerVerlag | Springer Fachmedien Wiesbaden DOI 10.1007/978-3-8349-3722-3_7, 2012.

www.dinero.com/internacional/articulo/tendencias-consumo-para-2015/203784

DRUCKER, Peter. The practice of management. Harper&Row, New York, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación; OMS: Organización Mundial de la Salud; UNU: Universidad de las Naciones Unidas. **FAO**. Requerimientos de energía humana (Human energy requirements. Report of a Joint FAO/WHO/UNU Expert Consultation. FAO Food and Nutrition Technical Paper Series N°1 Rome. Disponible en: http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/docrep/007/y5686e/y5686e00.htm

HANSEN, Harry. Estrategia de marketing en Enciclopedia de dirección y administración de empresas. Orbis S.A. Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Y FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la Investigación. 5 ed. México. McGraw-Hill, 2010.

HERRERA, Camilo. Tendencias de consumo en Colombia. Disponible en <http://www.M2M.com.co>, Raddar

KIYOSAKI, Robert. El negocio del siglo XXI. Aguilar. 2013

KJELLBERG, Hans. y AZIMONT, Frank. y REID Emma. Marketing innovation processes: Balancing stability and change. En: Elsevier Inc. ScienceDirect. 30, Octubre, 2014.

KOTLER, Philip. y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 6 ed [s.l] Pearson Educación, 2003.

-----Mercadotecnia. Prentice Hall, México Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.

KOTLER, Philip. y KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12 ed. México. Pearson Education, Inc., PRENTICE HALL, Inc., 2006.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Diana, México, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. McGraw-Hill, España, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.

LEE, Ju-Yeon. Y KOZLENKOVA, Irina. Y PALMATIER Robert. Structural marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives. Journal of the Academy of Marketing Science. January 2015, Volume 43, Issue 1.

LEVITT, Theodore. El jefe de mercadeo y el primer ejecutivo. Aparece en “Hacia un marketing efectivo”. Driventas Editor, Bogotá, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.

----- Marketing miopía. Biblioteca Harvard de Administración de empresas, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.

LUTHER, William. El plan de mercadeo. Ed. Norma, Bogotá, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.

Los empresarios más exitosos de Colombia, según la audiencia. PORTAFOLIO.CO. Agosto de 2011. Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/los-empresarios-mas-exitosos-colombia-segun-la-audiencia>.

MORÓN, Cecilio y SCHEJTMAN, Alejandro, evolución del consumo de alimentos en América Latina <http://www.fao.org/docrep/010/ah833s/ah833s08.htm>

OCDE/FAO (2013), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022, Texcoco, Estado de México, Universidad Autónoma Chapingo.

<http://www.pampaltd.com/conozcanos.php>

<http://www.pepsico.com.co/historia.htm>

PARDO AMEZQUITA Andrés, Publicado en Portafolio.co disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-economica-colombia-febrero-2015>

PRIEDE y FERREL. Marketing. McGraw-Hill, México Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.

SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l.]. McGraw-Hill, 2009.

Secretaria de Gobierno Municipal de Puerto Tejada, Cauca. - Secretaria de Planeación Municipal

STANTON, William. Fundamentos de marketing. McGraw-Hill, México, Citado por SCHNARCH, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos y empresas. 5 ed. [s.l]. McGraw-Hill, 2009.

Tendencias de consumo en Colombia. M2M.com.co Entrevista con Camilo Herrera, Raddar.

URIBE, José Darío. Situación Actual y perspectivas de la economía colombiana disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-04-08-2014>

Visión de Desarrollo Territorial Departamental Visión Cauca 2032: Hemos comenzado ISSN: 2256-1854, Secretaría de Planeación, Departamento del Cauca, 2011.

ANEXOS

(ANEXO 1)

ENCUESTA GENERAL ACERCA DE TENDENCIAS Y CONSUMO

1. ¿Usted consume productos nutricionales?
2. ¿Consume usted productos nutricionales en sitios especializados de nutrición como tiendas naturistas?
3. ¿Usted consume alimentos y bebidas en centros comerciales?
4. Si su respuesta es sí ¿Qué tipo de alimentación consume en centros comerciales?
 - a. ¿Usted consume o busca Nutrición?
 - b. ¿Usted consume por Entretenimiento (consumo ocasional)?
5. ¿Le interesa consumir productos nutricionales en forma frecuente?
6. ¿Usted practica deporte frecuentemente?
7. ¿Usted padece problemas digestivos?
8. ¿Consume algún tipo de producto para mejorar su funcionamiento digestivo?
9. ¿Consume o consumiría productos nutricionales en un restaurante tradicional?
10. ¿Asiste a sitios de consumo de alimentación especializada como restaurantes veganos o similares?