Plan estratégico de marketing de la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda., comercializadora ubicada en la ciudad de Valledupar, Cesar.

David Henao Hurtado
ID. 000289466

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Facultad de ingeniería industrial
Bucaramanga
2019

Plan estratégico de marketing de la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda., comercializadora ubicada en la ciudad de Valledupar, Cesar.

David Henao Hurtado
ID. 000289466

Proyecto presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director del Proyecto

MBA Olga Lucía Gómez Manosalva

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Facultad de ingeniería industrial
Bucaramanga
2019

Copyright © 2019 por David Henao Hurtado. Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

Quiero dedicar el siguiente trabajo monográfico a mis padres, por su contaste apoyo y compresión.

A mi padre, por educarme bajos principios de rectitud, honestidad, responsabilidad y disciplina. Por enseñarme que todo lo que se desea alcanzar en esta vida requiere de esfuerzo y valentía.

A mi madre, por darme vida, por su apoyo constante, sus consejos, sus valores, por ser la fuente de mi motivación y la compañera de largas horas de trabajo y desvelo…Pero más que nada, por su amor incondicional.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios, el creador de todas las cosas, quien me dio fuerzas y fe para creer lo que me parecía imposible, por mantenerme fuerte y perseverante, por ser mi refugio en aquellos momentos en lo que quise rendirme y principalmente por ser guía en mí proyecto de vida.

A mis amigos, por su apoyo constante e incondicional, por creer en mí y en mis capacidades, por ayudarme a permanecer en la lucha dándome ánimo para seguir adelante.

Al grupo de docentes que hicieron parte de este proceso, por su trabajo inquebrantable y desinteresado en aras de impulsar la investigación en los estudiantes.

Tabla de Contenidos

Introducción **3**

Capítulo I. Generalidades de la Empresa **5**

Capítulo II. Delimitación del problema **11**

Capítulo III. Antecedentes **14**

Capítulo IV. Justificación **26**

Capítulo V. Objetivos **28**

5.1 Objetivo general 28

5.2 Objetivo especifico 28

Capítulo VI. Marco Referencial **29**

6.1 Marco teórico 29

6.1.1 Marketing Estratégico 31

6.1.2 Proceso de segmentación del mercado 42

6.1.3 Posicionamiento Estratégico 45

6.1.4 El marketing mix 50

6.2 Marco conceptual 55

6.2.2.1 56

Capítulo VII. Metodología **61**

7.1 Enfoque 61

7.2 Diseño de la investigación 61

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 62

Capítulo VIII. Resultados de la Investigación **63**

8.1 Análisis cualitativo y resultados de la entrevista en profundidad 63

Plan de Marketing.....71

8.2 Diagnóstico de la situacional 71

8.2.1 Descripción de la empresa 71

8.2.2 Análisis situacional.....77

8.2.2.1 Análisis del Entorno 77

8.2.2.1.1 Análisis del Macroentorno 78

8.2.2.1.2 Análisis del Microentorno.....90

8.3 Publico objetivo.....115

8.4 Objetivos de marketing.....115

8.5 Formulación de estrategias 115

8.6 Plan de acción 121

8.7 Presupuestos.....127

Conclusiones y Recomendaciones.....140

Lista de Referencias 144

Anexos.....158

Lista de tablas

Tabla 1. Aspectos básicos de la empresa 5

Tabla 2. La Estrategia en diferentes niveles organizativos 30

Tabla 3. Modelo de Aaker 39

Tabla 4. Modelo Kotler 41

Tabla 5. Ventas semanales por comunas 65

Tabla 6. Ficha técnica de la entrevista en profundidad 70

Tabla 7. Descripción de la empresa Alimentos Torcoroma 72

Tabla 8. Análisis PESTEL 89

Tabla 9. Matriz de Perfil competitivo 101

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos 116

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos 117

Tabla 12. Matriz Interna y Externa 118

Tabla 13. Análisis FODA 119

Tabla 14. Matriz FODA cruzada: Estrategias de marketing 120

Tabla 15. Matriz de Expansión Producto- Mercado 121

Tabla 16. Plan de acción 122

Tabla 17. Perfil ocupacional del cargo de asistente comercial 128

Tabla 18. Costos mensuales de contratación de una asistente comercial 130

Tabla 19. Presupuesto para el diseño y desarrollo de la página web 131

Tabla 20. Actividades para el diseño y desarrollo de la página web 132

Tabla 21. Presupuesto del software de rastreo de GPS y planeación de rutas 133

Tabla 22. Términos del diseño del software de GPS y planeación de rutas.....136

Tabla 23. Presupuesto para programa de capacitación interno.....137

Tabla 24. Presupuesto para el estudio 138

Tabla 25. Presupuesto total para la implementación de las estrategias.....139

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama 7

Figura 2. Canales de distribución utilizado por Alimentos Torcoroma 9

Figura 3. Mapa de Valledupar 10

Figura 4. Segmentación.....45

Figura 5. Posicionamiento Estratégico.....46

Figura 6. Las 4P de Marketing Mix 50

Figura 7. Productos que se distribuyen Alimentos Torcoroma 74

Figura 8. Producción de leche fresca en América Latina.....91

Figura 9. Calidad composicional de la leche.....92

Figura 10. Proyección de crecimiento, 2004-2011. 93

Figura 11. Producción de leche en Colombia 2000-2015 94

Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevistas en Profundidad.....158

Anexo 2. Presupuesto del proyecto de investigación.....161

Anexo 3. Balance General, 2018. 162

Anexo 4. Estado de Resultado, 2018. 163

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Plan estratégico de marketing de la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda., comercializadora ubicada en la ciudad de Valledupar, Cesar.

AUTOR(ES): David Henao Hurtado

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Olga Lucía Gómez Manosalva

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de marketing en el transcurso del primer semestre del 2019 para la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda, de la ciudad de Valledupar. Por ello, se realizó un diagnóstico situacional actual de la empresa, se determinó el mercado meta al cual Alimentos Torcoroma deseaba llegar, se formularon estrategias dirigidas al segmento del mercado objetivo y finalmente se definió el plan de acción de las actividades propuestas con su proyección de presupuesto necesario para su aplicación. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando como recolección de información de la investigación la entrevista estructurada dirigida al coordinador de ventas de la empresa, así como informes, datos, artículos y otras fuentes secundarias de información. Al diseñar y elaborar el plan estratégico de marketing se puedo concluir que la empresa Alimentos Torcoroma debe enfocándose en la estrategia de intensivas de penetración de mercados en la comuna seis de Valledupar.

PALABRAS CLAVE:

Estrategias, plan de marketing, plan estratégico.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Strategic marketing plan of the company of Alimentos Torcoroma Ltda., Comercializadora located in the city of Valledupar, Cesar.

AUTHOR(S): David Henao Hurtado

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Olga Lucía Gómez Manosalva

ABSTRACT

The objective of this research is to design a strategic marketing plan in the course of the first semester of 2019 for the company of Alimentos Torcoroma Ltda, of the city of Valledupar. For this reason, a current situational diagnosis of the company was made, the target market was determined to which Alimentos Torcoroma wished to arrive, strategies were developed for the target market segment and the action plan for the proposed activities was finally defined with the necessary budget projection for their implementation. The methodology used was a descriptive quantitative approach, using as a collection of research information the structured interview addressed to the company's sales coordinator, as well as reports, data, articles and other secondary sources of information. In designing and drawing up the strategic marketing plan, I can conclude that the company Alimentos Torcoroma should focus on the strategy of market penetration intensives in the commune six of Valledupar.

KEYWORDS:

Strategies, marketing plan, strategic plan

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

En los últimos años, Valledupar ha experimentado grandes transformaciones en todo su entorno, crecimiento urbano y en la manera de dirigir las empresas. Y, en como los Valduparenses tienen un estilo de vida totalmente nuevo, esta se está afianzando como una ciudad intermedia que ha dado prototipos en su parte comercial, turística y de negocios.

Por lo anterior, en la actualidad se busca desarrollar posibilidades de negocio de manera más eficiente, optimizando los recursos y maximizando los beneficios para hacer de las empresas territoriales continúe en constante crecimiento. Por ello, la mayoría de empresas busca diseñar planes estratégicos de marketing con el fin de lograr sus metas y objetivos planteados.

Por esta razón, este trabajo monográfico tiene como finalizar diseñar un plan de marketing para la empresa de Alimentos Torcoroma de la ciudad de Valledupar a través del análisis del entorno macro y microeconómico de la empresa, definir objetivos e identificar estrategias que permitan el crecimiento y la efectividad de la empresa.

Por ende, esta investigación está conformada por ocho capítulos, los cuales se describen de la siguiente manera: En el capítulo I: Generalidades de la empresa. En primer lugar, se describe la empresa en la cual se desarrollará el plan estratégico de marketing, su historia, estructura organizacional, forma de distribución, entre otros.

En el capítulo II: Delimitación del problema. Se encuentra plasmado la delimitación del problema a nivel nacional y local, específicamente en el Cesar. De igual manera, se plantea el problema en forma de pregunta.

En el capítulo III: Antecedentes: Se detalla de forma general diferentes investigaciones, artículos científicos y planes de marketing realizados a nivel internacional y nacional en diversos sectores.

En el capítulo IV: Justificación. Describe las razones por la cuales se sustenta dicha investigación en forma práctica y teórica. En el capítulo V: Objetivos. Se expone el objetivo general de la investigación y sus objetivos específicos.

En el capítulo VI: Marco Referencial. Se establecen el marco teórico en el que se basa la investigación, partiendo del marketing estratégico, los procesos de segmentación del mercado y el posicionamiento estratégico. De igual modo, se contextualiza los conceptos más transcendentales y utilizados en la investigación.

En el capítulo VII: Metodología. Se expone la metodología con que se desarrolla el proyecto, el tipo y el diseño de la investigación y las técnicas para la recolección de datos y el instrumento utilizado.

En el capítulo VIII: Resultados de la investigación. Se desarrolla el plan de mercadeo para la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda., iniciando con el análisis de su situación actual. En conclusión y recomendaciones, se realizaron argumentos basados en los análisis realizados, dando respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Capítulo I. Generalidades de la Empresa

El presente proyecto de grado está enfocado en mejorar el crecimiento comercial de la empresa de alimentos Torcoroma en Valledupar por medio del diseño y desarrollo de un plan de marketing.

Por ello, se busca en primer lugar determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa, realizar un análisis externo e interno que permita identificar la demanda y su principal competencia. De igual manera, establecer objetivos y formular estrategias y estableciendo las actividades a desarrollar para el cumplimiento de las mismas.

A continuación, se presenta una breve descripción de la empresa:

Aspectos básicos

Tabla 1. Aspectos básicos de la empresa

Nombre	Razón Social	Ubicación	Contacto	Número de Empleados
Alimentos Torcoroma	Limitada (Ltda.)	Lugar bodega 7 manzana D Parque industrial, Valledupar, Cesar	Tel. (57) 5 5824372 Cel. 300 738 48 24	12 empleados

Nota: Elaboración propia, 2019. Valledupar, Cesar.

Reseña Histórica

Alimentos Torcoroma LTDA nació en febrero del 2005 como respuesta a la necesidad de Colanta frente a la comercialización y distribución de sus productos lácteos, cárnicos y refrescos en el canal de minorista, mayorista, tiendas y supermercados con cubrimiento en el departamento del Cesar, municipios y sur de la Guajira y el Banco en el departamento del Magdalena.

En cuanto a su nombre, Alimentos Torcoroma LTDA se creó en honor a la Virgen de Torcoroma o Virgen Morena de Ocaña, su denominación procede del monte de Torcoroma, en Ocaña, Norte de Santander, Colombia.

Fue constituida con un capital social de $100.000.000 pesos por Olga Liliana Hurtado Ramírez identificada con el número de cedula 41.920.591 y por Héctor Augusto Henao Sanjuan identificado con el número de cedula 70559773; actual representante legal[1].

[1] Resumen Ejecutivo obtenido en www.einforma.com

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades o roles dentro de un cargo.

Para el caso de Alimentos Torcoroma, su estructura está dividida en: El encargado principal el Gerente General, le sigue el director de finanzas, el jefe de bodega y su respectivo auxiliar, en el área de las ventas se encuentra el coordinador de ventas, el cajero y la persona encarda de la facturación.

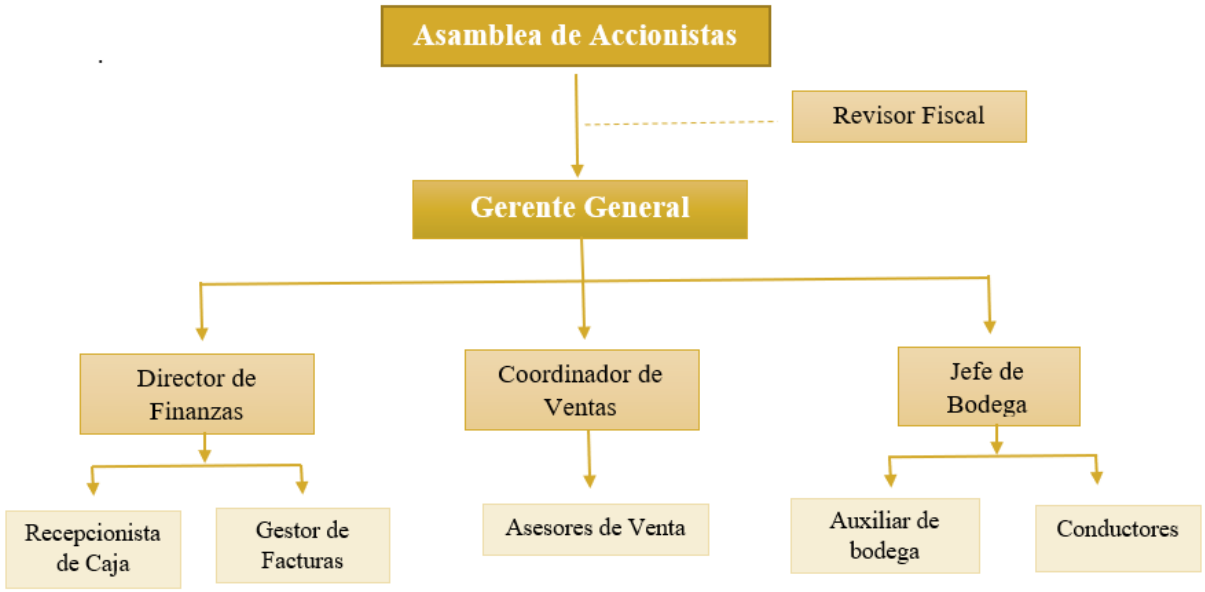


Figura 1. Organigrama

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la empresa de Alimentos Torcoroma

Descripción del área específica de trabajo

En cuanto al área de trabajo, la bodega tiene un área de 600 metros cuadrados con cuarto frio y un punto de venta de cincuenta metros cuadrados.

Canales de distribución

La Cooperativa Colanta utiliza como método de distribución; la distribución intensiva de tipo indirecta utilizando para ello un canal de distribución largo que va desde el fabricante y pasa al mayorista; que para este caso es la empresa de Alimentos Torcoroma, llega al minorista y finalmente al consumidor final.

Por ello, Alimentos Torcoroma se encarga de la comercialización y distribución de los productos lácteos y sus derivados marca Colanta cuya función es la venta a los distribuidores minoristas, principalmente utilizando el canal tradicional; el TAT (tienda a tienda). De igual modo, utiliza un canal de distribución más corto el cual se enfoca a la venta directa; puerta a puerta en los hogares de estratos uno, dos y tres de la ciudad de Valledupar, dichos canales de distribución se explican a continuación en la siguiente ilustración.

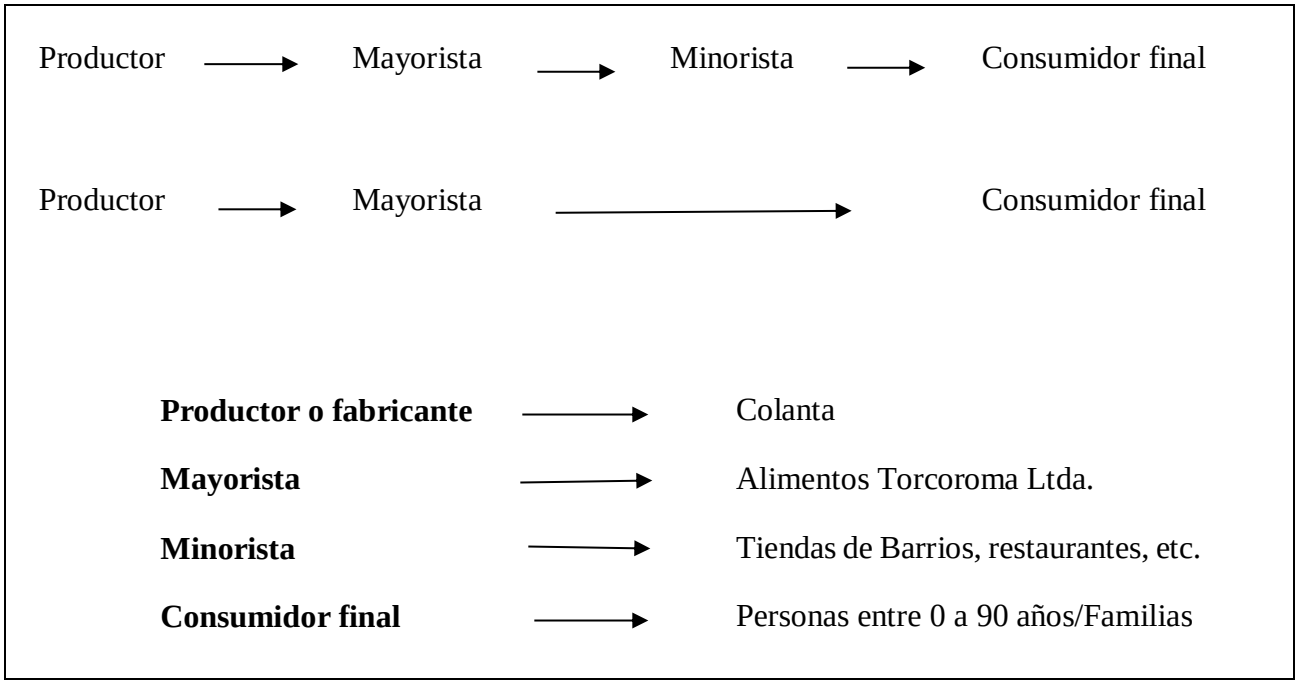


Figura 2. Canales de distribución utilizado por Alimentos Torcoroma

Fuente: Elaboración propia, Valledupar, 2019.

Tipo de distribución

Se realizan rutas diurnas, en las cuales se atienden principalmente tiendas y algunos negocios que abren en la mañana (fundaciones, algunos restaurantes, reposterías etc.).

Se maneja la venta directa en ciertas zonas, donde se carga el vehículo con mercancía y se va entregando lo que el cliente pide en el momento y en otras zonas se hace auto venta; se toman los pedidos para entregar al día siguiente.

Figura 3. Mapa de Valledupar

Nota: Mapa de Valledupar (zona en amarillo pertenece a alimentos Torcoroma)

Clientes

Los clientes de Alimentos Torcoroma están conformados en dos.

1. Los minoristas que están conformados por tiendas de barrios. Así como algunos establecimientos o restaurantes de la ciudad.
2. Los consumidores finales, personas entre 0 y 90 años, hombre o mujeres con un nivel socioeconómico del uno al tres de la ciudad de Valledupar. Inclusive, los productos lácteos puedes ser consumidos por bebes de 6 meses en adelante y hasta para las personas de la tercera edad.

Capítulo II. Delimitación del problema

En los últimos años, el comercio electrónico, el fácil acceso a la información y el desarrollo de las TIC´S han ocasionado que el crecimiento comercial y el posicionamiento de un producto, marca o empresa sea cada vez más complejo puesto que captar la atención de los consumidores es mucho más difícil en un mercado altamente competitivo y digital.

Ahora bien, la empresa de Alimentos Torcoroma es una comercializadora y distribuidora de productos lácteos, cárnicos y refrescos en el departamento del Cesar que se encarga de comercializar dichos productos. Por lo tanto, su actividad se deriva del sector terciario y del subsector comercial.

En Colombia, el sector terciario refleja un crecimiento desde el año 2012. Según Pinzón "este sector es uno de los mayores generadores de empleo con 120.000 personas y su crecimiento ya llegó a los US$2 billones". (Pinzón citado en Cubillos, 2012) Sector que continúa en crecimiento según lo indicó la revista Portafolio en agosto del 2017, el cual indica que el sector de los servicios "representaron un 68 por ciento del valor agregado del producto interno bruto (PIB), según lo ha dado a conocer el grupo Pro-Industria, una organización dedicada al estudio de política sectorial en Colombia" (Reyes, 2017)

Por otro lado, en el departamento del Cesar el sector de servicio se ha convertido en la actividad predominante de la economía local, siendo el sector comercial y de servicios el 66% de todas las empresas presentes en la región. Según la Cámara de Comercio, “el 39% de las actividades económicas del Cesar están asociadas con el comercio, 27% con la prestación de servicios y 2% con el sector industrial” (Oñate, 2013).

De igual modo, en el 2017 la capital del Cesar; Valledupar, registro esas mismas tendencias en donde los componentes que más prevalecen en la economía lo siguieron conformando: el comercio y los servicios (Barriga, 2017) Por ello, es que el sector terciario y el subsector comercial es el de mayor crecimiento en Colombia y el Cesar a pesar de las crisis económicas del país y de la alta competencia en el mercado.

En ese mismo año, la revista Dinero dio a conocer el ranking de las empresas que más vendieron teniendo en cuenta la información que reportaron a la Superintendencia de Sociedades en el año anterior, entre ellas se destacan Lácteos del Cesar, con su marca Klaren´s en Valledupar. (Barriga, 2017)

Por consiguiente, desarrollar estrategia de marketing es sumamente importante para posicionarse y mantenerse en un mercado altamente competitivo. Por ello, Kotler Armstrong (2012) indican que una compañía tiene como fin indicar cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que generará valor para ellos por medio de un programa de marketing, el cual establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones (p.12).

Por esta razón, la empresa de alimentos Torcoroma busca diseñar un plan estratégico de marketing con la finalidad de incrementar las ventas de la empresa en Valledupar por medio de la expansión del canal tradicional, tienda a tienda en las comunas uno, dos y tres. Por ello, tiene como objetivo realizar un diagnóstico situacional actual de la empresa, determinar el mercado meta al cual Alimentos Torcoroma desea llegar, formular estrategias de marketing dirigidas al segmento del mercado objetivo y finalmente definir el plan de acción de las actividades propuestas en el plan de marketing que contenga una proyección de presupuesto necesario para su aplicación.

En base a lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación:

Formulación del problema

¿Cómo incide la implementación de un plan estratégico de marketing en la empresa “Alimentos Torcoroma” de la ciudad de Valledupar?

Capítulo III. Antecedentes

Estado de Arte o Antecedentes

A nivel mundial y nacional el tema de mejorar el crecimiento comercial, la rentabilidad y la liquides es prioritario en este entorno tan competitivo. Por ello, desarrollar planes estratégicos de marketing y definir estrategias para un sector o una empresa en particular es vital puesto que el mercado actual en medio de esta era digital y versátil, requiere que las empresas innoven y sea altamente competitivas si desea seguir en el mercado.

- **Internacional**

En primer lugar, se encuentra la tesis de grado titulada: “Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”, realizada por Colmont, María y Landaburu, Erick en el 2014 en Guayaquil Ecuador.

La cual tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico de marketing para el incremento de las ventas de la empresa MIZPA S.A distribuidora de tableros de madrera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil, utilizando una muestra de 1.745 personas con profesiones de ing. Civil y arquitectura, utilizando como instrumento la encuesta.

En segundo lugar, se encuentra el trabajo monográfico titulado: “Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bagó” realizado por Yamilth Salas en el 2016 en Lima, Perú.

Su objetivo fue “Diseñar un plan de marketing para el posicionamiento del analgésico antinflamatorio Anaflex en el departamento de Lima, Perú, en el periodo Junio Setiembre 2016” cuya metodología se basó en un estudio exploratorio de tipo descriptivo, teniendo un diseño de tipo no experimental-transversal a una población de estudio a las mujeres entre 15 y 49 años de edad de los diferentes distritos de Lima.

Concluyo que su público objetivo son las mujeres entre 15 y 49 años de edad del NSE B y C, estableciendo los factores de consumo, el principal competidor, el precio sugerido, la distribución entre otras cosas.

Una de las investigaciones a nivel internacional que se enfoca en las estrategias de desarrollo de mercado es la realiza por Mullo Romero, Zoila Elizabeth en el año 2017, titulada: Estrategias de Desarrollo de Mercado para el Sector de Servicios de Asesoramiento Contables, Caso: Consultora Placanfit, Ambato – Ecuador, teniendo como objetivo determinar cómo las Estrategias de Desarrollo de Mercado contribuyen al incremento de la Captación de Clientes.

Para ello, realizaron una investigación mixta; cualitativa y cuantitativa, con información que la Consultora poseía y con los datos de los posibles clientes quienes contribuyeron para el análisis y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Consultora PLACANFIT.

La investigación fue realizada mediante dos encuestas a una muestra de 135 y 382 respectivamente; la primera dirigida a los encargados de las consultoras, y la segunda a los clientes actuales y potenciales de la misma, con el fin de determinar si utilizan estrategias de desarrollo de Mercado para la captación de clientes.

A continuación, se presentará los resultados de las encuestas a nivel interno, realizadas a los encargados de la Asesora Contables:

> Según los resultados obtenidos el 48% de los encuestados nunca utilizan estrategias de mercado, el 30% lo utilizan casi siempre y apenas de un 22% lo utilizan siempre. De igual manera, se obtiene resultados sobre el conocimiento o la utilización de la matriz DOFA, en donde se evidencia la falencia de que el 61% de los encuestados no tienen o no conocen el FODA, y apenas un 39%, si tiene conocimiento de ello. (Mullo y Zoila, 2017)

Del mismo modo, se realizan preguntas sobre el tipo de clientes, que tipos de servicios ofertan, cual es el costo de las asesorías, cuál es el número de clientes con el que cuenta, entre otras.

Por otro lado, entre los resultados de la segunda encuesta realizadas a los clientes actuales y potenciales de las Asesora Contables, se encuentra: el género, frecuencia de compra donde; el 94% de los encuestados si contratarían los servicios de una asesora contable y solo el 6% no lo haría. Además, el costo que estaría los clientes dispuesto a pagar, así como los medios de comunicación que más les gustaría utilizar para obtener los servicios de una Asesora Contable, entre otras preguntas.

Por lo tanto, se concluyen lo siguiente:

> Los resultados obtenidos mediante las encuestas, han sido de mucha ayuda, para la investigación porque muestra que no utilizan estrategias de marketing, según los resultados obtenidos en la pregunta 1 el 48% de los encuestados nunca utilizan estrategias de mercado, el 30% lo utilizan casi siempre y apenas de un 22% lo utilizan siempre, ya sea por su costo o por el desconocimiento, siendo esto muy perjudicial para las Asesoras Contables. Si lo utilizan lo realizan de manera empírica y sin contar con la asesoría de un experto en el área.

Si bien, el trabajo ético y profesional que desarrollan estos entes económicos, no causarían una buena impresión al utilizar una estrategia de marketing no adecuada, como lo hacen las empresas de consumo masivo, por ejemplo, sería muy saludable expandir el segmento de mercado, utilizando publicidad mediante las diferentes redes sociales según los resultados obtenidos en la pregunta 5 el 33% de los encuestados les gustaría saber de los servicios de Asesoramiento contable mediante redes sociales el 31% mediante radio, el 20% mediante prensa y el 15% mediante afiches, es importante utilizar los diferentes medios de comunicación en especial las redes sociales, por su fácil acceso y costo son utilizados frecuentemente para publicitar los servicios que la empresa ofrece ya que el costo no es alto en comparación a los medios tradicionales

Tomado en consideración el trabajo de investigación y compaginado con los enunciados de especialistas en marketing, tengo el criterio de que sería muy provechoso realizar la publicidad de esta empresa de servicio, que corresponde a contabilidad, tributación, finanzas, auditoria, etc., que viene hacer la columna vertebral de los negocios, ya que los resultados obtenidos en la pregunta 2 el 94% de los encuestados si contratarían los servicios de una asesora contable y solo el 6% no lo haría.

Esto representa una gran oportunidad para la misma, para poder incrementar clientes, esto quiere decir que las personas se preocupan por la estabilidad de su negocio y requieren ayuda profesional. Al utilizar publicidad ya sea por tarjetas de presentación, anuncios publicitarios, página web o redes sociales, spots publicitarios radiales se podrá incrementar los clientes mejorando la situación de la asesora. (Mullo, 2017, p. 75)

Nacional

A nivel Nacional, encontramos que en diferentes ciudades del país se investiga las estrategias aplicadas en un sector o empresa con el fin de incrementar clientes, alcanzar un crecimiento o posicionar su marca, producto o servicio en el mercado.

A continuación, se toma como referente las siguientes investigaciones monográficas:

1. **Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa diego panesso catering realizada por Andrés Villa en el 2012 en Pereira.**

El cual tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering especializada en la solución integral de alimentos y bebidas de alta cocina durante el segundo semestre de 2012.

Se utilizó una investigación de tipo mixta, concluyendo que la empresa tiene una gran aceptación en el mercado y que la marca Diego Panesso se ha ido posicionando a partir de la calidad de sus productos y servicio, todo esto sin contar con la implementación de un Plan estratégico de marketing.

2. **Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa "V&P seguridad y salud en el trabajo" realizada por Diana Fernanda Briceño Rico en el 2014, Pereira.**

Su objetivo consistió en diseñar un Plan de Direccionamiento estratégico para la empresa "V&P Seguridad y Salud en el Trabajo" de la ciudad de Pereira, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, supervivencia y sostenibilidad, utilizando como instrumento de recolección de información la entrevista a profundidad y la observación.

Lo cual permitió concluir que al diseñar un plan estratégico para la empresa se logró crear una propuesta de mejoramiento en la cual se establecen la misión, visión, principios corporativos, política de calidad, objetivos estratégicos y una estructura organizacional, dichos resultados se obtuvieron a través de la elaboración de un diagnóstico interno y externo que permitió evidenciar el estado actual de la empresa e identificar sus principales carencias.

A partir de ello se pudo generar un diagnóstico que sirve como modelo para continuar evaluando su comportamiento y capacidad ante el mercado, generando una alerta en la empresa para la toma de acciones, así como para desarrollar innovaciones que le permitan mejorar su servicio al cliente (Briceño, 2014, p. 83)

3. **Estrategias de mercadeo aplicadas a empresas de servicios en ingeniería: principales estrategias aplicadas al crecimiento de las ventas en las pymes, realiza por Gómez Satoba, David Arturo en el 2016, en Bogotá Colombia.**

La cual tuvo como objetivo analizar las principales estrategias de mercadeo de las empresas Pymes de servicios de ingeniería, logrando concluir que las principales estrategias de mercadeo de las empresas Pymes de servicios de ingeniería son las estrategias relacionadas con el Marketing Mix y entre ellas están de mercadeo relacional, CMR, Marketing Online y estrategias Marketing Ferial, basadas todas en el contacto directo con el cliente.

Por lo tanto, concluye que:

> Las estrategias que han generado incremento en ventas para las Pymes son las de mercadeo relacional y Marketing Online, ya que para la primera se observa que a medida que la industria crece y se concentra en el cliente necesita el apoyo de la empresa pyme de servicios para que le dé la asesoría adecuada y ampliar su negocio. Para la segunda la inversión no es grande ya que actualmente la suscripción en ClickDesk es de US $33.9 y te permite recopilar muchos datos de las personas que acceden al sitio, el cliente se siente atendido cada vez que ingresa a tu página web ya que sabe de antemano directamente lo que se le ofrece y puede hasta llevarse una oferta directa de tus manos. (Gómez, 2016)

Los métodos de evaluación de resultados más efectivos son los que me dan los propios indicadores al interior de mi empresa y los de mi entorno, entre los cuales está la matriz de evaluación estratégica y a las aplicaciones de internet como Google Analitics, ya que con el primero obtengo una información completa de mis clientes y les puedo hacer un seguimiento constante y saber porque me dejo de comprar o si está en algún tipo de olvido. Con la segunda tengo los datos record de visitas a mi sitio web siendo el administrador, puedo ver que ojeo el cliente e identifico si hay clientes nuevos y potenciales, hasta se si mi competencia está curioseando mi website.

Al ser parte del grupo de las Pyme de servicios de ingeniería, este trabajo me indico lo importante de implementar estrategias para tener un incremento en mis ventas sin que sea una cuestión de lujo, este año y los venideros se observa que son austeros ya que estamos en un proceso de paz y de caída de petróleo, pero ubicar el nicho y la oportunidad de mercado perfecta empleando las herramientas mencionadas, puede llevar a que mi negocio superviva.

Las estrategias de ferias de Marketing su definición a hoy es muy dispersa porque en la actualidad, se tienen es los encuentros empresariales o eventos de bienvenida o capacitaciones, etc. patrocinados por las diferentes asociaciones que fomentan estos encuentros para que se haga la respectiva promoción de la empresa. Por ello al aplicar lo mencionado en esta investigación se le puede sacar mucho provecho a este estilo de mercadeo. (Gómez, 2016, p. 24)

Cabe resaltar que esta investigación se basa en un 80% en la experiencia del medio como empresario de su autor Gómez Satoba David Arturo. De igual manera, resalta que existe poca información sobre el tema.

3. **Estrategias de mercadeo aplicadas en pasabocas y productos de repostería de tradición en Medellín (caso productos ramo y la reina). Medellín, Colombia.**

El trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Administrador, realizado por Revelo Vera, Dahiana Andrea Y Vásquez Lenis, María Camila en el año 2012, en Envigado tuvo como objetivo analizar las estrategias de mercadeo aplicadas para las marcas de Productos Ramo e Industrias Alimenticias La Reina, buscando caracterizar su

estrategia mercadológica con las 4P's con el fin de analizar el por qué los productos de La Reina y Ramo siguen posicionados en el mercado de pasabocas y productos de repostería.

Se comenzó con una investigación exploratoria cualitativa con entrevistas en profundidad a los encargados de mercadeo y publicidad de Industrias Alimenticias La Reina y Productos Ramo para conocer con mayor precisión acerca del tema en estudio. El siguiente paso fue la observación, que consta de fotos de la ubicación en los puntos de venta de los productos de Ramo y La Reina; esto es con el fin de analizar estrategias de distribución de ambas empresas.

Luego se procedió con la investigación cuantitativa, en la cual se realizaron entrevistas a un grupo aleatorio de consumidores de productos Ramo y La Reina, con el fin de conocer sus motivos de compra y las razones por las cuales los Productos Ramo y La Reina siguen posicionados en sus mentes (Revelo y Vásquez, 2012, p. 22)

Ahora bien, su población fue de 2.368.282 personas, correspondientes a la población de la ciudad de Medellín de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6, la cual permitió determinar un tamaño muestral de 387 encuestas.

Según los resultados que arrojó la investigación cuantitativa, el factor más determinante por el cual los consumidores de Productos Ramo e Industrias Alimenticias La Reina consumen estos productos es el sabor debido a que los encuestados consideran que el sabor de los productos de estas dos empresas es superior comparado con los productos ofrecidos por los competidores del sector.

De igual forma se llegó a la conclusión que las personas encuestadas tienen como prioridad de consumo el producto Chocorramo, siendo en su mayoría jóvenes entre los 19 y 29 años, de estratos 3 y 4 en la ciudad de Medellín. Concluyendo, que el principal canal de distribución en el cual se deben enfocar las dos empresas es en el canal tradicional y los supermercados o almacenes de cadena. (Revelo y Vásquez, 2012, p. 49)

4. **Desarrollo de un modelo de estrategias competitivas de mercadeo para el segmento de la producción de calzado en las pymes de la ciudad de quito. Quito, Colombia.**

Esta investigación realizada por Andrango Túqueres, Nicolas David., & Cornejo Ávila, Jessica Carolina en el 2014, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de estrategias aplicable a las PYMES productoras de calzado para mejorar su posicionamiento y rentabilidad en el mercado de la ciudad de Quito. Para ello se realizaron 384 encuestas a los habitantes de la ciudad de Quito, la cual constaba de diez preguntas con el fin de abarcar toda la ciudad, se realizó una segmentación por zonas agrupándolas de la siguiente manera: norte, sur, centro y valles, llevando a cabo la totalidad definida. De igual manera, se realizaron entrevistas a propietarios de algunas PYMES de calzado en la ciudad de Quito.

En la que se concluyó que las personas entrevistadas tienen conceptos muy básicos en cuanto a la utilización de recursos publicitarios, no cuentan con una marca, logotipo que los identifique, no utilizan empaques diseñados para la venta de su producto,

no tienen creatividad ni una planificación en cuanto a promociones dirigidas a intermediarios o clientes finales. (Andrango & Cornejo, 2014, p. 65-66)

Una vez finalizado el estudio a las PYMES de la ciudad de Quito, se pudo concluir que:

> Las PYMES productoras de calzado deben desarrollar un modelo de estrategias competitivas para incrementar su nivel de competitividad, ganar mayor participación en el mercado, optimizar su rendimiento interno y posicionarse en la mente del consumidor. La formulación de estrategias competitivas es un proceso requerido por las PYMES productoras de calzado en la ciudad de Quito, para que puedan no solo mejorar la calidad de vida de los productores de calzado, sino también para orientar eficazmente los recursos disponibles, apoyando de esta manera al crecimiento económico, social y de la matriz productiva. (Andrango & Cornejo, 2014, p. 92)

Por lo tanto, la propuesta desarrollada se basó en la creación de un modelo de estrategias que las PYMES productoras de calzado pudieran utilizar para posicionarse adecuadamente en el mercado. Para ello, se establecieron estrategias para el crecimiento en las ventas, disponer de créditos financieros que impulsen su productividad, implementar mecanismos de difusión por medio de la tecnología, crear una marca reconocida, ofrecer diferentes formas de pago al cliente, capacitar al personal interno y organizar una feria de calzado. (Andrango & Cornejo, 2014, pp 92-94)

Capítulo IV. Justificación

El objeto de las organizaciones es conseguir una alta rentabilidad a través de los bienes o servicios a los cuales esta se dedica, pero para realzar esta rentabilidad debe encontrar algo que lo haga ver diferente a los demás competidores; ese plus que lo saque del montón.

Principalmente las empresas que se encargan a la comercialización de productos y servicios, en este caso en particular Alimentos Torcoroma, están obligadas a cuidar de cada detalle en el proceso de venta y prestación del servicio, desde la selección de los productos para ofertar; pasando por el estudio de mercado para saber la demanda de los mismos, hasta el buen trato y asesoría por parte de los vendedores que tiene el contacto directo con el cliente, todo este proceso debe realizarse de manera sistemática, organizada, correcta e impactante para que el cliente logre su total satisfacción y una conexión inmediata convirtiéndose en parte de la organización.

Por lo tanto, esta investigación se justifica en la práctica debido a que se busca que la empresa Alimentos Torcoroma pueda lograr alcanzar a todos sus clientes, de forma competitiva y en el lugar que este lo solicite. Sin embargo, esta unidad empresarial no ha alcanzado todo su potencial, ya que todos los productos que ofrece han sido directamente por visión holística de su propietario y no porque se haya realizado estudios de mercado que permitan identificar la necesidad de estructurarse y establecerse mejor como empresa, para así elevar la eficacia de su comercialización y poder estudiar los otros nichos de mercado o de productos.

Es por ello, que se hace pertinente diseñar un plan de marketing con fin de elaborar estrategias de mercadeo para la empresa Alimentos Torcoroma para dirigir de forma específica y eficiente esta empresa, que le oriente a observar en qué estado se encuentra, sus debilidades y fortalezas, el mercado que demanda, las maneras en que se ha dado a conocer en los otros sectores que quizás muestren atractivo e interés y las posibles innovaciones de sus productos y servicios, para así producir al máximo y lograr ser uno de los negocios con más rentabilidad de la región.

Por esta razón, esta investigación se justifica teóricamente debido a que busca aplicar la teoría y las herramientas de marketing, con el fin de establecer estrategias que contribuyan estratégicamente al funcionamiento de la empresa de Alimentos Torcoroma. De igual manera, se justifica metodológicamente debido a la utilización de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo con la finalidad de identificar y analizar todas las variables entorno a la empresa.

Finalmente, la motivación primordial es utilizar los resultados de esta investigación para la implementación de dichas estrategias de crecimiento comercial en la empresa de Alimento Torcoroma con el fin de incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

Capítulo V. Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de marketing en el transcurso del primer semestre del 2019 para la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda, comercializadora ubicada en la ciudad de Valledupar, Cesar.

5.2 Objetivo especifico

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa de Alimentos Torcoroma en Valledupar
- Determinar el público objetivo al cual Alimentos Torcoroma desea llegar.
- Formular estrategias de marketing dirigidas al segmento del Mercado objetivo.
- Definir el plan de acción de las actividades propuestas en el plan de marketing que contenga una proyección de presupuesto necesario para su aplicación.

Capítulo VI. Marco Referencial

6.1 Marco teórico

El concepto de estrategia se originó en el campo militar, probablemente el primer texto sobre el tema fue en el libro el arte de la guerra, de Sun Tsu (1963), escrito a próximamente en el 500 a.C. En el campo de la guerra los objetivos suelen estar definidos, pero los medios y el resultado generaban incertidumbre. De igual manera, ocurre en las empresas, tal como lo indica Francés (2006): “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza el éxito” (p, 22).

De acuerdo con Varadarajan y Clark (1996), la estrategia se aplica en diferentes niveles organizativos: La estrategia corporativa se refiere a la toma de decisiones al más alto nivel de la empresa. En segundo lugar, se encuentra la estrategia de negocios, la cual es generalmente explicitada en términos de logro y mantenimiento de una ventaja competitiva en el dominio de mercado en el que opera la empresa en casa uno de sus negocios. Y en cuanto a la estrategia a nivel funcional, la función es principal es maximizar los recursos, tal como se detalla en la tabla 2. (Varadarajan y Clark, 1996. Citados por Munera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007)

Ahora bien, la estrategia a nivel de negocio se realiza desde la función de marketing estratégico, encargándose del diseño del mix de marketing y de la ejecución de las estrategias.

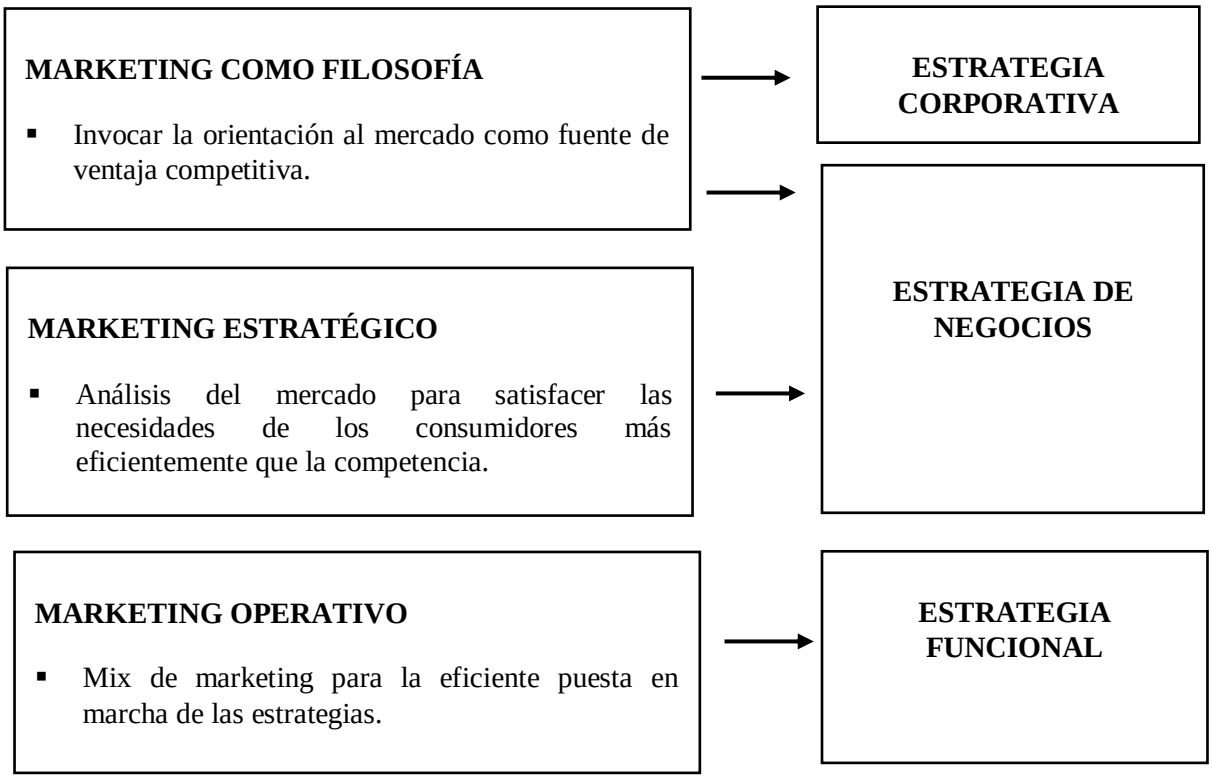
Aunque el marketing operativo es el aspecto más visible y llamativo, ambos tipos de marketing son necesarios para el logro metas. (Varadarajan y Clark (1996) citados por Munera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007. Pag 54)

Tabla 2. La Estrategia en diferentes niveles organizativos

LA ESTRATEGIA EN DIFERENTES NIVELES ORGANIZATIVOS	
Estrategia corporativa	▪ Construir la cartera de negocios con la que se va a operar en el mercado. ▪ Determinar los objetivos específicos asignados a cada negocio. ▪ Proceder a la colocación de recursos entre los negocios.
Estrategias de negocios	▪ Aprovechamiento de las habilidades y recursos para el logro de una ventaja competitiva en el negocio. ▪ Explotación de nuevas fuentes de ventajas.
Estrategia funcional	▪ Maximización de los recursos asignados a la correspondiente función.

Fuente: Elaboración tomada a partir de Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007.

Por tal motivo, el enfoque principal de este proyecto es el marketing estratégico, tal como lo explica la siguiente gráfica:



Grafica 1. El papel del marketing en la estrategia.

Fuente: Elaboración tomada a partir de Munera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007

6.1.1 Marketing Estratégico

El marketing estratégico se caracteriza por el análisis y compresión del mercado que tiene como fin identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores más efectiva y eficientemente que la competencia. Según afirma Steven P. Schnaars (1993), “la orientación al consumidor debe estar acompañada por la orientación a la competencia. Hoy en día, esta constituye la premisa del marketing estratégico”. (p. 19)

Marketing Estratégico

Grafica 2. El Marketing en la empresa

Fuente: Elaboración tomada a partir de Munuera & Rodríguez, 2007

Las tareas básicas del marketing estratégico son la definición de mercado de referencia, el proceso de segmentación, el estudio del grado de rivalidad existente de los competidores.

Finalmente, el análisis de los modelos de cartera de productos, el cual es uno de los instrumentos que ocupa una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de la estrategia.

Una vez que se ha hecho un diagnostico estratégico de la situación, cuyo principal fin es apoyar la adopción de una estrategia de marketing, posteriormente se selecciona la estrategia que permita conseguir el logro de sus objetivos. La configuración de la estrategia de marketing se puede dar a partir de tres dimensiones: Los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que se persigue y el comportamiento competitivo.

En 1965, Ansoft planteo una tipología que propone cuatro estrategias que se derivan de la combinación entre el grado de novedad del producto y del mercado, están son: Estrategias de penetración, de desarrollo de mercado, de desarrollo de producto y de diversificación.

Estrategia de penetración

Es una estrategia que consiste en dirigirse a un segmento con un producto, se característica de las pequeñas empresas especializadas y con recursos limitados. Según Fred (2003): “Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia” suele ser utilizada sola o en combinación con otras. (p. 165)

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2007), la estrategia de penetración puede utilizarse en diferentes etapas del ciclo de vida del producto, inicialmente se requiere de poco esfuerzo debido a que cuando el mercado crece en su totalidad o se le está induciendo a crecer es relativamente fácil aplicar estrategias que permitan penetrar

en el mercado, convirtiéndose en el mejor momento de crecimiento que ayudara a competir en las fases posteriores del CVP (ciclo de vida del producto). Y añade, “Otras situaciones que hacen apta esta estrategia son aquellas en las que se está ante un sector maduro, pero no altamente saturado, o bien en mercados en declive que han sido abandonados por un número significativo de empresas” (p.185)

De igual manera, Fred (2003) añade que: “La estrategia de penetración en el mercado incluye: el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios”. (p.165) Sin embargo, no es la estrategia más recomendable debido a que puede ser muy arriesgado sobre todo si la competencia se interesa por ese segmento. No obtente, hay cinco indicadores que determinan cuando es eficaz utilizar la estrategia de penetración en el mercado:

1. Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
2. Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
3. Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
4. Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
5. Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas. (Fred, 2003, p.165)

Estrategia de desarrollo de mercado

El desarrollo de mercado implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, sean regionales, nacionales o internacionales. Por medio de esta estrategia se busca la venta de productos actuales en nuevos mercados. En la práctica, esta estrategia pretende la entrada en otros segmentos de mercados. Por lo tanto, esta estrategia "consiste en especializarse en un producto y venderlo en varios segmentos. En este caso, la empresa debe asegurarse de que la entrada en un nuevo segmento no será inferior al mercado anterior". (Munuera & Rodríguez, 2007, p. 55).

De acuerdo con Fred (2003), existen seis indicadores que señalan cuando el desarrollo del mercado podría ser una estrategia eficaz, estas son:

1. Cuando exista nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
2. Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
3. Cuando existen nuevos mercados inexplotados o poco saturados.
4. Cuando una empresa cuanta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
5. Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
6. Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez alcance global. (p. 166)

Estrategia de desarrollo de producto

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar el número las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, esta estrategia implica altos gastos en investigación y desarrollo. (Fred, 2003, p.167)

Según Munera & Rodríguez (2007), con esta estrategia de desarrollo de producto se busca potenciar los productos en los mercados habituales por medio de variaciones de la calidad, nuevos modelos y tamaños adicionales como sustitución de competentes, cabe destacar el lanzamiento de nuevos productos.

> Con la clasificación de Ansoff, hay que señalar que no todas las situaciones son propicias para el crecimiento, existen muchas circunstancias que pueden conducir a la elección de una estrategia retirada o desinversión en el mercado. Además, la elección adoptada frente al crecimiento, la consideración explicita de la posición y del comportamiento de los competidores y la actitud que se va adoptar frente a ellos, junto con la determinación sobre la ventaja competitiva buscada, son fundamentales en el proceso de elección de una estrategia. (Munuera & Rodríguez, 2007, p. 55).

También, es una estrategia especializada en los clientes, con ella la empresa se dirige con varios productos normalmente de una misma línea a un único segmento, el cual debe ser lo suficientemente grande y rentable como para no depender de otros.

De acuerdo con Fred (2003), existen cinco indicadores que indican cuando se podría utilizar una estrategia de desarrollo de productos:

1. Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea es este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos o bien mejorados.
2. Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
3. Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
4. Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido
5. Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes. (p. 167)

Estrategia de diversificación

Consiste en diferenciar la oferta de productos con objetivo de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado, dicha estrategia es considerablemente riesgosa debido a la dispersión de esfuerzos e incremento de costes de producción por la reducción de la cantidad de cada lote, así como los costes de publicidad por la necesidad de varias campañas. (Munuera & Rodríguez, 2007)

Según Fred (2003), las estrategias de diversificación se vuelven menos populares debido a que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. Inclusive, por la década de los sesenta y setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria. Sin embargo, en los ochentas se evidencio una regresión general de esa forma de pensar. (p. 167)

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: Concéntrica, horizontal y de conglomerados. Sin embargo, en la actualidad una de las diversificaciones más utilizadas es la de conglomerado, está se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados. Según indica Fred (2003) hoy en día, muchas empresas se sientes orgullosas de ser conglomerados, en México "pequeñas empresas como Pentair Inc. y Blount International, hasta grandes emporios como Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric y Viacom" (p. 167.168)

Opciones de crecimiento con los productos y/o servicios existentes.

Según el planteamiento de David Aaker en su libro Strategic Market Management, el crecimiento de las empresas con los productos o servicios existentes se forma por el incremento de la participación de mercado y el incremento del uso del producto, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Tabla 3. Modelo de Aaker

Opciones de crecimiento con los productos y/o servicios existentes: Modelo Aaker
1. Crecimiento con los actuales productos-mercados
A. Incremento de la participación de mercado. B. Incremento del uso del producto: - Incrementando la frecuencia de uso. - Incrementando la cantidad utilizada. - Encontrando nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios.
2. Desarrollo del producto
A. Añadir nuevas características al producto. B. Mejorar el producto. C. Ampliar la línea de productos
3. Desarrollo del mercado
A. Expansión geográfica B. Dirigirse a nuevos segmentos

Fuente: Ediciones Díaz de Santos S.A. (1998) Estrategias de crecimiento, (p. 94).

Por su parte, Philip Kotler en su libro Marketing Essentials planteo que las empresas disponen de tres posibles vías de crecimiento: El crecimiento intensivo, integrativo y por diversificación (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998, p. 96)

En este caso y teniendo como enfoque únicamente las estrategias de crecimiento para productos y/o servicios existentes, se orientará en el crecimiento intensivo, la primera categoría que propone Kotler.

Según Ediciones Díaz de Santos (1998), Philip Kotler se limita a adoptar los planteamientos de Ansoff, señalando que el crecimiento intensivo se logra mediante:

> **La penetración del mercado:** la empresa procura aumentar las ventas de sus productos actuales en los mercados actuales utilizando estrategias de marketing más agresivas.
>
> **El desarrollo del mercado:** la empresa procura incrementar sus ventas introduciendo sus productos actuales en nuevos mercados.
>
> **El desarrollo del producto:** la empresa procura aumentar las ventas mejorando los productos actuales. (p. 96)

A continuación, se detalla el modelo de Philip Kotler.

Tabla 4. Modelo Kotler

Opciones de crecimiento: Modelo de Kotler	
Crecimiento Intensivo	La empresa procura crecer actuando en sus mercados naturales con sus productos actuales. Puede ser mediante: ▪ Penetración del mercado ▪ Desarrollo del mercado ▪ Desarrollo del producto
Crecimiento integrativo	La empresa procura crecer ingresando en mercados diferentes, aunque relacionados con el suyo. Puede ser mediante: ▪ Integración <<hacia atrás>>. ▪ Integración <<hacia delante>>. ▪ Integración horizontal.
Crecimiento por diversificación	La empresa ingresa en mercados completamente diferentes con productos/servicios también completamente diferentes. Puede ser mediante: ▪ Diversificación concentrada. ▪ Diversificación horizontal ▪ Diversificación conglomerada.

Fuente: Ediciones Díaz de Santos S.A. (1998) Estrategias de crecimiento, (p. 94).

6.1.2 Proceso de segmentación del mercado

Considerando que la amplitud del área producto-mercado es excesiva más cuando los consumidores que la integran son demasiados numerosos, dispersos y variados. Por esta razón, el reconocimiento de la heterogeneidad interna de la demanda en cada producto-mercado nos obliga a utilizar estrategias de segmentación del mercado y posicionamiento estratégico del producto.

PROCESO DE SEGMENTACIÓN EN EL MERCADO		SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO		POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO
1. Identificación de los criterios o variables de segmentación. 2. Segmentación del mercado. 3. Descripción o desarrollo de los perfiles de los segmentos.	→	4. Valoración del atractivo de cada segmento. 5. Selección del público objetivo. 6. Elección de una estrategia de cobertura para el segmento(s).	→	7. Identificación de los conceptos de posicionamientos para cada segmento. 8. Selección, desarrollo y comunicación del concepto de posicionamiento escogido.

Grafica 3. Segmentación del mercado y posicionamiento del producto

Fuente: Elaboración tomada a partir de Munuera & Rodríguez, 2007. p. 74

En la gráfica anterior, se muestran los tres pasos que se presentan en una concepción amplia de la segmentación de mercado. El primero, es el proceso de segmentación del producto-mercado que incluye la identificación de los criterios relevantes, la determinación y la descripción de los segmentos.

El segundo paso requiere una valoración del atractivo de cada grupo, seleccionando aquel segmento de mercado que se buscan conquistar, así como definir una estrategia de cobertura para cada segmento. Finalmente, el tercer paso es la elección, desarrollo y comunicación del posicionamiento escogido.

6.1.2.1 Selección del mercado objetivo

Luego de segmentar el mercado, se describe y evalúa los segmentos a fin de determinar su grado atractivo, el cual debe ser compatible con los recursos y capacidades de la empresa.

- **Evaluación de los Segmentos**

6.1.2.2 Estrategia de cobertura de los segmentos del mercado

La evaluación del atractivo de un segmento requiere de los siguientes aspectos:

1. Potencial de ventas y estabilidad: El potencial de ventas está directamente relacionado con la rentabilidad que se puede obtener de él. El segmento identificado debe representar un potencial suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia concreta.
2. Crecimiento: Un segmento con una probabilidad de atracción alta en un futuro.
3. Identificación y accesibilidad: Otro factor determinante es la identificación de las variables sociodemográficas de los individuos que componen el segmento puesto que los criterios sociodemográficos proporcionan la base fundamental para la elección de los medios de comunicación y los canales de distribución.

4. Respuesta diferenciada a las acciones de marketing: Los segmentos identificados deben ser diferentes en términos de su sensibilidad a las acciones de marketing de la empresa.
5. Recursos y capacidades de la empresa: Si un segmento reúne las anteriores condiciones, el segmento es atractivo. Cuando se selecciona un segmento como mercado objeto la empresa debe estimar los recursos y capacidades que dispone para conseguirlo. (Munuera & Rodríguez, 2007, p. 81)

Evaluados los segmentos identificados, el siguiente paso es la elección de un conjunto de segmentos ajustados a los objetivos, recursos y capacidades de la empresa. Una vez segmentada su área producto-mercado, la empresa puede escoger la comercialización de uno o más productos en uno o varios segmentos.

En consecuencia, se pueden obtener cuatro estrategias de cobertura de los segmentos de mercado como son: la estrategia de concentración, de expansión a varios segmentos, de expansión de la línea de productos y de diferenciación.

En la siguiente grafica se puede enfocar los modelos de selección del mercado objetivo aplicando algún tipo de estrategia según sea el segmento.

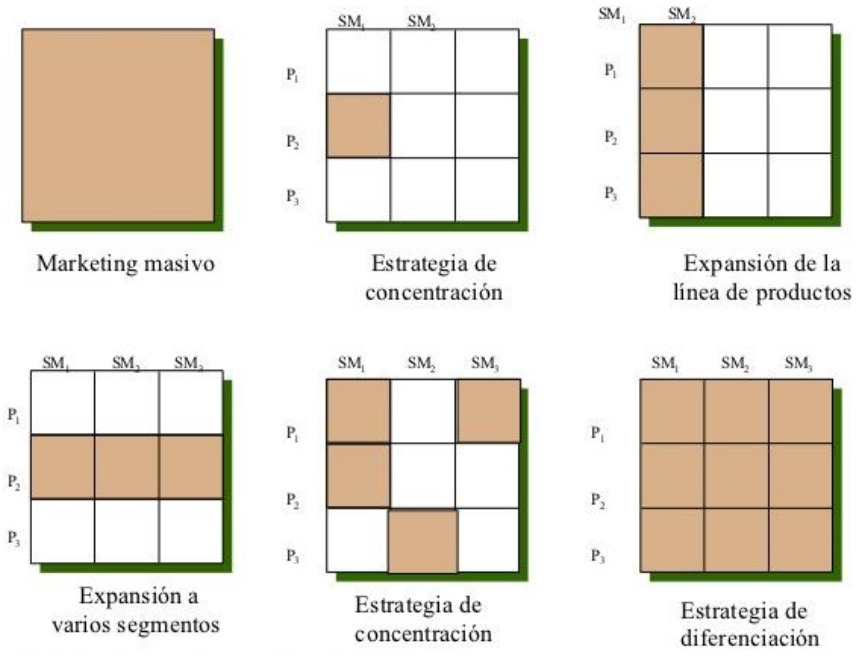


Figura 4. Segmentación

Fuente: Elaboración tomada a partir de Munuera & Rodríguez, 2007**.** p. 82

6.1.3 Posicionamiento Estratégico

Una vez que la empresa ha elegido el segmento o segmentos del mercado, el siguiente paso es el establecimiento de la posición del producto en el mercado objeto con el fin de confeccionar un programa de marketing.

De esta forma, se puede lograr el posicionamiento puesto que el segmento objetivo, la competencia y los consumidores podrán identificar y diferenciar la oferta de la empresa de otras existentes en el mercado. (Munera & Rodríguez, 2007, págs. 83-84)

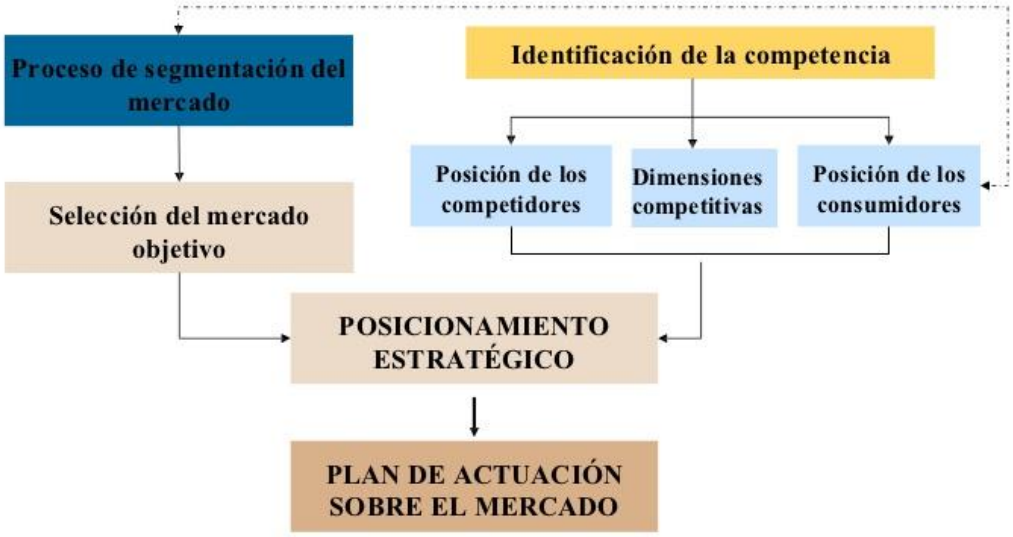


Figura 5. Posicionamiento Estratégico

Fuente: Elaboración tomada a partir de Munuera & Rodríguez, 2007**.** p. 85

De acuerdo con Jiménez, Calderón, Delgado, Gazquez. Gómez, Romero, Martínez, Mondéjar, Sánchez & Zapico (2004), el concepto de posicionamiento estratégico implica tres tareas básicas:

1. *Segmentación del mercado.* En definitiva, se trata de conocer dónde y cómo competir. Para ello es precio ser conscientes de la diversidad del mercado y la necesidad de identificar los segmentos que explique la compra del producto selección entre las marcas.
2. *Selección del mercado objetivo.* A continuación, se procede elegir el mercado donde competir (target marketing) y establecer cual es a ventaja diferencial que se va a ofrecer al cliente.

3. *Determinación de la ventaja comparativa.* Para la determinación de la ventaja comparativa se requiere conocer quién es la competencia, determinar las posiciones de los competidores (para lo que se pueden utilizar mapas perceptuales y de preferencia), determinar las dimensiones competitivas (como el consumidor percibe las posiciones de los competidores y con qué atributos) y análisis de las posiciones de los competidores. (p. 88)

Ahora bien, cuando se realiza un posicionamiento centrado en el consumidor se parte del estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos que compiten en el mercado con el fin de adecuar el producto de la empresa a los atributos más adecuados a las necesidades del segmento seleccionado.

Por otro lado, el posicionamiento centrado en la competencia consiste en hacer énfasis sobre las ventajas que posee el producto respecto a sus consumidores directos con el fin de proporcionar una referencia que permita diferencia la marca siendo que estas estrategias de posicionamiento no se presentan con carácter exclusivo, sino que un enfoque domina sobre otro según lo afirma Munera & Rodríguez, 2007. (Pág. 86)

Posicionamiento de los competidores, dimensiones competitivas y posición de los consumidores

De acuerdo con Munera & Rodríguez, (2007): El primer paso en el proceso de posicionamiento, es la identificación de los diferentes niveles de competencia, específicamente los competidores directos. En primer lugar, está relacionada con la recolección de información. Es preciso limitar el número de marcas puesto que el análisis del posicionamiento requiere la comparación entre pares de marcas. La segunda razón es el impacto distorsionador que pueden tener la inclusión de competidores indirectos o lejanos en los resultados que se persigan (p. 66).

Una vez identificado los competidores directos se debe proceder a la determinación de las posiciones de los competidores. En la realización de estas actividades se necesita técnicas de investigación que posibilitan su operatividad. Con el fin de buscar el posicionamiento del producto se utilizan varias técnicas, como son:

1. **Análisis Factorial Y de Correspondencia:** En este análisis los consumidores se ven interrogados sobre un producto desglosado en una lista de atributos. Por esta razón, es un análisis muy utilizado cuando se conocen con presión los beneficios que los consumidores desean adquirir del producto.
2. **Análisis Multidimensional no Métrico:** Es una técnica que posiciona las percepciones y preferencias que perciben los consumidores sin precisar sobre sus opciones. Normalmente se utiliza cuando los beneficios son difíciles de especificar con exactitud.

En primer lugar, se selecciona el producto-mercado que se va a segmentar y decidir cuáles son las marcas que compiten en el entorno. En segundo lugar, se recoge la percepción de una muestra de consumidores acerca de los atributos de las marcas existentes. La forma de obtener estas percepciones y preferencias se realiza a partir de la ordenación de las parejas de marcas según su semejanza.

Es decir, la pareja con mayor parentesco ocupará el primer lugar, la que se percibe como muy parecida, pero con un poco menos que la primera ocupará el segundo lugar, y así sucesivamente hasta llegar a la última pareja que estará formada por los dos productos más diferentes de entre todos los evaluados.

Dado que no se dan recomendaciones sobre las características que los encuestados deben utilizar para comparar las marcas, las cuales serán deducidas al final del análisis, lo que se convierte en el mayor inconveniente de este método.

En tercer lugar, hay que proceder al análisis de estos datos y trasladarlos a un espacio bidimensional donde hay que posicionar tantos las marcas que se evaluaron como las preferencias de los individuos de la muestra.

El cuarto y último lugar, hay que evaluar la posición de la marca estudiada en relación a las restantes a otro tipo de información requerida de mercado e interpretar los ejes que permiten esa representación. Una vez interpretados los datos y hallados los segmentos de mercado potenciales se ejecutarán los programas de marketing adecuados para ubicar la marca o producto en la posición ideal deseada. (Munera & Rodríguez, 2007, págs. 86-88)

6.1.4 El marketing mix

El termino marketing mix apareció por primera vez en la obra The Concept of Marketing Mix (1948) del teórico Nel H. Borden según afirma el estudio de 50Minutos.es, su concepto busca describir las diferentes etapas y decisiones que la empresa realiza a lo largo del proceso de entrada del mercado de un producto o servicio.

La lista original de Neil Borden está compuesta de 12 elementos del marketing mix, los cuales son: el producto, el precio, la marca, los canales de distribución, la venta personas, la publicidad, las promociones, el envoltorio, el escaparate, el servicio, la manipulación física y la búsqueda de datos y análisis. Por otro lado, McCarthy propone agrupar estas variables en cuatro categorías, las cuales son conocidas como las 4P; producto, precio, posición y promoción.

Figura 6. Las 4P de Marketing Mix

Fuente: Elaboración tomada del libro 50Minutos.es

La calidad de la estrategia de marketing establecida reside en la pertinencia y coherencia de los cuatros elementos que componen la teoría del marketing Mix, que según 50Minutos.es podría resumirse en: el producto correcto en el lugar, precio y momento adecuado.

Sin embargo, Rodríguez (2011) afirma que a pesar de la importancia de las 4p es necesario recordar que no solo se deben contemplar estos componentes en las estrategias que diseñan debido a que los otros elementos son igualmente necesarios, como el capital humano, la información disponible, consideraciones éticas, entre otras. No obstante, puede constituir un punto de partida valido se las concibe como una combinación de instrumentos con los que se crea, comunica y entrega valor al cliente. (p.69)

6.1.4.1. Producto

Según 50Minutos.es un objeto físico o un servicio introducido en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad tras la compra, uso o consumo. Implica, la selección de las características relativas a los bienes o servicios propuestos por la empresa, es decir la naturaleza, la calidad, el diseño o bien puede tratarse de decisiones sobre la marca, el embalaje, la etiqueta o la gama.

De acuerdo con Rodríguez (2011), el diseño de estrategias de producto implica el estudio de otros elementos fundamentales para a la comercialización. Así, se deben tomar decisiones referentes a la cartera de productos, la diferenciación de productos, la marca y la presentación. (p.70)

6.1.4.2 Precio

El precio, es el monto en dinero que está dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico según lo indico Marketing Publishing Center en el año 1991.

Sin embargo, Rodríguez (2011) el precio no solo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga por obtener el producto, sino que también engloba todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento donde se realiza la compra.

De igual manera, añade que el precio pude ser fijado según la época del año, las promociones de la competencia, los cambios en los cotes de materias primas o de producción, entre otros. En otras palabras, puede evolucionar en función de las acciones promocionales o según el ciclo de vida del producto según indico 50Minutos.es.

De acuerdo con 50Minutos.es (2016), se debe tener en cuenta numerosas contradicciones y variables, tanto del productor como del consumidor, como son: los costes de devolución, la imagen del producto, los costes de distribución, la elasticidad del precio, los diferentes mercados (monopolio, oligopolio), entre otras.

6.1.4.3 Distribución

En ingles place, la cual hace referencia a la distribución. De acuerdo con Marketing Publishing Center (1991), la distribución es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entra la empresa y sus mercados para la compra de sus productos o servicios. (p.12)

Según Rodríguez (2011), la distribución engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que la fábrica o produce hasta el consumidor final. (p. 71)

De acuerdo con Marketing Publishing Center (1991), la distribución como parte del marketing mix desempeña los siguientes objetivos:

1. Formalizar y desarrollar las operaciones de compra-venta de los productos y servicios de las empresas.
2. Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores o usuarios.
3. Lograr que para el consumidor o usuario sea más fácil adquirir los productos o servicios, obtener información o asistencia técnica, solucionar problemas con su uso, utilizarlos, operarlos, darles mantenimiento, repararlos, etcétera (p.12)

6.1.4.4 Comunicación

De su sigla en inglés *Promotion.* De acuerdo con Marketing Publishing Center (1991), la comunicación son aquellas actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tiene como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores. (p.13)

Según Rodríguez (2011), la comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa que el producto existe, así como evidencia sus características y beneficios de consumir el producto. De igual manera, persuade a los consumidores para que lo compren y facilitan el recuerdo del producto dando una imagen favorable de la organización. (p. 71)

De acuerdo con Marketing Publishing Center (1991), la comunicación como parte del marketing mix plantea dos objetivos fundamentales:

1. INFORMAR: Distribuir información, dar a conocer la existencia del producto, ganar exposición de marca, eliminar barreras de comunicación entra la empresa y sus consumidores o usuarios, crear imagen de marca, etcétera.
2. CREAR INDUCCION DE COMPRA: Comunicar las potencialidades de los productos y servicios para satisfacer determinados deseos y necesidades. (p.13)

6.2 Marco conceptual

6.2.1 Mercado

El mercadeo o Marketing en inglés, se puede definir en su forma más sencilla como la administración de las relaciones redituables con el cliente, teniendo como objetivo atraer más cliente. (Kotler Armstrong, 2012).

Según Munera & Rodríguez (2007): "Un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio"… Por lo tanto, la nueva noción de mercado la definen como "un conjunto de productos sustitutos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales". (pág. 67)

Por otro lado, Rodríguez (2011), afirma que el mercado es "el conjunto de personas y organizaciones que tiene una necesidad que puede satisfacerse a través del uso o del consumo de un producto determinado". (p. 30) Y añade, que en ocasiones esos consumidores que buscan satisfacer sus necesidades tienen o podrían tener el deseo de comprar dicho producto y a su vez disponen de la capacidad adquisitiva para hacerlo.

6.2.2 Estrategia

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego status, que significa ejército y del verbo ag, sinónimo de dirigir o conducir. (Munera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007. Pág. 34)

6.2.2.1 Estrategia Empresarial

De acuerdo con Munera & Rodríguez (2007):

> "Una estrategia empresarial es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella" (pág. 33)

Por lo tanto, una estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a conseguir una ventaja competitiva.

6.2.3 Segmentación

Según Munera & Rodríguez (2007), la segmentación del mercado "es un proceso que busca identificar aquellos consumidores con necesidades homogéneas con el fin de establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada específicamente a las necesidades, interés y preferencias de los consumidores de cada segmento". (Pág. 75)

6.2.4 Posicionamiento

El termino posicionamiento puede venir referido en primer lugar a la localización del producto a partir de sus características físicas. Y, en segundo lugar, se puede referir a la posición que ocupa el producto según las percepciones de los consumidores.

De igual manera, según Czepier (1992) el concepto de posicionamiento reconoce:

1. Que hay múltiples fuentes de beneficios buscados en los productos.
2. Que raramente las empresas disfrutan de una ventaja relativa en todos los beneficios buscados por el consumidor.
3. Que los consumidores de cada segmento del mercado buscan uno o varios beneficios.
4. Y que las habilidades de las empresas difieren a la hora de ofrecer cada uno de ellos. (Czepier,1992. Citado por Munera & Rodríguez, 2007. p 85)

6.2.5 Atención al Cliente

Según Serna (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención.

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio, la cual sugiere que una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. (Serna, 2006)

En contraste, la atención al cliente es definida según Blanco (2001), como: "el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes" (Blanco, 2001. citado en Pérez, 2007, p.6)

Si bien, debe tener siempre en cuenta que "la calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa". (López, 2013)

6.2.6 Mejora Continua

Según Tolosa (2017), la mejora continua se basa en una serie de principios: KIIS: Simplificar y buscar la solución más evidente u obvia, GIGO: eliminar todo aquello desechable, Trust, but verify: Verificar que el sistema funciona, aunque se confíe en él y por último If you can´t measure it, you can´t manage it: si no lo puedes medir, no lo puedes gestionar. Con esto se puede decir que, la mejora continua se aplica de manera gradual y ordenada a través de eventos o procesos de mejora, de modo que se involucre a todas las personas en la empresa y se busquen las soluciones óptimas a aquellos procesos que no funcionan.

Sin embargo, para Flores (2010), la mejora continua, si se quiere, “es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto”.

Cabe destacar que la mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, (Planear, Hacer, Comprobar y Ajustar) el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente. La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. (Pérez, 2014)

6.2.7 Marketing Mix

Es un concepto de marketing que recoge todas las herramientas a disposición de los marketers para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos de penetración y de venta en el mercado objetivo según lo indico el libro 50minutos.es. Por otra parte, Rodríguez (2011) el marketing mix es el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado, así como dar cumplimiento a los objetivos fijados por parte de la organización. (p. 69)

6.2.8 Calidad en el Servicio

De acuerdo con Pizzo (2013), la calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. Por último, la calidad en el servicio siempre será una ventaja competitiva para las empresas pues si bien, esta "Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa" (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.8)

Capítulo VII. Metodología

En este capítulo se presenta las etapas en las cuales se desarrolló el trabajo de investigación; el enfoque, su diseño, los métodos e instrumentos empleados para dar respuesta al problema de investigación.

A continuación, se detalla paso a paso la metodología utilizada en este trabajo.

7.1 Enfoque

Se pueden presentar dos tipos diferentes de enfoques, el enfoque cualitativo y el cuantitativo. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández & Baptista (2014): "Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento" (p. 37)

Según Zapata (2015), la investigación (o enfoque) descriptivo busca definir y describir una situación problema para proporcionar conocimiento y entendimiento sobre la situación aún confusa y a veces poco clara. En la recolección de información puede incluir métodos no estructurados, como las entrevistas en profundidad, las técnicas proyectivas, las entrevistas de grupos focales y los datos secundarios.

7.2 Diseño de la investigación

De acuerdo con Arias (2012), "El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental". (p.32)

Para este caso se adoptará una investigación documental debido a que se utilizará datos segundarios para analizar la situación actual de la empresa Alimentos Torcoroma. De acuerdo con Arias (2012), la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. (p.28)

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Zapata (2015): “En la recolección de información de las la investigación exploratoria puede incluir métodos no estructurados, como las entrevistas en profundidad, las técnicas proyectivas, las entrevistas de grupos focales y los datos secundarios”.

Por ende, para la recolección de información en el nivel exploratorio se utilizará como instrumento las entrevistas en profundidad (Ver anexo 1) dirigida al coordinador de ventas de la empresa Alimentos Torcoroma de Valledupar para conocer con mayor precisión el tema en estudio, las diferentes estrategias implementadas por parte de la empresa, su entono, y con ello, evaluar la situación actual de la empresa.

Capítulo VIII. Resultados de la Investigación

8.1 Análisis cualitativo y resultados de la entrevista en profundidad

La siguiente entrevista en profundidad se realiza con el propósito de tener parámetros de referencia y con ello, evaluar la situación actual de la empresa y la línea que debe recorrer para llegar a la situación deseada. (Ver ficha técnica en la tabla 6)

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la entrevista realizada:

1. **¿Tiene la empresa definida por escrito su Visión y Misión y en la construcción de ésta participaron todos los niveles de la organización?**

Si, la empresa Alimentos Torcoroma desde su inicio se encargó de formalizar, organizar y elaborar su misión, visión, valores corporativos y políticas en donde participo la asamblea de accionistas junto con la ayuda un asesor jurídico, especialista en derecho corporativo. Posteriormente, se presentó a los colaboradores la identidad corporativa desarrollada.

2. **¿En qué aspectos estratégicos debe concentrar los esfuerzos de la organización para alcanzar la principal idea del futuro?**

En la cadena de suministro, en establecer estrategias logísticas intensivas para brindar un servicio de calidad que garantice una atención ecuánime y un servicio de alto cumplimiento en las entregas, manejando adecuadamente los procesos de almacenaje y distribución.

Por ello, se diseñaron programas logísticos en donde se planifican actividades de los departamentos de compras, transporte, almacenaje y distribución bajo el método de justo a tiempo como principal filosofía en nuestros procesos.

3. **Como desea que empresa sea reconocida en el mercado, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y competidores y cómo piensan desarrollarlo.**

Bueno, nuestro objetivo siempre se ha enfocado en brindar una excelente atención al cliente con el fin de aumentar nuestros puntos de ventas y expandir nuestras rutas. De modo, que podamos cubrir todo Valledupar en el menor tiempo de entrega. Por esa razón, nuestra prioridad no es posicionarnos en la mente de los consumidores sino más bien ser reconocidos como una distribuidora y comercializadores con excelente servicio de atención al cliente en Valledupar.

4. **¿Cuál es el público al cual está dirigido la empresa?**

El principal público objetivo que tiene la empresa es el canal tradicional, tienda a tienda. De igual modo, todo detallista o minorista como fundaciones, restaurantes y reposterías que requiera los productos Colanta.

En segundo lugar, se está incursionando en la venta directa al consumidor final por medio de vendedores puerta a puerta encargados de ofrecer nuestros productos en los hogares de la ciudad de Valledupar.

Tabla 5. Ventas semanales por comunas

				Líneas de productos			Canal	Consumidor final
Comuna	**Estratos**	**ventas/ semana**	**#Estab. Atendido**	**Leche**	**Lácteos**	**Cárnicos**	**Tiendas**	**Utilización precursora de alimentos**
1	3-4 comercial	$ 9.000.000	40	30%	58%	12%	40%	60%
2	1-2	$ 6.000.000	30	67%	25%	12%	90%	10%
3	2-3	$ 8.000.000	35	70%	20%	10%	90%	10%
4	2-3	$ 7.000.000	50	55%	30%	15%	80%	20%
5	1 -4	$4.000.000	20	55%	25%	20%	45%	55%
6	4-6 comercial	$ 11.000.000	40	10%	85%	5%	30%	70%

Fuente: Hurtado, C. (2019) Informe mensual de las ventas del mes de enero -Fragmento-.

Según Hurtado, la línea de productos cárnicos no tiene la suficiente acogida por parte de los consumidores porque se está desperdiciando el potencial que tienen los negocios de comida rápida y restaurantes que abren en horas de la tarde en la ciudad, debido a que los vendedores solo hacen ruta hasta las 3 de la tarde. Además, afirma que las ventas en la comuna 6 son insuficientes debido a que, por la cantidad de negocios presentes en dicha comuna no se atienden la cantidad de tiendas que se deberían atender, esto ha implicado a generar disconformidades por tenderos del sector, que no compran la marca por la poca frecuencia del vendedor. (Hurtado, 2019, p. 3)

A su vez, el vendedor Helmuth Vásquez encargado de atender la comuna 6, afirma que su ruta es la que mayor venta genera, ya que maneja fundaciones, reposterías y restaurantes que compran gran volumen y además la gente de la zona prefiere calidad por encima del precio por lo que productos como la mantequilla, la leche en polvo, el yogur, arequipe entre otros han tenido gran acogida por parte de los clientes pero como la

zona es grande y a veces no le da para atender la cantidad de clientes que esta zona maneja. (Hurtado, 2019)

De igual manera, el coordinador de ventas afirma que los productos como el queso costeño, la línea de enlatados, quesos maduros entre otros productos tienen una nula participación en el mercado, y aunque se trata de atender a todos los clientes con todas las líneas, la mayor parte de los productos tiene poca participación en el volumen de ventas semanales y alrededor de un 20% de los productos manejados reflejan más del 80% de las ventas. (Hurtado, 2019)

5. **¿Cómo pretenden ganar y mantener el mercado actual?**

Por medio de nuestra imagen y buen servicio buscamos mantener y generar nuestras canales de distribución que nos permitan aumentar nuestras ventas.

6. **¿Qué estrategias están usando para atrapar nuevos clientes?**

- La venta directa a consumidores finales utilizando el método de puerta a puerta en los hogares de estratos uno, dos y tres de la ciudad de Valledupar.
- Se maneja la venta directa en ciertas zonas, donde se carga el vehículo con mercancía y se va entregando lo que el cliente pide en el momento.
- Se utiliza la auto venta, en donde se toman los pedidos para entregar al día siguiente; esta estrategia principalmente se utiliza para los canales minoristas.

7. **¿Cuáles considera que son los procesos estratégicos y de soporte para garantizar un servicio de calidad?**

Los aspectos estratégicos y de soporte para garantizar un servicio de calidad son: brindar un servicio de calidad y de manera oportuna, establecer metas para el logro de objetivos, la medición de los indicadores de calidad en los procesos de inventario, así como el manejando adecuadamente los procesos de almacenaje y distribución.

8. **¿Cuáles considera que son los procesos que requieren puntos de control que nos garanticen un adecuado seguimiento y evaluación para la mejora continua de los mismos?**

Los procesos que requiere un control contante para mejorar continuamente los servicios de la empresa son: el cumplimiento en las entregas, manejando de los procesos de almacenaje y distribución y todos aquellos procesos relacionados a la cadena de suministro.

9. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas de la empresa, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante

Ventajas Competitivas	1	2	3	4	5
Experiencia en el área del negocio				X	
Conocimiento y análisis de los clientes				X	
Calidad en la prestación de los productos					X
Calidad del portafolio de productos					X
Oportunidad de respuesta a los clientes					X
Capacidad tecnológica en flota terrestre y equipos de comunicación					X
Imagen de una empresa seria con los clientes					X
Diferenciación de los productos y servicios ofrecidos			X		
Trato personalizado con el cliente					X
Servicios posts venta y atención al cliente					X
Conocimiento y análisis del mercado			X		
Cuentan con sistemas de planificación				X	
Personal experimentado y leal					X
Tienen claridad de los objetivos de la empresa				X	
Clientes fidelizados					X
Captura de nuevos clientes				X	
Capacidad de inversión			X		
Estrategias definidas				X	
Programas de capacitación				X	
Publicidad de la empresa	X				
Calidad de las instalaciones				X	
Talento directivo					X

A partir de la información entregada por el coordinador de ventas de la empresa, los aspectos que considera como ventajas competitivas de la empresa son: Calidad en la presentación y portafolio de servicio, Oportunidad de respuesta a los clientes, Imagen de una empresa seria con los clientes, Capacidad de adquirir nuevos clientes, Trato personalizado con el cliente, Servicios posts venta y atención al cliente, Personal experimentado y leal, Clientes fidelizados y gran talento directivo.

10. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las oportunidades de la empresa en el mercado, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante.

Oportunidades del mercado	1	2	3	4	5
Legislación actual				X	
Aumento sostenido en la participación del mercado				X	
Nuevos acuerdos comerciales			X		
Cambio en los estilos de pensamiento de los clientes					X
Segmentación del mercado				X	
Ampliación de nuevos mercados					X
Nuevos productos para el portafolio					X
Uso de medios de comunicación para publicidad		X			
Entrada de nuevos competidores			X		
Aumentos en venta de productos sustitutos		X			
Profesionales calificados en el mercado					X

A partir de la información entregada por el coordinador de ventas de la empresa, los aspectos que considera que actualmente son oportunidades de mercado en el entorno que favorecen la empresa son: cambios en los estilos de pensamiento de los clientes, ampliación de nuevos mercados, nuevos productos para el portafolio y profesionales calificados en el mercado.

De igual modo, se resalta desde el punto de vista del coordinador de ventas las desventajas que actualmente tiene la empresa con respecto al entorno, las cuales se convierten en amenazas y otras en debilidades de la empresa, estas son: uso de medios de comunicación para publicidad y el amento en venta de productos sustitutos. Así mismo, destacan, los nuevos acuerdos comerciales que traen la entrada de nuevos competidores.

A continuación, se evidencia la ficha técnica del instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación cualitativa.

Tabla 6. Ficha técnica de la entrevista en profundidad

FICHA TECNICA	
Tipo de investigación:	Investigación exploratoria
Método:	Recolección de datos primarios
Técnica de recolección:	Entrevista en profundidad
Objetivo de la entrevista:	Evaluar la situación actual de la empresa desde el punto de vista interno.
Fecha:	21 de febrero del 2019 Hora: 2:20 pm
Entrevistado:	Camilo Hurtado Fernández
Cargo:	Coordinador de Ventas
Lugar:	Bodega 7 manzana D Parque industrial, Valledupar, Cesar

Fuente: Elaboración propia, Valledupar, 2019.

Cabe resaltar que Camilo Hurtado Fernández, es Ingeniero Industrial con tres años de experiencia en el área comercial; administrado equipo de vendedores, cuyas funciones principales dentro de la empresa se describen a continuación:

- Planear y efectuar seguimiento a las actividades y metas establecidas para el equipo de ventas a su cargo.
- Supervisar los procesos de reclutamiento y capacitación de los nuevos ingresos. Así como capacitarlos y entrenarlos para brindar un excelente servicio.
- Garantizar el correcto, adecuado y oportuno despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística
- Gestionar inventarios, distribución, transporte a fines de lograr la optimización de las operaciones de Almacén y Distribución.
- Optimizar una calidad del servicio y una adecuada administración del personal a su cargo y de los recursos materiales disponibles.

Plan de Marketing

8.2 Diagnóstico de la situacional

8.2.1 Descripción de la empresa

Alimentos Torcoroma es una comercializadora y distribuidora de los productos lácteos y sus derivados marca Colanta cuya función es la venta a los distribuidores minoristas de Valledupar, como tiendas de barrios, restaurantes y panaderías. De igual modo, se enfoca a la venta directa, puerta a puerta en los hogares de estratos uno, dos y tres de la ciudad de Valledupar.

La empresa Alimentos Torcoroma cuenta con un equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido con el desarrollo de la organización, su estructura organizacional es simple dándole flexibilidad y rapidez a la hora de cumplir de manera efectiva con su trabajo, teniendo además unos menores costos de funcionamiento.

A continuación, se presenta características de la empresa Alimentos Torcoroma.

Tabla 7. Descripción de la empresa Alimentos Torcoroma

Características de la empresa de Alimentos Torcoroma	
Fecha Consulta del Informe	4/1/2019
Situación de la empresa	ACTIVA
Nit	9000064313
Matrícula Mercantil	72326-39
Razón Social	Alimentos Torcoroma Ltda
Dirección Actual	Lugar bodega 7 manzana D parque industrial, Valledupar, Cesar
Domicilio anterior	Lugar Mercabastos LC 15 16 y 17, Valledupar, Cesar
Teléfono	3007384824
Correo electrónico	alimentostorcoroma@dialnet.net.co
Forma Jurídica	SOCIEDAD LIMITADA
Fecha Constitución	02/02/2005
Fecha Inicio Actividad	02/02/2005
Fecha Vigencia	31/12/2025
Otra Información del Registro Mercantil	Limitaciones del representante legal: sin definir cuantía en el certificado de cámara de comercio.
Capital Social	100.000.000,00 peso colombiano
Actividad CIIU	G4722 - comercio al por menor de leche productos lácteos y huevos en establecimientos especializados
Código Actividad	4721
Objeto Social	La comercialización de productos agropecuarios.
Cotiza en Bolsa	No

Fuente: Obtenido de Eenforma.com

8.2.1.1 Misión

Alimentos Torcoroma tiene como misión distribuir y comercial productos de consumo, ofreciendo un servicio integral, ecuánime y de calidad con cubrimiento en el departamento del Cesar.

8.2.1.2 Visión

Ser recocida como una empresa líder en la comercialización de alimentos como múltiples marcas de consumo para el año 2022 con cubrimiento en el departamento del Cesar y la Guajira.

8.2.1.3 Portafolio de productos

En la actualidad Alimentos Torcoroma se encarga de la distribución y comercialización de todos los productos marca Colanta, entre los principales bienes de consumo se encuentran:

Figura 7. Productos que se distribuyen Alimentos Torcoroma

Productos	Descripción
La Leche	Colanta ofrece gran variedad de leches según el segmento o la preferencia del consumidor. Se puede encontrar la leche UHT entera, deslactosada, semidescremada, deslactosada con fibra prebiótica y leche en polvo en diferentes presentaciones.
Yogures	En yogures se encuentra: Yogur entero, tipo griego, yagur, kumis, super boom, y yogur citrus en presentaciones de 150g, 250g, bolsa de 1000g, botella de 1.000g y de 1.750g.
Cremas y mantequillas	Entre las cremas se encuentran: la crema de leche pasteurizada entera y la crema de leche UHT Entera. Entre las mantequillas se encuentra: La mantequilla pasteurizada con sal, la mantequilla pasteurizada sin sal y la mantequilla pasteurizada sin sal Montefrio

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de la información tomada de http://www.colanta.com.co/productos/

Figura 7. Productos que distribuyen Alimentos Torcoroma (Continuación)

Productos	Descripción
Avenas y refrescos	En Avena ofrece la avena UHT Entera de 200 ml, en el caso de los refrescos se encuentra: Tampico, Pulpy, Tampico toronja y Tampico tropical.
Cárnicos	Se encuentra: Chorizo de ternera Montefrio, chorizo campesino Montefrio, chorizo Santarrosano Montefrio, salchicha tradicional, XL, west, tipo Viena, tipo fino y cervecero Montefrio. Además, de jamón, mortadela, hamburguesa, albondigón, tocineta, cabano, butifarra, morcilla Black Pudding, tocineta Premium y brochetas.
Quesos	Entre la gran variedad de quesos que ofrece Colanta, se encuentra: Queso blanco, quesillo, queso campesino, cuajada, queso fundido tipo americano, queso para asar, queso crema, queso fundido tipo americano, queso Ricotta con sal, queso Entrerríos, queso parmesano, queso tipo emmental, queso holandés, queso gruyere, queso tipo pecorino, queso tipo manchego, queso tipo tilsit, queso cheddar, queso tipo monterey Jack, tipo provolone, ibérico, cincuentenario, mozzarella, queso doble crema, queso mozzarella de búfala, queso mozzarella de búfala en bloque, quesillo, suero atoyabuey y crema agria.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información tomada de http://www.colanta.com.co/productos/

Figura 7. Productos que distribuye Alimentos Torcoroma (Continuación)

Productos	Descripción
Dulces	Entre los dulces se encuentra el arequipe y la miel de abeja
Colanta Kids	Es una sección exclusiva para niños, se encuentra productos como: Frescolanta, twisty, pepito, yogurkid, yogurkid cereal, yogurkid sorpresa, kipe y yogurkid vaso.
Slight	Es una línea de productos baja en grasa y azúcar, entre ellos se encuentra: Yogurt slight, leche uth descremada slight, leche descremada deslactosa, leche en polvo descremada, queso fresco slight, queso crema slight, ricota slight y yogur natural slight con cereales y arándanos.
Granos y otros	En esta sección de productos se encuentra el frijol cargamanto, lentejas, arroz don Jenaro, arroz Colanta y nutricena.
Línea Verde	En la línea verde se encuentra: Ensalada de legumbres, arveja y zanahoria, maíz tierno y arveja.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información tomada de http://www.colanta.com.co/productos/

Cabe resaltar que Colanta también tiene tres secciones de productos más:

- Vino y aceites Montefrio
- Colanta funciona
- Mascotas

8.2.2 Análisis situacional

8.2.2.1 Análisis del Entorno

Para analizar la situación externa de la empresa es preciso estudiar tres factores: el entorno, el mercado y la competencia.

El análisis del entorno consiste en la descripción detallada de todos aquellos actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar a la relación de intercambio que la empresa mantiene con sus mercados meta. El entorno de marketing de la empresa estaría configurado por dos componentes principales: el macroentorno y el microentorno.

Ahora bien, con el fin de proceder con el análisis del entorno macro y microeconómico de la empresa de Alimentos Torcoroma se hace necesario identificar los factores de su entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal con la finalidad de detectar posibles amenazas u oportunidades que pueda llegar a afectar o beneficiar a la empresa. Para ello, se estudiaron las noticias asociadas al macro entorno que están clasificadas según el factor donde estas se desenvuelven.

8.2.2.1.1 Análisis del Macroentorno

I. Análisis del entorno Político

La elevada incertidumbre política sigue ensombreciendo las perspectivas de las metas relativas al comercio mundial, la asistencia para el desarrollo, las migraciones y el clima, y podría retrasar el repunte más amplio de la inversión y la productividad a escala mundial. Las crecientes tensiones geopolíticas podrían agudizar la tendencia hacia políticas más unilaterales y aislacionistas según lo indico el informe de las Naciones Unidas (2018).

Los factores que contribuyeron a lograr una expansión mundial, como las políticas monetarias acomodaticias, el efecto de la reforma fiscal alcanzada hace un año en Estados Unidos y la recuperación gradual en los precios de las materias primas se disipan a medida que el ciclo económico muestra síntomas claros de fatiga y los riesgos geopolíticos aumentan. Es por ello por lo que 2019 se promete complicado. En Estados Unidos, la Reserva Federal aventura dos subidas de tipos que llevarán la política monetaria hasta un terreno claramente restrictivo (Haro, 2018)

Para el economista, James Robinson “ni las drogas ni las guerrillas son los problemas más grandes que tiene Colombia. En cambio, la política está en el centro de lo que hay que empezar a transformar, se logre o no la terminación del conflicto con las FARC”. Sin duda la desmovilización podría ayudar, pero no resolverá los problemas estructurales que tiene el país. (FIP, 2013)

De igual modo, Robinson añade que el sector privado debe tener ideas más transformadoras que sustituir al Estado. Para Robinson hay dos tipos de instituciones económicas: las que caracterizan a los países exitosos y que llama incluyentes, y las extractivas que producen pobreza porque no crean incentivos ni oportunidades. Colombia estaría en el medio, según el autor. De igual manera, Robinson afirma que: "Colombia tiene instituciones predominantemente extractivas, pero también políticas extractivas. Lo cual ocasiona pobreza porque no se crean incentivos ni oportunidades, leyes que en definitiva favorecen a unos pocos y perjudican a la mayoría. (FIP, 2013)

Otro problema que afecta a las empresas en Colombia es la tributación según lo indico el economista Roberto Steiner al periódico el Dinero en la edición del año pasado. De acuerdo con Steiner, cuando se considera la totalidad de tributos, la tasa efectiva de tributación de las empresas colombianas puede alcanzar el 60%, casi el doble que, en Chile y muy superior a México y Perú. Estos costos tributarios disminuyen la competitividad frente a las empresas extranjeras y aumentan la informalidad empresarial. (El Dinero, 2018)

Por otro lado, las posibles alianzas comerciales con nueva Zelanda y Australia inquietan a la industria lechera. Sergio González, gerente de Colanta, señala que este acuerdo implicaría una cuenta regresiva para la desaparición de un sector lácteo que está presente en más de 400.000 fincas y genera más de 700.000 empleos directos. (Arias, 2018)

De igual modo, la Asociación Colombiana de Procesadores de la Leche (Asoleche) y la cooperativa Colanta coinciden en que la firma de ese acuerdo es poner al sector lácteo colombiano a una competencia frente al principal jugador mundial. (Arias, 2018)

Desde que se firmó el TLC con Europa, han advertido varios analistas, uno de los sectores más vulnerables fue el lácteo, pues se debe enfrentar a la gran competitividad que tiene este producto en esa región. Entonces, a la par, la UE se comprometió a asignar unos recursos en asistencia técnica, competitividad y calidad de la leche, entre otros. "Adicionalmente a los recursos de cooperación que entrega la Unión Europea al Gobierno Nacional para la ejecución de instrumentos de la política sectorial, también da un apoyo complementario a los ministerios para el diseño y la socialización de la política láctea, para lo cual se ha contratado a Propaís", afirma María Lucia Castrillón, gerente de esta entidad encargada de ejecutar el apoyo complementario que brinda la UE. (El Espectador, 2016).

II. Análisis del entorno económico

En los últimos diez años a nivel mundial se ha estado evidenciando una serie de crisis económicas y eventos negativos, desde la crisis financiera de 2008-2009, pasando por la crisis de la deuda soberana europea de 2010-2012, hasta los reajustes de los precios mundiales de los productos básicos de 2014-2016. Se estima que en 2017 el crecimiento económico mundial ha alcanzado el 3,0%, porcentaje que representa una

fuerte aceleración frente al exiguo 2,4% de 2016 y constituye la mayor tasa de crecimiento mundial registrada desde 2011. (Naciones Unidad, 2018)

Las perspectivas económicas siguen siendo tétricas para muchos exportadores de productos básicos, lo que subraya la vulnerabilidad a los ciclos de expansión y contracción de los países que dependen en exceso de un número reducido de recursos naturales. Además, el potencial de la economía mundial a más largo plazo indica un prolongamiento del período de baja inversión y débil crecimiento de la productividad que sucedió a la crisis financiera mundial. En general, las condiciones para la inversión han mejorado en un contexto de baja inestabilidad financiera, menor debilidad del sector bancario, recuperación de algunos sectores de productos básicos y mejores perspectivas macroeconómicas mundiales según lo indico el informe de las Naciones Unidas. (Naciones Unidad, 2018)

En el 2018, la economía de Colombia se expandió un 2,7% informó el gobierno, un dato en línea con lo esperado por el mercado, pero que refleja un modesto ritmo de recuperación de la actividad teniendo en cuenta que la base de comparación de 2017 fue revisada a la baja. De acuerdo con el Centro de Estudios Latinoamericanos (2019), solo en el cuarto trimestre del año pasado, la cuarta economía de América Latina creció un 2,8%, con respecto al 1,3% en el mismo periodo de 2017, reveló el DANE. Si se compara con el tercer trimestre de 2018, la expansión del PIB en el cuarto periodo fue de un 0,6%. (Cesla, 2019)

Según Hernán Araujo Castro, gerente del Fondo Ganadero del Cesar, Coolesar desaparece y de ahora en adelante Colanta que es una empresa grande podrá enfocarse en procesar carne y poder acceder a mercados nacionales e internacionales, este proceso consiste en que Colanta se convertiría en la dueña de los $7.500 millones de pasivos y $23 mil millones de activos que tiene Coolesar. (Bandera, 2018)

III. Análisis del entorno social

Según un sondeo de la firma encuestadora Datexco, los principales problemas de Colombia, son: calidad en la salud (52,9 %), calidad de la educación (41 %), desempleo (39,4 %), inseguridad (20 %), la economía (15,4 %), corrupción de los políticos (12,8 %), cobertura de la educación (11, 6%), seguridad nacional (11,5 %), delincuencia común (10,1 %) y cobertura de salud (9,8 %). (Romero, 2017)

Por otro lado, la encuesta de Cifras y Conceptos para EL PAÍS en la mano, afirma que la mayoría de colombianos consideren que la situación venezolana afecta a Colombia. De hecho, se trata de una mayoría aplastante: casi un 90%. Se trata, además, de una percepción generalizada. Sin embargo, hay duda sobre que la inestabilidad política en Venezuela traiga consecuencias negativas sobre la región. Por ello, es necesario distinguir entre estos efectos geopolíticos y la escala humana y cotidiana. La evidencia empírica que nos traen las ciencias sociales muestra que, por regla general, no hay relación clara entre inmigración y delincuencia o inseguridad. (Galindo, 2018)

Según Rosmery Quintero, presidenta de Acopi, las pymes representan 80% del empleo nacional. La ejecutiva expresó su preocupación por esta iniciativa legislativa, y agregó que las compañías de menor tamaño serán las más afectadas. Desde el punto de vista fiscal, el aumento salarial genera un gran impacto. Colombia está muy distante de la media de los países de la OCDE, y sumando todos los impuestos, pueden llegar a ser el 60% de la utilidad de las Pyme. Sin embargo, según la Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral realizada por el DANE: "Para el mes de enero de 2019 la tasa de desempleo fue 12,8%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (11,8%)." Siendo la tasa global de participación de en 63,5% y la tasa de ocupación de 55,3%. (Becerra, 2018)

IV. Análisis del entorno tecnológico

En 2017, Colombia conservó el puesto 84, en una lista de 176 países, en el Índice de Desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el brazo de las Naciones Unidas para la materia. (Medina, 2017)

La mayoría de tendencias de vanguardia en tecnología están disponibles en el mercado colombiano, tanto para el consumidor como para las empresas y el mundo corporativo. Los expertos insisten en advertir que la transformación digital es mucho más que el proceso de adopción tradicional de tecnología. Se trata de cambios profundos en los modelos de negocio, en los procesos y en la cultura corporativa, para operar con éxito en el entorno actual. (La Semana, 2017)

De acuerdo con la Revista La Semana (2017), “prácticamente no hay sector de la economía colombiana que no esté viviendo de alguna manera estos cambios. El comercio electrónico alcanzó el año pasado el 4 por ciento del PIB”. Según estimaciones de la Cámara de Comercio Electrónico el Estado se involucra cada vez más en la transformación digital, de acuerdo con un informe de MinTIC: “Al menos el 82 por ciento de los ciudadanos y el 79 por ciento de las empresas se relacionan con entidades de gobierno mediante canales digitales”. (La Semana, 2017)

Según el informe de la UIT se puede concluir que, a nivel global, el internet de las cosas, el análisis de macro datos y la inteligencia artificial (IA), entre otros, son una revolución que “se desarrollará en las próximas décadas y conllevará oportunidades, desafíos y repercusiones que aún no conocemos plenamente”. Para eso es necesario que los países formen en habilidades, desplieguen infraestructura TIC de alta capacidad y adecúen la política. (Medina, 2017)

Sin embargo, de acuerdo con Barria (2018), “Más del 40% de la humanidad todavía está desconectada, no participa, ni tiene voz en la nueva economía digital. Así como las nuevas tecnologías redefinen los productos y los mercados laborales, la desigual distribución y el consumo de esas tecnologías, afectan el crecimiento y crean nuevas desigualdades”. Por ello, La innovación en el sector lácteo resulta crucial para la competitividad. Por esta razón, Alimentos Torcoroma como comercializadora tendrá que innovar en sus procesos y servicios para darle un valor agregado a la percepción del cliente.

V. Análisis del entorno Ambiental

Según Barria (2018), “el calentamiento global, los desastres naturales, la escasez de agua y la contaminación podrían dejar a 122 millones de personas en la extrema pobreza, adicionalmente a las que hoy están en esa situación”, crisis que afecta tanto la economía como la producción de productos básicos de la canasta familiar. Los efectos del cambio climático, por una parte, han hecho que los lecheros se enfrenten a sequías e inviernos cada vez más fuertes y prolongados.

En el periodo de 2015 y 2016 se presentó en el país el fenómeno de El Niño, la reducción en las lluvias a causa de la variación climática afecto especialmente a las regiones Andina y Caribe, particularmente a departamentos como La Guajira (78 por ciento de déficit de precipitaciones), Magdalena (54 por ciento), Atlántico (48 por ciento) y San Andrés y Providencia (47 por ciento). Por ende, se registró un decrecimiento y estancamiento en la producción de lácteos debido a los cambios de las condiciones climática de este periodo. (Acosta, 2015)

Por esta razón, la relación entre medio ambiente y la producción láctea es estrecha para la industria productora de alimentos debido a que labor se basa en la obtención de suministros y materias primas para fabricar sus diferentes productos, por lo cual es necesario que sus sistemas producción se ajusten u orienten hacia modelos más sustentables que salvaguarden los recursos naturales.

Adicional a lo anterior, en los últimos años en los consumidores se ha generado conciencia ecológica y respeto medio ambiental; acentuándose el interés a consumir alimentos que además del valor nutritivo también aporte en su producción benéficos medio ambientales, es decir que en su proceso productivo se causen mínimos impactos ecológicos, dando como resultado tendencias alimentarias inclinadas hacia los productos naturales, que beneficien la salud.

Debido a esta postura, las empresas de alimentos lácteos se han visto obligadas a cambiar su visión sobre los métodos productivos y a amoldarse a las nuevas tendencias de los consumidores concientizándose del papel que tiene en el cuidado medioambiental debido a que por la variedad de sus productos y los diferentes métodos de producción, son responsables de efectos como que las aguas residuales de sus plantas de producción tengan características muy variables. De lo anterior podemos entonces afirmar que la industria, de alimentos lácteos trabaja constantemente en crear productos ecológicamente sustentables con el fin de aminorar el impacto sobre el medio ambiente y conseguir un desarrollo sostenible duradero y efectivo.

VI. Análisis del entorno legal

Según Becerra (2017), en Colombia hay una hiperregulación estatal sobre la empresa privada. En el último año se tramitaron 527 proyectos de ley, de los cuales 169, equivalentes a 32% de ellos, afectan directamente este sector. El informe calificó también a 95 de ellos como de alto riesgo para el sector comercio.

Dentro de las preocupaciones que resaltó la investigación sobre la implementación de nuevas leyes, sobresale que se genera un impacto directo en la empresa, dado que aparecen nuevos deberes y obligaciones para los empresarios. Fenalco también indicó que existe ambigüedad sobre la prohibición de actividades e incluso regulación simultánea desde varias entidades.

La investigación liderada por el gremio revisó cómo desde el año 2000 se han expedido 94.748 normas en el país, siendo la mayoría de ellas resoluciones (68.698); también se enfatizó en que 78,6% de 17.168 decretos que se expiden por vía ministerial. De acuerdo con esto, cada 1,4 días se radica un proyecto reglamentario en el Congreso con incidencias para la empresa privada. (Becerra, 2017)

En cuanto, a las licencias y requisitos legales se presenta lo siguiente: Según el decreto 1879 de 2008, se requieren los siguientes requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación. Las autoridades distritales y municipales al momento de realizar visitas de control, solo podrán exigir a los propietarios de establecimientos de comercio, los siguientes documentos:

- Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva
- Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias
- Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006.

- Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9a de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación. (Decreto 1879, 2008)

Sin embargo, este fue derogado por el artículo 71 del Decreto 616 de 2006 el cual tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que debe cumplir la leche de animales bovinos, bufalinos y caprinos destinada para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores.

Decreto que actualmente la empresa cumple debido a que las actividades de Alimentos Torcoroma abarcan el campo de aplicación de dicho reglamento técnico, el cual estable que: *"Todos los establecimientos donde se obtenga, procesen, envase, transporte, comercialice y expenda leche destinada para consumo humano en el territorio nacional."* (Decreto 616, 2006) Por lo tanto, es sumamente importante la aplicación de dicho reglamento técnica en la empresa. Por otra parte, se encuentra las leyes establecidas para la protección del consumidor en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la Leche, inicialmente el decreto 2437 de 1983 era el encargado de reglamentar esos procesos.

A continuación, se presenta un análisis PESTEL de la empresa de Alimentos Torcoroma que influyen en el entorno de la empresa, así como la identificación de la variable, su probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría en la empresa.

Tabla 8. Análisis PESTEL

Tipo de entorno/ factor	**Variable de análisis**	**Oportunidad/ amenaza**	**Probabilidad de ocurrencia**	**Impacto para la empresa**
Factor Político	Alta pagos en tributación	Amenaza	Alta	Alta
Factor Político	Alianzas comerciales con nueva Zelanda y Australia: Entrada de nuevos competidores	Amenaza	Alta	Alta
Factor Político	Tensiones geopolíticas	Amenaza	Alta	Baja
Factor Económico	Reajustes de los precios mundiales de los productos básicos	Oportunidad	Alta	Alta
Factor Económico	La incorporación de Coolesar a Colanta en el departamento del Cesar	Amenaza	Baja	Alta
Factor Económico	Recuperación de la economía colombiana	Oportunidad	Baja	Alta
Factor económico	Crecimiento del sector lácteo	Oportunidad	Alta	Alta
Factor Social	Alta tasa desempleo	Amenaza	Alta	Alta
Factor Social	Aumento Salarial	Amenaza	Alta	Alta
Factor Tecnológico	Alto Índice de Desarrollo de las TIC	Oportunidad	Alta	Alta
Factor ambiental	Cambios ambientales	Amenaza	Alta	Alta
Factor ambiental	Consumo saludable	Oportunidad	Alta	Alto
Factor Legal	Ley y decretos que regulan el sector	Oportunidad	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia basada en los datos segundarios obtenidos.

8.2.2.1.2 Análisis del Microentorno

- **Aspectos Económicos de la Industria**

En Colombia el sector terciario refleja un crecimiento desde el año 2012 que de acuerdo con Pinzón "este sector es uno de los mayores generadores de empleo con 120.000 personas y su crecimiento ya llegó a los US$2 billones". (Pinzón citado en Cubillos, 2012)

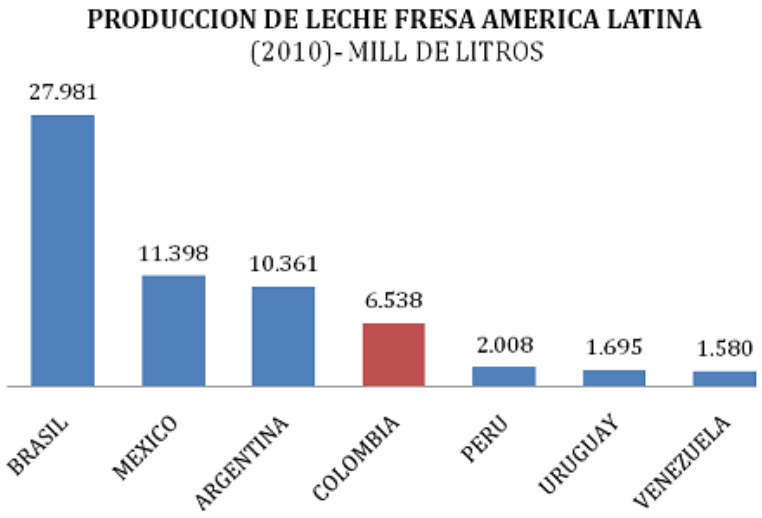
En el Cesar, el sector de servicio se ha convertido en la actividad predominante de la economía local, siendo el sector comercial y de servicios el 66% de todas las empresas presentes en la región. Según la Cámara de Comercio, "el 39% de las actividades económicas del Cesar están asociadas con el comercio, 27% con la prestación de servicios y 2% con el sector industrial" (Oñate, 2013)

Proexport (2012) afirma que Colombia reúne algunas características que la convierten en un país cuyo sector lácteo tiene múltiples oportunidades para crecer. En primer lugar, en 2010 fue el cuarto productor de leche de América Latina con 6,538 millones de litros11. En este mismo año el porcentaje de leche acopiada por la industria llegó hasta el 56%.

En cuanto al sector lácteo, Colombia es el cuarto productor de leche en América Latina con 6.500 millones de litros anuales, superado por Brasil, México y Argentina, con porcentajes de proteína y grasa superiores a los productores mundiales.

De igual manera, el país es considerado el tercer mercado en ventas de lácteos en América Latina, con un valor anual de US$2.862 millones según lo informo Proexport Colombia, 2011.

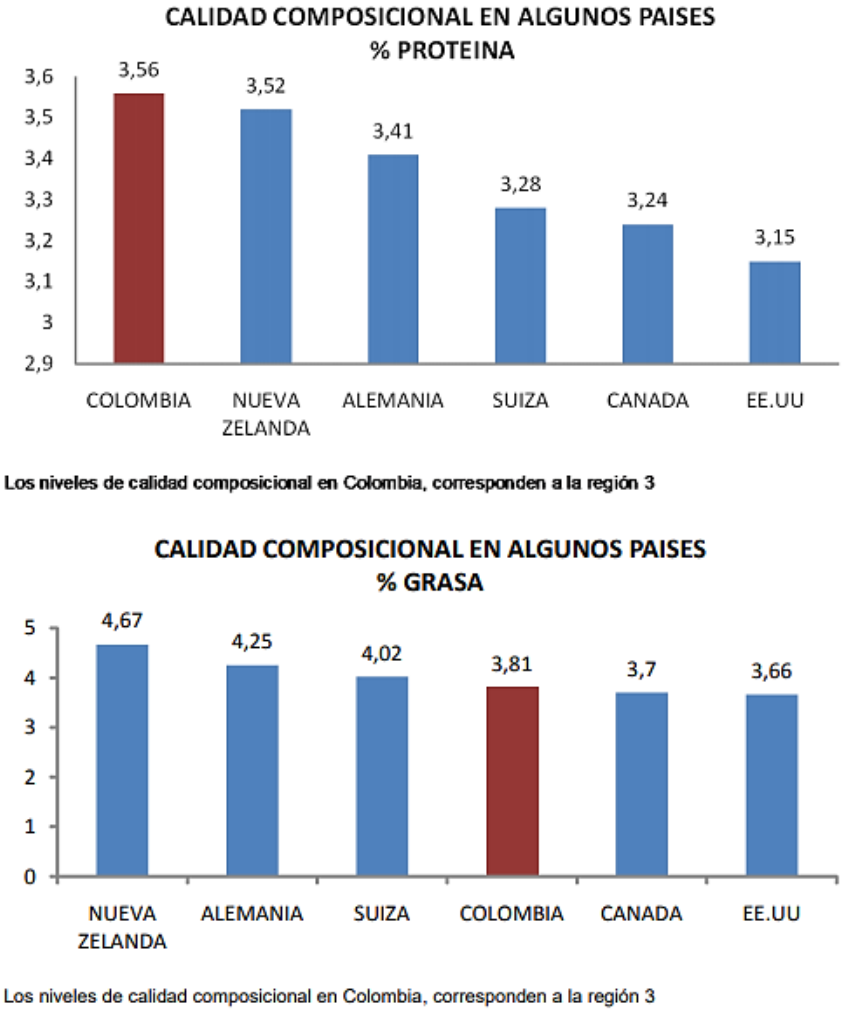
Figura 8. Producción de leche fresca en América Latina



Fuente: FAPRI – FEDEGAN. Tomado de Proexport Colombia, 2011, p.4.

Por lo anterior, Colombia es un país considerado como competitivo en el sector de los lácteos por su alta calidad en la leche que produce, dichas condiciones favorables para el país le han permitido ganar participación como exportador a nivel mundial.

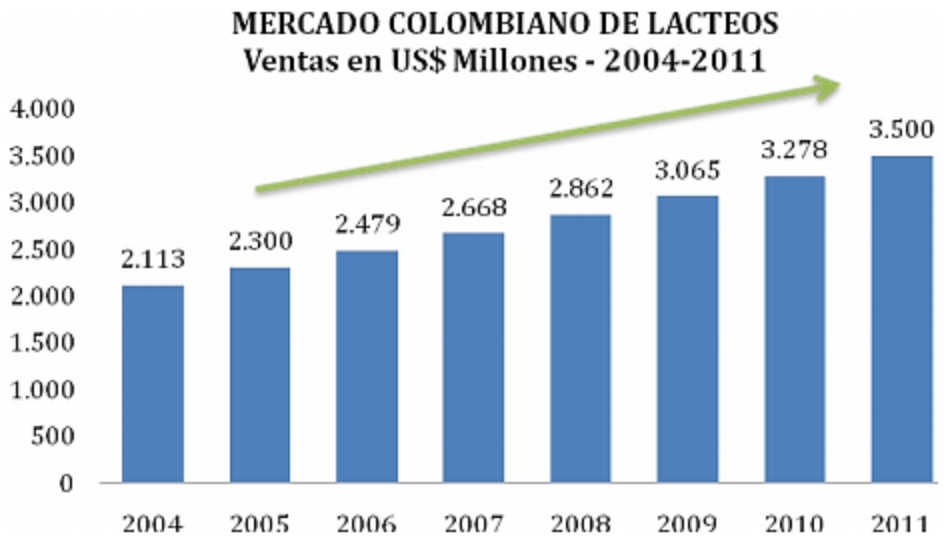
Figura 9. Calidad composicional de la leche



Fuente: Unidad de Seguimiento de Precios: MADR 2009. Tomado de Proexport Colombia, 2011, p. 9.

De acuerdo con Proexport Colombia (2011), “las proyecciones apuntan a que el mercado colombiano continuará en expansión, de manera que en 2011 las ventas de productos lácteos llegarán a US$ 3.500 millones, es decir un 22% por encima del valor estimado para 2008”.

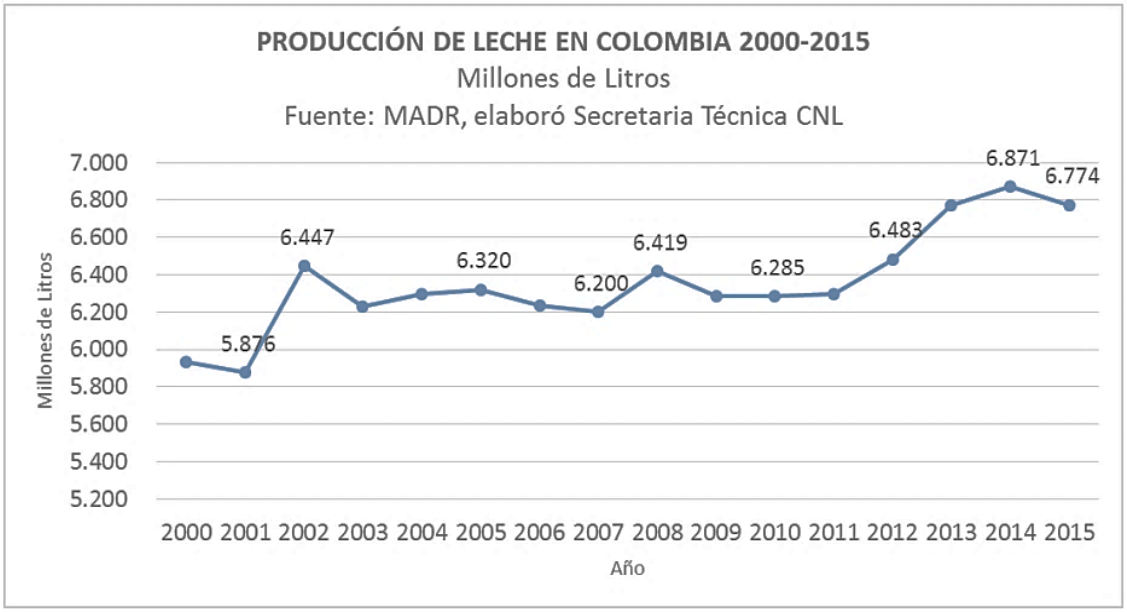
Figura 10. Proyección de crecimiento, 2004-2011.



Fuente: Datamonitor, 2008. Tomado de Proexport Colombia, 2011, p. 11.

Según la estimación realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2014), “la producción mundial de leche en el año 2015, alcanzaría los 783 mil millones de litros. Colombia produce casi 7 mil millones anuales (menos del 1% mundial)”.

Figura 11. Producción de leche en Colombia 2000-2015



Fuente: MINIAGRICULTURA, mayo del 2018.

A pesar del crecimiento de la producción de leche en Colombia durante el periodo 2011-2014, se registró un decrecimiento y estancamiento entre el 2015 y 2016 debido a los cambios de las condiciones climática, pues estos dos años se caracterizaron por fuertes sequias ocasionadas por el fenómeno de El Niño. Sin embargo, para el siguiente año (2017), se generó un notable crecimiento de la producción equivalente al 11% según lo informo Oscar Cubillos, economista de Fedegán.

De acuerdo con CONtextoganadero (2018), el análisis que realiza la Oficina de Planeación de Fedegán señala, que para 2018 se espera el mismo nivel de producción de leche en finca registrada en 2017.

Dentro del listado de compradores se encuentra Venezuela con US$18,7 millones (80,2% de participación), Estados Unidos con US$3,2 millones (13,6%), Chile con US$566.820 (2,4%), y Ecuador con US$286.154 (1,2%), ventaja que le permite al sector lácteo en Colombia utilizar estos insumos en el tratamiento de una amplia gama de productos derivados según la tendencia del mercado internacional.

De acuerdo a la Unidad de Seguimiento de Precios –USP-Colombia cerró el año 2012 con 446 plantas activas de procesamiento de leche y elaboración de derivados lácteos, distribuidas en 25 departamentos y 171 municipios.

Por otra parte, Guzmán (2013), afirma que la industria de lácteos del Cesar ha sido la más importante de la región Caribe en cuanto a su producción bruta, el valor agregado y el número de empleos generados, ya que ha aportado en promedio entre 2000 y 2010 el 40% de la producción, el 42% del valor agregado y el 34% de la fuerza laboral empleada, dentro de los cuatro departamentos del Caribe que registran información de este renglón productivo (Atlántico, Bolívar, Cesar y Córdoba). Además, cómo lo demuestran los datos de la EAM, Cesar es el departamento en donde mayor peso tiene la elaboración de productos lácteos dentro de la industria.

De acuerdo a la Encuesta Anual Manufacturera -EAM-, en el Cesar el tratamiento de la leche y su transformación en derivados ha sido la actividad industrial más importante, en términos del valor de la producción bruta entre 2000 y 2010. (Guzmán, 2013)

- **Análisis de la competencia**

En la actualidad el Cesar ocupa un destacado lugar en el mapa lechero del país y como tal, debe ser objeto de políticas públicas que mejoren la situación de los ganaderos, lo cual repercutirá sin duda en el fortalecimiento de la industria. (Guzmán, 2013)

De acuerdo con Guzmán (2013), las cinco principales empresas del sector lácteo en 2007 de acuerdo a su participación en las ventas son en este orden: Alpina S.A (con 15%), Colanta (con 11%), Alquería (8%), Dairy Partners Americas -DPA- (6%) y Parmalat-Colombia LTDA (5%). En el ranking citado aparecen dos empresas localizadas en el Cesar: DPA y Freskaleche, que ocupa el séptimo lugar (Proexport, 2011). En cuanto a la participación departamental en el valor agregado generado por toda la industria de lácteos a nivel nacional, Cundinamarca sigue siendo líder, le siguen el resto de departamentos.

Según información de la Unidad de Seguimiento de Precios de la leche –USP, en el Cesar hay al menos nueve plantas activas de procesamiento en 2011 que están distribuidas así: en Aguachica, Freskaleche S.A; en Chiriguaná, Industrias Alimenticias Scalea; en el Copey, Lácteos Tía Berta; en San Diego, Lácteos Ideal Ltda., Lácteos Villasol y Lácteos San Diego; finalmente, en Valledupar: Industrias Lácteas Primavera S.A.S, Coolesar y Klaren´s. Por fuera de esta lista hay al menos otras dos empresas que son DPA y Lácteos Sabelsa.

Empresas más importantes en Valledupar

De acuerdo con Guzmán, (2013) en el informe de la economía regional titulado: La industria de lácteos en Valledupar, se evalúan las empresas más importantes en Valledupar según su volumen de producción que, aunque no se conoce con exactitud, puede inferirse a partir de la cantidad de leche cruda procesada diariamente. En cada uno de ellos se describe en qué municipios compran la leche, cuántos litros utilizan diariamente y cuántos empleos generan.

I. Coolesar

La Cooperativa Integral Lechera del Cesar funciona desde 1976. Es una entidad sin ánimo de lucro y está conformada por 140 asociados (ganaderos) de municipios del Cesar como Valledupar, Bosconia, La paz, Codazzi, San Diego, Pueblo Bello, y de Villanueva y San Juan (municipios de La Guajira).

Dentro de sus actividades están: la compra de ganado en pie (o vivo), ofrecer el servicio de sacrificio, la venta de carne (en canal, despostada y empacada al vacío) y los subproductos de la misma. También comercializan leche cruda y producen leche en polvo, leche ultrapasteurizada, leche deslactosada, queso doble crema, queso vallenato, suero costeño, yogurt y arequipe. Además, procesan (clarifican, enfrían y transportan hasta su planta) leche a Colanta y Coolechera. (Guzmán, 2013)

Sus clientes son tiendas, supermercados y la DPA. Coolesar tiene 160 empleados, número que puede llegar a 250 cuando la cooperativa realiza exportaciones, las cuáles regularmente se dirigen hacia Venezuela. En la planta hay capacidad para almacenar 120 mil litros de leche (en silos) y procesan diariamente 50 mil litros. (Guzmán, 2013)

II. Klaren´s

Klaren´s nació en 1984 con una producción de 500 litros diarios de leche pasteurizada. Es la primera compañía colombiana que incursionó en la industrialización del suero. La leche que utilizan como materia prima proviene de municipios como Codazzi, Aguachica, Bosconia, La Paz, Chimichagua. Sin embargo, en épocas de baja producción se han abastecido con leche de Bogotá, Antioquia y el Putumayo.

Su portafolio de productos está compuesto por: leche ultrapasteurizada (entera y semidescremada-deslactosada) suero, yogurt, yogurt con cereales, quesos frescos (mozarella, criollo y costeño), gelatina, arequipe y agua, entre otros. El 50% de estos se venden en Valledupar. (Guzmán, 2013)

Las tiendas son sus principales clientes, pero también comercializan con supermercados, e instituciones como el ICBF. En la planta de producción ubicada en Valledupar tienen capacidad para almacenar 220 mil litros de leche al día, pero regularmente almacenan 60 mil litros. En esta empresa trabajan 291 personas y además, cuentan con 13 pasantes. Preocupados por la calidad y presentación de sus productos, Klaren´s se encuentra en un proceso de reestructuración e inversión en máquinas como tajadoras, embotelladoras y trabajando para tener envases anticolapso. (Guzmán, 2013)

III. Industrias Lácteas Primavera S.A.S

Esta es la razón social que desde noviembre de 2011 tiene la planta procesadora de lácteos que funciona en Valledupar desde 1993. La leche cruda es recogida desde corregimientos del Cesar como La Mesa, Las Casitas, Camperucho, Aguas blancas y Los Venados. También de los municipios de Codazzi (Cesar) y La Jagua del Pilar (La Guajira).

La planta tiene capacidad para almacenar 36 mil litros de leche fresca y procesan en promedio 17 mil litros de leche diarios, con 45 empleados. Producen queso mozarella light, mozarella deslactosado, mozarella tradicional y costeño pasteurizado. (Guzmán, 2013)

IV. DPA

Es una sociedad conformada por Fonterra (de Nueva Zelanda) y Nestlé (de Suiza) en 2003. Su sede principal es en Brasil, pero hay otras sedes en Argentina, Ecuador y Venezuela. DPA funciona en Valledupar desde 2004. El objetivo de la planta es comprar leche fresca para transformarla en leche en polvo, la cual es entregada en su totalidad a Nestlé de Colombia S.A, es decir la planta no comercializa su producción. La fábrica compra en total alrededor de 250 mil litros de leche diarios en municipios como San Juan (La Guajira), Becerril, Arjona, Curumaní, Aguachica, Valledupar (municipios del Cesar) y Santana (Magdalena). Sus proveedores, ganaderos, se acercan a los 1200. En la planta laboran aproximadamente 182 trabajadores directos (Guzmán, 2013)

V. Lácteos Sabelsa.

En julio de 2006 esta empresa realizó su primer despacho de queso. En esa oportunidad iba dirigido a Cali y Bogotá. En la actualidad se reciben entre 15mil y 20 mil litros de leche al día, provenientes de Codazzi, Aguablanca, Valencia, La Paz y el departamento del Magdalena, para producir queso costeño pasteurizado, mozarella, mozarella amarillo y mozarella light. En época de verano se elaboran hasta 1200 kilos de queso diarios, cantidad que puede duplicarse en invierno cuando aumenta la producción de leche. Lácteos Sabelsa genera 18 empleos permanentes. (Guzmán, 2013)

Tabla 9. Matriz de Perfil competitivo

Factores claves de éxito	Ponderación	Alpina		Klarens		Coolesar		Sabelsa		Primavera	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Competitividad de precios	21%	1,3	0,273	3,5	0,735	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Calidad de producto	17%	4	0,68	3	0,51	2	0,34	1	0,17	2,5	0,425
Lealtad del cliente	12%	3	0,36	3	0,36	2	0,24	1	0,12	2	0,24
Servicio al cliente	19%	3	0,57	2	0,38	2	0,38	2	0,38	2	0,38
Variedad de líneas de productos	17%	4	0,68	2	0,34	1,7	0,289	1	0,17	2	0,34
Tiempos de entrega	14%	3	0,42	2,5	0,35	2,5	0,35	2,5	0,35	2,4	0,336
Totales	**100%**		**2,983**		**2,675**		**2,229**		**1,82**		**2,351**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En base a la MPC observamos que Alpina es la marca más fuerte de todos los competidores debido a su gran variedad de productos, la calidad que maneja y la lealtad por parte de los clientes hacia la marca, también se evidencia empresas fuertes en el sector como es Klaren´s por sus precios económicos y buen servicio a los clientes. La empresa Alimentos Torcoroma trabaja con la marca Colanta que es una marca conocida a nivel nacional, con productos de excelente calidad a precios competitivos.

- **Las 5 fuerzas de Porter**

Existen 5 fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado o segmento de éste a largo plazo, las cuales rigen la competencia:

I. Poder de negociación con los clientes

Los consumidores en la búsqueda constante del ahorro y de las compras inteligentes han aumentado el consumo de marcas propias, las cuales hacen que los precios de las marcas tradicionales sean poco competitivos. Según análisis de la empresa Nielsen, Colombia es el país donde más acogida tienen las marcas propias en Latinoamérica con un crecimiento del 11,6% respecto al 2017, en donde los 10 artículos más vendidos en marcas propias son de D1, siendo la leche Latti la que más se comercializa.

Según el presidente de la Asociación Nacional de Productores de Leche (Analac), Javier Ardila, lo más preocupante es el bajo precio que tiene un litro de leche en las pequeñas superficies, y más aún la calidad que se le está ofreciendo al consumidor. (RCN Radio, 2018)

Según Ardila, el precio promedio del litro de leche es de $1.065, y en estos almacenes la han vendido en promoción hasta en $1.000 es decir por debajo del costo promedio de compra, Esto según Javier Ardila “genera una publicidad engañosa para que el consumidor quiera obtener el producto siempre a precios bajos, y resulta que esa leche como no se consigue siempre a esos precios, las personas resultan comprando otra clase de productos".

II. Nuevos competidores

Las negociaciones entre Colombia y los países de la alianza del pacifico por incluir en los TLC a Australia y nueva Zelanda, tienen en graves preocupaciones a empresas del sector lechero en Colombia. Según Jeffrey Fajardo, presidente de Asoleche, Nueva Zelanda tiene una capacidad de procesamiento de 20.700 millones de litros de leche, mientras que el país apenas tiene disponibilidad de 3.220 millones de litros de acopio, lo que se traduce en 6,5 veces más. Además, agrego que en Colombia la protección arancelaria es de 98% para leche en polvo, pero en Australia, Nueva Zelanda y Singapur el arancel es de 0%, o de 5% lo cual hace al país poco competitivo frente a estos países. (Vega, 2018)

EL gerente de Colanta Sergio Gonzales, en los análisis presentados a la gerencia general afirma que Australia y nueva Zelanda son los países más eficientes en la producción y exportación de leche y carne en el mundo, por lo que este tratado no representa ningún beneficio para el sector lechero. (Vega, 2018)

III. Poder de negociación con los proveedores

Los productores de leche colombianos, están al borde de la quiebra por los TLC con la unión europea, México y estados unidos, países en los cuales están importando leche y derivados lácteos a precios bajos. En una entrevista a RCN (2018), el presidente de la Asociación Nacional de Productores de Leche (Analac), Javier Ardila, afirmo que por cada tonelada de leche importada se sustituyen 8.500 litros de leche colombiana, además de que se prevé para este año la entrada al país más de 50 mil toneladas de productos lácteos por cuenta de los tratados de Libre Comercio con la Unión Europea y los Estados Unidos. (RCN Radio, 2018)

El gerente general de Colanta Sergio González, en la 56 Asamblea General Ordinaria, que se llevó a cabo en Plaza Mayor afirmó ante sus asociados que, aunque las importaciones de leche en polvo y lactosuero están importándose a precios muy bajos. "Colanta mantiene su política de no importar leche ni derivados lácteos y fabricar y comercializar productos exclusivamente con leche colombiana" (Restrepo, 2019).

Sin embargo, Empresas como Gloria Colombia S.A, dueña de las marcas Algarra, Lechesan y California, advirtió de forma escrita a los campesinos de Boyacá, de Cundinamarca, y de varias localidades de la Costa Atlántica, que "dada la coyuntura actual en el sector lácteo, nos vemos obligados a suspender las rutas de recolección en la tarde y a disminuir el precio de la leche en $40 por litro". Esa noticia según el ganadero de Chiquinquirá Jesús Morales, es un abuso, ya que, A los campesinos normalmente se les paga por cada litro de leche entre $800 y $900. (Caracol Radio, 2018)

IV. Amenaza de productos sustitutos

En Colombia el sector de productos saludables está creciendo y expandiéndose en los hogares colombianos, según encuestas realizadas por el grupo Nielsen, en el 99% de los hogares hay presencia de al menos un producto saludable y este mismo sector presento un incremento del 12% respecto al 2017 y aunque el perfil de los hogares que consumen estos productos se encuentran en hogares socioeconómicos medio y alto, estos productos representan una amenaza para el sector lácteo. Productos como bebidas lácteas a base de frutos secos y cereales están siendo una alternativa para no tomar leche de origen animal. (Dinero, 2018)

Según indica Retail Measurement Services, servicio de medición de Nielsen, la bebida de almendras presentó un crecimiento de 8% en volumen de producción durante el 2018. Este tipo de bebidas representan una alternativa para un nicho de mercado intolerante a la lactosa o vegano. (Sectorial, 2019)

V. Rivalidad entre los competidores

Los mayores competidores de Colanta son Alpina, Parmalac y Proleche, las cuales son empresas posesionadas en el mercado con muy buenos productos y precios asequible. A pesar de que la desgravación arancelaria es progresiva en el sector agropecuario, los procesos de apertura afectan directamente a Colanta debido a que se aumenta la competencia, disminuyendo la participación de la empresa en el mercado nacional por los altos estándares de calidad de la competencia. (Guzmán, 2013)

De igual manera, se encuentra las empresas del sector lácteo de la ciudad como primavera, DPA, Klaren´s y salvesa. Además de las marcas tradicionales, Colanta compite con marcas propias que se comercializan en los supermercados D1, justo y bueno, éxito entre otras. (Guzmán, 2013)

8.2.2.2 ANÁLISIS INTERNO

- **Análisis de Mercado**

Alimentos Torcoroma es una comercializadora y distribuidora de los productos marca Colanta cuya función es la venta a los distribuidores minoristas, principalmente utilizando el canal tradicional TAT; tienda a tienda. De igual modo, se enfoca en la venta directa; puerta a puerta en los hogares de estratos uno, dos y tres de la ciudad de Valledupar.

Por lo tanto, los clientes de Alimentos Torcoroma están conformados en dos.

1. Los minoristas que están conformados por tiendas de barrios de las comunas seis, cinco y parte de la cuatro de la ciudad de Valledupar. Así como algunos establecimientos o restaurantes de la ciudad.
2. Los consumidores finales, personas entre 0 y 90 años, hombre o mujeres con un nivel socioeconómico del uno al tres de la ciudad de Valledupar. Inclusive, los productos lácteos puedes ser consumidos por bebes de 6 meses en adelante y hasta para las personas de la tercera edad.

El segmento de mercado al que actualmente está enfocado la empresa es al canal tradicional subdividido por comunas. El equipo de ventas tiene como función desempeñarse individualmente en una comuna en específico donde cada vendedor maneja una comuna. De acuerdo con Hurtado (2019) “Se omite las ventas generadas por el punto de venta del mercado y las ventas que genera la bodega debido a que las ventas no se generan por ruta y no se tiene medido el público que se atiende”.

Según el coordinador de ventas la mayor parte de las ventas en estos locales son gente de municipios cercanos o mayoristas que compran para vender a otros municipios. Y añade, que como estrategia de desplazamiento: “Los vendedores se desplazan en motocarros, esto por las distancias relativamente cortas de la ciudad, para disminuir costos de mantenimiento de vehículos y combustibles y para una facilidad en el parqueo y manejo del vehículo”. Además, se indicó que el proceso de comunicación con los clientes se manejan dos tipos de atención: por auto venta y pre venta. En la comuna 1 y la comuna 4 se empezó a implementar la pre venta en marzo de este año, en donde el vendedor ofrece todo el portafolio a la mayor cantidad de clientes para entregar los pedidos recogidos al día siguiente. (Hurtado, 2019)

Entre las ventajas de la pre-venta se encuentra que se puede ofrecer todo el portafolio al cliente, así como genera cierto grado de compromiso de parte del cliente al realizar un pedido. Además, de reducir las devoluciones de producto. Sin embargo, tiene como desventajas pre venta no poder tener el producto a la mano, por si el cliente lo requiere en el momento, aumentando el tiempo de entrega.

De acuerdo con Hurtado (2019): “En la comuna 2, 3,5 y 6 se maneja auto venta, en donde se carga un estimado de productos y se venden la mayor cantidad de estos”. Permitiendo realizar entregas en el momento que el cliente necesita, así como también puede ver y tocar el producto garantizando su calidad ocasionando mayor eficacia.

Sin embargo, “las devoluciones son más altas que en la pre venta, el vendedor no ofrece todo el portafolio sino solo lo que lleva en el momento, el proceso de distribución es continuo por lo que puede afectar la calidad en ciertos productos como el queso y en ocasiones el vendedor se enfoca en vender lo que lleva y descuida la atención al cliente al ofrecerle nuevos productos” (Hurtado, 2019)

Cabe resaltar que, como los productos lácteos, cárnicos, granos, vinos, entre otros que distribuye Alimentos Torcoroma son en su mayoría productos básicos de la canasta familiar, son de consumo masivo y diario entre los consumidores. Por lo tanto, su actividad se deriva del sector terciario y del subsector comercial.

- **Análisis Administrativo y Financiero**

La empresa de Alimentos Torcoroma es una comercializadora y distribuidora de productos lácteos, cárnicos y refrescos en el departamento del Cesar que se encarga de comercializar dichos productos. Fue constituida con un capital social de $100.000.000 pesos por Olga Liliana Hurtado Ramírez y Hector Augusto Henao Sanjuan; actual representante legal.

Análisis de situación financiera de alimentos Torcoroma a 31 de diciembre de 2018

- **El ratio de liquidez general o razón corriente:**

Este ratio es el que indica la proporción de deudas a corto plazo que se pueden cubrir por elementos del activo.

Liquidez general = Activo Corriente / Pasivo Corriente.

1.657.011.851/1.021.020.565 = **1,62**

El valor ideal del ratio de liquidez está en torno a 1. Con los datos del balance se ve que "ALIMENTOS TORCOROMA LTDA." Posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones más inmediatas.

- **El ratio de prueba ácida (o acid test)**

El ratio de prueba ácida, que también se conoce por su nombre en inglés – acid test – es una medida más afinada de la capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas a corto con elementos de activo, puesto que resta de estos elementos los que forman parte del inventario.

El motivo para restarlos es porque los activos que forman parte del inventario son los menos líquidos, es decir, los que más difícilmente pueden convertirse a efectivo en caso de quiebra.

Prueba ácida = (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente.

1.657.011.851- 560.000.000=1.097.011.851/1.021.020.565 = **1.07**

Analizando los balances a 31 de diciembre de 2018 la empresa "ALIMENTOS TORCOROMA LTDA." Dispone de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

- **El ratio de prueba defensiva**

Este ratio es un indicador de si una compañía es capaz de operar a corto plazo con sus activos más líquidos.

Prueba defensiva = (Caja y Bancos / Pasivo Corriente) *100

434.522.450/1.021.020.565 =0,42 *100= **42,5**

ALIMENTOS TORCOROMA LTDA. Cuenta goza de un porcentaje prudente para poder responder frente a cualquier imprevisto sin recurrir a la venta.

- **El ratio de capital de trabajo**

Al restar el activo corriente del pasivo corriente, este ratio muestra lo que una empresa dispone tras pagar sus deudas inmediatas. Sería un indicador de lo que le queda a una empresa al final para poder operar.

Capital de trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

1.657.011.851 - 1.021.020.565 = **635.991.286.**

ALIMENTOS TORCOROMA LTDA. Cuenta con capacidad económica para responder obligaciones con terceros y después de pagar sus deudas inmediatas, puede operar en el día a día sin ninguna complicación financiera.

- **Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar**

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas anuales en cuenta corriente / Cuentas por cobrar

7.520.613.483/1.144.141.506 = **6,57**

Ahora calculamos la rotación de cuentas por cobrar en días.

Periodo Promedio de Cobranza = 360 / 6.57 = **54.8**

PPC = 54 días

Las cuentas por cobrar en “ALIMENTOS TORCOROMA LTDA.” han rotado 6.57 veces al año, y además la empresa tiene entrada de efectivo cada 54 días. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año y el período promedio de 60 a 30 días.

- **Rotación de caja y bancos**

Este índice es interesante calcularlo para tener una idea del efectivo hay en caja para cubrir los días de venta.

Rotación de Caja y Bancos = Caja y Bancos * 360 / Ventas

434.522.450 * 360 = 156.428.082.000/7.520.613.483 = **20,8**

En ALIMENTOS TORCOROMA LTDA, contamos con liquidez para cubrir 20.8 días de venta.

- **Rotación de activos totales**

El objetivo de este ratio es medir cuántas ventas genera la empresa por cada peso invertido.

Rotación de Activos Totales = Ventas / Activos Totales

7.520.613.483/2.370.869.413 = **3,17**

Es decir que ALIMENTOS TORCOROMA LTDA está colocando entre sus clientes 3.17 veces el valor de la inversión efectuada.

Esta relación indica qué ALIMENTOS TORCOROMA LTDA está siendo productivo con los activos para generar ventas, es decir, por cada peso invertido. Genera ventas de 3.17.

- **Rotación de activo fijo**

Este ratio es casi igual que el anterior, sólo que en lugar de tener en cuenta los activos totales, sólo tiene en cuenta los activos fijos.

Rotación de activo fijo = Ventas / Activo Fijo

7.520.613.483/713.857.562 = **10,53**

ALIMENTOS TORCOROMA LTDA, puede colocar entre los clientes un valor mayor a la inversión realizada en activo fijo Es decir, estamos colocando en el mercado 10.53 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

- **Ratios de endeudamiento o apalancamiento**

Estos ratios informan acerca del nivel de endeudamiento de una empresa en relación a su patrimonio neto. Hemos destacado en este caso un único ratio de endeudamiento:

Ratio de endeudamiento = (Pasivo / Patrimonio Neto)

1.021.020.565/1.349.848.848 = **0,76**

En el periodo 2018, el ratio de endeudamiento fue del 0.76%, es decir, que se encontraba un poco por encima del rango de “valor ideal”. Sin embargo, a pesar del fuerte aumento de la deuda, la estructura financiera es adecuada, en caso de cualquier imprevisto, tendría margen para endeudarse en el corto plazo. Esto ha permitido a la sociedad consolidar su posición en empresas ya participadas y elevar el resultado del ejercicio 2017.

De acuerdo con Hurtado (2019): “las ventas de mercancías son buenas; se podían mejorar, los costos un poco altos pero necesarios para la operación”. Y añade, “anteriormente, se realizaban rutas con un conductor y uno ayudante en camiones de furgón que requerían altos mantenimientos y con costos de gasolina altos” sin embargo se proyectó minimizar al máximo.

Por ello, se utilizó como estrategia utilizar un solo vendedor en motocarros, lo que permitió ser mucho más eficiente, optimando el tiempo de rutas en la movilidad y parqueo de los motocarros permitiendo la optimización de la fuerza de ventas. De igual manera, Hurtado (2019) afirma que: “los motocarros permitieron una reducción de costos debido a su valor en el mercado, gastos en gasolina y mantenimiento. Así como una reducción por el pago de los impuestos permitiendo alcanzar mayor eficiencia”.

De acuerdo con lo anterior, Hurtado (2019) afirma que: “para que una ruta pueda ser rentable necesita vender mínimo un millón para cubrir costos de personal y gasolina del motocarro y si se cuentan los impuestos aproximadamente 1.500.000”

Cabe resaltar que, la empresa Alimentos Torcoroma no tiene ningún problema con respecto a la legislación de constitución, rendición de cuentas, operación o licencia debido que junto con el asesor jurídico y contable de la empresa mantiene al día los documentos requeridos para evitar sanciones.

8.3 Publico objetivo

Con base a la información recolectada por el coordinador de ventas y la fuerza de ventas, el público objetivo en este estudio será: Los establecimientos comerciales minoristas ubicados en la comuna 6 en donde se clasificarán en 2:

1. Tiendas de la comuna 6.

Según la información del publico actual suministrada por el coordinador de ventas, de los 40 clientes que se atienden en promedio por día en la comuna 6 solo el 30% corresponden a tiendas, esto indica que solo se atienden en promedio 14 tiendas diarias, de las 86 tiendas que están registradas en la cámara de comercio de Valledupar.

2. Negocios de comida de la comuna 6: restaurantes, negocios de comida rápida.

8.4 Objetivos de marketing

Aumentar el 56 % de los establecimientos comerciales minoristas (tiendas y los negocios de comida) atendidos en la comuna seis de la ciudad de Valledupar desde el mes de julio del 2019 hasta el mes de julio del 2020.

8.5 Formulación de estrategias

Las estrategias de marketing se realizarán de acuerdo con el objetivo planteado, lograr una buena acogida por parte de los establecimientos comerciales minoristas de la comuna seis de la ciudad.

En primer lugar, se realizará la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) con la cual se evaluará la información económica, social, cultural, ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva. En cuanto a la matriz EFI nos permitirá evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos de la empresa.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos

EFE			
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Total ponderado**
Oportunidades			
Reajustes de los precios de los productos básicos (canasta familiar)	8%	3	0,24
Crecimiento del sector lácteo	15%	3	0,45
Alto Índice de Desarrollo de las TIC	16%	4	0,64
Leyes y decretos que regulan el sector lácteo, la salud pública y al trabajador.	10%	4	0,4
La población demanda productos saludables	10%	4	0,4
Amenazas			
Entrada de nuevos competidores a nivel nacional y local.			0
Altos gastos en los pagos de tributación y pago salarial de la mano de obra.	17%	4	0,68
Alta tasa desempleo	5%	2	0,1
Alto poder de negociación por parte de los clientes	8%	4	0,32
Aumento de venta de los productos sustitutos	11%	3	0,33
	100%		**3,56**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos

EFI			
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Total ponderado**
Fortalezas			
Personal altamente capacitado en las labores técnicas, operativas y administrativas.	15%	4	0,6
Servicios posts venta y atención al cliente	10%	5	0,5
Calidad en el portafolio y en la presentación de los productos	12%	5	0,6
Servicio bajo el método Just in Time	12%	4	0,48
Tiene capacidad de endeudamiento para sostener proyectos de innovación y estratégicos.	8%	3,8	0,304
Imagen de una empresa seria con los clientes.	8%	4,5	0,36
Debilidades			
No cuenta con canales de comunicación directos con el cliente, como página de internet, encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias virtual.	8%	1	0,08
Actualmente, la empresa no cuenta con una planeación estratégica	10%	2	0,2
No tiene un método eficaz en la medición de ventas por cliente	10%	1	0,1
No se cuenta con un área de innovación y desarrollo.	7%	2	0,14
Total	100%		**3,364**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En segundo lugar, se procede con la evaluación de la matriz Interna Externa la cual permitirá evaluar a la organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), en donde se cuantificará un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

De acuerdo con los índices anteriormente obtenidos en la matriz EFE y EFI, se grafica la matriz Interna Externa, la cual arrojo como resultado el cuadrante I. Por ende, se recomienda a la empresa generar estrategias de crecimiento. Lo anterior avala el crecimiento al que se les está apostando la empresa Alimentos Torcoroma con estrategias intensivas de penetración de mercado.

Tabla 12. Matriz Interna y Externa

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

	FUERTE 3	PROMEDIO 2	DEBIL 1	
4	I (3.364/3.56)	II	III	ALTO
3	IV	V	VI	MEDIO
2	VII	VIII	IX	BAJO
1				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabla que se presenta a continuación, muestra las principales debilidades, fortalezas y amenazas que fueron identificadas mediante el análisis interno y externo de la organización.

Tabla 13. Análisis FODA

MATRIZ FODA	
Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
F1. Personal altamente capacitado en las labores técnicas, operativas y administrativas. F2. Servicios posts venta y atención al cliente F3. Calidad en el portafolio y en la presentación de los productos F4. Servicio bajo el método Just in Time F5. Tiene capacidad de endeudamiento para sostener proyectos de innovación y estratégicos. F6. Clientes fidelizados e imagen de una empresa seria con los clientes.	D1. No cuenta con canales de comunicación directos con el cliente, como página de internet, encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias virtual. D2. Actualmente, la empresa no cuenta con una planeación estratégica D3. No se cuenta con un área de innovación y desarrollo. D4. No tiene un método eficaz en la medición de ventas por cliente.
Oportunidades (O)	**Amenazas (A)**
O1. Reajustes de los precios de los productos básicos (canasta familiar) O2. Crecimiento del sector lácteo O3. Alto Índice de Desarrollo de las TIC O4. Leyes y decretos que regulan el sector lácteo, la salud pública y al trabajador. O5. La población demanda productos saludables	A1. Entrada de nuevos competidores a nivel nacional y local. A2. Altos gastos en los pagos de tributación y pago salarial de la mano de obra. A3. Alta tasa desempleo A4. Cambios ambientales, recalentamiento global, sequia, entre otros. A5. Aumento de venta de los productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia, Valledupar, 2019.

Tabla 14. Matriz FODA cruzada: Estrategias de marketing

Estrategias de Marketing	
Estrategia FO	**Estrategia DO**
1. Adquirir una plataforma tecnológica como una página web que le permita generar más cercanía con los clientes. (F2, F5, O3) 2. Desarrollar nuevos proveedores de productos de consumo, aprovechando su antigüedad como capacidad de negociación, estableciendo acuerdos de entrega, precios y capacitación. (F5, O2, O5). 3. Impulsar la venta los productos slight para el segmento de la población que busca una alimentación más saludable. (F3, F6, O5). 4. Adquirir un software de GPS y planeación de rutas con el fin de tener de información en tiempo real. (F3, F4, O2, O5)	1. Crear un comité o asignar una persona que se encargara del monitoreo de la satisfacción del cliente, seguimiento al cliente, recepción de quejas y reclamos, recepción de solicitudes. (D1, D4, O2, O3). 2. Diseñar anualmente un estudio de mercadeo y presentar informes mensuales de los indicadores. (D1, D2, O1, O5) 3. Elaborar actividades en conjunto con Colanta de degustaciones y promociones a los clientes, capacitaciones a los vendedores sobre aspectos técnicos del producto y técnicas de venta para aumentar las ventas y la fidelización de los consumidores.(D1, D4, O2, O5)
Estrategia FA	**Estrategia DA**
1. Establecer un programa de capacitación para ofrecer una atención ecuánime a los canales minorista y al consumidor final. (F1, F2, A1, A2) 2. Diseñar un programa de formación para el personal de ventas. (F1, F6, A1, A2). 3. Realizar un estudio mercado por medio de encuestas donde se mida la satisfacción del cliente externo (F3, F5, A5, A4,) 4. Implementar premios e incentivos mensuales o bimestrales según las metas evaluadas y avaladas por la gerencia. (F3, F6, A5)	1. Estudiar posibles alianzas con competidores, que permitan realizar contratos o proyectos de mayor envergadura. (D2, D3, A1, A4) 2. Identificar proyectos para el crecimiento financiero y en infraestructura de la empresa. (D2, A1, A2)

Fuente: Elaboración propia, Valledupar, 2019.

8.5.1 Estrategia de crecimiento

Para identificar las oportunidades de crecimiento se utilizará la matriz de expansión Producto-Mercado, con base a esta matriz Alimentos Torcoroma debería usar la estrategia de expansión de penetración de mercado en los establecimientos comerciales minoristas de la comuna seis de Valledupar.

Tabla 15. Matriz de Expansión Producto- Mercado

Matriz de Expansión Producto- Mercado		
	Productos existentes	**Productos Nuevos**
Mercados existentes	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Mercados nuevos	Desarrollo de productos	Diversificar

Fuente: Elaboración propia

8.6 Plan de acción

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue la empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción

La evaluación constituye un punto clave de la planeación estratégica ya que permite identificar desviaciones e incumplimientos de los planes de acción propuestos. A continuación, se presenta el plan de acción para la empresa de Alimentos Torcoroma.

Tabla 16. Plan de acción

Objetivo	**Evaluación**		**Plan de acción**		
	Indicador	**Meta**	**Iniciativa estratégica**	**Tiempo de ejecución**	**Responsable**
Desarrollar un modelo orientado hacia el cliente que nos garantice cercanía y confianza, a través del desarrollo de canales eficientes de venta y atención.	**Retención de clientes:** (Clientes reteniendos / Total clientes año) x 100	90% de Clientes retenidos	1. Crear un comité o asignar una persona que se encargara del monitoreo de la satisfacción del cliente, seguimiento al cliente, recepción de quejas y reclamos, recepción de solicitudes	**6 meses**	**Gerente/ Coordinador de Ventas**
	# Compras realizadas por la plataforma web	15 ventas realizadas en línea por mes	2. Adquirir una plataforma tecnológica como una página web que le permita generar más cercanía con los clientes.	**6 meses**	**Gerente**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Plan de acción (Continuación 2/5)

Objetivo	**Evaluación**		**Plan de acción**		
	Indicador	**Meta**	**Iniciativa estratégica**	**Tiempo de ejecución**	**Responsable**
Desarrollar un modelo orientado hacia el cliente que nos garantice cercanía y confianza, a través del desarrollo de canales eficientes de venta y atención.	#Clientes visitados por día	50 clientes atendidos por día y 10 clientes nuevos por semana.	1. Implementar un software que permita cuantificar el mercado objetivo de manera eficiente, en función del cliente, mostrando en tiempo real cuantos clientes se visitan, que compra cada cliente y cuanto compro	**6 meses**	**Gerente**
	Satisfacción cliente externo	Realizar encuestas a los clientes externos 1 ves cada 4 meses.	2. Estudio de marketing por medio de encuestas donde se mida la satisfacción del cliente externo.	**1 meses**	**Gerente/ Coordinador de Ventas**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Plan de acción (Continuación 3/5)

Objetivo	**Evaluación**		**Plan de acción**		
	Indicador	**Meta**	**Iniciativa estratégica**	**Tiempo de ejecución**	**Responsable**
Construir relaciones de largo plazo que nos permitan garantizar la retención y el crecimiento de clientes.	# De actividades realizadas en el mes	2 actividades al mes	1. Elaborar actividades en conjunto con Colanta de degustaciones y promociones a los clientes, capacitaciones a los vendedores sobre aspectos técnicos del producto y técnicas de venta para aumentar las ventas y la fidelización de los consumidores.	**1 meses**	**Coordinador de Ventas**
	# De posibles proveedores estudiados para negociar	Hacer análisis de mercados bimensualmente (Precios y marcas) sobre productos masivos y analizar posibles alianzas con proveedores	2. Estudiar posibles alianzas con proveedores, que permitan realizar contratos o proyectos de mayor envergadura.	**6 meses**	**Gerente/ Coordinador de Ventas**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Plan de acción (Continuación 4/5)

Objetivo	**Evaluación**		**Plan de acción**		
	Indicador	**Meta**	**Iniciativa estratégica**	**Tiempo de ejecución**	**Responsable**
Generar sentido de pertenecía por parte del equipo de trabajo de la empresa, manteniendo los procesos de selección, contratación y capacitación que garanticen un personal altamente capacitado.	# De actividades hechas con el equipo de trabajo	Diez actividades al mes	1. Realizar actividades que fortalezcan el trabajo en equipo como clínicas de ventas, exposiciones, dinámicas, reuniones deportivas etc.	**1 meses**	**Coordinador de Ventas**
	% De metas cumplidas por año	80% de metas cumplidas.	2. Implementar premios e incentivos mensuales o bimestrales según las metas evaluadas y avaladas por la gerencia.	**6 meses**	**Gerente/ Coordinador de Ventas**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Plan de acción (Continuación 5/5)

Objetivo	**Evaluación**		**Plan de acción**		
	Indicador	**Meta**	**Iniciativa estratégica**	**Tiempo de ejecución**	**Responsable**
Generar sentido de pertenecía por parte del equipo de trabajo de la empresa, manteniendo los procesos de selección, contratación y capacitación que garanticen un personal altamente capacitado.	Satisfacción cliente interno	Menos de un 9 % de rotación de personal al año	2. Establecer un programa de capacitación para ofrecer una atención ecuánime a los canales minorista y al consumidor final.	**1 mes**	**Gerente**
	Satisfacción cliente in externo	Menos de un 8 % De quejas y reclamos presentados por los clientes al mes	1. Estudio descriptivo por medio de encuestas donde se mida la satisfacción del cliente externo	**1 meses**	**Gerente**

Fuente: Elaboración propia

8.7 Presupuestos

Aunque una de las estrategias más importantes en base a los análisis internos es la aplicación de herramientas tecnológicas, para la medición de datos, la supervisión de los vendedores y clientes a través de nuevos canales. Los canales tradicionales y el trato directo y personalizado, también son trascendentales para la retención y fidelización de clientes, por lo que tener una persona enfocada en el campo, sirviendo como soporte tanto para el coordinador de ventas y los vendedores, como para los clientes, será de gran ayuda para el crecimiento estratégico de la distribuidora.

De acuerdo a lo anterior, algunos datos y factores solo se podrán conocer al tener contacto directo con el cliente, como lo es la relación del vendedor con los clientes; que tantos productos conocen los clientes de la marca, las razones por las cuales prefieren comprar un producto de una marca u otra, el estado de animo de ciertos clientes e incluso de los vendedores etc.

Por ello, se propone una reestructuración del organigrama de la empresa con la asignación de una asistente comercial encargada del monitoreo de la satisfacción del cliente, seguimiento al cliente, recepción de quejas y reclamos, recepción de solicitudes. De igual manera, apoyar las labores comerciales y logísticas realizadas por el coordinador de ventas en especial a las actividades estrategias comerciales para el crecimiento de los canales de distribución en las comunas. Por otra parte, la vacante disponible de asistente comercial a postular debe cumplir con el siguiente perfil ocupacional, el cual se presenta a continuación:

Tabla 17. Perfil ocupacional del cargo de asistente comercial

Perfil ocupacional del cargo de asistente comercial	
Objetivo del cargo	*Apoyar las labores comerciales y logísticas, en el crecimiento de los canales de distribución mediante el monitoreo de la satisfacción de los clientes.*
Funciones	**1.** Presentar los informes mensuales y documentación solicitada para la óptima toma de decisiones **2.** Apoyar en la verificación de hojas de ruta, planes de viaje, requisiciones de materiales y pagos y demás documentos relacionados a la logística de las actividades de la empresa. **3.** Registrar, ordenar, actualizar, archivar y custodiar la información y respaldos generados por las actividades del área comercial. **4.** Gestionar y llevar control, sobre reportes de descuentos de los clientes en diferentes líneas del portafolio (validando notas comerciales), así mismo reportar al área de cartera y al área comercial. **5.** Brindar soporte en la formulación y seguimiento de los planes de la Gerencia Comercial, investigaciones solicitadas y apoyo a negociación de proveedores **6.** Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia, monitoreando, respondiendo y reenviando correos entrantes de manera constante. **7**. Actualizar y mantener al día los procedimientos y guías existentes, la lista de contacto de clientes con todos sus datos personales, el registro de cada proceso realizado por cada cliente, entre otros. **8.** Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines, estipulando el orden del día para las reuniones, reservando el salón de eventos y toda la parte logística del evento. **9.** Ofrecer toda la línea de productos e incitar al cliente a comprar productos que no ha probado de la marca Colanta, en base a los programas implementados por gerencia. **10.** Supervisar que las promociones y los precios de los productos se le den de manera justa y puntual al cliente. **11.** Estar a cargo de las actividades y programas que se realicen, en caso de que el coordinador de ventas no pueda estar. **12.** Interactuar con clientes y terceros, gestionar sus archivos y resolver sus reclamos o encargarse de sus requerimientos de manera eficaz, llevando a cabo un seguimiento y manteniendo buenas relaciones con los clientes, entre otras actividades diarias.
Perfil	**Perfil académico:** Técnico o tecnólogo a nivel comercial o recién egresado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Relaciones Públicas o afines **Perfil en Experiencia:** Un año como auxiliar o asistente de servicio al cliente preferiblemente con experiencia en negociación, relacionamiento público, manejo operativo y administrativo de áreas comerciales
Complementarios	**Generales:** Excel, Power Point y paquete Office **Específicos:** Elaboración de rutas y presupuestos, apertura de puntos de venta, negociación, manejo de inventarios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por ello, se solicita a la asamblea de accionista la reestructuración de las funciones y nombre del cargo del coordinador de ventas y se sugiere cambiar el nombre del cargo a “Director comercial”.

Por otro lado, se sugiere una contratación a término fijo por un periodo de seis meses bajo una remuneración de un salario mínimo legal vigente, establecido para este año (2019) en 828.116 junto con sus prestaciones sociales.

A continuación, se proyecta un presupuesto estimado para las iniciativas estrategias que requiere de la inversión por parte de la empresa de Alimentos Torcoroma. Con la finalidad de desarrollar un modelo orientado hacia el cliente que garantice cercanía y confianza, a través del desarrollo de canales eficientes de venta y atención, se llevaran a cabo las siguientes iniciativas estrategias:

1. Crear un comité o asignar una persona que se encargara del monitoreo de la satisfacción del cliente, seguimiento al cliente, recepción de quejas y reclamos, recepción de solicitudes.

Cabe resaltar, que la estrategia anteriormente mencionada tiene la finalidad de contratar una persona que se encargue del monitoreo de la satisfacción del cliente y demás funciones mencionadas.

Por lo tanto, el costo en el que incurrir la empresa con la implementación del nuevo cargo, se destacan los siguientes rubros:

Tabla 18. Costos mensuales de contratación de una asistente comercial

Costos mensuales de nomina		
Rubros	**Descripción**	**Total**
Salario Mínimo	Salario Mínimo Legal Vigente para el 2019[2]	$828.116
Auxilio de Transp.	Aux de transp establecido para el 2019[3]	$97.032
Salud	8.5% por parte del empleador	$70.389.86
Pensión	12% por parte del empleador	$99.373.92
ARL (Nivel I)	0,522%	$4.322,76
	Costo mensual aproximado	**$1.099.234,54**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por otro lado, se busca desarrollar un modelo orientado en el crecimiento, la innovación y el posicionamiento de la empresa que permita la sostenibilidad en el tiempo. Para ello, se propuso como iniciativa estratégica adquirir una plataforma tecnológica que permita generar más cercanía con los clientes, en un periodo máximo de un año para su diseño y desarrollo. Igualmente, implementar un software de información en tiempo real de las rutas, número de clientes que se atienden por día, pedido, entre otros.

[2] Según el decreto 2451 del 27 de diciembre de 2018 se estable el salario mínimo mensual 2019.
[3] Según el decreto 2452 del 27 de diciembre de 2018 se estable el auxilio de transporte 2019.

Por lo tanto, se requiere de la contratación de un ingeniero de sistemas para el diseño y desarrollo del sitio web. Además, de un software de rutas, pedidos y clientes. A continuación, se presenta una cotización presentaba por Diseño web empresarial en representación de Luis Armando Montero, consultor de Marketing.

Tabla 19. Presupuesto para el diseño y desarrollo de la página web

Etapas	Porcentaje de ejecución	Total, por etapas
Inicio de desarrollo del proyecto	Abono del 33,333%	$1.500.000
Fases de implantación	Abono del 33,333%	$1.500.000
Fase Final (Capacitación)	Abono del 33,333%	$1.500.000
Costo Total		**$4.500.000**

Fuente: Montero, 2019. Cotización de diseño web empresarial

- **Beneficios del servicio**

  I. **Desarrollo de página web personalizada.** Comprende la creación de un portafolio de servicios con características únicas acompañado de una interfaz visual amigable, adaptada a las necesidades de la empresa. La cual facilitara publicar información y estar en contacto con los usuarios y socios estratégicos a través de internet.

  II. **Sistema de tienda en Línea.** Creado para maximizar las ventas y darle al cliente la ventaja de realizarlas sus compras desde cualquier lugar. Además, los clientes podrán realizar comprar directamente desde el portafolio en Internet haciendo uso de una plataforma segura SSL.

III. **Pasarela de Pagos.** Los clientes contaran con amplias opciones para comprar en línea como: MasterCard, Visa, Bancolombia, Davivienda, Banco de Occidente, Efecty, Baloto, entre otros. (Montero, 2019)

- **Términos**

El diseño y desarrollo del sitio tendrá una duración 12 semanas e incluye las siguientes actividades:

Tabla 20. Actividades para el diseño y desarrollo de la página web

Actividades para el diseño y desarrollo de la página web	
Actividad	**Responsable**
Diseño de páginas o pestañas para toda la información de GSI S.A.S, hasta un límite de 20 pestañas (inicio, sobre nosotros, servicios, etc.) Iconografía e imágenes de banners o sliders de acuerdo a la necesidad (no incluye logotipo) Diseño y desarrollo de formulario contáctenos u otro Diseño responsive (adaptable a todos los dispositivos) Chat en línea (Opcional: ya que deberían tener una persona a cargo para responder) Registro de usuarios Asignación de citas	Diseño web empresarial
Subir el sitio al hosting y redireccionamiento del dominio *Compra del dominio y hospedaje del sitio*	*La empresa contratante*
Variables del transcurso del desarrollo	
Soluciones de errores en cuanto los servicios descritos anteriormente Mejoras minúsculas solicitadas (orden del menú principal o submenús, actualización de algunos iconos, cambios mínimos de funcionalidades, etc.)	Diseño web empresarial
Después del diseño y desarrollo	
Entrenamiento del uso de la página (video para los usuarios finales, video para los administradores de la página) Soporte de la web por un mes (no incluye cambios de diseño ni de funcionalidad)	Diseño web empresarial

Fuente: Montero, 2019. Cotización de diseño web empresarial

Por otra parte, la empresa cuenta con un software ERP, que permite tener información exacta sobre los inventarios, ventas por vendedor, facturación, contabilidad, caja y nómina. Sin embargo, no hay un software que de información en tiempo real de las rutas, no hay certeza de saber con datos cuantitativos cuantos clientes se atienden por día, que pide cada cliente, donde empezó el vendedor la ruta y donde la termino. Por lo que si se quiere conocer estos datos, el coordinador de ventas le toca ir con el vendedor y medir estos datos personalmente.

Esto implica mayores gastos en la ruta, al momento de hacer estas revisiones, además que la ruta se termina haciendo en un mayor tiempo, agregando al tiempo de la ruta, el tiempo que se toma el coordinador en encuestar a los clientes y tomar datos. Lo cual dificulta realizar este trabajo de manera eficiente a la empresa. Por lo tanto, se requiere implementar un software con el de optimizar las labores del coordinador de ventas. Por lo tanto, el costo en el que incurrir la empresa con la implementación del nuevo cargo, se destacan los siguientes rubros:

Tabla 21. Presupuesto del software de rastreo de GPS y planeación de rutas

Etapas	**Porcentaje de ejecución**	**Total, por etapas**
Inicio de desarrollo del sofware	Abono del 33,333%	$2.000.000
Fases de implantación	Abono del 33,333%	$2.000.000
Fase Final (Capacitación)	Abono del 33,333%	$2.000.000
Costo Total		**$6.000.000**

Fuente: Montero, 2019. Cotización de diseño del software de rastreo de GPS y planeación de rutas.

Implementar un software de gestión de rutas permitirá al vendedor facturar en tiempo real, esto permite realizar una factura por cada cliente y conocer cuántos clientes en promedio se visitaron, que compro cada cliente y cuanto equivale su pedido. De igual manera, permite conocer la localización del vehículo en tiempo real, esto permite saber las distancias recorridas, cuánto dura el vehículo estacionado y de esta manera disminuir distancias y tiempos en las rutas.

- **Ventajas de implementar el software:**

  I. Mayor exactitud y eficiencia en la toma de datos de cada ruta y en el análisis de los mismos.

  II. Mayor disponibilidad de tiempo para el coordinador de ventas enfocarse junto a la gerencia en la parte táctica y estratégica.

  III. Disminución en más de un 50% en las actividades realizadas por el facturador, por lo que se puede disminuir costos, uniendo las funciones de auxiliar de bodega con facturación.

  IV. Mayor precisión y fundamentos a la hora de tomar decisiones.

Cabe resaltar que con la implementación del software se optimizaría el tiempo debido a que el facturador empieza su trabajo a las cinco de la mañana facturando las rutas, se toma haciendo esta labor aproximadamente hasta las siete de la mañana (Cuando los vendedores cargaron la mercancía facturada), después de factura la mercancía para llevar al mercado (Lunes, miércoles y viernes) y a algunos clientes que llegan a comprar a la bodega (Termina la mañana y en la tarde hace las devoluciones de las rutas.)

Al ser los mismos vendedores los que facturen, el proceso de facturar en la mañana se ahorra, por lo que el horario de entrada se podría expandir a las 6:30 am y reducir horas de trabajo, además que se podría empezar a estudiar los pedidos por cliente y así disminuir devoluciones y por tanto disminuir el trabajo que hace el facturador en este proceso.

Además, la empresa contratante contaran con amplias opciones para pagar el servicio en línea como: MasterCard, Visa, Bancolombia, Davivienda, Banco de Occidente, Efecty, Baloto, entre otros. (Montero, 2019)

El software estará disponible Android (Smartphone y Tablet), Administración web y equipos móviles en múltiples idiomas (Español e Inglés), con diferentes controles de seguridad como Controles de contraseñas, Control de acceso por IP, Control de acceso por horario, Perfiles de usuarios, Integración LDAP, Autenticación de dos factores y Control en visualización de datos. (Montero, 2019)

- **Términos**

El diseño y desarrollo del software tendrá una duración de 6 meses e incluye las siguientes funciones:

Tabla 22. Términos del diseño del software de GPS y planeación de rutas

Diseño y desarrollo del software de rastreo de GPS y planeación de rutas	
Funciones del software	**Responsable**
Seguimiento continuo en GPS	Diseño web empresarial La empresa contratante
Monitoreo cuando se apaga o prende GPS	
Consulta web en mapa del recorrido diario	
Configuración de horario laboral	
Control de geocercas	
Alertas por entrada o salida de Geo Cercas en horarios definidos	
Plantillas de rutas por días	La empresa contratante
Asignación automática de rutas	Diseño web empresarial
Registro de tiempo hacia la visita y en la visita	
Auto gestión de ruta	
Distancia entre punto programado vs real	Diseño web empresarial
Diferencia hora programada vs real	
Cálculo de distancia recorrida hacia la visita	
Consulta web en mapa de la ruta programada vs real	
Consulta de ruta Off-line	
Checkout de visita	
Registro de firma táctil	
Visor de formularios capturados	
Configuración de visitas obligatorias	La empresa contratante
Consulta en mapas del recorrido	Diseño web empresarial
Reportes de tiempos, distancias, cumplimiento de ruta, etc	
Reportes personalizados online	

Fuente: Montero, 2019. Cotización de diseño del software de rastreo de GPS y planeación de rutas.

Por otro lado, se encuentra la iniciativa estratégica de establecer un programa de capacitación para ofrecer una atención ecuánime a los canales minorista y al consumidor final dirigido por el Coordinador de ventas de la empresa Alimentos Torcoroma con una intensidad de 40 horas. Para ello, se incurren en los siguientes gastos:

Tabla 23. Presupuesto para programa de capacitación interno

Presupuesto para programa de capacitación interno

Rubros	Descripción	Unidad /Tiempo	Costo Unitario	Total
Materiales	Alquiler de Video Beam	40 horas	$ 8.000	$ 320.000
Esferos	Faber Castell 062	6	$ 1.200	$ 7.200
Impresiones	Documentos, Informes, etc	120	$ 300	$ 36.000
Refrigerios	Bebidas y Comidas	120	$2.000	240.000
	Totales			**$ 603.200**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conjuntamente con la capacitación se recomienda realizar un estudio descriptivo que permita cuantificar la satisfacción de los clientes externos de la empresa Alimentos Torcoroma, con respecto a los productos y la atención recibida por parte del personal de venta de la empresa. De igual manera, se recomienda realizar una vez terminado el programa de formación para el personal de venta. Para ello, se necesitan el siguiente rubro.

Tabla 24. Presupuesto para el estudio

Presupuesto para el estudio				
Rubros	**Descripción**	**Unidad /Tiempo**	**Costo Unitario**	**Total**
Encuestadores	Contrato por obra y labor	40 horas	$ 8.000	$ 320.000
Esferos	Faber Castell 062	2	$ 1.500	$ 3.000
Impresiones	Documentos, Informes, etc.	150	$ 100	$ 15.000
Aux. Transp	Auxilio de transporte	1	$80.000	$80.000
	Totales			**$ 418.000**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cabe resaltar que todas las iniciativas estratégicas son en periodos de ejecución diferentes, se recomienda iniciar en conjunto con todas las estrategias planteadas, con la implementación de dichas estrategias se proyecta un crecimiento en ventas del 6, 7 y 10% en los años siguientes (Ver anexos 6,7, y 8).

En primer lugar, se recomienda implementar las estrategias de búsqueda de alianzas, proyectos de innovación o formulación de estrategias de satisfacción del cliente. Posteriormente, se recomienda la contratación de una asistente comercial para que brinde apoyo al área logística y comercial de la empresa. De igual manera, diseñar y capacitar al personal de ventas, midiendo los resultados por medio de un estudio cuantitativo y en cuanto a la página web y el software se recomienda ejecutar en un periodo máximo de un año. En conclusión, se incurren en los siguientes gastos:

Tabla 25. Presupuesto total para la implementación de las estrategias

Presupuesto total para la implementación de las estrategias				
Rubros	**Descripción**	**Tiempo**	**Costo por mes**	**Total**
Costos de nomina	Salario de la asistente comercial	6 meses	$1.099.234	$6.595.407
Página web	Diseño y desarrollo de la página web	3 meses	$1.500.000	$4.500.000
Software	Software de GPS y planeación de rutas	6 meses	2.000.000	$6.000.000
Formación en atención al cliente	Capacitación del equipo de venta	1 mes	$ 603.200	$ 603.200
Plan de marketing	Estudio descriptivo, encuestadores, refrigerios y transporte	1 mes	$ 418.000	$ 418.000
	Total		**$5.620.434**	**$12.116.607**

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Por lo tanto, la implementación del plan de estratégico de marketing para la empresa de Alimentos Torcoroma Ltda., tendría un valor de cinco millones seiscientos veinte mil cuatrocientos treinta y cuatro mensuales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los costó de nómina, pago por página web y software si continúan pagando.

Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar este trabajo se puede concluir que al diseñar un plan estratégico de marketing para la empresa de Alimentos Torcoroma se logró crear una propuesta de mejoramiento en la cual se establecen objetivos estratégicos, con el fin de orientar a la empresa al crecimiento, enfocándose en la estrategias intensivas de penetración de mercados en la comuna seis de Valledupar.

Los resultados se obtuvieron a través de la elaboración de un diagnóstico interno y externo que permitió evidenciar el estado actual de la empresa e identificar sus principales carencias como lo son: La falta de canales de comunicación directos con el cliente, el poco desarrollo en el área de innovación, así como también las ventajas con las que cuenta la empresa, como son: la capacidad tecnología en flota terrestre y equipos de comunicación, un personal altamente capacitado, clientes fidelizados, imagen de una empresa seria con los clientes, entre otros.

De igual modo, se evidencio la existencia de múltiples amenazas por parte del entorno en el sector lácteo como son la entrada de nuevos competidores a nivel nacional y local impactando en la participación del mercado, los altos en los pagos de tributación y pago salarial de la mano de obra., la alta tasa de desempleo, los cambios ambientales y el aumento de las ventas de los productos sustitutos.

No obstante, el sector lácteo se encuentra en crecimiento y el cambio de pensamiento de los consumidores demanda productos más saludables siendo esta una ventaja de Alimentos Torcoroma debido a la variedad de los productos marca Colanta que distribuye.

A partir de ello se pudo generar un diagnóstico que sirve como modelo para continuar evaluando su comportamiento y capacidad ante el mercado, así como proyectar sus estados financieros, generando una alerta en la empresa para la toma de acciones, para desarrollar innovaciones que le permitan mejorar sus procesos de distribución, comercialización y servicio al cliente, debido a que éste puede ser un elemento importante para diferenciarse de la competencia y lograr mantener los clientes fidelizados.

En consecuencia, la empresa con el diseño y desarrollo de este plan estratégico de marketing cuenta con una herramienta poderosa para enfrentar sus propios retos y los que plantea un ambiente empresarial global de alta incertidumbre.

Recomendaciones

Es necesario definir los objetivos de la compañía en todas las áreas de la misma, debido a que el cumplimiento de dichas metas debe efectuarse a través de planes estratégicos que planten soluciones a los posibles problemas que se puedan presentar en la empresa de Alimentos Torcoroma al momento de implementar el plan de marketing de manera que se puedan cumplir los objetivos planteados y obtener los resultados esperados.

Cabe resaltar que la empresa de Alimentos Torcoroma debe estar predispuesta a cualquier cambio que se produzca en el entorno del sector lácteo, debido a que cualquiera alteración debe ser incorporada en el plan de marketing para ajustarse a las tendencias y cumplir así con el objetivo planteado sin este los cambios de entorno sean un obstáculo para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

A continuación, se detalla una serie de recomendaciones que deben ser implementadas por la empresa con el fin de mejorar sus procesos.

- Realizar reuniones quincenales del departamento de ventas entre los responsables de cada uno de las áreas para desarrollar las actividades de los diferentes departamentos.
- El coordinador de ventas debe supervisar y efectuar capacitaciones al personal de ventas de manera continua.
- Elaborar estudios de mercados semestral o anualmente para la implementación de nuevas políticas y estrategias de ventas.

- Se debe implementar un sistema de evaluación y control para darle un seguimiento continuo a las estrategias recomendadas para determinar si se están cumpliendo con los objetivos trazados y de esta manera hacer alguna modificación en caso se necesite.
- Establecer manuales de procedimientos en todas las áreas de la empresa con el fin de tener un mejor control interno especialmente en el área de comercialización y ventas, realizando el respectivo seguimiento.
- Por último, socializar el direccionamiento estratégico realizado con todos los empleados de la empresa para que estén enterados y comprometidos con los alcances, metas e indicadores correspondientes.

Lista de Referencias

- El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas. (2016) 50Minutos.es Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=VWTyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0

- Crece el Consumo de Bebidas Vegetales en Colombia. (07 de febrero del 2019). Sectorial. Recuperado de https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/211384-crece-el-consumo-de-bebidas-vegetales-en-colombia

- Así prospera el mercado de alimentos saludables (2018). El Dinero. Recuperado de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433

- Restrepo, J. (20 de marzo de 2019). En defensa de los productores, Colanta vio caer sus excedentes en 2018. Recuperado de https://www.elmundo.com/noticia/En-defensa-de-los-productoresColanta-vio-caer-sus-excedentes-en-2018/376067

- Lecheros, a un paso de la quiebra por posible importación de 50 mil toneladas de lácteos (20 de febrero del 2018). RCN Radio. Recuperado de

https://www.rcnradio.com/economia/lecheros-un-paso-de-la-quiebra-por-posible-importacion-de-50-mil-toneladas-de-lacteos

- Denuncian que pasteurizadora no comprará más leche a campesinos de Boyacá (23 de agosto del 2018). Caracol Radio. Recuperado de https://caracol.com.co/emisora/2018/07/27/tunja/1532714859_772111.html

- Vega, J. (2018). Sector lechero no puede reaccionar a los Tratados de Libre Comercio: Compañías como Alquería o Colanta se oponen al tratado con Nueva Zelanda. La República. Recuperado de https://www.larepublica.co/economia/sector-lechero-no-puede-reaccionar-a-los-tratados-de-libre-comercio-2729324

- Acosta, J. (2015). El Niño pasa cuenta de cobro a la producción agrícola. Portafolio. Recuperado de https://m.portafolio.co/economia/finanzas/ARTICULO-MOVILES-AMP-33332.html

- D1 afirma que no busca quebrar a productores de leche (10 abril del 2018) RCN radio. Recuperado de https://www.rcnradio.com/economia/d1-afirma-que-no-busca-quebrar-productores-de-leche

- El buen momento de las marcas propias en Colombia. (13 de diciembre del 2018). Dinero. Recuperado https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ventas-de-marcas-propias-van-al-alza-en-colombia/265300

- Fenómeno del Niño podría llegar hasta marzo del 2016 (27 de agosto del 2015). El Tiempo. Recuperado de https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16296881

- Fedegán señala que en 2018 Colombia superaría los 7 mil millones en producción de leche (2018). CONtexto ganadero. Recuperado de https://www.contextoganadero.com/economia/fedegan-senala-que-en-2018-colombia-superaria-los-7-mil-millones-en-produccion-de-leche

- Proexport Colombia (2011) Sector Lácteo en Colombia. Recuperado de http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf

- Procolombia (s.f) la industria de los lácteos en Colombia. Recuperado de http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-de-los-l-cteos

- MINAGRICULTURA (2018). Sector lácteo colombiano. Recuperado de https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Mayo%20Cadena%20L%C3%A1ctea.pdf

- Andrango Túqueres, N., & Cornejo Ávila, J., C. (2014): Desarrollo de un modelo de estrategias competitivas de mercadeo para el segmento de la producción de calzado en las pymes de la ciudad de quito (Tesis de pregrado). Quito, Colombia. Recuperado de: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7441/1/UPS-QT06207.pdf

- Arias, F (2018). Leche, carne y azúcar de Oceanía inquieta al campo colombiano. Recuperado de https://www.elcolombiano.com/negocios/agro-colombiano-inquieto-por-acuerdos-comerciales-JE8987694

- Arias, F. (2012) El proyecto de investigación: Introducción a la metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme, C.A. Recuperado de: https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxlZHVjYXB1bnRlc3xneDo3NmExZjhkOTliZjk4ZjVm

- Bandera, A. (2018). La incorporación de Coolesar a Colanta es un hecho. Recuperado de http://elpilon.com.co/la-incorporacion-de-coolesar-a-colanta-es-un-hecho/

- Barria, C. (2018) Los riesgos que enfrenta la economía mundial en 2018. BBC NEWS. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias-42739720

- Barriga Ramírez, A. (2017). Conozca cómo se mueve la economía del Cesar. Recuperado de https://elpilon.com.co/conozca-se-mueve-la-economia-del-cesar/

- Barriga Ramírez, A. (2017). Las empresas que más venden en el Cesar. Obtenido de http://elpilon.com.co/las-empresas-mas-venden-cesar/

- Becerra, L. (2017). Estas son las 10 amenazas legislativas y políticas para el comercio en el país. Recuperado de https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956

- Becerra, L. (2018). Pyme serán las más afectadas con alza salarial" Rosmery Quintero, presidente de Acopi. Recuperado de https://www.larepublica.co/economia/pyme-seran-las-mas-afectadas-con-alza-salarial-rosmery-quintero-presidente-de-acopi-2762900

- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación (3 ed.). Colombia: Pearson Educación.

- Boyacá (2018) La innovación en el sector lácteos no para, al igual que la competencia en el mercado. Recuperado de http://boyaca.extra.com.co/noticias/econom%C3%ADa/la-innovacion-en-el-sector-lacteos-no-para-al-igual-que-la-c-427829

- Briceño, D. (2014). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “v&p seguridad y salud en el trabajo” (Tesis de pregrado), Pereira. Recuperado de http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/5003/1/6584012B849.pdf

- Cesla (2019). El PIB de Colombia crece un 2,7% en 2018, pero revisa a la baja el de 2017. Recuperado de https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-colombia.php?Id=6259

- Colmont, M. y Landaburu, E. (2014) Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado). Ecuador, Guayaquil. Recuperado de: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf

- Cubillo Murcia, N. (2012). En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada: José Guillermo García. Obtenido de La República: https://www.larepublica.co/archivo/en-colombia-el-sector-servicios-crecio-de-forma-desproporcio

- Decreto 1879. (29 de mayo de 2008). Diario Oficial 47004 de la Secretaria Jurídica Distrital: Régimen Legal de Bogotá D.C., Bogotá, Colombia,. Recuperado de https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524

- Decreto 2451. Ministerio de Trabajo. Bogotá, Colombia, 27 de diciembre del 2018. Recuperado de http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/salario_minimo_mensual_2019_-_decreto_2451_del_27_de_diciembre_de_2018.pdf

- Decreto 2452. Ministerio de Trabajo. Bogotá, Colombia, 27 de diciembre del 2018. Recuperado de http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/auxilio_de_transporte_2019_-_decreto_2452_del_27_de_diciembre_de_2018.pdf

- Decreto 616 (28 de febrero de 2006). Ministerio de la protección social. Bogotá, Colombia, Recuperado de https://www.ica.gov.co/getattachment/15425e0f-81fb-4111-b215-63e61e9e9130/2006D616.aspx

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2019). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral. Recuperado de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo
- Dinero (2018) Las empresas colombianas tributan bastante. Recuperado de https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/analisis-de-roberto-steiner-sobre-propuestas-de-candidatos/256524

- Diseño UnWebParaTodos.NET. (s.f.). Alimentos Torcoroma. Obtenido de Atorcoroma: http://alimentostorcoroma.com/La-empresa/historia.html

- Ediciones Díaz de Santos (1998). Estrategias de crecimiento. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=O1eOufVVzVYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0

- Elespectador (2016). La apuesta por un sector lácteo más sostenible. Recuperado de https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/apuesta-un-sector-lacteo-mas-sostenible-articulo-671487

- FIP: Fundación de ideas para la paz (2013). El mayor problema que tiene Colombia es la forma en que funciona el Estado: James Robinson. Recuperado de http://www.ideaspaz.org/publications/posts/538

- Flores, M. (2010). Crónicas de Mejora continua. Escuela de organización industrial. Recuperado de: http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/
- Francés, A (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0

- Galindo, J (2018). La crisis venezolana, un problema (también) colombiano. Recuperado el 06 de marzo del 2019 en https://elpais.com/internacional/2018/04/27/colombia/1524790506_963457.html

- Gómez Satoba, D. A., (2016): Estrategias de mercadeo aplicadas a empresas de servicios en ingeniería: principales estrategias aplicadas al crecimiento de las ventas en las pymes (Tesis de especialización). Bogotá, Colombia Recuperado en: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14432/1/GomezSAtobaDavidArturo2016.pdf

- Guzmán, K (2013). La industria de lácteos en Valledupar: Primera en la región Caribe. Núm. 184. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_184.pdf

- Haro, J. (2018). Las tensiones geopolíticas pondrán a prueba la economía global en 2019. Recuperado de https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9606435/12/18/Las-tensiones-geopoliticas-pondran-a-prueba-la-economia-global-en-2019.html
- Hernández, S., Fernández C., & Baptista, M., (2014) Metodología de la investigación (6ª Ed) México: McGRAW-Hill

- Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente: Un pilar en la gestion empresarial. (M. E. Parra, Ed.) Obregón, Sonora, México: Editorial ITSON. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf

- Isaza, M. (2012). Compromiso ambiental y sustentabilidad de la industria de Alimentos lácteos en Colombia. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10498/IsazaVargasMariaFernanda2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Jiménez Zarco, A., Calderón García, H., Delgado Ballester, Elena., Gazquez Abad, J. C., Gómez Borja, M., Lorenzo Romero, C., Martínez Ruiz, M., Mondéjar Jiménez, J. A., Sánchez Pérez, M., & Zapico Aldeano, L. M., (2004). Dirección de producto y marcas. 1era Ed. Barcelona, Editorial UPC

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación.

- Marketing Publishing Center (1991) El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=B0OMnbAf3soC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0

- Medina, M (2017) ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? Recuperado de https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235

- Mullo Romero, Z. (2017). Estrategias de Desarrollo de Mercado para el Sector de Servicios de Asesoramiento Contables, Caso: Consultora Placanfit. (Tesis de

pregrado) Ambato – Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26102/1/552%20MKT%20sp.pdf

- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC Editorial.

- Naciones Unidad (2018). Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2018. Recuperado de https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2018_es_sp.pdf

- Oñate Acevedo, F. (27 de Mayo de 2013). Sector terciario, fuente de empleo para los Cesarenses. Obtenido de El Pilón: http://elpilon.com.co/sector-terciario-fuente-de-empleo-para-los-cesarenses

- Pérez, J. (2014). Mejora continua en una organización. Gestión de la calidad. Recuperado de: http://iso9000calidad.blogspot.com.co/2014/02/mejora-continua-en-una-organizacion.html

- Pérez, V. (2007). Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio. Primera edición. Ideas propias Editorial. España. p.p. 6, 8-16

- Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. Recuperado el 29 de agosto de 2013, de la fuente: http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html

- Revelo, D. A., & Vásquez, M. C., (2012). Estrategias de mercadeo aplicadas en pasabocas y productos de repostería de tradición en Medellín (caso productos ramo y la reina) (Tesis de pregrado). Medellín, Colombia. Recuperado de: http://repository.eia.edu.co:8080/bitstream/11190/1070/1/ADMO0744.pdf

- Reyes, G. (2017) Economía colombiana: la prevalencia de los sectores de servicios. Recuperado de https://www.portafolio.co/economia/colombiana-la-prevalencia-de-los-sectores-de-servicios-508646

- Rodríguez, I. (2011), Principios y estrategias de marketing. Editorial UOC. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=-3j-OkJ4IBYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0

- Romero, J. (2017) Los principales problemas de Colombia. Recuperado de https://elpilon.com.co/los-principales-problemas-colombia/

- Salas, Y. (2016) Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bagó.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de https://core.ac.uk/download/pdf/54223108.pdf

- Schnaars, S (1993). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=XMhruAii5X0C&printsec=frontcover&hl=es

- Semana (2017). Las tecnologías que están transformando a Colombia. Recuperado de https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/las-tecnologias-que-estan-transformando-a-colombia/542444

- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

- Tamayo y Tamayo, M. (2003) El proceso de la investigación científica. Caracas: Limusa

- Tolosa Lander. (2017): Técnicas de mejora continua en el transporte. Editorial Marge Books. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=RBspDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=mejora+continua&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiI6q2m19baAhWJ71MKHVJLB3IQ6AEIKzAB#v=onepage&q=mejora%20continua&f=false

- Villa, A. (2012) Diseño de un plan estratégico de marketing para la Empresa Diego Panesso Catering. (Tesis de pregrado) Pereira. Recuperado de http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisd/textoyanexos/658812V712.pdf

- Zapata, B. N,. (2015). "Manual de Investigación de Mercados Compilación y Ampliación temática" En: Valedupar, Colombia. ed:Ediciones Unicesar ISBN: 978-958-8409-59-7 v. pags.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas en Profundidad

PLANTILLA DE ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO INTERNO

La siguiente entrevista se realiza con el propósito de tener parámetros de referencia y, con ello, evaluar la situación actual de la empresa

1. ¿Tiene la empresa definida por escrito su Visión y Misión y en la construcción de ésta participaron todos los niveles de la organización?

_____
_____
_____

2. ¿En qué aspectos estratégicos debe concentrar los esfuerzos de la organización para alcanzar la principal idea del futuro?

_____
_____
_____

3. Como desea que su empresa sea reconocida en el mercado, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y competidores y cómo piensan desarrollarlo.

_____
_____
_____

4. ¿Cuál es el público objetivo?

_____
_____
_____

5. ¿Cómo pretenden ganar y mantener el mercado actual?

_____
_____
_____

6. ¿Qué estrategias están usando para atrapar nuevos clientes?

_____
_____
_____

7. ¿Cuáles considera que son los procesos estratégicos y de soporte para garantizar un servicio de calidad?

_____
_____
_____

Anexo 1. Entrevistas en Profundidad (Continuación)

8. ¿Cuáles considera que son los procesos que requieren puntos de control que nos garanticen un adecuado seguimiento y evaluación para la mejora continua de los mismos?

_____

_____

_____

9. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas de su empresa, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante

Ventajas Competitivas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Experiencia en el área del negocio					
Conocimiento y análisis de los clientes					
Calidad en la prestación de los productos					
Calidad del portafolio de productos					
Oportunidad de respuesta a los clientes					
Capacidad tecnológica					
Imagen de una empresa seria con los clientes					
Diferenciación de los productos y servicios ofrecidos					
Capacidad de adquirir nuevos clientes					
Trato personalizado con el cliente					
Servicios posts venta y atención al cliente					
Conocimiento y análisis del mercado					
Cuentan con sistemas de planificación					
Personal experimentado y leal					
Tienen claridad de los objetivos de la empresa					
Clientes fidelizados					
Captura de nuevos clientes					
Capacidad de inversión					
Estrategias definidas					
Programas de capacitación					
Publicidad de la empresa					
Calidad de las instalaciones					
Talento directivo					

Anexo 1. Entrevistas en Profundidad (Continuación)

10. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las oportunidades de su empresa en el mercado, siendo 1 poco relevante y 5 muy importante.

Oportunidades del mercado	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Legislación actual					
Aumento sostenido en la participación del mercado					
Nuevos acuerdos comerciales					
Cambio en los estilos de pensamiento de los clientes					
Segmentación del mercado					
Ampliación de nuevos mercados					
Nuevos productos para el portafolio					
Uso de medios de comunicación para publicidad					
Entrada de nuevos competidores					
Aumentos en venta de productos sustitutos					
Profesionales calificados en el mercado					

Gracias por su participación.

Fuente: Entrevista en profundidad adaptada de Briceño, D. (2014). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “v&p seguridad y salud en el trabajo”, Pereira.

Anexo 2. Presupuesto del proyecto de investigación

Tabla de presupuesto proyecto de investigación

RUBROS	DESCRIPCIÓN	UNIDADES		
Materiales	Bibliográficos	2	$ 45.000	$ 90.000
Esferos	Faber Castell 062	6	$ 1.200	$ 7.200
Impresiones	Documentos, Informes	120	$ 300	$ 36.000
Internet	Pago mensual	8	$95.000	$760.000
Impresión del trabajo	Hojas de la investigación	115	$ 300	$ 34.500
Empastado y Cd	Presentación de tesis	1	$ 80.000	$ 80.000
	TOTALES			**$ 1.007.700**

Fuente: Elaboración propia. Nota: Gastos por la realización del proyecto de investigación.

Anexo 3. Balance General, 2018.

ALIMENTOS TORCOROMA LIMITADA
NIT 900.006.431- 3
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2018

ACTIVO

CORRIENTE			**1.657.011.851**
Bancos		434.522.450	
Cuentas por cobrar		1.144.141.506	
Retención en la fuente		9.097.895	
Anticipo del impuesto		69.250.000	
FIJO			**713.857.562**
Construcciones y edificaciones		754.412.402	
Maquinaria y equipos		42.484.200	
Flota y equipo de transporte		112.183.738	
SUB-TOTAL ACTIVO FIJO		909.080.340	
Menos Depreciación acumulada		195.222.778	
TOTAL DEL ACTIVO			**2.370.869.413**

PASIVO

CORRIENTE			**1.021.020.565**
Obligaciones financieras		618.974.565	
Bancolombia	390.037.107		
Banco de Occidente	228.937.458		
Proveedores		394.250.000	
Impuestos por pagar		7.796.000	
Impuesto al valor agregado	7.229.000		
Retención en la fuente	567.000		
TOTAL DEL PASIVO			**1.021.020.565**
PATRIMONIO			**1.349.848.848**
Capital social		400.000.000	
Reserva legal		21.392.321	
Revalorización del patrimonio		2.533.240	
Utilidad acumuladas		656.262.203	
Utilidad del ejercicio		269.661.084	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			**2.370.869.413**

Fuente: Estados financieros de Alimentos Torcoroma, 2018.

Anexo 4. Estado de Resultado, 2018.

ALIMENTOS TORCOROMA LIMITADA
NIT 900006431-3
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
DICIEMBRE, 31 DE DIC 2018

R E N T A

IN G R E S O S			
OPERACIONALES			
Ventas de mercancías			7.520.613.483
TOTAL OPERACIONALES			**7.520.613.483**
Costo de mercancía vendida			6.100.836.536
UTILIDAD NETA			**1.419.776.947**
NO OPERACIONALES			**237.386.390**
Arrlendos		237.386.390	
UTILIDAD NETA			**1.657.163.337**
GASTOS			**1.387.502.253**
Operacionales		**1.130.549.171**	
De personal	583.214.067		
Honorarios	120.346.300		
Impuestos	23.487.629		
Arrlendos	13.506.437		
Seguros	111.034.593		
Servicios	170.349.329		
Legales	52.347.471		
Mantenimiento y reparaciones	134.130.371		
Depreciación	40.554.840		
Diversos	81.578.134		
NO OPERACIONALES		**56.953.082**	
flnancleros	60.740.529		
Menos costos y gastos no deducibles	3.787.447		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			**269.661.084**

Fuente: Estados financieros de Alimentos Torcoroma, 2018.