

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PANELA LA MEJOR DE LA
EMPRESA INNOVANDO DEL MUNICIPIO DE SAMANIEGO – NARIÑO
PERIODO 2007 - 2008**

**VIVIANA CAROLINA SANTANDER MARTÍNEZ
MARTHA CECILIA SUÁREZ OTERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PANELA LA MEJOR DE LA
EMPRESA INNOVANDO DEL MUNICIPIO DE SAMANIEGO – NARIÑO
PERIODO 2007 - 2008**

**VIVIANA CAROLINA SANTANDER MARTÍNEZ
MARTHA CECILIA SUÁREZ OTERO**

**Trabajo de Grado presentado para optar
el título profesional en:
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesor:
Mario Arcos
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo 7 de 2007

DEDICATORIA

En la vida hay muchos caminos que seguir escoger el correcto es lo que verdaderamente importante...

A Dios y a Nuestra Señora de la Visitación
Por ser mis guía en todos mis caminos y por llevarme siempre por buenos senderos. Gracias por el milagrito!

A mi madre Maria del Carmen Martínez Rondón
Por ser la luz que ha iluminado mi vida y por ser el ejemplo a seguir. MAMI LA QUIERO MUCHO...

A mi hija Valentina Enríquez Santander
Eres la inspiración, la dueña de mis pensamientos de mi vida y el canal que me llevará siempre ha hacer lo que me proponga. Por ti mi vida es maravillosa. TE AMO...

A mi esposo Carlos Alberto Enríquez Lima
Charlitos gracias por tu confianza, por tu compromiso, por tu ayuda y sobre todas las cosas por el amor tan grande que me brindas todos los días de mi vida. I LOVE YOU...

A mi hermana Ximena Santander Martínez
Fuente día a día de enseñanzas, virtudes y cualidades que solo tú como mujer y como persona de bien las tienes. Gracias por ser mas que una hermana mi mejor amiga.

A mi sobrino Nicolás Piragua Santander
Cuando te vi fuiste la personita que lleno mi existencia, y eres la personita más tierna de todo el mundo...

A mi Abuela, Tíos y demás familiares
En la vida uno conoce muchas familias, como la nuestra ninguna gracias por los momentos compartidos durante esta época tan complicada siempre sé que tengo en ustedes lo que siempre he deseado...

A mi compañera Martha Suárez
Gracias por entenderme en cada una de las etapas del proyecto y ayudarme tanto. Gracias amiguita querida...

A todos los que hicieron posible este proyecto. Gracias muchas gracias.

CAROLINA SANTANDER MARTINEZ

DEDICATORIA

A Dios por ser la luz que guía mi camino y mi fortaleza en todo momento.

A mis padres José Isidro Suárez y Gloria Maria Otero quienes con todo su amor, esfuerzo y dedicación han hecho de mi una gran profesional y una persona de bien.

A mi hijo Julio César por ser mi inspiración para seguir alcanzando metas, TE AMO

A mi esposa Cesar Pabón por su comprensión a quién amo con todo mi corazón y ha sido mi apoyo en todo momento.

A mis hermanos Jhon, Rolando y Fanny quienes han compartido conmigo toda una vida y mi han brindado su apoyo siempre.

A Adriana Rosero por ser una amiga incondicional.

A mi compañera de Tesis Carolina que es una gran persona y juntas formamos un gran equipo de trabajo.

MARTHA SUÁREZ OTERO

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente a la Empresa Innovando y en especial a su Gerente Omaira Montenegro por facilitarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad de Nariño por habernos escogido a ser parte de esta gran familia y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y el programa de Comercio Internacional y Mercadeo por habernos brindado los conocimientos necesarios para ser unas excelentes profesionales y en particular a nuestro Asesor Mario Arcos por su gran colaboración y respaldo.

RESUMEN

El plan estratégico de mercadeo se desarrolla con base en la información facilitada por la Empresa Innovando Comercializadora de Panela “La Mejor” fundada el 30 de Julio de 2004, es considerada de carácter regional y su actividad se centra en la producción y comercialización de panela.

La empresa maneja tres tipos de producto los cuales son panela redonda por 500gr y 1.000gr, panela cuadro por 1.000gr y panela tipo extra sabor natural y canela de 680gr, lo que permite abarcar una variedad de consumidores.

El mercado objetivo de panela “La Mejor” esta conformado por todos los integrantes de los hogares de la población de la Ciudad de Pasto, teniendo en cuenta que constituye una gran oportunidad para la Empresa Innovando.

Innovando desarrollará estrategias de mercadeo encaminadas a satisfacer al consumidor de la Ciudad de Pasto, estableciendo precios competitivos, variedad de sabores, énfasis en la calidad y valores nutritivos del producto, merchandising y just time con las cuales panela “La Mejor” logrará posicionarse en el mercado regional tornándola mas competitiva.

ABSTRACT

The strategic plan of marketing is develop based in the information provided for the Company Traded of Panela Innovando "La Mejor". It was built on July 30 on 2004, it is consider of regional character, since it is activity is the production and trade of the panela mainly.

The Company uses three kinds of products: round panela by 500gm and 1.000 gm, square panela by 1.000 gm and extra panela natural and cinnamon taste by 680gm, with variety of consumers.

The market of panela "La mejor" is make up by the home members of the Pasto city: that is consider as a great opportunity by company.

The company will develop market strategics guided satisfy the consumer of the Pasto City with competitive prices, variety tastes, good quality and nutrition's values, with these strategics the company trade of panela "La Mejor" will obtain a competitive market in the region.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	
1. TÍTULO	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1 MARCO TEÓRICO	22
4.1.1 Características Generales de la Región	22
4.2 ASPECTOS HISTÓRICOS DEL SUBSECTOR PANELERO.	31
4.2.1 Análisis de la situación actual subsector panelero.	31
4.2.2 Descripción de la cadena productiva de la panela.	33
4.2.3 Breve reseña de los municipios productores de panela en Nariño.	34
4.2.4 La industria de procesamiento de la panela.	36
4.2.5 Tecnología existente en la producción.	36
4.2.6 Problemas presentados en la transformación de caña a panela en los trapiches.	37
4.2.7 Infraestructura para la producción de panela en Nariño.	38
4.3 MARKETING	39
4.3.1 Evolución del Mercadeo.	39
4.4. MARKETING MIX	41
4.5 MARKETING ESTRATÉGICO	44

4.6	PLAN DE MARKETING	44
4.7	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	45
4.7.1	Necesidades y beneficios de la Planeación Estratégica.	45
4.7.2	Evolución Histórica de la Planeación Estratégica.	46
4.8	MARCO CONCEPTUAL	50
4.8.1	Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)	50
4.8.2	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).	51
4.8.3	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	51
4.8.4	Matriz DOFA.	52
4.8.5	Matriz del Portafolio de Productos (BCG).	53
4.8.6	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).	53
4.8.7	Matriz Igor Ansoff.	53
4.8.8	Matriz Poam.	55
4.8.9	Matriz de ciclo de vida del producto.	55
4.8.10	Competitividad.	55
4.8.11	Teorías del consumidor	68
4.9	MARCO LEGAL	83
4.9.1	Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia (TLC).	83
4.9.2	Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA).	85
4.9.3	Marco legal de funcionamiento para subsector panelero.	86
5.	DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	90
6.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	92
6.1	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	92
7.	OBJETIVOS	93
7.1	OBJETIVO GENERAL.	93
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	93

8.	JUSTIFICACIÓN	94
9.	COBERTURA DEL ESTUDIO	97
9.1	TEMPORAL	97
9.2.1.1	ESPACIAL.	97
9.3	VARIABLES	97
10.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	100
10.1	MÉTODO DE ESTUDIO	100
10.2	TIPO DE ESTUDIO	100
10.2.1	Descriptivo.	100
11.	FUENTES DE INFORMACIÓN	102
11.1	INFORMACIÓN PRIMARIA.	102
11.2	LA INFORMACIÓN SECUNDARIA.	102
11.3	INFORMACIÓN TERCIARIA.	102
11.4	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	102
11.5	procesamiento de la información.	102
12.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	103
12.1.	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	103
12.1.1	Identificación del marco muestral.	103
12.1.2	Cálculo de la muestra	103
12.1.3	Tamaño de la Muestra.	104
12.1.4	Selección de la Muestra.	105
13.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	106
13.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	106
13.2	RESEÑA DE LA EMPRESA	106
13.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	107

13.4	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA INNOVANDO	108
13.4.1	Recursos de producción	108
13.4.2	Centro de empaque y comercialización.	109
13.4.3	Organización empresarial	109
13.4.4	Proceso de producción.	111
13.4.5	Empaque y almacenamiento de la panela.	115
13.4.6	Descripción del producto:	117
13.4.7	Forma de uso o consumo:	120
14.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	121
14.1	ANÁLISIS INTERNO	121
14.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	130
14.2	ANÁLISIS EXTERNO	130
14.2.1	Entorno macroeconómico nacional.	130
14.2.2	Análisis de las Oportunidades y Amenazas.	133
14.2.2.1	Fuerzas Competitivas:	138
14.2.2.2	Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C.)	139
14.2.2.3	Análisis Externo POAM.	141
14.2.2.4	Matriz Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E.)	142
14.2.2.5	Matriz DOFA	143
14.2.2.6	Matriz (I –E) Interna – Externa	147
14.2.2.7	Matriz (MPD) Política Direccional	147
14.2.2.8	Matriz de Boston:	148
14.2.2.9	Matriz de Igor Ansoff	149
14.2.2.10	Ciclo de Vida del Producto	150
14.2.2.11	Matriz PEYEA	151
14.2.2.12	Matriz de la gran estrategia.	152
15.	DECISIÓN ESTRATÉGICA	154

16.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	155
17.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS	157
17.1.	DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	181
18.	PLAN DE MERCADEO	182
18.1	ESTRATEGIAS MARKETING MIX	182
18.1.1	Estrategias De Producto	182
18.2	ESTRATEGIAS DE PRECIO	182
18.3	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	184
18.4	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	189
19.	EMPRESA INNOVANDO.	191
19.1	PLAN ANUAL DE MERCADEO PANELA LA MEJOR	191
	CONCLUSIONES	194
	RECOMENDACIONES	196
	BIBLIOGRAFÍA	198
	NETGRAFÍA	199
	ANEXOS	200
	ANEXO A	201
	ANEXO B	202

LISTA DE CUADROS

	Pag.
CUADRO 1. POBLACIÓN ESTRATIFICADA URBANA DEL MUNICIPIO DE PASTO	23
CUADRO 2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	119
CUADRO 3. INVERSIÓN	124
CUADRO 4. Financiación	124
CUADRO 5. MANO DE OBRA	127
CUADRO 6. OPERARIOS	127
CUADRO 7. ¿EN SU HOGAR CON QUE PRODUCTO ENDULZA SUS BEBIDAS?	157
CUADRO 8. ¿PARA USTED LA PANELA ES?	158
CUADRO 9. ¿CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?	159
CUADRO 10. ¿QUIÉNES CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?	160
CUADRO 11. ¿A LA HORA DE COMPRAR PANELA QUE ES IMPORTANTE PARA USTED?	161
CUADRO 12. ¿QUE USOS LE DA A LA PANELA?	162
CUADRO 13. ¿CUÁL ES LA PRESENTACIÓN DE PANELA QUE MAS UTILIZAN EN SU HOGAR?	163
CUADRO 14. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA PANELA?	164
CUADRO 15. ¿QUÉ CANTIDAD DE PANELA COMPRA?	165
CUADRO 16. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ESTE PRODUCTO? FIGURA	166
CUADRO 17. ¿QUIÉN DECIDE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?	167
CUADRO 18. ¿QUIÉN HACE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?	168
CUADRO 19. ¿QUÉ PANELA COMPRA?	169
CUADRO 21. ¿POR QUÉ RAZÓN COMPRA LA PANELA MENCIONADA ANTERIORMENTE?	170
CUADRO 21. ¿DÓNDE REALIZA LA COMPRA DE LA PANELA?	171
CUADRO 22. ¿HA PROBADO LA PANELA CON SABORES?	172
CUADRO 23. ¿CUÁL ES SU SABOR DE PREFERENCIA?	173
CUADRO 24. ¿CÚAL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INFLUYE EN SU COMPRA?	174
CUADRO 25. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE PROMOCION LE ATRAE MAS?	175
CUADRO 26. ¿CONOCE LAS VENTAJAS DEL CONSUMO DE PANELA?	176
CUADRO 27. ¿POR QUE MEDIO SE ENTERO DE ESTAS VENTAJAS?	177
CUADRO 28. ¿SABÍA USTED QUE LA PANELA TIPO EXTRA VIENE CON DOBLE EMPAQUE PARA LA MAYOR CONSERVACIÓN DEL RODUCTO?	178
CUADRO 29. ¿CONSUMIRÍA PANELA “LA MEJOR” TIPO EXTRA?	179
CUADRO 30. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE INGRESOS EN SU HOGAR?	180

LISTA DE FIGURAS

		Pag.
FIGURA 1.	CADENA PRODUCTIVA DE LA PANELA.	33
FIGURA 2.	MUNICIPIOS PRODUCTORES DE PANELA EN NARIÑO.	34
FIGURA 3.	CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES PRIMARIAS.	58
FIGURA 4.	CADENA DE VALOR.	60
FIGURA 5.	ORGANIGRAMA EMPRESA INNOVANDO.	110
FIGURA 6.	PRESENTACIÓN DE LA PANELA LA MEJOR	121
FIGURA 7.	¿EN SU HOGAR CON QUE PRODUCTO ENDULZA SUS BEBIDAS?	157
FIGURA 8.	¿PARA USTED LA PANELA ES?	158
FIGURA 9.	¿CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?	159
FIGURA 10.	¿QUIÉNES CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?	160
FIGURA 11.	¿A LA HORA DE COMPRAR PANELA QUE ES IMPORTANTE PARA USTED?	161
FIGURA 12.	¿QUÉ USOS LE DA A LA PANELA?	162
FIGURA 13.	¿CUÁL ES LA PRESENTACION DE PANELA QUE MAS UTILIZAN EN SU HOGAR?	163
FIGURA 14.	¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA PANELA?	164
FIGURA 15.	¿QUÉ CANTIDAD DE PANELA COMPRA?	165
FIGURA 16.	¿CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ESTE PRODUCTO?	166
FIGURA 17.	¿QUIÉN DECIDE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?	167
FIGURA 18.	¿QUIÉN HACE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?	168
FIGURA 19.	¿QUÉ PANELA COMPRA?	169
FIGURA 20.	¿POR QUÉ RAZÓN COMPRA LA PANELA MENCIONADA ANTERIORMENTE?	170
FIGURA 21.	¿DÓNDE REALIZA LA COMPRA DE LA PANELA?	171
FIGURA 22.	¿HA PROBADO LA PANELA CON SABORES?	172
FIGURA 23.	¿CUÁL ES SU SABOR DE PREFERENCIA?	173
FIGURA 24.	¿CÚAL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INFLUYE EN SU COMPRA?	174
FIGURA 25.	¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE PROMOCION LE ATRAE MAS?	175
FIGURA 26.	¿CONOCE LAS VENTAJAS DEL CONSUMO DE PANELA?	176
FIGURA 27.	¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERO DE ESTAS VENTAJAS?	177
FIGURA 28.	¿SABÍA USTED QUE LA PANELA TIPO EXTRA VIENE CON DOBLE EMPAQUE PARA LA MAYOR CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO?	178
FIGURA 29.	¿CONSUMIRÍA PANELA “LA MEJOR” TIPO EXTRA?	179
FIGURA 30.	¿CUÁL ES EL NIVEL DE INGRESOS EN SU HOGAR?	180

LISTA DE TABLAS

	Pag.
TABLA 1. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	49
TABLA 2. USUARIOS SECTOR RESIDENCIAL POR ESTRATO FEBRERO DE 2005.	103
TABLA 3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA Y SU REPRESENTATIVIDAD.	104
TABLA 4. COMPOSICIÓN NUTRICIONAL.	118
TABLA 5. ACTIVOS DE LA EMPRESA	124
TABLA 6. AMORTIZACIÓN.	125
TABLA 7. AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	125
TABLA 8. PRESUPUESTO DE INGRESO POR VENTAS.	126
TABLA 9. PRESUPUESTO DE EGRESOS.	126
TABLA 10. COSTOS FIJOS	127
TABLA 11. COSTOS VARIABLES	127
TABLA 12. DEPRECIACIÓN	128
TABLA 13. FLUJO DE FONDOS	128
TABLA 14. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA PANELA 2006	183
TABLA 15. PANELA - MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN. MERCADO PASTO 2006	183

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. FICHA TÉCNICA	201
Anexo B. ENCUESTA	202

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas, ya sean públicas o privadas, que se preocupan por alcanzar el éxito saben que no pueden ignorar el entorno en el cual están inmersas, este es un mundo cambiante, que esta regido por un sistema económico que no permite que organizaciones débiles económicamente, estructuralmente y funcionalmente logren alcanzar participación importante en el mercado.

Cuando los consumidores buscan la satisfacción de sus necesidades, el mercadeo tiene como objetivo el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer las expectativas y necesidades, sean estas personas u organizaciones, a través de la oferta de bienes y servicios adecuados para tal fin, buscando con estas acciones el bienestar de la sociedad.

La gerencia de mercado asume hoy que el mercadeo es esencialmente la permanente búsqueda y uso de acciones estratégicas para incentivar y/o facilitar la demanda de un producto o servicio a través de cualquiera de las herramientas de mercadeo, nuevas presentaciones, cambio de empaque, promociones, etc.

En una economía altamente competitiva en donde la calidad y la eficiencia en los sistemas productivos y comercial de los bienes y servicios, son garantía de la conquista de los mercados regionales, nacionales e internacionales, se hace evidente la necesidad de informarse oportunamente sobre cambios en la tecnología, las preferencias, las nuevas necesidades del consumidor a fin de tomar decisiones correctas y eficaces que aseguren la posición competitiva de la empresa y la construcción de una excelente imagen corporativa. Para ello quienes guían las actuales empresas deben estar preparados para el mundo dinámico y cambiante que caracteriza todo mercado con clientes cuyas exigencias cada vez son mayores de acuerdo con sus necesidades particulares y específicas.

Si el cliente es cada vez más exigente y el ambiente competitivo en el que operan las empresas están caracterizadas por otras variables como precio, servicios al cliente, tecnología y el inminente cambio generado por la innovación, es preciso tener un mayor conocimiento del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la necesidad de disponer de un plan estratégico de mercadeo para "Innovando" Empresa Productora y comercializadora de panela, para el periodo 2007-2008. Esto se debe a la escasa cobertura que tiene la empresa, por tal razón se hace sumamente necesario disponer de un plan estratégico para poder tomar decisiones sobre lo que se debe hacer y de esta manera lograr que la empresa sea competitiva en su actividad, por

esto se pretende responder a la futura dirección de la competencia, las necesidades de los clientes y la forma de alcanzar las ventajas competitivas.

Esta investigación consta de tres fases fundamentales en función del logro de los objetivos propuestos: la primera consiste en que el plan de mercadeo debe estar presidido por la manifestación de direccionamiento estratégico, esto es cual es su visión de empresa, cual es su misión y cuales son sus objetivos comerciales, operativos y de producción y financieros así como una declaración del objetivo general de su negocio, luego se hace un diagnostico interno y externo de la empresa.

La segunda hace referencia al mercado al cual se pretende llegar, para este caso se realizó un estudio de mercado, en el cual se lograron identificar los gustos y preferencias del consumidor de los diferentes estratos en el Municipio de Pasto.

En la tercera fase es la realización del plan estratégico de mercadeo con lo cual se quiere que la empresa ingrese en la ciudad de Pasto, en los diferentes supermercados y tiendas teniendo en cuenta las estrategias del Marketing Mix y desarrollando las actividades del Plan de Acción con la finalidad de posicionar el producto y lograr un crecimiento sostenible de la Empresa Innovando.

1. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PANELA LA MEJOR DE LA
EMPRESA INNOVANDO DEL MUNICIPIO DE SAMANIEGO – NARIÑO
PERIODO 2007 - 2008

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Inexistencia de un Plan Estratégico de Mercadeo para la panela “La Mejor” de la Empresa Innovando del Municipio de Samaniego, para el periodo 2007-2008, direccionado al municipio de Pasto.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Plan estratégico de mercadeo para la panela “La Mejor” de la Empresa Innovando del Municipio de Samaniego, para el periodo 2007-2008.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Para la realización del presente trabajo se tienen en cuenta aspectos generales de la región, del sector panelero como producción, comercialización e industrialización. Igualmente se habla sobre teorías del mercadeo las cuales buscan no solo satisfacer las expectativas del consumidor sino también crearle las necesidades, es por ello que es importante tenerlas en cuenta para el desarrollo del proyecto ya que contribuirán al diseño de estrategias propias para la empresa con el fin de asegurar la penetración en el mercado de manera exitosa.

4.1.1 Características Generales de la Región. Las características generales que se presentan en la ciudad de San Juan de Pasto son:

- En Pasto, la tasa de ocupación durante el segundo trimestre de 2005 se ubicó en 2,8%, es decir 0,6 puntos porcentuales por encima al presentado en igual periodo de 2004 (52,2%), lo que significa que entre abril - junio de 2004 y abril - junio de 2005 la población ocupada se incrementó en 6.242 personas.
- La entrada al mercado de empresas extranjeras con mayor tecnología
- Existen tecnologías desarrolladas en otros sectores industriales, adaptables a la agroindustria panelera.
- Utilización del producto como endulzante y alimento, debido a la tendencia del uso de productos 100% naturales.
- Existe en la ciudad una cultura de consumo del azúcar muy marcada
- El producto de la empresa está dirigido al sector urbano y la tendencia al crecimiento de la población urbana incrementa el mercado objetivo.
- Posibilidad de segmentación del mercado
- Preferencias por los productos procesados y obtenidos con tecnologías limpias.
- Entrada de productos sustitutos al mercado

- Nuevas tecnologías que motivan al consumidor a utilizar nuevos productos (Panela cuadro familiar).

Características Demográficas:

- Gentilicio: Pastuso
- Fecha de fundación: 13 de enero de 1537
- Fundador: Sebastián de Belalcázar
- Altitud sobre el nivel del mar: 2.400 metros
- Temperatura promedio: 13°C
- Extensión: 1.128,4 Kilómetros Cuadrados
- Población: 406.976 Habitantes aproximadamente
- Población Urbana: 365.121 Habitantes.
- Población Rural: 41.855 Habitantes.

Cuadro 1. POBLACIÓN ESTRATIFICADA URBANA DEL MUNICIPIO DE PASTO

ESTRATO	USUARIOS	PORCENTAJE
Estrato1	15.941	20.47
Estrato 2	32.780	42,09
Estrato 3	21.090	27,08
Estrato 4	6.085	7,81
Estrato 5	1.974	2,54
Estrato 6	10	0,01
TOTAL	77.880	100

Fuente: CEDENAR

Características geográficas:

San Juan de Pasto, esta ubicado al sur occidente colombiano, en el departamento de Nariño y presenta las siguientes características:

- Altitud sobre el nivel del mar: 2.400 metros
- Temperatura promedio: 13°C
- Extensión: 1.128,4 Kilómetros Cuadrados
- Distancia a la capital: Bogotá D.C. - Pasto 930 Kms.

Características Sicográficas

El comprador de la ciudad de San Juan de Pasto, en lo que se refiere a los estratos 2, 3, 4 y 5 (Para los cuales está dirigido este estudio) tiene las siguientes Características psicográficas.¹

Las personas que tienen más de 70 años, viven con su cónyuge, o solos si son viudos. Es común que sus compras sean pequeñas o poco frecuentes en cuanto a ropa y alimentos se trata.

Las entrevistas que realizaron muestran tendencias en la forma como esta generación realiza sus compras, para entrar más profundamente en el tema a continuación se ven aspectos característicos y comunes entre las personas entrevistadas:

- Los medios de comunicación con los que tienen mayor contacto, son la televisión y la radio, sin embargo no se interesan realmente en la publicidad que a ellos se les presenta, por otro lado si son importantes las recomendaciones y consejos de personas cercanas.
- Son personas que acuden generalmente a los mismos establecimientos para realizar sus compras. A pesar que disponen de bastante tiempo para salir a recorrer centros comerciales o para pasear por las calles, no les causa curiosidad comprar en sitios que no conocen previamente, prefieren siempre sus almacenes favoritos donde sea que estos estén ubicados, por lo que se puede decir que tienen un alto grado de fidelidad a sus sitios de compra más no a las marcas que se venden ahí.
- La razón por la cual no cambian los lugares donde realizan sus compras es porque para ellos es importante mantener una relación cercana con las personas, en general, se convierten en amigos de los vendedores y al recibir un buen trato por parte de ellos se sienten a gusto y siempre vuelven al mismo sitio.
- Para las personas que tienen esta edad es más difícil hacer compras, en especial si se trata de ir a merchar porque se sienten inseguras, así que acostumbran comprar en pequeñas cantidades o enviar a alguien por ellos, para que adquiera lo que necesitan, estas personas se dirigen a tiendas que se encuentren en el barrio o a supermercados si están cerca del lugar donde se encuentran.

¹ Investigación desarrollada por el grupo de trabajo en el módulo de Tendencias del Consumidor, del postgrado de Gerencia de Mercadeo. Septiembre de 2003.

- En cuanto a la compra de artículos de vestir, esta es esporádica, se nota además una gran tendencia en la toma de decisión asistida, normalmente por un pariente cercano, aunque la buena atención y amabilidad de los vendedores sigue siendo un factor importante.
- Debido a su alta fidelidad a los lugares donde realizan sus compras y a la poca facilidad que tienen para salir a recorrer diferentes sitios en busca de un artículo o servicio, las personas de esta generación deciden de antemano a donde ir a comprar y que es lo que va a comprar, son racionales en el momento de adquirir un bien.
- Por lo general pagan sus cuentas en efectivo, no se acostumbra el uso de tarjetas débito o crédito, sin importar que tengan cuentas bancarias, cuando necesitan efectivo estas personas prefieren ir a las oficinas donde tienen su cuenta y realizar sus transacciones en este lugar, ya sean retiros o depósitos. Este comportamiento se explica por ellos mismos, por la complicación e incomodidad que sienten cuando hacen uso de los cajeros electrónicos y hasta les parece peligroso.
- No acostumbran a pedir descuentos, aunque si les llama la atención los artículos que están en oferta cuando los ven en supermercados o almacenes grandes, pero no los compran si no los necesitan.
- El precio es un factor importante en el momento de tomar una decisión de comprar, al igual que las cualidades del producto.
- En cuanto a los espacios físicos de los almacenes donde acostumbran comprar es importante que la decoración sea agradable para ellos y que tengan una buena iluminación.
- Las costumbres religiosas son sumamente importantes para ambos sexos sin embargo las mujeres van a misa con mayor frecuencia.
- La tendencia en los colores es hacia los oscuros y los neutros, los hombres acostumbran vestirse de traje formal.
- Las personas entre los 50 y 70 años son en su mayoría laboralmente activas, con familias conformadas por hijos mayores, que en ocasiones no viven con ellos, en algunos casos tienen nietos de poca edad.
- La información que tienen más en cuenta es la que se les presenta en los periódicos y revistas, también ven televisión aunque esta publicidad no les causa mucho impacto. Son buenos lectores.

- Estas personas planean con anterioridad sus compras, desde el lugar a donde van a ir hasta cuanto dinero piensan gastar.
- Los lugares predilectos para realizar sus compras son almacenes o tiendas especializadas en los artículos que desean comprar, no les interesa recorrer varios sitios antes de decidirse.
- Las mujeres se encargan de las compras del hogar y de los artículos personales de su esposo.
- En cuanto a productos de consumo masivo son fieles a algunas marcas que han venido consumiendo durante los últimos años, en cambio en prendas de vestir la marca no es tan importante como la calidad y el precio de las mismas.
- Cuando van a realizar sus compras, los hombres prefieren ir solos y buscar asesoría en los vendedores aunque la decisión la toman por sí mismos. Las mujeres en cambio van acompañadas y no les gusta mucho la asesoría de los vendedores sino de su acompañante.
- La ropa para esta generación tiene tendencia a los colores oscuros: cafés, negros, azules, y colores neutros como el beige.
- En otros artículos le gustan los colores primarios como el azul, verde, rojo y los neutros como el blanco y el beige.
- Su forma de pago depende de las compras realizadas, si son compras de artículos de consumo masivo se paga en efectivo o tarjeta débito, si en cambio son artículos de mayor valor como ropa o electrodomésticos utilizan la tarjeta de crédito.
- En cuanto al ambiente de los lugares donde realizan sus compras los prefieren bien iluminados, concurridos pero a la vez amplios, que tengan una buena exhibición y facilidades para parquear.
- En las mujeres hay una tendencia a participar de las rifas, reunir cupones de descuentos, comprar artículos en oferta y pedir descuentos, este comportamiento no se ve tan marcado en los hombres.
- En los casos en que existan relaciones con niños pequeños son estos los que deciden a donde quieren ir o que quieren que les compren.
- Las actividades de recreación que prefieren son los paseos familiares de fines de semana, generalmente a casas de descanso propias.

- Las personas que tienen entre 30 y 50 años, son profesionales laboralmente activos, algunos son casados con hijos pequeños, separados o solteros. En la ciudad de Pasto se ve que aquellas personas que son solteras y están en esta categoría viven con sus padres, muy pocas personas se independizan.
- Para estas personas los medios de comunicación con los cuales se relacionan más fácilmente son el internet, los programas de noticias de la radio (sobretudo cuando van en carro), hacen uso de los celulares y leen ocasionalmente.
- En general no tienen salidas programadas para realizar sus compras, son más bien impulsivos en las compras de ropa y artículos suntuarios, las cuales se realizan en su mayoría en centros comerciales; en cuanto a las compras de artículos de consumo masivo estas se realizan más racionalmente, en supermercados o hipermercados donde pueden encontrar gran surtido y diferentes marcas, estas compras se hacen cada vez que se necesitan los productos, en fines de semana o en horas fuera del horario de trabajo.
- La atención de los vendedores no es fundamental para decidir su compra, al contrario la opinión personal es más importante, las compras se realizan impulsivamente y normalmente sin acompañantes.
- La forma de pagar más común es en efectivo o con tarjeta débito.
- Las prendas de vestir de los yuppies son en su mayoría informales, de diferentes colores, donde predomina el azul y colores cálidos, sin embargo el estilo de vestir depende del trabajo que realicen, algunos son muy formales.
- Los lugares donde realizan sus compras deben facilitarles la rapidez de estas, prefieren sitios donde la exhibición permita la manipulación de los artículos, o sean autoservicios y que tengan facilidades de parqueo.
- No hay mayor fidelidad a las marcas de artículos o lugares, importa más la calidad y comodidad, sin embargo cuando se trata de compras de artículos más especializados si hay preferencias por ciertas marcas, lo mismo ocurre con las compras de productos de consumo masivo que por tradición se han utilizado por su familia.
- En cuanto a las costumbres religiosas no son practicantes, no participan de ceremonias religiosas pero si son creyentes.
- Cuando se les preguntó que desearían tener, los hombres respondieron en su mayoría que quisieran comprar equipos de audio y video de última tecnología y

realizar estudios especializados, las mujeres casadas prefieren electrodomésticos para el uso del hogar y a las solteras les gustaría tener carro y casa propia y también realizar estudios especializados.

- No suelen pedir descuentos ni llenar cupones para rifas
- Para aquellos que tienen hijos, los yuppies destinan parte de su presupuesto para satisfacer las necesidades y caprichos de los mismos, los cuales deciden que les gusta y que quieren.
- En cuanto a la tendencia de la unión conyugal que prefieren es la unión libre, aunque piensan que las responsabilidades en cualquier unión son las mismas.
- Las actividades culturales o de distracción que más les llama la atención son ir a cine o salir a cenar.
- Las personas que pertenecen a la generación que están entre los 20 y 32 años, estudian en la universidad o ya se han graduado y están trabajando.
- Están en contacto con la tecnología por medio de Internet, el uso de celulares, son televidentes intensivos y se dejan influenciar por la publicidad que se les presenta en este medio. Son malos lectores.
- No programan sus compras, estas son impulsivas, aunque se limitan a ciertas marcas o almacenes donde compran frecuentemente, buscan buenos diseños y comodidad.
- En cuanto a la atención prefieren que el vendedor sea amable y se acomode a sus necesidades, les gusta que la persona que los atiende los haga sentirse importantes.
- La decisión de comprar la realizan individualmente porque en general se va a los sitios sin acompañantes.
- Cuando necesitan realizar una compra no recorren muchos sitios antes de decidirse por algún artículo en particular porque tienen almacenes conocidos donde consiguen los productos que necesitan y son fieles a ellos.
- De vez en cuando cambian de marca de ropa o productos con el objetivo de probar cosas nuevas y la calidad de los mismos, si estos les gustan se convierten en seguidores de la marca, sino los satisfacen vuelven a sus marcas habituales.
- La forma de pago más frecuente es con tarjeta débito o en efectivo

- En cuanto a la religión son creyentes más no practicantes.
- En las relaciones conyugales hay igual tendencia a la unión libre y al matrimonio.
- En cuanto a lo que desearían tener las respuestas fueron generales para ambos sexos: carro, casa propia, un alto cargo laboral y viajes.
- Están abiertos a las promociones de ventas, llenan cupones para rifas y les gusta ser reconocidos como clientes de sus almacenes preferidos para lo cual adquieren tarjetas de fidelización para clientes.
- Las personas que se encuentran entre los 11 y 20 años, en su mayoría son colegiales y algunos han ingresado recientemente a la universidad. Viven con sus padres y no son económicamente independientes.
- Son personas que se dejan influenciar por la información que se les presenta en la televisión, están en contacto con equipos de comunicación de última tecnología como los celulares o la Internet, malos lectores pero buenos habladores entre su grupo de amigos o de edad, en especial por teléfono.
- En el momento de realizar compras, especialmente de ropa, prefieren ir a almacenes especializados y referenciados, donde han comprado anteriormente y en los cuales encuentran sus marcas preferidas que satisfacen sus expectativas en cuanto a calidad y diseños que estén de moda, sin embargo recorren varios sitios antes de decidirse para poder comparar diseños.
- Prefieren ir acompañados a realizar sus compras, especialmente por algún familiar quien generalmente paga por las compras.
- Hay compras para la que no necesitan asesoría como las compras de alimentos que realizan en el colegio o universidad, las cuales se ven influenciadas por la publicidad que han visto en televisión.
- La decisión de los artículos que quieren comprar es muy individual, tienen un criterio fuerte sobre lo que desean.
- Buscan diferenciarse de las demás personas de su edad y lo hacen comprando artículos exclusivos en sitios exclusivos.
- Se mueven en ambientes de gran presión, donde hay un fácil acceso al alcohol, a las drogas y al sexo.

- Con respecto a los lugares en los que prefieren hacer compras les gusta que sean juveniles, modernos, llamativos y que tengan exclusividad en sus productos.
- No acostumbran a pedir descuentos, ni participan en rifas o en cupones de descuentos.
- En cuanto a los colores que prefieren se encuentran los colores fuertes y llamativos.
- En cuanto a la unión conyugal con la que más se identifican respondieron que con el matrimonio civil o por la iglesia.
- No son practicantes de la religión, pero si creyentes
- Cuando se les pregunta que es lo que desearían comprar hay una gran tendencia al deseo de adquirir ropa.
- En cuanto a sus preferencias de actividades culturales les gusta ir a cine y salir los fines de semana con sus amigos a rumbas. También les gusta practicar diferentes clases de deportes.
- Los niños entre los 5 y los 10 años, son hijos de la generación que esta entre los 30 y 45 años, dependen totalmente de sus padres aunque tienen un gran poder de decisión y gustos definidos, cursan la primaria en sus colegios.
- Están en contacto con equipos de tecnología como los juegos de video y ven mucha televisión en su tiempo libre, por lo que tienen gran información sobre diferentes marcas y productos, en especial le prestan gran atención a la publicidad sobre los últimos juguetes y sus accesorios.
- Los productos en los cuales tienen gran poder de diferenciación son los juguetes, de los cuales no solo reconocen su marca sino que conocen todos sus accesorios y los prefieren por ellos. En cuanto a artículos de vestir, la marca no es importante pero si deciden la compra de estas prendas por su gusto, no dejan que sus padres se impongan sobre ellos.
- Prefieren lugares abiertos, normalmente centros comerciales donde encuentren juegos, dispensadores de dulces, ventas de comidas rápidas, espacios donde puedan jugar con otros niños.
- Esta generación se relaciona bien con las demás personas

- Debido a su corta edad sus compras de ropa y juguetes las realizan siempre acompañados, normalmente por alguno de sus padres, quienes pagan por las mismas.
- Estos niños llevan al colegio sus alimentos en sus loncheras; las cuales son normalmente alistadas por sus padres; sin embargo, muchos de los productos son exigidos por los mismos niños, ya sea porque les gustan o porque tienen diferentes artículos coleccionables. Por lo anterior, no compran muchos productos estando solos y sin asistencia.
- Los colores que prefieren son fuertes y/o diferenciados, como rojo, verde, amarillo, azul.
- Cuando se les preguntó sobre que es lo que más les gustaría comprar todos dijeron que juguetes.

4.2 ASPECTOS HISTÓRICOS DEL SUBSECTOR PANELERO.

La caña panelera se ha constituido en uno de los cultivos más importantes de Colombia, por su materia básica en la obtención de panela, alimento importante del pueblo colombiano. La producción de la panela se caracteriza por ser base de una actividad artesana, familiar, minifundista, donde la aplicación de técnicas es todavía rudimentaria lo cual ha traído como consecuencia bajas producciones de caña y de hecho disminución en el rendimiento.²

Particularmente el departamento de Nariño es uno de los principales productores de caña panelera. El precio de la panela esta sujeto a múltiples fluctuaciones debido a la acción de los intermediarios los cuales impiden que dicho precio sea fijado de acuerdo a las conveniencias del productor.

4.2.1 Análisis de la situación actual subsector panelero. En el ámbito nacional vale la pena considerar que la caña panelera tiene un alta demanda, por ejemplo, en las zonas rurales, la fabricación de panela en cuadros de diferente tamaño y la llamada panela en bola; y en las zonas urbanas, por lo general se utiliza panela granulada o incluida como producto complementario.

El procesamiento de la caña panelera para algunos casos es netamente artesanal, para otros no porque hay cierto grado de industrialización; pero en general existe demanda de diferentes productos a partir de la misma materia prima.

² http://www.agrocadenas.gov.co/panela/panela_descripcion.html

En Colombia la industria de la caña panelera ha tenido un dinámico crecimiento que ha pasado de abastecer el mercado nacional para colocar la producción en los mercados internacionales; hasta tal punto que existen empresas de productos derivados de panela, para exportar. Estas empresas siempre mantienen un mercado estable puesto que el consumo europeo, canadiense y estadounidense continuamente exige mayor cantidad de productos y en muchas ocasiones la producción no alcanza para satisfacer la demanda de los compradores.

El principal problema pérdida de competitividad en el mercado nacional e internacional por costos de producción, bajos rendimientos, baja calidad del producto y principalmente pocas oportunidades en el mercado.

Bajo rendimiento en toneladas de panela por hectárea (5.811Ton/hectárea promedio), debido al uso de semillas de mala calidad, altos índices de ataques de plagas, mal uso y costo de fertilizantes, alto costo y baja eficiencia del control de malezas y mala rotación de suelos.

Poca disponibilidad de los productores para invertir en mejoras tecnológicas, difícil acceso al crédito por parte de los productores, inestabilidad periódica de precios, programas de validación, ajustes, transferencia de tecnología y asistencia técnica y no tienen la continuidad necesaria, alta y creciente inseguridad.

Según cifras de la FAO, 26 países producen panela, dentro de los cuales Colombia ocupa el segundo lugar después de la India, con un volumen que representa el 12.1% de la producción mundial en 2001. Sin embargo en términos de consumo por habitante, Colombia ocupa el primer lugar con un consumo de 34.2 Kg/hab. de panela al año, cifra que supera de lejos al promedio mundial de 2 Kg/hab. y del mayor productor mundial, la India, cuyo consumo fue 7.9 Kg/Hab. A pesar de su apreciable significancia en la producción mundial, la importancia socio económica de la panela se analiza a nivel interno debido a que casi la totalidad de la producción se destina al consumo doméstico.

La producción de panela es una de las principales actividades agrícolas de la economía nacional, entre otras razones por su participación significativa en el Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, la superficie dedicada al cultivo de la caña, la generación de empleo rural y su indiscutible importancia en la dieta de los colombianos.

La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2002 la caña panelera contribuyó con el 4.1% del valor de la producción de la agricultura sin café y con el 1.9% de la actividad agropecuaria nacional. Ocupó en ese año el puesto once en contribución al valor de la producción superando a productos como el maíz, arroz secano, cacao, frijol, sorgo, plátano de exportación, tabaco, algodón, soya, trigo y cebada, entre otros. Se estima que existen cerca de 70.000 familias que cultivan la caña panelera y

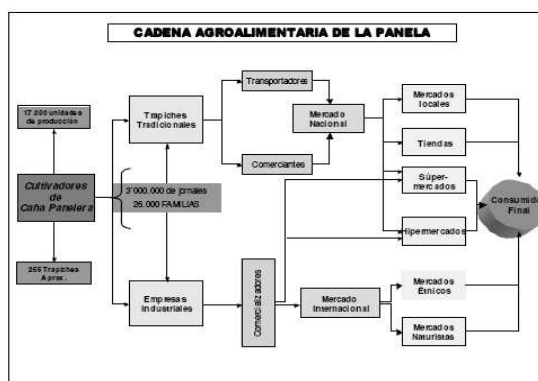
15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña. Además genera más de 25 millones de jornales al año y se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café.

En relación con el Departamento de Nariño, la caña panelera y su transformación a panela presenta una población dependiente de 26.000 familias y de la cual se derivan 3 millones de jornales anuales. Es un cultivo que demanda gran cantidad de fertilizantes, y se constituye en una de las actividades agrícolas que necesita una gran demanda de servicio de transporte, estimándose un movimiento alrededor de dos millones de toneladas de producto panela por año.

Este subsector, incluyendo la fase de producción, procesamiento, transporte y comercialización se constituye como el eje fundamental de la economía del sur occidente del Departamento, que concentra el 10.24% de la producción de panela nacional³.

4.2.2 Descripción de la cadena productiva de la panela.

Figura 1. CADENA PRODUCTIVA DE LA PANELA.



La Cadena productiva de la panela está compuesta por diversos actores privados y públicos, y eslabones productivos y comerciales.

Los actores directos son los productores de caña panelera, los procesadores de caña o beneficiaderos de la caña panelera (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña.

³ www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Dimension_regional/nariño%20-%20panela_pdf

Los eslabones comerciales de la Cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas; ellos despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de Cadena.

El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas; los tenderos son, entonces, agentes directos de la mayor importancia, que colocan una buena parte del producto al consumidor final. Hay que anotar que una porción del mercado es comercializada a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria.

El sistema de apoyo institucional de estos eslabones de la Cadena se expresa en los organismos de vigilancia y control tales como la Superintendencia de Industria y Comercio, las secretarías de salud, departamentales y municipales, las Alcaldías Locales y la Policía.

Los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los agentes son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales y los exportadores. Como actores del sistema de apoyo institucional se destacan las Ligas de Consumidores, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Proexport.

La panela puede dirigirse al mercado para consumo final en panela en bloque, granulada o en polvo; también como insumo de la industria de alimentos para consumo humano o de alimentos concentrados para animales.

4.2.3 Breve reseña de los municipios productores de panela en Nariño.

Figura 2. MUNICIPIOS PRODUCTORES DE PANELA EN NARIÑO.



- **Samaniego.** Situado a 119 Kilómetros al sur occidente de la capital nariñense, su temperatura promedio es de 22 grados centígrados, con una altura de 1.535 m.s.n.m, su población total es de 67.272 habitantes. La principal actividad económica del municipio es la producción agropecuaria (64.9% de su población según el estudio prospectivo visión Nariño 2030), basada principalmente en los cultivos de caña panelera, café, cítricos etc.; en la zona urbana los habitantes se dedican a actividades comerciales y de servicios, con un 23% de participación de la población; de otra parte el 6.8% de la población participa del sector público. ⁴

Situada a 48 kilómetros al noroccidente de la ciudad de San Juan de Pasto, la temperatura media es de 20 grados centígrados las principales actividades económicas a las que se dedican sus 26.395 habitantes son la agricultura, la ganadería, las artesanías, el comercio y el transporte.

- **Ancuya.** Se encuentra a 70 kilómetros de la capital del Departamento, en el sector occidental. Su altitud es de 1.358 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura es de 21 grados centígrados y su área es de 73 kilómetros cuadrados. Son 17.333 habitantes que dependen en su mayoría de la agricultura y ganadería.

- **Linares.** Se encuentra a 91 kilómetros de la capital del Departamento de Nariño. Su altura es de 1.500 metros sobre el nivel del mar, la temperatura media es de 22 grados centígrados; con un área municipal de 146 kilómetros cuadrados. Los 19.835 habitantes basan su economía en la agricultura y la ganadería

- **Consacá.** Se encuentra a 55 kilómetros al centro occidente de la ciudad de Pasto. Se encuentra a 1.640 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura es de 19 grados centígrados, el área municipal es de 132 kilómetros cuadrados. Las actividades económicas de mayor importancia la dividen sus 12.294 habitantes entre la agricultura y la ganadería.

- **Tambo.** Localizado a 43 Km. al noroccidente de Pasto; sus 36.115 habitantes dependen económicamente de la agricultura y la ganadería, siendo sus productos principales de producción: frijol, maíz, café y caña panelera⁵.

⁴ Revista Nariño 93 años. Sinopsis histórica, geográfica, económica y social del departamento de Nariño. Editorial kimpres Ltda. Santa Fe de Bogotá, Agosto 1997. Pág.160 a 165.

⁵ Revista Nariño 93 años. Sinopsis histórica, geográfica, económica y social del departamento de Nariño. Editorial kimpres Ltda. Santa Fe de Bogotá, Agosto 1997. Pág.160 a 165.

4.2.4 La industria de procesamiento de la panela. En el departamento de Nariño se tiene un inventario actual de 255 factorías o trapiches dedicados al procesamiento de la caña en panela, con diferentes capacidades, diferentes niveles de desarrollo tecnológico y variada presentación del producto final en el mercado⁶.

De esta cantidad existen 151 trapiches localizados en la zona occidente del Departamento, son empresas que producen entre 7.5 y 12 toneladas de panela por semana, catalogados como trapiches de gran producción y con tecnologías de extracción y cocción tradicionales mejoradas.

En estas zonas se produce el 80% de la producción de panela nariñense, en los demás municipios productores de caña panelera, los centros de extracción de panela son pequeñas industrias con producciones de 1.5 y 3.5 toneladas de panela por semana y orientadas a suplir los mercados locales.

4.2.5 Tecnología existente en la producción. En el departamento de Nariño se presentan los siguientes inconvenientes en cuanto a utilización de tecnología en la producción de la materia prima (caña) para la elaboración de la panela⁷.

- Tradicional.

- Uso de variedades tradicionales de bajo rendimiento y calidad.
- Inadecuado uso de semilla
- Deficiente manejo agronómico del cultivo
- Utilización del método denominado Entresaque para la cosecha de la caña.
- El rendimiento promedio de producción de caña es de 3.500 Kg. / Ha.

⁶ Zamudio Palacios, Carlos. Propuesta para la creación de una cooperativa productora y comercializadora de panela en el Municipio de Sandoná, 2005. p. 41

⁷ www.dnp.gov.co/archivos/documentos/A1_Dimension_regional/nariño%20-%20panela_pdf

- Medianamente Tecnificada

- Uso de semilla de tallo y la incorporación de los fertilizantes en el manejo agronómico del cultivo.
- El área de producción en Nariño que representa este tipo de tecnología es de 18.132 Ha.
- Municipios: Sandoná, Consacá, Ancuya, Linares, Samaniego, El Tambo y la Florida.

- Tecnificada

Incorpora el uso de variedades mejoradas y el manejo agronómico adecuado en relación con el uso de semilla, fertilización y control de malezas. Este tipo de tecnología en la zona de producción de caña no alcanza a abarcar más de 20 hectáreas⁸.

4.2.6 Problemas presentados en la transformación de caña a panela en los trapiches. Es importante considerar los problemas que frecuentemente se presentan en la transformación del producto dentro de los centros de transformación, entre los cuales se encuentra:⁹

- La caña en el momento de moler, se encuentra sucia por el manejo que recibe en el acarreo, desde el momento del corte, hasta el momento de moler, resultando un jugo con barro.
- Los molinos presentan deficiencias en cuanto a extracción de jugos, con máximas de 35% y se tiene conocimiento que en molinos del interior del país se realizan extracciones por encima del 80%.
- Deficiencia en el sistema de filtrado de jugos, solo el 30% de los trapiches presenta sistema de filtrado en algunos casos no completos.
- Sistemas de cocción deficientes, debido a que los hornos utilizados para la evaporación de agua y concentración de azúcares, son de tipo tradicional mejorado, sin ningún tipo de tecnología.

⁸ Ibid.

⁹ Zamudio Palacios, Carlos, propuesta para la creación de una cooperativa productora y comercializadora de panela en el Municipio de Sandoná, 2005. p. 41

4.2.7 Infraestructura para la producción de panela en Nariño. Con base en el tamaño de los establecimientos, la complejidad, la forma y el contenido de ingeniería y tecnología y de acuerdo a las características de los trapiches localizados en Samaniego, estos se pueden clasificar en:

- **Trapiche sencillo.** Forman este grupo unidades caracterizadas por tener en sus procesos productivos una reducida proporción de maquinado, en general en sus procesos incluyen: apronte y extracción de jugos, teniendo que acudir a plantas de mayor magnitud para solicitar el servicio de limpieza de jugos y clarificación.

- **Trapiche mediano.** En este grupo se incluye plantas con un reducido porcentaje de maquinado, mayor área de producción, mayor número escalas de proceso y mayor capacidad competitiva que el grupo anterior.

- **Trapiche especializado.** Se identifican aquí las plantas con una o muy pocas líneas de productos, con visos de tecnología especializada de fabricación y con experiencia en problemas específicos de producción y gestión, además de que cuentan con mayor porcentaje de maquinado y de productividad derivada de la especialización.

Los grupos sencillo y mediano son los de mayor frecuencia en el medio, lo cual sugiere que la mecanización y la incorporación de tecnología aún es limitada en los aspectos técnicos y de operación.

En su conjunto los trapiches locales no configuran un grupo fuerte con capacidad competitiva y de negociación, su acción es independiente. A ello se suma el atomismo y la competencia generada por personas que aprenden el oficio y eventualmente se dedican a los procesos realizados en el trapiche empleando procesos anticuados, actitud que busca aumentar ingresos a costa de desmejorar la calidad y cuya incidencia para el progreso regional de trapiches e industrializadores es negativo en todo sentido.

Los productos elaborados a partir de caña panelera por microempresarios en el Departamento de Nariño y particularmente en el municipio de Samaniego, necesitan de buena calidad y precios competitivos para lograr destacada ubicación en el mercado regional, nacional e internacional; es este uno de los cuellos de botella por los que atraviesan los pequeños productores paneleros. En este sentido los trapiches deben hacer un repunte en cuanto a calidad se refiere, tarea que no resulta fácil, puesto que el criterio de calidad de productos a partir de panela que se ofrecen, parte de las actividades de apronte, extracción de jugos, prelimpieza, clarificación, encalado, evaporación y concentración, punteo y batido, moldeo, empaque y almacenamiento. El cultivo de caña de azúcar y la producción de panela es una de las actividades agroindustriales más importantes del país por

el área sembrada, por la generación de empleo rural y por la relevancia en la dieta alimenticia colombiana.

4.3 MARKETING

Se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los productos ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de los mismos.

4.3.1 Evolución del Mercadeo. En las comunidades primitivas el concepto de marketing no existía, pues el hombre limitaba sus actividades dentro de su núcleo familiar y se autoabastecía de la tierra, tenía todo lo que necesitaba a su alcance.

Luego se unió a otros conformando grupos y empiezan a desarrollar tareas en común y todo se basaba en el concepto de la igualdad. Quien tenía excedentes debía repartirlos entre los otros hasta quedar iguales.

Después los hombres se distribuyen las tareas y se especializan en determinadas actividades económicas: agricultura, pesca, ganadería, minería, etc. Es aquí donde surge la necesidad de buscar quien necesita lo que yo tengo y quien tiene lo que yo necesito. Surge entonces el concepto de trueque (intercambio de mercancías), la negociación y un incipiente desarrollo del marketing.

Con la especialización económica aumenta la importancia del trueque y aparecen los mercados locales, sitios donde se concentran diferentes mercancías. Al principio eran de carácter temporal. Con el surgimiento de ésta institución se facilita el proceso de intercambio y se genera el elemento plaza, como un lugar específico para ir a intercambiar cosas.

El auge de los mercados hace necesario la utilización de medios de intercambio comunes: semillas, ganado, esclavos, etc. Pero la minería estableció una unidad de valor denominada la moneda.

La especialización sumada a la difusión de mercados locales y la moneda presenta la posibilidad de la acumulación de capital y el concepto de marketing era el de actividades de negocios para la búsqueda de clientes y el transporte de los artículos para obtener ganancias.

El aumento de la población, los medios de transporte y las comunicaciones forman las grandes ciudades que adoptan modelos de especialización y acumulación de riqueza. Se establecen procesos de producción en serie, standarización de piezas y de producción en menor tiempo posible. En ésta etapa el marketing se orienta a la producción, luego al darse cuenta del gran volumen de inventarios, y para no entrar en más detalles; el marketing se convierte en un conjunto de actividades desarrolladas por lo vendedores para mejorar y estimular el movimiento de bienes y servicios del producto al consumidor, es la etapa orientada a las ventas.

Actualmente el marketing es una gran actividad que abarca una serie de variables que satisface necesidades individuales y organizacionales. Actualmente las personas no compran siempre en la misma parte, la misma marca, con la misma frecuencia, etc., sino que van cambiando de cuerdo a su ciclo vital al igual que el ciclo de vida de los productos.

Todos estos cambios de percepción frente a determinadas situaciones y al efecto del entorno político, social, cultural, religioso y emocional hace que el mercadeo sea sinónimo de *cambio*.

Por eso se debe saber que las tendencias en el campo del marketing se pueden enunciar así:

- La desmasificación del mercado
- La cambiante composición de los hogares
- El ocaso de la lealtad a las marcas
- Nuevas formas de comprar y pagar
- La mercadotecnia basado en los datos
- Proliferación de nuevos productos
- Multiplicación de nuevos canales de distribución
- Deterioro de la eficacia publicitaria

4.4. MARKETING MIX

Producto. De manera general es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para su adquisición, uso o consumo que pueda satisfacer una necesidad o deseo.

Los elementos constitutivos del producto:

1. La función básica (funcionalidad): Es el servicio principal que presta el producto al consumidor, es decir, la necesidad básica que este satisface. Ejemplo, una panera se utiliza para colocar los panes al servir la mesa.

2. Las características tangibles: es decir, aquellas que podemos observar o tocar, entre las que podemos destacar tres categorías principales:

Características técnicas: todo producto puede ser definido e identificado por los materiales de que está hecho, por sus normas técnicas o dimensiones, por que pertenece a una línea o gama de productos e incluso por su calidad. Estas características tienen una especial importancia cuando son percibidas por el consumidor ya que pueden servir como base para la diferenciación del producto.

Características funcionales: son el envase, embalaje, etiquetado y en general la forma de presentación del producto. Estas características son utilizadas fundamentalmente en la identificación del producto con la marca y para diferenciarlo de los productos de los competidores.

Características estratégicas: se refieren a la estética del aspecto externo del producto para el cual se busca que combine funcionalidad y belleza y que al mismo tiempo sea clave para la diferenciación del producto. Entre esas características están: color, forma, diseño.

3. Los servicios conexos: Muchos productos llevan incorporados una serie de servicios que los enriquecen y que influyen en la decisión del comprador, como son las formas de entrega, instalación, la garantía, el servicio post-venta, las formas de financiación, etc.

4. Las características intangibles: son aquellas que no se pueden percibir físicamente. En algunos productos, los consumidores llegan a apreciar un significado o contenido simbólico que los enriquece y que facilita su diferenciación frente a los competidores. Este significado puede llevar a determinar la compra y por ello para las empresas es muy importante conocer la representación subjetiva que tienen los consumidores del producto.

Precio. Es un elemento importante que no debe establecerse a la ligera, ya que es quien da estabilidad económica a la empresa. Es el catalizador del intercambio entre compradores y vendedores.

Objetivos del precio:

- a. Supervivencia
- b. Rendimiento sobre la inversión
- c. Participación en el mercado
- d. Enfrentar la competencia
- e. Sacar el máximo de utilidad

Esto quiere decir que el precio tiene que estar de acuerdo con el valor del producto percibido por el consumidor, de tal modo que si el precio se percibe superior al valor del producto, es de decir, a la utilidad y beneficios que puede proporcionar, el cliente no estará a dispuesto a pagar ese precio. En cambio si el precio es acorde a los beneficios percibidos en el producto o si el cliente percibe que el precio es bajo con relación a esos beneficios, la demanda de ese producto aumentará.

- **La decisión de determinación del precio:** hay que tener en cuenta que el precio es uno de los elementos del mercadeo y por tanto deberá integrarse de forma coherente con el resto de los elementos de la mezcla de mercadeo: Producto, Distribución y Promoción, ya que son interdependientes entre sí.

Esto quiere decir que el precio debe estar de acuerdo al producto, a la forma de presentación del producto, a la forma de comercialización, al tipo de clientes a quienes desea venderles su producto.

- **Plaza.** Aunque en el marketing mix la plaza sería el sitio donde se encuentra el producto o servicio disponible para su consumo o uso, no representa lo mismo para la connotación de esta P que hace énfasis en el sistema logístico de la mercadotecnia.

La logística es un término de la guerra, pero aquí se interpreta como el arte de dirigir el flujo de materiales, productos e información de la fuente al usuario.

La distribución física busca minimizar los costos y maximizar el servicio al cliente, incluyendo el almacenamiento, manejo de materiales, proceso de pedidos y el transporte.

- **Canales de Distribución.** El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Los canales de distribución permiten el programa de comercialización, traslado y ubicación del producto, fluidez en las ventas, influyen en el precio del producto y ayudan en la promoción de las ventas.

- **Los tipos de canales son:**

Canal corto: Es aquel que parte del fabricante y llega al consumidor final.

Canal largo: Es aquel en el que el producto se genera en el fabricante, pasa a un mayorista, luego a un minorista y por último al consumidor final.

Canal múltiple: Utiliza distintos canales par alcanzar el consumidor final, por ejemplo una empresa que tiene su fuerza de ventas que atiende mayoristas y minoristas; pero a su vez tiene puntos de venta propios donde realiza ventas directas al consumidor final.

- **Promoción.** Es la función del marketing mix relacionada con la comunicación persuasiva hacia públicos objetivo que le brinda beneficios tangibles al producto o servicio.

- Comunicación efectiva de los resultados de la estrategia de marketing a las audiencias objetivo. Forma activa y explícita de la comunicación de marketing.

- Función del marketing relacionada con la comunicación persuasiva, hacia audiencias objetivo, de los componentes del marketing para facilitar el intercambio entre el fabricante y el consumidor.

- La promoción contribuye a: salir de productos quedados, obtener liquidez a corto plazo, enfrentar a la competencia, motivar al equipo vendedor, introducir un nuevo producto, aumentar la frecuencia de consumo, aumentar la cobertura, mejorar la exhibición de productos, incrementar la participación en el mercado.

Objetivos de la Promoción.

- a. Crear conciencia de marca
- b. Enviar información
- c. Educar y anticipar una imagen positiva

4.5 MARKETING ESTRATÉGICO

Se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

4.6 PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

- Completitud: Lo que interesa esta en el Plan
- Buena organización: Lo que interesa es fácil de encontrar.

4.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, Organización no Gubernamental o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuará de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que se elige para las organizaciones influirá en las personas y viceversa¹⁰.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas. Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica permiten predecir rutas alternativas y elegir la que resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos.

4.7.1 Necesidades y beneficios de la Planeación Estratégica. La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea¹¹.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos22/psicologia-del-mercadeo/psicologia-del-mercadeo.shtml>

¹¹ <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>

- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

4.7.2 Evolución Histórica de la Planeación Estratégica. ESTRATEGIA (Raíces etimológicas) Griego stategos = “Un general” = “ejercito”, caudillar. Verbo griego stategos: planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.¹²

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego” “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia strategy andstructure).

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Estrategia Global: Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo, entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

¹² Ibid

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo" Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica.

Más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista: El porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía, estructura.

El porvenir de las decisiones actuales: la Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

Filosofía: es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada Introducción en la década del 60, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases. (Ver tabla 1).

Estrategias Organizacionales: son las acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos a largo plazo. Estas se basan en:

- Todos los cambios en el conjunto de mercados, a los cuales servirán.
- Todos los cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.

Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

Conceptos. Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los

aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.

Tabla 1. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ¹³

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período- Estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación Estratégica por cada década			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas en Divisiones unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero.	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas.	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

¹³ Ibid

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planeación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de estas.

Sin embargo la Planeación Estratégica, no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una conceptualización bastante precisa es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV:

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación". (Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985.)

4.8 MARCO CONCEPTUAL

4.8.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)

Procedimiento

1. Se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna, entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
2. Se asigna un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El valor adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los valores más altos. El total de todos los valores debe sumar 1.0.

3. Se asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación =4).
4. Se multiplica el valor de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave.

Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación¹⁴.

4.8.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). Es otra herramienta que permite conocer el entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo y demográfico de la empresa.

Para elaborar esta matriz se tiene en cuenta que la ponderación es subjetiva al interior de la institución, pues sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto deben ser considerados los que afectan o favorecen el desarrollo o rendimiento de la organización y por lo tanto deben recibir ponderaciones altas, e igualmente es de considerar que algunos factores que se presentan como amenazas para algunos sectores, para otros pueden llegar a convertirse en oportunidades.

4.8.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar la posición estratégica de una empresa. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en el entorno.

¹⁴ www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepesa/planeacion-nepesa.shtml

– Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

– Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4

– La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

– Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto)¹⁵.

4.8.4 Matriz DOFA. Sirve como método complementario del análisis del entorno, del análisis situacional interno y del perfil competitivo determinando si la empresa Innovando. Está capacitada para desempeñarse en el sector.

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar a la gerencia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de le empresa, permitiendo a la administración formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

¹⁵ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

4.8.5 Matriz del Portafolio de Productos (BCG). De acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de portafolio de productos.

Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas, generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio.

4.8.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA). Es un intento para superar algunas de las limitaciones inherentes a los enfoques previos mediante la adición de otras dos dimensiones importantes. Para realizar la PEYEA, se debe identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Cuando el vector direccional de una empresa está situada en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas¹⁶.

4.8.7 Matriz Igor Ansoff. Se compone de cuatro cuadrantes: Producto existente, Producto nuevo, mercado existente, mercado nuevo, en esta matriz se pretende

¹⁶ www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml

definir estratégicamente la posición que tiene un producto y las posibilidades de expandirse a un nuevo mercado.

Permite plantear estrategias de penetración y desarrollo de mercado, de igual forma permite plantear estrategias para el desarrollo de productos y su diversificación.

Estrategias de crecimiento: Esta muestra cuatro rutas básicas para el crecimiento de la organización. Estas rutas son:

- **Penetración en el mercado:** Busca la penetración enfocando sus productos a los mercados diferentes existentes, pero expanden su nivel de esfuerzos de manera significativa.

- **Desarrollo del producto:** La organización sirve a las mismas necesidades básicas del mercado modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a las ofertas competidoras cambiantes; satisfacen mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado.

- **Desarrollo del Mercado:** Es una estrategia que intenta encontrar crecimiento en nuevos mercados. Ejemplo: Expansión al extranjero de una empresa; encontrar nuevos usos para productos existentes.

- **Diversificación:** Incluye nuevos productos y nuevos mercados. Las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos.

Estrategias de Consolidación: Las hay de cuatro tipos:

- **Despojo.** Una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra compañía. Esto ocurre porque la compañía reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto.

- **Cosecha.** Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la compañía, pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento. Es lo inverso de la Penetración en el Mercado.

- **Poda.** Se elimina parte de la mezcla de productos y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al Desarrollo de un Producto.

- **Atrincheramiento.** La organización continúa ofreciendo el mismo producto, pero cambian algunos mercados, enfocándose en sus mercados más fuertes¹⁷.

4.8.8 Matriz Poam. El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa¹⁸.

4.8.9 Matriz de ciclo de vida del producto. Teóricamente todo producto tiene cuatro fases en su ciclo de vida, primera fase que es de introducción, o lanzamiento, la segunda fase de crecimiento, tercera fase de maduración, y una última fase de declinación, es importante comparar su ciclo de vida con el de la industria para saber si el mercado crece cuando la industria crece, su producto crece cuando el producto de la competencia crece.

En conclusión el plan de mercadeo es una herramienta de uso diario para el ejecutivo en el cual se presenta todas las estrategias y acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos definidos por la compañía en función de las necesidades de los clientes, así mismo el plan de mercadeo contempla un tiempo determinado un mercado definido al cual vamos a desarrollarle dichas actividades y lo que es más importante una asignación de responsabilidades específicas a satisfacer.

4.8.10 Competitividad. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico¹⁹

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

¹⁷ www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml

¹⁸ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/competitividad.htm>

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad y la estrategia empresarial. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Estrategia Competitiva. Calidad total: estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad²⁰.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría,

²⁰ Ibid.

percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Ventaja competitiva. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la Cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

Actividades de Valor. La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (gastos generales, mano de obra directa etc.) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad²¹.

²¹ www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml

Actividades Primarias. Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura:

Figura 3. CATEGORÍAS DE ACTIVIDADES PRIMARIAS.



Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

Logística Externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de Apoyo. Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.

Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

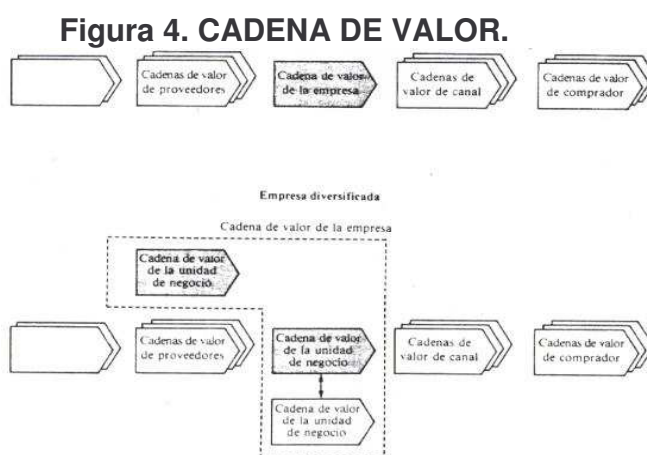
Desarrollo de Tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor²².

Administración de Recursos Humanos. La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo tipo de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

²² Ibid.

Infraestructura de la Empresa: La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Ventaja competitiva y la cadena de valor (CV). La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor, ilustrados en la siguiente figura



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml>

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general²³.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante

²³ Ibid.

es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Finalmente, competir en los sectores industriales relacionados con cadenas de valor coordinadas puede llevar a la ventaja competitiva a través de interrelaciones. Una empresa puede explorar los beneficios de un panorama más amplio internamente o puede formar coaliciones con otras empresas para lograrlo. Las coaliciones son alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión. Las coaliciones implican coordinar o compartir las cadenas de valor con socios de coalición que amplía el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

- **Estructuración de la Cadena de Valor (CV).** Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación²⁴. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, pueden reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio

²⁴ Ibid.

reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias. El diseño del producto normalmente afecta el costo de fabricación del producto.

Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias. Por ejemplo, la inspección aumentada de las partes de entrada puede reducir los costos de seguridad de calidad, más tarde, en el proceso de producción, mientras que un mejor mantenimiento con frecuencia reduce el tiempo perdido en una máquina. Los eslabones que implican actividades en diferentes categorías o de diferentes tipos, son con frecuencia los más difíciles de reconocer.

Cadena de abastecimiento. Incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final, desde el proveedor de las materias primas hasta el estante del detallista.

La Gerencia de la Cadena de Abastecimiento. Es un proceso gerencial relativamente novedoso que tuvo gran impulso en la década pasada y genera reducciones de costos significativos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias.

En el nuevo milenio la competencia se presenta entre las cadenas de abastecimiento y no entre las compañías individuales. La gerencia de la cadena de abastecimiento gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente.

La gerencia de la cadena de abastecimiento cubre las siguientes áreas: red de logística, almacenaje, gerencia del inventario, compras, alianzas estratégicas, informática y telecomunicaciones como elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones.

Causas del desarrollo de la gestión de la cadena de abastecimiento

Se han identificado cinco factores como los detonantes para colocar a la gestión de la cadena de abastecimiento en el centro de atención de las empresas:

1. El rápido desarrollo de los flujos de información, también conocido como la revolución de la información, apoyado en las nuevas tecnologías.

2. La aparición del comercio electrónico, tanto entre empresas como entre empresas y consumidores finales.
3. La empoderación de los clientes debido a las nuevas tecnologías y a la gran cantidad de empresas que producen para él. El cliente se ha vuelto más exigente en términos de calidad de los productos, tiempos de entrega, comodidad, servicio, etc.
4. La gran movilidad de los capitales impulsada por la internacionalización de la economía y la desregulación a los flujos de capitales.
5. La posibilidad de establecer nuevas relaciones entre empresas competidoras traducida en la consecución de alianzas que permitan hacer más eficientes los procesos, tanto en gestión de compras o entregas como otros procesos claves y generadores de altos costos²⁵.

Lo Novedoso de la Cadena de Abastecimiento. Se puede preguntar ¿pero qué es lo novedoso de la gestión de la cadena de abastecimiento si siempre las empresas se han tenido que ocupar de gestionar sus procesos de distribución, transporte, entrega y servicio al cliente?

Lo nuevo del concepto es que integra dichos procesos a los objetivos y a la estrategia corporativa, lo que anteriormente se manejaba de forma aislada por el departamento de compras o por el de distribución ahora confluye en un mismo sistema que permite aprovechar sinergias en pro de disminuciones de costos y mayor eficiencia frente a los clientes.

Anteriormente era común que los departamentos de compras y producción funcionaran sin o con muy poca comunicación entre sí, ahora con la gestión integral no pueden operar de la misma manera ya que los desperdicios, bien sea de materias primas (en la parte de compras) o de tiempos (en producción) redundan en ineficiencias que disminuyen los niveles de competitividad.

Hoy producción le puede hacer saber, en tiempo real, a producción qué necesita y qué no necesita, así mismo los vendedores le pueden comunicar a producción, rápidamente y con exactitud, las referencias y las cantidades de los productos vendidos y cuál es el período de tiempo que deben cumplir, etc. Se trata de hacer que el flujo de información funcione en llave con el flujo de transformación en las empresas.

Beneficios. Entre los principales beneficios que genera la gestión integral de la cadena de abastecimiento se pueden mencionar²⁶:

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

1. Lealtad de los clientes: Consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc., lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos y mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes. Se debe entender que los clientes, aunque han obtenido mayor poder en los últimos años debido a las nuevas tecnologías y a que pueden escoger entre gran cantidad de empresas produciendo para ellos, tienen tendencia a la no movilidad si encuentran lo que buscan porque esta movilidad les representa costos, ya sea en términos económicos o en términos de tiempo y desgaste.

2. Entrada a nuevos mercados: Solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad para hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos. Esta competencia no solo se presenta cuando las empresas se inmiscuyen en procesos de exportación sino cuando nuevos entrantes internacionales incursionan en los mercados domésticos.

3. Liderazgo de mercado: Una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos, será posible pensar en liderar el mercado, al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.

4. Nuevas relaciones comerciales y competitivas: La tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y generar mayores tamaños de mercado.

En qué enfocarse para tener éxito. La empresa que pretenda mejorar realmente sus niveles de eficiencia basándose en la gestión de la cadena de abastecimiento debe enfocar sus estrategias en el conocimiento del cliente, la disminución de costos y la excelencia operacional. Cuando la firma es capaz de entender a su cliente y los procesos requeridos para satisfacerlo seguramente podrá llegar a él con éxito.

Se puede concluir entonces que la gestión de la cadena de abastecimiento es un macroproceso de negocios que involucra todas las funciones en la empresa y que se debe enfocar en el cliente final para ser exitosa.

Calidad total. La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente²⁷

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa

²⁷ www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml

como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

1. Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
2. Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
3. Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Importancia de la calidad total. La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores.
- Los Clientes.

Fundamentos Calidad Total. El objetivo básico: la competitividad

- El trabajo bien hecho.

- La Mejora continuada con la colaboración de todos: *responsabilidad* y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

El control de la calidad total. El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo²⁸.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

²⁸ Ibid.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Tipos de acción de Calidad Total

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizarse para la conducción de los proyectos.
4. Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
3. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
4. Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
5. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
6. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
7. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
8. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
9. La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
10. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.

11. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su coste debe proporcionar beneficio.

4.8.11 Teorías del consumidor: El campo de la psicología incluye multitud de planteamientos teóricos para estudiar la conducta humana. Lo que facilita al mercadeo, comprender el comportamiento de las personas como se ve en las siguientes teorías:²⁹

Teorías de aprendizaje sobre la conducta. La psicología teórica y la aplicada divergen en muchos puntos; pero la principal diferencia reside entre los que sostienen que las teorías conductuales son la clave para entender la conducta humana, y los que defienden las teorías psicoanalíticas propuestas por Sigmund Freud.

Los teóricos conductuales tienden a ser más prácticos y eclécticos en sus métodos. Ninguno de los planteamientos ha generado instrumentos psicológicos de trabajo que cuentan con aplicaciones de mercadeo práctico.

Teorías sobre el estímulo y la respuesta. Este tipo de teoría, sostiene que el aprendizaje se produce cuando una persona responde a un estímulo y es recompensada por dar una respuesta correcta o castigada por dar una respuesta incorrecta. Las primeras teorías de este tipo de estímulo - respuesta (E-R) fueron propuestas por Pavlov, un científico ruso que demostró que era posible hacer que un perro generara saliva cuando se presentaban en la secuencia adecuada un estímulo condicionado, como por ejemplo, carne en polvo, y un estímulo no condicionado, es decir, cualquiera que no provocara normalmente la respuesta, los psicólogos contemporáneos han perfeccionado y modificado posteriormente las teorías. En las aplicaciones prácticas de mercadeo de esta observación se aprecian en la publicidad repetitiva, diseñada para reforzar los hábitos de compras.

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos22/psicologia-del-mercadeo/psicologia-del-mercadeo.shtml>

Teorías sobre el aprendizaje cognoscitivo. Los teóricos cognoscitivos opinan que algunos aspectos tales como actitudes, creencias y experiencias pasadas de las personas, se combinan mentalmente para generar cierto conocimiento de una situación. Según los cognoscitivistas, el cerebro o el sistema nervioso central es el elemento dominante. En la mayoría de los casos, las teorías cognoscitivas del aprendizaje rechazan las teorías defendidas por los conductualistas de estímulos de estímulos y respuestas de estímulos y respuestas estrictos, tildándolas de demasiado mecánicas.

Por otro lado los conductualistas rechazan el "mentalismo" de las cosas cognoscitivas. Insisten en que la conducta es visible y mensurable, y consideran que su teoría es el planteamiento práctico para estudiar la psicología.

Ordinariamente se requiere una publicidad de ventas muy persuasiva para cambiar la actitud de una persona con respecto a un producto o servicio que haya proporcionado satisfacción previa. Por ejemplo es muy difícil cambiar la preferencia por marcas de productos alimenticios. No se producirán cambios en las preferencias de marcas, sino hasta después que los clientes potenciales hayan probado otros productos, por lo cual los comerciantes de artículos alimenticios trabajan arduamente para inducir a los clientes potenciales a que prueben otros productos. Las técnicas de reducir precios y dar cupones de descuentos han sido eficaces, pero una vez que el cliente potencial adquiere un producto competitivo, debe ser mejor que el que había estado utilizando o de lo contrario, no se registrará un cambio duradero en la conducta de compra.

Teoría gestal del aprendizaje. Esta teoría se basa en la percepción, la experiencia y una orientación hacía metas concretas. Los psicólogos que defienden esta teoría opinan que el individuo percibe una situación completa en lugar de asimilar los elementos particulares de la misma.

Por ende, el todo, es algo más que la simple suma de los elementos que lo componen, porque las personas tienden a organizar los elementos de una situación y luego agregan otros de experiencias pasadas, haciendo con ellos que la experiencia sea mayor que la suma de las percepciones individuales, es decir, si se proporcionan ciertas claves significativas se puede implicar algo más de lo que se da en una situación.

Teorías psicoanalíticas del aprendizaje. Basándose en el trabajo original realizado por Sigmund Freud, las teorías psicoanalíticas sostiene que las personas nacen con necesidades biológicas instintivas que rara vez son socialmente aceptables. A medida que la persona madura y aprende que esos deseos no se

pueden satisfacer de un modo directo, busca otros medios de satisfacción, por consiguiente, Freud habló de sublimación, sustitución y otros aspectos para explicar porque la gente se comporta como lo hace.

Uno de los principales beneficios derivados de la teoría psicoanalítica es el trabajo realizado en la investigación de las motivaciones, los investigadores son capaces de incrementar las posibilidades de éxito de un producto o servicio, antes de hacer una inversión sustancial, recurriendo a la teoría analítica, así como también a algunos métodos prácticos para descubrir las motivaciones correspondientes.

Motivación. El concepto de motivación es un aspecto que se debate acaloradamente desde muchos puntos de vista teóricos. No obstante si se considera como una necesidad estimulada, se convierte en un concepto accesible y útil para el personal de mercadeo. Despertar una necesidad crea una situación de motivación con tensiones inherentes que es preciso resolver. Las necesidades no se convierten en motivadores sino hasta que el individuo está consciente de la situación. Por ejemplo si una persona no siente hambre no se sentirá motivada a comer. y por el contrario si tiene hambre comerá prácticamente cualquier cosa, si tiene el hambre suficiente; pero a falta de una necesidad biogénica, el atractivo de los motivos psicológicamente derivados determina que marcas se escogerán, que productos se utilizarán, etc. A esto se le conoce como motivos aprendidos o culturalmente inducidos.

Percepción. La percepción es la interpretación de la sensación que son los datos brutos recibidos por un sujeto, a través de sus sentidos (estímulo), basándose en sus atributos físicos, su relación con el medio circundante y las condiciones que prevalecen en el individuo en un momento determinado.

Los elementos que contribuyen mayormente al proceso de la percepción son las características del estímulo y las experiencias pasadas, las actitudes y las características de la personalidad del individuo.

Comportamiento del Consumidor. Se define como las actividades del individuo orientadas a la adquisición y uso de bienes y/o servicios, incluyendo los procesos de decisión que preceden y determinan esas actividades. Acciones que el consumidor lleva a cabo en la búsqueda, compra, uso y evaluación de productos que espera servirán para satisfacer sus necesidades³⁰

³⁰ Ibid

También se define como el comprador final o el que compra para consumir. Se deduce que un comprador es un consumidor cuando compra para consumir. Esta definición puede tener significado tan sólo si generalmente se está de acuerdo en que el consumo significa el acto de comprar realizado sin intención de revender lo comprado, en virtud de esta definición, los intermediarios, fabricantes y muchos otros son excluidos de entre los consumidores. Sin embargo, cuando este fabricante o intermediario compra, por ejemplo, bienes de equipo, sigue siendo un consumidor, ya que su compra se hace generalmente sin propósito alguno de reventa. La definición de consumidor en marketing depende en parte de su conducta, esto es, de la naturaleza de sus procesos de toma de decisión.

En la actualidad la conducta se considera como un conjunto de actividades elementales, tanto mentales como físicas, como puede ser la preparación de una lista de compras, búsqueda de información, discusión sobre la distribución del presupuesto familiar, etc. que de alguna forma influyen entre sí e inducen el acto de compra, a la elección de un producto o marca, o de un servicio.

Aspectos subculturales en el comportamiento del consumidor. El análisis subcultura permite al marketing segmentar el mercado para llegar a las necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidas por los miembros un grupo subcultural específico³¹.

Una subcultura es un grupo cultural distinguible que existe como un sector identificable dentro de una sociedad más grande y compleja. Sus miembros poseen creencias, valores y costumbres que los apartan de otros miembros de la misma sociedad. Las principales categorías subculturales son: las nacionalidad, raza, religión, la localización geográfica, la edad, el sexo y la educación.

Subcultura étnica: atiende a los orígenes. Descendencia de ancestros comunes: tienden a vivir en forma cercana, suelen casarse con personas del mismo grupo, comparten el sentido de pertenencia.

Subcultura de los jóvenes. El mercado de los adolescentes no solo gasta mucho dinero propio, sino que hacen gastar a sus familiares también. Los niños influyen mucho en las decisiones de consumo familiares. Las corporaciones aprovechan la tendencia persistente de los niños en la búsqueda de un nuevo producto.

Cuando se diseñan mensajes para el mercado de jóvenes se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

1. Nunca menospreciar a los jóvenes

³¹ Ibid

2. Ser total, absolutamente e incondicionalmente sincero
3. Reconocer a los jóvenes el mérito de estar motivados por valores racionales
4. Ser lo más personal posible

Subcultura de las personas de edad avanzada. Es necesario reconocer ciertas características desfavorables:

1. Son conservadores
2. Poseen menos de la mitad del ingreso de toda la población
3. Sus facultades mentales pueden estar alteradas
4. Tienen mala salud
5. Suelen aislarse de la gente

Los longevos realizan compras cerca de su casa y muestran atención hacia las sugerencias de producto y marca que indica el vendedor.

Una estrategia de promoción que da buenos resultados es la denominada "transgeneración" en la que adultos, niños y ancianos aparecen todos juntos. Además debe procurarse en el mensaje.

1. Que sea sencillo
2. Que contenga elementos familiares
3. Paso por paso
4. Dar preferencia a los medios impresos
5. Aprovechar el contexto apelando a la evocación

Clase social. Las clases sociales son Multidimensionales puesto que se fundan en numerosos componentes: no son equivalentes al ingreso; o a algún otro criterio aislado ni estén determinadas en consecuencia por alguno de ellos. El ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social.

La ocupación ofrece generalmente una buena indicación de la clase social, al igual que la vivienda.

La estructura de clases sociales puede cubrir un rango que va de dos a nueve clases. Una clasificación usada frecuentemente las divide en cinco grupos: alta, media alta, media, media baja, baja. Los perfiles de cada una de estas clases indican que las diferencias socioeconómicas se reflejan en diferencias de actitudes, en actividades de tiempo libre y en hábitos de consumo.

La investigación ha revelado diferencia entre las clase en cuanto a los hábitos de indumentaria, decoración del hogar, uso del teléfono, uso del tiempo libre, preferencia de los lugares de compra y hábitos de ahorro, gastos y uso de créditos. Todo ello puede utilizarse estratégicamente en comercialización. Los estudios de la insatisfacción del consumidor, revelan una relación entre el tipo de problemas que plantea el consumidor y la clase social.

Factores sociales en el comportamiento del consumidor

Grupo Primario: es aquel en que las relaciones personales son cara a cara con cierta frecuencia y aun nivel íntimo y afectivo. En estos grupos se desarrollan normas y roles. La familia, los grupos de un trabajo, los amigos, son ejemplos de tales grupos. El grupo primario ejerce un control informal sobre sus miembros, un control no institucionalizado pero no por ello menos eficaz³².

Grupo secundario: aquí se incluyen todos aquellos grupos que no son primarios, tales como las agrupaciones políticas, las asociaciones de ayuda, comisiones vecinales, etc.

En estos grupos el individuo no se interesa por los demás en cuanto a las personas sino cómo funcionarios que desempeñan un rol.

Al contrario de los grupos primarios, el control que se aplica es formal es decir hay reglamentaciones que establecen normas y sanciones.

Grupos de referencia: es el grupo al cual uno quiere pertenecer, puede definirse como un grupo de personas que influyen en las actividades, valores, conductas y pueden influir en la compra de un producto y/o en la elección de la marca.

El profesional de marketing debe identificar un líder de opinión dentro del grupo de referencia para vender un producto o marca. Se pueden clasificar en grupos aspiracionales positivos y aspiracionales negativos (grupos disociadores). Los grupos de referencia más utilizados en el marketing son: las personalidades, los expertos y el "hombre común".

Las celebridades se utilizan para dar testimonio o apoyos o como voceros de la empresa. Los expertos pueden serlo realmente o ser actores desempeñando tal papel. El enfoque del hombre corriente se diseña para mostrar que individuos como el posible cliente están satisfechos con el producto publicitado.

³² Ibid

Las apelaciones a grupos de referencia son estrategias promocionales efectivas porque sirven para incrementar la recordación del producto y para reducir el riesgo percibido entre los clientes potenciales.

Factores personales de influencia en la conducta del consumidor.

- **Personalidad:** la personalidad se define como el patrón de rasgos de un individuo que dependen de las respuestas conductuales. Estas se han empleado para estudiar el comportamiento del consumidor y explicar la totalidad organizada de su conducta. Sabemos que la personalidad de una persona se refleja a menudo en la ropa que usa, la marca y el tipo de automóvil que conduce, los restaurantes donde come, etc. pero no podemos cuantificar los rasgos individuales de cada individuo³³.

El Autoconcepto: es la percepción de sí mismo por el sujeto, y a la vez es la imagen que pensamos que los demás tienen sobre nosotros mismos. La importancia de estudiar el autoconcepto en mercadeo viene dada porque la persona a través del consumo se describe a sí misma.

Motivación: para entender por qué los consumidores observan determinada conducta, es preciso preguntar primero qué es lo que impulsa a una persona a obrar. Toda conducta se inicia con la motivación, el motivo (o impulso) es una necesidad estimulada que el sujeto trata de satisfacer. Uno o más motivos en el interior de una persona desencadenan a la conducta hacia una meta que supuestamente procurará satisfacción.

Es importante que la necesidad a de ser estimulada para que se convierta en motivo. Algunas veces el hombre tiene necesidades que están latentes, por lo mismo, no activan la conducta porque no son suficientemente intensas, es decir no han sido despertadas. La fuente puede ser interna (nos da hambre) o ambiental (vemos un anuncio de comida). También es posible que el simple hecho de pensar en una necesidad (la comida) despierte la necesidad (hambre).

Familia: de los grupos pequeños a los que se pertenece durante años, hay uno que normalmente ejerce influencia más profunda y duradera en las percepciones y conducta, este grupo es la familia. Esta desempeña directamente la función de consumo final operando como unidad económica, ganando y gastando dinero. Al hacer esto los miembros de la familia se ven obligados a establecer prioridades individuales y colectivas de consumo, a seleccionar qué productos y marcas comprarán y como se utilizarán para cumplir con las metas de los miembros de la familia.

³³ Ibid

La mayoría de los estudios del consumidor clasifican las decisiones de consumo de la familia en: predominantes masculinas (esposo) predominantes femeninas (esposa) conjuntas automáticas

La percepción: es el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para construir una pintura significativa y coherente del mundo. El consumidor toma decisiones basadas en lo que percibe más que en la realidad objetiva.

La gente usualmente percibe las cosas que necesita o desea y bloquea la percepción de estímulos desfavorables o ingratos.

La forma en que los productos son percibidos es lo más importante para su éxito que las características reales que posea. Los productos que son percibidos favorablemente, como es obvio, tienen mejores posibilidades de ser comprados.

El aprendizaje, retención y memorización. El primero es el proceso por el cual el individuo adquiere el conocimiento y la experiencia de compra y consumo que aplicará en su comportamiento futuro. Parte del aprendizaje es intencional pero buena parte es casual³⁴.

El manejo del tiempo en el proceso de aprendizaje, influye en la duración de la retención de lo aprendido. El aprendizaje masivo provoca mayor captación inicial, en cambio el aprendizaje gradual consigue mayor persistencia temporal. La manera más típica del aprendizaje humano es mediante la resolución de problemas, lo que implica un proceso mental.

Un proceso muy simple de la estructura y de la operación de la memoria sugiere la existencia de tres unidades de almacenamiento:

- Sensorial
- De corto plazo
- De largo plazo

El proceso de memoria abarca el ensayo, codificación, almacenamiento y recuperación de información.

Al nivel de la macro segmentación, solo las características generales se tienen en cuenta cuando los futuros compradores son las organizaciones; que tiene relación con las variables de influencias en el comportamiento de consumo por los factores culturales y dentro de este la subcultura y la clase social.

³⁴ Ibid

Pero cuando se trata de consumidores (personas), es necesario afinar la definición de las características de los compradores: edades, estilos de vida, comportamientos de compra, ventajas buscadas, lo que es propio de la microsegmentación y está estrechamente relacionado con los factores sociales y personales en el comportamiento de consumo.

Respuesta cognitiva: se remite al área del conocimiento, es decir al conjunto de informaciones y creencias que puede tener un individuo un grupo de personas "proceso por el cual un individuo selecciona o interpreta la información a la que está expuesto.

Respuesta afectiva: es esencialmente evaluadora. Remite al campo no solo del conocimiento sino del sentimiento, de las preferencias de las intenciones, de los juicios favorables o desfavorables de una marca o una organización.

Respuesta comportamental: la medida más simple y más directa de la respuesta comportamental viene dado por las estadísticas de venta del producto o de la marca, completadas por un análisis de la cuota de mercado dentro de cada segmento cubierto.

Otro tipo de información son el conjunto de informaciones sobre los hábitos, las condiciones y las circunstancias de campo y la información sobre el comportamiento post –compra (fidelidad, cuota de mercado, satisfacción, etc.)

Importancia del Comportamiento del Consumidor. La razón más importante por la cual se estudia el comportamiento del consumidor, es la función central que desempeña en la vida. Gran parte del tiempo se en el mercado, comprando o realizando otras actividades afines. También se dedica mucho tiempo a pensar en los productos y servicios, a hablar con los amigos acerca de ellos y a ver o escuchar anuncios relacionados con ellos, además, los bienes que se adquieren y la forma en que los utilizan inciden profundamente en como se vive la vida diaria. Bastarían estas observaciones para justificar el estudio del tema. Sin embargo algunos tratan de entender el estudio del tema por otras razones debido al comportamiento que estos tiene y que influyen en la toma de decisiones³⁵.

Por tal razón se dice que el comportamiento del consumidor es una disciplina aplicada. Tales aplicaciones pueden darse en dos niveles de análisis: En el micro y en el social.

Perspectiva micro: En esta perspectiva hay que conocer a los consumidores con objeto de ayudarle a la empresa u organización a alcanzar sus objetivos. Los directores de publicidad, los diseñadores de productos y muchos otros que

³⁵ Ibid

laboran en empresas lucrativas quieren conocer a los consumidores, a fin de realizar sus tareas con mayor eficiencia.

Perspectiva social: Se aplica a los niveles agregados de los problemas que afrontan los grandes grupos o bien la sociedad en general. En el nivel macro o global, sabemos que los consumidores influyen colectivamente en las condiciones socioeconómicas de una sociedad entera. En los sistemas de mercado se basa en el libre albedrío, el público influye profundamente en lo que producirá y en los recursos que se utilizarán para ello. De aquí la influencia tan importante que el comportamiento de los consumidores ejerce sobre la calidad y el nivel de vida.

Como se advierte, el conocimiento del comportamiento del consumidor desde una perspectiva macro, permite entender mejor las megatendencias económicas o sociales y, tal vez, sirva para predecirlas. Además, indicará algunas formas de mejorar la eficiencia del sistema de mercado y aumentar el bienestar de los miembros de la sociedad.

Modelos de Comportamiento del Consumidor. El estudio del comportamiento del consumidor resulta a veces complejo a causa de la multitud de variables en cuestión y su tendencia a interactuar entre sí y a ejercer una influencia recíproca. Para hacer frente a la complejidad se han diseñado modelos del comportamiento del consumidor³⁶.

Los modelos sirven para organizar ideas relativas a los consumidores en un todo congruente, al identificar las variables pertinentes, al descubrir sus características fundamentales y al especificarlas como las variables se relacionan entre sí.

Un modelo consta de tres grandes secciones.

Variables externas: El ambiente externo se compone de seis factores específicos: cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia y factores personales.

Cultura: Abarca los conocimientos, creencias, arte, normas morales, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Es el fundamento de muchos valores, creencias y acciones del consumidor. Por ejemplo, la importancia que la gente de nuestra sociedad concede al tiempo y a la puntualidad constituye la base a las reacciones positivas de los compradores ante ofertas de mercado como franquicias de establecimientos de comida rápida, cajas rápidas en los supermercados y relojes de cuarzo.

³⁶ Ibid

Subcultura: Se pone de relieve los segmentos de determinada cultura que poseen valores, costumbre y otras formas de conducta que son propias de ellos y que los distinguen de otros segmentos que comparten el mismo legado cultural. Estos aspectos de singularidad tienen a veces importantes implicaciones en el conocimiento del consumidor y en el desarrollo de buenas estrategias de marketing. Se presta especial atención a las subculturas que se distinguen por su edad y sus características étnicas.

Estratificación Social: Se refiere al proceso en virtud del cual, los miembros de una sociedad se clasifican unos con otros en diversas posiciones sociales. El resultado de ello es una jerarquía que a menudo recibe el nombre de conjunto de clases sociales. Los que caen en una clase social determinada tienden a compartir creencias, valores y modalidades de conducta. También suelen asociarse más estrechamente entre sí que con integrantes de otras clases sociales.

Los valores, deseos e interacciones que surgen en los diversos agrupamientos repercuten de manera importante en los consumidores. Afectan a los factores básicos de pertenencia a un grupo, la elección de un vecindario, el aprecio de ciertos estilos de vida y los lugares a donde se prefieren hacer las compras.

Grupo Social: Puede concebirse como un conjunto de personas que tienen un sentido de afinidad resultante de una modalidad de interacción entre sí. Estos grupos cumplen una gran diversidad de funciones, una de ellas es la influencia que los miembros del grupo pueden ejercer sobre el grupo y que es importante desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, es decir, el grupo contribuye a convencer y a orientar los valores y la conducta del individuo un ejemplo de ello lo encontramos en el interés en el que los estudiantes universitarios muestran por la última moda y por la música. Otro aspecto interesante de los grupos sociales es el hecho de que contribuyen a proporcionar al público diversas formas de información capaces de influir en el comportamiento posterior.

Familia: Es una forma especial de los grupos sociales que se caracteriza por las numerosas y fuertes interacciones personales de sus miembros. La influencia de ellos en las decisiones de compra representa en área de gran interés en el ámbito del comportamiento del consumidor, en algunos casos, las decisiones las adopta un individuo con poca influencia de otros miembros de la familia. En otros casos, la interacción es tan intensa que se afirma que se produce una decisión conjunta y no se limita a una mera influencia recíproca. Otro aspecto de la influencia familiar en el comportamiento del consumidor es la forma en que la etapa del ciclo de vida de la familia incide en la compra de determinados productos y servicios por ejemplo cuando son recién casados, los matrimonios con niños, etc.

Factores Personales: Los expertos en marketing se han interesado en el proceso de la influencia personal, el cual puede definirse como los efectos en que un

individuo produce la comunicación con otros. La influencia personal influye en la cantidad y el tipo de información que los compradores obtienen con respecto a los productos. También se considera un factor importante que repercute en los valores, actitudes, evaluaciones de marca e interés por un producto. La influencia personal incide considerablemente en el proceso de difusión a través del cual un nuevo producto y las innovaciones de servicio se dan a conocer en el mercado. La influencia personal constituye una importante función de los líderes de opinión que son aquellas personas a quienes la gente acude en busca de consejo, opinión y sugerencias cuando se toman decisiones de compra.

Otros Factores: Se trata de una categoría general que abarca las variables que influyen en el consumidor. Un ejemplo puede ser el efecto de los medios masivos que no están incorporados a ninguna de las otras categorías, con la designación de variables situacionales. Se resumen muchos de estos factores entre ellos el ambiente físico, el ambiente interpersonal, los acontecimientos nacionales y el dinero en efectivo de que dispone el comprador.

Determinantes individuales: son variables que inciden en la forma en que el consumidor pasa por el proceso de decisión relacionado con los productos y servicios. El ambiente externo se dirige hacia los determinantes individuales, demuestra que los estímulos individuales no influyen directamente en los consumidores. Por el contrario, son modificados por factores internos como aprendizaje, personalidad, actitudes, procesamiento de información y motivos. El círculo abierto entre el proceso de decisión y estas variables denota la gran influencia que ejercen sobre el proceso de decisión y estas variables denotan la gran influencia que ejercen sobre el proceso de decisión. Las determinantes individuales son: Personalidad y auto concepto, motivación y participación, procesamiento de información, aprendizaje y memoria, actitudes.

Personalidad y auto concepto: Ofrecen al consumidor un aspecto central., una estructura para que despliegue un patrón constante de comportamiento.

Motivación: Son factores internos que impulsan el comportamiento, dando la orientación que dirige el comportamiento activado. La participación designa la relevancia o importancia que el consumidor percibe en determinada situación de compra.

Procesamiento de Información: Designa las actividades que los consumidores llevan a cabo cuando adquieren, integran y evalúan la información. Generalmente esas actividades requieren la búsqueda activa de información o su recepción pasiva, fijarse exclusivamente en ciertas partes de la información, integrar la que ha sido objeto de nuestra atención con la proveniente de otras fuentes y evaluarla con miras a la toma de decisiones. También intervienen en ella factores individuales como la motivación, aprendizaje y actitudes.

Aprendizaje y Memoria: Trata de comprender lo que aprenden los consumidores, cómo aprenden y que factores rigen la retención del material aprendido en la mente del consumidor. Los consumidores adquieren productos y recuerdan su nombre y características y además aprenden criterios para juzgar los productos, lugares donde adquirirlos, capacidades relacionadas con la solución de problemas, patrones de gustos y de conducta. Todo ese material aprendido que se encuentra almacenado en la memoria, ejerce un influjo muy significativo sobre la manera en que los consumidores reaccionan ante cada situación.

Actitudes: Rigen la orientación básica hacia los objetos, las personas, los hechos y nuestras actividades.

Actividades: Influyen profundamente en como actuarán los consumidores y su reacción ante los productos y servicios, así como su respuesta ante la comunicación que los mercadólogos preparan para convencerlos de que adquieran sus productos. No obstante, la actuación total del proceso de toma de decisiones puede interpretarse así: Cuando el sujeto ha asimilado los estímulos exteriores, se produce una serie de interacciones entre las variables internas. Estas interacciones se resuelven finalmente en una conducta el acto de selección de un producto y marca, o un servicio (compra).

Proceso de decisión. Al comportamiento del consumidor se le define como un proceso mental de decisión y también como una actividad física. La acción de la compra no es más que una etapa en una serie de actividades psíquicas y físicas que tiene lugar durante cierto periodo. Algunas de las actividades preceden a la compra propiamente dicha; otras en cambio, son posteriores. Pero como todas tienen la virtud de influir en la adopción de productos y servicios, se examinarán como parte del comportamiento.

Por lo que el proceso de decisión, describe el proceso de decisión del consumidor respecto a los productos y servicios. Los pasos fundamentales del proceso son el reconocimiento del problema, búsqueda y evaluación de la información, procesos de compra y comportamiento después de la compra. El proceso comienza cuando un consumidor reconoce la existencia del problema que se da cuando se activa en su conciencia la diferencia notable entre su situación real y su concepto de la situación ideal. Esto puede realizarse a través de la activación interna de un motivo como el hambre o bien, deberse a otras variables como los factores sociales o situacionales. Sin embargo, en uno y otro caso se da la acción sólo cuando el consumidor percibe una discrepancia bastante grande entre el estado real y el estado ideal. Y el consumidor se siente impulsado a actuar y entra a la etapa que consiste en comenzar a buscar información. Generalmente esto comienza con una búsqueda interna, o sea una revisión rápida e inconsciente de la memoria en busca de la información y las experiencias almacenadas que se relacionan con el problema. Esta información está constituida por las creencias y actitudes que han influido en las preferencias del consumidor por determinadas

marcas. A menudo con la búsqueda se logra reconocer una fuerte preferencia de la marca, produciéndose entonces una compra ordinaria.

Todo estímulo de índole informativo está sujeto a actividades del procesamiento de información, de las cuales se vale el consumidor para obtener el significado de los estímulos. Este proceso consiste en prestar atención a los estímulos disponibles, deducir su significado y luego guardarlo en lo que se conoce con el nombre de memoria a corto plazo, donde puede retenerse brevemente para que se lleve a cabo un procesamiento ulterior.

En la fase de evaluación de alternativas, se compara la información recabada con el proceso de búsqueda de otros productos y marcas con los criterios o normas de juicio que ha ido desarrollando el consumidor. En caso de que la comparación desemboque en una evaluación positiva, el consumidor seguramente tendrá la intención de comprar la opción que reciba la evaluación más favorable.

Un proceso de compra normalmente viene después de una fuerte intención de compra, este proceso consta de una serie de opciones, entre ellas el tipo de tienda y la marca o servicio por utilizar. Después, la compra da origen a varios resultados. Uno de ellos es la satisfacción que produce la experiencia de emplear la marca. La satisfacción repercutirá en las creencias del individuo relacionadas con la marca. Otros resultados son la insatisfacción y la duda después de la compra. Ambas pueden generar un deseo más intenso de conseguir más información e influir en el reconocimiento posterior de problemas. Y por es así como las experiencias posteriores a la compra en cierto modo dan retroalimentación en la etapa de reconocimiento de problemas.

Conceptos Mercadeo

- Alianzas Estratégicas. Consiste en la posibilidad de acceder a nuevos mercados, lograr flexibilidad en la movilidad de capitales, intercambiar experiencias, compartir y producir tecnologías en la búsqueda de mayores beneficios o menores costos comparativos, ser competitivos.
- Calidad total. Filosofía orientada a la satisfacción del cliente, mediante el compromiso de todos los individuos de la organización. Se trata de una revolución conceptual de la gerencia que transforma a la empresa.
- Distribución comercial: Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que colaboran en el proceso de intercambio de productos. Se realiza por medio de los canales de distribución.
- Estudio de mercados: El estudio de mercados abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo, y poder prever así la cantidad de productos

y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio. Cada vez se utilizan más las ciencias sociales para analizar la conducta de los usuarios. La psicología y la sociología, por ejemplo, permiten identificar elementos clave de las inclinaciones de las personas, de sus necesidades, sus actividades, circunstancias, deseos y motivaciones generales, factores clave para entender los distintos patrones de comportamiento de los consumidores.

- Mercadeo: Investiga lo que el cliente necesita y espera encontrar en un producto, valora su capacidad de pago. Investiga las estrategias de mercadeo de la competencia y las compara con las de la compañía. Diseña lo que el cliente busca y quiere comprar. Fija un precio que refleje el valor que el cliente le asigna al producto o servicio. Establece el canal de distribución adecuado. Se comunica adecuadamente con los clientes por medio de una estrategia integral de comunicación utilizando publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada, mercadeo directo, venta personal y relaciones públicas. Vende productos y servicios al cliente. Investiga el nivel de satisfacción que obtuvo el cliente con el consumo o la utilización del producto o servicio.

- Mercado: La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.

- Mercado objetivo: Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes a los cuales una empresa decide servir.

- Merchandising: Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.(Instituto Francés del Merchandising).

- Mezcla de mercadeo: Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.

- Outsourcing. Consiste en seguir haciendo lo que sabe hacer como organización y delegar a los demás lo que ellos saben hacer bien "Outsourcing", es contratar y delegar en otra empresa uno o más procesos de la suya. Aquellos procesos que no están incluidos en la misión empresarial y por tanto no generan valor agregado, por tanto conviene desarticularlas de aquellos procesos que valen la pena. Concentrarse en lo fundamental y subcontratar operaciones como imagen, cafetería, vigilancia, etc.

- Planeación estratégica. Se define como la formulación, ejecución, evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, pero con una

tarea primordial que según Peter Druker, es pensar en la visión del negocio, permitiendo a la organización ser proactiva mas no reactiva cuando se trata de formular el futuro.

- Plan estratégico de mercado: es un resumen de los métodos y recursos requeridos para lograr las metas de una organización en un mercado objetivo específico.
- Posicionamiento del producto: Se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio. Esto es, poner al producto en una posición relevante ante las decisiones del comprador.
- Precio: Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o poseer un producto o servicio.
- Segmentación del mercado: División del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

4.9 MARCO LEGAL

4.9.1 Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia (TLC).

En los casi dos años que duró el proceso, negociadores de Colombia, Estados Unidos, Ecuador y Perú, se encontraron en rondas de discusión que se cumplieron tres veces en Washington, tres en Cartagena, dos en Lima, dos en Guayaquil y una en Fajardo (Puerto Rico) Atlanta, Tucson y Miami (Estados Unidos)³⁷.

Por Colombia participaron en la negociación cerca de 200 funcionarios públicos, que estuvieron a cargo de 24 temas de negociación. Estos temas fueron Acceso a mercados, Agencia Comercial, Agricultura, Asuntos ambientales, Asuntos Institucionales, Asuntos Laborales, Comercio Electrónico, Compras Publicas, Defensa Comercial, Fortalecimiento de la capacidad comercial, Inversión y Jurídica.

También se fijaron mesas de negociación en Medidas Disconformes, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Obstáculos Técnicos al Comercio, Política de Competencia, Procedimientos aduaneros, Propiedad Intelectual, Reglas de Origen, Servicios Financieros, Servicios Transfronterizos, Solución de controversias, Telecomunicaciones y Textiles.

³⁷ www.tlc.gov.co/eContent/TLC/TLC.ASP

Apoyo a sectores menos beneficiados con el TLC. Un paquete de medidas para ayudar a los sectores que resultarían menos beneficiados con el Tratado de Libre Comercio (TLC) negoció Colombia con los Estados Unidos.

- Zona franca hospitalaria para que vengan pacientes a ser tratados en Colombia.
- Zona franca para los combustibles biológicos que podrán ingresar a Estados Unidos.
- Programa “Agricultura, ingreso seguro”, para darle a los productores parte del costo de la cosecha.

Zonas francas hospitalarias. Para que a Colombia puedan venir pacientes del extranjero a buscar servicios médicos, esto genera empleo para los médicos, las enfermeras, los especialistas y el personal administrativo de los Hospitales.

Zonas Francas para los combustibles biológicos, para el alcohol carburante y para el biodisel. Libre acceso al mercado de Estado Unidos para esos combustibles biológicos, ahí tiene Colombia una gran posibilidad y en la medida en que más combustibles biológicos se produzcan, menos se dependerá del petróleo. Esto ayudará a disminuir la contaminación de medio ambiente.

Agricultura, ingreso seguro. Parte del precio de las cosechas de algunos productos como arroz, maíz, cebada, frijol cuando hubiera necesidad, lo va a pagar el Gobierno Nacional, no a los intermediarios, sino directamente a los campesinos productores a través de una Comisión de Concertación.

Logros del TLC para Colombia: El 99.99% del comercio de bienes industriales que produce Colombia y exporta a los Estados Unidos, tendrá acceso inmediato con cero arancel al mercado de ese país, una vez entre en vigencia el Tratado de Libre Comercio (TLC) que actualmente es objeto de negociación.

Estados Unidos garantizó acceso inmediato a más de 7.000 posiciones arancelarias de productos colombianos, lo que representa un 99.99% del mencionado comercio. El restante 0.01% corresponde a 17 subpartidas de calzado de caucho y 3 de atún enlatado, que quedaron ubicados en la canasta de desgravación C, es decir, a un periodo de 10 años.

Estados Unidos tendrá acceso inmediato con cero arancel para el 81.8% del comercio de bienes industriales que exporta a Colombia.

En dos sectores específicos: petroquímica y papel, se definieron unos esquemas especiales de desgravación. En el caso del sector petroquímico se definió una desgravación a siete años. La medida cobija a productos como polietileno,

poliestireno y PVC. En papel, la desgravación se hará en cinco años de la siguiente forma: 10% en el primer año; 20% en el segundo; 50% en el tercero; 70% en el cuarto y 100 en el quinto año.

Colombia preserva su discrecionalidad para continuar con la aplicación de instrumentos de promoción de las exportaciones como el llamado Plan Vallejo para insumos y materias primas.

Se acordó un 0x0 para el ámbito textil confecciones, cuyo comercio será entonces libre de gravámenes a la entrada en vigor del acuerdo.

Hay acuerdo para incluir como parte de las funciones de la Comisión Administradora del Tratado, la de monitorear el impacto del acuerdo sobre la PYME.

Dentro del capítulo de Compras se logró reservar un monto de la contratación pública para las PYME. (US\$ 125.000 vs US\$100.000 de EE.UU).

En Obstáculos Técnicos al Comercio se acordó como objetivo del capítulo lograr acceso real de nuestros productos. Busca evitar que nos sean impuestos obstáculos técnicos por la vía encubierta de normas técnicas.

En procedimientos aduaneros se acordó un procedimiento preferencial mutuo para disminuir los costos y tiempos de la exportación.

Despacho de mercancías, dentro de las 48 horas siguientes a la llegada de las mercancías y sin traslado temporal a depósitos, se permite el retiro de las mismas antes de la determinación final de los tributos aduaneros, previa constitución de una garantía.

En envíos expresos, se adopta un procedimiento aduanero separado y expedito para los envíos de entrega rápida; eliminación de los límites de peso y valor; y exoneración de tributos aduaneros para envíos menores a US\$200.

Se acordó un capítulo de que respeta todas las restricciones impuestas por nuestra Constitución Nacional en la materia y que contiene disposiciones de estabilidad jurídica que nos implica disciplina institucional recíproca, muy favorable para los inversionistas colombianos en Estados Unidos y para atraer inversión hacia Colombia.

4.9.2 Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA). Busca eliminar progresivamente las barreras al comercio y a la inversión, para integrar, mediante un solo acuerdo de libre comercio, las economías del hemisferio. El objetivo final es incrementar los niveles de comercio e inversión entre los países que harán parte del Acuerdo ALCA gracias a esta eliminación de barreras, así como también incrementar los flujos de comercio e inversión desde otros países y bloques

regionales, que se verán atraídos hacia los países del ALCA por las condiciones que este Acuerdo generará en la región, tales como mejores condiciones de producción, mayor seguridad jurídica y estabilidad económica, un mercado muy grande para vender productos y servicios, etc³⁸

Colombia participa como parte del bloque de la Comunidad Andina (CAN), lo cual le da un mayor peso en las negociaciones. La estrategia adoptada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, hace de nuestro país un participante muy activo de la Comunidad Andina en todas y cada una de las respectivas reuniones.

El resultado del proceso de integración del ALCA será, en términos generales la mayor competencia y la eliminación de aranceles para el ingreso de productos y servicios a los países miembro. La necesidad de incrementar los niveles de competitividad de la producción nacional para participar en el mercado del ALCA es definitivamente favorable para el sector productivo nacional, pues esta exigencia hará que se modifiquen aquellas estructuras ineficientes que afectan hoy en día las enormes posibilidades que tiene nuestra economía y que se apliquen tecnologías de punta, mejorando la eficiencia en la producción. También será muy importante el que nuestras empresas productivas se especialicen en aquellos productos y servicios con valor agregado sobre los cuales realmente el país posee ventajas competitivas.

El ALCA podrá tener efectos negativo para aquellas empresas que no se reestructuren y adecuen a la nueva exigencia del mercado, razón por la cual, es momento de iniciar las adecuaciones y las investigaciones necesarias.

4.9.3 Marco legal de funcionamiento para subsector panelero. La estructura de pequeña industria está cimentada sobre un marco legal e institucional en el cual se desarrolla la actividad panelera (agroindustrial) amparada por las diferentes políticas y estrategias de los organismos institucionales de carácter gubernamental, privado y mixto³⁹.

La pequeña industria se soporta legalmente en el Acuerdo de Cartagena y está orientado a fomentar la industrialización dentro de los países miembros del acuerdo. Contemplado en la decisión No 49 sobre directivas para la armonización de las legalizaciones sobre fomento industrial con miras al aprovechamiento de los recursos existentes en cada región, aumentar la producción y por ende establecer nuevos mercados con un arancel externo común; en este marco legal la Pequeña

³⁸ www.productosdecolombia.com/main/guia/Principios_Alca.asp

³⁹ www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Regulacion/ReglamentosTecnicos/Vigentes/R.T._Panela.pdf

Industria Panelera en Nariño es participe de las políticas trazadas en las decisiones del Acuerdo de Cartagena sobre el Fomento Industrial Subregional.

Es importante mencionar que bajo este funcionamiento de la industria panelera se manejan las zonas francas, con el objetivo de delimitar el territorio Nacional, con el objeto de promover y desarrollar el proceso de industrialización de bienes y prestación de servicios destinados a mercados externos y de manera subsidiaria al mercado nacional.

Su naturaleza jurídica es de establecimiento público y orden nacional con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa. Además las zonas francas pueden ser de servicios turísticos y tecnológicos; las primeras promueven y desarrollan la actividad turística mientras las segundas desarrollan empresas de base tecnológica.

Geográficamente las zonas francas están delimitadas por el ministerio de comercio exterior, con facilidades para la construcción y funcionamiento de instalaciones industriales y comerciales.

Adicionalmente las personas jurídicas usuarias de las zonas francas están exentas del impuesto de renta y complementarios en relación con los ingresos obtenidos en el desarrollo de actividades industriales.

Resolución No 002546 de agosto 2004: mediante la cual el Ministerio de Comercio Exterior establece el reglamento técnico de emergencia a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano y se dictan otras disposiciones.

Condiciones generales de la panela. La panela debe cumplir con las siguientes condiciones generales:

- a) Presentar la coloración en los diferentes tonos de amarillo, pardo o pardo oscuro
- b) Estar libre de ataques de hongos, mohos, insectos y roedores
- c) Elaborarse en establecimientos autorizados y que cumplan con requisitos higiénicos de fabricación.

Prohibiciones. En la elaboración de la panela se prohíbe el uso de las siguientes sustancias e insumos:

- a) Hidrosulfito de Sodio u otras sustancias químicas tóxicas con propiedades blanqueadoras;

- b) Colorantes o sustancias tóxicas, grasas saturadas, poliacrilamidas;
- c) Azúcar, panela granulada o partida en trozos, entera o devuelta durante la comercialización, para derretirla y fabricar panela;
- d) Cualquier otra sustancia química que altere sus características físico-químicas, su valor nutricional o que eventualmente pueda afectar la salud.

Condiciones sanitarias de los trapiches: los trapiches paneleros deben cumplir para su funcionamiento con las siguientes condiciones sanitarias y de salud ocupacional:

Instalaciones físicas

- a) Estar ubicados en lugares alejados de focos de contaminación;
- b) Los alrededores deben estar libres de residuos sólidos y aguas residuales;
- c) Estar separados de cualquier tipo de vivienda;
- d) No se permite la presencia de animales y personas ajenas al proceso;
- e) Delimitación física entre las áreas de recepción, producción, almacenamiento y servicios sanitarios.

Embalaje: A partir de la entrada en vigencia del reglamento técnico que se establece mediante la presente resolución, las panelas a granel se deben embalar en cajas de cartón, el cual debe ser de primer uso, teniendo en cuenta las siguientes condiciones:

- a) Se prohíbe el embalaje de panelas en materiales como rusque, costales o material no sanitario;
- b) Solo se permite el reempaque de panelas en establecimientos autorizados por la Entidad Territorial de Salud y procedentes de trapiches que cumplan con los requisitos sanitarios establecidos en el reglamento técnico que se establece a través de la presente resolución.

Rotulado: los productores que actualmente utilicen envases de panela o aquellos que decidan utilizarlo, debe cumplir con los requisitos de rotulado que se establecen a continuación:

- a) Nombre completo del producto e ingredientes;
- b) Marca comercial;

- c) Nombre y ubicación del trapiche panelero;
- d) Número de lote o fecha de producción;
- e) Condiciones de conservación;
- f) Declaración del contenido neto, de acuerdo con la normatividad vigente;
- g) En el caso de la panela destinada para exportación, el rotulado debe ajustarse a las exigencias del país de compra.

5. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Con la disminución del consumo, la panela ha tenido que enfrentar el deterioro de sus precios causado por la sobreoferta de producto, producida por la competencia del azúcar derretido y de las expectativas creadas por el uso de la caña en la producción de alcohol carburante, lo cual se pretende hacer a largo plazo en las zonas paneleras.

En esta perspectiva, la agroindustria panelera ha afrontado una de sus crisis más graves, con sobreproducción, precios en caída y falta de organización para la comercialización de su producto. Lo cual a su vez le ha impedido aplicar nuevas y mejores tecnologías que le permitan obtener un producto de mayor calidad y más atractivo para el consumidor.

La empresa Innovando se encuentra legalmente constituida ante Cámara de Comercio y está al día en sus pagos, también posee el registro sanitario, carné de Manipulación de alimentos, carné de salud, Cumplimiento de Protocolo de calidad expedido por la marca territorial “Hecho en Samaniego”, pero aún le falta código de barras para poder entrar con mayor facilidad en los supermercados.

La empresa Innovando. a pesar de que lleva poco tiempo en el mercado ha presentado un ligero crecimiento de sus ventas debido a la aceptación del producto por parte del consumidor; igualmente la participación en eventos como ferias, ruedas de negocios, seminarios, han permitido de alguna manera dar a conocer el producto, sin embargo no se han podido aprovechar las oportunidades para posicionarlo en la ciudad de Pasto, por que no se ha realizado un estudio de mercado que permita identificar las necesidades y preferencias del consumidor de panela en la ciudad y por la carencia de un plan de mercadeo, que identifique las estrategias del Mix adecuadas para tal fin.

La escasa experiencia de la Empresa Innovando se ha visto reflejada en la falta de visión, desaprovechando oportunidades al no estar al día con la documentación necesaria; en el año 2005 la panela “La mejor” debido a sus cualidades organolépticas y calidad, fue escogida junto a otros cuatro productos de Nariño para ser exportada hacia España sin embargo debido a la falta del Registro Sanitario Invima, Código de Barras y el cerex se perdió la oportunidad de exportar.

Son muchas las oportunidades que la empresa ha perdido debido a la escasez de recursos económicos, además la comercialización de panela requiere de un gran capital de trabajo, ya que se maneja toda una cadena productiva en la cual los productores venden a quien les ofrezca mayor inmediatez en el pago y a su vez los supermercados compran el producto siempre y cuando se les de plazo para

pagar. También existe una desventaja cuando el pago se hace en cheque ya que se les hace retención en la fuente 3.5% para este tipo de productos.

De los 19 trapiches que existen en el Municipio de Samaniego solamente dos son a vapor y poseen una mejor infraestructura para producir una panela de mejor calidad, es en éstos donde se realiza la panela “La Mejor” de la empresa Innovando, sin embargo existen ciertas limitantes en cuanto a su funcionamiento ya que cuando no hay fluido eléctrico se para la producción de panela causando inconvenientes en la entrega a tiempo del producto; actualmente se esta reconstruyendo uno de los 17 trapiches el cual posee maquinaria hidráulica sofisticada; se esta construyendo un Ingenio de gran capacidad convirtiéndolos en una alternativa para la producción y ampliación de la oferta de esta panela.

Actualmente La panela la “La Mejor” está posicionada en el mercado de Samaniego y Túquerres, y se busca ampliar la comercialización de esta panela e identificar un segmento de mercado que permita posicionar este producto en la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta las preferencias, gustos y expectativas del consumidor.

Con el diseño, implementación y control de un Plan Estratégico de Mercadeo se busca penetrar nuevos mercados e incrementar la oferta de la panela La Mejor, es de vital importancia formular un direccionamiento estratégico, puesto que en la mayoría de las organizaciones, las decisiones estratégicas se guían mediante los enunciados de la misión, visión, objetivos corporativos, credo, etc.; que constituyen la plataforma de la empresa. Este direccionamiento describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar su efectividad a largo plazo⁴⁰.

Es importante, por lo tanto, en un doble aspecto:

En el plano interno, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos.

En el plano externo porque contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando el papel económico y social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, y el público en general.⁴¹

Como se afirma anteriormente con el direccionamiento, se logrará una cultura e identidad corporativa que permita al cliente observar las diferencias en los productos ofrecidos por la empresa Innovando, motivándolos a formar parte de esta empresa.

⁴⁰ Gerencia de Mercadeo. Estrategias y programas. Edición 6. Guiltinan, Paul, Madden. Mc Graw Hill. Pag. 28

⁴¹ Mercadeo Estratégico. Jean Jacques Lambin. Edición 3. Mc Graw Hill. Pag. 573

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Contribuirá la realización de un Plan Estratégico de mercadeo para la Empresa Innovando al mejoramiento de la comercialización de la panela?

6.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se puede analizar el desenvolvimiento de la empresa Innovando del municipio de Samaniego?
- Que cambios debe implementar la empresa para atender los requerimientos de demanda en Pasto.
- ¿Tiene la empresa Innovando definida claramente su misión, visión y objetivos corporativos?
- ¿Cómo se puede identificar los gustos y preferencias del consumidor de panela del Municipio de Pasto?
- ¿Cuáles son los objetivos del plan de mercadeo de la empresa Innovando?
- ¿Qué estrategias del marketing mix se van a utilizar para el posicionamiento de la panela “La Mejor” en la ciudad de Pasto?
- ¿Cuáles son los costos del plan de mercadeo?
- ¿Cuáles son las actividades a desarrollar en el plan de marketing?
- Cómo se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos en el plan de mercadeo?

7. OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para la panela La Mejor de la Empresa Innovando, del Municipio de Samaniego Nariño periodo 2007-2008

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un análisis situacional de la empresa el cual permitirá descubrir sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, para así diseñar estrategias que le permitan obtener posicionamiento en el mercado.
- Realizar las recomendaciones a la empresa de que debe cambiar o implementar para atender el mercado de Pasto.
- Analizar los gustos y preferencias de los consumidores de Pasto respecto a las características de consumo y presentación de la panela.
- Establecer a que clases de personas va dirigido el producto (Segmentación).
- Determinar los objetivos del plan de marketing.
- Elaborar las estrategias de mercadeo para la introducción de este producto en la Ciudad de Pasto.
- Elaborar un plan de acción de las actividades a realizar para el logro de las metas del mercado.
- Realizar el presupuesto de marketing.
- Utilizar indicadores de gestión que permitan saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

8. JUSTIFICACIÓN

La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan alrededor de esta actividad cerca de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café en Colombia. El departamento de Nariño ocupa el quinto lugar en cuanto a la producción de panela a nivel nacional, con una producción anual de 109.928 toneladas; beneficiando a cerca de 26.000 familias en todo el departamento. De aquí se destacan 5 municipios con mayor producción de panela, entre ellos: Sandoná, Ancuya, Linares, Consacá y Samaniego. “En la actualidad en el Municipio de Samaniego se cultivan cerca de 1.442 hectáreas, de las cuales derivan su sustento cerca de 4.000 familias. La producción por año es de 840 toneladas”.

La panela es uno de los productos naturales de mayor aporte nutricional, la gran cantidad de minerales, carbohidratos y vitaminas que brinda al organismo lo convierte en el principal generador del equilibrio que en sales necesita el cuerpo humano; se constituye en uno de los alimentos básicos de la canasta familiar colombiana y por lo tanto existe una constante demanda de este producto, convirtiéndose en una de las actividades que mayor empleo genera en Colombia; y al darle mayor valor agregado se podría llegar a nuevos segmentos de mercado, lo cual implicaría un incremento en mano de obra a través de toda la cadena productiva de la panela, generando así mayores ingresos a la población dedicada a esta actividad. Por consiguiente, al darle a este producto un valor agregado como lo es la producción orgánica, las posibilidades de incursionar con éxito en los mercados nacionales y extranjeros son favorables ya que existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos saludables.

En la actualidad existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos orgánicos, impulsados por el “boom” de los productos saludables y de los cambios hacia mejores costumbres alimenticias. A esto se le suma el papel de la mujer en la sociedad con nuevos cargos y ocupaciones que disminuyen el tiempo para la preparación de los alimentos y el aumento de las distancias entre el lugar de trabajo y la casa. Todo esto ha llevado a la utilización de productos procesados que se adapten a dichos hábitos de consumo, como es el caso de la panela “La Mejor” en sus diferentes presentaciones.

Debido a que el 90% de la producción de panela en el Departamento de Nariño, 318.402.27 toneladas se destinan a la comercialización en fresco, tanto en nuestra región como al resto del país, se hace necesario procesos de generación de valor agregado que faciliten la aceptación de la panela en los mercados nacionales e

internacionales y que proporcionen mayores ingresos a los productores, adecuando este producto a los cambios que afrontan las ciudades en desarrollo, ya que actualmente existen nuevos hábitos de consumo, como son las comidas ligeras y productos que utilizan menos tiempo para su preparación⁴².

El Municipio de Samaniego se caracteriza por ser un gran productor agrícola y entre sus principales actividades se destaca la producción de caña panelera la cual es transformada mediante un proceso agroindustrial en panela. Estos procesos se llevan a cabo generalmente en trapiches tradicionales que cumplen con las condiciones mínimas de calidad; igualmente existe una baja productividad debido a que no se han implementado tecnologías apropiadas por falta de capital de trabajo, lo que ha hecho que este producto se destine a un mercado general con un nivel de ingresos medios y bajos y en presentaciones como cuadro y panela redonda.

En el Municipio existen 19 trapiches con capacidad para moler cada uno entre 10 y 12 toneladas, cada trapiche genera trabajo para aproximadamente 40 trabajadores; los rendimientos por hectárea oscilan entre 10 y 20 toneladas; la panela que se produce es con cero químicos, sin ningún tipo de adulterantes.⁴³

Samaniego se identifica por ser un municipio pujante, con ambiciones y expectativas hacia el desarrollo empresarial. A pesar de que se ha visto afectado por el incremento de los cultivos ilícitos durante los últimos años, la Alcaldía Municipal de Samaniego a través de la oficina de Desarrollo Empresarial, ha apoyado e incentivado la creación de grupos y asociaciones sin ánimo de lucro encaminadas hacia la parte productiva y agroindustrial con el fin de que incursionen en nuevos mercados y sean competitivos, para ello se han llevado a cabo varios programas como: realización feria Exposamaniego cada año en el concurso de bandas, participación en feria Expoandina, Ruedas de negocios con empresas como Comfamiliar, Alkosto, en donde se hicieron partícipes varias microempresas del Municipio, entre ellas la microempresa Innovando con panela “La Mejor” en sus diferentes presentaciones, la cual tuvo gran acogida en el Municipio de Pasto, surgiendo la posibilidad de comercializarla en este mercado.

La importancia del proyecto radica en sus valiosos aportes: para el Municipio de Samaniego, en llegar a mercados nuevos para los productos regionales, lo que contribuye con las políticas del gobierno nacional, señalando el camino y sembrando la cultura de negocios en todos los rincones del país, además, ser

⁴²

www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Dimension_regional/nariño%20_%20panela_pdf

⁴³ Op. Cip., p. 30.

ejemplo práctico y modelo para las demás organizaciones regionales de asumir retos y riesgos de la era empresarial contemporánea.

Otro aporte significativo es beneficiar inicialmente de manera directa a los integrantes de la empresa Innovando e indirecta a los cultivadores de caña y dueños de trapiches, en el Municipio de Samaniego, ubicado en el Departamento de Nariño.

La elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo, minimizará costos y esfuerzos para la empresa, al proporcionar el direccionamiento estratégico que permite y facilita focalizar el mercado objetivo. Igualmente se justifica socialmente este proyecto, además por la estructura de precios cómodos que presenta cada uno de los diferentes productos ofrecidos por la empresa, contribuyendo de esta manera con las economías familiares debido a que se puede acceder a un producto de calidad con precios competitivos.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario la realización de un plan estratégico de mercadeo que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y generar estrategias que lleven al buen posicionamiento de esta pañela en el mercado de Pasto.

9. COBERTURA DEL ESTUDIO

9.1 TEMPORAL.

Para elaborar el marco temporal para la panela La Mejor de la Empresa Innovando se tomo como referencia los años comprendidos entre 2003 – 2006.

El presente Plan estratégico de mercadeo para la panela La Mejor de la Empresa comercializadora y productora Innovando ubicada en el Municipio de Samaniego se diseñará durante el segundo semestre del año 2006 y se planteará para los años 2007 – 2008.

9.3 ESPACIAL.

Este Plan Estratégico de Mercadeo para la panela “La Mejor” de la empresa Innovando busca introducir y posicionar este producto en la ciudad de Pasto-Nariño- Colombia ya que está es la capital del Departamento y se ha constituido en un epicentro de la vida social, económica, cultural y política del departamento de Nariño con el resto del País.

9.3 VARIABLES

Entorno de la empresa

- Estructura organizacional
- Capacidad productiva
- Descripción del producto
- Características y atributos del producto
- Presentación
- Normas técnicas utilizadas para la fabricación
- Empaque
- Volumen de producción
- Precio de venta

Capacidad financiera

- Liquidez
- Rentabilidad

Actividades de mercadeo distribución y venta de productos

- Descripción comportamiento de las ventas
- Canales de distribución
- Principales clientes

Competitividad

- Posición de la empresa frente a la competencia
- Ventajas competitivas respecto a: costos, precio, calidad y diferenciación de producto.

Estudio de Mercado

Mercado Objetivo.

- Variables macroeconómicas
- Empleo
- Producto Interno Bruto
- Inflación
- Ingreso

Análisis del consumidor

- Perfil del consumidor actual
- Localización del consumidor
- Elementos que inciden en la decisión de compra.
- Segmentación (psicográfica, demográfica, estratos y geográfica)
- Tamaño de los clientes
- Destino del producto

Análisis de la competencia local

- Principales empresas y /o marcas
- Productos de la competencia

- Participación en el mercado
- Esquema de comercialización
- Precios
- Mercadeo y publicidad

Canales de distribución

- Tipos de canales de distribución existentes en el mercado
- Alternativas de canales para la distribución del producto

Promoción

- Imagen de la marca
- Descuentos por volumen de compras.
- Descuentos por pronto pago.

Precio

- Rango de fluctuación de precios del producto en el mercado
- Condiciones de pago

10. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

10.1 MÉTODO DE ESTUDIO

Este trabajo se desarrollará con los siguientes métodos de estudio: inductivo, deductivo y analítico, puesto que estos se complementan. El inductivo considerado como el proceso que va de lo particular a lo general, por lo tanto se parte de la situación actual de la empresa Innovando y su necesidad de ampliar su cobertura hacia otros mercados, para luego realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento, perfil y preferencias del consumidor de panela en la ciudad de Pasto.

El deductivo es el procedimiento que mediante el uso de procesos lógicos parte de lo general teorías de la planeación estratégica, del consumidor, marketing mix etc, hasta llegar a conclusiones particulares, diseño de estrategias para las cuatro P, de acuerdo a la información obtenida tanto del análisis de la empresa, del producto y del mercado objetivo.

El analítico es el procedimiento mediante el cual se divide las partes de un fenómeno las cuales serán utilizadas con detenimiento para llegar a un juicio general, esta parte tiene especial importancia puesto que sobre el se sustentarán todas las observaciones que se formulen a lo largo del trabajo, este método es importante ya que es utilizado durante el desarrollo de todo el trabajo análisis de la empresa, del producto y de mercado; este último se analizará a través de la recolección de información, por medio del cual se examinan todas las respuestas de las encuestas y se procede a diseñar estrategias, recomendaciones y conclusiones.

Dado que la empresa carece de antecedentes respecto al objeto de estudio y que se va analizar la situación de la empresa y el mercado para deducir estrategias que le permitan conquistarlo.

10.2 TIPO DE ESTUDIO

10.2.1 Descriptivo. Se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; y su propósito es la delimitación de los hechos que componen el problema de investigación.

Su aplicación es importante en la descripción de la empresa, de las variables del mix y del estudio de mercado; ya, que a través de este se pueden establecer y describir las características demográficas de la población de Pasto, identificación de gustos y preferencias, número de personas que consumen la panela, nivel de ingresos de la población y se analiza si existe interrelación entre las variables como precio y consumo etc.

11. FUENTES DE INFORMACIÓN

11.1 INFORMACIÓN PRIMARIA.

El diagnóstico de la producción se realizará mediante información obtenida de la propietaria de la empresa Innovando, en donde se obtendrá datos acerca de la situación actual de la empresa; resaltando aspectos como: capacidad productiva, actividades de mercadeo, distribución y ventas, y competitividad; igualmente el análisis de la demanda se realizará a través de una encuesta dirigida a los estratos 2, 3,4 y 5 de la ciudad de Pasto, con el fin de conocer aspectos como: aceptación, frecuencia de consumo, lugar de compra, cantidades, tendencia de consumo, presentación, entre otros.

11.2 LA INFORMACIÓN SECUNDARIA.

Como lineamiento para fundamentar este estudio se realizará consultas en libros, revistas, tesis de grado, concernientes al tema en mención.

11.3 INFORMACIÓN Terciaria.

Obtenida de documentos en Internet.

11.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la recolección de la información primaria se diseñó una encuesta la cual dará a conocer como es el mercado de Pasto en cuanto al consumo de panela, cuanto dedican de sus ingresos para estas compras, que presentaciones prefieren, donde compran etc.

La encuesta será aplicada en los barrios o sectores económicamente mas representativos del Municipio de Pasto que corresponden a los estratos 2, 3, 4 y 5 de la población.

11.5 procesamiento de la información. Para el procesamiento de la información obtenida a través del formato de encuesta se utilizó el programa Microsoft Excel, el cual permitió realizar gráficos y tablas de manera ágil, rápida y sencilla.

12. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

12.1. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

- Familias de los barrios representativos económicamente clasificados en los estratos 2, 3, 4 y 5 de la población del municipio de Pasto.

12.1.1 Identificación del marco muestral. Para el estudio de mercado y determinación de la muestra se realizará un Muestreo estratificado proporcional en donde se tiene en cuenta el número total de usuarios por estrato y luego se hace una clasificación de acuerdo al estrato. Para este estudio se tendrán en cuenta los estratos 2, 3, 4 y 5.

Tabla 2. Usuarios Sector Residencial por Estrato Febrero de 2005.

Numero de usuarios	Estrato
32.780	2
21.090	3
6.085	4
1.974	5

Fuente: CEDENAR

12.1.2 Cálculo de la muestra

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

Donde:

$$Z = \text{nivel de confianza} = \frac{\alpha}{2} = 1.96$$

N = Población (hogares x estrato)

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = Margen de error

n = Número de encuestas

Z = 1.96

N = 61.929

P = 0.5

Q = 0.5

e = 5% = 0.05

n = ?

$$n = \frac{(1.96)^2 (61.929)(0.5)(0.5)}{(61.929 - 1) 0.05^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (61.929)(0.25)}{(61.928) 0.0025 + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{59476.612}{154.82 + 0.9404}$$

$$n = \frac{59476.612}{155.78}$$

n = **382**

Entonces: n = **382**

Muestreo: Se empleará el método probabilístico simple.

12.1.3 Tamaño de la Muestra.

Tabla 3. Determinación del tamaño de la muestra y su representatividad.

REPRESENTACIÓN DE LA MUESTRA			
NUMERO DE USUARIOS	ESTRATO	%	NRO. DE ENCUESTAS
32.780	2	52.93	202
21.090	3	34.05	130
6.085	4	9.83	37
1.974	5	3.18	13
		100	382

Fuente: CEDENAR

12.1.4 Selección de la Muestra. Los elementos de la población se seleccionaron según el número que se obtiene de la representatividad, y se encuestó casa de por medio las casas que terminen en número par.

13. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

13.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Nit:	27.455.561 -1
Matrícula mercantil	92191-1
Nombre de la Empresa:	Innovando
Representante Legal:	Omaira Montenegro
Dirección:	Avenida Mayor Alejo – Samaniego (Nariño)
Celular:	311- 3203025
Objeto social:	Comercializadora de panela
Sector económico:	Agroindustrial
Fecha de constitución:	30 de julio de 2004

13.2 RESEÑA DE LA EMPRESA

La Empresa Innovando, comercializadora de panela nace en junio del año 2003 a partir de la importancia del sector panelero en la economía colombiana debido a la gran cantidad de empleo que genera y como alternativa a la fuente de ingresos; inicialmente se caracterizaba por comercializar únicamente panela tradicional, lo cual se realizaba con la compra y venta del producto ya procesado sin tener en cuenta su calidad. Con el afán de ser más competitiva y satisfacer al consumidor cada vez más exigente se determinó mejorar la calidad de la panela tradicional en su parte higiénica y sanitaria y además innovar en cuanto a tamaño, sabor, presentación y cumplir con las normas que regulan su producción, es así como surge la marca de panela “La Mejor” a la cual se le da este nombre ya que el propósito no es descubrir algo nuevo si no más bien innovar un producto existente y mejorar sus aspectos débiles.

Para lograrlo, fue necesario la realización de un Estudio de Mercado en el Municipio de Samaniego que permitió conocer las diferentes preferencias y expectativas del consumidor en cuanto a la panela, dando como resultado la puesta en circulación de la panela La Mejor, que se caracteriza por ser un producto sin químicos, mayor pureza, color y olor agradables, empaque protector para una mayor conservación del producto; además de una nueva presentación que facilita el uso en el momento de la preparación ya que se adapta a la composición familiar de cinco personas por familia.

Esta panela se produce actualmente en los trapiches a vapor de las veredas de Tanamá y Yunguilla los cuales cuentan con una mejor infraestructura en comparación con los trapiches tradicionales; según los análisis de laboratorio realizados se obtuvo que la panela fabricada en los trapiches a vapor es de superior calidad, y debido al buen funcionamiento y condiciones higiénicas en que se encuentran la empresa pudo acceder al concepto sanitario. También cuenta con carné de Manipulación de alimentos, carne de salud y la Marca Territorial Hecho en Samaniego.

Teniendo en cuenta la calidad de la panela “La Mejor”, la empresa Innovando fue invitada a participar en diferentes eventos a nivel municipal (Exposamaniego), departamental (Expoandina, rueda de negocios) y nacional (Congresos de Fedepanela), las cuales le han servido para dar a conocer las diferentes presentaciones de su producto y posicionar su marca. A pesar de todas estas oportunidades que ha tenido la empresa, ha faltado direccionamiento estratégico y de mercadeo que permita ampliar la cobertura de la empresa Innovando con la Panela La Mejor hacia la ciudad de Pasto; actualmente se encuentra en el mercado local y en la ciudad de Túquerres.

13.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Misión

La Empresa Innovando se crea con el fin de producir y comercializar panela de una excelente calidad, ofreciendo a sus clientes un producto natural con propiedades organolépticas agradable a los sentidos y a un excelente precio.

Visión

Innovando debido a la gran aceptación de sus clientes dada por su calidad, servicio y precio, logrará ser una Empresa exitosa en el mercado local y dentro de cinco años será líder en el mercado de panela en el Departamento de Nariño.

Objetivos corporativos

- Ampliar mercados gradualmente, hasta llegar a tener cubrimiento departamental.
- Continuar ofreciendo una panela de calidad y acorde a los gustos y expectativas del consumidor actual.
- Capacitar a las diferentes personas que participan en el proceso de la panela.

- Mejorar los ingresos de los miembros de la empresa y la cadena productiva.
- Estar a la vanguardia de la tecnología en los procesos básicos de la producción de panela.

Valores corporativos:

Honestidad, confiabilidad, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, buen clima organizacional, responsabilidad y compromiso.

Participación en eventos

Expoandina agosto 2004 -2005- 2006 realizada en la ciudad de Pasto
 Exposamaniego 2004
 Exposamaniego 2005
 Congreso Nacional Panelero - Bogota

13.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA INNOVANDO

13.4.1 Recursos de producción: La empresa para la producción de panela cuenta con 2 trapiches a vapor los cuales son alquilados con anticipación de una semana para la molienda, estos tienen una capacidad de producción de 6 toneladas semanales y se encuentran ubicados en las veredas de Yunguilla y Tanamá del Municipio de Samaniego.

En el proceso de producción de la panela se utilizan cerca de 40 trabajadores, distribuidos en personal de acarreo de caña y proceso.

Los productos que se realizan en estas plantas (trapiches) son los siguientes:

- Panela tipo extra por 680g con sabor a canela
- Panela corriente por 680 g con sabor a canela
- Panela corriente por 680 g natural
- Panela tipo cuadro por 1000g
- Panela de molde redonda por 1000g
- Panela amasada redonda por 1000g
- Panela redonda por 500g

En ferias se ofrece la panela artesanal la cual viene empacada en caja de madera y adorno en fique. Esta tiene un costo aproximado de \$10.000 y solo se utiliza para regalos.

13.4.2 Centro de empaque y comercialización. Está ubicado en el casco urbano del Municipio de Samaniego (Nariño), en la Avenida Mayor Alejo, donde se realiza la limpieza y empaque de la panela, también funciona como punto de venta directo al público y además como bodega temporal para productos que se venden a los supermercados y que están en proceso de empaque.

Clientes: Los clientes de la empresa están divididos en 2 mercados geográficos:

- Supermercados de la ciudad de Túquerres y Samaniego
- Consumidores directos

13.4.3 Organización empresarial

- Gerente
- Equipo encargado del proceso
- Limpieza, empaque y rotulado
- Distribución y venta

La Gerencia del negocio la desempeña su propietaria Omaira Montenegro quien es Administradora de Empresas y actual Presidenta de la Asociación de Paneleros en el Municipio de Samaniego y quien tiene acceso a la información actual del producto en cuanto al mercado, precios, posibilidades y limitaciones.

Sus acciones deben estar encaminadas a determinar el nivel de recursos necesarios para cumplir con el objeto social de la empresa, dentro de sus funciones están:

- Coordinar las diferentes áreas de la empresa para lograr los objetivos globales
- Planear y diseñar mecanismos ejecutables para distribuir en forma adecuada los recursos humanos y materiales
- Organizar líneas de autoridad para conocer el grado de compromiso y responsabilidad jerárquica de la empresa
- Controlar el buen manejo de los recursos humanos y económicos, con el fin de evitar posibles divisiones o mal manejo de los mismos, para ejercer acciones correctivas.

Las personas encargadas del proceso de transformación de la caña de azúcar en panela son ampliamente conocedoras de su labor ya que en el municipio de

Samaniego la mayoría de la gente del sector rural se dedica a esta actividad, con una experiencia laboral que supera los 15 años.

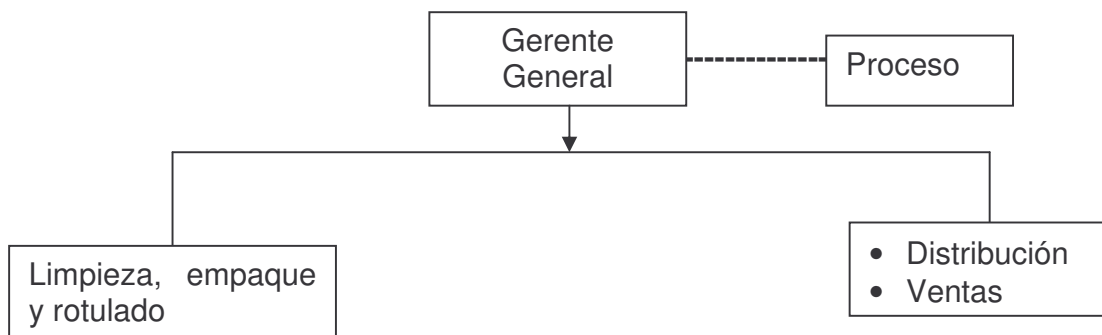
La limpieza, empaque y rotulado del producto lo hace personal idóneo quien tiene en cuenta las condiciones higiénicas y sanitarias.

Los operarios deberán:

- Asumir con responsabilidad la labor encomendada.
- Mantener en perfecto estado de aseo y limpieza su área y sitio de trabajo facilitando el aseo en general de la planta.
- Portar y responsabilizarse del uniforme asignado, cuidando su presentación y el estado del mismo.
- Realizar el control de calidad, cuidado y mantenimiento de equipos e implementos de la planta de acuerdo con las indicaciones de su jefe inmediato.
- Cumplir con las normas de seguridad industrial impuestas por la empresa para cuidar su integridad y evitar en lo posible accidentes de trabajo.
- Colaborar en funciones alternas que les sean designadas.

La distribución la realizan personas capacitadas, que saben como tratar el producto para que llegue en las mejores condiciones higiénicas y sin abolladuras.

Figura 5. ORGANIGRAMA EMPRESA INNOVANDO.



Fuente: Esta investigación.

13.4.4 Proceso de producción. La Panela es puro jugo de caña de azúcar natural que se ha concentrado por medio de la evaporación de agua, es un proceso totalmente natural, no existe cristalización ni centrifugación, no se le adiciona ningún tipo de químicos, por lo tanto mantiene todas las propiedades y sales minerales de la caña.

Tecnología. En un trapiche tradicional, la panela se produce en hornillas. Una hornilla consta de dos partes: la cámara de combustión y la zona de evaporación del jugo de caña o zona de proceso. En la cámara de combustión el bagazo reacciona con aire para obtener energía térmica, produciendo gases calientes y cenizas. Los gases calientes contribuyen a la evaporación del jugo de caña, la evaporación es abierta, porque se realiza en pailas expuestas a la presión atmosférica y el calentamiento es a fuego directo, porque los fondos de las pailas se exponen directamente a los gases de combustión. Durante el proceso de evaporación, los sólidos en suspensión aún presentes en el jugo (cachaza) se aglomeran y flotan, lo que permite separarlos manualmente.

En una hornilla con un diseño adecuado, el bagazo de la molienda utilizado como combustible debería ser suficiente para que el agua del jugo de caña se evapore y pueda producirse la panela. Sin embargo, la forma rudimentaria como se fabrica la panela en Colombia es muy ineficiente en términos energéticos, y en la mayoría de los trapiches tradicionales es necesario utilizar también otros combustibles por la baja eficiencia térmica de las hornillas. Los combustibles más usados son: madera, guadua, carbón y caucho de llantas usadas, lo que tiene serias consecuencias negativas para el medio ambiente y la salud humana.

Tecnología utilizada para la producción de panela de la marca La Mejor. Trapiche a vapor: El uso de la hornilla es el más simple de los procesos para producir panela, pudiéndose encontrar otros tipos con diferentes grados de desarrollo tecnológico. En procesos más tecnificados (industriales) la cámara de combustión se remplaza por una caldera para producir vapor, que se utiliza en la zona de evaporación por medio de intercambiadores de calor sumergidos en las pailas de acero inoxidable.

Estos procesos industriales permiten tener niveles de producción mucho más altos, y obtener un producto más homogéneo y de mejor calidad, dado el aumento en el control de las variables productivas. Adicionalmente, al usar calderas, se tiene mayor control de la combustión y se elimina el uso de bagaceras, ya que el bagazo húmedo se pulveriza y se quema directamente.

Elaboración de panela. En el proceso de elaboración de panela se mantiene buenas normas de higiene, para que el producto que se obtenga sea de excelente calidad.

La producción de panela es un proceso integral, en donde todos los subproductos y residuos del proceso se aprovechan.

Apronte. La operación conocida como "apronte" se refiere a las acciones de recolección de la caña cortada, su transporte desde el sitio de cultivo hasta el trapiche y su almacenamiento en el depósito del trapiche, previo a la extracción de los jugos en el molino.

La caña debe permanecer el menor tiempo posible en el sitio de cultivo después del corte, puesto que el sol deshidrata el tallo y acelera el desdoblamiento de la sacarosa; ello aumenta la concentración de azúcares invertidos en los jugos del tallo, disminuye los rendimientos de producción de panela y reduce su calidad en espera por más de cinco días, pues al sobrepasar este tiempo se presentan aún mayores incrementos en los contenidos de azúcares reductores, lo cual afecta la eficacia del proceso de limpieza y se obtendrá una panela de consistencia excesivamente blanda que se parte con facilidad, se recomienda como alternativa la producción de miel.

Extracción de jugos. En la etapa conocida como "molienda" o "extracción de jugos", la caña se somete a compresión en los rodillos o mazas del molino, lo cual propicia la salida del contenido líquido de los tallos.

Los productos finales de esta fase son el "jugo crudo" y el "bagazo"; el primero es la materia prima que se destina a la producción de panela, mientras el segundo, se emplea como material combustible para la hornilla una vez se ha secado.

Limpieza. En la operación de limpieza se retiran todas aquellas impurezas gruesas y de carácter no nutricional que se pueden separar de los jugos por medios físicos como la decantación (precipitación) y la flotación, así como por medios térmicos y bioquímicos que buscan obtener un producto de óptima calidad.

Esta etapa consta de las operaciones de prelimpieza y clarificación.

a. Prelimpieza. El jugo crudo y sin clarificar se limpia en frío utilizando un sistema de decantación natural, por efecto de la gravedad, desarrollado por el CIMPA y que se ha denominado "prelimpiador". Este dispositivo retiene por precipitación una importante proporción de los sólidos contenidos en el jugo de caña, como son las partículas de tierra, lodo y arena; simultáneamente, por

flotación, el prelimpiador puede separar las partículas livianas como el bagacillo, las hojas, los insectos, etc. Estas impurezas flotantes se deben retirar varias veces al día durante la molienda, dependiendo de su saturación en la superficie de los jugos que pasan por el prelimpiador.

Se recomienda retirar periódicamente los tapones de los orificios inferiores para evacuar los lodos acumulados en el fondo del prelimpiador, siempre y cuando el nivel de jugo sea bajo. El prelimpiador se debe asear siempre al final de la molienda, o como mínimo cada 8 horas cuando se trata de moliendas prolongadas, usando para ello agua limpia; luego, se añade una lechada de cal concentrada para eliminar aquellos residuos de bacterias que pueden inducir procesos de fermentación en los jugos nuevos que llegan al consumidor.

El prelimpiador debe estar situado entre la salida del molino y el "pozuelo" o paila "recibidora", aprovechando la gravedad para la conducción de los jugos. Cuando el volumen de molienda es significativo, es recomendable ubicar un segundo prelimpiador a continuación del primero, para asegurar una limpieza completa de los jugos. Los prelimpiadores se deben construir preferiblemente de acero inoxidable, con conducciones del mismo material y sus dimensiones van de acuerdo con el volumen de molienda de cada trapiche. Para lograr el mejor funcionamiento de los prelimpiadores, es preciso seguir las siguientes recomendaciones:

- Colocar una malla en la salida de los jugos del molino, con el fin de atrapar las impurezas de gran tamaño que pueden saturar con rapidez la capacidad del prelimpiador.
- Las placas retenedoras de impurezas no se deben mover de sus sitios cuando el prelimpiador se halle en uso.
- Se debe cubrir la parte superior de los prelimpiadores para evitar la caída del bagazo y otros residuos de molienda en los jugos.
- Mientras el prelimpiador se encuentre en uso, con un alto nivel de jugos, los orificios de evacuación de lodos deben estar bien cerrados.

b. Clarificación. En esta segunda fase, que tiene lugar en la paila recibidora o "descachazadora", la limpieza de los jugos ocurre gracias a la acción combinada del calentamiento suministrado por la hornilla y la acción aglutinante de ciertos compuestos naturales.

En efecto, al macerar las cortezas de algunos árboles y arbustos, como el Balso, el Guásimo y el Cadillo que crecen en casi todos los pisos térmicos cálidos y

medios del país en donde se fabrica panela, se obtiene un mucílago que contiene polímeros celulósicos con propiedades aglutinantes.

Los sólidos en suspensión se agregan entre sí y forman una masa homogénea que se conoce como "cachaza", la cual flota sobre el jugo y permite su superación manual. La clarificación mediante cortezas se suele realizar de dos maneras diferentes:

- La corteza clarificante se sumerge directamente en el jugo, operación que debe comenzar cuando se alcanzan temperaturas entre 60° y 70°c.
- Se añade al jugo una solución clarificante, la cual se prepara sumergiendo la corteza en agua hasta obtener un líquido viscoso.

Evaporación y concentración. La eficiencia térmica de la hornilla, y su efecto sobre los jugos, se cuentan dentro del conjunto de factores que influyen en la calidad de la panela. La evaporación del agua contenida en los jugos por calentamiento a 96°C permite alcanzar la concentración de sólidos apropiada para la consolidación y moldeo de la panela a 120°C, Estas operaciones se llevan a cabo en pailas o fondos dispuestos en línea, que reciben diferentes denominaciones técnicas y regionales. Los jugos se desplazan entre estos recipientes por paleo manual y, al finalizar su tránsito, se denominan mieles.

El diseño y materiales de construcción de estas pailas, el tiempo de residencia de los jugos allí depositados y la intensidad del calor que reciben, son índices determinantes en las operaciones de evaporación y concentración.

Las investigaciones realizadas por el Centro de Investigación CIMPA permitieron la generación de pailas eficientes y las de mejor aprovechamiento del calor disponible. Dicho proceso condujo a la reducción de los tiempos de residencia, a la optimización de las características físicas del producto (en cuanto a su color y consistencia), al aumento de los volúmenes de producción y al incremento del ingreso de los cañicultores. Por otra parte, la notable eficiencia térmica de la hornilla va aparejada con su bajo impacto sobre el medio ambiente, objetivo que se logró al reemplazar los combustibles adicionales (leña y llantas) por el uso exclusivo del bagazo. Este beneficio ambiental propicia la conservación del recurso maderable y la reducción de emanaciones de gases de invernadero a la atmósfera, al tiempo que baja los costos de producción.

Punteo y batido. Esta fase de la fabricación de la panela persigue la obtención del "punto". Mediante paleo manual se incorpora aire a las mieles en presencia de

calor, operación que se lleva a cabo en la paila "punteadora" ubicada a continuación de las pailas evaporadoras.

En los procesos de producción artesanal de panela juegan un papel muy importante los trabajadores encargados de la regulación y el control de la hornilla, pues su destreza para alimentar la hornilla con combustible, así como para palear hasta obtener el "punto", dependen en gran medida de su conocimiento del oficio. La operación del trapiche, la manipulación de los insumos y del producto final, implican el desarrollo de destrezas acordes con la filosofía de la obtención de panela sana de calidad sobresaliente.

Moldeo de la panela. El cuarto de moldeo consta de mesas para las "gaveras" (es decir, los moldes que dan la forma de la panela), las bateas y el depósito para el lavado y escurrido de las gaveras. Las dimensiones de este conjunto se definen de acuerdo con la capacidad de producción del trapiche y la construcción del mismo.

Entre las condiciones físicas del cuarto de moldeo se recomienda que el piso sea de cemento, lo cual facilita un cuidadoso y frecuente aseo. Así mismo, debe disponer de un suministro regular de agua potable que garantice la limpieza e higiene de los implementos de moldeo; la construcción de claraboyas aseguran una ventilación e iluminación apropiadas que permiten disminuir la humedad ambiental. Debe estar alejado de las bagaceras, depósitos de secado del gabazo en los que proliferan hongos que pueden contaminar la panela.

Estas medidas mejoran las condiciones higiénicas de la panela, evitan su contaminación por insectos voladores como abejas, avispas y moscas, y hacen más apropiadas las condiciones de trabajo de los obreros del trapiche.

13.4.5 Empaque y almacenamiento de la panela. La distribución y comercialización del producto debe realizarse en un vehículo que lo proteja de las condiciones climáticas, sin mezclarlo con otros productos que puedan alterar sus propiedades físico químicas o organolépticas. En el punto de venta se debe tener en cuenta la rotación del producto, la higiene del sitio donde se exhibe o almacena el producto y la ubicación, no colocarlo cerca de otros productos aromáticos como ambientadores, jabones o detergentes.

Bodegas. El almacenamiento transitorio de la panela se hace en bodegas construidas en un sitio seco y se debe arrumar las unidades de embalaje sobre estibas separando el producto de las paredes. Se deben ventilar cuando la humedad relativa es baja.

Empaque. La panela es un producto con cualidades higroscópicas, lo cual significa que absorbe o pierde humedad por su exposición al ambiente; ello depende de las condiciones climáticas del medio y de la composición del producto.

La panela es propensa a sufrir alteraciones cuando presenta concentraciones de azúcares reductores altas, bajos contenidos de sacarosa y alta humedad.

A medida que aumenta su absorción de humedad, la panela se ablanda, cambia de color, aumenta los azúcares reductores, disminuye la sacarosa, condiciones aptas para la contaminación por microorganismos.

La velocidad de las reacciones químicas de degradación microbiológica o enzimática, que experimentan los productos biológicos, se relaciona siempre con la humedad relativa y la temperatura predominantes en el medio donde se almacena el producto. Si la panela elaborada posee entre 7 y 10% de humedad, es necesario transportarla, distribuirla y consumirla con rapidez, ya que un almacenamiento prolongado deteriora su calidad.

A partir del 10% de humedad, la superficie aparece brillante por la aparición de gotitas de melaza; en estas condiciones es imposible almacenarla por el riesgo de invasión microbiológica y de alteración fisicoquímica.

Los materiales más usados para empacar y embalar la panela, son en nuestro medio, las hojas de plátano, el "rusque" u hojas de caña, los costales, el cartón y el plástico termoencogible. Sin embargo, el más adecuado es el cartón, material que cumple con la función de aislar el producto del ambiente externo, previniendo la absorción de humedad, además de ser reciclable.

Los materiales plásticos termoencogibles y las láminas de aluminio plastificado son ideales para almacenar la panela durante largos períodos sin que se modifiquen sus características organolépticas; adicionalmente, facilitan el diseño de empaques individuales higiénicos que satisfacen las expectativas del consumidor.

Embalajes de cartón. Este presenta características como la protección del producto de la humedad exterior, es higiénico y de fácil manipulación.

Además da buena estabilidad de la carga durante el arrume y transporte del mismo.

Empaques en material termoencogible. El empaqueo en termoencogible ofrece ventajas como:

- Al ajustarse al producto resalta sus formas y contornos. Además, la panela adquiere brillantez destacando su apariencia final en el punto de venta.
- Reduce el desperdicio, incrementa la vida del producto y lo protege del medio ambiente.
- Inmovilización, permite asegurar más panela, protegiéndola contra los riesgos del movimiento que puedan causar desperdicios o rupturas.
- Identificación del producto, se puede rotular o identificar mediante una etiqueta con tintas de diversos colores que llamen la atención del consumidor y expliquen su contenido como alimento, procedencia y peso, entre otros.
- Permite que el producto sea manipulado sin afectar su calidad e higiene, al evitar el contacto directo.

El proceso de empaque se realiza bajo estrictas normas de higiene y control de calidad, utilizando elementos como tapabocas, gorros, guantes, accesorios en acero inoxidable para garantizar la calidad de un producto tipo exportación.

13.4.6 Descripción del producto: El Producto elegido para desarrollar el Plan de Mercadeo es la Panela La Mejor, producida y empacada por la empresa Innovando del Municipio de Samaniego, departamento de Nariño. A continuación se indican sus características, ventajas y beneficios:

Características

- Panela redonda (500gr), cuadrada (1000gr) y tipo extra por 680gr.
- Textura suave.
- Color Café claro.
- Excelentes cualidades Organolépticas (buen olor, color y sabor).
- Agradable a los sentidos (tacto, vista).

Ventajas

- Fácil preparación.
- Producto con un alto valor nutritivo y natural.
- Conservación del producto
- Agradable sabor.

Beneficios

- Conserva la figura
- Saludable.
- Ahorro de tiempo
- Nutritivo.

Composición nutricional

Los principales componentes nutricionales de la panela son los azúcares (sacarosa, glucosa y fructosa), las vitaminas (A, algunas del complejo B, C, D y E), y los minerales (potasio, calcio, fósforo, magnesio, hierro, cobre, zinc y manganeso, entre otros).

Tabla 4. COMPOSICIÓN NUTRICIONAL.

Vitamina	Función	Recomendación Diaria (mg./día)
A Retinol, axeroftol	Mejora la visión nocturna, participa en el crecimiento y restaura la calidad de la piel; mejora la absorción de hierro en el organismo.	06-10
B1 Tiamina	Nutre y protege el sistema nervioso; indispensable en el metabolismo energético de azúcares	2
B2 Riboflavina	Es la vitamina de la energía; previene los calambres musculares y mejora la visión.	2
B5	Es la vitamina de la piel y de cabello; aumenta la resistencia ante el estrés y la infecciones.	10
B6 Piridoxina	Participa en la construcción de tejidos y contribuye al metabolismo de proteínas. Importante para dientes y encías; previene una clase de anemia.	2
C Ácido ascórbico	Ayuda poderosa para todos los mecanismos de defensa del cuerpo; vitamina antiestrés.	40-60
D2 Ergocalciferol	Participa en la asimilación de calcio por parte de los huesos. Actúa en la formación del conjunto de tejidos.	10-30
E Tocoferoles	Protege el organismo del envejecimiento. Interviene en el metabolismo de las grasas.	1-30

Fuente: Tesis Plan de Mercadeo Panela Delicia.

Cuadro 2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
NOMBRE	PANELA LA MEJOR
DESCRIPCIÓN FÍSICA	Panela, producto de la concentración de los jugos de caña de azúcar, soluble en agua, con tonos de amarillo, pardo o pardo oscuro, sabor y olor característico.
COMPOSICIÓN PROMEDIO	Hierro 10-13 mg/100 g Carbohidratos 82-85% Sodio 19-30 mg/100 g Calcio 40-100 mg/100 g Cenizas 1.5-2.0% Potasio 10-13 mg/100 g Fósforo 40-120 mg/100 g Zinc 0.2-0.4 mg/100 g Fibra 0 Poder energético 351 cal /100g
FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDOR POTENCIAL	Consumo familiar, industrial e Institucional. Como bien básico, edulcorante y aromatizante de bebidas frías y calientes, suplemento energético en la dieta, materia prima en las industrias panificadora, farmacéutica y cosmética.
VIDA UTIL	7 meses, en condiciones normales de almacenamiento. 8 meses bajo condiciones controladas: Humedad relativa 15%, temperatura 10 grados centígrados.
EMPAQUE Y PRESENTACIONES	Individual para panela de 1000g y 500g cuadro y redonda papel transparente y con etiqueta; y la panela extra por 680gr que viene empacada con papel transparente y caja de cartón.
CONTROLES ESPECIALES DURANTE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	Inspección visual para detectar hidratación y compactación, presencia de hongos, conservación del empaque, tanto en el almacenamiento como en la exhibición.

Fuente: Esta investigación.

13.4.7 Forma de uso o consumo:

- La panela se utiliza como bebida, endulzante de té o jugos. Por su sabor agradable, una buena opción es comer la panela con queso cortado.
- Al contener hierro, cobre y magnesio ha sido siempre muy recomendada para las personas anémicas, asténicas, tras el parto o cualquier convalecencia.
- Problemas de hipertensión e hipotensión, problemas cardíacos, artritis, reuma, estreñimiento, dispepsia, acidez e insomnio.
- Se puede usar para descongestionar bronquios y pulmones y suavizar la garganta.
- Aftas bucales (en enjuagues).
- Uso cosmético por sus propiedades suavizantes y antiinflamatorias.
- La inflamación de las hemorroides (en uso externo).
- Al ser un alimento alcalino no suele causar problemas de asimilación en personas con disfunciones digestivas, siendo de gran ayuda en la cicatrización de úlceras de estómago y duodeno.
- Su riqueza en potasio la convierte en bactericida, impidiendo el desarrollo de caldos de cultivo, por lo que se utiliza desde la antigüedad como conservante de alimentos y de platos cocinados, a los que enriquece con su sabor.
- Actúa como un eficaz desinfectante y cicatrizante de heridas.
- Su composición mayoritariamente de azúcares la convierten en un producto energético que permite la alimentación muscular inmediata, siendo por ello no solo de utilidad a deportistas, sino a personas aquejadas de una musculatura deficiente, incluido el miocardio, por lo que resulta ideal para personas mayores con problemas cardíacos y convalecientes.

14. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Figura 6. PRESENTACIÓN DE LA PANELA LA MEJOR



Fuente: esta investigación.

En el diagnóstico se hace el análisis de la información interna y externa de la Empresa Innovando con el fin de evaluar su situación presente, su nivel de competitividad, de manera que se pueda decidir acertadamente sobre el futuro de la empresa.

14.1 ANÁLISIS INTERNO

Capacidad Directiva:

- Imagen Corporativa: Es el conocimiento y grado de solidez y credibilidad de la Empresa Innovando ante los clientes internos y externos, es el resultado del

trabajo al interior y al exterior de la empresa, a partir de esto podemos afirmar que la imagen corporativa de una empresa es una variable importante puesto que esta hará que gane o pierda prestigio ante sus clientes por lo cual la Empresa Innovando ha adquirido en el tiempo una buena imagen ante sus clientes del mercado local y del Municipio de Túquerres, en la actualidad es muy poco conocida en el mercado de la Ciudad de Pasto lo que constituye una fortaleza menor.

- **Gestión:** Esta variable permite a las empresas determinar el éxito o fracaso de la misma. La gestión dentro de Innovando, no ha sido la mejor, por no contar con planes y estrategias claras previamente establecidas. Debilidad menor.

Capacidad Tecnológica:

- **Sistematización.** En la actualidad la gran mayoría de las empresas deben contar con bases de datos sistematizados y programas en red, para estar a tono con la época y mejorar el servicio de la empresa, en la actualidad Innovando no cuenta con una buena sistematización en sus diferentes procesos. Debilidad menor.

Talento Humano:

Capacitaciones

a. Universidad de Nariño:

- Agricultura Limpia

b. Federación de Productores de panela:

- Mejoramiento de Proceso
- Diversificación del producto
- Control de malezas
- Normatividad sanitaria de trapiches
- Propiedades nutricionales de la panela
- Empaque

Organización: La empresa Innovando no tiene plasmado por escrito y en cartelera su esquema organizacional, por lo tanto los empleados desconocen el

nivel jerárquico de la empresa, la autoridad y cuales son exactamente las funciones que deben cumplir.

Capacitación: existe una constante capacitación para el personal involucrado en el proceso panelero, sin embargo es necesario hacer énfasis en la preparación en el área de mercadeo. . Fortaleza menor.

Competitividad:

Valor Agregado: Es vital que las empresas brinden a sus clientes productos y servicios de calidad para establecer una diferenciación de los productos similares. Panela La Mejor es un producto de excelente calidad, 100% natural, empacado con papel transparente para su mayor conservación; además dentro de sus productos cuenta con la panela tipo extra por 680g con sabor canela la cual está diseñada para rendir cinco pocillos acordes a la unidad familiar promedio y con doble empaque lo que aumenta su conservación y que ha tenido gran acogida en el Municipio de Samaniego. Fortaleza Mayor.

Diagnóstico financiero:

La empresa Innovando, Presenta a 30 de diciembre de 2006 una situación financiera buena ya que ha habido una gran aceptación del producto en los mercados en los cuales se encuentra actualmente garantizando por tanto su permanencia en el mercado.

Con un promedio de ventas de 8.000 kilogramos de panela mensuales para el año 2006 que representan unos ingresos anuales de \$ 105.600.000 la empresa Innovando, presenta en su estado de resultados una Ganancia de \$29.990.000

La empresa Innovando Ltda. desea ampliar su cobertura hacia el mercado de la Ciudad de Pasto, y para entrar con éxito y alcanzar en el mediano y largo plazo una participación y competitividad en este mercado debe estructurar el área de mercadeo.

Tabla 5. ACTIVOS DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V/UNITARIO	V/TOTAL
Moldes panela pequeña	6	80.000	480.000
Moldes panela por 1000g cuadro	6	150.000	900.000
Moldes panela por 500g redonda	20	40.000	800.000
Manteles en tricot por 3m c/u	4	15.000	60.000
Mesas metálicas	3	100.000	300.000
Stand para exposición de panela	1	150.000	150.000
Letrero de razón social	1	100.000	100.000
Canastas plásticas	12	30.000	360.000
Pendón de publicidad	1	80.000	80.000
Totumos para distribuir mieles	2	10.000	20.000
Camión turbo 2004	1	65.000.000	65.000.000
TOTAL			68.250.000

Fuente: esta investigación.

Cuadro 3. INVERSIÓN

Detalle	Cantidad	Valor
Computador	1	2000000
Escritorio	1	150000
Silla	1	80000
Silla Rimax	3	60000
Calculadora	1	50000
TOTAL		2.340.000

Fuente: esta investigación.

Cuadro 4. Financiación

ACTIVO	VALOR
Fijo	\$ 2.340.000
Diferido	\$ 2.496.666
Capital de Trabajo	\$15.000.000
TOTAL:	\$19.836.666

Fuente: esta investigación.

El proyecto se financiará con un préstamo solicitado al Banco Agrario con una tasa de interés del 15.6% anual, el cual se cancelará en 6 años.

Valor Anualidad

$$R = (1+i)^n Xi / (1+i)^n - 1$$
$$R = (1+0.156)^6 Xi / (1+0.156)^6 - 1$$
$$R = 0.372281627 / 1.386420684$$
$$R = 0,26851996$$

$$\text{Ahora: } \$20.000.000 * 0.31977784$$
$$R = \mathbf{5.370.399,2}$$

Tabla 6. AMORTIZACIÓN.

AÑO	PRÉSTAMO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	ANUALIDAD	SALDO
1	20000000	3120000	2250399,202	5370399,2	17749600,8
2	17749600,8	2768937,72	2601461,477	5370399,2	15148139,32
3	15148139,32	2363109,73	3007289,468	5370399,2	12140849,85
4	12140849,85	1893972,58	3476426,625	5370399,2	8664423,225
5	8664423,225	1351650,02	4018749,179	5370399,2	4645674,046
6	4645674,046	724725,151	4645674,051	5370399,2	0

Fuente: esta investigación.

Tabla 7. AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS

Activo	V/ Activo	Vida Útil	Amortización
Estudio Preliminar	1.000.000	3	333.333
Invima	1.800.000	10	180000
Código de Barras	300000	10	30000
Capacitación	1.000.000	3	333333
TOTAL			876.666

Fuente: esta investigación.

Tabla 8. PRESUPUESTO DE INGRESO POR VENTAS.

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000
PRECIO	1200	1200	1200	1200	1200
INGRESOS	230.400.000	230.400.000	230.400.000	230.400.000	230.400.000

Fuente: esta investigación.

Tabla 9. PRESUPUESTO DE EGRESOS.

CONCEPTO	VALOR
Mano de Obra	12000000
Insumos	101549628
Depreciaciones	3.718.000
Servicios (Agua, luz, teléfono)	480000
Amortización diferidos	876666
Cuota fomento panelero	768000
Mantenimiento	4800000
TOTAL	124192294
COSTOS ADMINISTRATIVOS	
Suministros	3000000
Nomina	12000000
COSTOS FINANCIEROS	
Anualidad	5370399,2
COSTOS COMERCIALIZACIÓN	
Promoción	5000000
COSTO TOTAL	144192294

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 5. MANO DE OBRA

NOMBRE	CARGO	SUELDO
Omaira Montenegro	Administradora	566.300
Danilo Sánchez	Distribuidor	433.700
TOTAL		\$1.000.000

Fuente: esta investigación.

Cuadro 6. OPERARIOS

Natalia Sánchez	Empacadora	250.000
Paula Sánchez	Empacadora	250.000
Mabel Montenegro	Limpieza	250.000
Angélica Guevara	Limpieza	250.000
Total		\$1.000.000

Fuente: esta investigación.

Tabla 10. COSTOS FIJOS

CONCEPTO	VALOR
Nómina	12000000
Depreciación	3.718.000
Mantenimiento	4.800.000
Anualidad	5.370.399
Amortización Diferida	876.666
TOTAL	26.765.065,2

Fuente: esta investigación.

Tabla 11. COSTOS VARIABLES

CONCEPTO	VALOR
Mano de Obra	12.000.000
Insumos	101.549.628
Suministros	3.000.000
Cuota de Fomento Panelero	768.000
Servicios	480.000
Promoción	5.000.000
TOTAL	122.797.628

Fuente: esta investigación.

Tabla 12. DEPRECIACIÓN

Activo	Valor Activo	Vida útil	Depreciación
Camión	65000000	20	3250000
Computador	2000000	5	400000
Muebles Y Enseres	340000	5	68000
Total			468000

Fuente: esta investigación.

- Punto de Equilibrio en Unidades

$$\begin{aligned}
 QE &= CF / (P - CVU) \\
 &= 26.765.065,2 / 1200 - 751 \\
 &= \mathbf{59.610,59 \text{ Kg}}
 \end{aligned}$$

- Punto de Equilibrio en Dinero

$$\begin{aligned}
 QE &= \frac{CF}{(P - CVU) / (P/1)} \\
 &= \frac{26.765.065,2}{(1200 - 759) / (1200/1)} \\
 &= \mathbf{71.532.468,24}
 \end{aligned}$$

Tabla 13. FLUJO DE FONDOS

AÑO	INVERSIÓN	CRÉDITO	VENTAS	INGRESOS	ANUALIDAD	INTERÉS	COSTOS OPERAC.	EGRESOS	FLUJO DE FONDOS
0	20000000								-20000000
1		20000000	230400000	250400000	5370399,2	3120000	144192294	154302693,2	97717306.8
2			230400000	230400000	5370399,2	2768937,72	144192294	153951630,9	78068369.0
3			230400000	230400000	5370399,2	2363109,73	144192294	153545802,9	78474197.0
4			230400000	230400000	5370399,2	1893972,58	144192294	153076665,8	78943334.22
5			230400000	230400000	5370399,2	1351650,02	144192294	152534343,2	79485656.7
6			230400000	230400000	5370399,2	724725,151	144192294	151907418,4	80112581.65

Fuente: esta investigación.

Tasa de descuento

Se procede a calcular el valor presente neto estimando del proyecto teniendo en cuenta la DTF (6%) más 6 puntos con un margen de error de 2 puntos adicionalmente; se la estima en 14%.

Valor Presente Neto:

$$\text{VPN} = 1 + \frac{(\text{Flujo Neto})}{1+i} + \frac{(\text{Flujo Neto})^2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{(\text{Flujo Neto})^6}{(1+i)^6}$$
$$= 315.284.477,24$$

Con el resultado del VPN se puede interpretar que el proyecto permite recuperar la inversión dejando un excedente para la Empresa innovando de \$315.284.477 en seis años.

En este caso el valor presente es mayor que cero, por lo tanto el proyecto es factible.

Mercadeo: Esta área es fundamental dentro del diagnóstico ya que es a través de ella que se define con anterioridad las necesidades de los clientes para ofrecer productos que satisfagan sus expectativas y que sean percibidos como favorables y diferentes con respecto a los productos ofrecidos por la competencia en el mercado.

- En cuanto al producto Panela La Mejor es de calidad y tiene una buena aceptación por los clientes, por lo que se considera como una fortaleza mayor.
- El precio de la panela tradicional es competitivo con respecto al de las empresas que producen y comercializan el mismo producto. Por lo tanto se considera una fortaleza mayor.
- No existe una estrategia de comunicación lo que impide el reconocimiento de los clientes, por no existir una campaña publicitaria, de promociones, ni relaciones públicas. Se considera como una debilidad mayor.
- Actualmente la distribución se hace mediante convenios con los supermercados de la ciudad de Samaniego y Túquerres. La empresa cuenta con una bodega apropiada para el volumen y almacenamiento de la panela La Mejor, tiene un camión propio para el transporte del producto, no posee puntos de venta directa. Se considera como una fortaleza menor.

14.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	POND X CLASI
1. Imagen Corporativa	0.05	3	0.15
2. Gestión	0.07	2	0.14
3. Sistematización	0.04	2	0.08
4. Organización	0.07	2	0.14
5. Capacitación	0.08	3	0.24
6. Valor Agregado	0.07	4	0.28
7. Recursos económicos	0.07	2	0.14
8. Liquidez	0.05	3	0.15
9. Rentabilidad	0.12	4	0.48
10. Producto	0.15	4	0.6
11. Precio	0.10	4	0.40
12. Comunicación	0.07	1	0.07
13. Distribución	0.06	3	0.18
TOTAL	1.00		3.05

Fuente: esta investigación.

Convenciones	Clasificación
Fortaleza: F	
Fortaleza Mayor: FM	4
Fortaleza Menor: Fm	3
Debilidad: D	
Debilidad Mayor: DM	2
Debilidad Menor: Dm	1

Analizando el resultado final de 3.05 podemos concluir que la empresa está por encima del promedio que es de 2.5 lo que significa que a nivel general la empresa Innovando tiende a una condición de Fortaleza que se evidencia principalmente en su producto y también en el precio, capacitación y rentabilidad lo que contribuye al desarrollo de este Plan de mercadeo con miras a la ampliación de la cobertura hacia el mercado de la ciudad de Pasto, sin embargo es necesario contrarrestar aquellas debilidades con el fin de incrementar la viabilidad del proyecto.

14.2 ANÁLISIS EXTERNO

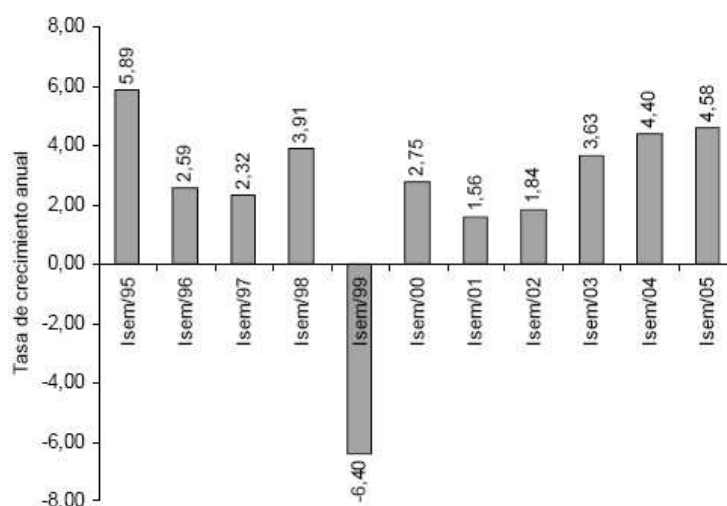
14.2.1 Entorno macroeconómico nacional. En el primer semestre de 2005, la economía colombiana continuó fortaleciéndose, como lo confirma el

crecimiento del producto Interno Bruto, la reducción de la inflación, las bajas tasas de interés reales, el crecimiento de las reservas internacionales, una tasa de cambio nominal promedio estable.

En el primer semestre de 2005, el PIB creció en 4.6% con relación al mismo semestre de 2004, principalmente por el aumento de las exportaciones (10.3%), de la formación bruta del capital fijo (20.4), del consumo final (4.8%) explicado por el aumento del consumo del gobierno (5.7%) y del consumo de los hogares (4.5%) siendo los sectores de bienes durables y semidurables los de mayor crecimiento (19.5% y 6.6% respectivamente).

Crecimiento real anual del PIB de Colombia.

**Colombia. Crecimiento real anual del PIB
Primer semestre 1995-2005**



Fuente: DANE.

El sector agropecuario presentó buena dinámica especialmente por el crecimiento del sector cafetero (7.6%), los otros productos agrícolas lo hicieron en 3.5%, por debajo del promedio observado en igual periodo de 2004, posiblemente por la interrupción del ciclo de liquidación ganadera, las disminuciones de productos como la papa (7.2%) y la caña de azúcar (1.4%).

El sector minero creció en 3.3%, sobresaliendo el carbón (6.5%), los minerales utilizados para uso industrial (27.6%) y los minerales no metálicos (9.2%), estos últimos asociados con la actividad de la construcción.

En el primer semestre del 2005, la producción industrial registró un crecimiento de 1.9%, cifra 3.1 puntos porcentuales inferior a la registrada en igual periodo de 2004. Los sectores destacados fueron: la fabricación de equipos de transporte (27.3%), maquinaria y suministro eléctrico (9.7%), vidrios y productos de vidrios (8.1%), entre otros.

La construcción creció en 9.2% gracias a la recuperación de las obras civiles que crecieron en 24.2% y a la edificación de vivienda en 3 %. Los servicios de reparación y hotelería y turismo crecieron en 4.7% y 6.2%, respectivamente.

El comercio minorista en el primer semestre de 2005, creció en 10.4%, principalmente por la venta de bienes durables, como automóviles y motocicletas, electrodomésticos muebles y equipos de oficina, estimuladas por las importaciones baratas y el crédito abundante.

Inflación, tasas de interés y mercado laboral

En junio de 2005, la inflación anual al consumidor llegó al 4.8% situándose por debajo del punto central de la meta establecida por el Banco de la República para ese año (4.5% y 5.5%). La reducción se logró principalmente por el efecto desinflacionario de los transables (2.9%), gracias a la apreciación de la tasa de cambio. La inflación de los no transables (5.2%) también registró una caída frente al 5.7% de junio de 2004, principalmente los regulados como los servicios públicos y los arriendos que decrecieron.

La política monetaria expansiva contribuyó a la baja en las tasas de interés. La DTF disminuyó 58 puntos básicos (pb), al pasar de 7,76% en la última semana de diciembre de 2004 a 7,18% en la última semana de junio de 2005. Esta caída se transmitió en gran medida a las tasas de colocación de los créditos de consumo (63pb), tarjetas (50pb) y preferencial (89pb), mientras que la de los créditos ordinarios se mantuvo estable.

Los indicadores de empleo laboral muestran las siguientes cifras:

- La tasa de desempleo disminuyó 2,2 puntos porcentuales (pp) entre junio de 2004 y junio de 2005.
- El número de ocupados creció en 2,5% reflejo de la mayor demanda por trabajo.
- La tasa global de participación u oferta laboral pasó de 59,6% en junio de 2004 a 58,8% en el mismo mes de 2005, registrando una disminución de 0,8 pp, asociada a un crecimiento moderado de la población económicamente activa.

- La informalidad, en las trece principales áreas metropolitanas, en el trimestre abril-junio, único período en el que el DANE mide este fenómeno en el año, representa el 58,8% del total del empleo de estas ciudades, frente al 58,7% de igual período de un año atrás.

Durante el primer semestre de 2005, el comercio exterior colombiano presentó un balance superavitario de US\$865 millones (m), resultado de un crecimiento de 37,2% de las exportaciones, frente a un aumento de 29,2% de las importaciones. El valor de las ventas al mercado externo totalizaron US\$ 10.194 millones y crecieron para casi todos los productos, con excepción del oro no monetario y el platino. Los precios de algunos bienes exportados por Colombia se mantienen altos, tal es el caso del café, carbón y el níquel.

14.2.2 Análisis de las Oportunidades y Amenazas. Se analiza la situación que presentan los diferentes sectores que como fuerzas externas influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, bien sea que beneficien convirtiéndose en oportunidades o por el contrario dificultando el desarrollo competitivo de la empresa siendo una amenaza que se debe contrarrestar.

Por lo tanto se tiene en cuenta los siguientes entornos:

Entorno Económico: Es importante este análisis debido a los cambios permanentes que el Estado Colombiano determina en el país, y que ejerce una gran influencia en todos los sectores productivos. Se destacan los siguientes aspectos:

-Internacionalización de la Economía: como se sabe actualmente la tendencia es la integración económica de las naciones, esto ha hecho que al país lleguen empresas extranjeras con gran capital

Tratado de Libre Comercio (TLC) – Panela La Mejor

El TLC genera oportunidades para todos los colombianos, sin excepción, pues contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. También a todos los demás productores nacionales porque al aumentar las exportaciones se incrementa el empleo, aumenta el ingreso promedio de las personas y la gente va a tener mayor capacidad para consumir lo que se produce en el país.

Básicamente, para poder vender sus productos y servicios en el exterior en mejores condiciones, sin pagar impuestos (aranceles) y sin estar sometidos a otro tipo de barreras.

El mercado nacional no es suficiente para impulsar el crecimiento del país y por eso debemos buscar mercados en los demás países. En la medida en que exportemos más, la economía nacional crecerá, se crearán nuevos puestos de trabajo y mejorarán los ingresos promedio de todos los habitantes, lo que generará a su vez una mayor demanda para quienes abastecen el mercado nacional.

El TLC es una oportunidad de crecimiento y negocios para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que podrán ingresar sus bienes y servicios al mercado más grande del mundo o hacer parte de las cadenas productivas dentro del país, como proveedoras de las empresas exportadoras.

Se está trabajando para estimular la asociación entre pequeñas empresas colombianas e inversionistas, así como para dar recursos y capacitación a las MIPYMES que las hagan más competitivas, lo que beneficiaría a la Empresa INNOVANDO con su producto Panela La Mejor debido a que la asociación con otras empresas haría la empresa y el producto sea aún más competitivo para afrontar la entrada de nuevos competidores, con mayores recursos y capacitación, debilidades actuales de la empresa, logrará posicionarse en primer lugar en el mercado de la Ciudad de Pasto, y en futuro cercano incursionar en el exterior; debido que con el TLC, Colombia busca aumentar las ventas de sus productos agrícolas en Estados Unidos, el mayor mercado del mundo, lo que debe implicar un aumento general de la producción.

En la actualidad Colombia ha establecido mecanismos (como cuotas o salvaguardias) para limitar el ingreso exagerado de productos provenientes del exterior para que no se vean afectados los agricultores nacionales, esto implicará que La Empresa INNOVANDO con su panela “La Mejor” no se vea afectada con el ingreso de productos de la competencia y sea salvaguardada por el Gobierno Nacional.

Se aprovechará con el TLC la entrada de nuevos inversionistas que llegarán bajo un ambiente de negocios más estable y seguro y brindarán a pequeñas y grandes empresas inversión en recursos, tecnología y conocimiento que crearán la posibilidad que la Empresa INNOVANDO con su panela La Mejor logre apropiarse de estas ventajas y sea más competitiva a nivel regional, nacional e internacional.

Repercusión del Proyecto a Nivel Regional

El Proyecto brindará a la Empresa INNOVANDO con la panela “La Mejor” mayores oportunidades para incursionar en el Mercado de la Ciudad de Pasto y servirá de

modelo para empresas que tienen entre sus planes ampliar la cobertura de su actual mercado.

Por tal razón el Plan Estratégico de Mercadeo, encaminado a darle un direccionamiento estratégico a la empresa, podrá ampliar el horizonte de las empresas del Municipio de Samaniego y a nivel del Departamento, ya que la Empresa Innovando con su panela La Mejor ha podido tener una visión mas amplia acerca de satisfacer las necesidades del consumidor por medio de un producto con características básicas como son: su empaque para mayor conservación y menos contaminación, 100% natural no es producido bajo la influencia de químicos que afecten la salud del cliente, su marca que lleva implícita la virtud de ser la mejor panela, su rotulado con colores llamativos que atraen la mirada del consumidor, su precio competitivo teniendo en cuenta que le ha dado valor agregado a su producto, posicionamiento en los lugares donde se comercializa el producto y la gran rentabilidad que le ha proporcionado las ventas obtenidas en los años 2004 -2006 y permitirá identificar nuevos nichos de mercado.

El objetivo es mejorar la comercialización de la panela no solo a nivel del Municipio de Samaniego sino también del Departamento, ya que actualmente el 80% de la panela se vende en fresco sin brindarle ningún valor agregado y sin tener en cuenta las normas sanitarias apropiadas, quedándose por lo general mayor margen de ganancia en los intermediarios, actualmente algunas empresas de otras Ciudades compran esta panela a un valor muy bajo, les dan una mayor presentación a través del empaque, marca y rotulado y las comercializan con un precio más alto. Para finalizar podemos afirmar que el proyecto tendrá replicabilidad a nivel regional y Departamental.

- Existencia en el mercado de gran cantidad de instituciones crediticias con tasas de interés bajas para que tengan acceso micro y pequeñas empresas. oportunidad mayor. Línea de crédito FINAGRO- Convenio SENA –Banco Agrario
- Aumento del poder adquisitivo de las personas en gran parte por la disminución del desempleo existente. se lo considera una oportunidad menor.
- Terrenos aptos para la producción de la materia prima lo cual facilita la cercanía con los proveedores. Oportunidad mayor.

Entorno tecnológico: En los actuales momentos, día a día aparecen en el mercado nuevas tecnologías sofisticadas que son el motor del crecimiento de todos los bienes de consumo, se destacan:

- Tecnología de los procesos.: en la actualidad la gran mayoría de las empresas tienden a tecnificar su producción porque las hace mas competitivas en este campo, puesto que se esta a la vanguardia en nuestro medio en esta clase de procesos (trapiches a vapor).

Entorno Socio Cultural y Demográfico: se refiere a los estilos de vida de las personas, a las tendencias sociales y familiares, promedio de vida, las situaciones de orden público y de seguridad que pueden motivar a disuadir a las empresas en el diseño o desarrollo de estrategias.

Es claro que las personas tienen necesidades diferentes de acuerdo con la edad, genero, clase social, educación, etc., por lo que se debe estar preparado para satisfacerlos en sus necesidades y expectativas.

- El incremento poblacional en las ciudades capitales: En la actualidad hay una gran afluencia de personas hacia los grandes centros urbanos, esto se ve reflejado en el aumento de la demanda de los diferentes productos. Lo consideramos como una oportunidad menor.
- Hábitos de consumo y estilos de vida. En los últimos tiempos los hábitos y estilos de vida han cambiado, es así como tanto hombres como mujeres entre 18 y 50 años se preocupan mucho por su apariencia física (sentirse y verse bien), esto ha hecho que se preocupen por su alimentación con productos de alto valor nutritivo y naturales. Lo consideramos como una oportunidad mayor.
- Desplazamiento del cultivo de caña por cultivos ilícitos, lo que disminuye la oferta. Amenaza mayor.
- Educación del grado de escolaridad y cultura de una población depende su capacidad para contribuir en el desarrollo de una región y entender la importancia que tiene la utilización de productos naturales para el cuidado de la salud.

Entorno Político Legal: En la medida en que las políticas del gobierno vayan a favorecer el sector panelero a través de incentivos financieros, normas acordes a la realidad del país, se convierten en una oportunidad para aprovechar.

Este factor está constituido por las leyes o normas jurídicas que influyen o inciden directa o indirectamente en la empresa. En Colombia la normatividad jurídica se

inicia por las consideraciones de carácter constitucional. Se considera las siguientes:

La Ley 40 de 1990: Crea la Cuota de Fomento Panelero y el Fondo de Fomento Panelero, y establece que los recursos del Fondo de Fomento Panelero se destinen exclusivamente, a los siguientes fines:

- Actividades de investigación y extensión
- Promoción del consumo de la panela, dentro y fuera del país.
- Campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela.
- Actividades de comercialización de la panela, dentro y fuera del país.
- Programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras.

Decreto No. 1774 del 2 de junio de 2004. Con el fin de aunar esfuerzos en el control de los derretideros de azúcar y de ejercer un mayor control y vigilancia de la calidad de la panela, se creó la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela. Las principales funciones de la Comisión se centran en la coordinación, apoyo y cumplimiento a la normatividad de inspección, vigilancia y control de la calidad de la panela.

Apoyo gubernamental. En el 2006, el Ministerio de Agricultura aportó \$2.000 millones, buscando aprovechar los resultados obtenidos por la campaña en su vigencia anterior, en términos de niveles de recordación de la panela en la población objetivo. Además, se busca implementar nuevas estrategias de medios que generen un incremento del consumo del producto en sus distintas presentaciones.

Entorno Ecológico: Cada día es mayor en Colombia los niveles de contaminación que han hecho desaparecer muchas especies animales, fuentes de agua y el aire, cada día son más escasos, situación que es negativa para la sociedad. Se analizó las siguientes variables:

- Normas de Saneamiento Ambiental: Se toma como oportunidad menor, ya que los mismos permiten concientizar a las personas para mejorar las condiciones de vida.
- Registro Sanitario INVIMA le da los lineamientos para que las empresas sean competitivas a nivel nacional e internacional, lo que les permite incursionar a nuevos mercados. En el momento la empresa no cumple con este requerimiento por lo cual se considera como una amenaza menor.

Entorno Competitivo: El análisis de los competidores es una de las partes más importantes del diagnóstico del entorno, y busca identificar de manera precisa cual o cuales de las empresas que están dentro del sector panelero ofrecen productos similares.

La panela tradicional de las diferentes empresas en las diferentes presentaciones como son cuadro y redonda de 500g y 1000 gramos es la principal competencia de panela. La Mejor, luego está panela Delizia y por último Doña panela.

Para su análisis se sistematiza la información, teniendo en cuenta las cinco fuerzas competitivas propuestas en el Modelo de Porter se identifican 5 factores claves de éxito que son los siguientes:

- Rivalidad entre Competidores
- Presencia de productos sustitutos
- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Entrada de Nuevos Competidores
- Poder de Negociación de los Proveedores

14.2.2.1 Fuerzas Competitivas:

Rivalidad entre competidores: La empresa Innovando., es relativamente nueva en el mercado ya que tiene 3 años trabajando en el sector panelero, a diferencia de otras empresas que cuentan con cierta trayectoria y gozan de aceptación y posicionamiento. Estas empresas son una amenaza para la empresa Innovando., porque ofrecen productos similares.

Presencia de Productos sustitutos: Existe actualmente en el país una cultura de consumo del azúcar muy marcada. Además hay que tener en cuenta que el uso de este producto no es de forma esporádica sino habitual. Amenaza menor.

Poder de negociación de los compradores o clientes: el poder de negociación de los clientes mayoristas (COACREMAT, COMFAMILIAR, ALKOSTO) es alto en la medida en que ellos establecen las condiciones de negociación que por lo general le son desfavorables a la empresa lo cual disminuye el margen de rentabilidad de la misma. El poder de decisión del consumidor final esta

influenciado directamente por los precios y la calidad del producto, que le sea más favorable. Oportunidad menor.

Entrada de Nuevos Competidores: el acceso a este mercado es un tanto restringido en la medida en que hay exigencias de tipo legal que no todas las empresas pueden cumplir, como por ejemplo tener licencia de funcionamiento (trapiches), infraestructura, tecnología, mano de obra calificada, entre otras, condiciones estas que garantizan que una empresa sea competitiva.

Poder de Negociación de los Proveedores: partiendo del hecho de que el sector panelero goza de un gran número de proveedores que compiten entre sí, el poder de negociación de los mismos es bajo y en muchos casos las condiciones de negociación las imponen sus mismos clientes cuando el volumen de compra es alto.

14.2.2.2 Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C.)

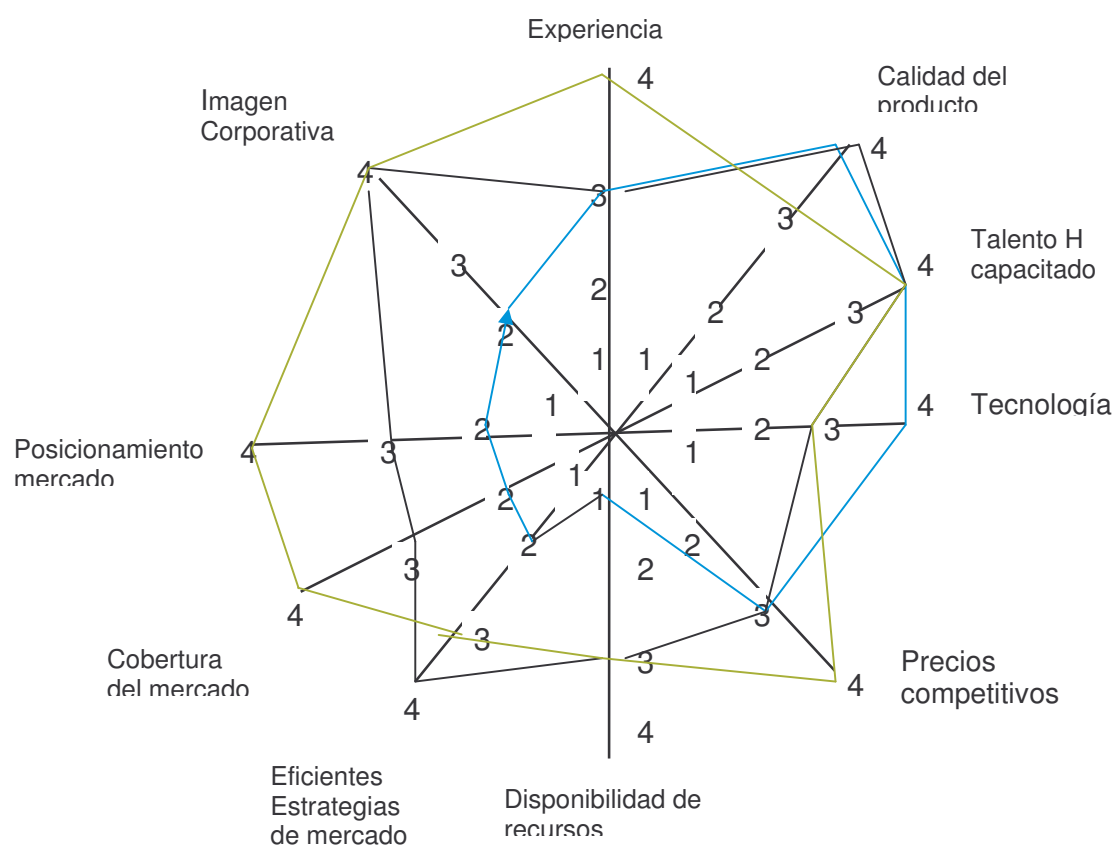
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Ponderación	Innovando.		Delizia		Tradicional	
		Clasif.	C X P	Clasif.	C X P	Clasif.	C X P
Experiencia	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Precios Competitivos	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Calidad de los Productos	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Disponibilidad de recursos financieros	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Imagen corporativa	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Tecnología	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Talento Humano capacitado	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Eficientes estrategias De mercadeo.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Cobertura del mercado	0.08	2	0.16	3	0.48	4	0.32
Posicionamiento	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.57		3.30		3.47

Fuente: esta investigación.

Con base en los resultados que observamos en la Matriz, la empresa Innovando. con su panela “La Mejor”., presenta desventajas respecto a la competencia en cuanto a: recursos financieros, imagen corporativa, experiencia, estrategias de mercadeo, cobertura de mercado y posicionamiento, están dadas lógicamente por su incipiente entrada en el mercado, sin embargo tiene ventajas superiores a las de la competencia en cuanto a calidad del producto y tecnología, lo que la hace atractiva al consumidor.

Respecto a la imagen corporativa la empresa Delizia goza de un reconocimiento en el mercado de Pasto puesto que lleva un buen tiempo en este. La Panela con mayor posicionamiento en el mercado es la panela tradicional, dada principalmente por su trayectoria a lo largo de los años, su precio y la costumbre, sin embargo se puede afirmar que la panela La Mejor es superior en cuanto a calidad.

RADAR DE BENCHMARKING



Fuente: esta investigación.

Convenciones

- La Mejor
- Tradicional
- Delizia

14.2.2.3 Análisis Externo POAM. El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ECONÓMICOS						
Facilidades de crédito	X				X	
Tratados comerciales			X		X	
Impuestos			X		X	
POLÍTICOS						
Apoyo gubernamental	X				X	
Ley 40 de 1990	X				X	
Decreto No. 1774 del 2 de junio de 2004	X				X	
SOCIALES						
Orden público			X		X	
Hábitos de consumo	X				X	
Disminución del desempleo	X				X	
Educación	X				X	
TECNOLÓGICOS						
Facilidad de acceso a la tecnología	X				X	
Automatización de los procesos	X				X	
Acceso a la información	X				X	
COMPETITIVOS						
Mayor competencia				X	X	
Poder negociación compradores			X		X	
Poder negociación proveedores	X				X	
Productos sustitutos			X		X	
DEMOGRÁFICOS						
Crecimiento poblacional		X			X	

Fuente: Esta investigación

La Empresa Innovando. con su panela La Mejor cuenta con una cantidad mayor de oportunidades que ayudarán al crecimiento y fortalecimiento a nivel interno y externo. Con el aprovechamiento de estas oportunidades se lograra contrarrestar y atenuar las amenazas que no podrán afectar la estabilidad de la empresa. El impacto de las oportunidades es mayor por lo tanto la empresa cuenta con la facilidad para lograr posicionamiento, cobertura de mercado, mayor producción y realización de Alianzas Estratégicas.

14.2.2.4 Matriz Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E.): Es otra herramienta que permite conocer el entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo y demográfico de la empresa. Esta matriz nos permite evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa Innovando. Para ello se hizo un listado de oportunidades y amenazas. Para elaborar esta matriz se tuvo en cuenta que la ponderación es subjetiva al interior de la institución, pues sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto deben ser considerados los que afectan o favorecen el desarrollo o rendimiento de la organización y por lo tanto deben recibir ponderaciones altas, e igualmente es de considerar que algunos factores que se presentan como amenazas para algunos sectores, para otros pueden llegar a convertirse en oportunidades .

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CLASIF	P X C
1	Incremento de la población	O	0.06	3	0.18
2	Cambio en los hábitos de consumo	O	0.08	4	0.32
3	Tecnificación de los procesos	O	0.11	4	0.44
4	Acceso a créditos	O	0.14	4	0.56
5	Cercanía a proveedores	O	0.08	4	0.32
6	Terrenos aptos para el cultivo de caña.	O	0.05	3	0.15
7	Existe una demanda importante de este producto tanto a nivel local, nacional e internacional.	O	0.7	3	0.21
8	Disminución del desempleo.	O	0.04	4	0.16
9	Apoyo gubernamental	O	0.06	4	0.24
10	Internacionalización de la economía (TLC Colombia- Estados Unidos)	A	0.06	2	0.12
11	Orden publico	A	0.08	2	0.16
12	Consumo de productos sustitutos	A	0.07	2	0.14
13	Competencia	A	0.06	2	0.12
14	Registro INVIMA	A	0.04	2	0.08
	TOTAL		1.00		3.2

Fuente: esta investigación.

Convenciones	Clasificación
Oportunidad: O	
Oportunidad Mayor: OM	4
Oportunidad Menor: Om	3
Amenaza: A	
Amenaza Mayor: AM	2
Amenaza Menor: Am	1

Observando la matriz se puede concluir lo siguiente: La empresa Innovando., cuenta con seis oportunidades mayores como son el cambio en los hábitos de consumo, gran demanda de panela, las tasas de interés, poder de negociación con proveedores, apoyo gubernamental y disminución del desempleo. De igual forma afronta cinco amenazas importantes como son: el consumo de productos sustitutos, la competencia, el orden público, la internacionalización de la economía y la carencia del registro Invima.

También se observa que el resultado total ponderado es de 3.2, por lo cual el proyecto posee condiciones favorables para su desarrollo. Las amenazas que se presentan para la ejecución del proyecto son menores si se tiene en cuenta el número de oportunidades, las cuales se pueden aprovechar para alcanzar los objetivos propuestos.

14.2.2.5 Matriz DOFA: Sirve como método complementario del análisis del entorno, del análisis situacional interno y del perfil competitivo determinando si la empresa Innovando. Está capacitada para desempeñarse en el sector.

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar a la gerencia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de le empresa, permitiendo a la administración formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

Tomando como referencia la matriz de evaluación del factor externo MEFE, la matriz de evaluación del factor interno MEFI y la matriz del perfil competitivo, se realiza la agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis, a través de una hoja de trabajo que permita realizar la clasificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Incremento de la población 2 Cambio en los hábitos de consumo 3 Tecnificación de los procesos 4 Acceso a crédito 5 Gran demanda de Panela 6 Terrenos aptos para el cultivo de caña 7 Personal con años de experiencia en la producción de panela. 8 Apoyo gubernamental 9 Cercanía a proveedores 10 Existencia de gran número de supermercados en Pasto. 11 Gran cantidad dinero en manos de particulares. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Internacionalización de la economía 2 Orden público 3 Consumo de productos sustitutos 4 Competencia 5 Disminución del cultivo de caña 6 Fluctuación de precios 7 Bajos Ingresos
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena calidad del producto. 2. Producto 100% natural 3. Producto con empaque y etiqueta. 4 Alimento y edulcorante de bajo costo, y gran aporte de minerales y vitaminas. 5 La empresa se encuentra legalmente constituida. 6 Capacitación continúa al personal. 7 Personal con sentido de pertenencia 8 Precio competitivo 9 Distribución. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocida en el mercado. 2. Baja capacidad de gestión. 3 Carencia de un sistema contable de los procesos financieros. 4. Escasos recursos económicos 5. Falta de estrategias de comunicación. 6. Inexistencia de un plan de mercadeo con direccionamiento estratégico. 7. Inexistencia de puntos de venta directa.

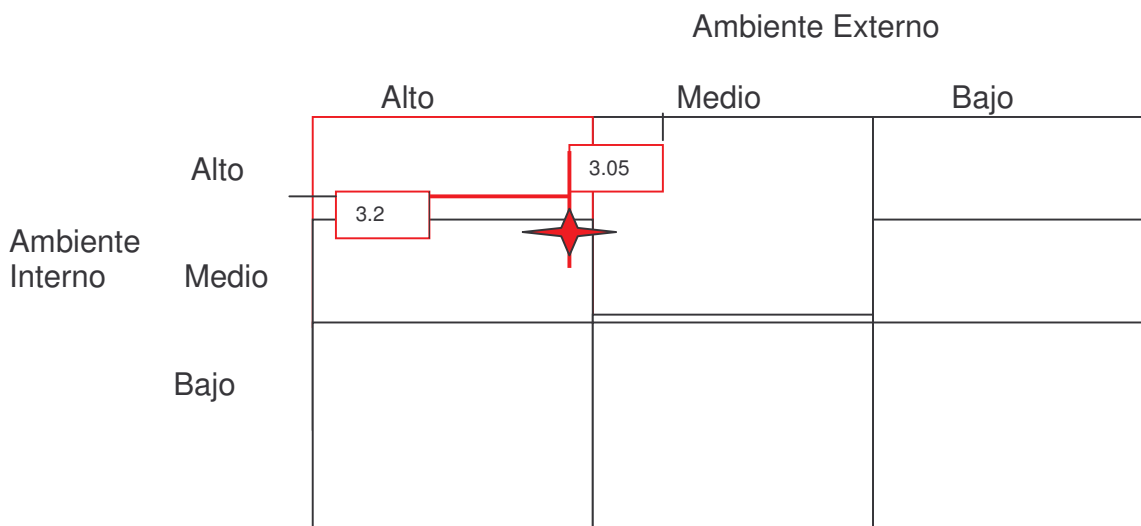
Fuente: esta investigación.

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la población 2. Cambio en los hábitos de consumo 3. Tecnificación de los procesos 4. Acceso a crédito 5. Gran demanda de Panela 6. Terreno aptos para el cultivo de caña 7. Personal con años de experiencia en la producción de panela. 8. Apoyo gubernamental 9. Cercanía a proveedores 10. Existencia de gran número de Supermercados en Pasto 11. Gran cantidad de dinero en manos de particulares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalización de la economía 2. Orden público 3. Consumo de productos sustitutos 4. Competencia 5. Disminución del cultivo de caña 6. Fluctuación de precios 7. 7 Bajos ingresos
FORTALEZA	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA FA
<ol style="list-style-type: none"> 1 Calidad del producto 2 Producto 100% natural 3 Producto con empaque, para mayor conservación. 4 Alimento y edulcorante con gran aporte de minerales y vitaminas. 5 Empresa legalmente constituida. 6 Capacitación continúa. 7 Personal con sentido de pertenencia 8 Precio competitivo 9 Distribución. 	<p>F5O10 Aprovechar que la empresa está legalmente constituida para llegar a los Supermercados de Pasto.</p> <p>F7O1 Aprovechar el precio competitivo de la panela La Mejor para llegar a nuevos consumidores.</p> <p>F1f2f3O2O5 Implementar campañas de publicidad que hagan énfasis en los atributos diferenciadores del producto con el aprovechamiento de las costumbre de consumir panela en los habitantes de la Ciudad de Pasto..</p> <p>F10O9 La Alianza con proveedores, permitirá mantener siempre a la empresa un buen nivel de inventario del producto y certificaciones por parte de ellos en cuento a la gran calidad del producto.</p>	<p>F5 F6 A4 Diseñar volantes donde se de a conocer la empresa, las características y beneficios del producto que ofrece, teniendo en cuenta que el personal esta bien capacitado y puede diferenciarse con respecto al de la competencia.</p> <p>F8A3 La entrada al mercado con una estrategia de precio y publicidad, permitirá disminuir la incidencia de la demanda hacia los productos sustitutos.</p> <p>F4A6 Posicionar el producto por medio de sus características nutritivas en nichos de mercado específico evitando el impacto de la fluctuación de precios que tiene este producto a nivel nacional.</p> <p>F1F2F3A1 Aprovechar que el producto es atractivo en el mercado debido a su calidad, precio y fácil preparación para atraer capital de empresarios privados.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<p>1. Poco conocida en el mercado. 2. Baja capacidad de gestión. 3 Carencia de un sistema contable de los procesos financieros. 4. Escasos recursos económicos 5. Falta de estrategias de comunicación. 6. Inexistencia de un plan de mercadeo con direccionamiento estratégico 7 Inexistencia puntos de venta directa.</p>	<p>D6 O4 La Empresa Innovando con mayor disponibilidad de recursos logrará implementar un plan estratégico de mercadeo que le permita aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado. D1 O5 Aprovechar las características nutritivas del producto para lograr posicionamiento consiguiendo abarcar la demanda potencial del producto. D1 O2 Con el cambio en los hábitos de consumo de la población a consumir productos de origen natural y saludable, la panela La Mejor que goza de estas características logrará ser más conocida en el mercado. D4O1O4 Con la facilidad del acceso al crédito logrará la Empresa Innovando abarcar más mercado. D3010O2 Con los recursos disponibles para tener un sistema contable eficiente, se logrará conocer el nivel de inventarios y capital financiero necesario para abarcar la demanda en los supermercados de la ciudad de Pasto. D5O2 Dar a conocer las características, ventajas y beneficios del producto a través de medios masivos de comunicación con los recursos económicos suficientes para tal fin.</p>	<p>D1A1 Posicionar el producto en el mercado con el aprovechamiento del ingreso de nuevas tecnologías, capital extranjero, y mayor acceso a los medios de comunicación y distribución del producto. D1 A4 Dar a conocer la marca y las características diferenciadoras del producto como son su calidad, y su característica de producto 100% natural consiguiendo satisfacer las necesidades del mercado de la ciudad de Pasto, y ser cada vez mejores que la competencia.</p>

Fuente: esta investigación.

14.2.2.6 Matriz (I –E) Interna – Externa



Fuente: esta investigación.

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz (IE), generar estrategias tendientes a ganar participación en el mercado de la ciudad de Pasto. Es decir se debe crear espacios que permitan una penetración en el mercado. Las actividades a desarrollar estarán enfocadas al fortalecimiento del ambiente interno, buscando su posicionamiento en un nivel alto, convirtiendo las debilidades en fortalezas.

Penetración de mercados: La empresa Innovando. se propone intensificar sus esfuerzos comerciales para llegar al segmento objetivo y el medio principal a utilizar será la publicidad, en la cual se hará énfasis en el valor nutricional de la panela.

14.2.2.7 Matriz (MPD) Política Direccional

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CALIFICACION
Calidad de los Productos de la competencia	4
Consumo Nacional percapita más alto en el mundo	5
Consumo regional bueno	3
Cercanía a proveedores	3
Existencia de productos sustitutos	2
Número de Competidores en el mismo segmento del mercado.	4
Promedio	3,5

Fuente: esta investigación.

Teniendo en cuenta que el mercado es atractivo, que existe gran demanda de panela y que la empresa Innovando es competitiva (2.57), se deben realizar esfuerzos para lograr penetrar en el mercado de la Ciudad de Pasto, desarrollando estrategias que permitan mejorar variables como: la imagen corporativa, (estrategia de comunicación que de a conocer las características, ventajas y beneficios de la panela), administración y gestión, servicio al cliente, y canales de distribución.

14.2.2.8 Matriz de Boston: Se debe tomar en consideración dos dimensiones para clasificar los productos de una empresa, siendo estas el crecimiento que experimenta el mercado del producto y la posición de la empresa respecto a la competencia, los productos se pueden clasificar en cuatro categorías principales: Producto estrella, vaca lechera, incógnito y hueso.

En el departamento de Nariño la producción de panela esta estimada en 109.928 ton/año, de las cuales el principal productor de panela tradicional es el Municipio de Sandoná con un área total sembrada de 5088 hectáreas y un rendimiento por hectárea de 7.852 kilogramos, para una producción total de 39.950 toneladas de panela año. Samaniego produce 16.371 ton/año, de las cuales la Empresa Innovando comercializa 96 ton/año.

$$PR = \frac{\text{Producción de la empresa}}{\text{Producción líder del mercado}}$$

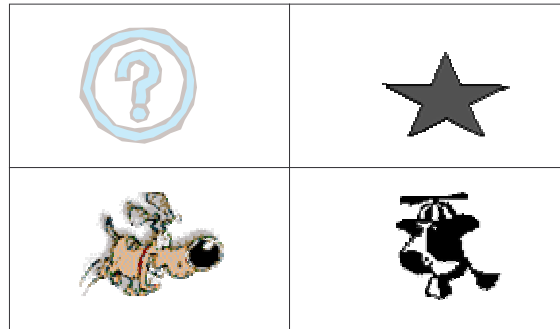
$$PR = \frac{96 \text{ Ton}}{39.950 \text{ Ton}}$$

$$PR = 0.0024 * 100 = 0.24\%$$

La panela La Mejor producida y comercializada por la empresa Innovando., se encuentra en la fase de introducción, lo que implica que es un producto incógnito respecto al mercado de la Ciudad de San Juan de Pasto y su participación en el mercado es baja debido a que sus compradores son pocos y sus ventas son mínimas con respecto al mercado total. Por consiguiente se deben aportar recursos para mejorar el posicionamiento del producto y aumentar la cobertura en el mercado comenzando en primer lugar con la Ciudad de Pasto.

Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

• **Boston Consulting Group**



Fuente: esta investigación.

Tomamos en consideración dos dimensiones para clasificar los productos de una empresa, siendo estas el crecimiento que experimenta el mercado del producto y la posición de la empresa respecto a la competencia, los productos se pueden clasificar en cuatro categorías principales: Producto estrella, vaca lechera, incógnito y hueso. La panela La Mejor de la Empresa Innovando, se encuentra en la fase de introducción, lo que implica que es un producto incógnito respecto al mercado de la Ciudad de Pasto. Por consiguiente se deben aportar recursos de inversión y desarrollo de producto con la implantación del desarrollo del mercado para mejorar el posicionamiento del producto y llevarlo a consolidarse como un producto estrella.

14.2.2.9 Matriz de Igor Ansoff

	Producto Existente	Producto Nuevo
Mercado Existente		
Mercado Nuevo		

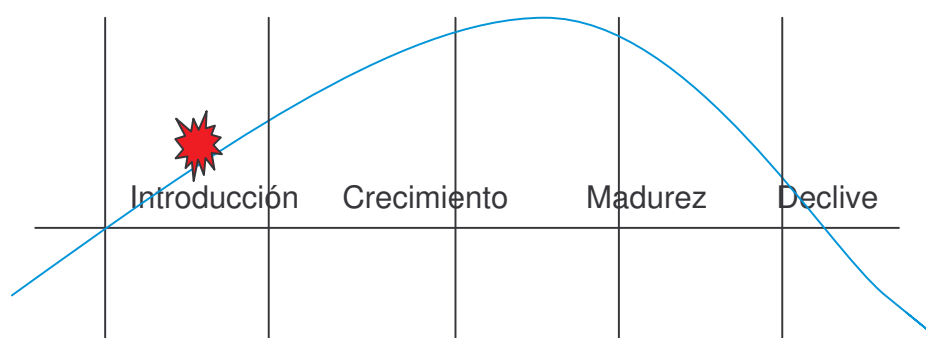
Fuente: esta investigación.

Igor Ansoff desarrolló una matriz que ayuda a elegir estrategias para alcanzar ventajas competitivas. Según Ansoff, una estrategia de segmentación o desarrollo de mercado va dirigida a un mercado nuevo con un producto actual; es el caso de la panela La Mejor de la empresa Innovando., estas estrategias deben estar encaminadas a una diferenciación del producto, valor agregado del producto, Generar estrategias que permitan una diferenciación del producto en cuanto a calidad, precio y servicio. Estas estrategias deben ir de la mano con políticas de comunicación y atención al cliente.

14.2.2.10 Ciclo de Vida del Producto: Todos los productos que una empresa ofrece al mercado sufren una evolución llamado Ciclo de Vida de un producto. Se trata del clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y muerte aplicado a las ventas de un producto.

La idea fundamental a extraer del estudio de los ciclos de vida de los productos es la de reconocer que un producto es algo dinámico. Ni el más exitoso de los productos puede hacernos pensar que el trabajo ya está hecho. La constante del hecho emprendedor es el cambio y esto también es aplicable a todos los productos.

Actualmente la Panela La Mejor se encuentra iniciando su etapa de desarrollo puesto que empieza a ser reconocido y aceptado en el mercado de Túquerres y Samaniego, las ventas se han aumentado y se comienzan a generar algunos beneficios, con respecto al mercado de la Ciudad de Pasto se encontraría en la etapa de introducción puesto que apenas va ingresar en ese mercado.



Fuente: esta investigación.

14.2.2.11 Matriz PEYEA: Es un intento para superar algunas de las limitaciones inherentes a los enfoques previos mediante la adición de otras dos dimensiones importantes.

Para realizar la PEYEA, se puede identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Primero encontramos el promedio de los factores de posición estratégica interna y externa. Calificación de 1-6

FUERZA FINANCIERA	C	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	C
Rentabilidad	5	Cambios tecnologicos	-2
Solidez	4	Tasa de Interés	-2
Endeudamiento	3	Entorno economico	-3
Capital de trabajo	2	Fluctuacion de precios	-4
Nivel de inventarios	2	Barreras para entrar al mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-2
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-3
PROMEDIO	3,29	PROMEDIO	-2,71
VENTAJA COMPETITIVA	C	FUERZA DE LA INDUSTRIA	C
Participacion en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	4
Calidad de producto	-1	Potencial de utilidades	5
Empaque	-2	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-2	Conocimientos tecnológicos	4
Precio	-2	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos.	-3	Intensidad de capital	3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Facilidad para entrar en el mercado	4
		Productividad.	4
PROMEDIO	-2,43	PROMEDIO	4,43

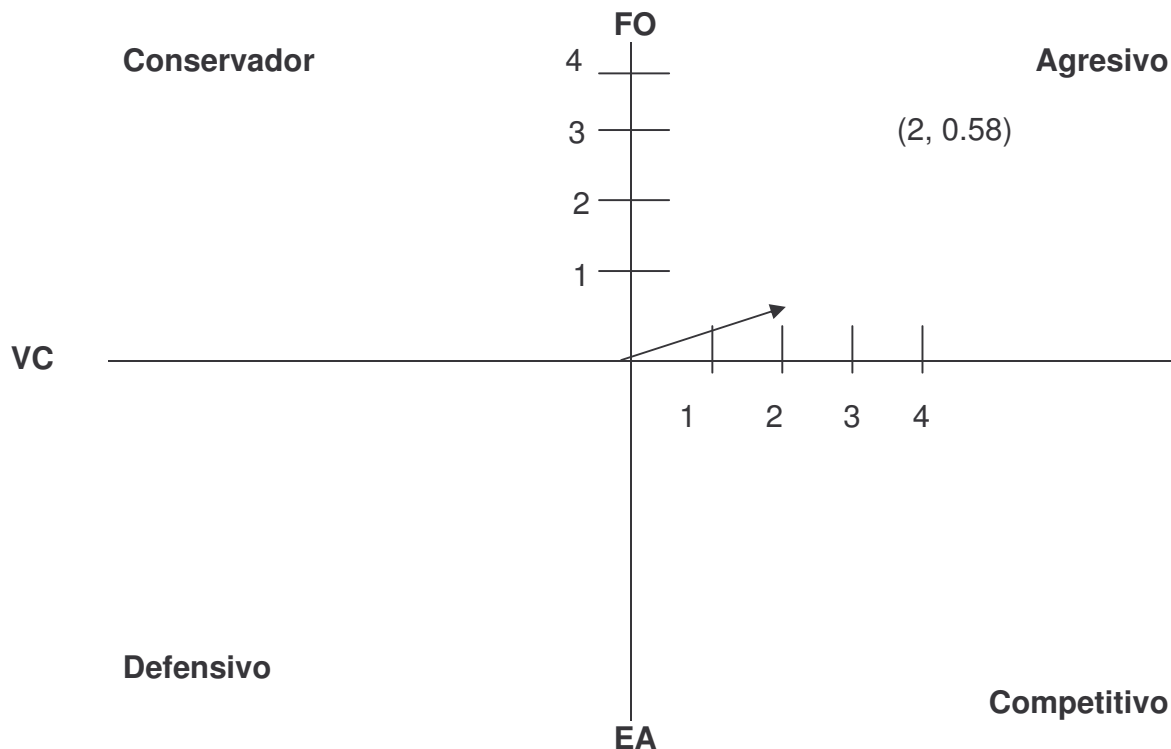
Fuente: esta investigación.

Valor de los puntos en X = $-2.43 + (4.43) = 2$

Valor de los puntos en Y = $-2.71 + (3.29) = 0.58$

Ahora se procede a ubicar estos valores en el gráfico coordinado para hacer el correspondiente análisis:

Matriz PEYEA

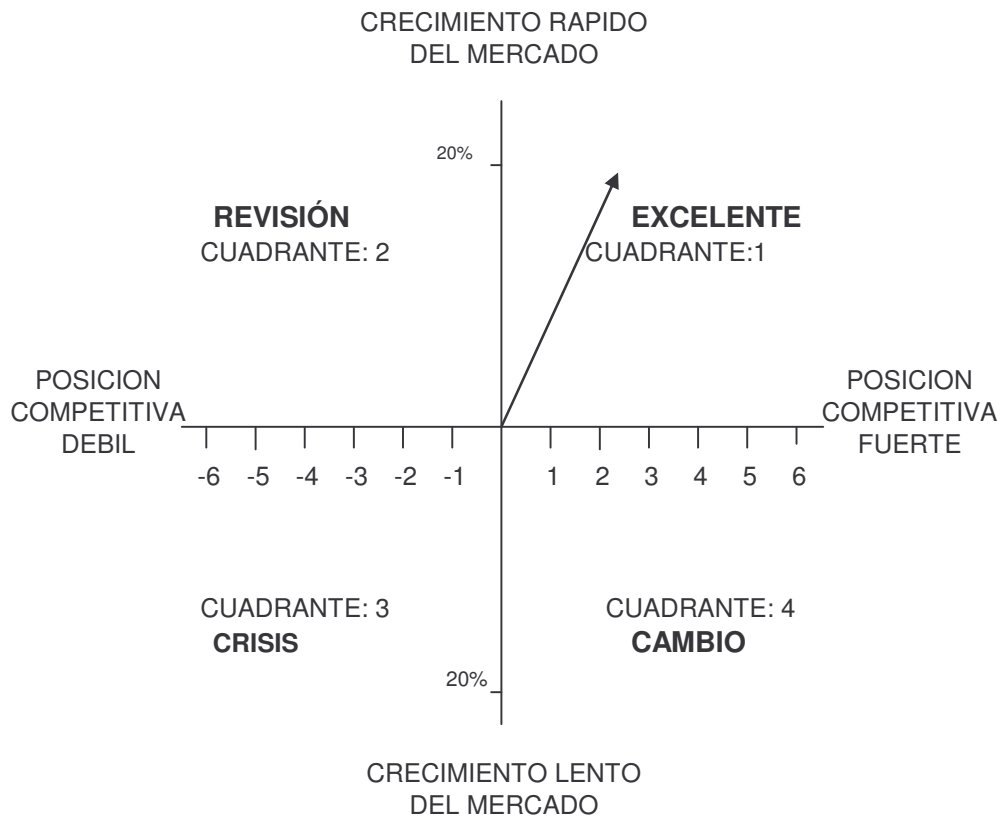


Fuente: esta investigación.

Posición agresiva (cuadrante I): esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental, la empresa disfruta de una ventaja competitiva definida. Las estrategias de mercadeo que debe utilizar es la penetración de mercado y desarrollo de mercado, desarrollo de producto y la integración hacia delante o hacia a tras. Estrategias Corporativas a seguir:

Centrarse en un nicho donde pueda lograrse mayor dominio, Incrementar el nivel de ingreso de recursos.

14.2.2.12 Matriz de la gran estrategia. Al hacer la matriz de la gran estrategia, con los valores de crecimiento de mercado rápido como se expreso previamente con un valor cercano al 20% y un valor de competitividad de 2.43, se tienen estos valores en el primer cuadrante de la matriz que tiene las siguientes recomendaciones:



Fuente: esta investigación.

La Empresa Innovando se encuentra en el Cuadrante I debido a que el mercado de la panela es dinámico actualmente y tiene un crecimiento del 20%, la panela La Mejor cuenta con características favorables respecto a la competencia.

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Integración
- Diversificación

15. DECISIÓN ESTRATÉGICA

A partir de los resultados obtenidos de la información de las matrices es claro observar que la estrategia a seguir está centrada en la ampliación de mercados y el desarrollo de productos con un alto grado de diferenciación, se tiene además un producto con alta potencialidad de convertirse en producto estrella, que tiene un crecimiento acelerado de la demanda pero que conlleva a hacer esfuerzos económicos grandes para la ampliación del mercado.

16. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El proceso de investigación de mercados se desarrolló en una etapa, en la cual se diseñó una encuesta para determinar las características del comportamiento de compra, encuesta que se desarrolló con un 95% confiabilidad y 5% de margen de error de la totalidad de los habitantes del área urbana de Pasto y un tamaño de la muestra de 382 encuestas distribuidas según la participación porcentual de la población en cada uno de los estratos de la Ciudad de Pasto, orientada directamente a compradores de panela.

El análisis de resultados de la investigación de mercados es la siguiente:

- La frecuencia de compra de los consumidores de panela es semanal, con cantidades que oscilan entre uno y dos kilogramos y están dispuestos a pagar entre \$1.000 y \$2.000.
- Los endulzantes que usan para sus bebidas son la panela y el azúcar, en una proporción mayor el azúcar.
- La gente encuestada afirma que la panela más que un endulzante es un alimento, por lo cual conocen las ventajas del uso y consumo de la panela.
- Hay un alto índice de consumo de panela en la Ciudad de Pasto, evidenciado esto en todos los estratos y todas las personas que conforman el núcleo familiar.
- El mayor determinante en la compra de los productos ubicados en el segmento de los endulzantes está determinado por el precio, calidad y su característica de producto natural o no.
- Dentro de los consumidores de panela es muy alto la utilización de la panela en su presentación tradicional cuadro.
- Dentro del núcleo familiar la persona que decide y ejecuta la compra es la madre en más de la mitad de la población de la Ciudad de Pasto.
- La mayoría de los consumidores de panela, compran en los supermercados y tiendas.
- La mayor influencia en el momento de compra del producto se puede lograr en la forma de exhibición del mismo seguido de la degustación. Para este tipo de

producto la herramienta de comunicación como es el impreso no es importante a la hora de ofrecer y vender.

- En cuanto a las promociones, los clientes prefieren los descuentos en el precio del producto, seguido de la mayor cantidad de producto por el mismo precio y la adición de otros productos.
- La utilización de la panela en los hogares de Pasto es como bebida y endulzante.
- La gente en el estrato tres, cuatro y cinco conocen de las ventajas del uso del empaque de la panela tipo extra para su conservación, por ende les interesaría en un 97% consumir la panela “La Mejor” tipo extra.
- La población de los estratos dos y tres poseen ingresos que oscilan entre menos de uno y tres salarios mínimos, y los estratos cuatro y cinco más de tres salarios mínimos, con los cual la Empresa Innovando con su panela “La Mejor” deberá enfocar sus estrategias a los estratos tres, cuatro y cinco, debido a que su producto es de muy buena calidad, natural pero con un mayor precio de la panela tradicional.

17. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

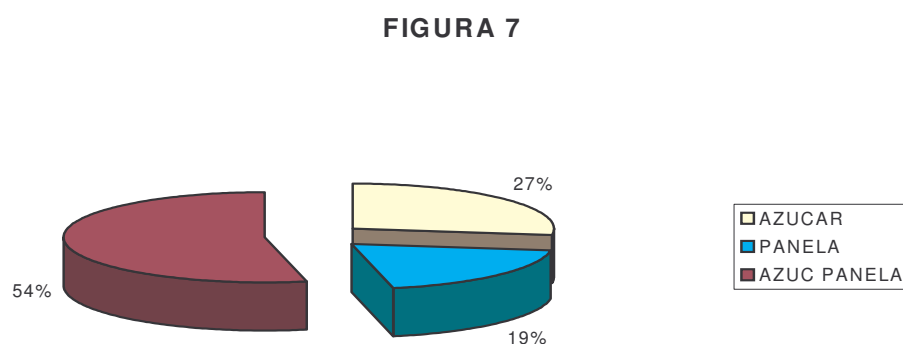
CUADRO 7. ¿EN SU HOGAR CON QUE PRODUCTO ENDULZA SUS BEBIDAS?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
AZUCAR	10	4.95	75	57,69	19	51.35	0	0	104	27.23
PANELA	52	25.74	4	3,08	18	48.65	0	0	74	19.37
AZUC PANELA	140	69.31	51	39,23	0	0	13	100	204	53.40
TOTAL	202	100	130	100	37	100	13	100	382	100

Fuente: esta investigación.

En los hogares de la Ciudad de Pasto más de la mitad de la población endulza sus bebidas con azúcar y panela, teniendo en cuenta que es en el estrato 2 donde se utiliza más cantidad de panela para este fin.

FIGURA 7. ¿EN SU HOGAR CON QUE PRODUCTO ENDULZA SUS BEBIDAS?



Fuente: esta investigación.

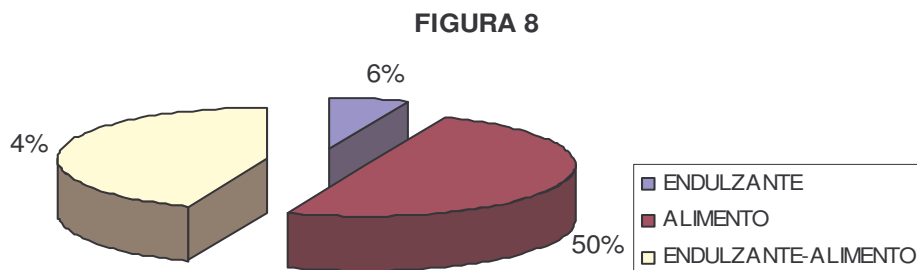
CUADRO 8. ¿PARA USTED LA PANELA ES?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
ENDULZANTE	13	6.44	11	8.46	0	0	0	0	24	6.29
ALIMENTO	115	56.93	56	43.08	21	56.76	0	0	192	50.26
ENDULZANTE-ALIMENTO	74	36.63	63	48.46	16	43.24	13	100	166	43.45
TOTAL	202	100	130	100	37	100	13	100	382	100

Fuente: esta investigación.

Para la mitad de la población la panela es un alimento pero 4 de cada diez lo consideran alimento y endulzante, por lo tanto se debe establecer una estrategia encaminada a resaltar los valores nutritivos de la panela.

FIGURA 8. ¿PARA USTED LA PANELA ES?



Fuente: esta investigación.

CUADRO 9. ¿CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?

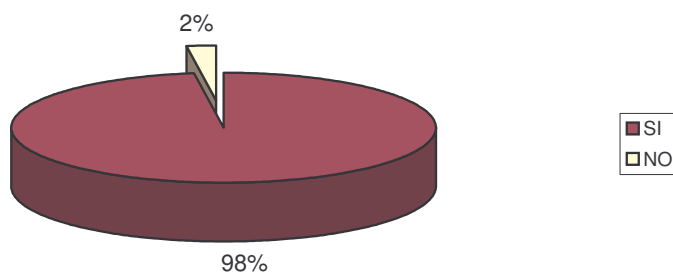
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
SI	199	98.51	125	96.16	37	100	13	100	374	97.91
NO	3	1.49	5	3.84	0	0	0	0	8	2.09
TOTAL	202	100	130	100	37	100	13	100	382	100

Fuente: esta investigación.

Por cada diez personas de la Ciudad de Pasto, nueve consumen panela, siendo esto una gran oportunidad debido a que se evidencia una gran aceptación del producto. Por lo tanto panela “La Mejor” puede penetrar el mercado con mas facilidad.

FIGURA 9. ¿CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?

FIGURA 9



Fuente: esta investigación

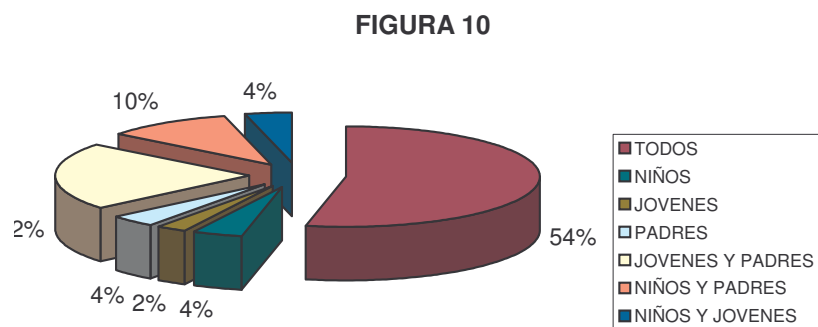
CUADRO 10. ¿QUIÉNES CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
TODOS	125	62.81	40	32	27	72.97	8	61.55	200	53.47
NIÑOS	3	1.51	11	8.8	1	2.7	0	0	15	4.01
JOVENES	6	3.01	3	2.4	0	0	0	0	9	2.41
PADRES	11	5.53	4	3.2	0	0	0	0	15	4.01
JOVENES Y PADRES	43	21.61	30	24	6	16.21	2	15.38	81	21.66
NIÑOS Y PADRES	10	5.03	25	20	3	8.12	1	7.69	39	10.43
NIÑOS Y JOVENES	1	0.50	12	9.6	0	0	2	15.38	15	4.01
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

Se puede observar que la panela esta dirigida a cualquier persona sin distinción de edades y sexo, teniendo en cuenta que los jóvenes y padres consumen en una mayor proporción.

FIGURA 10. ¿QUIÉNES CONSUMEN PANELA EN SU HOGAR?



Fuente: esta investigación.

CUADRO 11. ¿A LA HORA DE COMPRAR PANELA QUÉ ES IMPORTANTE PARA USTED?

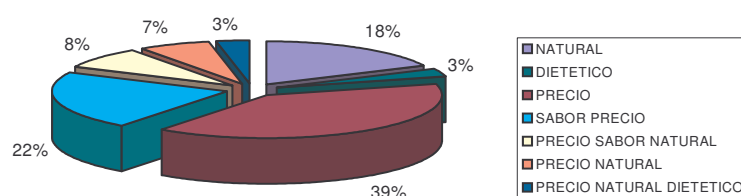
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
NATURAL	11	5.53	18	14.4	27	72.97	11	84.62	67	17.91
DIETETICO	2	1.01	0	0	7	18.92	2	15.38	11	2.94
PRECIO	93	46.73	51	40.8	3	8.11	0	0	147	39.31
SABOR PRECIO	48	24.12	34	27.2	0	0	0	0	82	21.94
PRECIO SABOR NATURAL	21	10.55	10	8	0	0	0	0	31	8.28
PRECIO NATURAL	13	6.53	12	9.6	0	0	0	0	25	6.68
PRECIO NATURAL DIETETICO	11	5.53	0	0	0	0	0	0	11	2.94
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

A la hora de comprar panela el precio es una variable importante en todos los estratos, sin embargo en los estratos cuatro y cinco lo más importante es que el producto sea natural. Para panela “La Mejor” es de gran importancia esto ya que su producto es 100% natural, y se deben implementar estrategias de precio.

FIGURA 11. ¿A LA HORA DE COMPRAR PANELA QUÉ ES IMPORTANTE PARA USTED?

FIGURA 11



Fuente: esta investigación.

CUADRO 12. ¿QUÉ USOS LE DA A LA PANELA?

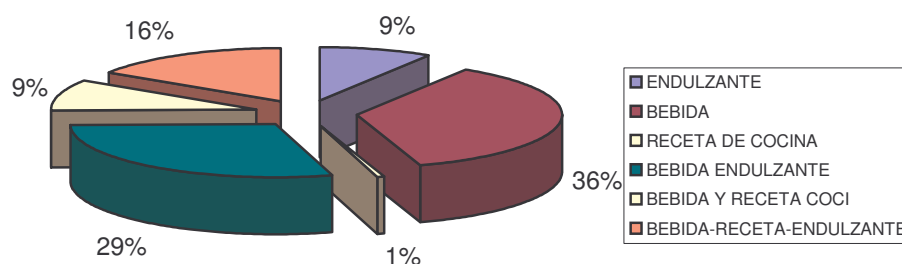
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
ENDULZANTE	23	11.56	10	8	0	0	0	0	33	8.82
BEBIDA	93	46.73	42	33.6	0	0	0	0	135	36.10
RECETA DE COCINA	2	1.01	0		0		0		2	0.53
BEBIDA ENDULZANTE	48	24.12	49	39.2	12	32.43	1	7.69	110	29.41
BEBIDA Y RECETA COCI	13	6.53	10	8	11	29.73	1	7.69	35	9.37
BEBIDA-RECETA-ENDULZANTE	20	10.05	14	11.2	14	37.84	11	84.62	59	15.77
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

La panela es un producto como se puede evidenciar que es utilizado para diferentes fines, teniendo en cuenta que más de la mitad de la población la consumen como bebida y endulzante.

FIGURA 12. ¿QUÉ USOS LE DA A LA PANELA?

FIGURA 12



Fuente: esta investigación.

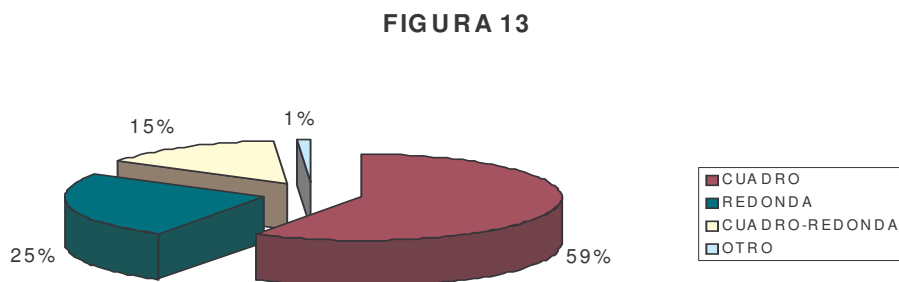
CUADRO 13. ¿CUÁL ES LA PRESENTACIÓN DE PANELA QUE MÁS UTILIZAN EN SU HOGAR?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
CUADRO	145	72.86	64	51.2	6	16.22	9	69.23	224	59.89
REDONDA	39	19.60	50	40	5	13.51	0	0	94	25.13
CUADRO-REDONDA	15	7.54	10	8	26	70.27	4	30.77	55	14.71
OTRO	0	0	1	0.8	0	0		0	1	0.27
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

La presentación de panela que mas consume la población de Pasto, es de tipo cuadro. Considerando lo anterior, para la empresa Innovando, es una oportunidad teniendo en cuenta que la panela “TIPO EXTRA” tiene esta presentación.

FIGURA 13. ¿CUÁL ES LA PRESENTACIÓN DE PANELA QUE MÁS UTILIZAN EN SU HOGAR?



Fuente: esta investigación

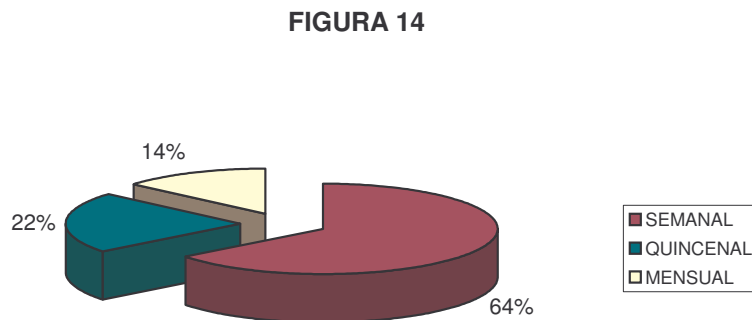
CUADRO 14. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA PANELA?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
SEMANTAL	135	67.84	83	66.4	21	56.76	2	15.38	241	64.44
QUINCENAL	42	21.11	34	27.2	4	10.81	2	15.38	82	21.93
MENSUAL	22	11.05	8	6.4	12	32.43	9	69.24	51	13.63
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

En el cuadro anterior se puede afirmar que en el estrato dos, tres y cuatro las compras de panela se hacen semanalmente, y en el estrato cinco se hace mensualmente.

FIGURA 14. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA PANELA?



Fuente: esta investigación

CUADRO 15. ¿QUÉ CANTIDAD DE PANELA COMPRA?

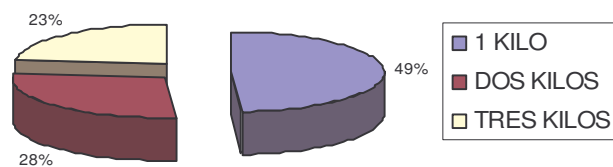
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
1 KILO	106	53.27	60	48	13	35.14	4	30.77	183	48.93
DOS KILOS	51	25.63	35	28	15	40.54	3	23.08	104	27.81
TRES KILOS	42	21.10	30	24	9	24.32	6	46.15	87	23.26
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

Más de la mitad de la población consume 1 kg de panela semanalmente, lo cual indica que existe una alta demanda de panela en la ciudad de Pasto.

FIGURA 15. ¿QUÉ CANTIDAD DE PANELA COMPRA?

FIGURA 15



Fuente: esta investigación.

CUADRO 16. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ESTE PRODUCTO?

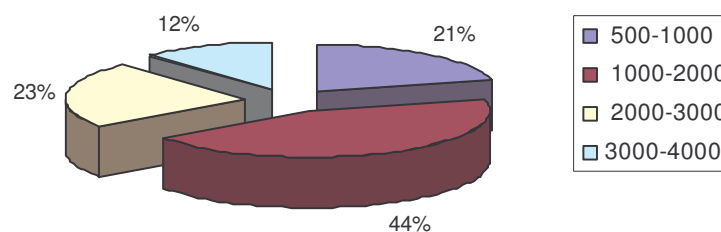
PESOS	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
500-1000	51	25.63	25	20	1	2.71	1	7.70	78	20.86
1000-2000	108	54.27	48	38.4	8	21.62	2	15.38	166	44.38
2000-3000	37	18.59	36	28.8	8	21.62	4	30.77	85	22.73
3000-4000	3	1.51	16	12.8	20	54.05	6	46.15	45	12.03
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

Las personas del estrato dos y tres estarían dispuestos a pagar por el producto una cantidad inferior a los estratos cuatro y el cinco, en esto se puede observar el poder adquisitivo de la población de la Ciudad de Pasto.

FIGURA 16. ¿CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ESTE PRODUCTO?

FIGURA 16



Fuente: esta investigación.

CUADRO 17. ¿QUIÉN DECIDE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?

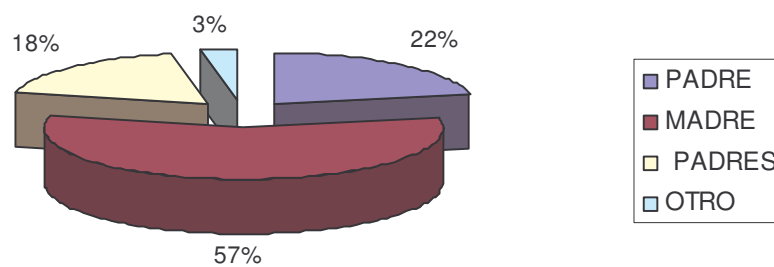
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
PADRE	34	17.09	37	29.6	10	27.03	4	30.77	85	22.73
MADRE	119	59.8	70	56	24	64.86	2	15.38	215	57.49
PADRES	41	20.6	16	12.8	2	5.41	5	38.47	64	17.11
OTRO	5	2.51	2	1.6	1	2.70	2	15.38	10	2.67
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

Dentro del núcleo familiar quien decide la compra es la madre. Por lo tanto se deben diseñar estrategias de comunicación orientadas a persuadir a la madre de que comprar panela La Mejor es una buena opción.

FIGURA 17. ¿QUIÉN DECIDE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?

FIGURA 17



Fuente: esta investigación.

CUADRO 18. ¿QUIÉN HACE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?

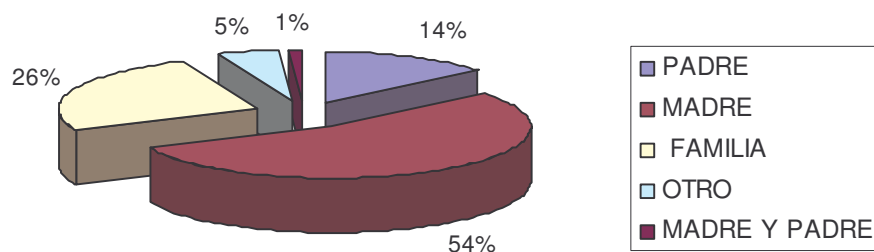
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
PADRE	38	19.1	14	11.2	0	0	0	0	52	13.9
MADRE	131	65.83	63	50.4	7	18.92	0	0	201	53.74
FAMILIA	19	9.55	44	35.2	27	72.97	9	69.23	99	26.47
OTRO	6	3.01	4	3.2	3	8.11	4	30.77	17	4.55
MADRE Y PADRE	5	2.51							5	1.34
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

En los estratos 2 y 3 quien ejecuta la compra es la madre, mientras en los estratos cuatro y cinco las compras las realiza la familia.

FIGURA 18. ¿QUIÉN HACE LA COMPRA EN SU NÚCLEO FAMILIAR?

FIGURA 18



Fuente: esta investigación.

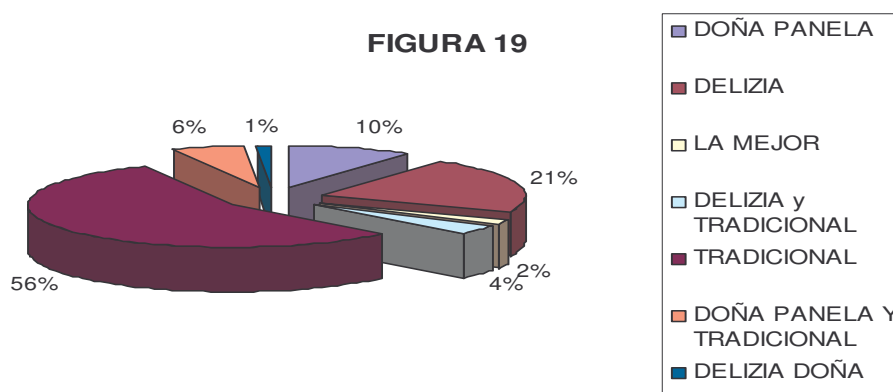
CUADRO 19. ¿QUÉ PANELA COMPRA?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
DOÑA PANELA	2	1	15	12	16	43.24	4	30.77	37	9.89
DELIZIA	26	13.07	26	20.8	21	56.76	7	53.85	80	21.39
LA MEJOR	3	1.51	3	2.4	0	0	0	0	6	1.60
DELIZIA y TRADICIONAL	0	0	12	9.6	0	0	2	15.38	14	3.74
TRADICIONAL	168	84.42	40	32	0	0	0	0	208	55.62
DOÑA PANELA Y TRADICIONAL	0	0	24	19.2	0	0	0	0	24	6.42
DELIZIA DOÑA	0	0	5	4		0		0	5	1.34
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

Más de la mitad de la población de la ciudad de Pasto consume panela tradicional, seguida de la panela Delizia; quienes se convierten en la principal competencia de la panela La Mejor, debido a esto se necesita implementar estrategias de diferenciación.

FIGURA 19. ¿QUÉ PANELA COMPRA?



Fuente: esta investigación.

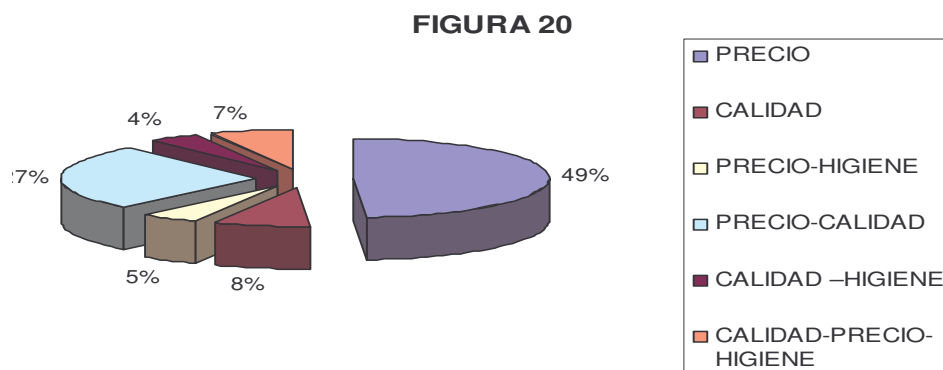
CUADRO 20. ¿POR QUÉ RAZÓN COMPRA LA PANELA MENCIONADA ANTERIORMENTE?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
PRECIO	141	70.85	44	35.2	0	0	0	0	185	49.47
CALIDAD	5	2.51	25	20	0	0	0	0	30	8.02
PRECIO-HIGIENE	12	6.03	4	3.2	0	0	2	15.39	18	4.81
PRECIO-CALIDAD	26	13.07	42	33.6	32	86.49	1	7.69	101	27
CALIDAD - HIGIENE	9	4.52	0	0	0	0	4	30.77	13	3.48
CALIDAD-PRECIO-HIGIENE	6	3.02	10	8	5	13.51	6	46.15	27	7.22
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

Una de las razones más importantes a la hora de comprar panela para la población de Pasto es el precio teniendo en cuenta que la mayoría compra y consume panela tradicional.

FIGURA 20. ¿POR QUÉ RAZÓN COMPRA LA PANELA MENCIONADA ANTERIORMENTE?



Fuente: esta investigación.

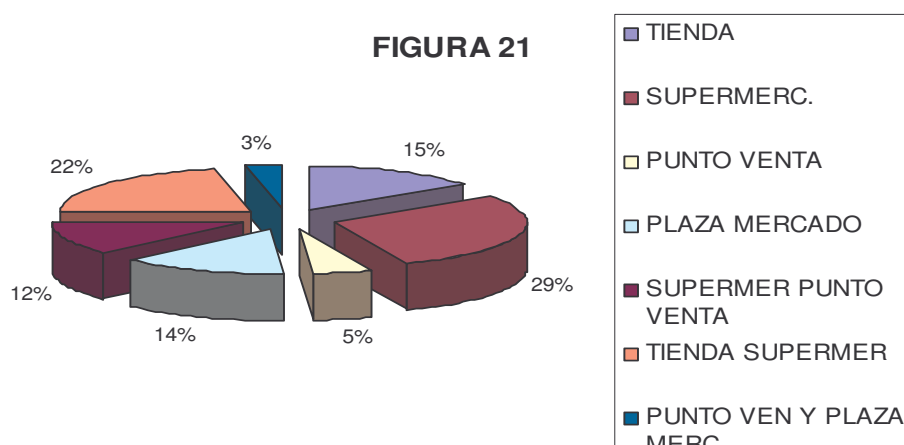
CUADRO 21. ¿DÓNDE REALIZA LA COMPRA DE LA PANELA?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
TIENDA	36	18.09	8	6.4	5	13.51	8	61.54	57	15.24
SUPERMERC.	58	29.14	45	36	2	5.41	3	23.08	108	28.88
PUNTO VENTA	11	5.53	5	4	3	8.11	1	7.69	20	5.35
PLAZA MERCADO	49	24.62	0	0	0	0	1	7.69	50	13.37
SUPERMER PUNTO VENTA	6	3.02	21	16.8	18	48.65	0	0	45	12.03
TIENDA SUPERMER	35	17.59	38	30.4	9	24.32	0	0	82	21.92
PUNTO VEN Y PLAZA MERC.	4	2.01	8	6.4	0	0	0	0	12	3.21
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

En el cuadro anterior se puede percibir que la gente de Pasto compra la panela en el supermercado, este lugar es reconocido porque ofrece productos de calidad y confiabilidad. Además presentan ambientes de comodidad ya que en estos sitios los productos se encuentran con mayor facilidad. Y en segundo lugar se encuentra la tienda que es un sitio que por la cercanía brinda mayor facilidad para adquirir el producto.

FIGURA 21. ¿DÓNDE REALIZA LA COMPRA DE LA PANELA?



Fuente: esta investigación.

CUADRO 22. ¿HA PROBADO LA PANELA CON SABORES?

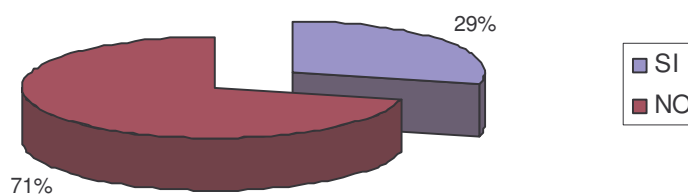
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
SI	24	12.06	60	48	18	48.65	5	38.46	107	28.61
NO	175	87.94	65	52	19	51.35	8	61.54	267	71.39
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

En el Estrato 2 la gente de la Ciudad de Pasto no ha probado la panela con sabores, esto debido a que la mayoría consume panela tradicional y que el nivel de ingresos no les permite adquirir panela con este tipo de presentación; en los estratos tres, cuatro y cinco si la han probado en un 50%.

FIGURA 22. ¿HA PROBADO LA PANELA CON SABORES?

FIGURA 22



Fuente: esta investigación.

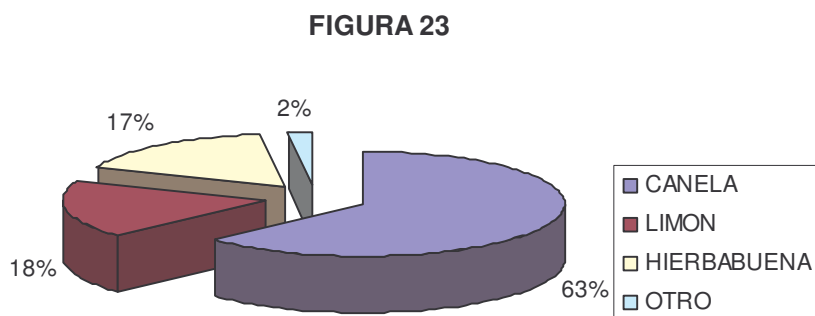
CUADRO 23. ¿CUÁL ES SU SABOR DE PREFERENCIA?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
CANELA	18	75	33	55	13	72.22	4	80	68	63.55
LIMON	4	16.67	11	18.33	3	16.67	1	20	19	17.76
HIERBABUENA	2	8.33	16	26.67	0	0	0	0	18	16.82
OTRO	0	0	0	0	2	11.11	0	0	2	1.87
TOTAL	24	100	60	100	18	100	5	100	107	100

Fuente: esta investigación.

La población que si ha probado la panela con sabores afirmando que el sabor de su preferencia es la canela, siendo favorable para la panela de la Empresa Innovando quienes producen este tipo de presentación.

FIGURA 23. ¿CUÁL ES SU SABOR DE PREFERENCIA?



Fuente: esta investigación.

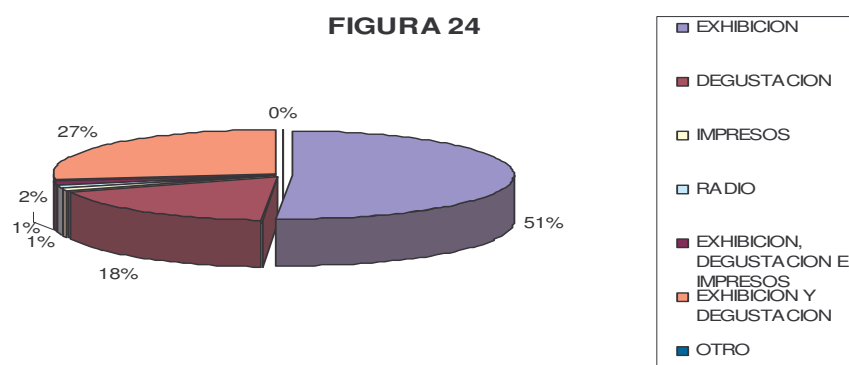
CUADRO 24. ¿CÚAL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INFLUYE EN SU COMPRA?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
EXHIBICION	123	61.82	34	27.2	27	72.97	7	53.85	191	51.07
DEGUSTACION	7	3.52	45	36	8	21.62	6	46.15	66	17.65
IMPRESOS	2	1		0	2	5.41	0	0	4	1.07
RADIO	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0.93
EXHIBICION, DEGUSTACION E IMPRESOS	0	0	9	7.2	0	0	0	0	9	2.41
EXHIBICION Y DEGUSTACION	65	32.66	37	29.6	0	0	0	0	102	27.27
OTRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

La mayor influencia en el momento de compra del producto se puede lograr en la forma de exhibición del mismo, seguido de la degustación.

FIGURA 24. ¿CÚAL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INFLUYE EN SU COMPRA?



Fuente: esta investigación.

CUADRO 25. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE PROMOCIÓN LE ATRAE MÁS?

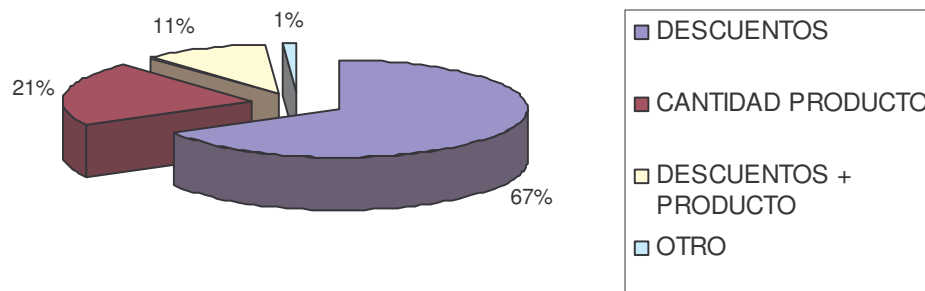
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
DESCUENTOS	161	80.9	50	40	30	81.08	9	69.24	250	66.85
CANTIDAD PRODUCTO	36	18.09	33	26.4	7	18.92	4	30.76	80	21.39
DESCUENTOS + PRODUCTO	0	0	42	33.6	0	0	0	0	42	11.23
OTRO	2	1.01		0	0	0	0	0	2	0.53
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

La opción de promoción en el momento de la compra que más le atrae al consumidor de Pasto es el descuento.

FIGURA 25. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE PROMOCIÓN LE ATRAE MÁS?

FIGURA 25



Fuente: esta investigación.

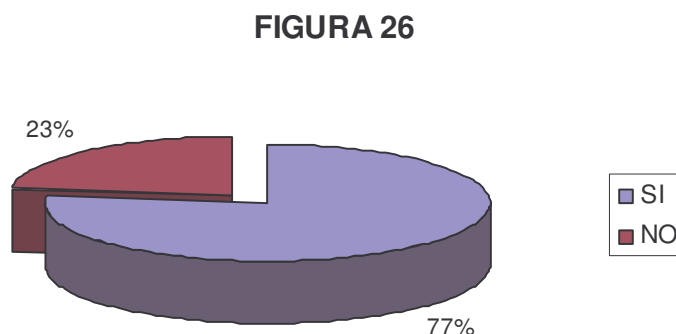
CUADRO 26. ¿CONOCE LAS VENTAJAS DEL CONSUMO DE PANELA?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
SI	152	76.38	88	70.40	35	94.59	13	100	288	77.01
NO	47	23.62	37	29.6	2	5.41	0	0	86	22.99
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

La ciudadanía conoce las ventajas del consumo de panela en un 77.01%, debido a esto que en una gran proporción compran este producto por su propiedades nutritivas como alimento y adicionalmente como endulzante.

FIGURA 26. ¿CONOCE LAS VENTAJAS DEL CONSUMO DE PANELA?



Fuente: esta investigación.

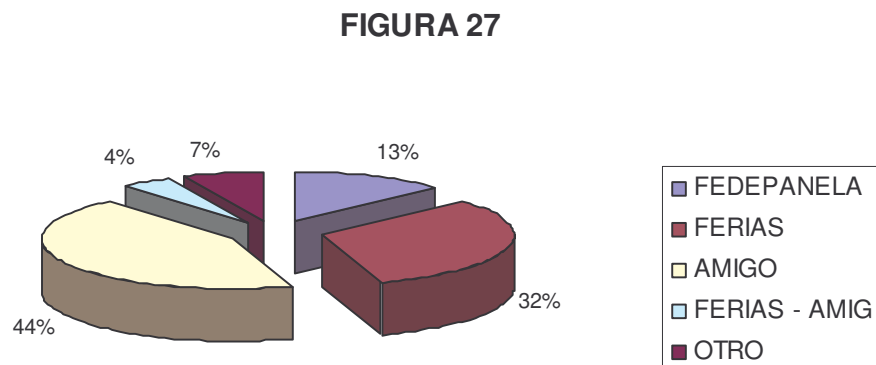
CUADRO 27. ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERO DE ESTAS VENTAJAS?

	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
FEDEPANELA	5	3.29	15	17,04	17	48.57	2	15.38	39	13.54
FERIAS	45	29.6	26	29,55	15	42.86	5	38.46	91	31.60
AMIGO	87	57.24	37	42,06	3	8.57	1	7.69	128	44.45
FERIAS - AMIG	0	0	5	5,68	0	0	5	38.46	10	3.47
OTRO	15	9.87	5	5,68	0	0	0	0	20	6.94
TOTAL	152	100	88	100	35	100	13	100	288	100

Fuente: esta investigación.

El medio más eficaz por el cual se entero la gente de las ventajas que tiene la panela es a través de un amigo, 3 de cada 10 afirman que por las ferias y una de cada 10 por FEDEPANELA.

FIGURA 27. ¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERO DE ESTAS VENTAJAS?



Fuente: esta investigación.

CUADRO 28. ¿SABÍA USTED QUE LA PANELA TIPO EXTRA VIENE CON DOBLE EMPAQUE PARA LA MAYOR CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO?

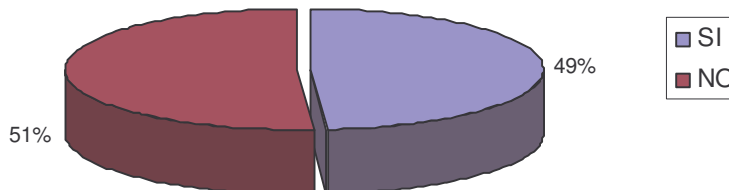
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
SI	41	79.4	105	84	25	67.57	13	100	184	49.20
NO	158	20.60	20	16	12	32.43	0	0	190	50.80
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

En el cuadro anterior podemos observar que en el estrato 2 hay desconocimiento acerca del empaque de la panela tipo extra consecuencia esto de su gran aceptación y consumo de la panela tradicional, por otra parte en el estrato tres y cuatro la conocen en una mayor proporción y en el estrato cinco todos los consumidores saben de las bondades que tiene el empaque a la hora de conservar el producto.

FIGURA 28. ¿SABÍA USTED QUE LA PANELA TIPO EXTRA VIENE CON DOBLE EMPAQUE PARA LA MAYOR CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO?

FIGURA 28



Fuente: esta investigación.

CUADRO 29. ¿CONSUMIRÍA PANELA “LA MEJOR” TIPO EXTRA?

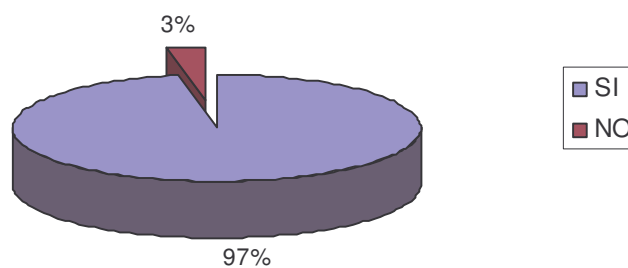
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
SI	196	98.49	117	93.6	37	100	13	100	363	97.06
NO	3	1.51	8	6.4	0	0	0	0	11	2.94
TOTAL	199	100	125	100	37	0	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

El 97.06% de la población afirma que si le interesaría consumir la panela de la empresa Innovando “La Mejor”, por ende es una gran oportunidad que se tiene para dar a conocer este producto en la Ciudad de Pasto.

FIGURA 29. ¿CONSUMIRÍA PANELA “LA MEJOR” TIPO EXTRA?

FIGURA 29



Fuente: esta investigación.

CUADRO 30. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE INGRESOS EN SU HOGAR?

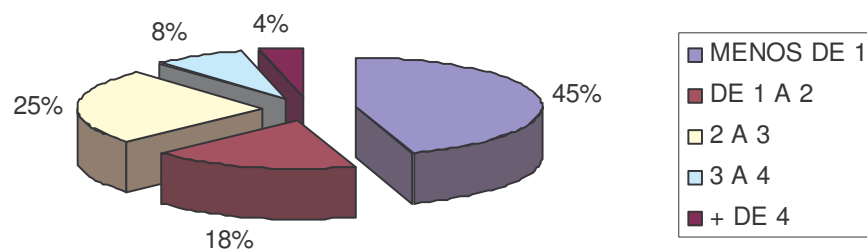
	ESTRATO 2		ESTRATO 3		ESTRATO 4		ESTRATO 5		TOTAL ENCUESTAS	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
MENOS DE 1	162	81.41	7	5.6	0	0	0	0	169	45.19
DE 1 A 2	34	17.08	30	24	2	5.41	0	0	66	17.65
2 A 3	3	1.51	77	61.6	12	32.43	0	0	92	24.60
3 A 4	0	0	9	7.2	15	40.54	6	46.15	30	8.02
+ DE 4	0	0	2	1.6	8	21.62	7	53.85	17	4.54
TOTAL	199	100	125	100	37	100	13	100	374	100

Fuente: esta investigación.

En esta tabla podemos diferenciar el nivel de ingresos que se presenta por estratos en la Ciudad de Pasto, en el estrato dos se observa que existe preponderantemente un nivel de ingresos menor de un salario mínimo, en el estrato tres de dos a tres salarios mínimos, en el estrato cuatro y cinco de tres salarios mínimos en adelante.

FIGURA 30. ¿CUÁL ES EL NIVEL DE INGRESOS EN SU HOGAR?

FIGURA 30



Fuente: esta investigación.

17.1. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

A partir del análisis de los resultados de la investigación de mercados, el segmento al que debe ir dirigido el producto es el siguiente:

- Mujeres de estrato 2, 3, 4 y 5, casadas con hijos o madres cabeza de familia con una edad entre 25 y 50 años.
- El producto esta dirigido a clientes de la ciudad de Pasto, para en un futuro expandirse a las ciudades de la región andina de Colombia que presenta el más alto índice de consumo de panela.
- Familias con escaso tiempo para la preparación de alimentos, en donde normalmente trabajan los dos cónyuges.
- Consumidores con gusto selectivo por productos de origen natural, sin adición de químicos, fácil preparación y alto grado de higiene.
- Consumidores que realizan sus compras en supermercados, tiendas y puntos de venta

18. PLAN DE MERCADEO

18.1 ESTRATEGIAS MARKETING MIX

18.1.1 Estrategias De Producto

Las estrategias a aplicar sobre el producto existente son de acuerdo con la información obtenida en la investigación de mercado son:

- Diversificar los sabores ya que actualmente la empresa Innovando solo produce panela natural y con sabor a canela
- Dar a conocer en el empaque las características fisicoquímicas.
- Modificar el diseño del empaque en cuanto a la distribución de la información para volverlo atractivo al consumidor permitiéndole una mejor recordación de marca. (Panela extra)
- Establecer controles de calidad, antes, durante y después del proceso de producción de la panela que garanticen el buen sabor y calidad del producto.
- Determinar con los proveedores de la materia prima el establecimiento de la variedad de caña en sus cultivos que garantice la calidad del producto final.

18.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Objetivos

- Mantener el precio de la panela la mejor al nivel de los precios del mercado.
- Establecer un precio que junto con las características y beneficios del producto permitan cautivar consumidores de panela tradicional hacia panela La Mejor.

- Definir una estructura de precios que involucre precios de lista, precios a través de canales de distribución, precio de venta directa al consumidor.

Teniendo en cuenta el entorno del mercado, los precios de la competencia y los costos de producción, el análisis de precios es el siguiente:

Tabla 14. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE LA PANELA 2006

ACTIVIDAD CULTIVO	COSTOS (PESOS)
Siembra	851.746
Practicas Culturales	690.793
Cosecha	2.446.984
Subtotal Cultivo	3.989.523
PROCESAMIENTO	
Mano De Obra	2.656.508
Insumos	1.316.825
Otros Gastos	507.936
Subtotal Procesamiento	4.481.269
Total Costos	8.470.792
Costos Por Kilo De Panela	529
Precio Al Mayorista	1.200

NOTA: Producción por 16.000 kilogramos de panela.

Fuente: esta investigación.

Tabla 15. PANELA - MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN. MERCADO PASTO 2006

AGENTE	VENTA PRECIO \$ KILO	MARGEN \$	MARGEN %
Costo Producto Samaniego	529		
Costo Producto Pasto	759	230	30,3
Mayorista Pasto	1200	441	36,75
Consumidor Pasto	1600	400	25
Total Margen bruto de comercialización		1071	92,05%
Apropiación del productor			7,95%

Fuente: esta investigación.

18.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Teniendo en cuenta que la comunicación es de vital importancia para desarrollar una buena estrategia, la publicidad, las relaciones públicas, las ventas y el merchandising son elementos clave que constituyen una herramienta persuasiva que permite mantener a la empresa en el mercado local y regional.

Por lo tanto, el mercado objetivo se ha enfocado a las familias de estrato 2 a estrato 5 de la ciudad de Pasto al cual se le generara los elementos y estrategias comunicacionales necesarias para captar la atención de los consumidores hacia el producto panela La Mejor y posicionarla en el mercado.

Objetivos

- Posicionar el producto Panela La Mejor en la ciudad de Pasto.
- Crear en el consumidor una diferenciación de marca vinculada a la calidad y presentación del producto, garantizando un incremento en el consumo del producto.
- Comunicar los beneficios que tiene el consumo de panela.

Publicidad

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta dos formas de publicidad, la directa y la indirecta.

En la publicidad directa se desarrollará en el punto de venta, góndolas de exhibición de productos en el supermercado (merchandising) y brindando degustaciones e impulso en los supermercados.

En la publicidad indirecta se elaborarán afiches, recetas, y anuncios en periódicos.

Para el diseño de la publicidad se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. **Objetivo:** Generar conciencia de los beneficios en los consumidores que permita lograr una motivación de compra de la panela La Mejor.

2. **Su audiencia:** La panela La Mejor va dirigida a consumidores con gusto selectivo por productos de buen precio, sabor, origen natural, sin adición de químicos, fácil preparación y alto grado de higiene.
3. **El mensaje:** Si estabas buscando un producto de buena calidad y que además cuide tu salud...ya está en el mercado tu mejor opción Panela La Mejor.

Promoción de Mercadeo

Dentro de las actividades planeadas para la empresa Innovando que generen demanda del producto panela La Mejor, se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

Período de Consolidación del Producto (seis meses):

- Lanzamiento del producto a través de eventos sociales y culturales donde se realice degustación del producto, exhibición e impulsadora.
- Ubicación de afiches en supermercados y tiendas de la ciudad de Pasto.
- Entrega de volantes a peatones en el entorno de influencia de los supermercados, para dar a conocer la información pertinente a la Empresa Innovando y los sitios en donde se puede encontrar el producto.
- Contratación de impulsadoras del producto para la degustación del mismo en supermercados. Sondeo de preguntas elaboradas previamente.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se manejan por intermedio de la gerencia de la empresa, la cual hace siempre el contacto inicial y el seguimiento con los distribuidores de producto. Además para tener una relación de información sobre el producto y la empresa con el usuario y el distribuidor se creará la página de internet con el dominio www.panelalamejor.com, en la cual se podrá acceder a información de la empresa, de los productos, del proceso y posteriormente una base de datos para distribuidores que les permitirá mirar sus estados de cuentas, consumos y pedidos. Además se adelantarán visitas frecuentes y llamadas telefónicas con el fin de indagar sobre los productos.

Para dar a conocer el producto panela La Mejor, se tendrá en cuenta dos tipos de relaciones así:

Publicidad racional. Esta hace hincapié en la razón. Esta publicidad muestra atributos del producto, es un mensaje lógico que contiene información, y se da más que nada en la publicidad gráfica. No se utiliza el slogan, y su característica principal es la información.

Publicidad motivacional. Apela a los sentimientos y emociones del público. El 80% de la publicidad en general es de este tipo. Lo que logra que una persona adquiera un producto es más la motivación que la razón.

Teniendo en cuenta las dos variables anteriormente descritas se tratará de llegar de una manera eficiente a los líderes de opinión (como nutricionistas, instructores físicos, médicos, etc), los cuales tienen una influencia en la toma de decisiones sobre grupos comunitarios y de consumidores, ya que influyen en la aceptación de nuevas tendencias de consumo o marcas nuevas.

a. Promoción de ventas

Para incentivar el cuerpo de ventas se hará las siguientes actividades:

- Dotación al personal de venta de la panela La Mejor con Camisetas y Gorras alusivas al producto.
- Detalles al cliente como portalápices, lapiceros, reglas, calendarios, todos marcados con mensajes alusivos a panela La Mejor.
- Incentivo dirigidos a la fuerza de ventas por medio de resaltar la labor que han desempeñado en el mes de trabajo.

Políticas de Venta

Condiciones de la Transacción:

Las políticas de venta propuestas para trabajar con los distribuidores serán las siguientes:

- Margen al mayorista del 26.67%
- Descuentos por pronto pago y volumen de compras del 3%.
- Descuentos por pago en efectivo.
- Establecer promociones en épocas especiales del año.

Devoluciones

- Sólo serán atendidas las devoluciones que presenten deformación física del producto.
- Maltrato del producto en la cadena de distribución hasta su recepción en el punto de venta.

Fuerza de Ventas

- Para determinar la estructura de ventas de la empresa Innovando se realizara un reclutamiento del personal por medio de una selección la cual permitirá determinar el perfil individual más adecuado para el desempeño de las funciones comerciales.
- La empresa Innovando brindará a su fuerza de ventas una capacitación adecuada respecto al producto panela La Mejor.
- El personal operativo tendrá entrenamiento respecto a la atención al usuario generando buenas relaciones interpersonales cliente – empresa.

Supervisión

Al personal de la fuerza de ventas se le otorgara un cronograma diario de actividades con un control de rutas y planillas de cumplimiento, las cuales se recepcionarán al final de la jornada con el fin de inspeccionar y evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo.

Evaluaciones

- Se desarrollaran por parte de la empresa reuniones mensuales con el fin de verificar las actividades diarias de cada vendedor y los logros obtenidos en su desempeño laboral.
- De acuerdo a las proyecciones de ventas formuladas por la empresa, se observara el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante un análisis financiero el cual en un balance trimestral arrojará resultados de la rentabilidad de la empresa.

b. Merchandising

Los productos de la empresa Innovando serán exhibidos de la siguiente manera en el punto de venta directo así:

- En el punto de venta se colocara una vitrina exterior con el fin de detener al transeúnte y brindarle una breve información, básica e imaginativa, que despierte su atención, lo interese y provoque su curiosidad por conocer más detalles sobre la panela La Mejor
- El stand ofrecerá un mensaje atractivo y coherente con la marca, para no confundir al público.
- La panela La Mejor será exhibida de una manera ordenada y sin saturaciones, teniendo en cuenta elementos básicos como: un buen montaje, con una idea decorativa con productos integrados, que permiten al transeúnte entender rápidamente el mensaje promocional. Además contara con un mensaje escrito o figurativo para llamar la atención.
- Los elementos como lo son el piso, el techo, el fondo y los parapetos (estanterías que permiten adecuar alturas de los niveles) se adecuaran al local de una manera óptima para generar una buena estrategia de merchandising, buscando con esto diferenciar el producto de la competencia.
- Es importante que el producto tenga un buen centro de interés o centro óptico, el cual permita ubicar a la altura de los ojos del cliente el producto para así captar la atención y generar la compra.
- Las mercancías serán seleccionadas cuidadosamente y se acondicionaran de antemano los modelos, precios y variantes más llamativos o de mayor

demanda, así como los accesorios que permitan resaltar la panela La Mejor como producto fundamental dentro del mercado de los endulzantes.

- El objetivo es colocar la mercancía de forma tal que resulten agradable a la vista de los clientes y que den continuación a la idea promocional que se empleara en los elementos de promoción.

18.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Objetivos

- Acceso fácil y oportuno del producto por parte de los distribuidores.
- Entrega de productos en el entorno local después de 3 días de generado el pedido.
- Reducir al máximo la cadena de distribución para garantizar un precio competitivo en el mercado.

Medios para la Distribución

Criterios y selección del tipo de intermediarios. En el momento de segmentar el mercado, prácticamente se define el tipo de intermediarios, que en general son supermercados, tiendas y un punto de venta que son los sitios de compra de los estratos 2, 3, 4 y 5 para los cuales se decidió dirigir el mercadeo de productos.

Se tienen dos estrategias de distribución:

- Samaniego, donde se tiene un centro de almacenamiento, el cual regula y distribuye directamente a los supermercados y se encarga del envío del producto hacia Pasto directamente desde la bodega de la empresa.
- Venta directa a consumidor, que se desarrollará en el punto de venta, con precios que no generan competencia desleal con los distribuidores.

Longitud del canal de distribución. Se tendrán tres tipos de canales:

- Productor – Distribuidor Mayorista -- consumidor

- Productor – consumidor
- Productor – Minorista - Consumidor

Logística de distribución. En esta parte la empresa presenta una fortaleza, ya que tiene un camión que sirve para el transporte de los productos, al contar con este vehículo propio la empresa puede cumplir con los plazos fijados de entrega. En caso de presentarse algún inconveniente con el transporte propio la empresa cuenta con la logística organizada a partir de convenios de transporte con transportadores de cubrimiento local, lo que encarece los costos de transporte y del producto. La operación logística inicia con la recepción del pedido por parte del distribuidor y minorista, continua con el alistamiento, empaque y embalaje del pedido en fábrica, continua con el cargue y transporte, concluye con el descargue, recepción del producto y surtido del producto en el punto de venta, supermercado y tienda.

Actividades para Consecución de Nuevos Clientes

- Generar una base de datos de los supermercados que se encuentran en la Ciudad de Pasto.
- Generar una base de datos de las tiendas que se encuentren en los estratos 2, 3, 4 y 5 de la Ciudad de Pasto.
- Seleccionar los supermercados líderes, para que los esfuerzos de mercadeo tengan el mayor impacto posible con la menor inversión de recursos.
- Establecer un portafolio de productos y servicios, que permita llegar a todos estos supermercados con mucha claridad en la negociación y en las condiciones de servicio como proveedor, así como políticas de pago y comunicaciones.
- Hacer las propuestas comerciales a cada uno de estos sitios, apoyándose en el mix de comunicaciones.

19. EMPRESA INNOVANDO.

19.1. PLAN ANUAL DE MERCADEO PANELA LA MEJOR

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO DE MERCADEO	TÁCTICA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Adoptar planeación estratégica.	Obtener participación en el mercado de Pasto	Aplicar dirección empresarial	Adoptar el plan de direccionamiento estratégico	Aplicar misión, visión, objetivos y principios	Todo el personal que labora en la empresa	\$300.000	Medir el rendimiento de la dirección empresarial.
Ofrecer al mercado un producto garantizado.	Brindar confianza al cliente	Conocer los requisitos para obtener el registro Invima.	Presentar el producto para los respectivos estudios.	Gestionar la adquisición del registro Invima	Administradora	\$2.100.000	Tener el Registro Invima y Código de Barras en Abril.
Dar a conocer la empresa y el producto.	Obtener participación en el mercado de Pasto	Publicidad y relaciones públicas.	Captar clientes a partir de elementos diferenciadores (empaques, natural)	Diseño y realización de Plegables 1.000, 500 volantes, 50 camisetas, 50 gorras, 100 lapiceros, portalápices y reglas, 200 calendarios resaltando la empresa y su producto, que serán ubicados y repartidos en las tiendas y supermercados.	Diseñador Gráfico	\$800.000	Conocimiento y Demanda del producto.
			Dar a conocer el producto a través de eventos públicos	Contratar con la Alcaldía o Gobernación un evento donde se pueda dar degustación del producto.	Administradora	\$100.000	Conocimiento, diferenciación que se verá reflejado en las ventas del producto.

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO DE MERCADEO	TÁCTICA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Ampliar la participación en el mercado	Crear un punto de venta directo de panela La Mejor	Merchandising	Dar a conocer el producto en los diferentes Supermercados.	Presentar el portafolio de productos de la empresa, a los jefes de compra de los supermercados para llegar a negociación.	Administradora	\$150.000	Estar en Alkosto y Exito supermercados entre Julio - Agosto
			Proporcionar a los clientes mayoristas personal capacitado para el impulso del producto.	Contratar dos impulsadoras para que den a conocer las bondades del producto a través de diferentes degustaciones y demostraciones de preparación, durante 12 fines de semana (Julio 1- Agosto 23 de 2007)	Administradora	\$800.000	Venta de 4.000 Kg. de panela La 1Mejor (Julio - Septiembre de 2007)
			Ubicar el punto de venta directo en un lugar estratégico	Contratar un profesional en mercadeo para que analice el entorno y ubique estratégicamente el punto de venta.	Administradora	\$3.000.000	En Diciembre de 2007 el punto de venta estará funcionando.

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO DE MERCADEO	TÁCTICA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Posicionar el Producto en el mercado	Posicionar el producto en los dos Supermercados.	Relaciones publicas	Dar a conocer las características favorables de nuestro producto.	Visitar los Jefes de compra de los supermercados Abraham Delgado y Comfamiliar.	Administradora	\$150.000	1 de octubre estar posicionado en dos Supermercados.
Mejorar la atención al cliente	Satisfacer las necesidades del cliente.	Solucionar deficiencias en la atención del cliente	Crear una línea de atención al cliente	Contar con una línea de atención al cliente para averiguación de precios para particulares y mayoristas, recibir las quejas y reclamos de los mismos y ofrecer una solución en el menor tiempo posible	Administradora	1.000.000	Disminuir el grado de insatisfacción al cliente en un 90%
	Crear base de datos	Encuesta	Recolectar información de los clientes que adquieren el producto en los puntos de venta. (Computador)	Recolectar datos como: nombre, dirección, teléfono, edad, ocupación, frecuencia de compra y opinión del producto. Noviembre en adelante.	Vendedor	\$2.000.000	A 30 de Diciembre se debe tener una base de datos de 200 personas
Incrementar las ventas	Atraer nuevos clientes mayoristas	Control de calidad	Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad del producto.	Revisión permanente de condiciones organolépticas del producto.	Administrador	\$300.000	Satisfacción del 95% de los clientes.
		Publicidad	Crear una pagina Web.	Contratar un ingeniero de sistemas.	Administrador	\$1.000.000	En diciembre debe estar funcionando la página Web.

El costo total para la implementación del Plan de Acción es : ONCE MILLONES SETECIENTOS MIL PESOS (11.700.000) MDA CTE.

CONCLUSIONES

- El plan estratégico de mercado contribuye a las empresas a obtener, analizar, seleccionar, sistematizar e interpretar información interna y externa, con el fin de evaluar la situación, así como su nivel de competitividad con el fin de anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- Innovando, es una empresa que quiere sobresalir en el sector panelero, y por lo tanto a decidido adoptar un plan estratégico de mercadeo, que le permita conocer cuales son las posibilidades y ventajas que brinda el entorno para ampliar y desarrollar su actividad económica y social.
- Existen elementos importantes que muestran ciertas debilidades y amenazas que afectarían el buen curso de incursionar en el Mercado de la Ciudad de Pasto como son la falta de políticas claras de comunicación y mercadeo que inciden negativamente en el proceso de comercialización de los productos .Es por ello que la empresa Innovando., debe emprender una agresiva campaña publicitaria para ser reconocida en el mercado.
- La actual estructura administrativa, comercial y de ventas de Innovando Ltda., es poco funcional y no se ajusta a la realidad financiera de la misma, debido a que la gestión realizada por parte de los funcionarios que la conforman no es la adecuada para su buen funcionamiento.
- Actualmente Innovando presenta una rentabilidad positiva de acuerdo al nivel de ventas obtenido en los años 2004 – 2006.
- Los resultados arrojados por las encuestas permiten inferir un alto grado de consumo de panela en la ciudad de Pasto, donde todos, grandes y pequeños consumen este producto en especial la panela tradicional que se encuentra en primer lugar de favorabilidad por su buen precio. Por las características del producto panela “La Mejor”, el mercado objetivo son los hogares de los estratos dos, tres, cuatro y cinco.
- La empresa cuenta con un buen portafolio de productos entre ellos la panela cuadro por 1000gramos y redonda que son los de mayor demanda en el mercado por lo tanto puede luchar por ganar participación en el mercado de Pasto, adicionalmente a estos productos, la panela tipo extra “La Mejor” se constituye en un producto ideal para el consumo familiar por que es saludable, nutritivo, de fácil preparación y con buena conservación al venir doblemente empacada.

- La panela “La Mejor” es un producto que se va introducir en el mercado de Pasto, por lo tanto se deben implementar estrategias de comunicación, desarrollo de mercado, precio y producto que permitan dar a conocer las características, ventajas y beneficios del producto garantizando el cumplimiento de los objetivos de ventas, rentabilidad y participación en el mercado.

- Se perciben grandes posibilidades para este proyecto debido al alto consumo de panela que se presenta en la ciudad de Pasto y a la excelente calidad de este producto lo que brinda una gran aceptación y diferenciación.

- Para finalizar se puede afirmar que la Empresa Innovando, goza de ventajas que influirán en el buen curso de su actividad productiva y comercial; con la implementación del anterior Plan Estratégico de Mercadeo se consolidará como una empresa pujante y líder en el mercado de la Ciudad de Pasto.

RECOMENDACIONES

- Realizar un manual de funciones para que cada uno de los empleados de la Empresa Innovando.

- El 30% de las utilidades se las deposite en el Banco y estén a disposición de las necesidades de la empresa,

La empresa Innovando., debe tramitar inmediatamente el registro Invima y el Código de Barras.

- El Plan de Acción se debe ejecutar en forma inmediata para poder incursionar en el mercado de la panela en la Ciudad de Pasto.

- Para el mejor funcionamiento Administrativo y Comercial de la Empresa Innovando, la Gerencia deberá adecuar sus productos según las exigencias del mercado.

- En la actualidad el cliente siempre quiere valor agregado en los productos, Innovando con la panela “La Mejor” se obligará a día a día ofrecer a sus clientes productos que se diferencien a los de la competencia.

- La empresa deberá manejar Inventarios y planes de contingencia que serán útiles a la hora de atender las necesidades del cliente.

- Capacitar al personal de la empresa en el área de mercadeo y ventas.

- Para tomar decisiones se deberá tener en cuenta las opiniones del personal de la empresa quienes pueden aportar ideas en pro del buen funcionamiento de ella.

- Ampliar la estructura organizativa de la empresa Innovando con el fin de realizar las actividades con mayor eficiencia y eficacia. Contratar un Auxiliar Contable, una secretaria y un asesor en mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA POPULAR DE SAMANIEGO 2004 – 2007. Arbol de la Waycosidad, primera edición, Pasto 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 2003.1055 p.

ESPAÑA, José Vicente y MIRANDA VELA, Armando. Proyecto regional de panela en el occidente de Nariño. 1994. 95 p.

ESPASA, Arthur Andersen. Diccionario de Economía y Negocios. Calpe S.A. Madrid 1.999. Pág. 15-20

LUNA TORRES, Edgar. Evaluación del proceso de panela en el departamento de Nariño, 1991. 120 p.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración en pequeñas y medianas empresas. Quinta edición. Editorial Thomson 2002. Pág. 50 – 72.

VILLARREAL, Ana y OÑATE GARZÓN, Astrid. Diagnostico del cultivo de caña panelera en los Municipios de la Florida y el Tambo en el departamento de Nariño.1996.100 p.

ZAMUDIO PALACIOS, Carlos. Propuesta para la creación de una cooperativa productora y comercializadora de panela en el Municipio de Sandoná,2005,177p.

NETGRAFÍA

- www.fedepanela.Org.co/elaboracion_historia.html
- http://www.agrocadenas.gov.co/panela/panela_descripcion.html
- www.dnp.gov.co/archivos/documentos/Al_Dimension_regional/nariño%20%20panela_pdf
- <http://mincomercio.gov.co/VBecontent/NewDetail.asp?ID=3289IDCo>
- www.fedepanela.org.co/elaboracion_gestionambiental.revision.html
- http://www.agrocadenas.gov.co/panela/panela_descripcion.html
- www.triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/777/1/ml_IIND_2005_024.pdf
- www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDRS_indicadores/tab24.pdf
- http://elpais_cali.terra.com.co/paionline/notas/marzo29de2005/PANELE.html
- http://www.ciat.cogiar.org/agroempresas/español/Rec_de_info/memoriassicurs/c_d_curso/contenido/modulo%2023/submodulo
- http://agrocadenas.goc.co/panela/documentos/caraterizacion_panela.pd
- [/http://www.geocities.com/svg88/plan.html](http://www.geocities.com/svg88/plan.html)
- www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml
- http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/competitividad.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-total/calidad-total.shtml>

- www.monografias.com/trabajos22/psicologia-del-mercadeo/psicologia-del-mercadeo.shtml
- <http://www.tlc.gov.co/eContent/TLC/TLC.ASP>
- http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Principios_Alca.asp
- [www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Regulacion/ReglamentosTecnicos/Vigentes/R.T. Panela.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Regulacion/ReglamentosTecnicos/Vigentes/R.T._Panela.pdf)
- <http://www.flar.net/bancomedios/documentosPDF/Febrero%20de%202006.pdf>
- [http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/\(hinfig451y0arumymkbbzz45\)/Indicadores/Home.aspx?C=B](http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/(hinfig451y0arumymkbbzz45)/Indicadores/Home.aspx?C=B)
- <http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/GuiaEmpresa/NewsDetail.asp?ID=1851&IDCompany=24c>
- <http://www.invima.gov.co/version1/normatividad/basica.htm>
- http://cae.ccb.org.co/otras_entidades/invima.htmtramite
- http://cae.ccb.org.co/otras_entidades/docs/invima/solicitud_expedicion_sanitario.pdf
- http://cae.ccb.org.co/otras_entidades/formularios/invima/invima_rsanitario.html
- http://cae.ccb.org.co/otras_entidades/docs/invima/ficha_tecnica.pdf

ANEXOS

Anexo A. FICHA TÉCNICA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE PASTO SOBRE EL CONSUMO DE PANELA, 2006

I. Dirección y Ejecución

Equipo Líder: Egresadas del Programa Comercio Internacional y Mercadeo.

Período de Ejecución: mes de Septiembre de 2006.

II. Características de la muestra

La población objetivo para la “ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE PASTO SOBRE EL CONSUMO DE PANELA” son todos los habitantes de los estratos 2, 3, 4 y 5 de la Ciudad de Pasto.

Marco Muestral:

El marco muestral utilizado tuvo como base el número total de usuarios de los estratos 2, 3, 4 y 5: 61.929 que maneja CEDENAR del año 2006.

Tipo de Muestreo: para la determinación de la muestra se utilizó el Muestreo Aleatorio Proporcional con 95% de confiabilidad y 5% de margen de error..

Estratificación: estratos 2, 3, 4 y 5 de la Ciudad de Pasto.

Tamaño de la Muestra.

El tamaño de la muestra fue de 382 encuestas, distribuidas de la siguiente manera: 202 en el Estrato 2, 130 en el Estrato 3, 37 en el Estrato 4 y 13 en el Estrato 5, teniendo en cuenta el total de Usuarios por Estrato y haciendo una clasificación proporcional a número de Usuarios por Estrato.

Anexo B. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ESTRATOS PARA LA ENCUESTA.

REPRESENTACIÓN DE LA MUESTRA			
NUMERO DE USUARIOS	ESTRATO	%	NRO. DE ENCUESTAS
32.780	2	52.93	202
21.090	3	34.05	130
6.085	4	9.83	37
1.974	5	3.18	13
		100	382

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE PASTO**

Objetivo: Indagar por los gustos y preferencias de los consumidores de la Ciudad de Pasto en cuanto el consumo de panela.

1. ¿En su hogar con que producto endulza sus bebidas?

Azúcar _____
Panela _____

2. ¿Para usted la panela es?

Endulzante _____
Alimento _____

3. ¿Consumen panela en su hogar?

Si _____
No _____

4. ¿Quiénes consumen panela en su hogar?

Todos _____
Niños _____
Jóvenes _____
Padres _____

5. ¿A la hora de comprar panela que es importante para Usted?

Natural _____
Dietético _____
Precio _____
Sabor _____

6. ¿Qué usos le da a la panela?

Endulzante _____
Bebida _____
Receta de Cocina _____

7. ¿Cuál es la presentación de panela que mas utilizan en su hogar?

Cuadro _____
Redonda _____
Otro? _____ Cuál? _____

8. ¿Con qué frecuencia compra panela?

Semanal _____
Quincenal _____
Mensual _____

9. ¿Qué cantidad de panela compra?

Un kilo _____
Dos Kilos _____
Tres Kilos _____

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?

500 – 1000 _____
1000 – 2000 _____
2000 – 3000 _____
3000 – 4000 _____

11. ¿Quién decide la compra en su núcleo familiar?

Padre _____
Madre _____
Padres _____
Otro? _____ Quién? _____

12. ¿Quién hace la compra en su núcleo familiar?

Padre _____
Madre _____
Familia _____
Otro? _____ Quién? _____

13. ¿Qué panela compra?

Doña Panela _____
Delicia _____
La Mejor _____
Tradicional _____

14. ¿Por qué razón compra la panela mencionada anteriormente?

Precio _____
Calidad _____
Higiene _____

15. ¿Dónde realiza la compra de la panela?

Tienda _____
Supermercado _____
Punto de Venta _____
Plaza de Mercado _____

16. ¿Ha probado la panela con sabores?

Si _____
No _____

17. ¿Cuál es su sabor de preferencia?

Canela _____
Limón _____
Hierbabuena _____
Otro _____

18. ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación influye en su compra?

Exhibición _____
Degustación _____

Impresos _____
Radio _____
Otro? _____ Cuál? _____

19. ¿Cuál de las siguientes opciones de promoción le atrae mas?

Descuentos _____
Cantidad de Producto _____
Amarre de Producto _____
Otro? _____ Cuál? _____

20. ¿Conoce las ventajas del consumo de panela?

Si _____
No _____

21. ¿Por qué medio se entero de estas ventajas?

Fedepanela _____
Ferias _____
Amigo _____
Otro? _____ Cuál? _____

22. ¿Sabía usted que la panela tipo extra viene con doble empaque para la mayor conservación del producto?

Si _____
No _____

23. ¿Consumiría panela “la mejor” tipo extra?

Si _____
No _____

24. ¿Cuál es el nivel de ingresos en su hogar?

Menos de 1 _____
De 1 a 2 _____
De 2 a 3 _____
De 3 a 4 _____
Más de 4 _____