

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA
FRUTIDELICIAS & CIA LTDA



DILLETTE ROCIO QUINTERO MEJIA

Código: 2056355

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2010

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADEO PARA
FRUTIDELICIAS & CIA LTDA

DILLETTE ROCIO QUINTERO MEJIA

Código: 2056355

DIRECTORA

Beatriz Olmedo

Proyecto de grado para optar por el título de:
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales
Modalidad: Proyecto de Grado

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2010.

DEDICATORIA

En este momento tan importante para mi vida donde he luchado para alcanzar las metas y objetivos propuestos desde que mi familia firmemente creyeron que estudiar es lo mejor que me pueden dejar para el futuro, y la verdad que al comprender las situaciones que suceden a diario en nuestro país a través del estudio me doy cuenta de que han tenido la razón.

Es por esto que quiero dar gracias a DIOS por bendecirme con esta gran oportunidad de poder culminar una de las etapas más importantes en mi vida como lo es el paso por la universidad. Así mismo agradecer a mis padres, hermano, y demás familiares, a mis amigos, a mi esposo y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a sacar adelante este sueño, además de ser los principales gestores de este proceso de aprendizaje y superación de nuestro desarrollo como personas capaces de brindar valores como el respeto, tolerancia, comprensión, sabiduría y bienestar a la sociedad que tanto lo necesita.

AGRADECIMIENTO

Ante todo agradecer a Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar este importante objetivo en mi vida.

Igualmente agradecer a mis padres por darme la posibilidad de estudiar, confiando plenamente en mis capacidades, y de esta manera formarme de la mejor manera tanto como persona, como a nivel profesional, igualmente por la dedicación y la colaboración brindada durante todo el proceso académico.

Igualmente quiero darle un reconocimiento a la profesora María Eugenia Torres y Beatriz Olmedo por su paciencia y buena disposición a la hora de asesorarme en la construcción y consecución de mi trabajo de grado.

También es importante agradecer a la universidad Autónoma de Occidente por el apoyo profesional brindado durante el proceso formativo en mi carrera profesional.

Y en general a todas las personas que de una manera u otra me ofrecieron su apoyo y colaboración a mis familiares que siempre estuvieron apoyándome dándome las fuerzas necesarias para terminar esta importante etapa de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	
INTRODUCCION	PAG.
1. Planteamiento del Problema.....	16
1.1 Formulación del problema.....	18
1.1.1 Sistematización del problema.....	18
2 OBJETIVOS.....	19
2.1 Objetivo General.....	19
2.2 Objetivos Específicos.....	19
3 ANTECEDENTES.....	20
4 JUSTIFICACION.....	23
5 MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 Marco Teórico.....	25
5.1.1 Importancia del departamento de mercadeo.....	29
5.1.2 El mercadeo en la actualidad.....	31
5.1.3 Estructura de ventas.....	34
5.1.4 Direccionamiento Estratégico.....	36
5.1.5 La propuesta de valor en la práctica.....	38
5.1.6 Estrategias de Direccionamiento estratégico.....	39
5.1.7 Ventaja Competitiva.....	39
5.1.8 Herramientas de Diagnostico.....	40
5.1.9 Análisis de la Industria.....	43
5.2 Marco Conceptual.....	45
5.3 Marco Contextual.....	48
5.3 Marco Legal.....	48
6 METODOLOGIA.....	50
6.1 Tipo de Investigación.....	50

6.2 Diseño Metodológico.....	50
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	53
8. RESULTADOS	56
8.1 Propuesta de un departamento de mercadeo y ventas.....	56
8.1.1 Funciones del departamento de mercadeo y ventas.....	59
8.1.2 Ventajas de la estructuración del departamento de mercadeo para Frutidelicias.....	60
8.1.3 Cargos Funcionales propuestos	62
8.1.4 Perfiles Generales.....	68
8.1.5 Como iniciar la estructuración del área comercial y sus actividades.....	68
8.2 Segmentación.....	71
8.2.1 ¿Cómo responder a los programas de Marketing?.....	72
8.2.2 El valor del mercado en el largo plazo.....	73
8.2.3 Segmentación.....	73
8.2.3.1 Factores demográficos.....	76
8.2.3.2 Factores Geográficos.....	76
8.2.3.3 Factores de atractivo de mercado.....	77
8.2.4 DOFA.....	82
8.2.5 Estrategia Principal.....	84
8.2.6 Estrategias DOFA.....	85
8.2.6.1 Como lograr las estrategias.....	85
8.2.7 Potencial de mercado y nivel de penetración.....	86
8.2.8 Tendencias.....	91
8.2.9 Volumen en ventas y utilidades.....	92

8.2.10 Presupuesto de ventas.....	93
8.2.11 Territorio de Ventas.....	94
8.2.12 Evaluación de la fuerza de ventas.....	94
8.2.13 Programa soporte de marketing.....	95
8.2.14 Ambientes para la administración de ventas.....	96
8.2.14.1 Ambiente Interno.....	96
8.2.14.2 Ambiente Externo.....	97
	Pág.
8.3 Pronósticos	101
8.3.1 Análisis del entorno económico.....	101
8.3.2 Sector Agroindustrial.....	105
8.3.3 Técnicas de pronósticos	107
8.3.4 ¿Por qué la necesidad de consumo de pulpa de fruta?.....	108
8.3.5 Análisis de ventas.....	109
8.3.6 Pronósticos de ventas.....	111
8.4 Mantener una comunicación constante y asertiva con los consumidores.....	115
8.4.1 ¿Por qué debe Frutidelicias tener una buena comunicación con el cliente?.....	115
12. CONCLUSION.....	119
13 RECOMENDACIONES.....	120
14 BIBLIOGRAFIA	
15 ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA No 1: Cadena de valor del sector.....	38
TABLA No2: Analisis comparativo del area . 2008.....	61
TABLA No 3: Cargos y Funciones.....	62
TABLA No 4: Factores de atractivo de mercado.....	77
4.1 Factores competitivos y/o de posición.....	78
4.2 Atractivo de mercado y de posición competitiva.....	78
TABLA No 5: Tabla desarrollo de producto – mercado.....	80
TABLA No 6: DOFA.....	82
TABLA No 7: Crecimiento Trimestral de los principales cultivos Agric.....	101
TABLA No 8: Comportamiento Sector Agropecuario	102
TABLA No 9: Relación ventas – faltantes Frutidelicias.....	109
TABLA No 10: Ventas por producto.....	110

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Figura No1: Organigrama, El área de mercadeo ideal, 2008.....	47
Figura No 2: Participación de la competencia.....	90
Figura No 3: Participación ventas casinos.....	99
Figura No 3: Ventas por producto, 2010.....	111
Figura No 4: Total ventas 2007, 2008, 2009. Doc 2010.....	111

LISTA ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: Encuesta satisfacción del cliente.....	124
ANEXO 2: Encuesta reconocimiento de marca.....	127

RESUMEN

Frutidelicias & CIA Ltda., tiene una planta y productos de calidad pero le falta un orden en el área comercial y de mercadeo desde el momento de conseguir clientes, hacer una base de datos hasta que se despacha la mercancía, no hay un filtro en el cual las personas tanto vendedoras como mercaderistas puedan soportar sus dudas o sus decisiones para realizar labores dentro de la organización dentro del área de mercadeo. los productos de Frutidelicias se están comercializando y vendiendo por la trayectoria que tiene el producto dentro del mercado, la idea es proponer una serie de pasos en donde la compañía le vea un orden al manejo de clientes, de vendedoras, de mercaderistas de despachos manejo de productos etc., esto lo que conlleva es a reducir inconvenientes de productos estancados, de vencimientos, devoluciones, pérdida de clientes, pérdidas de ordenes de compra, reducción de mercancía agotada, mejor respuesta a los clientes y un foco a donde se filtre la información y no se pierda todo lo que sucede en la compañía.

Esto beneficiara enormemente a la compañía tendría un mayor flujo de caja, aumento en las ventas, y mayor reconocimiento dentro del mercado de los derivados de las frutas.

ABSTRACT

Frutidelicias & Cia Ltda has a plant and product quality but lacks an order in the commercial and marketing from the point of getting customers to a database until it clears the goods, there is a filter in which both sellers and people merchants can handle their questions or their decisions to perform work within the organization within the area of marketing. Frutidelicias products are marketed and sold by the path that has the product in the market, the idea is to propose a series of steps in which the company will see an order management customers, vendors, merchants of office management etc. products. This is what leads to reduce disadvantages of stagnant products, maturity, returns, lost customers, lost purchase orders, goods exhausted reduction, improved responsiveness to customers and focus on where the information leak and do not miss everything that happens in the company.

This will greatly benefit the company would have greater cash flow, sales growth, and greater recognition in the market for fruit products.

INTRODUCCION

Frutidelicias y CIA Ltda., es una compañía creada a principios de 1988 en Yumbo-Valle del Cauca Colombia basada en las perspectivas de la pujante industria despulpadora de fruta, se logró concebir en el corto plazo, el proyecto de aportar a sus clientes el sabor de la calidad.

El presente trabajo nace de la necesidad de buscar para la empresa mecanismos que le permitan, conocer sus mercados y clientes, y en él se hace un diagnóstico del área comercial de la empresa Frutidelicias & Cia Ltda., basado en los factores internos y externos de la empresa, con el deseo de identificar las necesidades mas importantes para la misma, surgiendo la pregunta de cual seria la estructura ideal para la misma.

En este proceso se logró establecer la importancia de desarrollar un área que se dedique exclusivamente a las actividades de Mercadeo dentro de la organización, surgiendo la pregunta de cual seria la estructura ideal para la misma.

Para el desarrollo de este proyecto, fue necesario realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa, determinar los requerimientos mas importantes que debe tener un departamento de mercadeo, para así poder realizar un buen planteamiento de una estructura de mercadeo para Frutidelicias & Cia Ltda.

En esta época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, se hace necesario estar alerta a las exigencias y expectativas que presenta el mercado, para ello es de vital importancia desarrollar estrategias encaminadas a superarlas. El reto consiste en saber identificar cuales son las mas acertadas y como implementarlas dentro de la organización, sin que ello genere traumatismos ni cambios bruscos que puedan afectar el normal funcionamiento de la misma. Esta premisa lleva a pensar que un factor muy importante y preponderante para el logro de los objetivos consiste en la acertada planeación de dichas estrategias que deben ser generadas desde la perspectiva del mercado, especialmente buscando la satisfacción de los clientes y consumidores, lo que lleva a plantear la importancia del

departamento de Mercadeo para el crecimiento y desarrollo actual de las organizaciones.

Es muy frecuente que las Pymes tengan un solo departamento para ventas y mercadeo sin tener claro la diferencia entre los dos conceptos, lo que impide definir claramente en donde son congruentes y en donde son independientes, para poder establecer las responsabilidades del éxito o fracaso de los planes, con el animo de fortalecerlos o ajustarlos acorde a los retos del mercado.

Lo cual se hace necesario estructurar un departamento de mercadeo y lo más importante como lograr ser efectivos en el mismo, por tal motivo se desarrolló este trabajo buscando demostrar que en esta compañía es necesario llevar a cabo este análisis para que ellos intenten crear este departamento para que dichos procesos sean mas acertados, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y del mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Departamento Comercial actual de FRUTIDELICIAS & CIA LTDA, empresa constituida en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca, presenta falencias en la planeación de actividades relacionadas con la promoción, publicidad y las ventas presentándose la poca fidelización de sus clientes lo cual genera baja rentabilidad del negocio , dando como resultado una visible diferencia ante su competencia.

El Control de los procesos de mercadeo no tiene quien verifique, constate, palpe, mida, si el producto y servicio esta cumpliendo o no los resultados que se esperan, lo cual tampoco se establecen las prioridades del cliente es decir un acompañamiento continuo en las decisiones, preferencias y tendencias, lo cual no permite el mejor desempeño del Departamento.

La Dirección de los procesos no es la más adecuada ya que no se tiene una distribución equitativa de las funciones generando confusión a la hora de ejecutar los procesos comerciales.

Frutidelicias actualmente no conoce su potencial de mercado y con un departamento comercial puede lograrlo, para conocer las ventas reales, que clientes son fuertes en que tipo de productos, cual producto esta estancado o de poca rotación, y por ende se afecta la rentabilidad y utilidad de la compañía, si esto se conoce Frutidelicias puede iniciar un proceso productivo de incremento de participación, y a su vez de rentabilidad.

Frutidelicias debe saber llegar al público objetivo y cómo hacer llegar sus productos al cliente final, combinado con una serie de estrategias y con unos estudios internos para así tener el éxito esperado. Estas estrategias son exitosas cuando el cliente percibe valor en la oferta de la empresa. Esto ocurre

cuando el beneficio percibido u obtenido (necesidades satisfechas) supera al sacrificio percibido o realizado (costos) superando a los competidores.

Como Frutidelicias no ha llevado a cabo su estructuración del área de comercial, le puede faltar ingresos que se transformarían en valor económico para la empresa y en sus actividades se expone a un alto nivel de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos, no se tiene una visión clara del objetivo final, y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, no se tiene información detallada de la situación y posicionamiento actual de la compañía.

Por este motivo se busca una propuesta para estructurar el departamento de mercadeo y ventas donde fomente el planteamiento de estrategias de mercado que generen un norte a la compañía basada en metas y objetivos claros. Empleando técnicas Como estudios de los territorios, matriz DOFA, análisis de producto mercado, y esclarecer cual es el punto exacto donde se debe atacar.

Esto conlleva a que Frutidelicias presente un crecimiento en ventas, en mercado, y un control preciso del área comercial en general, sabiendo aprovechar las ventajas competitivas que este tiene y que debe aportar para un buen desarrollo de las estrategias, así podrá ser un negocio mas prospero y mas productivo.

1.1. Formulación del problema:

¿Cuál será la propuesta de estructuración de un departamento de mercadeo para la empresa Frutidelicias & Cia Ltda. Que permita el incremento de su participación en el mercado?

1.1.1. Sistematización Del Problema:

- ¿Cuáles serán las actividades para la estructuración del área comercial de Frutidelicias & Cia Ltda.?
- ¿Cómo Organizar los clientes en Frutidelicias para que sean correctamente asignados a cada asesor comercial y poder complacer cabalmente sus necesidades?
- ¿Cómo saber las necesidades del mercado en cuanto al consumo de pulpas de Fruta y sus derivados?
- ¿Cómo llevar a cabo la posibilidad de ampliar el mercado para Frutidelicias?

1. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

- ❖ Elaborar una propuesta de estructuración del área de mercadeo para la empresa Frutidelicias & Cia Ltda. Que permita el incremento de su participación en el mercado regional.

2.2 Objetivos Específicos:

- ❖ Proponer para Frutidelicias una serie de actividades donde se demuestre la importancia de la estructuración del departamento de mercadeo y ventas, que garantice personal capacitado para hacer investigaciones de mercado y que coordine los procesos de negociaciones y ventas
- ❖ Organizar en Frutidelicias los segmentos de clientes potenciales, actuales y cuentas especiales por medio de una planeación dirección y control de planes estratégicos de mercado.
- ❖ Realizar pronósticos donde se refleje las necesidades actuales del mercado en cuanto al consumo de pulpas de fruta y sus derivados implementando aspectos sociales, estadísticos, económicos, administrativos que aporten de manera significativa al crecimiento de la empresa
- ❖ Proponer una comunicación constante y asertiva con los consumidores a partir de investigaciones, respecto de los servicios ofrecidos y asegurar que los mismos se encuentren disponibles y sean entregados acorde a las necesidades y expectativas de satisfacción de los clientes como una posibilidad de ampliar el mercado en Frutidelicias

3. ANTECEDENTES

La permanencia en el mercado actual es consecuencia de la antigüedad de la compañía, a la excelente calidad, a la oportunidad e integridad en el servicio, a la selección de proveedores, de materias primas, a la transformación mediante procesos modernos, a la implementación de sistemas de calidad y al bagaje de conocimientos logrados a través de muchos años, para ofrecer un producto de primera calidad, limpio y seguro.

Frutidelicias esta dirigido principalmente al segmento de cadenas de supermercados, industria de alimentos, Farmacéutica, instituciones de la salud, educación los clientes están representados en un limitado sector del mercado regional a quienes se brinda los servicios desde hace mas de 20 años.

Se realizó hace 2 años un estudio de mercado, en donde se identificaron los principales competidores, el nivel de participación de mercado, el nivel de consumo de pulpa de fruta en el Valle del Cauca, pero nunca se implementaron estrategias aprovechando esa información para desarrollar el mercado y para mejorar el área comercial. ¹

Frutidelicias es una empresa que tiene un gran potencial para incrementar el mercado, ya que sin apoyo de mercadeo a crecido por clientes que se quedan con su calidad, seguramente haciendo un control de ventas, clientes etc., aumentaría significativamente.

Ventas 2006:\$581.920.000

Ventas 2007:\$1030.968.000

Ventas 2008:\$1044.019.000

Ventas 2009: \$1331.834.000.²

¹ Informe tendencias de mercado, Cali Frutidelicias 2005 pág. 10

² Valle, Ventas 2009, archivo de ventas, Cali gerencia Frutidelicias & Cia Ltda. 2009.

Estos niveles hay que saberlos aprovechar, por que a pesar que han aumentado las ventas la rentabilidad dentro de la compañía no ha aumentado, por los tipos de negociaciones, descuentos, etc. ³

Lo que se pretende ahora es realizar y llevar a cabo estrategias de mercadeo en beneficio de la compañía y estructurar el área para que esas ideas tengan un orden lógico y no por falta de un personal idóneo no se tomen las medidas correctas.

La participación del mercado de Frutidelicias abarca un 18% del total de clientes institucionales y supermercados en Cali, la empresa que está abarcando casi el 35% es Colpulpas a nivel institucional, el resto del mercado institucional lo tiene Frutihelen, Indupulpas y Pana.⁴

Frutidelicias maneja la línea de congelados en Cali y en el Valle solamente debido a su alto costo en transporte, la línea de aderezos y conservas, y de repostería se maneja en Barranquilla, Neiva Ibagué, Medellín, Manizales, Pasto Popayán y Buenaventura.

Cuentas especiales: Las cuentas especiales de Frutidelicias son Salamanca, de los cuales los atiende de manera compartida con Frutihelen, Catering de Colombia donde solamente están atendiendo un solo casino que es Eternit, y Compass Group donde solo se atiende frecuentemente clinica de occidente, y no se ha realizado el debido seguimiento a los demás casinos.

Cuentas Directa: Principalmente los almacenes de cadena como La 14, Carrefour, Súper Inter, Galerías, Comfandis, Olimpicas.

Frutidelicias cuenta en el momento con 3 vendedoras, y con 3 mercaderistas que parecen en este caso que son más operativas que vendedoras, sus

³ ENTREVISTA con Julián Vargas, Gerente General de Frutidelicias & Cia Ltda., Cali 03 Marzo 2010.

⁴ Informe tendencias de mercado, Cali Frutidelicias 2005 pág. 15

funciones son un poco distorsionadas, y poseen más responsabilidades administrativas que de ventas.

El gerente de la compañía, es a la vez gerente comercial, tiene a su cargo 3 vendedoras, dos de ellas están encargadas del área institucional y a la vez de la línea de panadería y/o repostería, una de ellas se encarga de clientes varios, es decir autoservicios, también panadería, y de viajar a conseguir y atender clientes de otras ciudades, se les hace un seguimiento cada semana con reuniones y analizando cifras de ventas.

También Frutidelicias cuenta con 3 mercaderistas que atienden los supermercados y autoservicios de la ciudad en el norte, sur y centro, Ofrecen también apoyo de impulso y degustación, surten los almacenes, pero tienen muy poco tiempo para dedicarse a las ventas.

La vendedora viaja cada 15 días, cuando se va el pedido una de las mercaderistas viaja también a organizar y a impulsar durante ese día.

Frutidelicias cuenta con una Turbo con Termoquin que es la encargada de hacer distribución en la zona norte de la ciudad y a algunos casinos ya que este es un punto muy complejo para la compañía ya que los casinos en gran mayoría requieren tener el pedido a la misma hora, normalmente a diario la empresa requiere contratar 2 terceros más para hacer entrega de la zona centro y sur de la ciudad.

4. JUSTIFICACION

Haciendo un estudio sobre la participación actual de Frutidelicias & Cia Ltda. En el momento y teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades se reconoce la necesidad de estructurar el Departamento de Mercadeo para aprovechar el mercado que fácilmente Frutidelicias & Cia Ltda. Puede proveer ya que tiene un buen portafolio de productos el cual puede aprovechar incrementando su utilidad y mejor posicionamiento.

Frutidelicias posee una infraestructura muy superior a la de la competencia para producir mayor volumen en el Valle del Cauca, su capacidad de producción de fruta es de 4 toneladas diarias, la competencia que mas volumen maneja es Colpulpas con 3 Toneladas diarias.⁵

En estos momentos Frutidelicias posee una ventaja, y es que la Empresa Colpulpas que es una de la más grande competencia de Frutidelicias en el mercado institucional, presenta grandes problemas de liquidez, y está teniendo graves incumplimientos a los principales clientes que ellos manejan, lo cual da una luz verde con estos clientes que representan ventas bastantes elevadas y apoyaran enormemente en el crecimiento de la empresa.⁶

Se identificó que para Frutidelicias es muy conveniente estructurar su área de mercadeo para tener una mejor administración de sus clientes, identificando necesidades y expectativas, saber que clientes necesitan especial atención, con cuales tiene mayores no conformidades y porque, Frutidelicias manejará un vendedor de acuerdo al territorio de ventas, en este momento si la compañía tiene un decrecimiento en alguna cuenta especial muy seguramente no lo detectan a tiempo ya que no se realiza un análisis concienzudo semana a

⁵ ENTREVISTA con Jorge Moncada, Jefe de producción de Frutidelicias & Cia Ltda, Cali 08 Marzo 2010

⁶ ENTREVISTA con Julián Vargas, Gerente General de Frutidelicias & Cia Ltda., Cali 03 Marzo 2010.

semana, no se realizan estrategias de acuerdo a la situación de la empresa, y esta estructuración permitirá ser exactos para la elaboración de planes en beneficios de los clientes.

Al tener Frutidelicias controlada la parte de ventas y las fluctuaciones en pesos a presentar en cada territorio o en cada cuenta, la empresa esta obligada a disminuir las incertidumbres en ventas mes a mes, ya que van a tener alertas constantes para el buen funcionamiento y buen cumplimiento dando un beneficio gana/gana para las negociaciones.

Si Frutidelicias despeja mas el tema de segmentación de clientes, identificando sus clientes actuales y mas importante aun sus clientes potenciales, determinando un foco a donde descargar su equipo de ventas e identifica cual de sus líneas es el pareto de ventas y fortalece esa parte con personal capacitado en esa área, Frutidelicias no solo tendrá mas control en ventas sino que también tendrá un aumento en las utilidades generando economía de escala de la mano a esta situación aumentaran las ventas, ampliara su cobertura o participación en el mercado con ayuda de procesos de mercadeo de visitas, dando a conocer mas la compañía ofreciendo un valor agregado, ya sea en calidad, precios, cumplimiento, variedad, que haga que los clientes lo prefieran y se ganen esta parte dentro de la compañía.

Si se tiene una jerarquía más clara en el área comercial se verá reflejado tanto en su incremento en el mercado como en su participación y en sus ingresos.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco Teórico

En la actualidad, las empresas u organizaciones modernas necesitan más que antes de la **mercadotecnia** para lograr objetivos muy importantes, como: lograr un determinado nivel de satisfacción en sus clientes, una "x" participación en el mercado, un determinado crecimiento, un "x" retorno sobre la inversión, entre otros.

Phillip kotler: según su definición de Marketing es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.

Las empresas que desean poder competir con éxito en los mercados locales y mundiales deben diseñar vínculos fuertes con los actores principales de su entorno. Por eso, deben pasar del objetivo de corto plazo de empresas orientadas a la transacción al objetivo de largo plazo de empresas que construyen relaciones. El Marketing Total es un pensamiento de la disciplina del marketing dirigido a todos los protagonistas importantes del entorno de la compañía porque el éxito de una empresa depende de que lleve a cabo un pensamiento de marketing efectivo en relación con los diez protagonistas.

Sin embargo, la implementación de las diferentes actividades de la mercadotecnia y el uso de sus diferentes recursos necesita de una adecuada administración, por lo que es fundamental que todo mercadólogo conozca en qué consiste la **administración de la mercadotecnia** y cuáles son las diferentes fases que la componen, con la finalidad de que esté mejor capacitado para planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades

que desarrolle y los recursos que emplee para el logro de los objetivos establecidos, de manera eficiente y eficaz.⁷(David Freed. 2003)

Rafael Muñiz en su libro, de Marketing en el siglo XXI, pone el siguiente ejemplo: El adagio típico de «el buen paño en el arca se vende» ha perdido toda vigencia. Muy al contrario, podría afirmarse rotundamente, a la vista de miles y miles de experiencias, que el buen paño en el arca «no» se vende, si no existe uno u otro tipo de actividad de marketing que lo dé a conocer y lo haga desear. En este caso concreto el enfoque de la venta debe ser agresivo, ya que si a los consumidores no se les anima y motiva no comprarán suficientes productos.

El **marketing** involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia. El cual es vital en este momento aprovecharlo en Frutidelicias.

El departamento de marketing dentro de una organización es la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en

⁷ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. 780 p.

los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

En una empresa, normalmente, el *área comercial* abarca el área de marketing y el de ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de *marketing*, *mercadotecnia*, *mercadeo* y *comercialización* se utilizan como sinónimos. No obstante, el término *marketing* es el que más se utiliza y el más extendido.

En el departamento de Mercadeo se realiza el conjunto de acciones que se pueden realizar para todo lo referente a la relación que existe entre el mercado (o los consumidores) y un negocio o empresa. Acciones tales como la recopilación de información procedente del mercado (por ejemplo, conocer necesidades o gustos de los consumidores), el diseño de productos (que se encarguen de satisfacer dichas necesidades o gustos), la información de la existencia de los productos a los consumidores, la distribución de los productos a los consumidores, etc.

En otras palabras, cuando se está recopilando información de mercado, cuando se está diseñando un producto, cuando se está publicitando y cuando se está distribuyendo (todas ellas acciones referentes a la relación que hay entre el mercado y un negocio), es que se está aplicando el marketing y este debe ser desarrollado de manera eficiente y organizada para poder sacar provecho dentro de la empresa.

La Finalidad y responsabilidades principales son diseñar, desarrollar y liderar los objetivos y estrategias para el mercadeo de las líneas; definir y establecer planes de mercadeo para la promoción de los productos y servicios en cada uno de los segmentos de mercado, Garantizar la planeación y la participación exitosa en eventos feriales y promocionales, Identificando claramente los clientes, necesidades y deseos de los diferentes grupos de mercados y segmentos en los cuales la empresa tiene un campo de intervención preciso.

Este departamento tiene la responsabilidad de que se produzca y entregue, de acuerdo con las áreas técnicas, productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos identificados y compatibles con la misión visión de la empresa, garantizando la depuración y adición de productos y servicios, en el portafolio ofrecido. El departamento de mercadeo debe asegurar la integración de todas las actividades y procesos que afectan a los usuarios, enfrentar los cambios y desafíos provenientes de los competidores y el entorno en el cual se opera.

Se requieren ejecutivos en mercadeo para que se hagan análisis sistemáticos de la utilización de los servicios por parte de los usuarios para planear, ejecutar y hacer seguimiento a todos los eventos feriales y promocionales en los cuales participe la empresa. También efectuar seguimiento a los planes e indicadores de los procesos de compra y recompra de los consumidores.

Realmente el Marketing es algo que se vive a diario. Desde que se compra un artículo hasta cuando se prepara el currículum para buscar trabajo. Incluso cuando se ejerce el derecho al voto.

Cuando se hable de marketing hay que hablar de unos cuantos términos importantes:

Negociantes, mercado, compradores, influenciadores, consumidores, producto, etc. Cuyo manejo es importante.

Stanton, et al. Definen marketing como:

“Sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.”

El marketing no puede concluir hasta que no quedan satisfechas las necesidades y deseos del cliente, aun si el intercambio ya ha sucedido. El

cliente, consumidor es quien determinará cuando se siente satisfecho y sólo entonces la labor de marketing se considerará concluida. Aun así, hay algunos productos, como algunos servicios de soporte técnico, que requieren una continuación del marketing incluso después de haber terminado la relación inicial con el consumidor que adquirió el producto. Por ejemplo, cuando hablamos de soporte técnico de software, es parte del marketing asegurarse de que el cliente reciba el soporte técnico que se le ofreció al venderle el producto, pues es muy probable que la existencia de un buen soporte técnico haya sido una razón influyente en la decisión del cliente de comprar el producto, por lo que hay que cumplir con la promesa hecha al cliente

5.1.1 Importancia del departamento de mercadeo

El mercadeo permite realizar el intercambio voluntario y competitivo, asegurando el encuentro de la oferta y la demanda. En su contribución económica permite el suministro de variados bienes y servicios como alternativas para elevar la calidad y nivel de vida. Las políticas de mercadeo de las organizaciones estimulan el consumo, facilitan la adquisición de bienes y colocan a disposición artículos que antes eran inalcanzables. Lo que lleva a mejores metas, mejor hogar, mejor vestido, mejor alimento etc., sin embargo los críticos del mercadeo lo catalogan como el corruptor de la sociedad de consumo debido a las compras engañosas, innecesarias y a la sobredimensión de las necesidades. A pesar de todo esto, el mercadeo beneficia al consumidor, el vendedor, al ciudadano común y corriente. En el mundo de los negocios el mercadeo contribuye al logro de los objetivos con actividades como evaluación de las necesidades del consumidor, diseño y manejo de ofertas de productos, determinación de precios y desarrollo de estrategias de distribución y de comunicación.

Las personas dedicadas a los negocios en sus diferentes áreas funcionales deben conocer de mercadeo por que la calidad total y el servicio al cliente

implican el enfoque interfuncional de los diferentes procesos que tienen que ver con el, ya sea que se trate de personal de contacto o de apoyo.

El estudiar mercadeo ofrece oportunidades de desarrollo personal, profesional y económico que se reflejan en la importancia de esta rama del saber para la sociedad, su importancia en las actividades de los negocios y la vida diaria de las personas.

Es importante saber utilizar esta área, fundamentalmente para llevar a cabo un plan de mercadeo donde se realice un minucioso análisis del producto. Esta etapa es fundamental ya que permitirá conocer realmente lo que se tiene, debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones y comunicación, y empaque. Adicionalmente se debe proceder con el análisis de convertir cada una de las características en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que permitan delimitar las potencialidades que a su vez permita definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

También debe realizarse una mezcla de mercadeo, la mayoría de las decisiones operativas del mercadeo se pueden enmarcar dentro de los que se han definido como las 4 p, sean estas producto como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. Decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Promoción, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este acápite contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. Distribución entendida como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado y niveles de servicio.

5.1.2 El mercadeo en la actualidad

Los gerentes de mercadeo enfrentan retos sin precedentes para satisfacer las expectativas de los clientes y los accionistas. Su mandato es atender las necesidades del cliente, aunque eso implique cambiar totalmente el negocio.

Las fórmulas clásicas del mercadeo se han vuelto insuficientes. Los medios de comunicación se fragmentaron, introduciendo un nivel de dificultad sin precedentes para llegar a las audiencias (en Estados Unidos, McKinsey & Co. estima que la eficacia de un anuncio en televisión en 2010 será apenas el 35% de la que se lograba en 1990). La tecnología transformó las actitudes y las rutinas más básicas en la toma de decisiones de consumo. Además, si en el pasado las nuevas tendencias tardaban años en llegar a países como Colombia, ahora el tiempo se mide en meses. "El consumidor en América

Latina es tanto o más exigente que el de países desarrollados", señala Mateo Figueroa, vicepresidente de mercadeo de HP en computadores para los países de América Latina (sin Brasil y México). Al mismo tiempo, las estrategias de las empresas exigen más a la función de mercadeo. El entorno empresarial evoluciona y ahora hay que enfrentar las aperturas de mercados y las oleadas de fusiones y adquisiciones que crean empresas cada vez más fuertes y robustas, con bolsillos más profundos, con mayores ambiciones, que requieren nuevas aproximaciones al mercadeo.

El mercadeo, entendido como el arte de seducir consumidores, está en un proceso de reinvencción. Para Mauricio Leyva, vicepresidente de mercadeo de Bavaria, "la importancia del mercadeo está en responder qué, cómo, cuándo, por qué y dónde consume el consumidor. Es decir, cuáles son sus ocasiones de consumo y entender qué necesidad está tratando de satisfacer". En mercadeo, entonces, ya no basta hablar de las tradicionales 4 P (producto, precio, plaza y promoción), sino que es necesario entender las 4 W (what, when, where, why en inglés), que conforman la lista de requerimientos que propone Leyva para el conocimiento del consumidor.

Ante la fragmentación del entorno y la velocidad del cambio, los líderes de mercadeo no pueden depender de una sola herramienta de investigación. En cambio, deben construir unas redes de percepción que se nutren de muchas fuentes. Ningún instrumento —o herramienta— por sí solo va a permitir encontrar esas respuestas. Es la suma de lo cuantitativo y lo cualitativo, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, lo que permitirá entender quién es y qué desea el consumidor moderno en Colombia.

Las metodologías cuantitativas están en auge. La minería de datos se ha convertido en un elemento fundamental para descubrir nuevos productos y mercados. Esta herramienta logra determinar correlaciones e identificar patrones de comportamiento en grandes grupos de consumidores. Como dice

Luis Andrade, socio de la consultora McKinsey & Co., "la cantidad de información que manejan las empresas en Estados Unidos es gigantesca. Tienen modelos sofisticados para subsegmentar los mercados y hacer promociones específicas con grandes posibilidades de éxito. El grado de sofisticación en el manejo de la información se traduce en nuevos productos y servicios. Aquí falta mucho para llegar a esos niveles de manejo de la información".

Las características básicas que identifican al consumidor moderno son la abundancia de opciones a su alcance y la falta de paciencia para soportar lo que no le interesa. Aquí aparece una gran disonancia entre el mercadeo tradicional y el que se requiere ahora. Las estrategias de mercadeo y publicidad suponen que interrumpir a la gente en la actividad que realmente quiere hacer no implica mayores problemas. Los anuncios de televisión, las vallas, las piezas publicitarias que se envían por correo, siempre interrumpen al consumidor en lo que está haciendo y le piden que preste atención a otra cosa. Hoy se buscan estrategias que se involucren sin puntos de quiebre en lo que el consumidor está haciendo y se ganen su atención y su buena voluntad.

"Tratamos de mantener asombrado al cliente. Al final, el cliente quiere personalizar y crear un vínculo común con las marcas", explica Patricio Molina, director de nuevos medios del canal ecuatoriano Gamavisión. La creación de nuevas experiencias de consumo, que involucren al cliente con todo su interés, es la nueva meta. De hecho, algunas empresas han hecho importantes avances en cuanto a mecanismos para lograr este objetivo. Por ejemplo, las estrategias interactivas, por internet y celulares, representan ya cerca del 12% de los ingresos de la poderosa cadena de televisión mexicana Televisa. Esta clase de conexiones entre tecnología e interactividad, caracterizadas por lo que Molina llama "asombro", se han convertido en el símbolo de las posibilidades de contacto con el cliente en la nueva era de los medios.

"Hay que volcarse a la fusión del entretenimiento con el mercadeo", menciona Juan Pablo Rocha, presidente de JWT. Más allá de esto, se han desarrollado modalidades como el advertainment —mezcla de publicidad con entretenimiento—, para crear contenidos atractivos para posicionar marcas; o el advergaming, que consiste en introducir la publicidad en los videojuegos.

Medidores de ritmo cardíaco y sensores que calculan la tensión muscular son algunos de los instrumentos que actualmente hacen parte de las investigaciones de mercadeo y que pretenden descubrir, a través de las reacciones del cuerpo de los consumidores, qué elementos -publicitarios o de consumo- son los que despiertan mayor atención en los clientes, consciente e inconscientemente.

Estos estudios hacen parte de una tendencia de investigaciones conocida como neuromarketing, que fusiona los avances tecnológicos de la medicina con el conocimiento de especialistas en conducta humana, publicidad y psicología.

Uno de los instrumentos más útiles en este tipo de investigación es el Eye Tracker, un dispositivo que, en milisegundos, traza el recorrido que hacen los ojos sobre un objeto, identificando los puntos de mayor atención, así como los de más rechazo.

En los estudios de mercadeo, este aparato es utilizado para saber cuáles son los focos de atención de los consumidores frente a piezas publicitarias, diseños de sitios web e inclusive estanterías de un supermercado.

Feedback, con 17 años de experiencia en investigaciones de mercadeo, es una de las empresas colombianas que ha integrado el Eye Tracker y otros dispositivos para la medición de las respuestas corporales a sus investigaciones y es pionera en ofrecer servicios de neuromarketing.

5.1.3 Estructura de ventas:

Para ser acertados en la estructuración de ventas dentro de una organización hay que responderse a ciertas preguntas como por ejemplo: ¿mi personal de

ventas esta en línea con la situación del mercado y de los clientes?, ¿Cómo realizar un reparto geográfico con mi equipo de ventas?, ¿a que clientes debo visitar directamente, y con que periodicidad?, ¿Qué hace nuestra competencia para vender sus productos?, es necesario hacer Benchmarking? ¿Cuál es el sistema de venta y de distribución de los productos? La empresa debe definir en que canales van a estar los vendedores y por consiguiente donde no se va a estar y ubicarse especialmente en el que alcance un buen nivel de rentabilidad, donde se tenga menos presión competitiva o canales que no tengan un alto poder de negociación. Hay que tener en cuenta que en la guerra una de las decisiones más importantes es en donde ubicar el ejército si lo ponemos en forma inadecuada en el campo de batalla tendremos grandes desventajas y se perderá por eficacia y potencia.

Una forma de organizar la fuerza de ventas es por su distribución o tipo de clientes, y así cada vendedor se responsabiliza por cierto tipo de número de clientes, estos clientes suelen tener características en común, una de las ventajas es que el cliente es visitado por el vendedor con el perfil adecuado, en este caso el vendedor se vuelve un especialista en ese tipo de clientes y está muy centrado en dar un buen servicio y tener una buena relación los cuales va conociendo a fondo pero la empresa no puede permitir que los clientes se vuelvan exclusivos del vendedor, sino que también conozca de la empresa que si en tal caso no está el vendedor se pueda comunicar con otra persona.

Hay que realizar un organigrama que muestre en especial dos cosas 1. Que funciones hay establecidas en la empresa 2. Quien manda y que relaciones hay entre esas funciones. Este organigrama es el diseño de cómo la empresa trata de colocar sus recursos para la consecución de sus objetivos en el mercado y debe:

- Estar precisamente diseñado pensando en la consecución de esos objetivos, no como en muchas ocasiones se hace, que se diseña a la medida de las personas o para colocar a determinadas personas dentro de él.

- Ser lo más claro y sencillo posible. Entendido por todo el mundo y con los menos niveles posibles.
- Disponer de la descripción del puesto de trabajo de cada uno de los cargos que se compone el organigrama.
- Finalmente la existencia de un sistema de trabajo bajo la dirección por objetivos implica que se den en la empresa unos procesos formales y periódicos de evaluación de lo que se ha conseguido.⁸

5.1.4 Direccionamiento estratégico.

Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.

⁸www.books.google.es/books?id=p4owDnjUawC&pg=PA270&lpg=PA270&dq=estructura+de+ventas+organigrama. Doc estructuración en el área de ventas. 2008

– Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

- Planificación estratégica:

– Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.

– Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

- Implementación estratégica:

– Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

– Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado

estamos, quiénes son los clientes y con quién se está compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer los compromisos y las responsabilidades con el público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.⁹

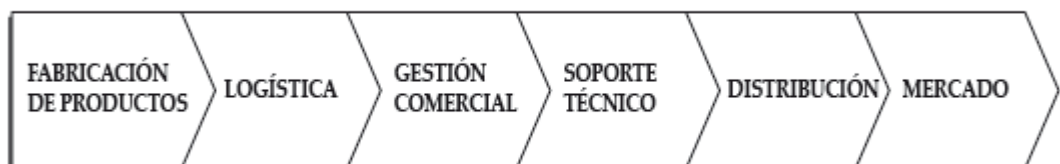
5.1.5. La Propuesta de valor en la práctica

La cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa que denominamos procesos de negocio y es donde podemos diferenciarnos de la competencia creando una serie de valores que nos hagan destacar.

Lógicamente estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que debemos actuar para diferenciarnos y crear valor. A continuación, y a modo de ejemplo, en la tabla 1 se indica la operativa de una cadena de valor de una empresa comparándola con la del sector.

TABLA 1

CADENA DE VALOR DEL SECTOR



⁹ <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>. Doc la dirección estratégica. 2008

5.1.6 ESTRATEGIAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Toda compañía debe planificar sus objetivos por medio de estrategias las cuales deben responder a preguntas que definan que va a hacer la empresa con relación al mercado como las va a hacer, quien las va a hacer y cuando las va a hacer.

Estas estrategias no deben ser estáticas, deben ser estrategias dinámicas que permitan observar resultados proceso a proceso, se deben definir plazos si es a corto, medio o largo plazo, y saber a que productos van dirigidos o si es en general a todo el portafolio.

Otras herramientas que nos ayudan a definir un ajuste estratégico son tener clara la Misión y Visión de la compañía, los objetivos a corto, mediano o largo plazo, y por medio de una matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) donde se despejan muchos factores en Pro y en contra de la compañía para saber por donde debe ubicarse la compañía estratégicamente.

Ante esta situación, Porter (1984) establece tres tipos de estrategias, a las cuales él denomina estrategias genéricas. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Cuando una compañía implementa este tipo de estrategias busca algo especial, aquellas que logran desarrollar las estrategias de diferenciación lo que buscan es una ventaja competitiva por medio de la originalidad (o de la diferencia) de sus productos o servicios.¹⁰

5.1.7 Ventaja competitiva.

La empresa tiene que responder a cuestiones de cómo va a competir y superar a sus rivales y como alcanzarlos y mantener ventajas competitivas, además de preguntarse por que algunas ventajas pueden ser sostenibles y duraderas en el

¹⁰www.colombiadigital.net/newcd/dmdocuments/45.Direccionamiento%20estrategico%20apoyado%20en%20las%20TIC.pdf DOC Direccionamiento Estratégico. 2009.

tiempo y de cómo la estrategia competitiva de una empresa cambia en función del ciclo de vida en la industria.

La ventaja competitiva “es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”

Esto permite evidenciar que la organización debe esforzarse por lograr establecer condiciones que no sean fácilmente adquiribles por otras empresas, de manera que estas condiciones le permitan establecer una relación competitiva con su mercado objetivo.

5.1.8 Herramientas de Diagnostico.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, habilidades, fortalezas, etc.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro qué es lo que venden. Muchas veces parece irrelevante preguntarse qué vendemos. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen qué buscan los consumidores en estos productos.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes así como dónde y cómo lo haremos.

Para hacer más fácil este proceso se pueden realizar tablas de diagnóstico como por ejemplo: DOFA, Factores de atractivo de mercado, factores competitivos y de posición, Atractivo de mercado y posición competitiva, Tabla de desarrollo producto mercado.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por si mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.¹¹

La matriz de factores de atractivo de mercado En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

¹¹ www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm DOC. matriz DOFA 2008

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA LECHERA. Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PERRO. Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.¹²

5.1.9 Análisis de la Industria - Sector Agroindustrial

Los datos del DANE muestran que en el cuarto trimestre de 2008 el valor agregado del sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca disminuyó en 0,6% frente al mismo periodo del año 2007; comparado con el trimestre inmediatamente anterior la disminución es de 2.2%,

Al comparar con el cuarto trimestre de 2007 se presenta decrecimientos en café (18.8%), cultivos permanentes (2,9%), ganado porcino (11.7%) y silvicultura (7,9%); por el contrario crecen los cultivos transitorios 5.5%; ganado bovino 9,3%, leche 3,5%, aves de corral 7,4%, huevos 10,9% y pesca 4,9%.

Entre los cultivos transitorios se destacó el crecimiento de arroz en 18,8% y frijol en 47,7%; por el contrario, se redujo papa en 3,6% y hortalizas en 3,2%.

Los cultivos permanentes aumentó la producción de banano en 7,6%, plátano en 2,8%, otras frutas en 3,3% y yuca en 13,0%; por el contrario, descendió caña de azúcar en 21,9%, palma africana en 0,4% y flores en 16,8%.

¹² //es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG DOC matriz BCG. 2007

En el 2008 hasta el sector agropecuario silvicultura y pesca creció en **2,7%**, los cultivos transitorios lo hicieron en 3,6% y los permanentes en 2,8%, el café disminuyó en 7,9%.

La variación del sector se explica además por el aumento en Animales vivos y otros productos animales de 5,6%, dentro de los que se destaca el crecimiento de leche 10,6%, ves de corral 9,3% y huevos 9%, carne de bovino 4,1%; disminuyó su crecimiento respecto al año anterior el ganado porcino -4,5%; las actividades de Pesca aumentaron 6,3% y la Silvicultura cayó un 6,3%.

El área sembrada en cultivos transitorios, permanentes y forestales llegó a 4,9 millones de hectáreas en 2008, 200 mil más que en 2007. Con una productividad promedio de 6,4 toneladas por hectárea, se espera alcanzar una cifra de producción de 26,6 millones de toneladas.

Con 4,4 millones de hectáreas sembradas en alimentos en el país, que producen 25 millones de toneladas, garantizando la autosuficiencia alimentaria en carne, leche, huevos, aceites, azúcar, frutas, arroz y frijol.

Durante el año de 2008 fueron comercializadas 4.154.941 toneladas de alimentos en las principales centrales mayoristas y plazas de mercado minoristas del país; este comportamiento indica que la comercialización de los alimentos creció un 7,2%, en comparación con el registro presentado en el año 2007, cuando se comercializaron 3.874.473 toneladas. (Boletín oficial MADR No 002 6 enero 2009. En el Empleo El número de ocupados en el campo ascendió a 2.477.603; la tasa de desempleo rural pasó de 7,7% en 2007 a 7.6% en el 2008, por debajo del desempleo nacional (10,6%).

En 2008 los productores agropecuarios recibieron \$3,8 billones en créditos nuevos, lo que representa un crecimiento de 24% frente a los créditos otorgados en 2007, cuando se reportaron \$3,07 billones.¹³

¹³ ESTUDIO MACROECONOMICO BPR/BENCHMARK DEL AÑO 2008 Y PERSPECTIVAS AÑO 2009

5.2 Marco Conceptual

Estructuración del Área de mercadeo: el departamento de marketing debe constituirse y trabajar de forma independiente de los demás departamentos de una empresa (incluido el comercial), aunque manteniendo la lógica relación de comunicación interna, abierta y fluida, que logre el mejor funcionamiento, concreción y consecución de las metas de la empresa. ¹⁴(Moler, 1996)

La función del marketing es esencial para los resultados económicos de la empresa puesto que se ocupará de estudiar el mercado, la psicología de los clientes reales y potenciales, los nichos de mercado, la situación de la oferta y la demanda, así como los flujos económicos y las tendencias sociales e industriales que afecten de manera directa o indirecta a la comercialización de sus productos y/o servicios. Es ahí donde su labor y la del departamento comercial tienen su punto de unión, siendo el departamento de marketing el que asesore al comercial sobre cómo presentar y orientar los argumentos comerciales para la venta del producto y de la empresa y, por ese mismo motivo, es muy necesaria la comunicación entre ambos departamentos. ¹⁵

Frecuentemente se dan casos en los que los empleados que ejercen como comerciales ostentan también cargos o funciones relativas al marketing, dedicándose principalmente a la comercialización de los productos de la empresa y realizando, sin los suficientes conocimientos, dedicación y rigor los planteamientos de marketing.

¹⁴ Philip, Kotler. Mercadotecnia. 6 ed. México D.F: Prentice-Hall, 1996. p. 150.

¹⁵ www.crecenegocios.com/concepto-del-marketing/ doc.: concepto del marketing. 2007

Estos errores iniciales conllevan un inadecuado planteamiento de marketing y unos principios poco fiables que se extienden a las metas y métodos del departamento comercial y las decisiones estratégicas de la dirección, repercutiendo negativamente en los resultados obtenidos por la empresa. Esta situación suele producirse en empresas pequeñas o en aquellas que no valoran adecuadamente la eficacia y beneficios del marketing.¹⁶

Se trata de dividir el departamento en una serie de secciones para que cada una realice una actividad concreta en la que esté especializada. Pueden aparecer cuatro áreas o más según las necesidades de cada empresa, cuyos jefes dependen directamente del Gerente General

Una por ejemplo, se puede encargar de la investigación comercial y las previsiones, y, a diferencia de la estructura anterior, ahora se sitúa en línea de forma que su jefe puede tomar decisiones y ejecutarlas. Otra habitualmente denominada ventas cuyo jefe se ocupa de todas las actividades relacionadas directamente con las ventas: canales de distribución, logística, organización de la fuerza de ventas, y servicio postventa. El hecho de que el jefe de este departamento ahora se encargue sólo de estas actividades tiene su origen de que alguien cae en la cuenta de que el jefe de ventas no puede tener a su cargo todas las actividades mencionadas en la estructura anterior. Por eso, las restantes actividades que antes realizaba el jefe de ventas y ahora no, se encuentran en dos departamentos de nueva creación, administración comercial y personal comercial. Así, el jefe de la administración comercial tiene a su cargo todas las actividades relacionadas con la administración de ventas (pedidos, facturas, albaranes, etc.). Y el jefe del personal comercial es responsable de la selección, formación y remuneración de la fuerza de ventas, entre otras actividades.

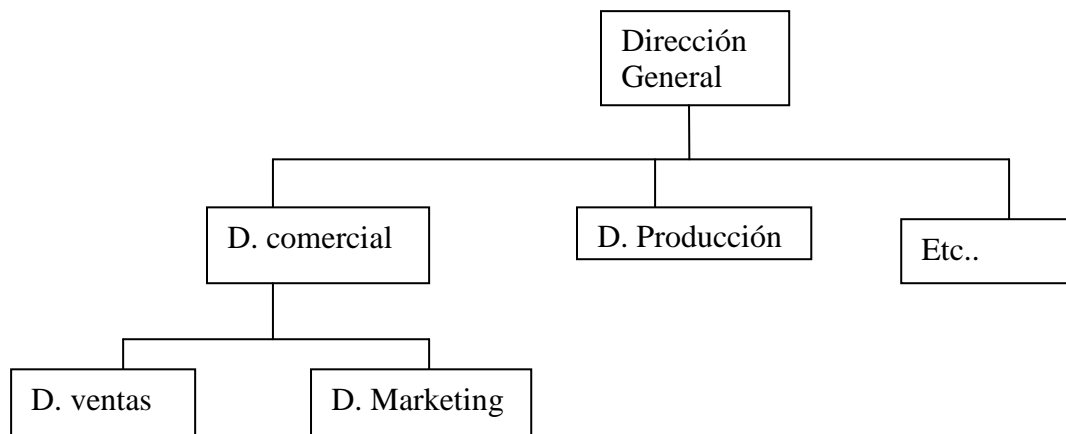
¹⁶ Muñiz Rafael. Marketing en el siglo XXI. Colombia 2001. Intro

Todavía algunas actividades de marketing o no se llevan a cabo, o las realizan otros departamentos, o se contratan externamente.

FIGURA 1

ORGANIGRAMA EL AREA DE MERCADEO IDEAL

AÑO: 2008



En la Figura 1 se muestra un ejemplo de un organigrama del área de mercadeo ideal para una organización, de esta forma se puede tomar y adecuar para una pequeña empresa como Frutidelicias & CIA Ltda. ¹⁷(Crece negocios, 2008)

¹⁷ www.crecenegocios.com/concepto-del-marketing/ doc: concepto del marketing, 2008

5.3 Marco Contextual

La investigación se realizara en la empresa Frutidelicias & Cia Ltda., Ubicada en el municipio de Yumbo, Kra 32 A # 10 – 50 Arroyohondo, El cual lleva en funcionamiento 20 años en el mercado del sector agroindustrial.

Frutidelicias posee unas ventas en promedio de \$105.000.000 Mensuales, Atendiendo cerca de 48 almacenes de cadena dentro de la ciudad de Cali, con 20 clientes institucionales, 30 independientes, y 26 clientes fuera de la ciudad de Cali.

El presente trabajo se construirá con la información recolectada después de un estudio de mercadeo realizado dentro de la compañía por el señor Henry Rojas en el año 2005 actualizando los datos y destacando los aspectos más relevantes; entre los cuales se destacan las fortalezas y debilidades de la empresa, los puntos a mejorar entre otras.

Teniendo en cuenta la situación actual de Frutidelicias se va a proponer una estructura comercial y un plan de estrategia de acuerdo a la situación, donde se realice segmentación de clientes, pronósticos, identificación de las necesidades del mercado y como debe ser la comunicación. Con esta serie de actividades, conociendo más el mercado y teniendo un orden interno Frutidelicias podrá tener un aumento de participación y un crecimiento en ventas y utilidades.

5.4 Marco Legal

En Frutidelicias aplica la ley para la pureza de alimentos y drogas, también se deben contar con los registros sanitarios pertinentes de cada proceso, para poder llevar a cabo los planes de mercadeo estratégico.

INVIMA también es un ente regulador que adquiriendo su certificación le abre las puertas a Frutidelicias para nuevos mercados y de esta forma la ampliación del departamento de mercadeo apoyado en esto se pueden mejorar las ventas.

Para hacer más eficiente el proceso de construir el área comercial y para tranquilidad de los integrantes del área de mercadeo, hay que asegurarle a los clientes que en la planta se lleva a cabo los procesos de BPM (Buenas practicas de manufactura) en todos los procedimientos para cualquier tipo de referencia que se maneje, Este consiste en realizar prácticas entendidas como mejores y aceptadas que rigen sobre varios aspectos de la manufactura, ensamblado, fabricación y otras áreas prácticas y diversas industrias como en la farmacéutica y en la industria alimenticia, que en esta última, se puede referir a la higiene recomendada para que el manejo de alimentos garantice la obtención de productos inocuos. ¹⁸(navactiva.2007)

¹⁸ www.navactiva.com/web/es/amkt/aseso/general/asesor2/2007/45415.php doc.: funciones del departamento de marketing. 2007

6. METODOLOGIA

6.1 Tipo de Investigación

Es un tema de estudio Explorativo - descriptivo, ya que el trabajo se basa en investigación y datos de Frutidelicias, por ende será una aplicación.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Por esto es un estudio descriptivo ya que se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. En este caso se describe la propuesta del departamento comercial en Frutidelicias demostrando la importancia y los beneficios que obtendría la compañía si adopta esta opción.

6.2 Diseño Metodológico

El diseño que se llevará a cabo para realizar la propuesta de creación de un departamento comercial en Frutidelicias será el siguiente.

- ❖ Realizar una serie de actividades donde se demuestre la importancia de la estructuración del departamento de mercadeo y ventas, que garantice personal capacitado para hacer investigaciones de mercado y que coordine los procesos de negociaciones y ventas

Se analizaría en Frutidelicias el mercado potencial realmente importante, y mirar que competencias tiene Frutidelicias para enfrentarse a mercados mas amplios y mas exigentes, de esta manera cuando se llegue a estos mercados, se propone una manera de dirigir estas acciones sin perder el rumbo, coordinando de forma paralela, las visitas, las ventas, el proceso logístico, post venta y calidad. Con la ayuda del estudio ya realizado en Frutidelicias y la información que suministre el gerente se podrá llevar a cabo este punto

- ❖ Proponer un orden en Frutidelicias de los segmentos de clientes potenciales, actuales y cuentas especiales por medio de una planeación dirección y control de planes estratégicos de mercado. Estudiar a profundidad las necesidades actuales los tipos de clientes, analizar aspectos sociales, políticos, estadísticos, económicos dentro del país que influyan de alguna manera al funcionamiento de la estructura comercial y de la normal rotación de las líneas de productos.

Organizar de manera específica las cuentas especiales, distribuir los clientes por líneas de productos, saber que clientes consumen cada tipo de líneas o cuantas líneas a la vez, segmentar, identificar nuevos posibles clientes por medio de una planeación dirección y control de planes estratégicos de mercado. Orientar programas de marketing, identificar los factores competitivos, los atractivos de mercados, fomentar las estrategias por nichos, calcular los pronósticos de ventas, analizar las oportunidades debilidades, fortalezas y amenazas, sacar un pronóstico de volumen en ventas y utilidades, identificar con datos reales presupuestos y pronósticos de ventas, Dividir los territorios de ventas geográficamente, analizar los periodos de escases de algunos productos con planes de contingencia, y fomentar los programas de soportes de marketing.

- ❖ Realizar pronósticos donde se refleje las necesidades actuales del mercado en cuanto al consumo de pulpas de fruta y sus derivados implementando aspectos sociales, estadísticos, económicos, administrativos que aporten de manera significativa al crecimiento de la empresa
- ❖ Proponer una comunicación constante y asertiva con los consumidores a partir de investigaciones, respecto de los servicios ofrecidos y asegurar que los mismos se encuentren disponibles y sean entregados acorde a las necesidades y expectativas de satisfacción de los clientes como una posibilidad de ampliar el mercado en Frutidelicias

Realizar algunas estrategias de medios para saber sostener una comunicación constante y asertiva con los consumidores, hay comunicación verbal, extra-verbal, y escrita. Estos tipos de comunicación con el uso adecuado del Internet puede dar muy buenos resultados.

Se le llama comunicación verbal a toda aquella que involucra claramente las expresiones habladas, los dichos, las formas de decir, los tonos de la voz y el ritmo de una conversación.

La comunicación extra-verbal se usa para indicar todo aquello que si bien no es dicho con expresiones verbales, también forma parte de una comunicación, como puede ser la actitud corporal, los gestos, las miradas, la sonrisa, etcétera.

Cuando se refieren a la comunicación escrita, se refiere a todo aquello que comunicamos a los clientes a través de la escritura. Podemos incluir las cartas, los e-mails y hasta los textos publicitarios de una folletería corporativa.

Hay que analizar estas formas de mantener comunicación con los clientes, para identificar cual es la mejor manera dependiendo del tipo de cliente.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Frutidelicias posee un mercado potencial con las pulpas de frutas congeladas son el sector institucional, es decir colegios, universidades, clínicas, clubes, y casinos. También minoristas como almacenes de cadena que les hagan llegar a las amas de casa este producto para facilitar la preparación de jugos en el hogar.

Estas son las líneas que se manejan actualmente en la empresa:

- **PRODUCTO: LINEA DE CONGELADOS:** en la cual se producen y comercializa la Pulpa de Fruta con marca FRUGOS en las diferentes presentaciones comerciales que van desde los 250g, hasta bloques de 5000g, u otra presentación diferente de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. la pulpa es 100% fruta, sin proceso de pasteurización, lo que la hace mas natural, manteniendo todas sus características organolépticas. De igual forma se produce el ZUMO DE UVA FRUGOS, en presentaciones de 500ml y 1000ml. La compañía tiene desarrollado ya una línea de refrescos a base de fruta en presentación de Litro y 5 Litros.
- **LINEA DE REPOSTERIA:** en el cual se produce y comercializa productos dirigidos principalmente a la industria de repostería, sin embargo son consumidos también en la industria de helados, galletas y panificadora. Dentro de las líneas de productos que aquí manejan los RELLENOS PARA TORTAS, los GLASEADOS como elemento de decoración de tortas, pasteles y helados y CERNIDO DE GUAYABA para el relleno de panes dulces como el tradicional roscón, chicharrón dulce entre otros.
- **LINEA CONSERVAS:** en esta línea se cuentan con productos como: TROZOS DE FRUTA (Papaya, Mango, Piña, Mix de Frutas) EN ALMIBAR DE MARACUYA, BREVAS EN ALMIBAR DE CLAVOS Y CANELA, SALSAS DE FRUTA AGRIDULCES (Mango, Tropical y

Mandarina) y CON PICANTE (Mango, Mora, Maracuya, Tropical) como aderezos para carnes y ensaladas.

Esta compañía cuenta con todos los permisos sanitarios y de funcionamiento otorgados por las entidades Departamentales y Municipales, como también con los respectivos registros sanitarios otorgados por el INVIMA.

La marca líder es **Frugos** con la que maneja su línea de congelados en la cual se encuentra las pulpas de frutas, es un producto pastoso no diluido, concentrado ni fermentado obtenido mediante el proceso de desintegración y tamizado, maneja diferentes sabores como papaya, guayaba, coronilla, Limón, naranja, mandarina, guanábana, mora, maracuyá, mango, piña, lulo, uva, Tomate de árbol en presentaciones de 250gr, 380 gr, 1000gr, 10 x 80, 5 kilos o según la solicitud del cliente, este producto se encuentra en los principales almacenes de cadena de la ciudad, hay una producción de 2 - 3 toneladas diarias, las pulpas de frutas son un producto que facilitan y agilizan la preparación de jugos o malteadas a las amas de casa o en el sector institucional a los restaurantes ya que viene listo para ser preparado en un menor tiempo que si tuviera la fruta normal.

Las pulpas de frutas de Frugos son de excelente calidad ya que su producto es 100% natural y viene en diferentes presentaciones según la necesidad de cada persona o institución, también cuenta con todos los permisos fitosanitarios correspondientes para este tipo de productos, tiene conservantes permitidos lo que hace más duradero las pulpas congeladas, en estos momentos la empresa se encuentra realizando los respectivos procedimientos para ser certificados con las normas Icontec.

Frugos lleva 21 años en el mercado de las pulpas de frutas buscando mejorar cada día en diferentes aspectos y ampliando las posibilidades de consumo a las personas, esta empresa siempre quiere mostrar la naturalidad de su producto y sus beneficios.

La permanencia en el mercado actual es consecuencia del reconocimiento del consumidor a la calidad, a la oportunidad e integridad en el servicio, al criterio experto de personal profesional, a la selección de proveedores, de materias primas, a la transformación mediante procesos modernos, a la implementación de sistemas de calidad y al bagaje de conocimientos logrados a través de muchos años, para ofrecer un producto de primera calidad, limpio y seguro.

En un área de 2500m² de arroyohondo-acopi se encuentran instaladas las áreas administrativas de producción comercialización y distribución, utilizadas por 30 personas para procesar mensualmente 150 toneladas de pulpa de fruta, jugos zumos, rellenos preservando los beneficios de la fruta en la variedad, su fácil disposición y practicidad sin los inconvenientes de maduración o daños de la fruta fresca para cumplir con los expectativas del consumidor.

Dirigidos principalmente al segmento de cadenas de supermercados, industria de alimentos. Farmacéutica, instituciones de la salud, educación los clientes están representados en un importante sector del mercado regional a quienes brindan sus servicios hace más de 20 años.

Esta legalmente constituida y registrada en cámara y comercio, pertenece al subsector alimentos.

8. RESULTADOS

8.1 Propuesta de un departamento de mercadeo y ventas.

- . Disposición funcional o por departamentos

Cuando la empresa se ordena por medio de departamentos, en cada uno de los cuales se concentran todas las tareas de un mismo tipo: departamento comercial, técnico, social, como por ejemplo esta vez ubicando algún personaje en el área comercial, otro en el área de ventas y otro en el área de mercadeo, Esta disposición es la más utilizada en la organización o estructura centralizada empresarial, porque todos los puestos están centralizados por el director general de la empresa sin tantos intermediarios por ser esta una empresa mediana.

- . Disposición territorial

El criterio de ordenación utilizado en este caso es la zona o sector de territorio que abarca, lo que permite conocer a fondo las características del mercado en ese ámbito geográfico, pudiendo adaptarse a sus necesidades.

- Disposición divisional o por productos

En este caso la distribución del trabajo se realiza agrupando las funciones relativas a un producto o conjunto de productos con características comunes, lo que permite adaptar la política de la empresa a ese artículo o género. Se puede ordenar los órganos de la empresa en las que aparecen varios criterios aplicados conjuntamente, en distintos niveles de la empresa. Normalmente en los niveles superiores se emplea en distribución funcional, pudiéndose

combinar, en otros niveles inferiores, con una división por zonas o por productos.¹⁹

Haciendo un conglomerado de las ventajas de esta organización y viendo que es un orden más centralizado para las necesidades que presenta la compañía, y según el tamaño de la misma para hacer mas efectivo un control comercial y teniendo mejores filtros de comunicación se propone la estructura del area comercial (ver figura 1) que hace parte de la disposición funcional o por departamentos:

Actualmente en Frutidelicias & Cia Ltda. El gerente general es la persona que encabeza el área comercial, siendo esta una estructura verticalizada, hay una coordinadora de ventas jefe de mercaderistas y también esta pendiente de las ventas en general y de mercadeo etc.

La empresa debe diseñar un departamento de mercadotecnia donde cada uno de los frentes de la compañía es atendido por un equipo humano profesional en permanente capacitación y mejoramiento continuo, con capacidad para efectuar análisis de mercado, planear, aplicar planes y controlarlos. Frutidelicias es una empresa mediana, dos personas como se menciona en el marco teórico pueden iniciar la estructura del área comercial una persona que se encargue de ventas y otra persona de mercadeo que se pueden encargar de todas las actividades de mercadeo: investigación, ventas, publicidad, servicio a clientes y demás. Conforme la compañía vaya creciendo, surgirá la necesidad de contratar más personas que se encarguen de planear las actividades de mercadeo y de llevarlas a cabo etc.

Es necesario que Frutidelicias dentro de sus estrategias se pueda crear una organización para la administración de productos es decir de sus marcas en este caso Frugos y Frutidelicias. Con este sistema se puede formular y aplicar

¹⁹ www.monografias.com/trabajos22/el-organigrama-empresarial/el-organigrama-empresarial.shtml#clasif doc. Organización comercial. 2007.

toda una estrategia y un programa de mercadotecnia para cada uno de los productos y sus marcas.

La persona encargada de mercadeo tiene la responsabilidad de formular planes anuales y a largo plazo para las ventas y utilidades de sus mercados. La principal ventaja de este sistema es que la empresa se organiza con base en las necesidades de segmentos de clientes específicos.²⁰(Kotler, 1996)

Un enfoque dinámico requerirá metas y objetivos claros como los que propongo a continuación:

- Investigar permanentemente las necesidades de los consumidores, con el fin de mejorar e innovar los productos y servicios.
- Basar la gestión laboral del departamento de mercadeo y ventas en el mejoramiento del recurso humano mediante la capacitación, entrenamiento y motivación, creando una cultura de empresa y un compromiso de los empleados con los objetivos de la compañía.
- Estandarizar y controlar los procesos de las estrategias propuestas con el fin de obtener una calidad permanente de los productos.
- Cultivar con el grupo de proveedores relaciones a largo plazo, regidas por estrictas normas mutuas de calidad, cumplimiento y respaldo.
- Controlar las pérdidas y desperdicios en los diferentes procesos, colocando metas específicas para su reducción.
- Atender al cliente con calidad, entregando los productos en perfectas condiciones, con amabilidad y cumplimiento, transmitiendo una excelente imagen de la empresa.

7 Philip, Kotler. Mercadotecnia. 6 ed. México D.F: Prentice-Hall, 1996. p. 150.

- Comprometer a toda la organización para mantener un alto estándar de calidad en todas las actividades de la compañía.
- Asegurar un mejoramiento continuo de los procesos de la empresa mediante acciones basadas en análisis de información objetiva.

El éxito de hoy en día no solo para Frutidelicias sino para todas las empresas es que haya adaptabilidad a los cambios y a la rapidez para responder a los tiempos difíciles.

8.1.1 Funciones del departamento de mercadeo y ventas

Las dos personas que están a cargo del director comercial van a tener las siguientes responsabilidades y ante cualquier gran eventualidad hacérselo saber a su jefe para tomar decisiones concretas entre los tres, si son complicaciones de baja magnitud deben tomar las decisiones respectivas con su equipo de ventas

- Planear, diseñar, implementar y hacer seguimiento al Plan de Mercadeo y sus resultados con cada referencia de productos, sean congelados, repostería o aderezos y conservas.
- Definir planes de mejoramiento de los indicadores de gestión, de acuerdo a los planes trazados y a las estrategias planteadas del área comercial e informar acerca de los resultados.
- Administrar la comunicación, la imagen de la compañía, las marcas y la promoción de los productos, todo esto en compañía de sus vendedoras y sus 3 mercaderistas
- Desarrollo de planes estratégicos de mercado, un ejemplo de esto se encuentra en el punto 8.2, que generen demanda y fidelización de los clientes actuales e identificar clientes potenciales. Esto se lleva a cabo de la mano con el gerente comercial y los coordinadores de mercadeo y ventas.

- Verificar y hacer seguimiento a promedios y análisis de ventas, inventarios de insumos, por ejemplo saber si hay faltantes en los puntos de venta y averiguar en producción el por qué de esa situación.
- Tener en cuenta la retroalimentación de los clientes, para tomar acciones preventivas y/o correctivas. Esto con una buena comunicación entre vendedores – clientes y llevar a cabo un servicio post ventas sobretodo en clientes institucionales, en donde el control en calidad y cumplimiento es exhaustivo y mas por ser productos perecederos y de consumo masivo.
- Cumplir con los objetivos, metas, estrategias, procedimientos y funciones asignado a cada vendedor, a cada mercaderistas y a cada director de mercadeo y ventas.
- Realizar análisis y seguimiento del volumen de ventas de las diferentes ventas de producto y análisis de las tendencias de consumo, saber si en algún mes en especial se consume alguna referencia y que se puede hacer para aprovechar esa temporada impulsando otro producto. Por ejemplo en Diciembre se duplica las ventas de las brevas, porque no en esa época se hace un amarre de una breva con una salsa agridulce que la gente casi no conoce y un pequeño catalogo especificando su consumo, o con recetas.

8.1.2 Ventajas de la estructuración del departamento de mercadeo y ventas para Frutidelicias

En la Tabla 1 se realizó un análisis comparativo en compañía de la gerencia de Frutidelicias de cómo se encontraba el poco manejo relacionado con mercadeo y el área comercial en Frutidelicias, en donde se identificaron algunas falencias y se plantearon las principales ventajas que trae para la organización la creación del departamento de mercadeo. Algunas de estas son:

TABLA 2

ANALISIS COMPARATIVO DEL AREA

DPTO ACTUAL FRUTIDELICIAS	VENTAS DE UN DEPARTAMENTO FUTURO DE MERCADEO
No se encuentra establecido un dpto. de mercadeo	Se podrá realizar la planeación de actividades relacionadas con el mercadeo
No se realiza un seguimiento continuo al comportamiento del mercado y de la competencia	Servirá como apoyo al dpto. comercial
En la empresa no se realiza investigación de mercados	Permitirá la realización de un constante análisis del comportamiento del mercado y los competidores
No existe una planeación de los lanzamientos de nuevos productos al mercado	Desarrollo de planes estratégicos de mercadeo que generen demanda y fidelización de los clientes actuales e identificar clientes potenciales
No hay planeación en la publicidad	Se lograra una planeación en el lanzamiento de nuevos producto y el relanzamientos de aquellos que ya están en el mercado, pero que tiene poca venta
Se encuentra débil en la realización de promociones en algunos de los puntos de ventas	Se podrá realizar constante análisis y seguimiento del volumen de ventas de los productos y las tendencias de consumo
Falta de información y comunicación con el personal	Realizar estudio de comportamiento de precios y demanda de la pulpa de fruta en el mercado
Muy poco el manejo de la estadística y la herramienta de Excel	Habrá una previa planeación en cuanto al manejo publicitario y promocional de la organización.

Fuente: ENTREVISTA con Julián Vargas, Gerente General de Frutidelicias & Cia Ltda., Cali 03 Marzo 2010.

8.1.3. Cargos Funcionales propuestos

En la tabla 2 se hace una propuesta de los cargos administrativos que debería tener Frutidelicias acorde a la propuesta de la FIGURA 1, en donde se muestra la importancia de tener estas personas dentro de la empresa representado en las funciones que cada uno llevara a cabo para mejorar el objetivo general que es: incrementar su participación en el mercado y las habilidades que también deberían tener para el mejor funcionamiento del área comercial.

TABLA 3
CARGOS Y FUNCIONES

CARGO	FUNCIONES	PERFILES
Director Comercial	<p>Planear, Diseñar hacer seguimiento al plan de mercadeo.</p> <p>Liderar procesos de conocimiento de las necesidades de los clientes, identificando oportunidades de negocio para proponer el desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Desarrollo de planes de publicidad y Merchandising, como también dar soporte al equipo de ventas.</p> <p>El Director Comercial planificará la forma de establecer un sistema de control estadístico de ventas. También establecerá una secretaría de ventas eficaz, como apoyo al equipo comercial Cuando sea preciso tendrá que reclutar</p>	<p>Educación: ser profesionales en las áreas de administración y mercadeo.</p> <p>Habilidades: evidenciar conocimiento en la definición y administración de proyectos y procesos tales como calidad, producción y finanzas.</p> <p>Habilidad en el manejo de de relaciones interpersonales.</p> <p>Liderazgo orientado a formar facilitadores de venta.</p>

	<p>y preparara a mas personal, así como formar y/u organizar el equipo de ventas al que tendrá que coordinar.</p>	<p>Capacidad para generar equipos altamente motivados.</p> <p>Equilibrio para afrontar contextos de alta presión.</p> <p>Innovador.</p> <p>Visión integral del negocio basado en capacidad de análisis.</p> <p>Espíritu de observación.</p> <p>Dotes de mando.</p> <p>Capacidad de Trabajo.</p> <p>Espíritu de lucha.</p> <p>Perseverancia y constancia.</p> <p>Fortaleza Mental y Física.</p> <p>Capacidad De liderazgo.</p>
<p>Coordinador de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investigación de nuevos clientes ❖ Confirmar con logística que los pedidos se envíen el día que lo necesiten los clientes y al mismo tiempo verificar con los clientes la entrega oportuna. ❖ Coordinar con el área de logística la disponibilidad de los medios de transporte para el envío de pedidos a nivel local y nacional. ❖ Estar pendientes del aumento o 	<p>Educación: ser profesional en las áreas de administración o mercado</p> <p>Habilidades:</p> <p>Conocimiento básico en contabilidad, sistemas, SG1, Windows, Word, Excel.</p> <p>Evidenciar conocimiento en la definición y Administración de proyectos y procesos</p>

	<p>disminución en ventas de determinada referencia de productos o de clientes para informar y coordinar con la persona de mercadeo para llevar a cabo algún plan de acción.</p>	<p>tales como Calidad, Gestión de Recurso Humano, Producción etc. Experiencia en planes y presupuestos de ventas. Debe ser una perona con habilidades para motivar la fuerza de ventas.</p>
<p>Coordinador de Mercadeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planear, diseñar, implementar y hacer seguimiento al plan mensual de ventas. ❖ Realizar análisis de seguimiento del volumen y ventas de las diferentes líneas del producto y análisis de tendencias del producto. ❖ Coordinar e informar de las actividades de mercadeo en la zona de ventas asignadas como también controlar el cumplimiento de las mismas. ❖ Garantizar la información veraz y oportuna sobre el volumen de ventas y planes de mercadeo analizando y entregando información sobre la rentabilidad de la zona asignada. 	<p>Educación: carrera administrativa y de mercadeo.</p> <p>Habilidades: Conocimiento básico en contabilidad, sistemas, SG1, Windows, Word, Excel y Comercio exterior Tener liderazgo en innovación. Habilidad en el manejo de de relaciones interpersonales. Liderazgo orientado a formar facilitadores de venta. Habilidades para crear estrategias de marketing. Ser investigativo para conocer la competencia y el mercado.</p>

		Tener credibilidad en sus decisiones Agente de cambio.
--	--	---

ENTREVISTA con Julián Vargas, Gerente General de Frutidelicias & Cia Ltda.,
Cali 03 Marzo 2010.

Las funciones generales del departamento de mercado son:

Dentro del marco de la empresa, el marketing debe desempeñar unas funciones determinadas orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar las necesidades de los clientes y desarrollar una demanda de los productos de la empresa. Para esto, se deberán tomar decisiones que afecten al producto, a la imagen de la empresa, a los precios, etc.

- *Análisis del mercado* La empresa debe conocer con el mayor detalle posible a sus clientes potenciales y reales. Hay que investigar cuáles son sus necesidades y deseos y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, etc. Esto permitirá a la empresa ofrecer los productos más adecuados a sus clientes.
- *Desarrollo de nuevos productos* Los productos que una empresa ofrece al mercado acaban con el tiempo agotando su capacidad de atraer clientes. Por eso hay que estar pensando en nuevos productos para sustituir los que van dejando de ser rentables. Incluso en el caso de que un producto resulte lo suficientemente atractivo como para permanecer largo tiempo en su etapa de crecimiento, puede convenir lanzar nuevos productos para abordar otros segmentos o simplemente para responder a la competencia.

- *Información de Marketing*

- Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing.
- Observar y analizar el comportamiento del consumidor.
- Elaborar encuestas.
- Análisis de la información.
- Realización de test de mercado.
- Evaluación de las posibilidades de un mercado.
- Políticas de Producto.
- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos
- Modificar o eliminar productos.
- Creación de nombres y marcas comerciales.
- Planear envases, diseños, formas, colores y diseños.

- *Políticas de Precios*

- Análisis de precios de la competencia.
- Determinar estrategias de precios.
- Fijar precios.
- Políticas de descuentos, márgenes, comisiones.
- Establecer términos y condiciones de venta.

- *Políticas de distribución*

- Analizar canales de distribución
- Seleccionar canales
- Establecer centros de distribución
- Analizar los sistemas de transporte y entrega
- Determinar localizaciones de plantas

- *Políticas de Promoción*

- Fijar objetivos promocionales
- Determinar los tipos de promociones a realizar
- Seleccionar y programas medios de publicidad
- Desarrollar anuncios publicitarios
- Medir la eficacia de las campañas
- Determinar territorios y zonas de venta
- Llevar a cabo promociones
- Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda ²¹

²¹ www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7_d.htm doc. Funciones generales. 2006.

8.1.4. Perfiles generales

- Es necesario que el personal que entre a laborar a la Frutidelicias tenga la mayoría de edad.
- El personal que es seleccionado para un cargo administrativo, debe ser bachiller y como mínimo estar terminando una carrera profesional o tecnológica, ya sea en Administración de empresas, Mercadeo o Ingeniería Industrial.
- El personal debe estar dispuesto a asistir a las diferentes capacitaciones que realiza la empresa para adquirir mayores conocimientos y aplicarlos a esta.
- El personal debe tener conocimientos básicos en sistemas.
- El personal debe cumplir con las normas internas establecidas en la organización.

8.1.5 Como iniciar la estructuración del área comercial y sus actividades.

Ya se dijo que por ser Frutidelicias una empresa Mediana se puede contar con un Gerente comercial, que puede ser el mismo gerente general, pero desprender dos personas que se encarguen de áreas tan importantes una el área de mercadeo y otra el área de ventas para que trabajen mancomunadamente. Se deben responder las siguientes preguntas:

¿Cuántos vendedores necesitan Frutidelicias?

Como lo que se piensa hacer que es ampliar el mercado, se necesita una persona encargada del área institucional, pendiente de sus despachos de montar los pedidos y de atender sus inconformidades, otra persona que se encargue de atender clientes pequeños ejemplo (panaderías, comercializadores pequeños) en toda la ciudad de Cali y que se encargue de visitar clientes nuevos por ese estilo. Y otra persona que se encargue de visitar

los clientes que se atienden a nivel nacional y a su vez visitar clientes nuevos en esas zonas. Es decir 3 personas con buenos resultados en cada Área.

¿Se tiene una estructura acorde con los objetivos de venta?

Actualmente Frutidelicias no lo tiene ya que los territorios de venta están repartidos sin establecerse los tipos de clientes, ni tienen a una sola persona para que viaje a visitar los clientes nacionales. etc., con la estructura que se propone si se estaría adecuando una estructura para aumentar los objetivos de ventas ya que cada persona sabe a que se tiene que dedicar y los resultados que deben presentar.

¿La estructura de ventas esta en línea con la situación del mercado y los clientes?

La propuesta que se hace sí esta en línea con la situación, realmente lo que a Frutidelicias le ayuda a aumentar sus ingresos es la venta en escala de pulpa de fruta y jugos en el mercado institucional y este segmento requiere una persona entregada a esa área a satisfacer sus necesidades y hacerlas saber dentro de la compañía, de igual forma requiere especial atención las cuentas pequeñas, que una persona se encuentre visitándolas y dando buena imagen, de la misma forma la persona que viaje se lleve la mejor impresión de la empresa a los clientes y satisfaga las necesidades de consumo.

¿Cómo realizar un reparto geográfico y por tipo de clientes del equipo de ventas?

En este caso se deben segmentar los tipos de clientes y Frutidelicias los que maneja Frutidelicias son:

- Institucionales
- Comercializadores
- Clientes directos

El sector institucional es el más grande en donde requiere una sola persona con ayuda de los coordinadores de venta y mercadeo para saberlos atender, esta es la mitad de los ingresos de la compañía.

Los comercializadores de la ciudad realizan pedidos en promedio una vez al mes lo mismo que los clientes directos que son personas que lo utilizan para consumo propio, estos clientes manejan todas las líneas incluida aderezos y conservas que según el gerente Julián Vargas es la línea que genera liquidez y mayor rentabilidad por eso requiere otra persona dedicada a ese sector, de la misma forma se requiere otra persona atendiendo los mercados nacionales: Manizales, Popayán, Barranquilla, Ibagué, Pasto, Buga, Tuluá entre otros.

¿El perfil del equipo de ventas es el adecuado?

Frutidelicias debe tener unos parámetros de los vendedores que maneja. A grandes rasgos esto es lo que debería tener en cuenta Frutidelicias a la hora de hacer su perfil en ventas.

Por ejemplo para el vendedor institucional debe ser alguien preferiblemente con experiencia en esa zona, que ya conozca los administradores de los casinos, y el manejo que se le debe dar, que sea organizado y que conozca el manejo de alimentos perecederos.

La persona de venta a clientes pequeños deber ser activo y que sepa manejar buenas relaciones y conozca de la empresa.

Y la persona que viaje debe ser una persona que tenga tiempo y no tenga compromisos familiares que le impida realizar sus viajes, y que conozca las ciudades donde deba llegar.

8.2. SEGMENTACIÓN

Frutidelicias debe organizar los segmentos de clientes potenciales por medio de una planeación dirección y control de planes estratégicos de mercado.

Los clientes a los cuales Frutidelicias debe llegar más agresivamente son al segmento institucional, más exactamente a casinos, o empresas matrices de alimentación para grandes empresas, entre estos hoteles, restaurantes, porque son los que consumen a diario mayor cantidad de pulpa de Fruta o jugos preparados para sus empleados o sus clientes, Frutidelicias ya esta en este mercado pero con muy pocos clientes, ejemplo Salamanca, Catering de Colombia, Compass Group, y la cantidad de clientes de este sector es mucho mayor en la ciudad, Ellos necesitan este tipo de productos debido a la cantidad de gente que deben alimentar y su poco tiempo de preparación de jugo con frutas naturales y este segmento aunque no tienen una cartera muy fluida es lo que genera volumen y genera ingresos en escala para productos como las pulpas y jugos que generan tan poca rentabilidad, un ejemplo de estos clientes que Frutidelicias debe tener en la mira son:

- Gastronorm
- Comestibles Aldor.
- Alimentación especial.
- FEMSA (coca cola)- CASINO
- Kraft Foods de Colombia.
- Goodyear de Colombia S.A..

Estas empresas compran grandes cantidades de pulpa de fruta y de jugos naturales para los casinos, ellos son muy exigentes con sus productos ya que para ellos la alimentación es lo más importante para los trabajadores, casi siempre los pedidos que realizan es para la hora del almuerzo, y en pocas

ocasiones hacen pedidos en las tardes para las empresas que trabajan de noche.

Cada empresa dirigida por la casa matriz principal, realiza una programación semanal de jugos o de pulpas según sea el caso, casi siempre realizan la programación los jueves o viernes para toda la semana.

La casa matriz o el casino principal, les ofrece casi siempre de 2 marcas diferentes como opciones para que cada empresa elijan cual les gusta mas, de esta forma cada empresa tiene la libertad de elegir entre Colpulpas o Frutihelen por Ejemplo, muchas veces las empresas eligen los jugos con azúcar en una de las empresas, y los jugos sin azúcar en otra de las empresas, a la mas ágil le piden la mayor cantidad etc.

Los casinos de las empresas, se enfatizan mucho en la calidad de los productos, en el orden y el aseo que presente la planta de producción, en el orden que lleve cada empresa con sus registros sanitarios etc.

8.2.1 ¿Como responden a los programas de marketing?

La respuesta es muy positiva muchas veces dentro de los casinos que actualmente maneja Frutidelicias, se llevan a cabo degustaciones de los demás productos del portafolio, se envía a algún operario de la planta junto con una mercaderista, ellos están muy abiertos a este tipo de eventos, lo cual tiene como finalidad mostrar la marca, que ellos tengan muy presente qué se están tomando, porque en muchos casos ellos no se dan cuenta de la marca de los jugos, y también se les invita para que compren las pulpas y demás productos de esta marca.

Por medio de las estrategias lo que se busca es que toda aquella empresa que entre a probar los jugos preparados con las pulpas de frutas de frutidelicias vuelvan a compra por su excelente calidad, excelente servicio, y algunos

valores agregados que se les debe ofrecer al cliente dependiendo el tipo de compra, como por ejemplo dispensadores, neveras etc. Que se note una verdadera diferenciación con la competencia.

8.2.2 Valor del mercado en el largo plazo

El valor que representa para cualquier empresa que pertenezca a este segmento, el captar un cliente tan importante como Sodexho en un periodo largo es muy representativo, para cualquier compañía soportarse en que ha atendido esta empresa por algo más de 5 años por ejemplo, es sinónimo de que sus productos son de excelente calidad, y que cuenta con altos estándares de manejo, y que cuenta con los registros sanitarios más importantes, esto le da un alto reconocimiento, y puede servir como puente para el fácil ingreso a otros clientes que presenten la misma exigencia.

Haciendo un estimado con el gerente de la compañía el valor porcentual del mercado en el largo plazo sería un aumento de cerca del 20% adquiriendo cuentas importantes como las mencionadas anteriormente ya que los casinos que suman Gastronorm son paralelos a los estándares que suma la empresa Salamanca, para Frutidelicias sería esto de gran beneficio.

8.2.3 Segmentación Clientes Principales actuales

Clientes Indirectos: Los clientes que hacen llegar los productos a las amas de casa y a los consumidores finales son:

Caracterización: Los clientes indirectos de Frutidelicias manejan uno o dos pedidos semanalmente, el promedio de ventas en pesos es de \$1.100.000 mensuales, en este tipo de clientes se manejan las 3 líneas de productos, pero en presentaciones personales o en las presentaciones más pequeñas, pulpas de fruta en 250 Gr, zumos de uva por Litro, cernidos por kilo, salsas por 175 gr

manejan tanto congelados, repostería, y aderezos y conservas. Su función es la misma, llevar los productos a los consumidores finales.

Este sector comprende la siguiente participación por líneas de productos:

Línea de congelados	15%
Línea de repostería	7.1%
Línea de aderezos y conservas	1.1%

Comercializadora Giraldo Y Gomez

Almacenes la 14

Grandes Superficies de Colombia

Comfandi Supermercados

Supertiendas y droguerías Olímpica.

Surtifamiliar

Makro Supermayorista

Quiceno

Supermercados Galerías

Comercializadora la Roca

Jelumar Ltda

Clientes institucionales: Este es el segmento el cual Frutidelicias necesita aumentar su mercado, Las principales ventas de la compañía son por este sector donde el suministro principal es de jugos y pulpas.

Caracterización: Los clientes institucionales también son intermediarios entre la empresa y el consumo final, los productos de Fruti delicias son la imagen de la calidad que ellos manejan, son en general casas matrices de alimentación para sus empleados, socios, o clientes, según sea el caso, su frecuencia de pedido es mas intenso ya que es diario. El consumo único de este segmento son pulpa de fruta y jugos pero en grandes cantidades en unidades de bloques de 5 kilos o en tambores de 60 lts en el caso de los jugos, el consumo

promedio en jugos son 200 lts diarios y en pulpa 30 kilos diarios. Estos son los principales clientes que maneja frutidelicias en este sector:

Este sector comprende la siguiente participación por líneas de productos:

Línea de Congelados	60%
Línea de Repostería	0%
Línea de Aderezos y conservas	0%

Salamanca: Propal I, Propal II, Carvajal, Lehner, Baterías Mac.

Compass Group: Clínica Valle del LiLi, Laboratorios Baxter, Clinica de Occidente, Clinica Los farallones de Cali

Cartón Colombia, Fanalca, Lafrancol, Eka, Texcintas, General Metálica, Eternit, Tecnoplast, Home Center Sur, Home center Norte

Clientes Industriales:

Línea de Congelados	16.7%
Línea de Repostería	0%
Línea de Aderezos y conservas	0%

Los clientes industriales son a los cuales Frutidelicias les vende los productos para ser transformados en un producto terminado diferente, por ejemplo en las heladerías se transforman en malteadas, jugos, etc., en otros sectores como en laboratorios Lafrancol compran el producto para suministrar por ejemplo sabor y vitamina C de la naranja a algún medicamento. Y estos son los que actualmente atiende Frutidelicias:

La frecuencia de pedidos de estos clientes es de una vez a la semana, cada viernes hacen un suministro para transformar el producto que Frutidelicias envía, para tener existencia para malteadas, mothies, granizados según sea el caso.

Lafrancol, industrias de alimentos procesados ventolini, Industria Valle caucana de pulpa de fruta INDUPULPAS., Heladerías Maxicream, H.H Helen.

8.2.3.1 Factores demográficos: Empresas alimentadoras de las principales empresas en la ciudad de Cali, o directamente los casinos de grandes empresas como Gastronorm. Se requiere es suplir las necesidades de preparación ágil y rápida, y poder ofrecer los jugos puntualmente. De excelente calidad, completamente natural, que no tengan problemas con el sabor, la textura, temperatura o el color de los productos.

Sería interesante que la empresa tenga un horario laboral intensivo, para que los pedidos sean mayores.

8.2.3.2. Factores geográficos: Las empresas de las que estamos hablando se encuentran en la ciudad de Cali o en las zonas aledañas, es decir, Jamundí, Caloto, Palmira, Yumbo.

En los meses de Octubre, noviembre, se presenta invierno en las zonas de clima templado, lo cual afecta significativamente la producción de algunas frutas, lo que afecta de forma directa la demanda, ya que se escasean varias frutas tropicales como la piña, naranja, limón, papaya entre otras.

TABLA 4

8.2.3.3 FACTORES DE ATRACTIVO DE MERCADO

Factores de atractivo de mercado	Valor asignado	Tasa o puntuación (escala de 0 a 10)	total
Tendencias macro	0.5	10	5
Tamaño del segmento y tasa de crecimiento	0.3	8	2.4
Necesidades y comportamiento del cliente (necesidades desatendidas)	0.2	5	1
Total: atractivo de mercado	1		8.4

TABLA 4.1

FACTORES COMPETITIVOS Y/O DE POSICION:

Factores competitivos y/o de posición	Valor asignado	Tasa o puntuación (escala de 0 a 10)	total
Oportunidad de ventaja competitiva	0.5	7	3.5
Capacidad y recursos.	0.2	5	1
Atractivo del ramo o industria	0.3	4	1.2
Total: posición competitiva	1		5.7

TABLA 4.2

ATRACTIVO DE MERCADO Y/O POSICION COMPETITIVA

Atractivo de Mercado

alto (8 a 10)			
Moderado (4 a 7)			
Bajo (0 a 3)			
	Bajo (0 a 3)	Moderado (4 a 7)	alto (8 a 10)

Posición competitiva de la compañía

En la tabla 4. de factores de atractivo de mercado que se llevo a cabo en compañía del gerente de la empresa Frutidelicias, al igual que la tabla 4.1 y 4.2, se realizó dándole una cifra al valor asignado según el peso del factor, de esta manera se nota que las necesidades y comportamiento del cliente tienen un puntaje muy bajo, que es lo que se busca mejorar con un departamento de mercadeo, ya que posee buenas herramientas como lo demuestra el puntaje de tendencias macro, abarcando el 50% del total, el tamaño del segmento y la tasa de crecimiento tiene una participación importante que hay que saber aprovecharla, con buenos planes y estrategias llevando a cabo merchandising, publicidad etc., en la tasa de puntuación la calificación se realizó de la siguiente forma, 1 como la menos atractiva y 10 como el factor mas atractivo , esta tabla da pie para iniciar a hacer un DOFA acertado teniendo en cuenta que se tiene mas claro las oportunidades, amenazas, debilidad y fortalezas.

En la tabla 4.1 de Factores competitivos y/o de posición se realizó con la misma técnica de puntuación en donde se nota que tiene más peso dentro de la empresa, la oportunidad de ventaja competitiva, según el gerente de la compañía se debe a su capacidad de producción, su variedad en líneas de productos a diferencia de las empresas despulpadoras que solo manejan la pulpa de fruta, a sus instalaciones, amplitud y maquinaria. El total en las tablas 4 y 4.1 se sacó de la multiplicación del valor asignado y la puntuación.

Como se puede ver en la tabla 4.2 de atractivo de mercado y/o posición competitiva, lo que se hizo fue tomar la suma de los totales de cada tabla y graficarlo en esta matriz, el total de la tabla 4 fue 8.4 y en la tabla 4.1 de 5.7.

Esto quiere decir que en el atractivo de mercado se encuentra en una posición alta, y en la posición competitiva se ubica en la posición moderada, Lo cual demuestra que Frutidelicias debe llevar a cabo estrategias de liderato, construir selectivamente sobre las fortalezas, y reforzar algunas áreas vulnerables que tiene descuidados como trabajar en la capacidad de recursos, y fomentar la cultura hacia los clientes. Estos cuadros llevan a elegir para la empresa una

Estrategia de mercado masivo que consiste en diseñar un programa único de producto y marketing aprovechando su capacidad instalada y sus diversas líneas, según la información que me propicia el gerente es que en realidad la ganancia en jugos y pulpas no es grande ya que la competencia se encargó de encaminarlos a una guerra de precios que los tiene perjudicados, entonces esa estrategia también tiene como objetivo captar volumen suficiente para ganar economías de escala y una ventaja en costo, esta estrategia requiere recursos sustanciales entre los que se incluye la capacidad de producción y capacidades adecuadas de marketing masivo, en consecuencia de esto Frutidelicias podrá Gozar de la preferencia de grandes unidades de negocios o de aquellas cuya compañía padre provee un apoyo importante.

TABLA 5

TABLA DESARROLLO DE PRODUCTO – MERCADO

	Productos actuales	Nuevos Producto
Mercados Actuales		
Mercados Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados. Lo que se pretende es con los productos de excelente calidad que tiene Frutidelicias, ampliar el mercado aprovechándose de la situación y de los incumplimientos que presenta la competencia, ofrecer los productos en el sector institucional.	

En la Tabla 5 Desarrollo Producto mercado realizado también de la mano con la gerencia de la compañía, demuestra como la empresa necesita un desarrollo de mercado, es decir, realizar su crecimiento vendiendo en nuevos mercados los productos que actualmente tiene Frutidelicias. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de los productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que pueden recomendar. Si el mercado es en Cali solamente, o hasta donde se puede llegar. Si se decide ser regionales, por el tipo de producto tan delicado, La empresa crecerá de manera nacional.

Es muy importante que el negocio ya funcione como "sistema" para crecer a nuevos mercados. El hecho de contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, ayudarán desde el momento de contratar a aquella gente que ayudará para atender los nuevos mercados. Ayudará para capacitar a la nueva gente que se contrate.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el departamento de mercadeo para abordar estas decisiones, de territorio de ventas, de que tipo de clientes nuevos, y teniendo en cuenta la tabla 6, se demuestra que de esta forma se deben estructurar las estrategias para tener un orden y mejorar los ingresos y utilidades en la compañía.

8.2.4 DOFA:

TABLA 6

DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes actuales manifiestan la excelente calidad de Frugos. - La marca Frugos es reconocida y genera asociación y recordación con las pulpas de frutas. - Infraestructura para producir un mayor volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de ventas bajo, con relación al potencial del mercado. - Poca proyección de ventas. - Ausencia de jefe comercial con buena gestión y resultados.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento en el segmento institucional por parte de Colpulpa (fuerte competidor) a sus clientes. - Tendencia de mercado de alimentos naturales en crecimiento. - Mercado de productos Light, potencial para explotar 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear relaciones a largo plazo con los clientes del nuevo segmento, a través de la promesa de cumplimiento con los pedidos, puesto que la planta posee una infraestructura que cubre la demanda y a su vez recordarles que los productos son de excelente calidad. - Enfatizar a los clientes de este segmento las propiedades naturales de las pulpas de Frugos, y resaltar 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar este mercado institucional desatendido por el competidor y explotar el potencial de este segmento. - Capacitar a los empleados y redefinir las funciones de las mercaderistas y realizar evaluación de desempeño.

	<p>los beneficios de este producto.</p> <p>- Ya una vez incursionados en este segmento, ampliar la línea de productos con productos Light.</p>	
AMENAZAS	FA	DA
<p>- Ingresos de pulpas de otros países a un menor precio.</p> <p>- Entradas de productos sustitutos (JUGOS DEL VALLE, entre otros)</p>	<p>- Fidelizar a los clientes mediante el ofrecimiento de productos de alta calidad, buen servicio y cumplimiento con los pedidos, resaltando las ventajas que obtendrán al consumir el producto, las cuales no tendrán con otros productos sustitutos.</p> <p>-resaltar que no se utilizan ni colorantes ni conservantes.</p>	<p>- Atacar rápidamente este mercado desatendido, antes que el ingreso de nuevos competidores, se apodere de los clientes potenciales.</p> <p>- Capacitar a los empleados sobre los beneficios de este producto frente a la competencia y productos sustitutos.</p>

La información que presenta la tabla 6 con el DOFA fue generada por la compañía y por unas encuestas realizadas por Zoraya Garcés estudiante de Publicidad de la Universidad Autónoma que en este momento se encuentra en su proceso de pasantía para graduarse haciendo un plan de medios para Frutidelicias.

Este análisis **DOFA** (TABLA 6) tiene como objetivo complementar la definición de la estrategia, para la estructuración del departamento de mercadeo mediante la identificación y evaluación de Las oportunidades y amenazas del

entorno de la empresa que pueden influenciar el desarrollo de la Visión y de la Misión.

Las capacidades y habilidades propias de la organización, es decir, las fortalezas que deben mantener y las debilidades que se deben mejorar para lograr los objetivos estratégicos.

En el cuadrante FO se escribió la relación directa de las fortalezas y oportunidades, así mismo en el cuadrante DO la relación entre debilidades y oportunidades, En el cuadrante FA esta la relación entre fortalezas y amenazas y en el DA se encuentra la relación entre debilidades y amenazas.

8.2.5 Estrategia principal:

Estrategia de desarrollo del mercado. Con los productos existentes y sus tres líneas, la empresa se debe dirigir a ampliar el mercado, más exactamente al sector institucional, donde Frutidelicias tiene actualmente mas capacidad para atender este mercado, y es donde hay mas oportunidades actualmente, por la ausencia de dos importantes competidores dentro de la industria más exactamente restaurantes, casinos, hoteles y clubes.

La estrategia de desarrollo del mercado significa que los medios de la gama de comercialización de la empresa se orientan en su mayor parte a la creación de un nuevo mercado o a la ampliación del volumen del mercado ya existente. Frutidelicias maneja este sector de casinos pero no lo ha desarrollado ni a explotado este sector al máximo. La idea principal de esta estrategia consiste en obtener una posición ventajosa respecto a la competencia, ya que ellos también va a querer apoderarse del mercado que queda “desprotegido” por la ausencia de despulpadoras como por ejemplo Colpulpas, durante la fase del desarrollo de un nuevo mercado, es de imaginarse que la competencia también estará desarrollando esta estrategia de manera menos controlada, pero buscaran ventajas competitivas para opacar el trabajo de Frutidelicias.

8.2.6 Estrategias del diagnostico DOFA

- Fidelizar a los clientes mediante el ofrecimiento de productos de alta calidad, buen servicio y cumplimiento con los pedidos, resaltando las ventajas que obtendrán al consumir el producto.
- Realizar un proceso post – venta que se encargue de satisfacer en mayor nivel las necesidades que tengan los futuros clientes y clientes actuales. Generando un vos a vos positivos a través de la experiencia.
- Atacar rápidamente el mercado institucional desatendido, antes que el ingreso de nuevos competidores, se apodere de los clientes potenciales.
- Enfatizar a los clientes de este segmento institucional, las propiedades naturales de las pulpas de Frugos, y resaltar los beneficios de este producto.

8.2.6.1 Como lograr las estrategias:

- Atender al cliente con calidad, entregando los productos en perfectas condiciones, con amabilidad y cumplimiento, transmitiendo una excelente imagen de la empresa.
- Comprometer a toda la organización para mantener un alto estándar de calidad en todas las actividades de la compañía.
- Asegurar un mejoramiento continuo de los procesos de la empresa mediante acciones basadas en análisis de información objetiva.
- Verificar y hacer seguimiento a promedios y análisis de ventas, inventarios de insumos, por ejemplo saber si hay faltantes en lo puntos de venta y averiguar en producción el por que de esa situación.
- Cumplir con los objetivos, metas, estrategias, procedimientos y funciones asignado a cada vendedor, a cada mercaderistas y a cada director de mercadeo y ventas.

- Realizar análisis y seguimiento del volumen de ventas de las diferentes ventas de producto y análisis de las tendencias de consumo, saber si en algún mes en especial se consume alguna referencia y que se puede hacer para aprovechar esa temporada impulsando otro producto. Por ejemplo en Diciembre se duplica las ventas de las brevas, porque no en esa época se hace un amarre de una breva con una salsa agridulce que la gente casi no conoce y un pequeño catalogo especificando su consumo, o con recetas.

8.2.7 Potencial del Mercado: y que nivel de penetración hará Frutidelicias en este mercado.

A continuación relaciono los clientes potenciales más importantes del sector institucional que existen dentro de la región en la cual Frutidelicias podría hacer una participación mas activa y a la cual debe penetrar con ayuda de su departamento comercial.

Sodexo:

1	ALPINA
2	ALUMINA
3	BSN MEDICAL
4	BRISTOL MYERS SQUIB DE COLOMBIA
5	CALSA
6	CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A.
7	CARTONES AMERICA (MOLINOS)
8	CARTONES AMERICA LITOFAN
9	CEMENTOS ARGOS FS
10	CENNELSA S.A.
11	CENTRO DE PRODUCCION (FAMILIA /

	ALPICAL)
12	COCA COLA FEMSA
13	COLEGIO COLOMBO BRITANICO
14	COLOMBATES
15	COMESTIBLES ALDOR / PLASTICEL
16	FAMILIA SANCELA
17	GECOLSA
18	GOOD YEAR DE COLOMBIA FS
19	INCAUCA
20	INGENIO PROVIDENCIA
21	INGENIIO LA CABAÑA
22	INGENIO MANUELITA
23	INGENIO MAYAGUEZ
24	JHONSON & JHONSON DE COLOMBIA PLANTA CALI – FS
25	MACNEIL
26	KRAFT FOODS COLOMBIA S.A.
27	PAPELES DEL CAUCA
28	PRODISPEL O DISPAPELES
29	RECKITT BENCKISER
30	SMURFIT CARTON DE COLOMBIA - FS
31	TECNOQUIMICAS SAN NICOLAS NORTE
32	TECNOQUIMICAS YUMBO NORTE
33	TECNOQUIMICAS COLDESIVOS NORTE

34	TECNOQUIMICAS JAMUNDI SUR
35	TECNOFAR SUR
36	TECNOSUR SUR
37	POSTOBON
38	COLEGIO BERCHMANS
39	COLEGIO FRANCES
40	ICOLLANTAS
41	ALPINA POPAYAN
42	GENFAR
43	COLOMBINA

Gastronorm:

1	UNIVERSIDAD JAVERIANA
2	CASINO MAIZENA
3	LLOREDA GRASAS
4	COLEGIO BENNET
5	COLOMBINA SDER QUILICHAO
6	UNIVERSIDAD JAVERIANA

Dialimentos:

Plantas varela

Alimentación Especial:

Casino Sanofi Sinthelabo

Casino Romarco

Casino Bienestar Familiar

Casinos Independientes:

Clínica Saludcoop

Clínica Rey David

Centros recreacionales Comfandis

Hospital departamental

Policlínica

Cervecería del valle.

Cárcel de Popayán

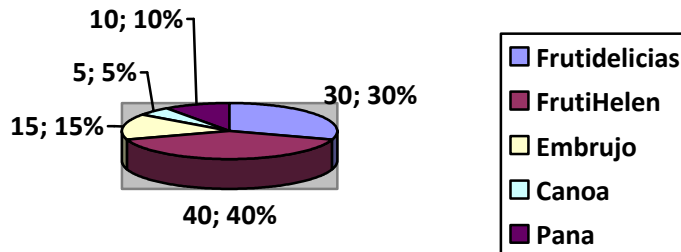
Reinder La maravilla

Lo que más le interesa a Frutidelicias actualmente es la ampliación del mercado como se ha mencionado anteriormente, en casas matrices de alimentación y en grandes empresas que consuman gran cantidad de jugo y pulpa, que es lo que genera ingresos y utilidades en la compañía en economía de escala.

La empresa con su estructuración del área comercial y con un control mas eficaz de los clientes, le apunta a un 10% de este mercado es decir por lo menos en el primer año de proceso de estructuración tener 6 casinos mas, adoptándolos con las estrategias planteadas anteriormente. Y haciendo seguimiento a las matrices de producto mercado, factores competitivos y de posición,

La distribución actual de estos clientes entre las despulpadoras es la siguiente:

Figura 2 Participación competencia.



Antes de desaparecer Colpulpas ellos abarcaban un 30% en este sector, el cual en promedio y según el gerente de la compañía, se repartió un 20% Frutihelen y 10% a Frutidelicias, la idea es por medio de una organización y llevando a cabo las estrategias planteadas invadir el mercado actual de Frutihelen que antes era de Colpulpas, ya que son clientes con poca fidelización, y que están en disposición de explorar nuevos proveedores, Hay que darles a conocer las ventajas competitivas de Frutidelicias frente a la competencia como por ejemplo entregas oportunas, precios mas bajos y posibilidad de equipos como dispensadores.

Frutidelicias debe hacer uso de sus coordinadores de ventas y de mercadeo, haciéndoles llegar muestras a estos clientes, solicitando citas con los administradores de los casinos, llevando listas de precios y negociaciones competitivas

De esta manera se pueden suplir de una manera más efectiva las necesidades que tienen estos clientes, a largo plazo este porcentaje puede ir aumentando a medida que se puedan controlar las logísticas de entrega iniciando con este 10%.

8.2.5 Tendencias:

Las tendencias más claras de consumo de este tipo de producto se ven reflejada en varios puntos los cuales son indispensables para estos clientes, por ejemplo:

- Rendimiento de la pulpa de Fruta
- Naturalidad del producto
- Menor cantidad de preservantes
- Análisis microbiológicos con buenos resultados.
- Precios altamente competitivos
- Puntualidad
- Proveedores con ARP, seguridad social, y con (BPM) Buenas practicas de manufactura

La experiencia que tiene Frutidelicias con casas de alimentación tan exigentes como Salamanca donde manejan todo un sistema integrado de gestión de calidad, como la ISO 9001/2000, HACCP donde llevan a cabo practicas de manufactura establecida en el decreto 3075, OHSAS 18001. Han demostrado a Frutidelicias cuales son las tendencias de consumo actuales para el segmento institucional donde piensa ampliar su mercado Frutidelicias. Y es por esto que El gerente conoce muy bien los requerimientos y gustos actuales de tan exigentes clientes.

8.2.9 Volumen en Ventas y Utilidades

El futuro de Frutidelicias en ventas es muy prometedor. Por ejemplo actualmente la empresa Colpulpas presentan problemas de liquidez por lo cual la empresa podría suplir esas necesidades, También se deben apoyar en el mercado potencial de las pulpas de fruta que puede ser alrededor de 20.000 millones al año y la cantidad aproximada del mercado de pulpa en Colombia representa alrededor de 3 mil toneladas al año. El crecimiento del consumo en Colombia 2008 fue:

Volumen 5.1%²²

la gerente se reúne con las vendedoras analizan el mercado, el comportamiento de las ventas mes a mes, y las tendencias de la competencia, de esta forma Frutidelicias espera que este año la compañía crezca en ventas superando a los niveles de crecimiento de la competencia, y haciéndose reconocer cada día más, las vendedoras y las mercaderistas son los ojos de la compañía, con ayuda ellas se puede determinar cómo es el comportamiento actual del segmento institucional que es sumamente importante para saber o para hacerse una idea del pronóstico de ventas.

Para la obtención de los objetivos planteados anteriormente se tendrá que realizar labores como: la implementación de indicadores de gestión y desempeño que mida a los vendedores y mercaderistas, capacitar a los vendedores en desarrollo y ejecución de gestión y en liderazgo personal, hacer mucho mas intensiva la gestión de ventas institucionales, estudiar y analizar mejor el mercado, evaluando las nuevas tendencias, los nuevos clientes y competidores.

²² www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/.../oportunidades.ppt *oportunidades comerciales en el sector agroindustrial. 2007*

8.2.10 Presupuesto de ventas

Frutidelicias debe planear, coordinar y controlar los niveles de ingresos y gastos que se van a tener en pro de las ventas.

Hasta la fecha se llevan en ventas \$549.251.666.000. Se espera que para el mes de Junio se cierre la venta en \$659102.000, la idea sería disponer de un 1.% de estas ventas cada semestre es decir \$6591020 para eventos publicitarios, toma de almacenes, que estos costos influyan en los costos variables, y de igual forma se saquen 2 premios trimestrales para las vendedoras y mercaderistas, para que en este bloque de tiempo ellas se sientan motivadas a vender y que se trabaje por superar el presupuesto de ventas puesto anteriormente, de todas formas a cada vendedora se le aumenta en un 10% las ventas de cada uno.

Primero hay que planear las ventas de cómo y cuándo se van a llevar a cabo los eventos, en el segmento institucional que es donde se tiene mayor afluencia de ventas, crear un cronograma de actividades de degustación y toma de pedidos.

Hay que coordinar el personal que se encargara de llevar a cabo la actividad comercial, asignar a las mercaderistas el límite y lo que se espera obtener en dichos eventos, y nombrar a una persona moderadora que debe ser la coordinadora de mercadeo que responda por el cabal cumplimiento de dichas actividades. El jefe inmediato debe tener un estricto control de aprovechamiento de los recursos, saber si realmente están montando los pedidos grandes para sopesar este tipo de eventos etc.,

Hacer eventos con costos semivariables, invitando a los clientes grandes a eventos a ver las exposiciones etc., es decir Sodexho, Salamanca, Catering. Etc.

8.2.11 Territorio de ventas

Frutidelicias va a manejar la parte del segmento institucional ofreciendo si pulpa de fruta en Cali y en el Valle

Cuentas especiales: Las cuentas especiales de Frutidelicias son Salamanca, Catering de Colombia, Lafranco, Baxter, Fanalca.

Frutidelicias debe enviar tener una vendedora visitando clientes institucionales una vendedora con cuentas pequeñas para que explore nuevos mercado mientras alguna visita los clientes nacionales, ya que la vendedora que hay cuando viaja únicamente se encarga de visitar los clientes que existen dentro de la compañía, pero no tiene el espacio para visitar nuevos clientes usando el método de línea recta, que sería el apropiado ya que ella debe venir a atender a los clientes que tiene dentro de la ciudad.

Hay que adoptar la cultura de aprovechar el tiempo ya que muchas veces las vendedoras cuando viajan no lo usan para aprender más de la compañía o de hacer llamadas, hay que tratar de que el tiempo improductivo sea aprovechado al máximo.

La compañía acaba de adquirir un camión con funcionamiento de Termoquin, entonces ya se debe mirar la posibilidad de distribuir la pulpa de fruta en un mercado como lo es el institucional, por el momento ver la aceptación del producto en este sector y así se va extendiendo la marca en nuevos segmentos, ya que el inconveniente que había eran los altos costos en fletes que cobran los transportadores por la congelación.

8.2.12 EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Frutidelicias debe realizar una evaluación de la fuerza de ventas con hechos reales, teniendo en cuenta esta calificación inconvenientes que se hayan podido tener durante el periodo evaluado, participar en gran medida con los

vendedores para hacer más objetiva la evaluación, utilizar un poco de métodos subjetivos y objetivos, para hacer esta más acertada.

La idea es hacer con la fuerza de ventas de Frutidelicias una evaluación por medio de la calificación de los vendedores, es decir hacer una especie de Pódium en donde se ubique en la parte más alta al mejor vendedor, y por ultimo al que tenga las ventas más bajas, y a la vez hacer una escala de desempeño, se tiene que lograr que la vinculación del vendedor en este trabajo sea selectiva, que no tenga toda la opinión, pero que tampoco tenga una participación nula, hay que recibir aportes, opiniones, no puedo calificar igual a un vendedor que lo envié a B/ventura y a causa de un derrumbe perdió un día de trabajo, lo mismo que a otro vendedor que no tubo perdida de tiempo.se escucharan y se verificaran las versiones que den acerca de su bajo o alto rendimiento.

Al terminar la evaluación, se deberá hacer un seguimiento a la fuerza de ventas de Frutidelicias, se les ofrecerá unas pautas, con los aspectos a mejorar durante el próximo periodo, se deben destacar algunas acciones de la fuerza de ventas para que sirva de ejemplo a los demás, y se pueda aplicar la misma estrategia, hacer un informe post evaluativo, con el supervisor o coordinador de ventas y el de mercadeo en donde se le ofrezca a cada uno una visión equilibrada del rendimiento durante el periodo.

Estas actividades no se llevan a cabo actualmente en la compañía por tal motivo la fuerza de ventas tampoco se ve impulsada a realizar mayores esfuerzos por la compañía.

8.2.13 Programas de soporte al marketing

a) Plan integrado de comunicaciones de Marketing: la empresa Frutidelicias debe realizar su mix de marketing de una forma adecuada para la consecución de objetivos planteados anteriormente.

b) Realizar publicidad a través de material POP, aprovechar con merchandising el apoyo a la liga de ciclismo del valle que ellos hacen, para crear una buena imagen corporativa, haciendo presencia en un artículo periodístico en la página www.valledelcauca.gov.co, con noticias como ésta podría decirse que utilizan como estrategia publicitaria el free press.

c) Frutidelicias debe realizar promociones de producto en los supermercados, donde ofrece mayor cantidad de producto a un mismo precio.

d) deben dedicarse a la venta personal, pues son los vendedores de la empresa quienes realizarán las visitas a los clientes institucionales y se pretende que en el corto plazo logren el cierre de las negociaciones estableciendo relaciones a largo plazo.

e) Realizar Marketing directo a través de la página de internet www.frutidelicias.com, la cual pretende llegar al nicho de mercado institucional.

f) Definición de Canales: los productos de Frutidelicias se venden en Supermercados de la ciudad y del país, así como también pretende llegar a los clientes institucionales, los cuales se tomarían como consumidores a la vez.

g) Realizar servicio al cliente: ofreciéndolo a través de la página de internet, mediante la cual el consumidor puede generar solicitudes de pedidos, hacer sugerencias, etc.

Además de vender el producto con la marca Frugos, se brinda al cliente la posibilidad de vender los productos con su marca y comercializarlos en el exterior si es su deseo.

8.2.11 AMBIENTES PARA LA ADMINISTRACION DE VENTAS

8.2.11.1 AMBIENTE INTERNO:

- Frutidelicias cuenta en el momento con 3 vendedoras, y con 3 mercaderistas que parecen ser más operativas que vendedoras, sus funciones son un poco distorsionadas, y poseen más responsabilidades administrativas que de ventas.
- Agotados permanentemente de algunas referencias en sabores.

- Mucha acción de impulso o apaga incendios. Pocas son realmente planeadas.
- Trabajo muy rutinario y poco creativo en iniciativas y prospección de ventas.
- Ausencia de presupuesto de ventas, producto de un análisis por cliente o por almacén.
- Ausencia de un plan concebido para fortalecimiento de la marca.

Si se analiza las debilidades en el ambiente interno de la compañía es necesario realizar el área comercial para fortalecerse en estos aspectos tan fundamentales como agotados, pocas estrategias, falta de planes, metas y objetivos.

8.2.11.2 AMBIENTE EXTERNO:

FACTOR AMBIENTAL: Los factores ambientales son un tema bastante relevante dentro de la compañía ya que en algunos casos son beneficiosos para la compañía, como en otros casos es totalmente perjudicial. Por ejemplo en esta época de lluvia, para la compañía es muy difícil, ya que comienzan a escasear las frutas mas apetecidas en el mercado, por ejemplo, la maracuyá, la Guanábana, la Guayaba Coronilla, entre otros. La empresa debe proveer este tipo de situaciones para evitar tener agotados dentro del inventario, se debe procurar tener algunas reservas, o en el peor de los casos adquirir esta fruta a costos sumamente elevados, que van a afectar los costos internos de la compañía. La empresa debe tener un movimiento en contra del cambio para que esta situación no perjudique el funcionamiento de la compañía.

AMBIENTE SOCIAL Y CULTURAL: Como primera medida se tiene que los clientes y los que han sido consumidores reconocen la marca FRUGOS como pareto dentro de este sector de pulpas.

El Mercado de bebidas es creciente, las personas tienen menos tiempo de preparar jugos directamente de la fruta.

Se puede hacer una ampliación de los segmentos y darles vario usos a la pulpa de fruta como tal.

AMBIENTE TECNOLOGICO: Hay una gran amenaza dentro de la industria si se lleva a cabo el TLC con estados unidos o Europa ya que ellos tienen este mercado mucho más industrializado, y con mejores tecnologías, que hacen que el producto de ellos tenga un costo mucho más bajo que el nacional, en nuestro país los procesos son muy manuales, entonces hay que empezar a pensar en aumentar la tecnología, y aprovecharnos de eso para ampliar el mercado haciendo maquilas etc.

AMBIENTE ECONOMICO: Este sector también significa un porcentaje importante para el empleo en nuestro país ya que el 95% de la población rural se sustenta con producto de agricultura²³, Frutidelicias tiene como proveedores de fruta campesinos aledaños, en el cual le contribuye con un promedio de \$3.500.000 al mes a cada uno, comprando toneladas de frutas.

AMBIENTE COMPETITIVO: Frutidelicias posee una infraestructura muy superior a la de la competencia para producir mayor volumen, también debido a que no existen fuertes barreras de acceso fuertes y controles del INVIMA, pueden entrar mayores competidores con poca inversión y precios bajos.

Mayor existencia de bienes sustitutos como la fruta natural o la fruta mondada o en trozos implica que las personas van a dejar de consumir los productos por el de ellos, actualmente en la ciudad de Cali, operan al nivel de Frutidelicias

²³ www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-6275488.html doc. desempleo en Colombia es uno de los más graves de Latinoamérica. 2010

principalmente 7 empresas, que son Canoa, Pulpi Frutas, ASJ, Fruti Helen, Embrujo, Pura Fruta estos en almacenes de cadena.

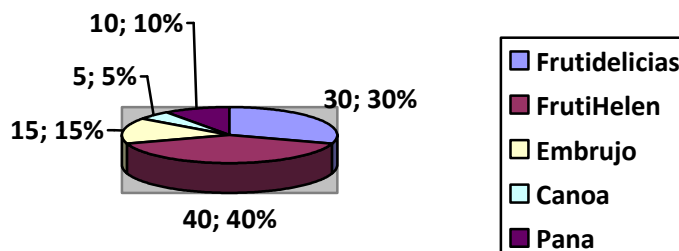
La competencia que libran los fabricantes y comercializadores de pulpa de fruta se da prácticamente en dos canales: Supermercados e Institucionales.

Aunque los espacios en supermercados son mínimos y compartidos entre mínimo dos o tres marcas de pulpa, empanadas y dedos. Las ventas de pulpa dentro del total de las ventas del congelador, puede significar en promedio desde un 10% hasta un máximo del 25%.

En reunión con el gerente de la compañía se analizó la participación de la competencia en el sector institucional que es donde piensa realizar crecimiento de mercado la compañía en la que se demuestra en la siguiente grafica:

Figura 3

Participación ventas casinos Frutidelicias



Fuente: Informe tendencias de mercado, Cali Frutidelicias 2005 pág. 15

AMBIENTE POLITICO Y LEGAL: En Frutidelicias se aplica la ley contra la discriminación de las mujeres embarazadas, aplica la ley para la pureza de alimentos y drogas, también cuenta con los registros sanitarios pertinentes en cada proceso, esta en proceso de certificación INVIMA, y lleva a cabo los

procesos de BPM (Buenas prácticas de manufactura) en todos los procedimientos para cualquier tipo de producto.

8.3 PRONOSTICOS

8.3.1 Análisis del entorno económico

Producto Interno Bruto

Los datos del DANE muestran que en el cuarto trimestre de 2008 el valor agregado del sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca disminuyó en 0,6% frente al mismo periodo del año 2007; comparado con el trimestre inmediatamente anterior la disminución es de 2.2%.

Al comparar con el cuarto trimestre de 2007 se presenta decrecimientos en café (18.8%), cultivos permanentes (2,9%), ganado porcino (11.7%) y silvicultura (7,9%); por el contrario crecen los cultivos transitorios 5.5%; ganado bovino 9,3%, leche 3,5%, aves de corral 7,4%, huevos 10,9% y pesca 4,9%.

Entre los **cultivos transitorios** se destacó el crecimiento de arroz en 18,8% y frijol en 47,7%; por el contrario, se redujo papa en 3,6% y hortalizas en 3,2%.

TABLA 7

Crecimiento trimestral de los principales cultivos agrícolas

Productos	Variaciones %	
	08-IV / 07-IV	08-IV / 08-III
Fríjol	47,7	-1,6
Arroz	18,8	-5,5
Yuca	13,0	1,7
Banano	7,6	2,3
Otras frutas	3,3	0,9
Plátano	2,8	0,6
Palma Africana	-0,4	-8,9
Otras hortalizas	-3,2	-5,0
Papa	-3,6	9,6
Flores	-16,8	-14,9
Caña de azúcar	-21,9	-10,4

Fuente: SISAC - Gremios – Ministerio de Agricultura - Cálculos DANE

En los **cultivos permanentes** aumentó la producción de banano en 7,6%, plátano en 2,8%, otras frutas en 3,3% y yuca en 13,0%; por el contrario, descendió caña de azúcar en 21,9%, palma africana en 0,4% y flores en 16,8%.

En el 2008 hasta el sector agropecuario silvicultura y pesca creció en **2,7%**, los cultivos transitorios lo hicieron en 3,6% y los permanentes en 2,8%, el café disminuyó en 7,9%.

TABLA 8

Grupo	Variación Porcentual (%)		
	2008 / 2007	2008 - IV / 2007 - IV	2008 - IV / 2008 - III
Café	-7,9	-18,8	-3,5
Café Pergamino	-9,7	-21,2	-3,2
Agrícola sin café	2,7	-0,5	-4,3
Cultivos transitorios	3,6	5,5	-0,3
Cultivos permanentes	2,8	-2,9	-4,7
Animales vivos y otros productos animales	5,6	4,0	0,3
Ganado Bovino	4,1	9,3	3,4
Leche	10,6	3,5	-6,6
Aves de corral	9,3	7,4	2,9
Huevos	9,0	10,9	2,7
Ganado Porcino	-4,5	-11,7	-4,2
Silvicultura	-6,3	-7,9	0,3
Pesca	6,3	4,9	2,0
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,7	-0,6	-2,2

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

La variación del sector se explica además por el aumento en **Animales vivos y otros productos animales** de 5,6%, dentro de los que se destaca el crecimiento de leche 10,6%, ves de corral 9,3% y huevos 9%, carne de bovino 4,1%; disminuyó su crecimiento respecto al año anterior el ganado porcino - 4,5%; las actividades de **Pesca** aumentaron 6,3% y la Silvicultura cayó un 6,3%.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural²⁶, -MADR-las perspectivas para este sector se espera alcanzar para el sector un crecimiento de 3.8%.

En 2008 el MADR estiman crecimientos en los sectores de: banano (14%), arroz (16%), hortalizas (7%), aceite de palma (7%), maíz (6%), plátano (5%), leche (11%), huevos (9%) y pollo (8%).

Empleo El número de ocupados en el campo ascendió a 2.477.603; la tasa de desempleo rural pasó de 7,7% en 2007 a 7.6% en el 2008, por debajo del desempleo nacional (10,6%).

Crédito al sector En 2008 los productores agropecuarios recibieron \$3,8 billones en créditos nuevos, lo que representa un crecimiento de 24% frente a los créditos otorgados en 2007, cuando se reportaron \$3,07 billones.²⁴

Frutidelicias hace parte del sector agroindustrial que contrasta con lo anterior, la difícil situación de los sectores agropecuario e industrial, los cuales crecieron por debajo del PIB total durante prácticamente todo el período de 2008, alcanzando un crecimiento promedio de sólo 1.5%, poniendo en evidencia un preocupante proceso de desindustrialización. La desaceleración en estos sectores obedece, entre otras cosas, a los ajustes que normalmente se presentan al exponer a la producción nacional a una mayor competencia externa y también, y con mucha importancia, al proceso de reevaluación del peso que caracterizó buena parte del período. Recientemente el país ha enfrentado una coyuntura difícil debido a la situación de incertidumbre política, económica y social, traducido en una alta inestabilidad del mercado cambiario y en un significativo aumento de las tasas de interés. En consecuencia, la actividad económica se ha resentido y para el

²⁴ Estudio macroeconómico BPR/Benchmark del año 2008 y perspectivas año 2009.

presente año se espera un crecimiento bastante modesto. Hacia el futuro, una vez se definan las fisuras de forma y fondo en el programa económico del gobierno, en particular en lo relacionado con la situación fiscal, se espera que esto se modifique favorablemente. ²⁵

En las últimas décadas, la economía mundial se ha caracterizado no sólo por los avances tecnológicos sino también por los fenómenos de Globalización e Integración, producto de numerosos acuerdos de libre comercio, lo que obliga a las empresas a comprender mejor estos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y lograr ser exitosas frente a dichos procesos.

La eficiencia de la Integración se fundamenta en los beneficios de la expansión del comercio. Estos se derivan de las ventajas que ofrece un mercado ampliado al posibilitar una mayor eficiencia intraregional en la utilización de los recursos, mayores condiciones de competitividad y niveles generales de productividad superiores.

El Mercado depende de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing en la empresa. Como por ejemplo el crecimiento de canales globales y regionales; movimiento para el desarrollo de una publicidad global; incremento de viajes, lo que crea consumidores globales; organizaciones que se comportan como clientes globales y nivelación de estilos de vida y gustos. ²⁶ (El tiempo. 2009)

La creciente globalización e integración de los mercados y el cambio tecnológico caracterizan a los negocios de hoy. Los gerentes enfrentan nuevos

²⁵ www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/.../oportunidades.ppt *oportunidades comerciales en el sector agroindustrial. 2007*

²⁶ www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3929583; 2009. doc.: tecnología se toma estudios de mercado; periódico el tiempo

retos cada día; competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos, por lo que las empresas requieren de ejecutivos con capacidad para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y las utilidades. Estos nuevos procesos ya están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia empresarial; es decir los cursos de acción y aplicación de los recursos de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos determinados, que arrojen unos resultados positivos.

8.3.2. Sector Agroindustrial

Hoy De las economías de América Latina que tienen cifras hasta el segundo trimestre, Colombia es una de las que mejor comportamiento tuvo en el periodo.

En este caso, Colombia se ubicó en el período con el segundo mejor crecimiento con una caída de 0,5 por ciento, que resultó ser mejor de lo que muchos esperaban hace casi un mes. El desempleo a aumentado en un 11.7% para finales de 2009 inicios 2010, Y la crisis ha empeorado la situación.

Alternativas hay muchas, pero falta que se tome el 'toro por los cuernos' para que haya un rebote o que indiscutiblemente crezca la economía, eso sí con la advertencia de que en este caso habría un rezago de varios meses, de acuerdo a una investigación realizada por el Grupo de Diarios América (GDA); este sector protege cerca de 800,000 empleos directos en todo el país, Esta es una empresa que genera 23 empleos permanentes y en promedio 5 cada mes temporalmente, en Cali el sector agroindustrial representa cerca del 37% de los empleos²⁷

Estos datos hay que tenerlos en cuenta, Frutidelicias hace parte del sector agroindustrial, por ejemplo hay que estar preparado para los “coletazos” que

²⁷ www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-6275488.html doc. desempleo en Colombia es uno de los más graves de Latinoamérica. 2010

presente la crisis mundial, ya que no es algo que nos afecte directamente pero aunque Colombia fue la que represento la menor caída, los clientes que se surten de jugo y pulpas si pudieron tener grandes consecuencias como Carvajal que hace parte de salamanca, y si ellos tienen que despedir gente, en cadena dejaran de solicitar más jugo para su personal etc., También se espera que con el crecimiento de las ventas en la compañía se apoya a que ese 11.7 % de desempleo sea cada vez menor, Frutidelicias no puede ser ajeno a lo que suceda con los cultivos ya que de ellos dependo su actividad económica, por ejemplo en el informe de los archivos de EL TIEMPO nos muestra que los cultivos transitorios han crecido en un 5.5% como es el de las frutas y hortalizas, en el momento que decaigan estos porcentajes es donde hay que averiguar que es lo que esta pasando y en que cultivos exactamente se reflejan estas caídas para estar preparados con planes de contingencia y no se afecte el normal funcionamiento de la compañía

ACTIVO SOCIAL: La empresa cuenta con 22 empleados directos y cerca de 4 indirectos que son las personas prestadoras del servicio de distribución, y de la mano de estas personas espera cumplir las políticas poco establecidas pero muy claras según la gerente de la compañía.

A nivel político la empresa se comporta indiferente ya que en este tipo de empresas y por pertenecer al sector privado, paga sus impuestos normalmente contribuyendo de manera positiva en este punto.

A nivel ambiental, la empresa se encuentra buscando una solución al problema de las basuras para que no sea una carga en los costos de la compañía, y tampoco se convierta en un daño ambiental irremediable.

PASIVO SOCIAL: FRUTIDELICIAS espera ser muy pronto una empresa con sostenibilidad suficiente para ofrecer más cubrimiento a sus clientes con mayor

calidad, y a sus empleados ofrecerles unas mejores condiciones de salud, educación, y expectativas.

Desea inculcar en los empleados amor propio por la empresa, buscando de esta forma que ellos le den la mano a FRUTIDELICIAS para sacarla adelante mientras supera la difícil situación.

Espera mientras genera mayores utilidades obtener maquinaria que agiliza los procesos y que garantice la calidad de los productos y que no tengan fallas en medio de la producción.

8.3.3 Técnicas de Pronósticos

Las técnicas de pronósticos disminuyen la incertidumbre sobre el futuro, permitiendo estructurar planes y acciones congruentes con los objetivos de la organización permiten también tomar acciones correctivas apropiadas y a tiempo cuando ocurren situaciones fuera de lo pronosticado.

Frutidelicias debería aprovechar más el proceso de globalización y que Colombia es uno de los países menos afectados por la crisis, para que en un futuro se pueda exportar y dar a conocer los productos que son exóticos en algunos lugares del mundo.

Frutidelicias depende claramente de factores ambientales los cuales afectan directamente la rentabilidad, la calidad y el cumplimiento, la empresa debe estar preparada para los cambios de clima que hace que se escaseen frutas, hay que tener planes de acción para determinadas épocas del año para que cuando se presenten estas situaciones se pueda cumplir con los pedidos de los clientes sin afectar la rentabilidad por obtener productos más costosos, la empresa no debe presentar escases de ninguna referencia, hay que estar preparados para estas situaciones. Este factor es muy importante ya que según

los cambios de clima se va a presentar agotados de muchas frutas, y esta situación debe ser transparente para el cliente.

8.3.4 ¿Por qué la necesidad de consumo de pulpa de fruta?

Las pulpas de fruta tienen principalmente tres tipos de clientes posibles a saber:

Consumidores Finales: Son amas de casa o personas que utilizan la pulpa de fruta en el hogar para la preparación de jugos, batidos, smoothies, postres, helados, salsas etc. o simplemente para hacer más rápido el proceso de realizar jugo por que no cuentan con el tiempo suficiente.

Cientes Institucionales: Son empresas que utilizan la pulpa de fruta como materia prima para preparación de bebidas, postres o cualquier receta que utilice fruta. Dentro de esta categoría encontramos los restaurantes, hoteles, clubes sociales, bares, empresas de servicios de alimentación que a su vez atienden hospitales, colegios, universidades, centros penitenciarios etc.

Hay empresas como por ejemplo Cartón Colombia que Alimenta a mas de 2000 personas entre personal administrativo y personal de planta, y el tiempo de ir a consumir alimentos no pasa de 1 hora, aparte de todo llevan unas dietas especiales para diabéticos entre otros, y todos los alimentos son preparados en la planta. Ellos no cuentan con el tiempo suficiente para ir a preparar cerca de 600 litros diarios de alguna bebida, y hacer el proceso de despulpe, licuarlo etc., se les hace realmente imposible, por eso se ven en la necesidad de hacer contrato con alguna empresa despulpadora de fruta.

Cientes Industriales: Empresas que utilizan las pulpas de fruta para fabricación de jugos, refrescos, helados, yogures, mermeladas etc., a nivel industrial.²⁸

²⁸ ENTREVISTA con Julián Vargas, Gerente General de Frutidelicias & Cia Ltda., Cali 03 Marzo 2010.

Por ejemplo el gerente de la compañía también comentaba que hace algunos meses la LAFRANCOL (laboratorio franco Colombiano), les hizo un pedido de cerca de 500 kilos de pulpa de fruta de naranja para ellos elaborar unas muestras de unas pastillas con sabor y las propiedades de la fruta de naranja como tal, si se llevan con éxito negociaciones como estas serian altamente beneficiosas para la compañía, tanto en ingresos y utilidades, como en reconocimiento de calidad, ya que los laboratorios son altamente cuidadosos en esta parte y eso sirve de respaldo para conseguir otros clientes.

8.3.5 Análisis de ventas:

TABLA 9

Relación Ventas faltantes Frutidelicias

FRUTIDELICIAS		
RELACION VENTAS - FALTANTES		
MES	FALTANTES	VENTA MES
		\$
JULIO	\$ 5.569.349	112.976.000
		\$
AGOSTO	\$ 5.856.173	104.219.000
		\$
SEPTIEMBRE	\$ 2.831.450	108.259.000
		\$
OCTUBRE	\$ 2.727.492	103.220.000
		\$
NOVIEMBRE	\$ 1.724.350	114.763.000
		\$
DICIEMBRE	\$ 1.428.693	124.057.000
		\$
ene-10	\$ 2.991.969	101.808.000

Fuente: Informe relación ventas faltantes. Cali: Frutidelicias & Cia Ltda, Febrero de 2010. p. 2.

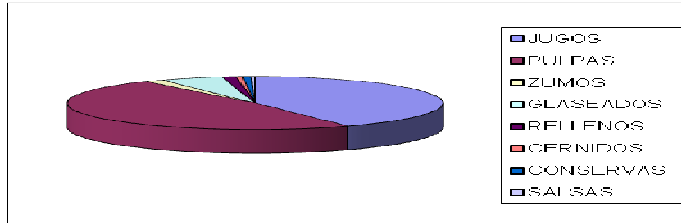
En la tabla 9 se realiza un análisis de ventas donde se desglosaron los datos de ventas y los faltantes acumulados por mes estos análisis sirven para formular mejor los objetivos y estrategias, esto también es algo que complementa un área de mercadeo analizar por ejemplo por que hubieron tantos faltantes para el mes de Agosto, y perjudico de tal forma las ventas, o si fue responsabilidad del área de ventas o del jefe de producción que dejo agotar el stock etc. Se analiza que en Noviembre - Diciembre se dispara la venta ya que es temporada de ancheteria y venden Brevas, sirve para que el jefe de producción se pregunte que se hizo en Noviembre que disminuyeron los faltantes, y analizar cliente por cliente, quien es el que me representa el valor de las ventas y a que producto se le debe realizar mas fuerza. Cuando se realizo el análisis de este cuadro, el gerente de la compañía no había analizado el por que de esas eventualidades de aumento y disminución en ventas, ya que no tiene el personal idóneo que le ayude en ese sentido.

TABLA 10

Ventas por productos

LINEA CONGELADOS	JUGOS	\$ 44.131.000	41,8%
	PULPAS	\$ 51.038.000	48,3%
	ZUMOS	\$ 1.708.000	1,6%
LINEA DE REPOSTERIA	GLASEADOS	\$ 5.737.000	5,4%
	RELLENOS	\$ 1.294.000	1,2%
	CERNIDOS	\$ 532.000	0,5%
LINEA DE ADEREZOS Y CONSERVAS	CONSERVAS	\$ 742.000	0,7%
	SALSAS	\$ 402.000	0,4%
	TOTAL	\$ 105.584.000	100,0%

GRAFICA 3
VENTAS POR PRODUCTO

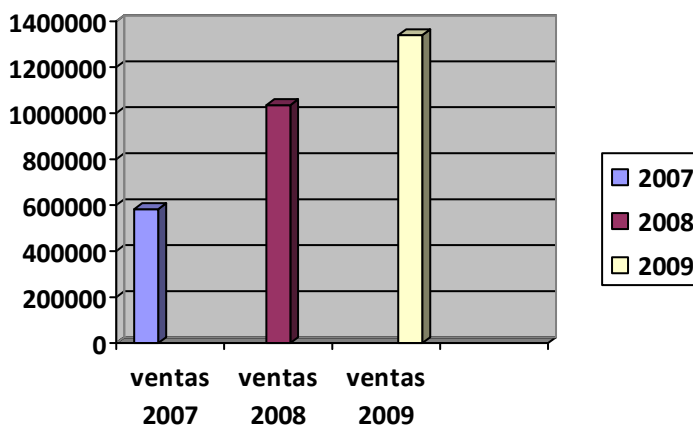


Fuente: Informe relación ventas faltantes. Cali: Frutidelicias & Cia Ltda, Febrero de 2010. p. 5.

En la tabla 7 muestra que el 48% de las ventas son gracias a la pulpa de fruta, su producto líder, aunque el señor Vargas cuenta que la línea que mayor rentabilidad tiene son la de aderezos y conservas y realmente la participación en ventas es casi nula, aquí se refleja que hay que apoyar la venta de pulpa de fruta en economía de escala y hacer refuerzos de mercadeo en esta línea significativa para la compañía.

8.3.6 Pronósticos de ventas:

GRAFICA 4
TOTAL VENTAS 2007 – 2008 -2009



Fuente: Informe relación ventas faltantes. Cali: Frutidelicias & Cia Ltda, Febrero de 2010. p. 5.

Pronósticos:

Ventas 2005: \$ 710.440.000

Ventas 2006:\$707.331.000

Ventas 2007:\$1030.968.000

Ventas 2008:\$1044.019.000

Ventas 2009: \$1331.834.000.²⁹

En el histórico de ventas de Frutidelicias se ve un aumento constante año tras año, pero no se han sabido mantener los clientes por parte de la administración de Frutidelicias, es decir que a largo plazo estos clientes tienden a desaparecer en el portafolio de la compañía, por la falta de seguimiento, de control etc.

Para realizar este pronóstico se llevó a cabo una técnica cualitativa llamada Encuesta aplicada a la fuerza de ventas, donde Los vendedores estimaron las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforma el pronóstico final para Frutidelicias. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos, pero se trató de sacar lo mas realista posible.

Esta técnica muestra en realidad cual puede ser el futuro de la organización en este sector, ya que la fuerza de ventas, son los que mas conocen este sector, y se ve demostrado en las preguntas que se hicieron, ellos conocen la dificultad de llegar a este mercado, pero hay que comprometerlos a alcanzar dichos objetivos. La fuerza de ventas, conoce a fondo como está Frutidelicias en este sector actualmente, y ellos en esta técnica, comentan que hay que ganar confianza ante ellos para hacer más efectivo este proceso.

Las experiencias que tienen en ventas de este sector los hace responder con claridad y siendo prudentes a la hora de obtener clientes y ventas.

Hay que procurar que esta técnica no se vuelva una negociación de objetivos de ventas, ya que la fuerza de ventas piensa que por ser su opinión, ese será su objetivo, y esta técnica se debe usar para hacer un diagnostico y de acuerdo

²⁹ Valle, Ventas 2009, archivo de ventas, Cali gerencia Frutidelicias & Cia Ltda 2009.

a las respuestas de todos se unifique y así mismo sea el pronóstico total, no para un vendedor sino para la empresa en general, que es lo que se hizo en este pronóstico, donde se unificó las respuestas y se totalizó con un pronóstico específico.

Según la fuerza de ventas y dándoles a conocer el sector tan grande que hay por explorar en el segmento institucional, y haciéndoles las siguientes preguntas, se realizó el pronóstico de ventas:

¿Cree usted que es posible lograr atender para el próximo mes al menos un casino de los mencionados anteriormente, haciéndole un seguimiento importante y con ayuda de un coordinador pendiente de sus solicitudes?

Primera vendedora: Si, es posible siempre y cuando se tengan las herramientas necesarias.

Segunda vendedora: en uno o dos meses se puede lograr haciendo seguimiento, con productos de calidad y con apoyo gerencial es posible y sobretodo con un buen plan de negociación.

¿A cuantos casinos cree usted que puede visitar en un mes?

Primera vendedora: en un mes al menos 10 casinos.

Segunda vendedora: Entre 5 – 10 casinos sin descuidar la ruta actual que maneja.

¿Cuantos de los clientes mencionados anteriormente cree usted que Frutidelicias pueda atender en un corto plazo con su ayuda?

Primera Vendedora: más o menos 3, este sector requiere confianza que hay que adquirir con tiempo.

Segunda vendedora: sería más o menos 1 por mes, aunque se visiten 10 es un sector difícil donde se demoran en tomar la decisión de cambiar de proveedor.

Según las preguntas realizadas a la fuerza de ventas, saben que no es un sector fácil de llegar y que les toman tiempo tomar la decisión, si cada uno adquiere un compromiso y consiguen 1 o 2 casinos por mes sin tener una estructura comercial sólida, se espera que con la fuerza de ventas que se

propone, que es de 3 vendedoras y 2 coordinadoras tanto de ventas como de mercadeo se puedan conseguir por lo menos en promedio en 2 meses un 5% del sector, siendo coherentes con el pronostico de la fuerza de ventas actual.

8.4. Mantener una comunicación constante y asertiva con los consumidores

la comunicación, cualquiera que sea su tipo y/o forma, se debe considerar como un proceso básico para orientar e incidir sobre las aptitudes o acciones que deseamos tener como resultados en los clientes potenciales y esta comunicación, dentro del entorno comercial, buscar lo siguiente:

- Saber dar a conocer la presentación: personal e institucional
- Saber compartir información sobre el producto, bien o servicio
- Saber coordinar acciones sobre la venta y post venta
- Saber solucionar conflictos sobre las quejas y reclamos

8.4.1 ¿Por Que debe Frutidelicias tener una buena comunicación con el cliente?

Para lograr que la comunicación sea efectiva se debe utilizar una herramienta, que a la larga esta causando eficiencia y efectividad: Inteligencia Motivacional

En primer lugar la motivación, no es más que saber incentivar de acuerdo a la combinación de ciertos factores (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes) que logren en el cliente potencial una energía positiva hacia la culminación de acciones y actividades que nosotros queremos que realicen³⁰(Jobber, 1995)

En segundo lugar, la inteligencia, como una cualidad y don que posee el ser humano, puede elaborar ideas de acuerdo a ciertos parámetros, conocimientos, experiencias, valores, normas, etc., que permitirán un adecuado comportamiento en el entorno comercial.

³⁰ JOBBER, D. Principals and practices of marketing. España: Mc Graw Hill, 1995. 540 p.

Aprovechando la herramienta antes mencionada se pueden irradiar ciertos estados de ánimos y causar un efecto en las personas, simple y llanamente con el objetivo de manipular con aptitudes mentales positivas, incentivando el inconsciente de las personas y motivarlas a que sigan y mantengan una fidelidad adecuada, desde un saludo amable, un detalle amistoso, una mención para incrementar el "ego", hasta una reconocimiento público.³¹

No es lo mismo un directivo comercial que cuando salude a sus cuentas especiales, ofrezca una sonrisa y refleje un estado de ánimo positivo, activo y de alegría, eso cae bien y hace que la empresa ofrezca una buena imagen, hacer que los clientes piensen “Frutidelicias tiene ganas de salir adelante” eso hace que apoyen la compañía y crean ella.

Frutidelicias debe tratar de capacitar a toda su fuerza de ventas y a su área de mercadeo para poder lograr lo siguiente:

- Generar una predisposición de "Atención": demostrar que verdaderamente que interesa el desarrollo de la situación.
- Considerar que la postura corporal y la expresión facial, demuestren amabilidad ante la situación
- Utilizar tono de voz cordial y amigable, que denote disposición de servicio
- Dejar de lado movimientos, acciones y/o aptitudes que desacrediten el buen nivel cultural, educativo , como representantes y miembros de una empresa
- Procurar mantener un ambiente de cordialidad, amabilidad, paciencia y buen humor

Frutidelicias debe mantener buenas relaciones comerciales tanto con los compradores regionales de los grandes casinos, como con los almacenistas de

³¹ www.mailxmail.com/cursos-marketing-servicios-supervision/inteligencia-motivacional, Doc. Marketing: Inteligencia Motivacional. 2007

cada punto, llevando a cabo estrategias de mercado para aumentar las ventas de manera significativa ya que finalmente los que hacen el volumen de venta son ellos.

No se puede perder ocasión de informar y comunicarse con los clientes. La atención personal también es un recurso privilegiado para que los clientes se comuniquen con la empresa.

Colocar un buzón de sugerencias para que el cliente pueda dejar mensajes, sugerencias y/o contestar un breve cuestionario de intereses que a la empresa le serán de mucha utilidad. A través de un buzón, la fuerza de ventas podrá preguntar por sus servicios, sus productos, la atención que brinda, recibir quejas y por sobre todo "escuchar" lo que los clientes quieren decirle.

Todos estos recursos que Frutidelicas debe implementar en las oficinas están al servicio de su marketing promocional en el área de ventas y mercadeo.

El e-mail es un modo de contacto más directo y podría compararse con el teléfono; ya que, a través del e-mail usted establecerá una relación más estrecha con el cliente potencial. Ya sea para responder a una consulta o para enviarle su boletín con novedades, para recibir consultas o tomar pedidos, el e-mail facilita llegar al cliente de una manera más personal y directa. Además, una vez que estableció el primer contacto, se tiene más oportunidades de "ir hacia" el potencial cliente en lugar de esperar a que él vuelva como ocurre con la Web.

Frutidelicias debe saber aprovechar el internet ya que esto reduce el número de intermediarios requeridos entre fabricantes y usuarios finales, baja los costos de transacciones, mejora el funcionamiento de mecanismo de precios y por ende aumenta la competitividad de la compañía, en este caso Frutidelicias no va a tener que esperar 2 o 3 semanas para llevar a cabo un plan de mercadeo, un cambio de precios o cualquier actividad de impulso de productos programado a última hora.

Actualmente Frutidelicias cuenta con una página web con información completa de la empresa y de sus líneas de productos pero no la da a conocer, pocas personas saben de la existencia de la pagina, el área de mercadeo se debe enfocar en darla a conocer iniciando con sus clientes potenciales hasta con los proveedores, de esta manera en un vos a vos se reconoce que se puede hacer contacto también a través de la pagina Web.

A través de cualquiera de estos medios Frutidelicias puede realizar una encuesta para medir la satisfacción de los clientes, y otra realizarla en supermercados, para analizar el reconocimiento de la empresa en las personas de Cali (ver anexos)

CONCLUSION

La empresa Frutidelicias & Cia Ltda. Cuenta con una estructura deficiente para la implantación de la filosofía de marketing lo cual se traduce en un bajo nivel de orientación al mercado. Dado que el éxito de cualquier función empresarial está en parte determinado por la viabilidad de su estructura organizativa, se hace necesario crear una organización de mercadeo que adecúe, permita y facilite la orientación al mercado en la empresa. Esta idea tiene como base el principio de adaptación de la estructura a la estrategia y establece como tarea principal de gerencia diseñar el organigrama más adecuado.

Si la estructura sigue a la estrategia, las estructuras de mercadeo deben ser vistas como determinantes y reflejadas en la estrategia de marketing y, por consiguiente, en la orientación al mercado. De esta idea se parte para suponer que la orientación al mercado puede ser medida a través del estudio de la estructura organizativa empresarial.

Mediante la realización de este trabajo, se pudo realizar un diagnóstico de cómo se encontraba Frutidelicias & Cia Ltda., en cuanto al área comercial y el manejo de mercadeo, en donde se pudo concluir que actualmente la empresa, presenta la gran necesidad de crear un departamento de mercadeo, que sea el encargado de descubrir las necesidades del cliente y su entorno, y esta pueda desempeñar una serie de funciones como: Investigación de mercados, Lanzamiento de productos, análisis de la competencia, realización de tendencias entre otros; buscando siempre identificar los requerimientos de los clientes para satisfacer necesidades.

Es importante pensar en la posibilidad de implementar la propuesta de Estructuración del Departamento de Mercadeo para Frutidelicias, ya que es una necesidad actual que presenta la organización, y se debe plantear y al ser ejecutada, contribuirá positivamente en el crecimiento y desarrollo de la misma.

RECOMENDACIONES

En relación con los componentes de la arquitectura estratégica (Estructura, Recursos y Procesos) de las organizaciones de consumo masivo de alimentos, en torno al establecimiento de un Modelo Estratégico de Mercadeo, se recomienda que la dirección de mercadeo mantenga las relaciones de subordinación vertical con la gerencia comercial de la empresa; deberá ubicarse al mismo nivel que el resto de las direcciones de la empresa, manteniendo con estas un nivel horizontal de colaboración y trabajo conjunto, de manera que se logre la coordinación de acciones que alcancen de manera armónica el objetivo final de la organización. Se recomienda de la misma manera, que la organización a través de esta dirección, ofrezca programas de formación orientados a comunicar las acciones de marketing que emprenderá la empresa; mostrando de la misma manera, el papel protagónico y de responsabilidad que cada individuo de la organización poseerá dentro de la puesta en marcha de los planes de mercadeo que se lleven a cabo, para garantizar el éxito del fin común que es el de satisfacer las necesidades de los diversos públicos

Puesto que una organización es un sistema dinámico. En relación con las estrategias de servicios que ofrecen ventajas competitivas sostenibles a este tipo de organización, se recomienda que la dirección de mercadeo utilice de manera permanente las técnicas propias del marketing como lo son los estudios de mercados, análisis de producto, benchmarking entre otros, para ofrecer a la organización un nivel adecuado de información sobre sus ventajas competitivas, que permita a la organización reorientar sus estrategias de mercado, para enfocar de manera permanente a la consecución de los objetivos corporativos.

Finalmente, en relación con el diseño del Plan de Acción para la creación y puesta en marcha de la Dirección de Mercadeo en organizaciones de Consumo

Masivo de alimentos, se recomienda a la organización objeto de estudio, llevar a cabo la implantación de dicha dirección utilizando para ello el modelo creado en este trabajo de investigación; ya que el mismo responde de manera directa a las necesidades encontradas en el seno de la empresa, ya que se basa en datos obtenidos a través de los estudios llevados a cabo, en los que se manifiestan las opiniones de los actores que confluyen en la misma. Se recomienda así mismo, una vez creada la dirección propuesta, que la misma base sus funciones en la puesta en marcha de planes de acción que puedan ser adaptados a la progresión consecutiva en el alcance de los objetivos organizacionales y que conjugue los valores organizacionales con los valores sociales contenidos en la atención de clientes y consumidores en donde esta implícito la satisfacción de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 2003. 780 p.

Walker, Boyd, Mullins, Larréché, Marketing estratégico 4: Mc Graw - Hill, 2005. p. 195

JOBBER, D. Principals and practices of marketing. España: Mc Graw Hill, 1995. 540 p.

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice Hall, 1996. 826 p

MENDEZ, Carlos. Metodología de la investigación. 2 ed. España: Mc Graw Hill. 2001. 246 p.

PEREZ, Martha. Guía practica de planeación estratégica. Cali : Universidad del Valle, 2001. 260 p.

www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/.../oportunidades.ppt
oportunidades comerciales en el sector agroindustrial. 2007

www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3929583; 2009. doc.: tecnología se toma estudios de mercado; periódico el tiempo

Philip, Kotler. Mercadotecnia. 6 ed. México D.F: Prentice-Hall, 1996. p. 150.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-del-marketing/> 2007. Doc. Concepto del marketing.

Muñiz Rafael. Marketing en el siglo XXI. Colombia 2001. Intro.

www.navactiva.com/web/es/amkt/aseso/general/asesor2/2007/45415.php doc.: funciones del departamento de marketing. 2007

Informe relación ventas faltantes. Cali: Frutidelicias & Cia Ltda, Febrero de 2010. p. 5

ENTREVISTA con Jorge Moncada, Jefe de producción de Frutidelicias & Cia Ltda,
Cali 08 Marzo 2010

ENTREVISTA con Julián Vargas, Gerente General de Frutidelicias & Cia Ltda.,
Cali 03 Marzo 2010.

ANEXOS

ANEXO 1:

ENCUESTA SATISFACCION CLIENTE:

NOMBRE:

GENERO:

EDAD:

E-MAIL:

SITIO DE

ENCUESTA:

Estimados Clientes, deseamos obtener de ustedes información respecto a problemas que tengan o hayan confrontado y también acerca de las ventajas que tiene Frutidelicias, Todo esto en pro del mejoramiento continuo de los productos y servicios, y para mantener una cordial relación comercial.

1. Le parece que los productos de Frutidelicias presentan una calidad:

- a) alta
- b) regular
- c) baja

2. Como le parece la atención al cliente que le brinda Frutidelicias & Cia Ltda.?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

3. Que tipo de inconvenientes a tenido con Frutidelicias?

- a) Calidad
- b) Atención al cliente
- c) Incumplimiento en horarios
- d) Incumplimiento en los pedidos.

4. Adquiere usted fácilmente los pedidos que desea realizar?

- a) SI
- b) NO

5. Tiene usted respuestas ágiles y oportunas cuando tiene algún inconveniente?

- a) SI
 - b) NO
 - c) POR QUE?
-

6. El servicio de transporte de la compañía le parece adecuado?

- a) SI
 - b) NO
 - c) POR QUE?
-

- Población objetivo: Clientes que actualmente consumen productos de Frutidelicias
- Población total: 150
- Tipo de encuesta: entrevista personal.
- Número de preguntas: 6

ANEXO 2:

ENCUESTA RECONOCIMIENTO DE MARCA:

La siguiente encuesta se realiza con el fin de saber el reconocimiento actual que tienen las marcas Frugos y Frutidelicias dentro del mercado, para la empresa es de gran ayuda su colaboración, de igual forma los datos que se consignent serán tratados de forma anónima. Gracias.

NOMBRE:

GENERO:

EDAD:

E-MAIL:

SITIO DE

ENCUESTA:

1, ¿Ha consumido la pulpa de fruta marca Frugos?

SI

NO

Si la respuesta es sí pase a la pregunta 2

2, ¿Numere las siguientes marcas de pulpa de fruta de 1 a 5 siendo 1 la pulpa que menos le gusta y 5 la pulpa que mas satisface sus necesidades?

Frugos	
El Embrujo	

Fruti	
Helen	
ASJ	
Canoa	

3, ¿por cual de las siguientes características reconoce usted la pulpa Frugos?

Precios bajos	
Fácil de conseguir	
alta calidad	
Variedad de sabores	
otro	

4. ¿sabía usted que la compañía maneja otra marca llamada Frutidelicias en donde ofrece aderezos y conservas?

SI

NO

Si la respuesta es sí pase a la pregunta 5

5. ¿Cuál es el producto de su preferencia marca Frutidelicias?

Brevas en almíbar	
Salsas agridulces	

Salsas Picantes	
Conservas de fruta	

6. ¿Sabía usted que Frutidelicias apoya el ciclismo Colombiano por medio de Indervalle?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

- Población objetivo: personas el cual visiten supermercados y estén en la zona de congelación.
- Población total: 150
- Tipo de encuesta: entrevista personal.
- Número de preguntas: 6