

PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO
PARA RUBIO ZEA Y CIA S.C.S. "LA DESPENSA NATURAL"
AÑO 2007 - 2008

PAOLA ANDREA MONTES TOVAR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIECIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2007

PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO
PARA RUBIO ZEA Y CIA S.C.S. "LA DESPENSA NATURAL"
AÑO 2007 - 2008

PAOLA ANDREA MONTES TOVAR

Pasantia para optar al titulo profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

Director
JESÚS MARIA PLATA FRANCO
Economista MBA
Docente – Hora cátedra

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIECIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2007

Nota de Aceptación:

Aprobado por el comité de grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente, Para optar al título de Profesional En Mercadeo y Negocios Internacionales.

Dr. ALFREDO BELTRAN AMADOR

Jurado

Dra. ANA MILENA ALVAREZ CANO

Jurado

Santiago de Cali, 4 de Julio de 2007

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	11
INTRODUCCIÓN	15
1. FASE I – CONCEPTUALIZACIÓN	16
1.1 TEMA GENERAL	16
1.2 TEMA ESPECÍFICO	16
1.3 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	17
1.4 MARCO DE REFERENCIA	18
1.4.1 Marco Teórico	18
1.4.2 Marco Conceptual	18
1.4.3 Marco Legal	20
1.5 METODOLOGÍA	21
2. FASE II – INFORMACIÓN	24
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	24
2.2 MARKETING MIX	25
2.2.1 4 P`S de la empresa RUBIO ZEA Y CIA	25
2.2.1.1 Producto	25
2.2.1.2 Plaza	27
2.2.1.3 Promoción	28
2.2.1.4 Precio	30
2.2.2 4 C`S de la empresa RUBIO ZEA Y CIA	33
2.2.2.1 Compañía	33
2.2.2.2 Clientes	33
2.2.2.3 Competencia	34
2.2.2.4 Clima o Entorno	34

2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
3. FASE III – ETAPA DE ANÁLISIS	38
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTER	38
3.1.1 La Empresa y su Función	38
3.1.2 Definición del negocio	39
3.1.3 Misión	39
3.1.4 Visión	39
3.1.5 Valores	39
3.1.6 Evaluación del desempeño interno y externo	40
3.1.6.1 Evaluación del desempeño interno	40
3.1.6.2 Evaluación del desempeño externo	50
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	53
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	53
3.2.1.1 Económico y Social	53
3.2.1.2 Cultural	54
3.2.1.3 Tecnológico	54
3.2.1.4 Político	54
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	54
3.2.3 Descripción de la competencia	55
3.2.4 Barreras de entrada	56
3.2.5 Productos sustitutos	57
3.2.6 Análisis de clientes / Usuarios	58
3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO	59
3.4 Análisis DOFA de la empresa (Enlace 4 cs por 4 p's)	61
4. FASE IV – DIAGNÓSTICO	65
4.1 EL PROBLEMA	65
4.1.2 Planteamiento del problema	65
4.1.3 Formulación	65

4.1.4	Justificación (Consecuencias actuales y futuras)	65
4.2	OBJETIVOS Y METAS	66
4.2.1	Generales	66
4.2.2	Específicos	66
4.2.3	Alcance – cobertura geográfica – población beneficiada	67
4.2.4	Meta	67
4.3	VENTAJA COMPETITIVA	67
4.4	FACTORES CALVES DE ÉXITO	69
5.	FASE V – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	71
5.1	BASES DE FORMULACIÓN	71
5.1.1	Formulación del Problema	71
5.1.2	Objetivo General	71
5.1.3	Alcance	72
5.1.4	Conclusión DOFA para la empresa	72
5.1.5	Ventaja Competitiva	73
5.1.6	Factores claves de éxito	74
5.2	PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	75
5.2.1	Alternativas	75
5.2.2	Selección y definición del mercado objetivo resultante	78
5.2.3	Micro segmentación del mercado	79
5.2.3.1	Geográfica	79
5.2.3.2	Demográfica	80
5.2.3.3	Psicográfica	80
5.2.3.4	Conductual	80
5.3	OPCIONES ESTRATÉGICAS	80
5.3.1	Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	81
5.3.1.1	Selección y Justificación	85
5.3.2	Esquematización de las opciones estratégicas operativas	86

5.3.2.1 Selección, justificación y táctica	90
6. FASE VI – GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO	96
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	96
6.1.1 Implementación	96
6.1.2 Control	96
6.1.3 Evaluación	96
6.1.3.1 Índices de evaluación	97
6.2 PLAN DE CONTINGENCIAS	97
6.3 COSTOS / PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS	98
6.5 P & G PROYECCIÓN DE RESULTADOS	99
7. CONCLUSIONES	100
8. RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cobertura geográfica de la empresa	28
Tabla 2. Personal que conforma la fuerza de ventas de la empresa	30
Tabla 3. Análisis de precios vs. La competencia “línea panadería”	31
Tabla 4. Análisis de precios vs. La competencia “línea integral”	32
Tabla 5. Personal que conforma la empresa	33
Tabla 6. Pedidos realizados vs. Pedidos despachados	36
Tabla 7. Evaluación del desempeño interno	40
Tabla 8. Evaluación del desempeño externo	51
Tabla 9. Análisis de la participación relativa	59
Tabla 10: Análisis DOFA : Debilidades	61
Tabla 11: Análisis DOFA : Fortalezas	62
Tabla 12: Análisis DOFA : Oportunidades	63
Tabla 13: Análisis DOFA : Amenazas	64
Tabla 14. Ventaja competitiva (factores claves de éxito)	68
Tabla 15. Análisis matriz DOFA para la empresa	72
Tabla 16. Análisis competitivo	74
Tabla 17. Plantilla de selección	77
Tabla 18. Gym seleccionados para el nuevo mercado	79

Tabla 19. Vertiente y opciones estratégicas básicas	81
Tabla 20. Construcción de la estrategia corporativa	82
Tabla 21. Construcción de estrategias operativas	87
Tabla 22. Mapa estratégico	95
Tabla 23. Presupuesto implementación de estrategias	98

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Alternativas	104
Anexo 2. Ventas en unidades por línea de producto	110
Anexo 2. Análisis tendencias línea de producto línea panadería	111
Anexo 3. Tendencias de la línea de panadería	111
Anexo 4. Análisis venta por línea de producto línea integral	112
Anexo 5. Tendencias de la línea integral	112
Anexo 6. Pareto de productos distribuidos por línea de producto	113
Anexo 7. Análisis de ventas por mes y proyecciones	114

RESUMEN EJECUTIVO

RUBIO ZEA Y CIA S.C.S “LA DESPENSA NATURAL”, se puede definir como una empresa productora y comercializadora de productos 100% integrales, la cual cuenta con una trayectoria de 20 años en el mercado, liderada por el Señor José Israel Rubio y su esposa, la Señora Aída Patricia Zea, propietarios de dicha empresa; quienes se encuentran respaldados por un excelente equipo de trabajadores comprometidos, responsables y ante todo, poseedores de conocimientos relacionados con la industria panificadora; quienes esperan responder de la mejor forma a las necesidades del mercado actual y futuro.

En el portafolio de productos, marca **LA DESPENSA NATURAL**, los clientes pueden encontrar una gran variedad de referencias conformadas por productos para toda la familia ya que se cuenta con productos de panadería dulces y simples, para cada gusto y también harinas integrales de gran valor nutritivo, aptas para empezar a adquirir hábitos saludables de alimentación, desde temprana edad o mantener los ya practicados.

Al analizar los elementos fundamentales de mercadeo para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, definidos como las 4 Ps y las 4 Cs que comprenden: Producto, Precio, Promoción, Plaza y Clima, Clientes, Compañía y Competencia, se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- **Producto:** La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, hace parte de las empresas productoras y comercializadoras de productos integrales más completas en el mercado, en cuanto a portafolio de productos se refiere, con una línea de panadería y la otra de harinas 100% integrales, ofrece al cliente la oportunidad de satisfacer sus necesidades de alimentación saludable, de una manera más precisa de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- **Promoción:** Se encuentra dividido de la siguiente forma:
 - **Publicidad:** Debido a que no existe un Plan de Mercadeo y de medios establecido, no se cuenta con un portafolio de promoción y publicidad. Sin embargo, se participa en la transmisión radial, en la emisora: Todelar Radio Calima todos los días a las 9:00 A.M, en la cual habla el Señor José Israel Rubio, gerente y dueño de la empresa. También se distribuyen flyers y folletos informativos de los productos, en los puntos de venta.

- **Promoción:** se tienen en cuenta los calendarios promocionales de todos los Supermercados, y se participa en los eventos especiales que en ellos realicen con rifas, descuentos, anchetas, entre otras cosas más.
- **Relaciones Públicas:** a pesar de no tener un plan de relaciones públicas estructurado, se hace presencia en la mayoría de los eventos realizados por los Supermercados, para dar a conocer la marca. También se realiza mecenazgo indirecto, ya que se regalan productos a la fundación **Remar**, dedicada a la rehabilitación de Drogadictos.
- **Fuerza de Ventas:** La fuerza de ventas de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, se encuentra conformada por 15 personas todas mujeres, dedicadas a atender una ruta específica de almacenes asignados.
- **Precio:** Los productos marca **LA DESPENSA NATURAL**, manejan precios acordes con sus características de beneficio saludable, los cuales se encuentran al margen de la competencia; siendo en muchos de sus productos el precio por gramo mas bajo del mercado.
- **Plaza:** En el momento la principal zona de comercialización es la Ciudad de Cali, a pesar de que los productos ya se esta distribuyendo en menor escala a ciudades como: Palmira, Tulúa, Buenaventura, Pereira y otras zonas periféricas. Se espera aumentar la cobertura a nivel nacional inicialmente.
- **Compañía:** La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, cuenta con un equipo de trabajo conformado por 28 personas, quienes realizan labores específicas de dirección, coordinación, producción, distribución y ventas, con el propósito de tener el producto en el momento y lugar oportuno para el cliente.
- **Clima Organizacional:** Todos y cada uno de los miembros de la empresa se encuentran comprometidos con el crecimiento de la misma, pero se deben manejar mejores conceptos, que permitan incentivarlos para obtener así mejores y más rápidos resultados.
- **Clientes:** El mercado de clientes para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, está conformado por un extenso grupo de personas entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socio económicos 3, 4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali inicialmente y zonas aledañas, quienes son personas que buscan productos alimenticios, con altos valores agregados al cuidado de la salud y el cuerpo.

- **Competencia:** El mercado se encuentra conformado por grandes y reconocidas empresas en el sector de alimentos funcionales, las cuales poseen gran posicionamiento y ante todo capital para realizar inversiones en medios publicitarios, que hacen que las empresas pequeñas puedan actuar en un mercado mas reducido.

La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, desean incrementar sus vetas, y por ende su marker share el cual está por debajo del crecimiento de la industria panificadora; teniendo en cuenta que la empresa presenta un gran problema relacionado con la capacidad de su planta de producción, y también con las negociaciones con ciertos proveedores de materia prima, los cuales venden productos monopolísticos que impiden a la empresa tener abastecimiento de ellos, como lo es la Levadura de Cerveza, fuertemente demandada por el mercado; haciendo esto incurrir a la empresa en agotados constantes con los clientes, lo cual perjudica el buen nombre de la misma. También cabe resaltar que a pesar de ser una de las pocas empresas con un portafolio de productos tan completo, no se le esta dando la importancia necesaria, que permita conseguir mas mercado y logre ser conocida esta empresa dentro del grupo de las pequeñas empresas, como líder a nivel nacional inicialmente.

Es por esta razón que en el presente trabajo de grado, se ha establecido como objetivo especifico, la elaboración de un Plan de Mercadeo estratégico ejecutable en los años 2007 y 2008, enfocado en dar solución al problema detectado.

Después de un completo análisis acerca de todos los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, y teniendo también en cuenta los factores claves de éxito de la misma para su crecimiento, se llegó a la conclusión de que su ventaja competitiva radica en su propuesta de ofrecer un variado y extenso portafolio de productos, con el propósito de satisfacer en su mayor totalidad las necesidades y deseos del cliente, por consumir productos ricos, nutritivos, saludables y ante todo 100% integrales.

El nuevo mercado fue definido de la siguiente manera: Jóvenes deportistas y mujeres pertenecientes a los niveles socio económicos 3,4,5 y 6.

Dentro de la segmentación geográfica se determino inicialmente la ciudad de Santiago Cali, ya que es en esta zona donde se encuentra concentrado el mayor mercado potencial. De igual forma las ciudades periféricas.

En cuanto a la segmentación demográfica: deportistas y mujeres principalmente, entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socio económicos 3,4,5, y 6.

En la segmentación Psicográfica los productos están diseñados para personas de clase media, media alta y alta, que se preocupen por su salud, estado físico y para controlar o prevenir enfermedades originadas por la mala alimentación. En cuanto a la conductual, se concluyó que los estratos medios son los mayores consumidores de los productos, ya que son personas que buscan cuidar su cuerpo, su salud y prevenir enfermedades con mecanismos más económicos a los que pueden ser empleado por los estratos altos, quienes tienen la posibilidad de cuidar su cuerpo con mecanismos más costosos como cirugías, Gym, Spa, etc, y por tal razón es menor la cantidad de consumidores pertenecientes a estratos altos.

Al determinar las estrategias corporativas, se definieron los siguientes puntos: En cuanto a la estrategia de rentabilidad se empleará la de inversión, debido a que el objetivo del Plan de Mercadeo es incrementar las ventas en un 15%, el cual se reflejara e las ventas por unidad de producto en el periodo 2007 – 2008 y se deben hacer reestructuraciones en la empresa para lograrlo. Como estrategia de participación, se realizará con productos nuevos en nuevos segmentos y mercados, sin apartarse de la promesa básica de ofrecer productos 100% integrales. El posicionamiento será diferenciado y frente a la competencia se manejará una estrategia por delante de ella, ya que a pesar de no ser los únicos en el mercado, se realizaran estrategias de precio, promoción, publicidad, entre otras, que permitan sobresalir del grupo de las empresas dedicadas 100% a la producción y comercialización de productos integrales.

Al determinar, las estrategias Operativas, se definieron las siguientes: El producto se continuara desarrollando con las mismas características básicas con las que fue creado, es decir 100% integral, teniendo en cuenta que se realizaran investigaciones, que permitan sacar nuevos productos al mercado. Se contará con un canal corto de distribución, puesto que será empresa – cliente, con el objetivo de ofrecer precios competitivos al cliente final. Los precios ofrecidos por la empresa en sus productos se manejaran teniendo en cuenta los estándares del mercado y por ende la competencia directa. En cuanto a la promoción de la empresa, se manejará una atracción Mixta, es decir dirigir estrategia PULL (publicidad y promociones) para todos los clientes finales y PUSH para ofrecer incentivos a los intermediarios, como son los Supermercados, Tiendas Naturista y demás distribuidores, para que adquieran los productos y sean vendidos en sus establecimientos.

Con el propósito de poder cumplir a cabalidad con todos los objetivos planteados, tanto en la estrategia corporativa como operativa, deben tenerse en cuenta aspectos como la implementación del plan, su control y evaluación mediante índices claros y concretos, que permitan conocer los resultados del mismo.

INTRODUCCIÓN

El plan de mercadeo, es una herramienta estratégica, para todas las empresas que deseen entrar en el mercado, mantenerse en él y lo más importante triunfar en este mundo tan competitivo y vanguardista. Es por esta razón que la empresa **RUBIO ZEA Y CIA (LA DESPENSA NATURAL)**, desea con la elaboración de este plan de Mercadeo, encontrar un orden y un rumbo a todas las ideas y estrategias que nacen cada día, en pro del crecimiento de la empresa y en busca de la entera satisfacción de todos sus clientes de productos integrales, con el propósito de ofrecer lo mejor en calidad, servicio y atención al cliente.

El plan de mercadeo que se elaboro, comprende puntos de investigación básicos y contundentes como lo es conocer cómo se encuentran los entornos de la empresa, cuál es su competencia directa e indirecta y como poder diseñar estrategias para ello, además nos permite determinar cuáles son las debilidades y amenazas de la empresa, pero también cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, las cuales muchas veces se conocen por los empresarios dueños, pero muy pocas veces se les sabe aprovechar. Estos y muchos puntos más, nos darán como resultado un excelente y completo plan de mercadeo, para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, la cuál podrá comenzar su proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado, de una forma segura, clara y exacta a la vez que le aporta a la estudiante practicante una amplia gama de conocimientos del Mercadeo en el campo real.

1. FASE I – CONCEPTUALIZACIÓN

A continuación, se definen los términos conceptuales que se consideran básicos para la interpretación de este trabajo.

1.1 TEMA GENERAL

MERCADEO ESTRATÉGICO

“Puede definirse, como un proceso basado en análisis sistemáticos y permanentes que permiten conocer las necesidades del mercado, las cuales se convierten en nuevas ideas de productos o servicios que posteriormente, estarán dirigidos a diferentes tipos de clientes.

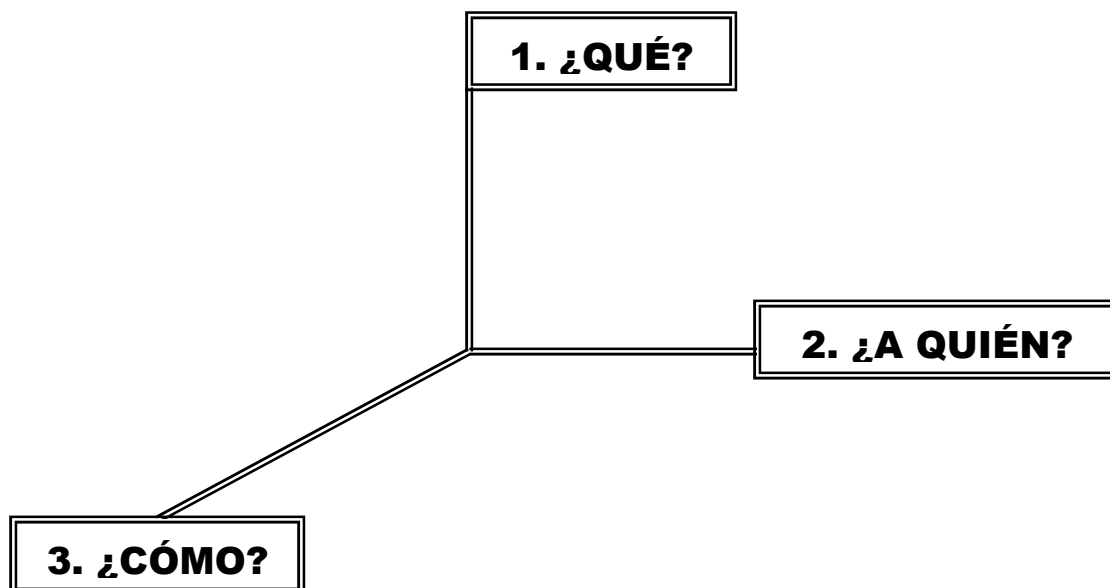
Además de esto, cabe resaltar que el mercadeo estratégico, permite la realización del análisis situacional de la empresa, con el propósito de establecer la formulación, ejecución, control y evaluación de acciones, que permitan que las organizaciones logren sus objetivos y metas propuestas, diseñadas a generar beneficios bilaterales para su mercado y para ella misma”.

TEMA ESPECÍFICO

Este Plan de Mercadeo Estratégico, ha sido realizado para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, con el propósito de diseñar estrategias, que permitan mejorar sus ventas y por ende continuar creciendo en el competitivo mercado de los productos integrales funcionales.

Teniendo en cuenta que este tipo de alimentación sana y saludable, es hoy por hoy una de las grandes tendencias en el mundo entero, se debe aprovechar al máximo esta gran oportunidad y hacer que esta empresa, logre incrementar sus ventas y mas adelante posicionarse como una de las mejores empresas oferentes de productos 100% integrales.

1.3 Figura 1. Definición Del Negocio



- **QUÉ:** Los productos Integrales marca **LA DESPENSA NATURAL**, satisfacen la necesidad de personas que desean alimentarse de una manera sana, natural y nutritiva, consumiendo productos alimenticios funcionales, que además de ser ricos aportan múltiples beneficios para la salud.

- **A QUIÉN:** Los productos integrales marca **LA DESPENSA NATURAL**, están dirigidos, Principalmente a mujeres entre los 25 y 60 años de edad, ya que son ellas, las personas más concientes del beneficio de estos productos funcionales, para el cuidado de la salud propia y de toda su familia. Pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 de la Ciudad de Cali principalmente.

- **CÓMO:** **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, actualmente maneja dos líneas de productos bajo la marca registrada de **LA DESPENSA NATURAL**, los cuales se encuentran divididos de la siguiente forma:

LÍNEA DE PANADERÍA: Se encuentra conformada por diez (10) referencias de panes, los cuales son: Mogollas Integrales, Pan Integral Miel y Pasas, Pan Integral Coco pasas, Tortas Integrales, Pan Integral de Centeno, Pan Integral de Lecitina, Pan Integral Multicereal, Pan Fibropan, Pan Integral Soya-Avena y Tostados Integrales con Linaza.

- **LÍNEA INTEGRAL:** Se encuentra conformada por diecisiete (17) referencias, las cuales son: Arroz Integral, Avena Integral, Hojuelas Precocidas, Café de Cereales, Germen de Trigo, Sal Marina, Salvado de Trigo, Granola, Harina Integral de Trigo, Lecitina en Cápsulas, Levadura de Cerveza en Polvo, Levadura de Cerveza en Tabletas, Melaza, Turrón de Granola, Vinagre de Manzana, Perlas de Ajo, Granola Dietética.

1.4 MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico. El plan de mercadeo, se basa en los planteamientos realizados por el autor: Walter Boyd Mullins Larréché; En el libro de “Marketing Estratégico” en su enfoque de toma de decisiones; ya que se encarga de mostrar y enseñar un nuevo significado y orientación mucho más práctica, acerca del Marketing Estratégico.

“El plan de mercadeo estratégico se basa en la búsqueda de decisiones Estratégicas que permitan crear diferenciación en los productos con respecto a la competencia, para de esta forma poder atraer nuevos clientes y conquistar nuevos mercados”

1.4.2 Marco conceptual. Los siguientes son términos y conceptos básicos, utilizados en el presente Plan de Mercadeo. Los cuales se enuncian a continuación con el propósito de brindar una mejor comprensión del mismo.

- **Estrategia:** Patrón fundamental de objetivos, asignación de recursos e interacciones presentes y futuras de una empresa con los mercados, sus competidores y otros factores del medio ambiente.
- **Macroentorno:** Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno, tales como: Fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.
- **Microentorno:** Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, estas son: La empresa, Proveedores, distribuidores, mercado, competidores y públicos.
- **Plan de Mercadeo:** Es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.

- **Plan de Acción:** Es la organización y relación de actividades con sus respectivos responsables, tiempos de ejecución y costo de realizar dicha actividad.
- **Táctica:** Método o sistema para ejecutar las estrategias planteadas.
- **Meta:** Fin cuantificable de los objetivos a que se dirigen las acciones, estrategias o deseos de una empresa.
- **Matriz DOFA:** Método que permite analizar tanto el entorno como la empresa y sus interacciones, para de esta forma diseñar estrategias mucho más eficientes para alcanzar las metas planteadas.
- **Alcance:** Especifica la Cobertura geográfica del plan de Mercadeo Estratégico y por ende su población beneficiada.
- **Integral:** Productos que contienen todos los beneficios nutricionales del trigo, la soya y la avena ya que en su proceso de fabricación no se le saca ninguno de sus sub. elementos. Como el Germen, el Salvado, la Sémola, la mogolla entre otros.
- **Sucralosa:** Endulzante dietético que permite ser mejor asimilado por el organismo y además contiene bajos niveles de carbohidratos.
- **Multicereal:** Producto de panadería elaborado con 5 cereales entre ellos (trigo, soya, avena, centeno y cebada) el cual posee un alto valor nutritivo.
- **Mercaderista:** Persona encargada de realizar inventarios en los supermercados del producto existente, montar pedidos y surtirlos en sus correspondientes ubicaciones en góndola. Con el propósito de tenerle el producto al cliente en el lugar y momento oportuno.
- **Impulsadora:** Persona encargada de realizar la labor de degustación de los productos en los almacenes, con el propósito de dar a conocer el producto.
- **Estrategia Corporativa:** Establece el propósito y alcance de la empresa y su función, además tiene incluye dos decisiones trascendentales:
 - Tiene que ver con la misión y visión de la empresa
 - Definición del negocio al que la empresa se dedica

- **Estrategias Operativas:** Consiste en determinar cuales son las actividades claves que nos darán la posibilidad de:
 - Consolidar Fortalezas
 - Superar Debilidades
 - Aprovechar las oportunidades
 - Detener el impacto de las amenazas
 - Alcanzar los objetivos estratégicos
- Estas estrategias, se resumen en las acciones realizadas en las 4 Ps y 4 Cs.
- **Ventaja Competitiva:** Es una superioridad distinguida y fácilmente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado, que sea difícil de ser imitada por la competencia.
- **Mecenazgo:** Actividad publicitaria sin ánimo de lucro, perteneciente a las relaciones publicas, en la cual se busca apoyar entidades dedicadas a labores sociales, por medio de obsequios de los mismos productos de la empresa.

1.4.3 Marco legal. Las siguientes son reglamentaciones y normas que se deben tener en cuenta para el buen desarrollo de las funciones de la empresa **LA DESPENSA NATURAL:**

- **Registro Sanitario:** Es la autorización otorgada por la autoridad sanitaria de un país para producir y comercializar productos de consumo humano. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, es la entidad encargada de otorgar los registros sanitarios en Colombia. El cual tiene una vigencia de diez (10) años y se puede prorrogar indefinidamente por períodos sucesivos de Diez (10) años.
- **Normas de Calidad BPM (Buenas Practicas de Manufactura):** Son un conjunto de normas diseñadas y usadas para asegurar que todos los productos, cumplan con los requerimientos de concentración, seguridad y eficacia que garantice la fabricación de productos limpios y de excelente calidad para lograr una completa satisfacción del cliente.

- **Tabla Nutricional:** A partir del 1 de Agosto de 2006, los alimentos envasados y empacados, deberán mostrar en sus etiquetas de forma obligatoria el rotulado nutricional. El cual le brindará al consumidor la información básica referente a las proteínas, grasas totales, fibra y demás nutrientes que posee cada producto; Para que de esta manera, pueda el cliente final optar por los alimentos que de acuerdo a su criterio, contribuyan a una dieta saludable.

Es importante resaltar, que este requerimiento no estaba siendo aplicado a los productos marca **LA DESPENSA NATURAL**, pero en el transcurso de la elaboración de este Plan de Mercadeo, se ha aplicado y ya varios productos poseen su tabla nutricional al respaldo del empaque.

1.5 METODOLOGÍA

Para la realización del presente Plan de Mercadeo Estratégico, se tuvieron en cuenta fases o etapas de desarrollo de gran importancia, organizadas de forma lógica, que nos permitan alcanzar el logro de los objetivos propuestos de la presente pasantía.

FASE I - CONCEPTUALIZACIÓN: Se describen aspectos generales de conceptos significativos para la empresa y la industria, los cuales se aplicarán a la Estructura del Plan de Mercadeo Estratégico, tomando como base marcos de referencia teóricos, conceptuales y legales referentes a la empresa y a la industria.

- Temas a Desarrollar: Tema General, Tema Específico, Definición del negocio, Definición del Producto, Marcos de Referencia Teórico, Conceptual y Legal, El proceso y su metodología.
- Resultado: Marco de referencia del plan de mercadeo estratégico a desarrollar

FASE II - INFORMACIÓN: Se indaga sobre aspectos generales de la empresa recopilando datos históricos y actuales, y analizando el marketing mix de manera general. El resultado del desarrollo de la fase II es el conocimiento de las falencias y oportunidades que presenta la empresa, tomando como base los datos actuales disponibles.

- Temas a Desarrollar: Antecedentes – Historia, Definición del negocio, Matriz de Interacción (las 4p'S - Producto - Promoción - Precio - Plaza, las 4cs Compañía - Clima o Entorno - Clientes - Competencia).
- Resultado: Visión global de la empresa en la industria.

FASE III - ANÁLISIS SITUACIONAL: Se encuentra dividida en cuatro temarios: **El primero** es un análisis sobre el **ambiente interno de la compañía**, identificando la función de la empresa, como se encuentra definido el negocio, su misión y visión. **El segundo** es un análisis sobre el **ambiente externo**, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural, que intervienen en el funcionamiento del negocio; además de la realización de un análisis comparativo (matriz de participación relativa) en donde se enfrentan las ventas de la empresa con respecto a sus competidores.

Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos de la panela, los clientes potenciales y actuales y por ultimo se realiza una breve descripción del competidor más cercano.

En el tercero se realiza un análisis global sobre el problema en general, los antecedentes, los síntomas y causas llevan a la **especificación del problema / oportunidad** principal que enfrenta la compañía; teniendo en cuenta la información de los temarios anteriores, se determina tanto las consecuencias actuales como las futuras que se puedan generar al no aplicar correctivos o captar las oportunidades.

En el cuarto se enmarcan ya los objetivos tanto generales como específicos para la solución del principal problema o el aprovechamiento de la oportunidad que se tenga acompañado de un alcance y metas, para el logro de dichos objetivos.

- Temas a Desarrollar: Análisis Situacional Interno (la empresa y su función, definición del negocio, misión, visión, valores, evaluación del desempeño), Análisis Situacional Externo (análisis del medio ambiente externo, análisis del medio ambiente competitivo, descripción de la competencia, barreras de entrada, productos sustitutos, análisis de clientes / Usuarios), El Problema / Oportunidad (planteamiento del problema / oportunidad, formulación, justificación), Objetivos (generales específicos, alcance).
- Resultado: Situación actual de la empresa – en donde estoy.

FASE IV - DIAGNÓSTICO: Se llega a conclusiones sobre el resultado del análisis de la participación de relativa de mercado, del DOFA de la empresa, los factores claves de éxito (activos tangibles e intangibles) y la ventaja competitiva que tiene la empresa con respecto a la competencia inmediata y establecimiento de mercado meta, partiendo del planteamiento de nuevas oportunidades del mercado donde se analizan las alternativas, la viabilidad, se selecciona un mercado meta adecuado y se establece su macro segmentación y micro segmentación.

- Temas a Desarrollar: Análisis de Participación Relativa en el Mercado, Análisis DOFA (enlace 4cs por 4ps), Ventaja Competitiva, Factores Claves Del Éxito. Planteamiento de nuevas oportunidades de mercado.
- Resultado: Determinación de mercado meta – a donde debo o quiero ir

FASE V - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: Se encuentra dividida en dos temarios: **El primero** es marco de referencia estratégico que comprende un resumen las conclusiones de los temas anteriormente realizados. **El segundo** comprende las esquematizaciones de las opciones estratégicas tanto corporativas (que se refieren al direccionamiento administrativo, operativo y comercial) como operativas (que se refiere a las estrategias para enfrentar el mercado y corresponden a las estrategias producto, plaza, promoción y precio) y su selección para el caso, complementadas con sus correspondientes justificaciones y tácticas.

- Temas a Desarrollar: Bases de Formulación (formulación del problema, objetivo general, alcance, conclusión DOFA para la empresa, ventaja competitiva, factores claves de éxito, mercado objetivo), Opciones Estratégicas (esquematización de las opciones estratégicas corporativas, selección, justificación y táctica, esquematización de las opciones estratégicas operativas, selección, justificación y táctica).
- Resultado: Formulación de estrategias Corporativas y Operativas – cómo llegar a donde quiero ir

FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN: llega al proceso de ejecución de las estrategias, y allí se determina la implementación, el control, la evaluación, costo y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias y las proyecciones financieras esperadas con la aplicación de las recomendaciones del estudio. Debe plantearse un plan alternativo o de contingencia para prever cambios en los marcos de referencia estratégicos tomados.

Temas a Desarrollar: Proceso de ejecución de estrategias: Implementación o puesta en marcha, cronograma de actividades, Índices de Control y Evaluación, Costos / Presupuesto de la ejecución de las Estrategias y proyecciones financieras de resultados esperados

Resultado: Plan de implementación y gestión del plan.

2. FASE II - INFORMACIÓN

2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA

RUBIO ZEA Y CIA S EN C.S , es una organización familiar, la cuál cuenta actualmente con dos marcas registradas, independientes una de la otra, estas son: **LA DESPENSA NATURAL Y LA TIENDA NATURISTA VEGETALIA**, las cuáles tuvieron sus inicios en el año de **1985** en la Ciudad de Cali, comenzando a ser presencia en el Centro Comercial La Fortuna como Tienda Naturista La Despensa Natural; ya en el año de **1986** sus propietarios comenzaron a trabajar en la producción de panes integrales los cuales tuvieron una excelente acogida por los clientes que visitaban la tienda naturista; Razón por la cual en el año de **1994** paso de ser Persona Natural a Persona Jurídica, e independizando también ambos negocios, de la siguiente forma: por una parte, la tienda naturista la cual recibió el nombre de Vegetalita que cuenta actualmente con 2 puntos de venta ubicados en el Supermercado la 14 Cra 5 y el Supermercado la 14 Cosmocentro.

Por otra parte **LA DESPENSA NATURAL**, pasó de ser tienda Naturista para convertirse hoy por hoy en una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos integrales, los cuales se encuentran divididos en dos líneas de producto: productos de panadería, conformado por 10 referencias diferentes y los productos integrales compuesta por 17 productos, entre ellos Granolas, Avena integral, Germen de Trigo, Salvado de Trigo, entre otros.

LA DESPENSA NATURAL, actualmente atiende el mercado de la ciudad de Cali, Yumbo, Palmira, Popayán, Tulúa, Pereira y Buenaventura, haciendo presencia en los principales Supermercados de cada una de estas ciudades entre ellos; Supermercados la 14, Almacenes Éxito, Carrefour, Supermercados Comfandi, Olímpicas, Supermercados Galería, entre otras importantes Superficies de cada uno de estos destinos, haciendo también presencia en importantes tiendas Naturistas como lo son Integral, Semillas, Artemisa, entre otras.

En este momento la empresa cuenta con una planta de producción ubicada en el Barrio Villa Colombia de la Ciudad de Cali, un sólido equipo de ventas conformado por mercaderistas encargadas de un grupo de supermercados específico y demás departamentos administrativos los cuales trabajan en pro del crecimiento de la

empresa y posicionamiento de su marca en el mercado, la cual hoy por hoy es considerada líder en el segmento de panes integrales.

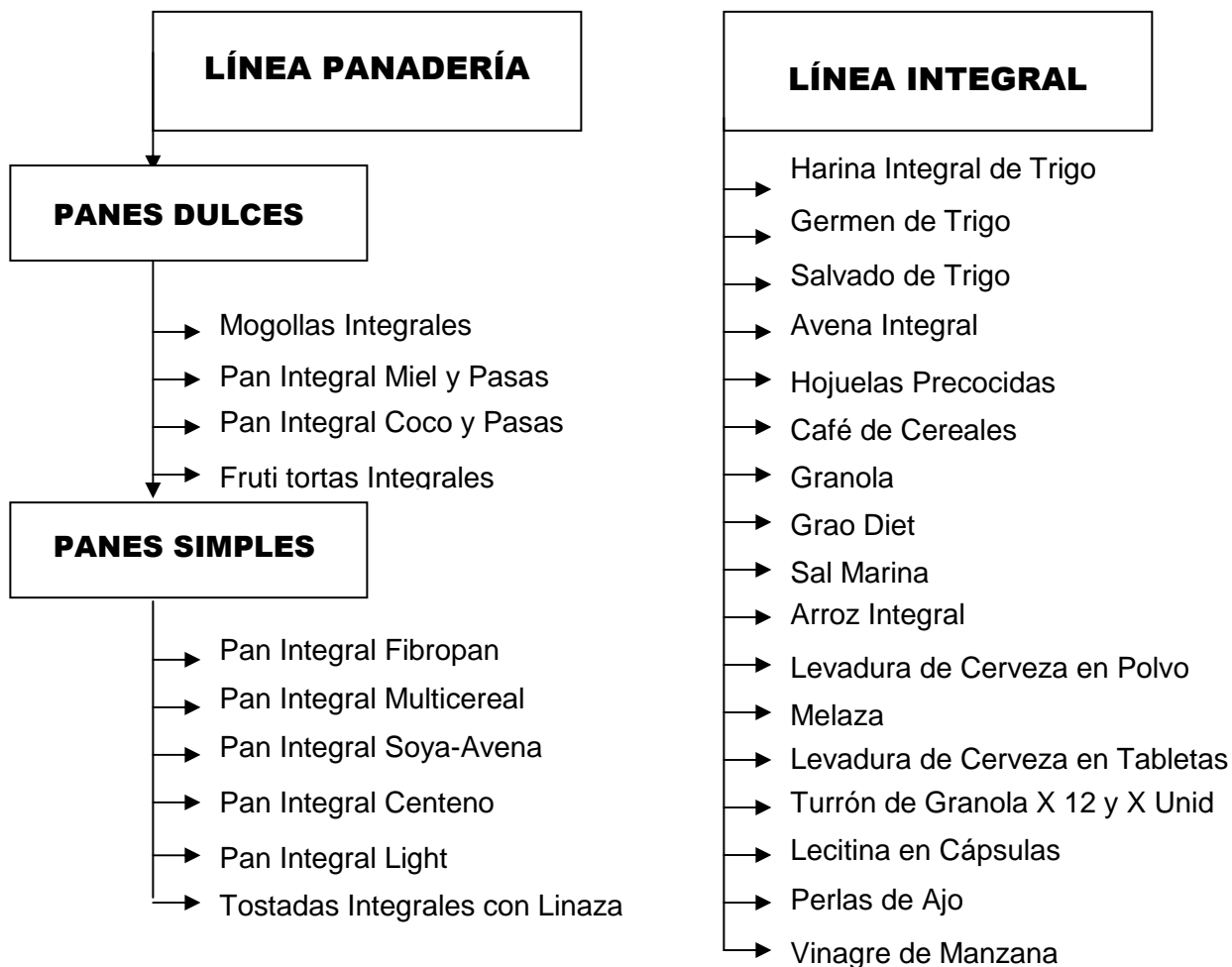
2.2 MARKETING MIX

El mercadeo al igual que otras ciencias, se encuentra soportado por elementos fundamentales, conocidos como las 4 p's y 4 cs, las cuales comprenden: producto, plaza, promoción, precio, compañía, clientes, competencia, clima o entorno. Teniendo en cuenta las teorías expuestas por Philip Kotler, en su libro de Marketing, estos elementos forman la mezcla perfecta para que una empresa logre obtener los mejores resultados de su mercado meta. A continuación, analizaré cada uno de estos importantes elementos aplicados a la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S.**

2.2.1 4 P'S de la empresa RUBIO ZEA Y CIA.

2.2.1.1 Producto. La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S.**, posee actualmente un portafolio de productos conformado por 10 referencias de productos de panadería y 17 referencias de Productos integrales, todos bajo la marca de **LA DESPENSA NATURAL**, las cuales presentan buenos niveles de crecimiento, (**Ver Anexo 2,3,4 y 5. "Vetas por Línea de producto y sus tendencias"**) estos son:

Figura 2. Portafolio de productos de la empresa Rubio Zea y cia



Como se puede observar, la Línea de panadería se encuentra dividida en 2 Sublíneas conformadas por los Panes Dulces, los cuales son productos dirigidos principalmente al segmento de los niños, con el propósito de ayudar a crear en ellos el hábito del consumo de fibra, de una forma rica y saludable.

Las seis (6) referencias restantes, se encuentran conformadas por los panes simples, los cuales están, dirigidos principalmente al segmento conformado por personas que deseen cuidar su cuerpo y su salud ya que son elaborados con ingredientes 100% integrales, que proveen al consumidor beneficios funcionales como: una mejor digestión, prevención del colesterol y permiten el aporte de vitaminas y minerales, entre otros más beneficios nutricionales.

El empaque de los productos de panadería, es bastante llamativo por los colores que cambian de una referencia a otra, generando esto diferenciación en el punto de venta frente a la competencia, que maneja un empaque estándar.

Por otra parte, la línea de los productos integrales, satisfacen la necesidad de los clientes que buscan una alimentación completa, sana, balanceada y ante todo que les permita consumir los mismos alimentos tradicionales pero con ingredientes que no afecten su salud. Estos alimentos funcionales tienen como principal tarea, prevenir enfermedades causadas por la mala alimentación, de una forma rica y nutritiva.

Todos los productos que conforman el catálogo de productos de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, cuentan con el respaldo de la marca “**LA DESPENSA NATURAL**”, debidamente registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio.

2.2.1.2 Plaza. RUBIO ZEA Y CIA S.C.S. cuenta con una red de distribución, conformada por Almacenes de cadena, tiendas naturistas, farmacias y también se les venden los productos a personas naturales con negocios propios. Todos estos lugares han sido codificados teniendo en cuenta que son zonas estratégicas, para la venta de este tipo de productos integrales. Es importante resaltar que se espera para este año 2007- 2008 ampliar la cobertura a nivel de Cali, buscando más lugares claves donde se encuentre la necesidad de cuidar el cuerpo y la salud.

Tabla 1. Cobertura Geográfica de la empresa

ZONA	ALMACENES DE CADENA	SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES	TIENDAS NATURISTAS Y PERSONAS NATURALES
CALI	7 = 58 Supermdos	20	168 clientes de los cuales 100 de ellos están activos
JAMUNDÍ	1	1	3 Clientes, de los cuales 2 de ellos están activos
PALMIRA	2	4	21 Clientes, de los cuales 16 de ellos están activos.
PRADERA		1	
SONSO			1 Cliente activo
GUACARÍ			1 Cliente activo
AMAIME			1 Cliente activo
BUGA	2		7 clientes, de los cuales 6 de ellos están activos.
SANTANDER DE QUILICHAO			2 Clientes activos
POPAYÁN			8 Clientes, de los cuales 7 de ellos están activos.
YUMBO		2	2 Clientes activos
TULUA	2		3 Clientes de los cuales 1 se encuentra activo
PEREIRA	1		3 Clientes, de los cuales 1 se encuentra activo
BUENAVENTURA	2		1 Cliente activo

Fuente: Información interna de la empresa Rubio Zea y Cia, análisis de las zonas de distribución, 2006.

2.2.1.3 Promoción

- **Publicidad.** Teniendo en cuenta, que la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, no posee un plan de mercadeo y de medios establecido, son pocas las actividades de publicidad que se realizan. Sin embargo, se participa en la transmisión radial, en la emisora: Todelar Radio Calima todos los días a las 9:00 A.M, en la cual habla el Señor José Israel Rubio, gerente y dueño de la empresa, dando a

conocer los beneficios de sus productos 100% integrales y también se realizan concursos con todos los oyentes que poseen mayor cantidad de empaques de productos marca **LA DESPENSA NATURAL**, a los cuales se les obsequian anchetas con todos los productos de esta misma marca.

También se distribuye flayers y folletos informativos de los productos, en todos los lugares donde son vendidos. Para las Tiendas Naturistas y Farmacias, este año 2007 se empezaron a obsequiar afiches con toda la información de los productos, con el propósito de que el cliente mantenga informado y los mismos propietarios de los establecimientos se sientan apoyados.

- **Promoción.** Para coordinar todas las actividades promocionales, se tienen en cuenta los calendarios promocionales de todos los Supermercados principalmente, y se participa en los eventos especiales que en ellos se realicen (Aniversarios, día de la Salud en Abril, día de la madre, día del padre, amor y amistad, entre otros) con descuentos en los productos de la línea de panadería o integral (por lo regular del 15%), también se realizan amarres a los productos (regularmente se obsequian en estos amarres turrónes y tostados), en las harinas se ha empezado a trabajar en la modalidad de extra contenido, también se aplica el pague 1 lleve 2 (especialmente con la línea de panadería).

Para las tiendas naturistas, entre ellas Integral, que vende los productos marca **LA DESPENSA NATURAL** se participa con anchetas en las actividades que estos lugares realizan y también en el año 2006 para la fiesta de la madre, realizamos una actividad, la cual fue anunciada en el programa radial, para esto invitamos un conferencista que les hablara a todas las madres de temas de su interés como nutrición, salud, cuidado de la piel, etc., les ofrecimos refrigerios elaborados con nuestros productos y obsequiamos anchetas a cada una de ellas.

- **Relaciones Públicas.** Actualmente en la empresa, no existe un plan de relaciones públicas estructurado, sin embargo se hace presencia en todos los eventos realizados por los Supermercados, a los cuales somos invitados, con el propósito de dar a conocer nuestra marca. También se realiza mecenazgo indirecto, ya que se regalan productos a la fundación **Remar**, ubicada en la Ciudad de Cali, dedicada a la rehabilitación de Drogadictos.

A los clientes que poseen dudas o preguntas con respecto a los productos, se les brinda por medio de la Coordinadora de Mercadeo asesoría telefónica y solución a su problema. También, cuando el cliente encuentra irregularidades en el producto,

este se le es cambiado y llevado hasta su lugar de destino con una llamada que permita aclarar el inconveniente.

- **Fuerza de Ventas.** La fuerza de ventas de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, se encuentra conformada por 15 personas todas mujeres, distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 2. Personal que conforma la Fuerza de ventas de la empresa

PERSONAL	CALI	PALMIRA	TULUA	B/VENTURA	PEREIRA
Coordinadora de Mercadeo	1				
Mercaderistas	8	1	1	1	1
Impulsadora	1				

Fuente: Información Interna de la empresa Rubio Zea y Ci, Personal de la fuerza de ventas, 2007.

Es importante tener presente que todas las zonas en las cuáles se distribuyen los productos marca **LA DESPENSA NATURAL**, se encuentran supervisadas por la misma coordinadora de mercadeo, la cuál aparece en el cuadro ubicada para Cali.

De las 8 mercaderistas de Cali, hay una de ellas que además de hacer ruta en Cali, también trabaja en la ruta viajera que corresponde a todas las zonas aledañas mencionadas anteriormente, a las cuales se viaja los días lunes y especialmente se atienden Tiendas Naturistas.

Las mercaderistas, manejan un promedio de 8 almacenes cada una en Cali y Palmira ya que en Tulúa, B/vetura y Pereira, atienden especialmente al Supermercado la 14, Olímpica y algunas Tiendas Naturistas, es decir un promedio de 3 Almacenes.

Para la labor de impulso, se tiene una (1) niña que se encarga de dar impulso y degustación en los almacenes asignados mensualmente, sean de zona norte o sur. También las mismas mercaderistas realizan labor de impulso, cuando terminan su tarea de mercadeo temprano.

2.2.1.4 Precio. Los precios al público manejados por la empresa, se encuentran muy relacionados con su calidad, teniendo en cuenta que se realizan inspección de precios, que permitan estar a la par con la competencia, teniendo como base los gramajes ofrecidos. A continuación se muestra la tabla de precios de la **DESPENSA NATURAL** Vs. su competencia Directa, para la línea de Panadería y la Línea Integral.

Tabla 3. Análisis de precios Vs. La competencia “Línea Panadería”

LÍNEA DE PANADERÍA					
Análisis de Precios					
Marca	Referencia	Gramos	Precio Vta. Público	Costo Gramo	% Variación
LA DESPENSA NATURAL	Pan Miel y Pasas	450	2.890	6.4	
	Pan Light con Lecitina	400	2.300	5.8	
	Fibropan	630	2.950	4.7	
	Pan Coco Pasas	450	2.600	5.8	
	Pan Soya Avena	400	2.500	6.3	
	Mogollas Integrales	350	2.020	5.8	
	Pan Centeno	400	2.120	5.3	
	Pan Multicereal	550	2.980	5.4	
	Fruti tortas	100	800	8.0	
	Tostados Integrales Con Linaza	120	750	6.3	
				5.98	100%
VIVA MEJOR	Pan Pasas	400	2.700	6.8	
	Pan Malta Sin Azúcar	400	2.400	6.0	
	Pan Ajonjolí	400	2.640	6.6	
	Pan Soyapac	380	2.400	6.3	
	Panecillos	320	1.690	5.3	
	Petipan	350	2.000	5.7	
					6.12
BUEN VIVIR	Pan Salvado	500	2.750	5.5	
	Pan Granola	500	3.150	6.3	
	Pan Centeno	500	2.900	5.8	
	Pan Quinua	500	3.050	6.1	
	Pan Hamburguesa	500	2.800	5.6	
	Pan Avena	500	2.800	5.6	
	Pan Pasas	500	2.800	5.6	
	Pan Linaza	500	3.050	6.1	
					5.83

Fuente: Información Interna de la empresa, Chequeo de precios realizado en el mes de Abril de 2007.

Teniendo en cuenta la anterior información, se pueden obtener las siguiente conclusión: Buen Vivir es la marca mas económica, con un 3% menos con respecto a La Despensa Natural, mientras que Viva Mejor es la más costosa del mercado, con un 2% por encima de los productos de la marca en estudio. Pero se debe resaltar que el precio por gramo de los productos marca **LA DESPENSA NATURAL**, es uno de los más bajos del mercado

Tabla 4. Análisis de precios Vs. la competencia “Línea de Productos Integrales”

LINEA DE PRODUCTOS INTEGRALES					
Análisis de precios					
Producto	Marca	Gramos	Precio de Venta Público	Costo X Gramo	% Variación
Granola	La Despensa	250	2.850	11.4	100%
	Toning	350	3.780	10.8	-5%
	Vitarrico	250	2.050	8.2	-28%
	La Superior	250	3.420	13.7	20%
	Nutrive	400	4.000	10.0	-12%
	Granny	400	4.550	11.3	-1%
	Pronut	250	3.050	12.2	7%
GERMEN DE TRIGO	La Despensa	250	2.750	11.0	100%
	Toning	300	2.850	9.5	-14%
SALVADO DE TRIGO	La Despensa	250	740	3.0	100%
	Toning	500	1.290	2.6	-13%
	Vitarrico	500	1.050	2.1	-30%
HOJUELAS PRECOCIDAS	La Despensa	500	3.040	6.1	100%
	Toning	400	1.590	4.0	-35%
	Vitarrico	500	2.880	5.8	-5%
	Quaker	300	2.500	8.3	36%

Fuente: Información Interna de la empresa, Chequeo de precios realizado en el mes de Abril de 2007.

Tomando como referencia, a los productos de la empresa con base a 100%, se puede observar como varían los precios con respecto a la competencia. En términos generales se concluye que los productos de la competencia en su mayoría están por debajo de los precios de la marca La Despensa Natural.

2.2.2 4 C's de la empresa RUBIO ZEA Y CIA

2.2.2.1 Compañía. La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, es una empresa productora y comercializadora de productos 100% integrales, la cual cuenta con 20 años de presencia en el mercado, con un equipo de trabajo conformado por 28 personas distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 5. Personal que conforma la empresa

DEPARTAMENTO	CARGO	N- DE PERSONAS
ADMINISTRATIVO	GERENTE	1
	ADMINISTRADORA	1
	AUX. CONTABLE	1
	SECRETARIA	1
	RECEPCIONISTA	1
PRODUCCIÓN	PANADERO	1
	AUX. PANADERIA	1
	AYUD. PANADERIA	1
	EMPACADORES	3
VENTAS	COORD. DE MERCADEO	1
	BODEGA	1
	MERCADERISTAS	12
	IMPULSADORA	1
	CONDUCTORES	2

Fuente: Información Interna de la empresa Rubio Zea y Cia, nomina del personal, 2007.

La empresa cuenta actualmente con una planta de producción mediana ubicada en el barrio Villa Colombia, posee hornos y toda la maquinaria apta para la producción y comercialización de estos productos. Es importante resaltar que muchas veces la capacidad de producción, no alcanza a satisfacer en su totalidad la cantidad de mercado que esta empresa ha logrado alcanzar.

2.2.2.2 Clientes. Los productos integrales de la Despensa Natural, están dirigidos especialmente a las Mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Cali como primera medida, concientes del cuidado de la salud y del cuerpo.

Este tipo de clientes quieren que su familia, adopte hábitos de vida sanos y son las madres principalmente, las que están en el proceso de educar a la familia e incluir en su nutrición productos integrales.

2.2.2.3 Competencia. teniendo en cuenta que la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S** solo se dedica a la producción y comercialización de productos 100% integrales, la competencia directa para su marca **LA DESPENSA NATURAL**, la constituyen las empresas que poseen un portafolio conformado solo por productos integrales en la Línea de Panadería, estas son: Viva Mejor, Buen Vivir . Pero según la información dada por los diferentes medios de comunicación, los productos integrales funcionales, hoy son los más demandados y buscados por los diferentes clientes, razón por la cual existen empresas de gran trayectoria y magnitud como Bimbo, que está incursionando en este mercado y a pesar de que este producto no sea 100% integral su gran posicionamiento en el mercado, hace que se convierta en una fuerte competencia.

En la línea Integral, la competencia directa, la constituyen empresas de gran trayectoria y posicionamiento como Toning, Quaker, Qikely, entre otras, haciendo esto la competencia mucho más fuerte en esta línea, dada la excelente presentación de los productos de la competencia principalmente.

2.2.2.4 Clima o entorno. El mercado de los Productos Integrales en Colombia y en el mundo entero, se encuentra en crecimiento, ya que teniendo en cuenta los siguientes extractos de la revista Dinero en la Edición No. 218 de Noviembre de 2004: “Mientras por razones obvias la preocupación en los países en desarrollo sigue centrada en la nutrición, en los países desarrollados se está migrando a un nuevo concepto: la prevención de enfermedades con alimentos funcionales, que son aquellos que cumplen una función más allá de nutrir. “La línea de investigación hoy es buscar alimentos que ayuden a prevenir enfermedades crónicas, digestivas, como enfermedades cardíacas, diabetes, alzheimer, entre otras”.

Teniendo en cuenta este texto de la revista Dinero, se puede observar con mayor claridad, las grandes oportunidades que presenta este nuevo y creciente mercado; sin descuidar la gran competencia que también se genera debido a esa enorme demanda que se presenta, la cual está conformada por empresas mucho más grandes y posicionadas en el mercado.

2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

RUBIO ZEA Y CIA S.C.S (LA DESPESA NATURAL), es una empresa con veinte (20) años de presencia en el mercado, la cual ha logrado convertirse en una marca líder en el segmento de productos de panadería 100% integrales, gracias a

la excelente calidad ofrecida en cada uno de sus productos, ya que es poca la labor de merchandising que se maneja; además su crecimiento anual, no es el más óptimo, teniendo en cuenta que según información de la DIAN, la industria panificadora integral crece aproximadamente el 15% anual. Las ventas en millones de pesos de la empresa para los tres últimos años (2004-2005-2006), son las siguientes: (Ver anexo 2 Ventas por Unidades de producto).

En millones de pesos

2004	2005	% 04 - 05	2006	% 05 - 06
945.5	1.045.5	10%	1.137.4	9%

Fuente: Información interna de la empresa Rubio Zea y Cia, Ventas en Millones de pesos, 2004,2005 y 2006

Es importante resaltar también, que esta empresa trabaja con proyecciones de ventas empíricas, es decir no hay una observación detallada del mercado, que permita conocer cuales son las nuevas tendencias de este, el cual presenta tendencias de crecimiento. Pudiéndose afirmar entonces que la empresa **LA DESPENSA NATURAL**, presenta una miopía Mercadotecnica al sacar productos de adentro hacia fuera, de los cuales un porcentaje de ellos han tenido éxito de cierta forma, otros por el contrario han tenido que salir del mercadeo ya que no han sido bien aceptados. Además esta empresa, posee problema de infraestructura ya que su mercado ha crecido de tal forma, que esa nueva demanda es imposible de satisfacer en su totalidad muchas veces, cayendo así en problema de insatisfacción con clientes de las grandes superficies.

Teniendo en cuenta un análisis realizado a los pedidos que llegan a la empresa, con relación a los que son realmente despachados, se pueden observar grandes variaciones ya que se presentan muchos faltantes debido a la capacidad de producción como se mencionó anteriormente y también a que varios de los proveedores de la empresa son monopolísticos, en productos como: la Levadura de Cerveza en polvo y tabletas, Lecitina en capsulas y Hojuelas Clement (utilizadas para las granolas). Estos son especialmente los productos con mayor índice de faltante, poseedores de gran demanda. (Ver tabla 6. Pedidos realizados Vs. Pedidos despachados)

Tabla 6. Pedidos Realizados Vs. Pedidos Despachados

ERIODO 2006 - 2007	PEDIDO	DESPACHADO	UND. NO DESPACHADAS	% PERDIDA
MAYO	60.784	58.769	2.015	-3%
JUNIO	62.224	59.675	2.549	-4%
JULIO	60.998	57.158	3.840	-6%
AGOSTO	68.926	65.493	3.433	-5%
SEPTIEMBRE	66.921	63.410	3.511	-5%
OCTUBRE	69.300	62.431	6.869	-10%
NOVIEMBRE	69.056	58.358	10.698	-15%
DICIEMBRE	60.568	50.931	9.637	-16%
ENERO	65.694	57.748	7.946	-12%
FEBRERO	80.272	74.859	5.413	-7%
MARZO	69.565	62.092	7.473	-11%
ABRIL	66.584	65.287	1.297	-2%
TOTAL	800.892	736.211	64.681	-8%

Fuente. Información Interna de la empresa Rubio Zea y Cia, Relación de pedidos realizados vs reales despachados 2006 – 2007.

Como se puede observar, en este periodo evaluado, se presentó el 8% de faltantes lo cual impide el crecimiento de las ventas de la empresa

Con la realización de este Plan de Mercadeo, se quiere conseguir un crecimiento anual del 15% en las ventas, dándonos esto mayor sostenibilidad y crecimiento en el mercado, a la vez que la empresa se encontraría acorde con el crecimiento de la industria. (Ver anexo 2 Ventas por Unidades de producto).

En Millones de pesos

2005	2006	% 05 - 06	2007	% 06 - 07
1.045.5	1.137.4	9%	1.308.0	15%

Fuente: Información interna de la empresa Rubio Zea y Cia, Ventas en Millones de pesos, 2005,2006 y 2007

Para el crecimiento de este 15%, se espera mejorar el nivel de faltantes que equivale al 8% y el 7% faltante trabajarlo con el departamento de mercadeo.

Por lo anterior, es de vital importancia para **LA DESPENSA NATURAL** contar con un plan de acción, que permita planear estrategias viables para continuar

creciendo en el mercado, generado un incremento en las ventas, que le permita continuar con su posición de líder en el mercado de Productos de panadería 100% integrales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la formulación del problema podría plantearse de la siguiente forma:

¿Cuál debe ser el Plan de mercadeo Estratégico, que la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, debe aplicar para que logre incrementar sus ventas en un 15%, en los años 2007 - 2008?

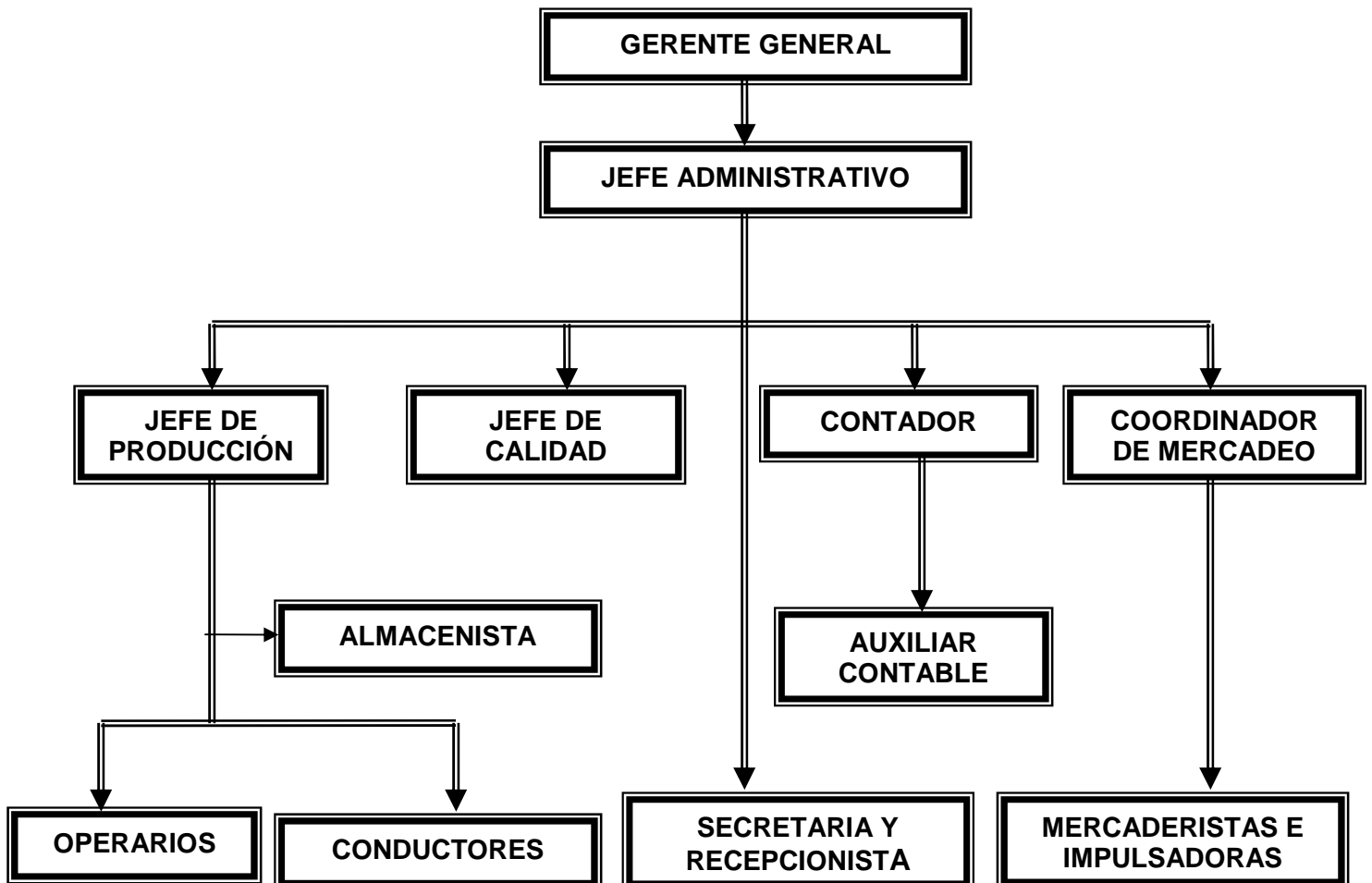
3. FASE III – ETAPA DE ANÁLISIS

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Esta fase hace referencia al pertinente conocimiento de la empresa en estudio y su estructura interna.

3.1.1 La empresa y su función. La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos integrales. Para poder llevar a cabo dicha labor, cuenta actualmente con un equipo de trabajo organizado de tal forma, que se puedan tener mandos dependientes uno de otro con el propósito de crear sinergia en la labor. (Ver organigrama de la empresa)

Figura 3. Organigrama de la empresa



3.1.2 Definición del Negocio. La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, es una empresa que se ha dedicado a la producción y comercialización de productos 100% integrales funcionales, que permiten satisfacer la necesidad de un mercado, concentrado principalmente en las mujeres entre los 25 y 60 años de edad, ya que son ellas las personas más interesadas en alimentarse de una forma saludable, balanceada y nutritiva, y a demás son las encargadas del cuidado de la salud propia y de toda su familia. Pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Cali principalmente.

3.1.3 Misión. LA DESPENSA NATURAL, es una empresa comprometida con la satisfacción de sus clientes, razón por la cual se basa en orientar su talento humano y los recursos con que cuenta la empresa, al desarrollo de productos integrales que le permitan mejorar la calidad de vida a todos sus clientes tanto internos como externos, brindando salud, nutrición y confianza; A través de la calidad de nuestros productos, el mejor servicio al cliente, la innovación y la investigación. Para lograr una rentabilidad que garantice el progreso de la empresa y la comunidad.

3.1.4 Visión. En el año **2010**, la **DESPENSA NATURAL**, será una empresa de cobertura nacional con productos integrales líderes en el mercado; para esto los procesos estarán estandarizados, se contará con una continua capacitación a nuestro equipo de trabajo en cada una de las áreas, haciendo esto más eficiente y productivo el trabajo de todos. Se establecerá también, un programa de aseguramiento de calidad, con el propósito de obtener la certificación **BPM, HACCP e ISO**.

3.1.5 Valores. Para que todo negocio y empresa sean rentables y prósperos, se deben contar con valores que coordinen el comportamiento de todos sus integrantes, **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S** hace estricto el cumplimiento de los siguientes: responsabilidad, cumplimiento, eficiencia, innovación, honestidad, orden, aseo y confianza. Todos estos reunidos bajo el criterio de gestión de calidad permanente, que permitan superar las expectativas de los clientes y lograr su fidelidad.

3.1.6 Evaluación del desempeño interno y externo

3.1.6.1 Evaluación del desempeño Interno. Se realiza mediante análisis de la información de actividades de las organizaciones internas o grupos de trabajo que son fundamentales para el buen desempeño y sobre todo que permiten hacer un mayor análisis de ella.

En la Tabla No 7. Evaluación del desempeño interno, hay una casilla de **SI**, indicando que la empresa posee este aspecto y un **NO** si no lo posee. Luego se muestra una calificación de 1 a 5, donde el 5 expresa que la empresa se encuentra bien en ese aspecto y el opuesto 1 si la empresa se encuentra mal; el 0 significa que no lo tiene.

Luego vemos el cuadro de la justificación donde se explica la razón de la calificación y luego el cuadro de las recomendaciones, donde se escribe alguna si es necesario.

Tabla 7. Evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACION
Organización Legal	X		4	La empresa cumple con la mayoría de las normas legales de funcionamiento.	Se debe trabajar en la elaboración de las tablas nutricionales de todos los productos ya que no todos cuentan con ella, y en la ley de alimentos del 1 de Agosto de 2006 esto es una obligación de toda empresa comercializadora de productos alimenticios.
Organización Funcional	X		5	Existen actualmente formatos en los cuales están establecidas las tareas y funciones de cada trabajador.	

<p>Recursos Humanos</p>	<p>X</p>		<p>4</p>	<p>Todos los departamentos cuentan con personal que posee experiencia en sus labores, pero por el momento solo el departamento Administrativo y de Mercadeo cuenta con personal profesional en dichas áreas.</p>	<p>El departamento de producción no esta dirigido por profesionales, esto se ve reflejado en la carencia de un control de calidad estándar en materias primas, empaque, producción y demás tareas del departamento. Se deben delegar estas funciones a personal capacitado para realizar con éxito las actividades propias de esta área. Además los cargos referentes al depto de ventas especialmente, se encuentran sobrecargados de labores.</p>
<p>Recursos Financieros</p>	<p>X</p>		<p>3</p>	<p>La empresa, no cuenta con gran fluidez para invertir en su crecimiento, debido a que es una empresa familiar y no existen socios alternos, razón por la cual la inversión se da de acuerdo a las ventas y a los periodos de pago establecidos entre Supermercado – empresa..</p>	<p>Urge la creación de alternativas, para la captación de recursos financieros en búsqueda de liquidez. Esto se dará a través del desarrollo de estrategias de penetración y posicionamiento en nuevos mercados y captación de clientes potenciales dentro y fuera de Cali; con negociaciones de pago máximo a 15 días.</p>
<p>Recurso Tecnológico</p>	<p>X</p>		<p>3</p>	<p>La empresa RUBIO ZEA Y CIA, cuenta con maquinaria y equipos de trabajo sistematizado restringido, haciendo esto ineficiente en factor tiempo las labores realizadas.</p>	<p>Existen fallas normales presentadas en cualquier pequeña empresa como esta, pero la carencia de maquinaria mas avanzada en sellado especialmente, sistematización en el</p>

					sistema de empaque de harinar y mayor capacidad en hornos, hacen que sean retrasadas labores, que cortan eficiencia a los procesos. Además se carece de un servicio de Internet general para toda la empresa, lo cual retrasa labores que podrían acortar tiempos y generar mejores resultados
Infraestructura	X		3	RUBIO ZEA Y CIA S.C.S cuenta con una pequeña planta de producción, en la cual están ubicadas también las oficinas. Esta planta arquitectónica no ofrece las mayores comodidades para sus trabajadores debido a su reducido tamaño. Como tampoco permite un amplio espacio para la circulación de material de trabajo.	Teniendo en cuenta que esta es una pequeña empresa, no cuenta con una infraestructura muy amplia que permita una apta circulación de personal. La bodega por su parte es muy pequeña para almacenar buena cantidad de producto terminado, no existe un salón de reuniones para lograr reunir el personal de cada área en los momentos requeridos, el área de producción es también muy reducida, impidiendo esto el ingreso de nueva maquinaria. este problema se podría solucionar con la adquisición de una nueva infraestructura, solución que debe ser muy bien analizada por los propietarios
Definición del Negocio	X		4	La empresa tiene definido su negocio, determinando cuales son las nuevas	Debe hacerse un análisis minucioso de los recursos con los que cuenta la empresa, para

				<p>opciones de oferta en su propio mercado, teniendo en cuenta las posibles necesidades que se presenten en sus clientes con respecto a productos integrales que la empresa pueda satisfacer.</p>	<p>de esta forma determinar los medios por los cuales se podría cumplir con la completa satisfacción de las necesidades del mercado. Además se debe realizar una investigación de mercados que permita tener un mejor conocimiento de los clientes y por ende sus necesidades.</p>
Orientación al Cliente	X		4	<p>La empresa realiza por medio de la fuerza de ventas un seguimiento de las satisfacciones e insatisfacciones del cliente, con respecto a los productos de las dos líneas, además la coordinadora de mercadeo trata de atender preguntas, y solucionar problemas que se presenten con los productos de forma personal y telefónica con el cliente. Todas estas actividades trabajadas bajo estrictas normas donde prima el respeto y la buena atención.</p>	<p>Seguir con estas tácticas, e incrementar las estrategias de cautivación y satisfacción al cliente, con el fin de lograr fidelidad del cliente hacia nuestros productos. Crear planes de acción que nos permitan participar de temporadas estudiantiles y en las mismas clínicas de estética donde podamos exponer los beneficios de nuestros productos, con el fin de crear conciencia en las personas y hacer crecer nuestra marca a nivel de conocimiento, posicionamiento y fidelidad.</p>
Macrosegmentación	X		3	<p>RUBIO ZEA Y CIA S.C.S, cubre especialmente la Ciudad de Cali y se han logrado hacer contactos en zonas aledañas, en las cuales se tienen</p>	<p>Teniendo en cuenta que la alimentación saludable, va en expansión a todas las regiones del país, se deben examinar minuciosamente cada una de estas zonas</p>

				<p>clientes, especialmente tiendas naturistas y se atienden los Supermercados la 14, de Tulúa, Buenaventura y Pereira.</p>	<p>primeramente colombianas, con el propósito de evaluar viabilidad de negocio en cada una de ellas. Constituyendo esto una gran oportunidad de expansión y crecimiento. La creación de una pagina web, seria una buena estrategia de empezar a crear expectativa y conocimiento de los productos en estas nuevas zonas a conquistar.</p>
<p>Microsegmentación</p>	X		4	<p>Los productos que ofrece RUBIO ZEA Y CIA S.C.S, se encuentran internamente divididos para diferentes segmentos: la línea de panadería dulce para los niños y simples para personas con necesidades básicas como diabéticos, entre otros. De la misma forma pero con menor diferenciación la Línea Integral posee granolas de diferentes características para satisfacer diferentes gustos de los consumidores.</p>	<p>Aunque la diferenciación de la oferta en las diferentes características de los productos esta dada, no se ha realizado ningún plan estratégico de segmentación. Por esta razón considero que debe trabajarse en este plan con el propósito de manejar esta variable de una forma mas clara, para que genere beneficios en pro del crecimiento y posicionamiento de la empresa.</p>
				<p>Actualmente, se cuenta con un sistema que permite registrar las ventas</p>	<p>Las bases de datos de los clientes con su información de ventas, como rentabilidades por</p>

Sistemas de Información	X		3	que se realizan a cada uno de los clientes, las averías que en cada uno se generan, los estados financieros con cada uno de ellos y demás información usada para fines contables de la empresa.	producto y cliente, ventas por línea y por producto y ventas por clientes, no se encuentra organizada de forma tal que permita análisis comerciales. Es por esta razón que se deben organizar de tal forma, que esta información genere mayores beneficios enfocados al crecimiento de la empresa y seguridad en la toma de decisiones.
Mercado Objetivo	X		5	El alcance geográfico tenido en cuenta como primera medida, es la Ciudad de Cali, en la cual ya se ha logrado alcanzar un moderado cubrimiento y las zonas periféricas a ella, las cuales ya atendemos de forma regular. En cada una de estas zonas se ha tratado de buscar el mercado objetivo ya expuesto, para no diseñar estrategias distorsionadas.	Se espera posicionar la marca a nivel nacional e investigar lugares aptos para la comercialización de los productos integrales en lugares en que no se tienen por el momento en la ciudad de Cali.
información de las 4 ps de la empresa	X		5	Plaza: RUBIO ZEA Y CIA S.C.S, cuenta con un excelente mercado conformado por la Ciudad de Cali y zonas periféricas a las cuales no ha llegado la competencia directa. Producto: Además	Todos los esfuerzos, deben enfocarse por reforzar el servicio y la atención a las zonas periféricas de la ciudad de Cali, examinando rentabilidad de cada una. Se debe realizar un plan de logística orientada a

	X		5	de ser de excelente calidad, y presentación, cuenta con un amplio portafolio de productos que permite la correcta satisfacción de las diferentes necesidades de su mercado. Siendo este el mas completo frente a la competencia directa de la Línea de Panadería	maximizar los servicios de transporte de la mercancía, para llegar a estos lugares de forma segura, teniendo presente relación precio-beneficio. Trabajar más intensamente en la comunicación y promoción de las grandes ventajas competitivas que tienen los productos frente a los de la competencia.
	X		5	Precio: Es muy competitivo frente al de la competencia.	Es muy necesario la presencia de un plan de mercadeo, que de a conocer estrategias de medios y comunicación, al tiempo que enumera metas claras y concretas.
	X		4	Promoción: A pesar de que la empresa no posee un plan establecido de mercadeo, se realizan análisis de ventas para conocer el comportamiento de las ventas por producto y sacar promociones, amarres y actividades que permita impulsar su venta. generando estas buenos resultados	
Información de las 4 Cs de la empresa	X		4	Compañía: Es una empresa pequeña, que a pesar de tener inconvenientes económicos, para generar su crecimiento, ha logrado trabajar de forma empírica,	La empresa RUBIO ZEA Y CIA, deberá empezar a aprovechar todos los logros positivos que ha logrado hasta la fecha de forma empírica, y conformar un equipo de trabajo profesional que orienten

			<p>sacando productos de excelente calidad al mercado y con una gran aceptación de parte de sus clientes, generando crecimiento lento pero seguro.</p> <p>Clientes: Esta conformado por las mujeres entre los 25 a 40 años de edad y por ende sus hogares de la ciudad de Cali principalmente, las cuales buscan salud, nutrición y una buena alimentación. Se espera poder llegar a estas mismas personas en las diferentes ciudades de Colombia en las cuales no se encuentra.</p> <p>Competencia: La competencia directa son las empresas que producen solamente productos integrales. De igual forma las marcas que no se encuentran especializadas en este ramo de lo integral, pero que sacan productos integrales así estos no sean 100% integrales a mas bajos precios.</p> <p>Clima: La expansión a nivel mundial del</p>	<p>cada actividad de forma más segura, clara y creadora de valor presente y futuro para el posicionamiento de su marca y crecimiento de la empresa.</p> <p>A pesar de saber cual es el mercado objetivo de los productos, se cometen errores en el momento de aplicar estrategias de ventas ya que existen también micro segmentación infantil, por esta razón se podría afirmar que no hay un segmentación correctamente definido. Por esto se debe trabajar en la elaboración de una segmentación macro y micro, para definir planes de acción concretos, en busca de cautivar específicamente el Target.</p> <p>Teniendo en cuenta que la competencia esta en crecimiento, se debe trabajar con planes de acción orientados a la comunicación de todas y cada una de las grandes ventajas, que ofrecen los productos marca la DESPENSA NATURAL, con el propósito de posicionarlo de tal forma, que los clientes sean concientes al momento de comparar</p>
	X	4		
	X	4		

	X		4	<p>concepto de los alimentos saludables funcionales, hacen que se incremente la participación de empresas productoras de este tipo de alimentos, creciendo así la competencia y mermando las posibilidades de ganar participación en el mercado.</p> <p>El personal de la empresa por su parte, se siente dinámico y con ganas de hacer mejor el trabajo, para lograr alcanzar ventajas considerables frente a la competencia actual y futura.</p>	<p>precio beneficio.</p> <p>A pesar de que se tiene conocimiento de la competencia, no se ha realizado una evaluación detallada y estratégica, que permita tener un plan de defensa, contra ataques de la competencia. Es necesario un análisis de las capacidades y las tácticas empleadas, por la competencia directa primordialmente, para minimizar el riesgo y permitir un incremento en la participación del mercado.</p> <p>Se debe trabajar en la creación de un excelente clima y cultura organizacional, que promuevan el mejoramiento de la actitud de todos los empleados de la empresa, para que sean ellos los principales promotores del crecimiento de la misma.</p>
Fortaleza de la empresa	X		5	<p>La responsabilidad, entrega y dedicación de todos sus empleados, hace que el equipo de trabajo sea excelente y esto se percibe en la atención dada al</p>	<p>Continuar trabajando en creación de generadores de incentivos para los empleados, con el propósito de reforzar los enlaces afectivos hacia la empresa, para de</p>

				cliente, calidad de los productos, la presencia del producto en el momento y lugar adecuado y demás beneficios ofrecidos, Generando esto cumplimiento y satisfacción al cliente, que es nuestra principal labor.	esta forma trabajar en un mejor ambiente y continuar ofreciendo lo mejor de cada uno, a los clientes.
Debilidades de la empresa	X		2	Debido a la carencia de un plan estratégico de mercadeo, la empresa a pesar de tener una larga trayectoria de 20 años, no ha logrado tener un posicionamiento sólido en sus clientes y por ende en el mercado.	Se debe desarrollar con urgencia un plan de mercadeo y de medios, que permita dar a conocer la marca, de una forma más fuerte y constante, mostrándoles a sus clientes los beneficios de la misma, para que al momento de ejecutar la compra, relacionen producto con marca.
Sistemas de Información de mercadeo	X		4	A pesar de que no existe un plan de mercadeo estratégico, se ha conformado un grupo de personas dedicadas a manejar este depto de la empresa, conformado por una Coordinadora de Mercadeo, Mercaderistas e impulsadora, las cuales trabajan, en pro de las exigencias del mercado.	Desarrollar un plan de mercadeo estratégico, que permita conocer el objetivo claro y por ende la definición de las acciones a realizar, en búsqueda de su cumplimiento. Los resultados se verán reflejados en el incremento considerable de las ventas, de una forma más conciente.
Plan de mercadeo estratégico		X	2	No existe un Plan de Mercadeo Estratégico.	Se debe realizar con urgencia un Plan de Mercadeo Estratégico, que permita conocer los objetivos, las metas y

					las estrategias claras, que guíen a la empresa hacia un camino de éxito, crecimiento y posicionamiento.
Sistemas de control del PME		X	2	Ya que no existe un Plan de Mercadeo Estratégico, por ende tampoco un sistema de control.	Crear un sistema, que le permita controlar cada una de las actividades a realizar y realizadas.
Sistemas de evaluación del PME		X	2	Al no existir, un Plan de Mercadeo Estratégico, tampoco un sistema de evaluación.	Realizar un sistema de evaluación, que permita periódicamente evaluar el grado de cumplimiento de las acciones realizadas, por medio de calificaciones.
Calificación Promedio	3.8				

Fuente: Autor.

Al evaluar el desempeño interno de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, se puede concluir que el mayor problema radica en la falta de una planeación estratégica, que permita conocer y seguir unos parámetros para cada actividad.

Cabe resaltar que la empresa ha hecho posible la creación de una calificación aceptable con respecto al desempeño interno, lo cual bien administrado le genera grandes y rentables crecimientos.

3.1.6.2 Evaluación del desempeño externo. Al igual que en el caso anterior, en el cual se analizan parámetros relevantes de la empresa, para determinar las principales falencias que afectan el desarrollo de ellas. De esta misma forma en la Tabla No. 8, se realizara la evaluación del desempeño externo, hay una casilla se **SI**, indicando que la empresa posee este aspecto y un **NO**, si no lo posee.

Posteriormente, se muestra una calificación de 1 a 5, donde el 5 expresa una buena calificación, en este aspecto otorgada a su competencia frente a la condición actual de la empresa evaluada y el opuesto 1 si la competencia se encuentra mal en comparación con **LA DESPENSA NATURAL**, el 0 significa que no lo tiene. Finalmente se presenta el cuadro de la justificación, donde se explica la razón de la calificación y el cuadro de las justificaciones donde se escribirán algunas si es necesario.

Tabla 8. Evaluación del Desempeño Externo.

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIONES
Fortaleza de la Competencia	X		5	Teniendo en cuenta, que los productos integrales se encuentran en auge, existe un gran número de marcas competidoras, entre ellas empresas de un alto posicionamiento y reconocimiento en el mercado, las cuales poseen un agresivo plan estratégico de mercadeo y medios y altos volúmenes de publicidad.	Se debe establecer con urgencia, el Plan a desarrollar en búsqueda de reconocimiento y preferencia por parte del mercado objetivo.
Debilidades de la Competencia	X		5	La calidad de los productos de panadería de la competencia, no poseen la calidad original de los productos integrales. El trabajo de mercadeo de varias empresas de la competencia es muy regular, generando esto escasez de producto en los puntos de venta. Ningún producto de la competencia se vende en las tiendas naturistas.	Se deben incluir en el Plan Estratégico, acciones que permitan hacer un mejor uso de todas las ventajas que se tienen con respecto a la competencia, en cuanto a la fuerza de ventas, la calidad y originalidad en la formulación de los productos, y la distribución en las tiendas naturistas ya que La Despensa Natural, es la única marca distribuida en estos lugares.
Competidores Potenciales	X		4	Existen negocios que a pesar de no contar con un equipo profesional, como las panaderías, se	Desarrollar acciones estratégicas informativas, destacando la variación de productos de panadería integral

				dedican a la producción y comercialización de productos integrales, las cuales hacen llegar estos productos de manera más fácil al cliente y según percepciones del mismo, son más frescos.	que ofrece La Despensa Natural, y los diferentes beneficios que proporcionan cada uno de ellos, los cuales son más completos nutricionalmente que los genéricos que se producen en las panaderías de barrio.
Clientes	X		5	Se trabaja continuamente por mantener satisfecho y complacido a todos los clientes que consumen los productos marca La Despensa Natural, razón por la cual las impulsadoras tienen la tarea de hablar con el cliente y conocer sus sugerencias e inquietudes. Pero se necesita aumentar el número de clientes reales.	Se deben incluir en el plan de mercadeo, estrategias de posicionamiento, captación y fidelización de los clientes actuales y futuros. Con el propósito de incrementar el mercado real de La Despensa Natural.
Clima organizacional Externo	X		4	Se mantiene un ambiente propicio y en armonía con los clientes, y proveedores ya que se maneja un continuo contacto.	Intensificar las relaciones públicas con los clientes y proveedores, con el propósito de tener una estrecha relación comercial.
Calificación Promedio	4.6				

Fuente: Autor.

Al evaluar el desempeño externo de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, se puede observar que existen gran cantidad de competidores directos muy bien posicionados y con estrategias de mercadeo claras y agresivas. De igual forma, existen otros competidores potenciales que ofrecen alternativas a los clientes, basadas en una comercialización de productos de panadería más directa, pero con bajos estándares de calidad en cuanto a los procesos científicos alimenticios.

Sin embargo, la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S** posee estrategias que permite igualarla de cierta forma a sus competidores más directos e incluso superarlos en materia de calidad, atención al cliente y servicio pos-venta.

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1 Análisis del medio ambiente externo. En este campo se describen cada una de las variables que intervienen en el desarrollo del sector de productos integrales funcionales.

3.2.1.1 Económico y social. El mundo entero ha tenido grandes cambios debido a la globalización la cual abrió puertas a nuevas culturas, expandiéndose y combinándose de esta forma diferentes costumbres y hábitos entre ellos alimenticios; los cuales han sido adoptados en este caso por la mayoría de los habitantes colombianos con una fuerte inclinación hacia las comidas rápidas, las cuales han sido las causantes del 80% de las principales muertes a causa de enfermedades cardíacas, de sobrepeso y desnutrición entre otras mas, (información publicada por la Organización Mundial de Salud (OMS) en el 2005). En la actualidad, los países industrializados, presentan los niveles más altos de ingesta calórico: 3.380 calorías/día por persona, comparado con las 2.681 calorías en los países en vía de desarrollo. Es por esta razón, que hoy en día se esta retomando la alimentación integral en los diferentes estratos de la ciudad. Para esto grandes empresas con largos años de trayectorias en el mercado, están incursionando en el mercado de productos integrales y funcionales, algunas de ellas con precios regulares y otras con precios un poco más altos pero con características y beneficios superiores, todas enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes pertenecientes a los diferentes niveles económicos ya que todos están en búsqueda de salud y nutrición.

Hoy en día según datos del **DANE**, el cliente desean invertir lo que sea a cambio de adquirir productos 100% integrales, saludables y que brinden salud, nutrición y bienestar a su ritmo de vida, ya que como lo dicen los mismos clientes “lo importante no es la cantidad si no la calidad de lo que se consume”.

Grandes empresas están a la vanguardia, con el propósito de dar solución a este problema, casos tales como la multinacional BIMBO, Kellous, Nestle y muchas mas las cuales están realizando grandes inversiones publicitarias y tecnológicas,

con el propósito de mostrar que ya poseen en sus portafolios una extensa línea de productos integrales para la satisfacción de las diferentes necesidades de este amplio mercado.

3.2.1.2 Cultural. Durante el pasar de los años, siempre los seres humanos han tenido conciencia de los enormes beneficios que ofrecen los productos integrales, pero la globalización, el sedentarismo y los estilos de vida rápidos, han hecho que el consumo de calorías aumente progresivamente e todo el mundo. Sin embargo el consumidor actual, esta retomando nuevamente la conciencia de adquirir alimentos integrales saludables, razón por la cual la incursión de estos productos por una gran cantidad de empresas, han sido bien aceptados y por ende demandados.

3.2.1.3 Tecnológico. La industria panadera, para su producción requiere de mano de obra; también son utilizadas herramientas tecnológicas para agilizar el trabajo y poder de esta forma aplicar una economía de escala, que brinde una mayor eficiencia en la producción y minimice costos.

3.2.1.4 Político. Toda industria que se encuentre dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios, debe cumplir con políticas planteadas de sanidad, expedidas por la secretaria de salud correspondiente; que aseguren la calidad del producto, como son la elaboración de tablas de formulaciones, que contienen todos los ingredientes utilizados para la elaboración de dicho producto, además deben tener la licencia de manipulación de alimentos y el registro Invima para que los autorice como distribuidores legales de productos alimenticios.

3.2.2 Análisis del Medio Ambiente Competitivo. De acuerdo a lo expuesto en el libro de Marketing Estratégico de Jean – Jacques Lambin, página 287 “La noción de rivalidad de apoya en la idea de que la capacidad de una empresa, para explotar una ventaja competitiva en un mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, si no también del papel ejercido por las fuerzas rivales, como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores”. A continuación, analizare los principales competidores existentes en el mercado de los productos de panadería integral y harinas integrales, los cuales son los productos producidos y comercializados por la empresa **LA DESPENSA NATURAL.**

3.2.3 Descripción de la Competencia. En cuanto a la línea de panadería, la competencia directa para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S** con su marca La Despensa Natural, la constituyen marcas de gran trayectoria en el mercado, las cuales a su vez se encuentran respaldadas por empresas poseedoras de un alto grado de posicionamiento. Como son: Bimbo, La Gitana, Sanin, Mami Pan, Pani, Paniqueso, Viva Mejor, Buen Vivir, entre otras.

Según información dada por las personas encargadas de las codificaciones en los diferentes Supermercados de cadena, desde comienzos de año 2000, se han intensificado el ingreso de productos de panadería integral. Hoy en día los Supermercados la 14 por ejemplo poseen 15 diferentes marcas de panadería y todas en sus diferentes enfoques, han sacado al mercado productos integrales. Resaltando que existen 3 marcas que solo se dedican a la producción y comercialización de productos integrales. Estas son: La Despensa Natural, Buen Vivir y Viva Mejor.

En la línea Integral, existen 11 marcas diferentes, cada una de ellas con una buena trayectoria en el mercado y por ende un posicionamiento adquirido: estas son: Toning, La Superior, Vitarrico, Qukely, Quaker, Icolpan, Isabel, Nutrive, Granny, Pronut y La Despensa Natural.

LINEA DE PANADERÍA

VIVA MEJOR

Con una trayectoria de aproximadamente veinte (20) años en el mercado, la empresa Vallecaucana Viva Mejor, se ha dedicada exclusivamente a la producción y comercialización de productos integrales, los cuales se distribuyen hoy en día en los principales Supermercados de Cadena como los Supermercados la 14, Galerías, Comfandis y demás Supermercados Independientes de la Ciudad de Cali y corregimientos aledaños. Cuenta además con una estructura de ventas organizada conformada por mercaderistas que se encargan de atender rutas ya asignadas e impulsadoras que realizan la labor de impulso y degustación, con el propósito de dar a conocer el producto al cliente final.

Mayor Fortaleza: Su trayectoria en el mercado de productos integrales, le permite poseer cierto grado de recordación por parte de los clientes.

Otros puntos fuertes:

- Poseen un buen equipo de trabajo, principalmente en el departamento de ventas.
- Responden rápido, a las propuestas colocadas en marcha por la competencia

LINEA INTEGRAL

TONING

Empresa de gran trayectoria en el mercado, dedicada principalmente a la comercialización de productos de la línea integral, como son las harinas, coladas, hojuelas, etc. Esta empresa posee un amplio cubrimiento en las diferentes zonas y corregimientos de la ciudad, logrando así ser prácticamente líder en este mercado.

Mayor Fortaleza: Excelente grupo de mercadeo y fuerza de ventas, lo cual les permite tener un amplio cubrimiento, al punto de estar como líderes en excelentes plazas no visitadas por la competencia.

Otros Puntos Fuertes

- Excelente presentación de los productos ofrecidos al mercado, lo cual inspira en el cliente confianza, calidad y prestigio.
- Gran inversión en publicidad, al punto de realizar pautas televisivas de sus nuevos productos.
- Excelente materias POP.

3.2.4 Barreras de Entrada

BARRERAS DE ENTRADA: ALTAS

- ✓ Altas exigencias de capital
- ✓ Requisitos y licencias a cumplir expedidas por la secretaria de salud
- ✓ Dificultades para obtener negociaciones estables con proveedores

- ✓ Mano de Obra calificada, para cumplir con requisitos de calidad que permitan posicionar la marca.
- ✓ Búsqueda de espacios en góndola de los Almacenes y aceptación de codificaciones en los mismos.

BARRERAS DE SALIDA: ALTAS

- ✓ Rompimiento con las obligaciones legales y morales para con los clientes, compañías bancarias y crediticias proveedores y empleados.
- ✓ Bajo precio de las maquinarias utilizadas, debido a la desvalorización ya que la tecnología cambia y evoluciona cada día.
- ✓ Descontrol Emocional en los clientes fieles consumidores del producto.

3.2.5 Productos Sustitutos. Basándose en el concepto de Jean – Jaques Lambin, pagina 289 de Marketing Estratégico sobre productos sustitutos, dice que “Son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente”. Para este caso, a continuación expondré las alternativas alimenticias sustitutas:

Teniendo en cuenta los hábitos y usos de los productos integrales, se puede resaltar, que estos son consumidos por personas que buscan principalmente salud, estado físico, buena nutrición y es habitualmente consumido en los desayunos, entre días o comidas. A continuación se presentan una serie de productos que desempeñan la misma función, generalmente para el mismo grupo de consumidores, pero basados en una tecnología diferente.

GALLETAS INTEGRALES: Estos son productos que contienen buenos niveles de fibra ya que están elaboradas con harinas integrales y bajos niveles de azúcar, que permiten ser consumidas por personas que buscan un “mecato” rico y saludable para cualquier hora del día. Este es un producto que actualmente es distribuido por pocas empresas en el mercado, pero no se les ha aplicado estrategias publicitarias fuertes, que permitan el real conocimiento de los beneficios ofrecidos, para lograr cambiar hábitos alimenticios.

FRUTAS: Las frutas son el mejor y más sano alimento universal ya que contienen fibra y azucares naturales, además de muchas más propiedades, necesarios para la buena salud. Es por esto que las frutas son las más utilizadas en los desayunos

por todo tipo de personas ya que permiten obtener una buena digestión, salud y estado físico.

LÁCTEOS DESCREMADOS: Los lácteos como los Yogures, leches, quesos, licuados, entre otros, son productos relativamente novedosos para nuestro mercado Colombiano, pero es la muestra de que todas las empresas están a la vanguardia, de sacar productos que de una u otra forma brinden salud, nutrición, fibra y generen un buen estado físico. Estos son alimentos muy utilizados por muchas personas, ya que la clasificación de deslactosados, Light y descremados, hacen que satisfagan en un alto grado las necesidades saludables de los clientes actuales.

CEREALES: Este tipo de alimentos, a pesar de pertenecer a otras culturas alimenticias tiene una excelente demanda por los consumidores colombianos, quienes encuentran en él, un alimento rico, nutritivo, balanceado, con buenos niveles de fibra, para todo tipo de edades. Además es importante resaltar que los cereales están incursionando fuertemente en el mercado de los integrales, ya que sus granos de trigo ahora contienen más elementos como son la cascarilla, con el propósito de ofrecer un producto más saludable y con mayores niveles de fibra.

3.2.6 Análisis de Clientes / Usuarios Actuales y Potenciales. A partir de un Target Group, facilitado por **INNOVA CORPORACIÓN**, a la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, se resalta la siguiente información entre amas de casa y mujeres mayores de 25 años de estratos socioeconómicos 3,4 y 5 de las ciudades de Cali, Pereira y Armenia:

ACTITUDES DE LA AMA DE CASA	
Pagaría lo que fuera por mi Salud	80%
Trato de comer comidas saludables regularmente	74%
Trato de mantener una dieta balanceada	69%

Fuente: Target Group, realizado por la empresa INNOVA CORPORACIÓN, para la empresa Rubio Zea y Cia, 2005

Basándonos en el mercado local, podemos tomar como referencia para el análisis de nuestros clientes actuales y potenciales, una sesión de grupo realizada a amas de casa de estratos socioeconómicos 5 y 6 de la ciudad de Cali, realizada en

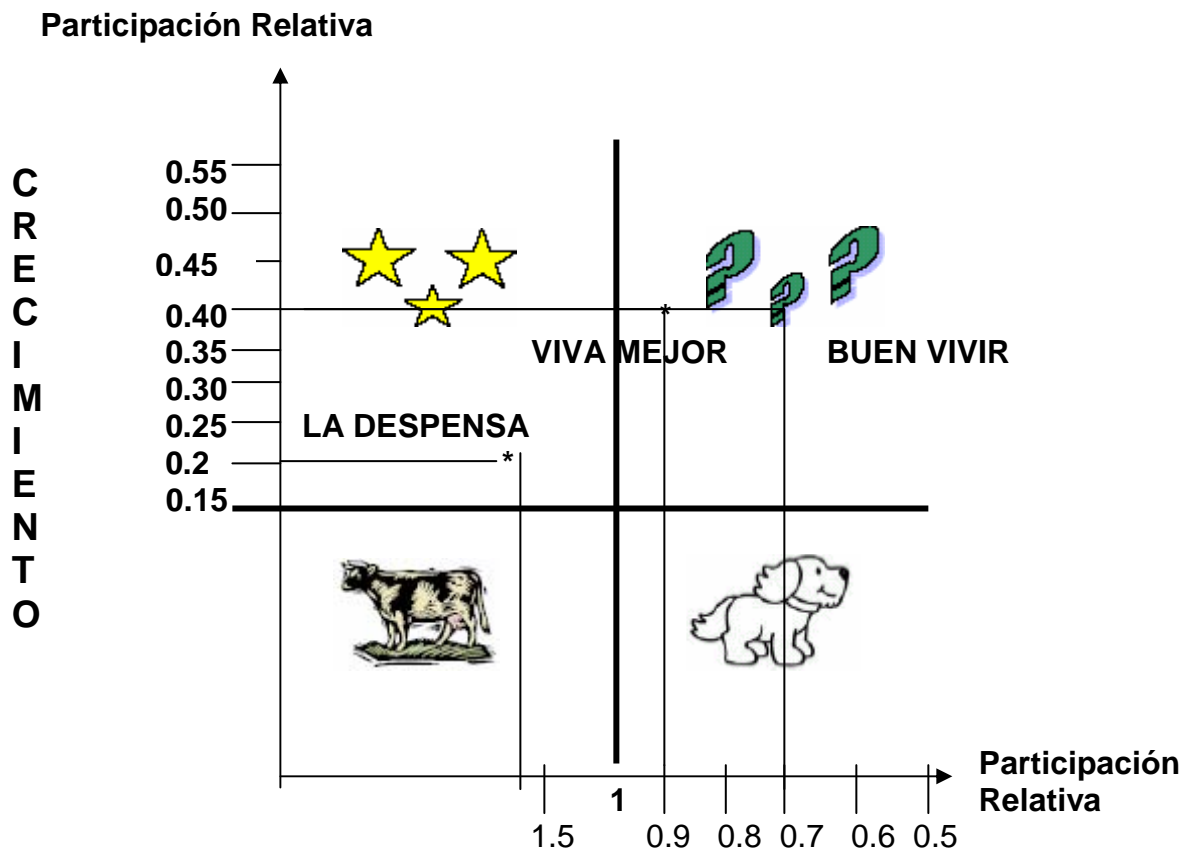
Septiembre de 2006, de la cual se sacaron las siguientes conclusiones, acerca de las percepciones que se tiene de Este mercado:

- ❖ El término Integral tiene asociaciones positivas, como por ejemplo traer a sus mentes la percepción de productos saludables.
- ❖ Se tiene conciencia de que los productos integrales carecen de un buen sabor, pero esta característica pasa a un segundo plano, cuando se trata de buscar un alimento que permita adquirir una buena salud.
- ❖ La Mamà es la gran consumidora en el Hogar de productos integrales, seguida por los hijos especialmente cuando son mujeres o deportistas y en tercer lugar se encuentra el Papá.
- ❖ No todas las Amas de Casa compran productos integrales, pero si todas parecen ser concientes de los beneficios de su consumo.
- ❖ No se demuestra un conocimiento patente de la marca **LA DESPENSA NATURAL**, ya que a pesar de que muchas personas la consumen la marca como tal, no posee un posicionamiento claro que permita asociar producto con la marca, se recuerda mucho la referencia del pan, (Ej. Miel y Pasas) pero su marca no adquiere recordación.
- ❖ La recordación de la marca **LA DESPENSA NATURAL**, se observa en un mayor porcentaje, en las mujeres mayores de 50 años de edad

3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

Tabla 9. Análisis de la Participación Relativa

MARCA	Vtas 2004 (Miles)	Vtas 2005 (Miles)	Vtas 2006 (Miles)	Crecimiento del Mercado %	Participación Relativa
La Despensa	945.563	1.045.558	1.137.439	0.2	1.07
Viva Mejor	756.450	836.446	1.057.320	0.4	0.93
Buen Vivir	567.337	627.334	806.455	0.4	0.71
	2.609.752		3.001.214	0.15	



Observando el grafico anterior, correspondiente a la participación relativa del mercado de los productos de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S** Vs. Su competencia directa; se puede analizar que la marca La Despensa Natural, se encuentra clasificada como un producto **Estrella**, con un crecimiento de 0.2 % y una participación relativa de 1.07 %. Pero cave resaltar que a pesar de ser un producto estrella presenta un crecimiento muy bajo, lo cual no lo hace ser el completo líder en el mercado de productos 100% integrales, ya que si se observa las dos marcas competentes, estas poseen un mayor crecimiento a pesar de tener una participación relativa mas baja, estas marcas a pesar de ser productos **incógnita**, se encuentran muy cerca de ser productos estrellas, principalmente Viva Mejor.

Es por esto que la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, con su marca **LA DESPESA NATURAL**, debe emplear estrategias de mercadeo que le permitan incrementar su crecimiento y poder así ser más fuerte y resistente a los cambios de este mercado tan competente y vanguardista.

3.4 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4 CS POR 4 PS)

Tabla 10. Debilidades.

4 CS	CLIENTE	A pesar de que existe una segmentación para los productos, no se tienen claras estrategias para llegar a esos clientes. Además, el cliente consume el producto pero muchas veces, no tiene presente la marca.
	CLIMA	Debido a que es una pequeña empresa, no se cuenta con personal suficiente, cada cargo tanto administrativo, de producción y la fuerza de ventas se encuentran sobrecargados, generado esto desgaste físico en todos los miembros de la empresa.
	COMPAÑÍA	Inicialmente no se contaba con las tablas nutricionales de cada producto, pero en el transcurso de la elaboración de este plan de mercadeo, esto ya se esta elaborando. No se cuenta con tecnología en equipos sistematizados para mejor resultados del trabajo en las áreas administrativas, no hay una red global de Internet que se pueda usar independientemente en cada área, la planta de producción no cuenta con una planta de energía que le evite problemas en momentos en que esta falte. No se cuenta actualmente con un ingeniero de alimentos que controle esta área de forma profesional.
	COMPETECIA	Competencia fuerte y muy bien posicionada, entre ellas hay empresas que realizan grandes inversiones en actividades publicitarias, frente a una empresa pequeña con poco presupuesto para ser invertido en actividades de merchandising y publicidad.
4 PS	PRODUCTO	En las harinas los empaques no son los mejores, ya que son bolsas de polietileno sencillas que no impactan en el cliente y salen por averías fácilmente.
	PRECIO	En la línea de panadería se cuenta con panes de altos gramajes debido a sus ingredientes, haciendo esto más altos los precios con respecto a la competencia y el cliente mira precios no gramaje.
	PLAZA	A pesar de ser muy mínimas; existe todavía falta de conocimiento por parte de los clientes de los innumerables beneficios de los productos integrales funcionales.
	PROMOCIÓN	Falta de capital, para invertir en grandes eventos promocionales que permitan posicionar la marca.

Principal Debilidad: La fallas presentadas principalmente en el departamento de producción de la empresa, al carecer de personal profesional que lo dirija y una planta de energía, hacen que la cadena de producción se vea fuertemente afectada. No existe un posicionamiento de marca fuerte, que permita relacionar marca – producto, por parte del cliente.

Tabla 11. Fortalezas.

4 CS	CLIENTE	Penetración en mercados que la competencia no tiene atendidos, como son las Tiendas Naturistas, siendo estos mercados claves para el crecimiento y posicionamiento
	CLIMA	Buenas relaciones e integración en todos los empleados de la empresa.
	COMPAÑÍA	La empresa cuenta con un equipo de trabajo responsable, con gran experiencia y dedicación en cada labor asignada.
	COMPETECIA	Debido a la calidad de los productos y originalidad en sus formulaciones 100% integrales, la marca a diferencia que sus competidores, es considerada como la más natural y con un mayor enfoque saludable.
4 PS	PRODUCTO	Se cuenta con una línea de panadería e integral muy completa, ofreciendo esto mayores opciones al cliente al momento de satisfacer sus propias necesidades.
	PRECIO	Precios dentro de los rangos establecidos por el mercado. Además se poseen los precios por gramo, más económicos con respecto a la competencia.
	PLAZA	Los productos se encuentran en todos los Supermercados de la ciudad y en cada uno de ellos se exhiben en espacios muy bien ubicados en góndola.
	PROMOCIÓN	Se realizan frecuentes actividades promocionales, en los supermercados y se cuenta con material publicitario como afiches y volantes informativos.

Principal Fortaleza: Integridad en los productos ofrecidos, ya que poseen Calidad 100% integral, variedad, y un excelente servicio ofrecido por parte de todo el equipo que conforma la fuerza de ventas.

Tabla 12. Oportunidades.

4 CS	CLIENTE	Todos los clientes están demandando fuertemente este tipo de productos saludables y la empresa ya tiene un grado de confianza, conocimiento y respaldo en el mercado
	CLIMA	Todo el personal se siente muy comprometido con la empresa, razón por la cual trabaja, se esfuerza y propone ideas en pro del crecimiento de ella.
	COMPAÑÍA	Posibilidad de obtener un alto grado de reconocimiento y posicionamiento, debido a sus excelentes características únicas, que permiten ofrecer productos 100% integrales.
	COMPETECIA	Los productos de la competencia no poseen una calidad óptima 100% integral, pero los altos volúmenes de publicidad hacen que estos sean reconocidos.
4 PS	PRODUCTO	Se están realizando nuevas investigaciones y pruebas, que permitan sacar al mercado nuevos productos solicitados por los mismos clientes.
	PRECIO	Facilidad de adaptación al mercado.
	PLAZA	Todos los productos, se encuentran muy bien ubicados en los Supermercados, generando esto una fácil ubicación y recordación por parte del cliente.
	PROMOCIÓN	Desarrollo de estrategias de promoción para segmentos específicos dentro y fuera de la ciudad, en las zonas ya distribuidos los productos como son: Cali, Palmira, Buenaventura, Tulúa y Pereira

Principal Oportunidad: Los clientes actuales se encuentran en la necesidad de consumir productos integrales, razón por la cual existe una enorme demanda latente por satisfacer.

Tabla 13. Amenazas.

4 CS	CLIENTE	Mala aceptación de algún producto por parte del cliente, realizándose propaganda negativa para la empresa.
	CLIMA	Pueden generarse agotamientos muy fuertes en todos los trabajadores de la empresa, debido a la fuerte recarga laboral de cada cargo. Debilitando esto la dinámica laboral.
	COMPANÍA	Falta de liquidez. Restricción en el manejo de presupuestos.
	COMPETECIA	Marcas muy reconocidas y con un alto posicionamiento en el mercado, que ofrecen productos más económicos, que a pesar de no contar con la mejor calidad, son muy buscadas por los clientes a la hora de realizar la compra.
4 PS	PRODUCTO	Los productos sustitutos, son una fuerte amenaza, ya que ofrecen similares o prácticamente los mismos beneficios.
	PRECIO	Precios bajos de otros productos y de los mismos productos sustitutos.
	PLAZA	Las panaderías de barrio constituyen una fuerte amenaza ya que al ofrecer productos integrales, el cliente deseara comprarlo en estos lugares mas cercanos y mas "fresco".
	PROMOCIÒN	Los fuertes volúmenes de información y publicidad que realizan empresas grandes de gran posicionamiento y buen capital para invertir. Acompañado de eventos en los almacenes y demás actividades.

Principal Amenaza: Marcas con fuerte posicionamiento en el mercado y la empresa no posee la liquidez necesaria, que le permita realizar estrategias agresivas de posicionamiento.

4. FASE IV – DIAGNÓSTICO

4.1 EL PROBLEMA

4.1.2 Planteamiento del problema. La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, con su marca La Despensa Natural, necesita incrementar sus ventas para continuar creciendo en el mercado, y por ende obtener una participación y posicionamiento importante en el. Para ello es necesario determinar objetivos claros que permitan establecer planes de acción determinados.

4.1.3 Formulación. De acuerdo con el planteamiento anterior, se puede definir el problema actual que enfrenta la empresa de la siguiente forma:

¿Qué estrategias debe aplicar la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, para mejorar sus ventas con el propósito de continuar creciendo en el mercado?

4.1.4. Justificación (consecuencias actuales y futuras). Existe una herramienta clave y fundamental, que podría denominarse como una pieza relevante, la cual contribuye en la búsqueda del éxito de cualquier negocio o empresa; conocida como la correcta información, la cual debe ser bien administrada y coordinada para los fines exactos. En el mundo competitivo de hoy no es suficiente ser bueno en la actividad a la que se dedica, ni ofrecer productos o servicios de excelente calidad.

En el mundo actual se deben manejar conocimientos extras, que permitan conformar un equipo integro con diversos conocimientos.

El mercado moderno exige un amplio conocimiento de lo que se es y se ofrece, de lo que se puede encontrar en otras empresas competidoras y sobre todo, saber que es lo que el mercado objetivo necesita y las características bajo las cuales lo necesita. La recopilación y adecuado uso de este tipo de información, garantizará a cualquier empresa, una correcta, segura y confiable planeación estratégica altamente competitiva, generadora de excelentes resultados.

Es por esta razón que el Plan de Mercadeo Estratégico, es la herramienta más importante, en la búsqueda de soluciones para el crecimiento de cualquier empresa. Solo a través de el la empresa podrá autoanalizarse para definir sus

capacidades reales de oferta, estará también preparada para identificar a sus competidores y analizarse comparativamente frente a ellos. De la misma forma podrá tener una visión amplia de la situación del mercado al que aspira liderar, determinando específicamente el Target, sus necesidades y preferencias.

Toda empresa es un proyecto que a nacido de un sueño de sus fundadores, la cual genera beneficios para el crecimiento empresarial de la región, para todos y cada uno de los clientes actuales y futuros y ante todo nace como la solución para la disminución del problema de desempleo en nuestro país. Es por esta razón que La Empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, no puede efectuar su actividad económica, sin un correcto direccionamiento y un coordinado plan de trabajo que integre a todos sus empleados y colaboradores, con los procesos y acciones diarias, en búsqueda de la satisfacción y fidelidad del cliente.

4.2 OBJETIVOS Y METAS

4.2.1 Objetivo general. Desarrollar un plan de mercadeo Estratégico para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, que le permita continuar creciendo en el mercado de productos 100% integrales.

4.2.2 Objetivos Específicos. Son los siguientes

- Analizar la información más importante, acerca del micro y macroentorno, los productos, la competencia y la distribución utilizada por la empresa.
- Realizar un análisis **DOFA** (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de la empresa.
- Establecer objetivos de carácter cuantitativo y cualitativo como son: (Precios, Ventas, Descuentos, Posicionamiento, Marca, Imagen)
- Plantear estrategias dirigidas a conquistar, mantener y desarrollar mercados.
- Definir los indicadores claves de gestión que permitan evaluar regularmente, si los objetivos planteados se están cumpliendo.

4.2.3 Alcance (cobertura geográfica, población beneficiada)

- **Cobertura geográfica.** El Plan De Mercadeo Estratégico para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, se desarrollará teniendo como base el marco de operación de la empresa, el cual se encuentra coordinado desde la ciudad de Santiago de Cali, ya que es en este lugar donde esta ubicada la planta de producción y además es la ciudad, en la cual se vende aproximadamente el 80% de la producción total de la empresa.

- **Población beneficiada.** La población directamente beneficiada con la elaboración del plan de Mercadeo Estratégico, está conformada por todos los clientes reales y potenciales de productos integrales, pertenecientes a los estratos socio económicos 3,4,5 y 6 primeramente de la ciudad de Santiago de Cali, ya que son ellos los que podrán satisfacer sus necesidades y deseos con respecto a este tipo de productos. Además con el propósito de incrementar las ventas, se realizaran investigaciones de mercados en las cuales se lograran detectar necesidades insatisfechas y poder sacar un producto para ello.

4.2.4 Meta. Crear un Plan de Mercadeo, que permita incrementar las vetas de la empresa en un 15% para el año 2007 - 2008.

4.3 VENTAJA COMPETITIVA

Según el libro de Marketing Estratégico de Jean – Jacques Lambin, Página 285, define la ventaja competitiva “como las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento”.

A continuación presentaré los principales aspectos competitivos de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA**, frente a la competencia representada por las tres principales empresas especializadas en la línea de productos de Panadería integral y de Harinas Integrales. Con el objetivo de determinar la ventaja competitiva para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA**, con su marca **La Despensa Natural**.

Tabla 14. Ventaja Competitiva (Factores Claves de Éxito)

TAGIBLES	LA DESPENSA NATURAL	BUEN VIVIR	VIVA MEJOR	TONING
Variedad en el portafolio de productos ofrecido	5	3	2	4
Presentación de los productos	3	2	2	5
Exhibición en el Punto de Venta	5	4	3	5
Presentación del equipo de la fuerza de ventas quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.	5	2	2	5
INTANGIBLES	LA DESPENSA NATURAL	BUEN VIVIR	VIVA MEJOR	TONING
Posicionamiento	3	2	2	5
Experiencia	4	4	4	5
Clientes	4	3	2	4
Recursos Humanos	5	4	4	5
Servicio al Cliente	5	4	4	5
Altos estándares de calidad	4	4	4	5

Teniendo en cuenta la información adquirida en la Tabla No. 14 (Factores Claves de Éxito), se puede concluir que la principal ventaja competitiva esta determinada por la variedad en el portafolio de productos ofrecidos, debido que es el factor mejor calificado con respecto a sus competidores.

JUSTIFICACIÓN

La ventaja competitiva que posee la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, frente a su competencia, se basa en la variedad que presenta su portafolio de productos ofrecido al mercado, el cual posee dos líneas de producto. La primera conformada por productos de panadería integral, y la segunda conformada por una amplia variedad de harinas integrales. Estos productos son elaborados bajo

altos estándares de calidad, que permites sacar al mercado excelentes productos, para satisfacer diversas necesidades.

A diferencia de la competencia mencionada, las cuales solo se dedican a una de las dos líneas.

Toda esta labor de calidad, diversificación e investigación, se encuentra enmarcada, dentro de un proceso de gestión de calidad, que permita superar las expectativas de los clientes y lograr su fidelidad, lo cual garantice a todo el equipo de trabajo de la empresa su crecimiento, sostenimiento y permanencia en el mercado.

4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

Los factores claves de éxito, son aquellos elementos que diferencian la empresa de su competencia, y que le otorgan la posibilidad de cumplir con todos los objetivos propuestos de manera óptima. Estas son herramientas que hacen única a la compañía, las cuales le permiten tener una personalidad de marca claramente definida que sea percibida por el público en general. Estos factores permiten que la empresa y por ende su marca no pasen desapercibidas.

De acuerdo, al análisis realizado en la Tabla No. 14, se pueden resaltar los siguientes factores de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, los cuales bien manejados y coordinados, llevaran a la empresa a incrementar sus ventajas de una manera efectiva.

- ✓ Variedad en el portafolio de productos ofrecido
- ✓ Exhibición en el punto de Venta
- ✓ Presentación del equipo de la fuerza de ventas, quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Servicio al Cliente

- **Variedad en el portafolio de productos ofrecidos.** La marca La Despensa Natural, trabajo por ofrecer a sus clientes todos los productos saludables y 100% integrales para su alimentación diaria, no solo en la línea de panadería, si no también ofreciendo harinas integrales muy bien demandadas gracias a sus excelentes características y calidad.

- **Exhibición en el punto de venta.** Gracias al excelente trabajo realizado por todo el equipo de la fuerza de ventas, los productos marca La Despensa Natural posee espacios muy bien ubicados en las góndolas, especialmente en la línea de panadería frente a las otras 2 marcas (Viva Mejor y Buen Vivir) especializadas en productos de panadería 100% integrales. Permitiendo esto una mas fácil ubicación y recordación por parte del cliente.
- **Presentación del equipo de la fuerza de ventas.** Todo el equipo que hace parte de la fuerza de ventas, como mercaderistas e impulsadoras se encuentran debidamente uniformadas, con el propósito de generar personalidad de marca, ya que son ellas las personas encargadas de mostrar la cara de la empresa fuera de ella, además se les realizan preparaciones previas en las cuales se les enseñan los beneficios y características de los productos, para que puedan orientar al cliente.
- **Recursos humanos.** La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, cuenta con personal preparado en cada área y con gran experiencia. A pesar de que no se contaba con personal profesional ya se esta incursionando en esta tarea.
- **Servicio al cliente.** A pesar de no contar con un departamento dedicado a esta actividad, el departamento de mercadeo (Recientemente conformado) se encarga de solucionar las inquietudes de los diferentes clientes, con el propósito de brindar un servicio pos venta, para mayor satisfacción del consumidor.

5. FASE V – FORMULACIÒN DE ESTRATEGIAS

La formulaciòn de estrategias implica el anàlisis e interpretaciòn de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo y de las fortalezas y debilidades propias de la empresa, enmarcadas en la situaciòn actual del mercado. Una vez realizado se define una estrategia general que abarque todas las expectativas y que determine el rumbo de cada uno de los componentes de la empresa.

5.1 BASES DE FORMULACIÒN

Se busca la definiciòn de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, para lo cual se desarrollan los siguientes pasos:

- ✓ Planteamiento del Problema y Planteamiento del Objetivo.
- ✓ Establecer una ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, que logre que la empresa se diferencie de la competencia.
- ✓ Basado en la ventaja competitiva, se realiza una Macrosegmentaciòn.
- ✓ Buscar las posibilidades de nuevos mercados, haciendo una ampliaciòn de la Macrosegmentaciòn.
- ✓ Anàlisis de viabilidad de alternativas.
- ✓ Selecciòn de mercado objetivo.
- ✓ Segmentaciòn.
- ✓ Planteamiento de estrategias globales y estrategias Operativas (Producto, Precio, Plaza y Promociòn).

5.1.1 Formulaciòn del problema. Problema teniendo en cuenta anàlisis y diagnòstico: ¿Qué estrategias debe aplicar la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, para mejorar sus ventas con el propòsito de continuar creciendo en el mercado?

5.1.2 Objetivo general. Desarrollar un plan de mercadeo Estratègico para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, que le permita continuar creciendo en el mercado de productos de panadería 100% integrales.

5.1.3 Alcance. El alcance geográfico se desarrollará inicialmente en la Ciudad de Santiago de Cali, ya que es en esta zona donde se encuentra ubicada la empresa, y además se encuentra el mayor mercado potencial, resaltado que de esta zona se envía mercancía a otras zonas en las cuales son distribuidos los productos marca La Despensa Natural (Tulúa, Pereira, Buenaventura). Se espera ampliar el mercado, con el propósito de alcanzar el objetivo planteado

5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa. Después de la realización de la matriz DOFA, se puede determinar la principal Amenaza, Fortaleza, Debilidad y Oportunidad identificadas, ya que estas determinaran la toma de decisiones.

Tabla 15. Análisis Matriz DOFA para la empresa RUBIO ZEA Y CIA S.C.S

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACIÓN
D	La fallas presentadas principalmente en el departamento de producción de la empresa, al carecer de personal profesional que lo dirija y una planta de energía, hacen que la cadena de producción se vea fuertemente afectada. Además las negociaciones con proveedores monopolísticos hacen que se presente gran cantidad de faltantes en los pedidos.	La principal debilidad de la empresa RUBIO ZEA Y CIA S.C.S , es la carencia de herramientas que conformen el plan de contingencias de la empresa en momentos de que los mecanismos básicos fallen, como una planta de energía; además la falta de personal profesional a cargo del departamento de producción que permita tener un previo control de calidad en cada uno de los procesos. Se deben establecer estrategias de negociaciones con proveedores, que permitan abastecimiento de mercancía.
O	Los clientes actuales se encuentran en la necesidad de consumir productos integrales, razón por la cual existe una enorme demanda latente por satisfacer.	Actualmente estamos en la ola de lo saludable, integral y nutritivo, razón por la cual existe una enorme oportunidad en este mercado, ya que las necesidades ya están creadas y solo hay que trabajar para satisfacerlas con soluciones correctas.
		El cliente busca productos variados, de excelente calidad y que además se

F	Integridad en los productos ofrecidos, ya que poseen Calidad 100% integral, variedad, y un excelente servicio ofrecido por parte de todo el equipo que conforma la fuerza de ventas.	le brinde orientación, suministrada por medio de personal conocedor de información acerca de los diferentes usos, beneficios y características de cada producto. Este conjunto de beneficios hacen parte de los productos marca La Despensa Natural, ya que se maneja un concepto de integridad, en el cual los clientes reciban mas de lo ellos mismos esperan.
A	Marcas con fuerte posicionamiento en el mercado y la empresa no posee la liquidez necesaria, que le permita realizar estrategias agresivas de posicionamiento.	La principal Amenaza para la empresa por parte del alto posicionamiento de empresas de la competencia, muestra la necesidad de estrategias de posicionamiento que le otorguen una personalidad de marca a la empresa, que permitan hacerla mas familiar al cliente.

5.1.5 Ventaja Competitiva. De acuerdo al análisis cuantitativo, hecho a los recursos con los que cuenta la empresa, comparándolos con su competencia más cercana se puede concluir lo siguiente: A pesar de que se obtuvieron calificaciones elevadas en ítem como: Exhibición en el punto de venta, presentación en el equipo que conforma la fuerza de ventas, recursos humanos y servicio al cliente. Estos a su vez están muy bien calificados por su competencia. De esta forma la única variable calificada de forma superior a su competencia es la del concepto de variedad en el portafolio de productos ofrecidos.

La propuesta de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, bajo su marca La Despensa Natural, es la de ofrecer un portafolio de productos completo tanto en la línea de panadería integral como en la línea integral, conformada por harinas integrales, cápsulas naturales y mecató integral en general. Siempre con el firme propósito, de continuar trabajando en investigaciones de nuevas formulaciones y en trabajos de campo que permitan conocer nuevas necesidades y deseos de los clientes con respecto a productos naturales y saludables.

Tabla 16. Análisis Competitivo

TANGIBLES	LA DESPENSA NATURAL	BUEN VIVIR	VIVA MEJOR	TONING
Variedad en el portafolio de productos ofrecido	5	3	2	4
Presentación de los productos	3	2	2	5
Exhibición en el Punto de Venta	5	4	3	5
Presentación del equipo de la fuerza de ventas quien conforma la cara de la empresa fuera de ella.	5	2	2	5
INTANGIBLES	LA DESPENSA NATURAL	BUEN VIVIR	VIVA MEJOR	TONING
Posicionamiento	3	2	2	5
Experiencia	4	4	4	5
Clientes	4	3	2	4
Recursos Humanos	5	4	4	5
Servicio al Cliente	5	4	4	5
Altos estándares de calidad	4	4	4	5

5.1.6 Factores claves de éxito. Los factores claves de éxito, son aquellos elementos, que permiten que la industria como tal, en este caso la panificadora sea exitosa y diferenciada en el mercado. Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 16. Análisis Competitivo, estos factores claves de éxito son:

Tangibles:

- * Exhibición en el punto de Venta
- * Variedad en el portafolio de productos ofrecidos
- * Presentación del equipo de la fuerza de ventas

Intangibles:

- * Recursos Humanos
- * Servicio al Cliente
- * Altos estándares de calidad
- * Experiencia

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO

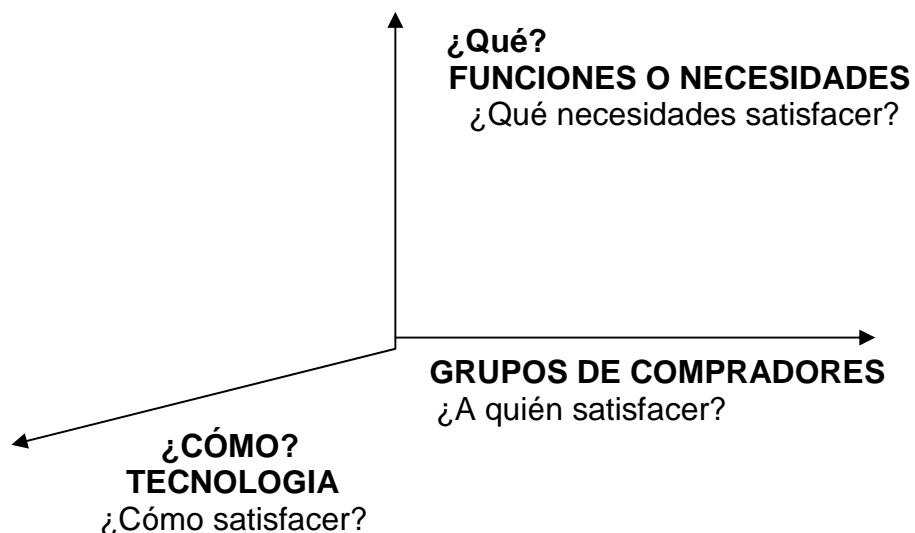
Se deben analizar aspectos tales como las posibilidades alternativas, su viabilidad, la definición del mercado en el que se espera actuar, la segmentación, entre otros factores importantes.

5.2.1 Alternativas. El objetivo de este punto es definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa. Intervienen tres dimensiones en la división de mercado de referencia en macrosegmentos.

- ✓ Funcionales o combinaciones de funciones a satisfacer (**QUÉ**)
- ✓ Grupo de compradores potenciales (**QUIÉN**)
- ✓ Tecnologías o métodos a desarrollar para el desarrollo de las funciones (**CÓMO**)

A continuación, se visualiza gráficamente un esquema de tres dimensiones que identifican las referencias de Macrosegmentación:

Dimensiones del Mercado de Referencia



Fuente: Marketing Estratégico – Jean Jacques Lambin pagina No. 186, referente a las dimensiones del mercado de referencia.

Teniendo presente el problema planteado, de incrementar las ventas para la empresa **RUBIO ZEA Y CIAS S.C.S**, se proponen las siguientes alternativas:

5.2.1 Alternativas.

✓ **Alternativa A**

(1.1.1.)

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socio económicos 3, 4,5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

✓ **Alternativa B**

(2.2.2.)

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socio económicos 4,5 y 6 de la Cuidad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrone de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

✓ **Alternativa C**

(3.3.3.)

¿**Qué?** Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿**A Quién?** A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socio económicos 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿**Cómo?** A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serian distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

- **Viabilidad:** La siguiente tabla, muestra el resultado obtenido después de realizar el análisis de nuevas alternativas del mercado.

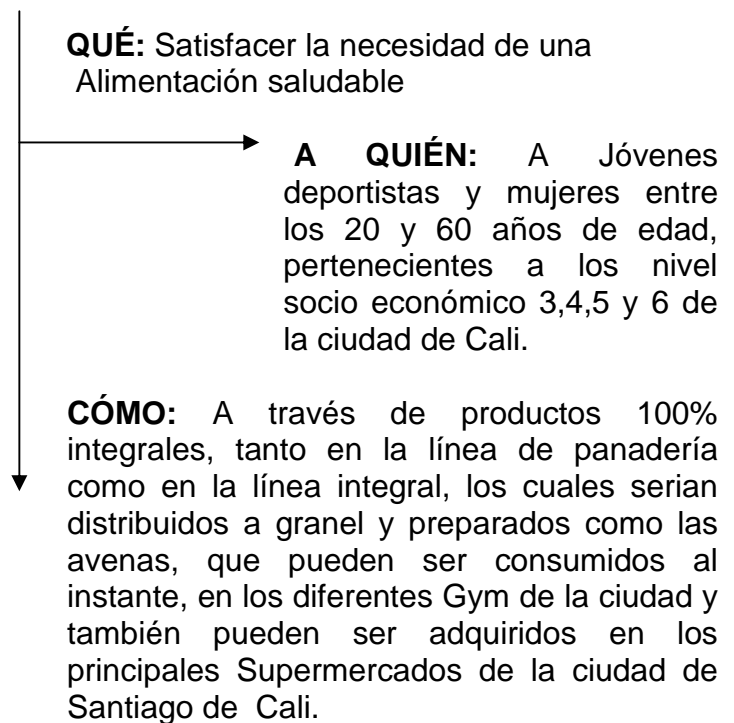
Tabla 17. Plantilla de Selección.

ATIBUTOS	1.1.1	2.2.2	3.3.3	1.2.1	2.1.2	1.3.1	3.1.3	3.2.3	2.3.2
cantidad de clientes esperados	4	4	5	3	2	3	2	2	2
recurso humano necesario	3	4	5	4	3	3	3	3	3
cantidad de ventas esperadas	3	4	5	3	2	3	2	2	2
rentabilidad	3	4	4	3	1	3	2	2	2
barreras de entrada del mercado (1=no; 5=si)	4	4	4	4	4	4	4	4	4
amenaza de sustitutos (1=si; 5=no)	2	1	2	1	1	1	1	2	2
poder de negociación de los clientes (1=si; 5=no)	3	2	3	3	3	3	2	2	2
TOTAL	22	23	28	21	16	20	16	17	17

Sustentación: De acuerdo a los resultados obtenidos de las alternativas planteadas, se debe continuar atendiendo al mercado actual; pero como el objetivo es crecer las ventas de la empresa, se deben incursionar en nuevos mercados, en este caso en el conformado por jóvenes deportistas quienes tienen conciencia de la necesidad de consumir productos integrales funcionales.

5.2.2 Selección y Definición del Mercado Objetivo Resultante

- **SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**



- **Definición del mercado resultante.** La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, es una empresa dedicada a ofrecer productos integrales de excelente calidad, los cuales son consumidos por jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los nivel socio económico 3, 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali; los cuales realizan sus compras especialmente es los supermercados o almacenes de cadena y buscan alimentos listos para consumir en las cafeterías de los diferentes Gym. La empresa cuenta para ello con un equipo preparado en cada área de producción y con personal profesional de mercadeo y de la fuerza de ventas que diariamente están evaluando nuevas

necesidades insatisfechas, para sacar productos de innovadores sabores y recetas para gusto de todos sus clientes.

5.2.3 Micro segmentación del mercado. Se ha considerado esta alternativa de Micro segmentación Viable, debido a que de otra manera no sería posible elaborar estrategias efectivas de penetración, debido a la amplitud de la segmentación inicial y a la imposibilidad de darle el mismo manejo a los diferentes tipos de clientes objetivos. La microsegmentación, se puede determinar de diversas formas, entre las más comunes encontramos:

5.2.3.1. Geográfica. El alcance geográfico tenido en cuenta inicialmente, será el conformado por la Ciudad de Santiago de Cali, ya que es aquí donde se encuentra el mayor mercado potencial, al poseer 2.110.517 (Julio 2007) habitantes, de los cuales aproximadamente el 53% son mujeres, las cuales colocan más cuidado a la alimentación saludable y hacen parte de nuestro mercado objetivo. Además es la plaza en la cual se vende hoy en día aproximadamente el 80% de la producción total de la empresa. De igual forma las ciudades y zonas periféricas del valle del Cauca y departamentos vecinos.

También se ha realizado una pequeña investigación que nos permite conocer cuáles son los Gym perecientes a estos estratos socioeconómicos, que posean cafeterías, posicionamiento y que además sean visitados por buenos volúmenes de hombres y mujeres deportistas, estos son:

Tabla 18. Gym seleccionados para el nuevo mercado

GYM MEJOR POSICIONADOS DE LA CIUDAD DE CALI	
Elisa	Calle 44 N- 2E-79
Iron Gym	Cra 2 N- 62 40
Hard Body Gym	Cra 23 N- 39 45
D´Leo Gym	Cra 40 B N- 10-16
Fitness park	Cra 66 N- 9 – 119
Templo del Físico	Calle 70 N- 5 N – 07
Las Pilas	Cra 56 N- 11 A – 63
Gym el Muelle	Cra 1 N- 44 – 79
Gym Papparazzi	Calle 21 N- 9 -17
Los Andeles Gym	Calle 13 B N- 85 c - 75
Centro de Acondicionamiento Fisico Lastra	Cra 1 A Oeste N- 1 - 76

Fuente: www.Dane.gov.co, referente a los Gym de la ciudad de Cali con mejor posicionamiento, año 2007

5.2.3.2 Demográfica. Jóvenes deportistas y mujeres, entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3,4,5 y 6 de la ciudad de Santiago de Cali, la cuales son personas que de acuerdo a su cultura y educación, adquieren hábitos alimenticios saludables y nutritivos.

5.2.3.3 Psicográfica. Los productos marca La Despensa Natural, están elaborados con los ingredientes de mayor calidad y naturalidad posible, razón por la cual el precio al público que poseen, se encuentra diseñado para personas de clase media, media alta y alta, que se preocupen por su apariencia y que busquen la mejor alternativa para mantener y conservar una excelente salud. Profesionales, empresarios, estudiantes, trabajadores y pensionados, los cuales son personas que poseen estilos de vida agitados pero a pesar de ello cuidan su cuerpo visitando Gym o realizan deporte continuo, por esto desean métodos alimenticios saludables y naturales que los mantenga en forma tanto física como interiormente.

5.2.3.4 Conductual. A pesar de que los productos de panadería tienen precios relativamente altos, pero acordes con su calidad, la clase media y media alta perteneciente al los estrato 3 y 4 son los mayores consumidores de los productos marca la despensa natural, ya que en estas zonas las mujeres principalmente, buscan cuidar su salud y su cuerpo con una sana alimentación, mientras que las mujeres pertenecientes a la clase alta poseen mas recursos, los cuales les genera la posibilidad de recurrir a métodos mas costosos y rápidos, para mantener en forma como las cirugías, Gym. Spa, etc.

5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Son todas las acciones y metas a realizar, basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

Tabla 19. Vertientes y Opciones Estratégicas Básicas



Fuente: La estrategia básica del Marketing. Ediciones Díaz de Santos, España 1990, Pág. 36.

5.3.1 Esquematización de las Opciones Estratégicas Corporativas. La estrategia corporativa es el camino global que la empresa debe transitar para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios; y a partir de la cual se desarrollaran las diferentes estrategias operativas específicas que componen el Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción). En la Tabla 18. Llamada Opciones estrategias Básicas, se plantea las posibles alternativas que la empresa tiene para el logro de sus objetivos. **(Ver Tabla 20).**

Tabla 20. Construcción de la estrategia Corporativa

VERTIENTE	OPCIONES		JUSTIFICACIÓN	TÁCTICA
	Explotación			
	Estabilidad			
RENTABILIDAD	Inversión	X	Consiste en la evaluación de los recursos financieros, con el propósito de invertir en el crecimiento de la empresa, para alcanzar los objetivos planteados.	Invertir en herramientas tecnológicas, talento humano calificado y profesional para ciertas áreas, que permita el crecimiento de las ventas y por ende de la empresa.
PARTICIPACIÓN	Crecimiento			
	PRODUCTOS EXISTENTES			
	Segmentos Existentes			
	Nuevas áreas			
	Nuevos Segmentos			
	Nuevos mercados			
	PRODUCTOS NUEVOS			
	Segmentos existentes			
	Nuevas áreas			
	Nuevos segmentos	X	Consiste en llegar a un nuevo grupo de consumidores adicionales al existente, por medio de productos innovadores y vanguardistas que se adapten a sus	Realizar investigaciones que permitan conocer realmente las necesidades de este nuevo segmento de clientes y contar con personal apto para su

			necesidades.	atención.
	Nuevos mercados	X	Teniendo claro, que se llegara a un nuevo segmento, de igual forma se experimentaran mercados antes no trabajados, con el propósito de cumplir con el objetivo del Plan, basado en el incremento de ventas para la empresa.	Investigar y analizar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de dicho mercado, con el propósito de entrar en el, causando buenas y beneficiosas expectativas e impacto en el cliente, con el propósito de incrementar las ventas y crear posicionamiento de marca.
	Defensa			
	Reconversión			
	Salida			
	No diferenciado			
POSICIONAMIENTO	Diferenciado	X	Teniendo en cuenta que estos productos integrales son dirigidos a clientes específicos, pertenecientes a NSE, ya establecidos.	Productos de excelente calidad, acordes a las necesidades de alimentación saludable, exhibidos en lugares ubicados en estos NSE y con precios acordes al mercado.
	Concentrada			
	Con la Competencia			
COMPETITIVA	Por delante de la competencia	X	A pesar de existir gran competencia, se deben marcar diferencias con el propósito de alcanzar un mejor posicionamiento.	Ofreciendo una mayor variedad de productos, con respecto a la competencia, tanto en la línea de panadería como

				integral, para esto se debe realizar una exhaustiva investigación de nuevas formulaciones y necesidades del mercado. Pero al margen de ella en cuestión de precios.
	Al margen de la competencia			
<p>DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA CONSTRUIDA: Como estrategia institucional básica se toma la de “INVERSION EN RENTABILIDAD”, como estrategia de participación, se toma la de “PARTICIPACIÓN CON PRODUCTOS NUEVOS EN NUEVOS SEGMENTOS Y MERCADOS” y como estrategia operativa la de “POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO”, con el propósito de atacar el mercado exacto acorde a los precios de los productos integrales. Esto enfocado al cumplimiento de los objetivos, basados en el incremento de las ventas y por ende posicionamiento de la marca en el mercado, utilizando como estrategia complementaria “LA COMPETITIVA POR DELANTE DE LA COMPETENCIA” innovando siempre en los productos para brindar al mercado múltiples opciones para satisfacer sus necesidades relacionadas con la alimentación saludable.</p>				

5.3.1.1 Selección y justificación. En cuanto a la vertiente de **Rentabilidad**, la estrategia elegida es la de **Inversión**, debido a que la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, se encuentra en la etapa de crecimiento y se espera que se invierta en recursos aptos para ello como tecnología, principalmente en el área de producción, mano de obra, recurso humano profesional para la dirección de los departamentos, investigaciones para nuevas formulaciones de productos elaborados con materia prima disponibles y demás herramientas aptas para el crecimiento de la empresa. Con esta estrategia, se espera obtener mayores niveles de producción que permitan abrir nuevos mercados y cumplir 100% con los pedidos de los clientes actuales, altos estándares de calidad y mejores inversiones en actividades de marketing. Todo esto con el fin de incrementar las ventas y construir una etapa de crecimiento sólida para una larga estadía en el mercado.

En segundo lugar tenemos la vertiente de **Participación**, la cual deberá estar enfocada al **Crecimiento** a través de productos nuevos en segmentos y mercados nuevos. Aclarando, que no se pretende cambiar la línea 100% integral que se trabajada hasta la fecha, se habla de Productos Nuevos, al referirnos en nuevas investigaciones y formulaciones que se realizaran con el propósito de tener un portafolio mas completo que satisfaga en su totalidad nuestro actual y nuevo mercado. Además, se espera superar el 8% de faltantes que se presentan por falta de materia prima, debido a los proveedores monopolísticos, sacando nuevos productos al mercado que se puedan elaborar con materia prima disponible siempre.

En tercer lugar esta la variante de **Posicionamiento**, la estrategia elegida es la **Diferenciada**, es decir que se consideran ciertos segmentos para aplicar su estrategia y procura atenderlos a todos de la mejor manera. Para este tipo de posicionamiento, se debe tener en cuenta la correcta selección de segmentos, para evitar problemas futuros, de igual forma se debe evitar la excesiva segmentación la cual convierte la gestión de marketing inmanejable.

Por último se tiene la variante de **Competitividad**, la cual debe estar para la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, **Por Delante de la Competencia**, debido a que los productos marca La Despensa Natural a pesar de no ser los únicos integrales que se ofrecen en el mercado, deben diferenciaren de ella ofreciendo mayor diversidad de productos para sus dos líneas, con el propósito de que el cliente tenga una mayor opción al momento de satisfacer sus necesidades y las de todos los miembro de su familia. Para de esta forma lograr ser más apreciados y elegidos por el cliente.

5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas. Las estrategias Operativas son pautas de acción, que se desarrollan de acuerdo a la estrategia corporativa planteada previamente y son las actividades que se deben llevar a cabo desde el punto de vista de cada una de las variables del Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).
(Ver tabla 21).

Tabla 21. Construcción de Estrategias Operativas

ELEMENTOS	OPCIONES		JUSTIFICACIÓN	TÁCTICA
PRODUCTO	ACTUAL SIN VARIACIONES			
	ACTUAL CON VARIACIONES	X	Ya que es necesario estar atentos a los nuevos gustos y necesidades de los clientes, en materia de alimentos saludables.	Buscando siempre mejorar la calida de los productos ofrecidos, por medio de nuevas y novedosas formulaciones y presentaciones.
	RODUCTO NUEVO / LINEA NUEVA			
PLAZA DISTRIBUCION	ESTRUCTURA Directo			
	Corto	X	Para un mejor control de las ventas y mayor competitividad en el precio ofrecido al consumidor final.	Codificar los productos en lugares estratégicos de gran concurrencia de clientes y lograr ubicarlos en puntos calientes de las góndolas, también darlos a conocer en lugares especializados en los cuales se comercialicen productos integrales.
	Largo INTENSIDAD Intensiva			
	Selectiva	X	Con el propósito de enfocar el trabajo en el mercado objetivo ya	Codificación de los productos en Supermercados acordes con

			seleccionado.	el Target.
	Exclusiva			
	CUBRIMIENTO			
	Menor			
	Mayor	X	Mejoramiento de la distribución, para alcanzar mayores volúmenes de venta y posicionamiento.	Buscar nuevos clientes con las mismas necesidades de cuidar su salud, al consumir productos integrales funcionales.
	Igual			
PRECIO POLITICAS	RELACIÓN A LA COMPETENCIA			
	Menor			
	Mayor			
	Igual	X	Con el propósito de estar acordes a los precios del mercado y crear una competencia mas directa que sea definida por calidad.	Estar atentos a las actividades promocionales de la competencia, para no dejar desequilibrar las ventas de la empresa por bajas muy alta de precios, por parte de las marcas competidoras y siempre estar al margen.
	Independiente			
PROMOCIÓN Fuerza de Ventas Publicidad Propaganda Promociones	ATRACCIÓN PULL			
	PRESIÓN PUSH			
			Con el propósito de mantener buenas	Por medio de descuento en los pedidos realizados por

Relaciones Públicas	MIXTA	X	relaciones comerciales con cada uno de los clientes, se continuará aplicando una estrategia Push que los motive a adquirir nuestros productos y por parte del cliente final incentivarlo para que realice la compra final y lograr casarlo con la marca, por medio de la estrategia Pull, que permite ofrecerle incentivos basados en promociones benéficas para su ahorro, generando fidelización.	los supermercados y Tiendas Naturistas, apoyando sus eventos con actividades de impulso y obsequios y excelente atención por parte del equipo de vetas. Al cliente final por medio de descuentos, amarres, cantidad extra en productos, rifas, obsequios y mucho más.
DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS CONSTRUIDAS				
PRODUCTO	ACTUAL PRODUCTO CON VARIACIONES			
PLAZA	ESTRUCTURA CON UN CANAL DE DISTRIBUCION CORTO			
PRECIO	IGUAL PARA MANTENER UNA MAYOR COMPETENCIA			
PROMOCIÓN	ATRACCION MIXTA PARA CAPTURAR MERCADO Y SATISFACER A TODOS LOS CLIENTES.			

5.3.2.1 Selección, justificación y tácticas

Producto

Permanencia del Producto Actual con Variaciones

El producto se desarrollará de la misma forma con la que fue creado inicialmente, explotando e investigado características y formulaciones innovadoras, que permitan lograr una posición importante en los segmentos elegidos.

Tácticas

- Integridad en el portafolio de productos ofrecido. La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S.**, debe hacer énfasis en su completo portafolio de productos de excelente calidad, ya que es la principal herramienta diferenciadora respecto a su competencia. Sus competidores más fuertes se encuentran especializados en alguna de las dos líneas, ya sea panadería o harinas integrales, pero ninguno se ha posicionado como un conjunto de alimentos saludables, ofreciendo a sus clientes gran variedad de producto, de excelente calidad, 100% integrales y para todos los gustos, bajo el respaldo de una misma marca. Esta característica es un factor de diferenciación de gran peso y valor a desarrollar.
- Empleo del mercadeo Relacional, como base de cualquier actividad estratégica. Con el mercadeo relacional, la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S.**, buscará dar prioridad al cliente actual. Además el mercadeo relacional se concentra en crear vínculos con el cliente que logren fidelizarlo con la marca y los productos, creando así relaciones duraderas que se encuentren encaminadas en la generación de beneficios tanto para el cliente como para la empresa. Es importante resaltar que una de las principales herramientas que ofrece el Marketing Relacional la conforman los mecanismos que otorga en relación a la venta cruzada, es decir, la mayor cantidad posible de productos en cabeza de un mismo cliente. También se espera transmitir la ideología que posee la empresa, la cual radica en que cada cliente es único y por tal razón no se puede sacar al mercado un producto genérico, si no por el contrario productos especializados y variados que satisfagan la necesidad de cada uno.
- En el campo de la alimentación y más en el relacionado con la alimentación dirigida al cuidado de la salud, se deben crear una cultura de servicio y calidad

humana. Es por esta razón que se debe manejar una preparación dirigida a todos los miembros de la empresa, principalmente el que tiene directo contacto con el cliente final, basada en conocimientos para el cuidado de la salud y beneficios que ofrecen los componentes de los productos, con el propósito de que sean los miembros de la empresa quienes orienten al cliente para efectuar su compra, creando así confianza hacia el producto.

- Se debe realizar una reestructuración de empaque, principalmente en la línea integral, que permita una reducción de averías por manipulación de empaques y además mayor impacto en el punto de venta, siendo así más fácil de usar, por parte del cliente ya que si trabajamos bolsas con cierre hermético, el cliente podrá conservar mejor el producto.
- Diseñar un portafolio de productos, que permita exhibir y presentar los productos a nuevos clientes de una manera más clara y organizada, especificando presentación, gramaje, embalaje, características básicas de cada uno y beneficios aportados por cada uno para la salud.

Plaza

Estructura: Canal Corto

Se tendrá un canal corto en la ciudad de Santiago de Cali, en el cual se codificarán los productos, en los principales Supermercados y Tiendas Naturistas, cada uno de ellos apoyado por equipo de la fuerza de ventas de la empresa. Teniendo en cuenta que los grandes almacenes de cadena poseen sucursales en otras zonas del país como son: Santander, Popayán, Palmira, Buga, Tulúa, Pereira, Buenaventura y Manizales, es por esta razón que se buscarán representantes de mercadeo que atiendan cada uno de estos Supermercados. Para lo referente a los Gym, ya seleccionados de la Ciudad de Santiago de Cali, se tendrá que contratar una persona encargada de manejar las ventas y los cobros en estos lugares la cual posea habilidad, destreza y Empatía hacia los nuevos clientes, con el propósito de cautivar este nuevo mercado.

Tácticas

- Departamento de Mercadeo establecido en la Ciudad de Santiago de Cali, apoyado por un equipo de fuerza de ventas conformado por mercaderistas e impulsadoras.
- Fortalecimiento del departamento de mercadeo y de la fuerza de ventas, el cual deberá estar dirigido por profesionales en el área, que coordinen cada actividad enfocada al crecimiento de las ventas y también capacite al equipo de la fuerza de ventas y cree mecanismos de incentivos y actividades motivacionales que se vean reflejadas en el dinamismo, el clima organizacional y los resultados obtenidos en las ventas de la empresa.
- Búsqueda de representantes de la empresa **Rubio Zea y Cia S.C.S**, en las diferentes ciudades periféricas a distribuir los productos marca La Despensa Natural, con el propósito de que sean ellos, quienes se encarguen de dar a conocer los beneficios y la existencia de los productos en estas zonas, en Supermercados y Gym.
- Empezar a conocer muy bien el mercado especializado en el sector belleza, como son los Gym, los cuales hacen parte del nuevo mercado y también Clínicas de estética y Spa's,

Intensidad: Distribución Selectiva

Se tomará este tipo de distribución, ya que los productos marca **La Despensa Natural** están dirigidos a tres clases socioeconómicas definidas como son: nivel socio económico medio, medio-alto y alto.

Tácticas

- Las estrategias de distribución, estarán dirigidas y enfocadas a estos grupos socioeconómicos mencionados, por esta razón los Supermercados y los Gym en los cuales se codifican los productos, deben ser acordes a este mercado con el propósito de que sean los clientes seleccionados quienes visiten estos lugares.

Cubrimiento

La idea de ingresar a nuevos mercados, es precisamente para poder obtener un mayor cubrimiento; con el propósito de alcanzar en el transcurso del año 2007 los objetivos planteados en el Plan de Mercadeo, basados en el incremento de ventas, lo cual generara para la empresa un mayor y mas rápido crecimiento, cubrimiento, posicionamiento y permanencia en el mercado. Se espera, estar continuamente en búsqueda de nuevos mercados, para nunca decaer si no por el contrario continuar creciendo cada día más.

Precio

Con Relación a la competencia

Los precios asignados a los productos Marca La Despensa Natural, deben ser manejados teniendo en cuenta los estándares de precios en el mercado de productos integrales y a la competencia directa.

Tácticas

- No se ofrecerán precios por debajo de la competencia, ya que esto podría ser contraproducente para la percepción ya creada en los clientes con respecto a la calidad. Aunque cabe mencionar que en actividades promocionales realizadas por la competencia, en la cual baje sus precios, toca estar a la par para no caer en una baja de ventas.
- Tampoco se pueden manejar precios muy elevados a pesar de tener una calidad excelente y 100 % integral, ya que la competencia es alta y el cliente busca un beneficio ya establecido que es la alimentación saludable, pero a precios razonables.
- Se obsequiaran descuentos, aproximadamente del 15% en los productos, con el propósito de que clientes que aun no consumen los productos, puedan hacerlo con propuestas mucho mas factible, y además estar haciendo presencia con estas actividades en los supermercados, permite que sea percibida la marca como sólida y rentable.

- Las impulsadoras estarán encargadas de resaltar otro de los grandes beneficios de los productos marca La Despensa Natural, de panadería especialmente; el cual consiste en consentizar y enseñarle al cliente que estos productos poseen el precio por gramo mas económico con respecto a su competencia.

Promoción

Mixta

Pull (Atracción) Lo referente a la Promoción que se debe aplicar a los productos marca La Despensa Natural, estarán dirigidos bajo el sistema Pull. Ya que es este sistema, el que permite dirigir todas las actividades de mercadeo (publicidad y promociones) hacia los consumidores finales, con el fin de motivarlos e incentivarlos a comprar los productos integrales ofrecidos por la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S.** Realizando actividades como rifas, anchetas, degustaciones, amarres, obsequios y demás actividades que permiten que el cliente se motive a realizar la compra.

Teniendo en cuenta que existe un canal intermediario que permite que este producto sea adquirido por el consumidor final, la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S.**, debe realizar actividades bajo la estrategia de promoción **Push**, enfocada a todos los Supermercados y Tiendas Naturistas. Es por esto que se ofrecerán descuentos, materia publicitario, participación en las actividades promocionales realizadas por cada almacén, entre otras mas actividades que permiten que el cliente intermediario tome la decisión de distribuir los productos en sus establecimientos y poder así obtener buenos espacios, ubicaciones en las góndolas y codificaciones de nuevas referencias.

Tabla 22. Mapa Estratégico

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
RENTABILIDAD: Inversión CRECIMIENTO : Nuevos Segmentos – Nuevos Mercados POSICIONAMIENTO: Diferenciado COMPETITIVA: Por delante de la competencia
ESTRATEGIAS OPERATIVAS
PRODUCTO: Actual con variaciones PLAZA: Canal Corto PRECIO: Con relación a la competencia - Igual PROMOCIÓN: Mixta (Pull y Push)

6. FASE – 6. GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO

Es la puesta en marcha del plan debidamente supervisado en base a la creación de otras alternativas más eficientes e innovadoras para el desarrollo de la empresa.

6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el objetivo de cumplir a cabalidad con todos los objetivos planteados tanto en la estrategia corporativa como en la operativa, deben tenerse en cuenta aspectos como la implementación del plan, su control, su evaluación mediante índices de evaluación, los cuales se entran a detallar:

6.1.1 Implementación. Es necesario crear un plan de implementación de estrategias, que permita conocer el rumbo a seguir de la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S.** Por esta razón se trabajará con el mismo personal que conforma el departamento de mercadeo y ventas; pero se contratará una persona profesional en el área de ingeniería de alimentos para que dirija y coordine el departamento de producción. A este personal encargado de la dirección y control de dichos departamentos, se le establecerán metas a cumplir, las cuales deberán ser acordes con las actividades requeridas por cada mes, de acuerdo a sus días hábiles de producción y distribución.

Estas actividades de implementación, se realizarán con el objetivo de crear sinergia entre todos los departamentos y miembros que conforman la empresa, en pro del crecimiento de la misma.

6.1.2 Control. Se continuará con el desarrollo de una reunión semanal en la cual se da seguimiento de las actividades llevadas a cabo, para el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo, por parte de las personas encargadas de la dirección de cada departamento. De igual forma se establecerá una reunión de cierre de mes, en la cual se evaluará el crecimiento de cada departamento, las actividades desarrolladas y sus efectos para el crecimiento de la empresa. De igual forma las propuestas de cada departamento, con las actividades a desarrollar para el siguiente mes. (Ver anexo 7. Análisis de ventas por mes y proyecciones)

6.1.3 Evaluación. Con el propósito de analizar el trabajo realizado en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos, se realizarán evaluaciones trimestrales, las cuales serán presentadas a la junta directiva de la empresa para saber si se está cumpliendo a cabalidad con el plan de mercadeo y por ende saber si se están alcanzando los resultados proyectados. Para realizar la labor de evaluación, se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.

6.1.3.1 Índices de Evaluación

Tabla 23. Indicadores de Evaluación

En Unidades

VENTAS TOTALES			
AÑO	2005	2006	2007
Crecimiento %	4%	6%	15%
Ventas	639.184	675.273	776.564

6.2 PLAN DE CONTINGENCIA

Se consideran si pasados doce (12) meses, no se cumplen con los índices de evaluación planteados, se realizará una nueva selección de alternativa, con el propósito de seleccionar otros mercados que tengan coherencia con las características buscadas por la empresa para ofrecer los productos y alcanzar el objetivo global del Plan De Mercadeo: el cual se basa en el crecimiento de las ventas.

6.4 COSTOS / PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 24. Presupuesto implementación de estrategias

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MERCADEO PROPUESTO AÑO 2007	
Viáticos para la Coordinadora de Mercadeo, quien se encargara de abrir el nuevo mercado conformado por los Gym, especialmente los ya seleccionados.	\$ 770.000 11Gym, 1 visita por mes, desde Junio, 7 visitas anual c/u (10.000 c/u)
Mercaderista a contratar para manejar Gym y ruta viajera.	\$ 750.000
Impulsadora a contratar para quedar con dos, una para zona Norte y la otra para zona Sur.	\$ 750.000
Ingeniera de Alimentos a Contratar	\$ 1.200.000
Investigación de nuevas formulaciones	\$ 800.000
Diseño de nuevos empaques	\$ 1.000.000
Dotación de nuevos uniformes para el equipo de la fuerza de ventas.	\$ 1.100.000
Inversión en actividades promocionales y de Merchandising.	\$ 800.000
Compra de planta de energía	\$ 1.500.000
Material publicitario (afiches, volantes, cenefas)	\$ 800.000
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN	\$ 9.470.000

6.5 P & G PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Tabla 25. Proyección perdidas y ganancias

P&G ESTADOS DE RESULTADOS EMPRESA RUBIO ZEA Y CIA S.C.S 2006-2007					
Real 2006			Proyectado 2007 + 15%		
Ventas	675.273 (Und)	\$1.169.461.250	Ventas	776.563 (Und)	\$1.461.826.563
Dev, Reb Y Desc	47.269 (Und)	\$85.322.326	Dev, Reb Y Desc	54.359 (Und)	\$102.327.859
Ingresos Operac.	628.004 (Und)	\$1.084.138.924	Ingresos Operac.	722.204 (Und)	\$1.359.498.704
Cto. Pn y Dist		\$502.868.337	Cto. Pn y Dist		\$584.584.442
Util Bruta Vta		\$581.270.587	Util Bruta Vta		\$774.914.262
Gtos Operat. Vta.		\$296.127.061	Gtos Operat. Vta.		\$395.206.273
Utilidad Venta		\$285.285.393	Utilidad Venta		\$379.707.989
Gastos Operat. Admon		\$200.822.682	Gastos Operat. Admon		\$265.795.592
Utilidad Operativa		\$84.462.711 (7.8%)	Utilidad Operativa		\$113.912.397 (8.4%)

Como se puede observar, la empresa cumpliría con el 15% de crecimiento en las ventas, teniendo como base principal en crecimiento de las unidades de año a año con el propósito de registrar un crecimiento mas rea, de la misma forma, se registra un crecimiento en la utilidad Operativa presupuestada para el año 2007, con respecto a la registrada en el año 2006. Teniendo en cuenta que las ventas se incrementarían pero por defecto se incrementarían también las averías o devoluciones (lo cual se debe tratar, con el propósito de que incrementen pero en el menor grado posible).

Cumpliendo los resultados presupuestados anteriormente para el año 2007, la empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, lograría estar a la par del crecimiento de la industria, generando esto mayor estabilidad y fluidez económica para invertir en la expansión de la misma.

7. CONCLUSIONES

- La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S**, ha logrado adquirir una buena aceptación de sus productos por parte del mercado.
- A pesar de ser una empresa pequeña, posee un amplio portafolio de productos, el cual bien administrado y manejado le generará alta rentabilidad y crecimiento en el mercado.
- La empresa cuenta con un excelente equipo de mercadeo, conformado por mercaderistas, impulsadoras y la coordinadora de este departamento quienes se encargan, de darle vida al producto fuera de la empresa.
- La marca La Despensa Natural ya se encuentra en una amplia diversidad de zonas geográficas, además de puntos de venta, permitiéndole esto su mejor posicionamiento y crecimiento de ventas.
- La marca frente a las marcas que hacen parte de su competencia directa, especializadas en productos integrales, es la mejor conformada, además los espacios dados en los almacenes ratifican su liderazgo.
- A pesar de que los productos son bien demandados, la marca no se encuentra bien posicionada en el cliente final.
- Los precios de los productos marca La Despensa Natural, están acordes con el mercado, la competencia y además son congruentes con la calidad y el gramaje de los mismos.
- Se desarrollan actividades promocionales no de forma muy habitual, Debido a la carencia de capital para invertir en este tipo de actividades.
- La empresa **RUBIO ZEA Y CIA S.C.S** y en general toda la industria panificadora, posee una gran oportunidad en el mercado ya que los alimentos integrales funcionales, están siendo fuertemente recomendados por entidades de salud y alimentación, para la prevención de múltiples enfermedades.

8. RECOMENDACIONES

- Se debe realizar mayor inversión, en el departamento de producción con el propósito de que el trabajo de ventas realizado por el departamento de mercadeo, con respecto a los volúmenes de pedidos, puedan ser cumplidos en su totalidad.
- Persistir con mayor inversión en el departamento de mercadeo, el cual se vea reflejado en el punto de ventas y su equipo de ventas, ya que es la mejor forma de lograr el crecimiento presupuestado.
- Realizar propuestas de mercadeo que permitan ofrecer apoyo a los puntos de venta conformados por la Tiendas Naturistas del pareto.
- A pesar de que sea la única empresa del sector con manejo en dos líneas de producto, como es en la de panadería e integral, se deben realizar análisis de rentabilidad por producto, con el propósito de determinar los productos pareto y trabajar enfocando más las estrategias y los esfuerzos de ventas en los productos realmente rentables. Es decir realizar un recorte al portafolio de productos, ya que se encuentra muy extenso, mermando esto importancia a los productos verdaderamente rentables para la empresa.
- Continuar con el seguimiento y control adecuado y pertinente que permita conocer el comportamiento de las ventas en los diferentes puntos de venta, especialmente en los pareto.
- Se debe trabajar en la disminución de faltantes, con el propósito de que esto recupere el 8% de pérdida en ventas y el 7% faltante para el crecimiento presupuestado en este Plan de Mercadeo Estratégico se buscara con la expansión a nuevos mercados y mayor liderazgo en ventas en los actuales.
- Trabajar en las proyecciones estratégicas, de una forma mucho mas estructurada, es decir que la forma empírica que se venia manejando desaparezca, ya que se pueden tomar como bases las ventas históricas registradas y sus niveles de variación.
- Es recomendable para la empresa trabajar en un nuevo Plan de Mercadeo, cuyo objetivo especifico sea el diseñar estrategias para alcanzar un mejor posicionamiento de la marca en los clientes, ya que se detecto que la mayoría de los clientes no lo poseen y realizan las compras por impulso, intuición o conocimiento visual, mas no de la marca como tal.

BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 4 ed. Naucalpan De Juárez, México: Mc Graw Hill, 1998. 684 p.

LAMBIN, Jean Jaques. Marketing Estratégico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995, 609 p .

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p .

ANEXOS

Anexo 1. Alternativas

1- 1.2.1.

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

2 – 2.1.2.

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrone de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

3 – 1.2.2. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrone de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

4 – 2.1.1. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los

cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

5 – 1.1.2. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrone de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

6 – 2.2.1. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Cuidad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

7 – 1.3.1.

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Cuidad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

8 – 3.1.3.

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serian distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

9 – 1.3.3. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serian distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

10 – 3.1.1. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

11 – 1.1.3. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serian distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

12 – 3.3.1 Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

13 – 3.2.3

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serían distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

14 – 2.3.2.

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrónes de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

15 – 3.2.2. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrónes de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

16 – 2.3.3. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serían distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

17 – 3.3.2. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrone de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

18 – 2.2.3. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serian distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

19 – 1.2.3. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serian distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

20 – 3.2.1. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A jóvenes estudiantes y mujeres, entre los 15 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 4,5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

21 – 2.1.3. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales, tanto en la línea de panadería como en la línea integral, los cuales serian distribuidos a granel y preparados como las avenas, los cuales pueden ser consumidos al instante, en los diferentes

Gym de la ciudad y también pueden ser adquiridos en los principales Supermercados de la ciudad de Santiago de Cali.

22 – 1.3.2. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrónes de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

23 - 2.3.1. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A Jóvenes deportistas y mujeres entre los 20 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Santiago de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100 % integrales tanto en la línea de panadería, como en la línea integral conformada por harinas, granolas, avenas, etc. Los cuales pueden encontrar en los principales Supermercado y Tiendas Naturistas de la ciudad de Cali.

24 – 3.1.2. Eliminada

¿Qué? Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable

¿A Quién? A mujeres entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes a los NSE 3,4, 5 y 6 de la Ciudad de Cali.

¿Cómo? A través de productos 100% integrales tanto en la línea de panadería, como también en las harinas ofreciendo avenas saborizadas, granolas de diferentes combinaciones, Turrónes de maní y demás productos ricos y saludables, los cuales pueden encontrar en las cafeterías de colegios y universidades transformados en sándwiches, hamburguesas, etc. y también en los principales supermercados y tiendas naturistas de la ciudad de Cali.

Anexo 2. Ventas en unidades por línea de producto

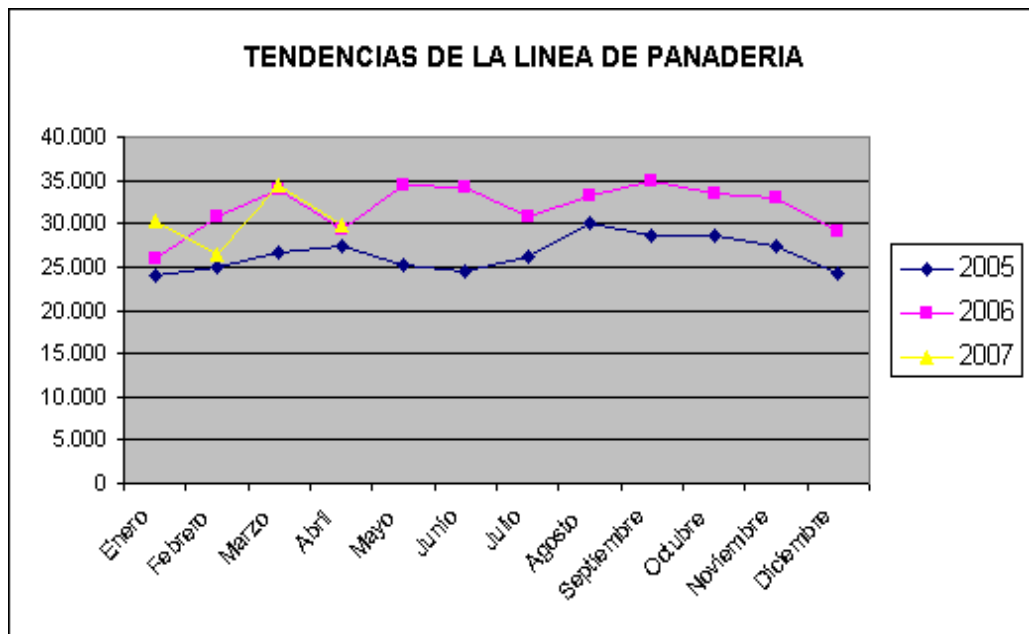
PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES				
SUBLINEA PANADERIA	2005	2006	2005 - 2006	2007
	Vtas x Und	Vtas x Und	% Variación	Proyección Vtas x Und + 15%
PAN MIEL Y PASAS	55.168	58.826	7%	67.650
MOGOLLAS INTEGRALES	42.955	51.591	20%	59.330
PAN LIGHT CON LECITINA	33.381	43.899	32%	50.484
FRUTITORTAS INTEGRALES	28.934	42.254	46%	48.592
TOSTADOS INTEGRALES	13.915	40.855	194%	46.983
FIBROPAN	33.392	37.501	12%	43.126
PAN MULTICEREAL	29.836	32.045	7%	36.852
PAN COCO Y PASAS	22.416	26.227	17%	30.161
PAN SOYA - AVENA	30.063	21.057	-30%	24.216
TOTAL	290.060	354.255	22%	407.393
SUBLINEA INTEGRAL	2005	2006	2005 - 2006	2007
	Vtas x Und	Vtas x Und	% Variación	Proyección Vtas x Und + 15%
GRANOLA DIET	2.995	8.695	190%	9.999
AVENA INTEGRAL	10.496	10.807	3%	12.428
GRANOLA	47.296	48.389	2%	55.647
ARROZ INTEGRAL	11.701	8.715	-26%	10.022
AVENA EN HOJUELAS	38.094	33.411	-12%	38.423
CAFÉ DE CEREALES	9.774	9.604	-2%	11.045
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	28.590	22.158	-22%	25.482
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	14.359	13.353	-7%	15.356
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	1.031	665	-35%	765
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	2.858	1.704	-40%	1.960
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	2.107	1.240	-41%	1.426
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	25.341	24.131	-5%	27.751
LEVADURA TABLETAS	3.715	1.209	-67%	1.390
MELAZA	6.799	6.439	-5%	7.405
SAL MARINA	76.125	68.829	-10%	79.153
SALVADO DE TRIGO	36.411	35.104	-4%	40.370
TURRONES X 12 UND	6.017	5.078	-16%	5.840
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	2.737	2.408	-12%	2.769
TURRON DE GRANOLA UND	22.678	19.079	-16%	21.941
TOTAL	349.124	321.018	-8%	369.171

Anexo 2. Análisis de Las Ventas Por Línea De Producto Y Sus Tendencias “Línea de Panadería”

LÍNEA DE PANADERIA	2005	2006	% Variación	2007	% Variación
Enero	23.948	25.991	109%	30.374	117%
Febrero	24.949	30.671	123%	26.308	86%
Marzo	26.750	33.861	127%	34.538	102%
Abril	27.437	29.453	107%	29.773	101%
Mayo	25.148	34.479	137%		
Junio	24.606	34.189	139%		
Julio	26.097	30.896	118%		
Agosto	30.061	33.144	110%		
Septiembre	28.682	34.982	122%		
Octubre	28.704	33.498	117%		
Noviembre	27.415	32.963	120%		
Diciembre	24.271	29.055	120%		
	318.068	383.182	120%	120.993	

Fuente: Información Interna de la Empresa, Ventas línea panadería, 2005 - 2006 - 2007

Anexo 3. Tendencias de la Línea de Panadería



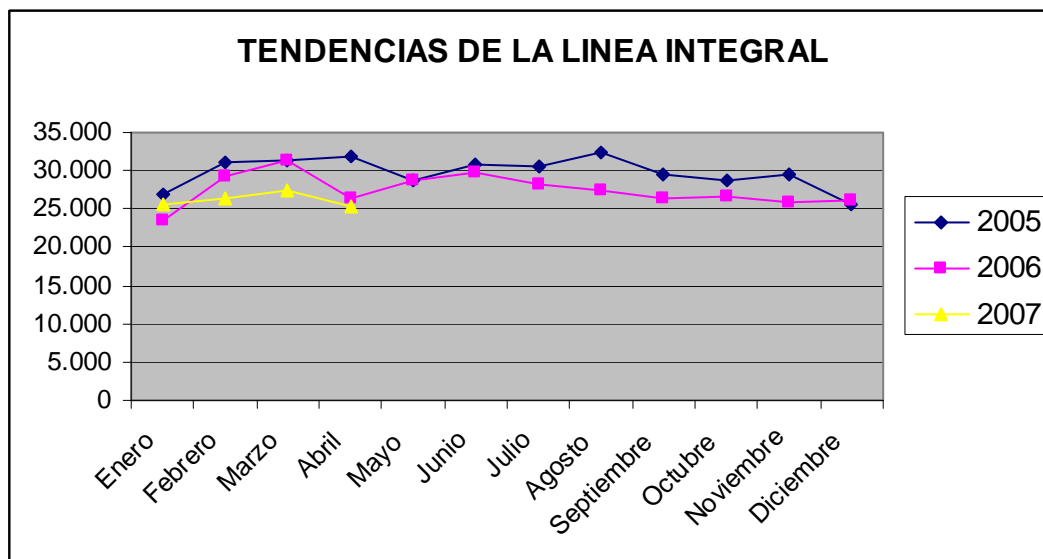
Fuente: Información Interna de la Empresa, Tendencias de ventas línea panadería 2005, 2006 - 2007

Anexo 4. Análisis De Las Ventas Por Línea De Producto Y Sus Tendencias “Línea Integral”

LÍNEA INTEGRAL	2005	2006	% Variación	2007	% Variación
Enero	26.980	23.524	87%	25.686	109%
Febrero	31.004	29.191	94%	26.392	90%
Marzo	31.250	31.330	100%	27.392	87%
Abril	31.889	26.276	82%	25.387	97%
Mayo	28.699	28.789	100%		
Junio	30.826	29.701	96%		
Julio	30.547	28.265	93%		
Agosto	32.438	27.473	85%		
Septiembre	29.518	26.352	89%		
Octubre	28.691	26.519	92%		
Noviembre	29.419	25.805	88%		
Diciembre	25.472	26.186	103%		
	356.733	329.411	92%	104.857	

Fuente: Información Interna de la Empresa, ventas línea integral, 2005 - 2006 - 2007

Anexo 5. Tendencias de la Línea Integral



Fuente: Información Interna de la Empresa, Tendencias línea integral, 2005,2006,2007

Anexo 6. Pareto De Productos Distribuidos Por Línea De Producto

LINEA PANADERIA	VENTAS 2006	% PARTICIPACIÓN
PAN MIEL Y PASAS	58.826	15%
MOGOLLAS INTEGRALES	51.591	13%
PAN LIGHT CON LECITINA	43.899	11%
FRUTITORTAS INTEGRALES	42.254	11%
TOSTADOS INTEGRALES	40.855	11%
FIBROPAN	37.501	10%
PAN MULTICEREAL	32.045	8%
PAN COCO Y PASAS	26.227	7%
PAN SOYA - AVENA	21.057	5%
GALLETAS INTEGRALES	10.558	3%
PAN INTEGRAL CENTENO	8.267	2%
GALLETAS PAQUETE	6.845	2%
EMPANADAS DE CAMBRAY	1.950	1%
PANECILLOS SOYA-NUEZ	1.223	0%
MOGOLLAS POR UNIDAD	84	0%
TOTAL	383.182	100%

LINEA INTEGRAL	VENTA 2006	% PARTICIPACIÓN
SAL MARINA	68.829	21%
GRANOLA	48.389	15%
SALVADO DE TRIGO	35.104	11%
AVENA EN HOJUELAS	33.411	10%
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	24.131	7%
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	22.158	7%
TURRON DE GRANOLA UND	19.079	6%
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	13.353	4%
AVENA INTEGRAL	10.807	3%
CAFÉ DE CEREALES	9.604	3%
ARROZ INTEGRAL	8.715	3%
GRANOLA DIET	8.695	3%
HARINA DE SOYA	8.351	3%
MELAZA	6.439	2%
TURRONES X 12 UND	5.078	2%
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	2.408	1%
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	1.704	1%
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	1.240	0%
LEVADURA TABLETAS	1.209	0%
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	665	0%
PERLAS DE AJO X 40	42	0%
TOTAL	329.411	100%

Fuente: Información Interna de la Empresa. Año 2006.

Anexo 7. Análisis de ventas por mes-año 2006 y sus proyecciones 2007-2008

ENERO					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	4.107	4.518	411	10%	4.969
MOGOLLAS INTEGRALES	3.655	4.021	366	10%	4.423
PAN LIGHT CON LECITINA	2.798	3.078	280	10%	3.386
FRUTITORTAS INTEGRALES	2.315	2.547	232	10%	2.801
TOSTADOS INTEGRALES	2.159	2.375	216	10%	2.612
FIBROPAN	2.610	2.871	261	10%	3.158
PAN MULTICEREAL	2.308	2.539	231	10%	2.793
PAN COCO Y PASAS	1.784	1.962	178	10%	2.159
PAN SOYA - AVENA	1.530	1.683	153	10%	1.851
TOTAL	23.266	25.593	2.327	90%	28.152
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	661	727	66	10%	800
AVENA INTEGRAL	747	822	75	10%	904
GRANOLA	3.279	3.607	328	10%	3.968
ARROZ INTEGRAL	617	679	62	10%	747
AVENA EN HOJUELAS	2.404	2.644	240	10%	2.909
CAFÉ DE CEREALES	652	717	65	10%	789
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	2.021	2.223	202	10%	2.445
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	858	944	86	10%	1.038
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	71	78	7	10%	86
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	145	160	15	10%	175
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	181	199	18	10%	219
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.100	2.310	210	10%	2.541
LEVADURA TABLETAS	56	62	6	10%	68
MELAZA	515	567	52	10%	623
SAL MARINA	4.473	4.920	447	10%	5.412
SALVADO DE TRIGO	2.887	3.176	289	10%	3.493
TURRONES X 12 UND	221	243	22	10%	267
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	172	189	17	10%	208
TURRON DE GRANOLA UND	930	1.023	93	10%	1.125
TOTAL	22.990	25.289	2.299	190%	27.818

FEBRERO					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	4.721	5.429	708	15%	5.972
MOGOLLAS INTEGRALES	4.492	5.166	674	15%	5.682
PAN LIGHT CON LECITINA	2.953	3.396	443	15%	3.736
FRUTITORTAS INTEGRALES	3.007	3.458	451	15%	3.804
TOSTADOS INTEGRALES	2.685	3.088	403	15%	3.397
FIBROPAN	3.149	3.621	472	15%	3.983
PAN MULTICEREAL	2.808	3.229	421	15%	3.552
PAN COCO Y PASAS	1.957	2.251	294	15%	2.476
PAN SOYA - AVENA	1.847	2.124	277	15%	2.336
TOTAL	27.619	31.762	4.143	135%	34.938
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	842	968	126	15%	1.065
AVENA INTEGRAL	924	1.063	139	15%	1.169
GRANOLA	4.356	5.009	653	15%	5.510
ARROZ INTEGRAL	737	848	111	15%	932
AVENA EN HOJUELAS	2.669	3.069	400	15%	3.376
CAFÉ DE CEREALES	830	955	125	15%	1.050
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	2.055	2.363	308	15%	2.600
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.175	1.351	176	15%	1.486
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	48	55	7	15%	61
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	214	246	32	15%	271
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	124	143	19	15%	157
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.024	2.328	304	15%	2.560
LEVADURA TABLETAS	446	513	67	15%	564
MELAZA	632	727	95	15%	799
SAL MARINA	5.472	6.293	821	15%	6.922
SALVADO DE TRIGO	2.950	3.393	443	15%	3.732
TURRONES X 12 UND	509	585	76	15%	644
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	660	759	99	15%	835
TURRON DE GRANOLA UND	1.799	2.069	270	15%	2.276
TOTAL	28.466	32.736	4.270	285%	36.009

MARZO					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	5.269	6.323	1.054	20%	6.955
MOGOLLAS INTEGRALES	4.756	5.707	951	20%	6.278
PAN LIGHT CON LECITINA	3.525	4.230	705	20%	4.653
FRUTITORTAS INTEGRALES	3.588	4.306	718	20%	4.736
TOSTADOS INTEGRALES	3.354	4.025	671	20%	4.427
FIBROPAN	3.534	4.241	707	20%	4.665
PAN MULTICEREAL	3.146	3.775	629	20%	4.153
PAN COCO Y PASAS	2.256	2.707	451	20%	2.978
PAN SOYA - AVENA	1.890	2.268	378	20%	2.495
TOTAL	31.318	37.582	6.264	180%	41.340
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	843	1.012	169	20%	1.113
AVENA INTEGRAL	1.061	1.273	212	20%	1.401
GRANOLA	4.409	5.291	882	20%	5.820
ARROZ INTEGRAL	683	820	137	20%	902
AVENA EN HOJUELAS	2.975	3.570	595	20%	3.927
CAFÉ DE CEREALES	904	1.085	181	20%	1.193
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	2.244	2.693	449	20%	2.962
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.261	1.513	252	20%	1.665
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	96	115	19	20%	127
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	262	314	52	20%	346
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	166	199	33	20%	219
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.915	3.498	583	20%	3.848
LEVADURA TABLETAS	311	373	62	20%	411
MELAZA	653	784	131	20%	862
SAL MARINA	5.721	6.865	1.144	20%	7.552
SALVADO DE TRIGO	3.131	3.757	626	20%	4.133
TURRONES X 12 UND	499	599	100	20%	659
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	170	204	34	20%	224
TURRON DE GRANOLA UND	2.239	2.687	448	20%	2.955
TOTAL	30.543	36.652	6.109	380%	40.317

ABRIL					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	4.588	5.047	459	10%	5.551
MOGOLLAS INTEGRALES	4.220	4.642	422	10%	5.106
PAN LIGHT CON LECITINA	3.167	3.484	317	10%	3.832
FRUTITORTAS INTEGRALES	2.990	3.289	299	10%	3.618
TOSTADOS INTEGRALES	3.402	3.742	340	10%	4.116
FIBROPAN	2.983	3.281	298	10%	3.609
PAN MULTICEREAL	2.490	2.739	249	10%	3.013
PAN COCO Y PASAS	1.964	2.160	196	10%	2.376
PAN SOYA - AVENA	1.559	1.715	156	10%	1.886
TOTAL	27.363	30.099	2.736	90%	33.109
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	722	794	72	10%	874
AVENA INTEGRAL	721	793	72	10%	872
GRANOLA	3.682	4.050	368	10%	4.455
ARROZ INTEGRAL	664	730	66	10%	803
AVENA EN HOJUELAS	2.646	2.911	265	10%	3.202
CAFÉ DE CEREALES	687	756	69	10%	831
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.718	1.890	172	10%	2.079
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.136	1.250	114	10%	1.375
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	47	52	5	10%	57
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	168	185	17	10%	203
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	163	179	16	10%	197
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.076	2.284	208	10%	2.512
LEVADURA TABLETAS	208	229	21	10%	252
MELAZA	533	586	53	10%	645
SAL MARINA	4.967	5.464	497	10%	6.010
SALVADO DE TRIGO	3.139	3.453	314	10%	3.798
TURRONES X 12 UND	556	612	56	10%	673
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	180	198	18	10%	218
TURRON DE GRANOLA UND	1.639	1.803	164	10%	1.983
TOTAL	25.652	28.217	2.565	190%	31.039

MAYO					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	5.252	6.302	1.050	20%	6.933
MOGOLLAS INTEGRALES	4.910	5.892	982	20%	6.481
PAN LIGHT CON LECITINA	4.170	5.004	834	20%	5.504
FRUITORTAS INTEGRALES	3.756	4.507	751	20%	4.958
TOSTADOS INTEGRALES	3.597	4.316	719	20%	4.748
FIBROPAN	3.411	4.093	682	20%	4.503
PAN MULTICEREAL	2.986	3.583	597	20%	3.942
PAN COCO Y PASAS	2.374	2.849	475	20%	3.134
PAN SOYA - AVENA	1.918	2.302	384	20%	2.532
TOTAL	32.374	38.849	6.475	180%	42.734
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	842	1.010	168	20%	1.111
AVENA INTEGRAL	891	1.069	178	20%	1.176
GRANOLA	4.385	5.262	877	20%	5.788
ARROZ INTEGRAL	622	746	124	20%	821
AVENA EN HOJUELAS	2.865	3.438	573	20%	3.782
CAFÉ DE CEREALES	875	1.050	175	20%	1.155
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	2.115	2.538	423	20%	2.792
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.115	1.338	223	20%	1.472
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	46	55	9	20%	61
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	233	280	47	20%	308
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	119	143	24	20%	157
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.385	2.862	477	20%	3.148
LEVADURA TABLETAS		0	0		0
MELAZA	609	731	122	20%	804
SAL MARINA	5.356	6.427	1.071	20%	7.070
SALVADO DE TRIGO	3.192	3.830	638	20%	4.213
TURRONES X 12 UND	436	523	87	20%	576
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	181	217	36	20%	239
TURRON DE GRANOLA UND	1.911	2.293	382	20%	2.523
TOTAL	28.178	33.814	5.636	360%	37.195

JUNIO					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	5.244	6.293	1.049	20%	6.922
MOGOLLAS INTEGRALES	4.557	5.468	911	20%	6.015
PAN LIGHT CON LECITINA	4.200	5.040	840	20%	5.544
FRUTITORTAS INTEGRALES	3.489	4.187	698	20%	4.605
TOSTADOS INTEGRALES	4.071	4.885	814	20%	5.374
FIBROPAN	3.473	4.168	695	20%	4.584
PAN MULTICEREAL	2.944	3.533	589	20%	3.886
PAN COCO Y PASAS	2.265	2.718	453	20%	2.990
PAN SOYA - AVENA	2.051	2.461	410	20%	2.707
TOTAL	32.294	38.753	6.459	180%	42.628
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	791	949	158	20%	1.044
AVENA INTEGRAL	999	1.199	200	20%	1.319
GRANOLA	4.213	5.056	843	20%	5.561
ARROZ INTEGRAL	1.064	1.277	213	20%	1.404
AVENA EN HOJUELAS	3.250	3.900	650	20%	4.290
CAFÉ DE CEREALES	797	956	159	20%	1.052
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.871	2.245	374	20%	2.470
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.374	1.649	275	20%	1.814
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	58	70	12	20%	77
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	177	212	35	20%	234
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	125	150	25	20%	165
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.516	3.019	503	20%	3.321
LEVADURA TABLETAS		0	0		0
MELAZA	603	724	121	20%	796
SAL MARINA	5.738	6.886	1.148	20%	7.574
SALVADO DE TRIGO	2.994	3.593	599	20%	3.952
TURRONES X 12 UND	432	518	86	20%	570
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	139	167	28	20%	183
TURRON DE GRANOLA UND	1.719	2.063	344	20%	2.269
TOTAL	28.860	34.632	5.772	360%	38.095

JULIO					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	4.557	5.241	684	15%	5.765
MOGOLLAS INTEGRALES	4.144	4.766	622	15%	5.242
PAN LIGHT CON LECITINA	3.892	4.476	584	15%	4.923
FRUTITORTAS INTEGRALES	3.474	3.995	521	15%	4.395
TOSTADOS INTEGRALES	3.717	4.275	558	15%	4.702
FIBROPAN	3.082	3.544	462	15%	3.899
PAN MULTICEREAL	2.547	2.929	382	15%	3.222
PAN COCO Y PASAS	2.020	2.323	303	15%	2.555
PAN SOYA - AVENA	1.771	2.037	266	15%	2.240
TOTAL	29.204	33.585	4.381	135%	36.943
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	679	781	102	15%	859
AVENA INTEGRAL	963	1.107	144	15%	1.218
GRANOLA	4.187	4.815	628	15%	5.297
ARROZ INTEGRAL	933	1.073	140	15%	1.180
AVENA EN HOJUELAS	2.743	3.154	411	15%	3.470
CAFÉ DE CEREALES	689	792	103	15%	872
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.690	1.944	254	15%	2.138
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	995	1.144	149	15%	1.259
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	67	77	10	15%	85
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	186	214	28	15%	235
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	160	184	24	15%	202
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.505	2.881	376	15%	3.169
LEVADURA TABLETAS	16	18	2	15%	20
MELAZA	573	659	86	15%	725
SAL MARINA	6.165	7.090	925	15%	7.799
SALVADO DE TRIGO	2.766	3.181	415	15%	3.499
TURRONES X 12 UND	443	509	66	15%	560
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	235	270	35	15%	297
TURRON DE GRANOLA UND	1.523	1.751	228	15%	1.927
TOTAL	27.518	31.646	4.128	285%	34.810

AGOSTO					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	5.322	6.386	1.064	20%	7.025
MOGOLLAS INTEGRALES	4.324	5.189	865	20%	5.708
PAN LIGHT CON LECITINA	4.161	4.993	832	20%	5.493
FRUTITORTAS INTEGRALES	3.679	4.415	736	20%	4.856
TOSTADOS INTEGRALES	3.620	4.344	724	20%	4.778
FIBROPAN	3.325	3.990	665	20%	4.389
PAN MULTICEREAL	2.741	3.289	548	20%	3.618
PAN COCO Y PASAS	2.201	2.641	440	20%	2.905
PAN SOYA - AVENA	1.691	2.029	338	20%	2.232
TOTAL	31.064	37.277	6.213	180%	41.004
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	449	539	90	20%	593
AVENA INTEGRAL	965	1.158	193	20%	1.274
GRANOLA	4.151	4.981	830	20%	5.479
ARROZ INTEGRAL	675	810	135	20%	891
AVENA EN HOJUELAS	2.617	3.140	523	20%	3.454
CAFÉ DE CEREALES	1.095	1.314	219	20%	1.445
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.710	2.052	342	20%	2.257
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.234	1.481	247	20%	1.629
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	31	37	6	20%	41
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	22	26	4	20%	29
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	8	10	2	20%	11
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	1.935	2.322	387	20%	2.554
LEVADURA TABLETAS		0	0		0
MELAZA	503	604	101	20%	664
SAL MARINA	6.261	7.513	1.252	20%	8.265
SALVADO DE TRIGO	3.081	3.697	616	20%	4.067
TURRONES X 12 UND	383	460	77	20%	506
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	120	144	24	20%	158
TURRON DE GRANOLA UND	1.336	1.603	267	20%	1.764
TOTAL	26.576	31.891	5.315	360%	35.080

SEPTIEMBRE					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	5.585	6.702	1.117	20%	7.372
MOGOLLAS INTEGRALES	4.383	5.260	877	20%	5.786
PAN LIGHT CON LECITINA	4.096	4.915	819	20%	5.407
FRUITORTAS INTEGRALES	4.161	4.993	832	20%	5.493
TOSTADOS INTEGRALES	3.938	4.726	788	20%	5.198
FIBROPAN	3.232	3.878	646	20%	4.266
PAN MULTICEREAL	2.625	3.150	525	20%	3.465
PAN COCO Y PASAS	2.593	3.112	519	20%	3.423
PAN SOYA - AVENA	1.752	2.102	350	20%	2.313
TOTAL	32.365	38.838	6.473	180%	42.722
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	499	599	100	20%	659
AVENA INTEGRAL	934	1.121	187	20%	1.233
GRANOLA	4.150	4.980	830	20%	5.478
ARROZ INTEGRAL	749	899	150	20%	989
AVENA EN HOJUELAS	2.882	3.458	576	20%	3.804
CAFÉ DE CEREALES	813	976	163	20%	1.073
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.607	1.928	321	20%	2.121
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.108	1.330	222	20%	1.463
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	65	78	13	20%	86
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS		0	0		0
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS		0	0		0
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.277	2.732	455	20%	3.006
LEVADURA TABLETAS		0	0		0
MELAZA	441	529	88	20%	582
SAL MARINA	5.286	6.343	1.057	20%	6.978
SALVADO DE TRIGO	2.831	3.397	566	20%	3.737
TURRONES X 12 UND	447	536	89	20%	590
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	143	172	29	20%	189
TURRON DE GRANOLA UND	1.497	1.796	299	20%	1.976
TOTAL	25.729	30.875	5.146	320%	33.962

OCTUBRE					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	4.867	5.840	973	20%	6.424
MOGOLLAS INTEGRALES	4.312	5.174	862	20%	5.692
PAN LIGHT CON LECITINA	3.742	4.490	748	20%	4.939
FRUTITORTAS INTEGRALES	4.251	5.101	850	20%	5.611
TOSTADOS INTEGRALES	3.707	4.448	741	20%	4.893
FIBROPAN	3.120	3.744	624	20%	4.118
PAN MULTICEREAL	2.564	3.077	513	20%	3.384
PAN COCO Y PASAS	2.290	2.748	458	20%	3.023
PAN SOYA - AVENA	1.633	1.960	327	20%	2.156
TOTAL	30.486	36.583	6.097	180%	40.242
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	914	1.097	183	20%	1.206
AVENA INTEGRAL	946	1.135	189	20%	1.249
GRANOLA	4.355	5.226	871	20%	5.749
ARROZ INTEGRAL	746	895	149	20%	985
AVENA EN HOJUELAS	2.790	3.348	558	20%	3.683
CAFÉ DE CEREALES	896	1.075	179	20%	1.183
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.754	2.105	351	20%	2.315
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.276	1.531	255	20%	1.684
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	35	42	7	20%	46
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS		0	0		0
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS		0	0		0
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	1.220	1.464	244	20%	1.610
LEVADURA TABLETAS		0	0		0
MELAZA	486	583	97	20%	642
SAL MARINA	5.474	6.569	1.095	20%	7.226
SALVADO DE TRIGO	2.938	3.526	588	20%	3.878
TURRONES X 12 UND	428	514	86	20%	565
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	82	98	16	20%	108
TURRON DE GRANOLA UND	1.426	1.711	285	20%	1.882
TOTAL	25.766	30.919	5.153	320%	34.011

NOVIEMBRE					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	5.063	5.822	759	15%	6.405
MOGOLLAS INTEGRALES	4.231	4.866	635	15%	5.352
PAN LIGHT CON LECITINA	3.890	4.474	584	15%	4.921
FRUTITORTAS INTEGRALES	4.189	4.817	628	15%	5.299
TOSTADOS INTEGRALES	3.374	3.880	506	15%	4.268
FIBROPAN	2.915	3.352	437	15%	3.687
PAN MULTICEREAL	2.591	2.980	389	15%	3.278
PAN COCO Y PASAS	2.371	2.727	356	15%	2.999
PAN SOYA - AVENA	1.820	2.093	273	15%	2.302
TOTAL	30.444	35.011	4.567	135%	38.512
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	920	1.058	138	15%	1.164
AVENA INTEGRAL	865	995	130	15%	1.094
GRANOLA	4.213	4.845	632	15%	5.329
ARROZ INTEGRAL	695	799	104	15%	879
AVENA EN HOJUELAS	2.731	3.141	410	15%	3.455
CAFÉ DE CEREALES	799	919	120	15%	1.011
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.805	2.076	271	15%	2.283
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	1.031	1.186	155	15%	1.304
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	32	37	5	15%	40
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS		0	0		0
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS		0	0		0
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO		0	0		0
LEVADURA TABLETAS		0	0		0
MELAZA	382	439	57	15%	483
SAL MARINA	6.639	7.635	996	15%	8.398
SALVADO DE TRIGO	2.886	3.319	433	15%	3.651
TURRONES X 12 UND	378	435	57	15%	478
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	168	193	25	15%	213
TURRON DE GRANOLA UND	1.600	1.840	240	15%	2.024
TOTAL	25.144	28.916	3.772	225%	31.807

DICIEMBRE					
SUBLINEA PANADERIA	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
PAN MIEL Y PASAS	4.251	4.676	425	10%	5.144
MOGOLLAS INTEGRALES	3.607	3.968	361	10%	4.364
PAN LIGHT CON LECITINA	3.305	3.636	331	10%	3.999
FRUTITORTAS INTEGRALES	3.355	3.691	336	10%	4.060
TOSTADOS INTEGRALES	3.231	3.554	323	10%	3.910
FIBROPAN	2.667	2.934	267	10%	3.227
PAN MULTICEREAL	2.295	2.525	230	10%	2.777
PAN COCO Y PASAS	2.152	2.367	215	10%	2.604
PAN SOYA - AVENA	1.595	1.755	160	10%	1.930
TOTAL	26.458	29.104	2.646	90%	32.014
SUBLINEA INTEGRAL	2006	2007	2006-2007	2006-2007	2008
	Vta x Und	Vta x Und	Und Adicionales	% Inc	Vta x Und
GRANOLA DIET	533	586	53	10%	645
AVENA INTEGRAL	791	870	79	10%	957
GRANOLA	3.009	3.310	301	10%	3.641
ARROZ INTEGRAL	530	583	53	10%	641
AVENA EN HOJUELAS	2.839	3.123	284	10%	3.435
CAFÉ DE CEREALES	567	624	57	10%	686
GERMEN DE TRIGO SIMPLE	1.568	1.725	157	10%	1.897
HARINA INTEGRAL DE TRIGO	790	869	79	10%	956
PERLAS DE AJO X 100 CAPS	69	76	7	10%	83
LECITINA EN CAPSULAS X 40 CAPS	297	327	30	10%	359
LECITINA EN CAPSULAS X 100 CAPS	194	213	19	10%	235
LEVADURA DE CERVEZA EN POLVO	2.178	2.396	218	10%	2.635
LEVADURA TABLETAS	172	189	17	10%	208
MELAZA	509	560	51	10%	616
SAL MARINA	7.277	8.005	728	10%	8.805
SALVADO DE TRIGO	2.309	2.540	231	10%	2.794
TURRONES X 12 UND	346	381	35	10%	419
PERLAS DE AJO X 60 CAPS	158	174	16	10%	191
TURRON DE GRANOLA UND	1.460	1.606	146	10%	1.767
TOTAL	25.596	28.156	2.560	190%	30.971