

**PLAN DE MERCADEO PARA FÁBRICA DE MASAS LA CALEÑITA
AÑO 2008**

SANDRA VIVIANA RIOS HERRERA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO PARA FÁBRICA DE MASAS LA CALEÑITA
AÑO 2008**

SANDRA VIVIANA RIOS HERRERA

**Pasantia para optar al título de profesional
En Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Directora
ANGELA TERESA BELTRAN
Maestría en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesionales en mercadeo.

GUILLERMO GONZALEZ
Jurado

ROBERTH TRIANA
Jurado

Santiago de Cali, 18 de febrero 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. JUSTIFICACION	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
2.2 ALCANCE	13
3. MARCO DE REFERENCIA	14
3.1 MARCO TEÓRICO	14
3.2 MARCO CONCEPTUAL	20
3.3 MARCO LEGAL	21
4. OBJETIVOS	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. METODOLOGIA	23
6. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	25
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	25
6.2 MISIÓN	26
6.3 VISIÓN	26
6.4 ASPECTOS GENERALES	26
6.4.1Materias Primas	26

6.4.2 Proceso de Producción	27
6.4.3 Equipos y Maquinarias	27
7. FASE DE INFORMACION	28
7.1 ANALISIS DE LA CATEGORIA	28
7.1.1 Mercado Objetivo	28
7.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	30
7.3 FACTORES DE LA CATEGORÍA	30
7.4 FACTORES MEDIO AMBIENTALES	31
8. FASE DE ANALISIS SITUACIONAL	34
8.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	34
8.2 ANÁLISIS DE CLIENTES	36
8.3 CLIMA Y ENTORNO	47
8.4 COMPAÑÍA	47
8.4.1 Ventajas competitivas	47
8.4.2 Habilidades que aseguran el éxito	48
9. VARIABLES DEL MARKETING MIX 4 P'S	51
9.1 PRODUCTO	51
9.2 PLAZA	54
9.3 PRECIO	54
9.4 PROMOCIÓN	55
10. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	56
11. FASE DE DIAGNOSTICO	57
11.1 ANÁLISIS DOFA	57

11.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	58
11.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	60
12. INDICADORES DE GESTIÓN	61
13. CONCLUSIONES	62
14. RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Superficie y producción por tipo de maíz	17
Tabla 2. Superficie y producción por grado de tecnificación	17
Tabla 3. Mercado objetivo	29
Tabla 4. Razón de compra	37
Tabla 5. Calidad del producto	38
Tabla 6. Recomendaría a otros	38
Tabla 7. Finalidad de compra	38
Tabla 8. frecuencia de compra	38
Tabla 9. Precio	39
Tabla 10. Compra a otra empresa	40
Tabla 11. En que otra compra	41
Tabla 12. Cumple sus expectativas	42
Tabla 13. Factor de compra	43
Tabla 14. Tiempo de duración	43

Tabla 15. Forma de pago	44
Tabla 16. Requisitos de seguridad	45
Tabla 17. Posibilidad de compra	46
Tabla 18. Evaluación de desempeño interno	49
Tabla 19. Análisis situacional externo	50
Tabla 20. Matriz DOFA	57
Tabla 21. Factores claves de éxito	59
Tabla 22. Cuadro estratégico	64
Tabla 23. Proyección de ventas	66
Tabla 24. Estado de resultados	67

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Demanda	16
Grafica 2. Reconocimiento	35
Grafica 3. Razón de compra	37
Grafica 4. Frecuencia de compra	39
Grafica 5. Precio	40
Grafica 6. Compra a otra empresa	41
Grafica 7. En que otra compra	42
Grafica 8. tiempo de duración	44
Grafica 9. Forma de pago	45
Grafica 10. Requisitos de seguridad	46

RESUMEN

Fabrica de masas la caleñita es una empresa pequeña que nunca se ha preocupado por elaborar un plan de mercadeo que permita conocer su situación interna, su entorno, saber cual es la percepción de sus clientes actuales y las oportunidades de desarrollar nuevos mercados.

Por esta razón se realizo un plan de mercadeo que pretende aterrizar a la empresa en sus actividades de marketing, elaborar estrategias que permitan un continuo mejoramiento y finalmente dar unas conclusiones acerca de cómo esta la empresa actualmente y recomendar lo que debe hacer a corto plazo para mejorar.

Partimos de un problema presente y con unos objetivos claros establecidos, se hizo una investigación de satisfacción de los clientes actuales, de la competencia, del clima o entorno bajo el cual se desarrolla el negocio, para poder fijar un diagnostico actual de la empresa y plantear cuales son las principales fortalezas y oportunidades que se tienen, de igual manera detectar las debilidades y amenazas presentes para convertirlas en futuras oportunidades.

Claramente se puede identificar los productos que elabora la empresa actualmente, el proceso de producción, el numero de clientes con los que cuenta en este momento, la competencia mas fuerte y finalmente se desarrollo una proyección de ventas tomando como base el incremento mensual en unidades vendidas y todos los factores analizados que permiten a futuro un incremento del 6% anual para los dos años siguientes

Se tiene como conclusiones que el sector de la masa para empanadas es altamente competido, por esta razón la empresa debe conservar su estabilidad, generar estrategias que le ayuden a conservar sus clientes actuales y conseguir nuevos clientes, además que los clientes actuales se encuentran satisfechos con la calidad del producto, con el precio de venta, y el servicio que reciben por parte del personal de la empresa.

INTRODUCCION

En Colombia como en otros países la comida es uno de los negocios en los que se tiene más flujo de dinero y se recupera rápidamente la inversión, se puede percibir claramente como los negocios pequeños que se encuentran de comidas en las calles se están incrementando, por ejemplo en la zona del Valle del Cauca se tiene una gran influencia en la gastronomía Colombiana, entre la comida típica se encuentran platos como: sancocho de cola, sancocho de gallina, pande bono tostadas de plátano, chontaduro, champús, kumis, sorbete de badea, manjar blanco, Ají pique y la tradicional empanada. Plato típico para picar y del gusto de todos los Vallunos; producto elaborado a base de masa de maíz amarillo trillado, el cual posteriormente es cocinado; dentro de sus ingredientes esta también la papá, carne de res deshebrada, aliños y otros nutrientes de la mejor calidad, para brindar un producto crocante, de contenido exquisito, bajo en grasa y rico en proteínas.

Uno de los factores que a nivel cultural continúa estimulando el negocio de los alimentos procesados es la velocidad de las rutinas y actividades correspondientes al trabajo y al estudio, de tal manera que las personas ven disminuidos los tiempos para la elaboración de sus propios alimentos. Así, la mejor y más viable alternativa, es adquirirlos en establecimientos que satisfagan sus necesidades y expectativas de este nivel, o comprarlos para prepararlos de manera rápida en sus sitios de trabajo o vivienda. Sin embargo este tipo de negocios se establecen sin elaborar una investigación previa del mercado, del sitio donde se va a ubicar ni de las estrategias que se van a utilizar para su desarrollo y futuro crecimiento, simplemente se basan en ideas que van surgiendo a través del tiempo y que se van aplicando bajo ningún régimen o procedimiento que permita medir su progreso en términos cuantitativos.

Es importante que las pequeñas y medianas empresas puedan invertir parte de sus recursos en elaborar un plan de mercadeo, ya que este les permite detectar nuevas oportunidades de mercado, de desarrollar nuevos productos o de lograr un posicionamiento claro. Planear es uno de los pilares fundamentales para el éxito de un negocio, para saber de donde viene y para donde va y como hacerlo de manera organizada.

1. JUSTIFICACIÓN

Fabrica de Masas La Caleñita es una empresa pequeña que ha sido creada a partir de una idea, sin hacer ninguna investigación previa, sin medir objetivos ni metas claras de lo que se esperaba alcanzar en el corto y el largo plazo, al igual que muchas empresas pymes, que no se preocupan mucho por tener un plan a seguir y unos procesos estandarizados, se pretende, a raíz de que no conocen la manera de incrementar sus ventas e identificar la percepción que tienen sus clientes actuales, se pretende identificar sus fortalezas y debilidades para elaborar un plan de mejoramiento que beneficie tanto a la empresa, como a sus clientes, puesto que cuando se trata de alimentos hay factores muy importantes que hay que tener en cuenta como la calidad, la confiabilidad y el respaldo que le pueda dar una marca a sus productos frente a sus consumidores.

Es muy importante que la empresa conozca y entienda las diferentes variables de marketing que se deben tener en cuenta para lograr darse a conocer en un mercado tan competitivo como lo es el de los alimentos, para lograr establecer vínculos a largo plazo con sus clientes.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa no tiene el conocimiento adecuado para realizar una investigación que permita conocer la percepción que tienen los clientes y lo que se debe hacer para lograr un mayor nivel de satisfacción, lo anterior sumado a que no ha destinado parte de su capital a realizar un plan detallado que pueda soportar sus actividades de ventas. Todo esto ha hecho que el crecimiento en el volumen de ventas mensual se vea afectado considerablemente.

Se pretende incrementar sus ventas, identificar nuevas oportunidades, ampliar su línea de productos para llegar a nuevos mercados potenciales, sin descuidar su producto principal, que es la masa, pero no esta segura de cómo hacerlo.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Como puede La Caleñita incrementar sus ventas en el corto plazo (año 2008), y llegar a mercados nuevos con los actuales y nuevos productos?

2.2. ALCANCE (COBERTURA GEOGRÁFICA – POBLACIÓN BENEFICIADA)

El plan de mercadeo se realizara en la ciudad de Cali, analizando los clientes actuales de la empresa, la competencia y la posibilidad de acceder a nuevos clientes. Los beneficiados directamente serán los clientes actuales de la organización puesto que las estrategias que se elaboren deben estar direccionadas a brindarles mejores posibilidades de compra.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEORICO

Características del maíz. Debido a la importancia de la materia prima en la empresa, se hace necesario conocer mejor las características del maíz y la forma en la que se obtiene al igual que la producción en Colombia con respecto a otros productos. El maíz es el cereal cuyo cultivo ocupa la segunda mayores extensiones en Colombia, 538.569 hectáreas en 2004 con una producción cercana a 1,8 millones de toneladas, seguida de cerca por arroz con 494.928 ha. y 2,9 millones de toneladas, según los resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria del proyecto DANE – SISAC, en primer lugar se encuentra el café con 753.471 ha. y 630.069 toneladas de pergamino.¹

El área esta distribuida entre dos tipos: maíz blanco que ocupa el 33,2% de la superficie y maíz amarillo con el 66,8%, el primero dedicado preferentemente al consumo humano y el segundo al consumo animal, ya sea en forma directa o como insumo para la fabricación de alimentos balanceados. La producción de ambos tipos de maíz tiene los mismos requerimientos, de manera que el área se desplaza hacia el uno o el otro dependiendo de las condiciones del mercado.

Masa de maíz. El maíz pilado cocido, molido y amasado. Puede hacerse también con harina precocida de maíz. Las masas de trigo de maíz son materiales visco elásticos, sus propiedades reológicas dependen de su composición y de las condiciones de proceso utilizadas en su elaboración. El comportamiento reológico de las masas se puede conocer seleccionando técnicas de medición apropiadas, estas pueden ser de tipo fundamental o empírico. Los métodos empíricos, como el farinógrafo, mixógrafo, extensógrafo, ofrecen información para interpretar el conocimiento fundamental de la reología de la masa de trigo porque utilizan medidas arbitrarias propias de cada equipo. El conocimiento del comportamiento reológico de las masas se puede profundizar si se desarrollan ecuaciones fundamentales que relacionen la composición, la estructura y el comportamiento del material y su proceso.

¹ Características del maíz {en línea}. Bogota: Dane, 2007. [Consultado 10 Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/ena/maiz_tecnificado.pdf

Hay muchas maneras interesantes y aceptables de elaborar el maíz, a condición de que se presenten como productos atractivos y de fácil preparación, podrían contrarrestar en alguna medida la tendencia a un mayor consumo de alimentos derivados del trigo en los países consumidores de arepas y tortillas, así como en otros lugares.

El comportamiento de la producción de maíz en Colombia durante los meses de julio a septiembre, se enfatiza en el comportamiento de la cosecha para el segundo semestre, donde a partir de las salidas se estima la producción interna para maíz amarillo y blanco, tanto en los sistemas tradicional como tecnificado.

En relación a las importaciones se analiza dicha variable en términos regionales y se presenta el balance para el último año corrido. A partir de los cálculos previos se deduce el consumo aparente mensual de maíz amarillo y blanco para el tercer trimestre y se describen las principales empresas demandantes de materia prima y comercializadoras de bienes finales. Para el rubro de maíz amarillo se analiza el comportamiento de los precios al productor y consumidor, y se define el oscilador como un complemento de la estacionalidad calculada en informes anteriores.

El maíz es un producto básico en la alimentación del pueblo colombiano, heredado de nuestros aborígenes y consumido en una gran variedad de preparaciones y estados de madurez, así como para diversos procesos agroindustriales; se cultiva desde el nivel del mar hasta las zonas frías, a lo largo y ancho del territorio colombiano, bajo una gran diversidad de modalidades, sembrando un sin número de variedades nativas, mejoradas e híbridos.

Demanda. La demanda nacional de maíz es de 3'300.000 toneladas, para poder cubrir un mercado que está constituido de la siguiente forma:

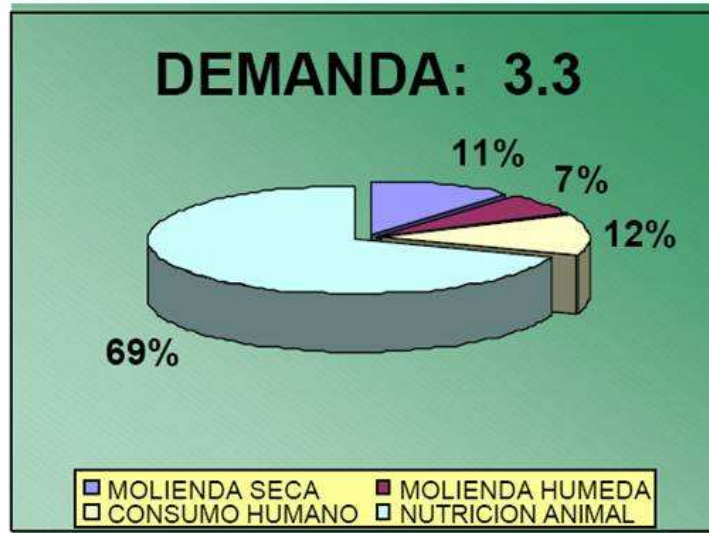
Nutrición animal 69%

Consumo humano 12%

Molienda seca (SNACK) 11%

Molienda húmeda (Industrias del Maíz) 7%

Figura 1. Demanda



Fuente: Industrias del Maíz S.A.

Fuente: Demanda Nacional del maíz {en línea}. Bogota: Dane, 2007. [Consultado 10 Diciembre de 2007]. Disponible en Internet: www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/ena/maiz_tecnificado.pdf

Teniendo en cuenta el hecho que no todas las industrias requieren el mismo tipo de variedades, ni calidades. Como por ejemplo la industria de consumo humano de molienda seca trabaja con maíz blanco y amarillo, según sean las especificaciones de cada producto, para ellos es de suma importancia la calidad del producto por lo cual son una difícil competencia para las demás industrias a la hora de obtener la materia prima nacional.

El maíz. Este es un cultivo caracterizado por su gran dispersión, puesto que se realiza en todos los departamentos del país en forma tradicional y en más de 10 de manera tecnificada, lo anterior aunado a la diferencia de tecnología aplicada en las distintas regiones, hacen especialmente difícil su caracterización y la determinación de sus áreas y su producción.

En el cuadro No. 1 se observa la distribución por tipo de maíz, en el se aprecia la superficie sembrada en las dos campañas de 2004, junto con la producción obtenida. De acuerdo con la información, se define un rendimiento de 3,71 toneladas por hectárea para maíz blanco y de 3,24 Tn/Ha. para el amarillo. Lo que indica que no hay diferencia significativa por tipo de maíz.

Tabla 1. Superficie y producción por tipo de maíz

Tipo de Maíz	Superficie Ha.	Producción Tn
Blanco	178.802	663.964
Amarillo	359.767	1.164.416
Total	538.569	1.828.380

Fuente: Maíz tecnificado {en línea}. Bogotá: Dane, 2004. [Consultado 15 de julio de 2007]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/ena/maiz_tecnificado.pdf

En lo referente a al grado de tecnificación, entendiendo como tal, el uso o no de semilla certificada y la utilización de maquinaria agrícola en alguna fase del proceso. Bajo este escenario, el maíz manual y mecanizado en Colombia tuvo el comportamiento descrito en el cuadro No. 2.

Tabla 2. Superficie y producción por grado de tecnificación de maíz

Tecnificación	Superficies Ha.	Producción Tn
Mecanizado	266.578	1.400.534
Tradicional	271.991	427.846
Total	538.569	1.828.380

Fuente: Maíz tecnificado {en línea}. Bogotá: Dane, 2004. [Consultado 15 de julio de 2007]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/ena/maiz_tecnificado.pdf

En el cuadro No. 2, se infiere un rendimiento de 5.25 toneladas por hectárea para maíz mecanizado, frente a 1.57 Tn/Ha del maíz tradicional. Lo anterior indica, que el cambio tecnológico incrementa el rendimiento en aproximadamente 3.34 veces. De acuerdo con los datos suministrados por la Secretaria Técnica de Comercio Exterior del DANE, el maíz importado para satisfacer la demanda en Colombia en el 2004 fue de 2.260.440 toneladas, es decir que al tomar la decisión de hacer al país autosuficiente se requiere destinar aproximadamente 343.000 hectáreas sumando a las ya productivas

en las dos campañas del año y estimulando de manera especial la siembra mecanizada.

Semilla certificada. Dentro de las prácticas utilizadas en la producción de maíz tecnificado se incluyen las siguientes: un laboreo intensivo del suelo, siembra con sembradora abonadora, uso de semilla certificada, reabonamiento manual, aplicación de plaguicidas con tractor cuando el cultivo está pequeño y luego manual y recolección mecanizada. En el cultivo de maíz existen tres tipos de semilla utilizada, el primero es la semilla sin tratamiento alguno, que normalmente sale como parte de la cosecha anterior o del mercado no especializado, el segundo corresponde a la semilla tratada físicamente y procedente de un banco de semillas y la última comprende las que han sido tratadas genéticamente para aumentar su capacidad productiva, estas se denominan híbridos. La calidad de la semilla juega un factor importante en el establecimiento y producción de cualquier cultivo. En este cultivo se cuenta con variedades "criollas", regionales y mejoradas, así como también híbridos de alto potencial de rendimiento.

Las variedades criollas corresponden a las razas de maíz que son comunes en nuestro medio y han sido cultivadas de tiempo atrás manteniendo su identidad genética como tal. Las variedades regionales son producto de la continua introgresión genética (cruzamiento) entre las variedades "criollas" y las variedades y/o híbridos mejorados. Las variedades mejoradas son el resultado genético aplicado al germoplasma criollo y/o regional, con algunas ventajas comparadas con respecto a los maíces criollos y regionales.

Las ventajas de los maíces mejorados son las siguientes:

- Porte bajo Mazorca
- Baja Mazorcas llenas de granos
- Mazorcas grandes
- Alto número de hileras
- Hileras regulares
- Tolerancia al vuelco

El primer concepto a tener en cuenta para identificar un lote cultivado con **maíz tecnificado** es que se haya sembrado una variedad mejorada o que se haya tenido en cuenta algunos criterios para la elección del híbrido a sembrar, lo anterior sale de: experiencias anteriores propias o ajenas; altitud, temperatura y precipitación; observación cuidadosa de resultados de pruebas regionales y calidad

de semilla en relación con su origen, porcentaje de germinación, tamaño, sanidad, etc.

Desafortunadamente el tamaño del mercado de semillas en Colombia es hasta ahora pequeño y por ello no existe interés de las casas comerciales en invertir agresivamente en el desarrollo de nuevos materiales, conformándose con introducir materiales desarrollados en otras regiones para probarlos y, de presentar buen comportamiento, lanzarlos al mercado nacional. Por ello, se requiere incrementar la inversión pública y de los fondos parafiscales para que entidades como CORPOICA, con la cooperación del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo - CIMMYT -, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria - EMBRAPA - y otras entidades de investigación, introduzcan nuevos materiales y aceleren la investigación, con técnicas modernas que reducen el tiempo y los costos.

Los híbridos son importados y producidos por casas comerciales internacionales como Monzanto, Dupond y Syngenta, mientras en Colombia, AGROSEMILLAS FENALCE, Semillas del Valle, entre otras, se producen variedades mejoradas, cuyo rendimiento es un poco menor y más alta la susceptibilidad a ataques fitosanitarios. Según investigaciones realizadas de los costos de producción, después de los agroquímicos, la semilla ocupa el segundo lugar en valor, la investigación arrojó que según el Banco Agrario, para el año 2003 el valor de ésta ascendió al 16,6% de la inversión total, para FENALCE fue del 11.08% en el mismo año, en los reportados por las Unidades de Desarrollo Agropecuario - URPAS - al Ministerio de Agricultura, correspondientes al año 2001 las semillas contribuían con el 7.2% de costo y por último en un estudio realizado por MAIZENA Y PROCAÑA en el 2003 la semilla participó con el 10.99%.

En los estudios realizados se utilizó semilla certificada, generalmente híbridos, en promedio se emplearon 25 kilos por hectárea, cantidad que resulta alta respecto de las recomendaciones de las casas comerciales que es de 20 a 25 kilos por hectárea, el ICA (Subgerencia de Protección Y Regulación Agrícola) en sus pronósticos de área sembrada a través de la semilla reportada como vendida utiliza 20 kg/Ha.²

² Maíz tecnificado {en línea}. Bogota: Dane, 2004. [Consultado 15 de julio de 2007]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/ena/maiz_tecnificado.pdf

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración del proyecto, se tomaron en cuenta todos los conceptos fundamentales de mercadeo estratégico.

AMSTRONG dice que: “Mercadeo estratégico. La finalidad del mercadeo estratégico, es mantener clientes actuales y conseguir nuevos clientes, orientando a las empresas a buscar nuevas oportunidades económicas, además ayuda a encontrar las ventajas, y establecer metas que la diferencien de su competencia”³.

AMSTRONG dice que: “Matriz Dofa. Son las iniciales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene una organización, en este análisis se resumen los factores claves clasificados y se pondera su posible impacto”⁴.

LAMBING dice que: “Productos nuevos. El hecho de que una idea o concepto de producto logre ser seleccionado, no significa que será comercializado, solo indica que este es consecuente con los objetivos y políticas de la empresa, condiciones de mercado y recursos”⁵.

AMSTRONG dice que: “Prueba piloto. Cuando se tienen los prototipos del producto, estos pasan por una serie de pruebas, entre estas, la prueba de campo para observar las perspectivas y la reacción del os clientes”⁶.

AMSTRONG dice que: “Estrategia. Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, consigue ventajas para la organización a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”⁷.

³ AMSTRONG, Gary; Marketing: Adoptado a Latino America. 8 ed. México: Prentice Hall, 2001. p. 80.

⁴ Ibid., p. 35.

⁵ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. Asana: Mc Graw Hill, 1995. p. 75.

⁶ AMSTRONG, Op. cit., p. 135.

⁷ Ibid., p. 130.

MONOGRAFIAS dice que “Energía trifásica. Se dice de un sistema de tres corrientes eléctricas alternas iguales, desfasadas entre sí en un tercio de período”⁸.

3.3. MARCO LEGAL

El INVIMA dice que “INVIMA, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos: es una institución oficial de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos mediante la aplicación de las normas sanitarias relacionadas con los productos de su competencia”⁹.

Por lo tanto, se debe registrar en INVIMA, toda empresa que produzca alimentos o bebidas para el consumo del público en general, puesto que debe tener esta certificación, de lo contrario no podrá comercializar el producto.

Fabrica de masas La Caleñita se constituyó con un único dueño, su actividad económica es la compra de materia prima, maíz pergamino, el cual es transformado en masa y comercializado a diversos clientes que con esta se dedican a la producción de empanadas, tamales, natilla, masato y arepas.

⁸ Energía Trifásica. Brasil {en línea}. Brasil: Monografias.com S.A., 2007. [Consultado 15 de julio de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/circuitos-trifasicos/circuitos-trifasicos.shtml>

⁹ Registro Invima {en línea}. Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos. Bogotá: Ministerio de protección social, 2006. [Consultado 15 de julio de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.invima.gov.co/Invima/entidad/somos.jsp?codigo=18>

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Incrementar el volumen de ventas en un porcentaje no inferior al 6% para el año 2008 en la ciudad de Cali.

Meta 1. Incrementar un 3% en el volumen de ventas entre abril y junio del 2008.

Meta 2. Incrementar un 1.5% en el volumen de ventas entre julio y septiembre del 2008.

Meta 3. Incrementar un 1.5% en el volumen de ventas entre octubre y diciembre del 2008.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa, que nos permita implementar un plan de mejoramiento que se vea reflejado en sus ventas.
- Hacer un diagnostico claro que sirva de guía a través del desarrollo del proyecto con la implementación de las estrategias y tácticas necesarias para el logro de los objetivos planeados.
- Elaborar estrategias de mejoramiento para dar solución al problema de la empresa, con relación a las bajas ventas.
- Evaluar productos nuevos en prueba piloto, para incursionar en nuevos mercados y consolidar el que ya se tiene.
- Realizar una investigación exploratoria que nos permita conocer la satisfacción actual de los clientes e identificar nuevas necesidades que se deben suplir.

5. METODOLOGIA

Para poder llegar a alcanzar los objetivos propuestos del presente proyecto, se contemplan las siguientes fases de desarrollo:

- **Fase de Información**, esta fase, es donde se investiga toda la historia de la empresa y su situación, es decir, recopilación de datos generales que conciernen a la empresa como tal.

A través de toda esta información se podrá detectar que ventajas o desventajas que esta enfrentando la empresa.

- **Fase de análisis**, como su nombre lo indica, es realizar un análisis profundo de la empresa, con la información recolectada. Primero se analiza toda la parte interna de la empresa, como lo es la organización legal y funcional, que recursos tiene la empresa en general, como esta definido el negocio y cual es su mercado objetivo; también se realiza un análisis situacional externo, donde se analiza la competencia, el clima organizacional, barreras de entrada, productos sustitutos, análisis de clientes, es decir, se analiza todo lo que interviene en el funcionamiento de la empresa.

- **Fase de diagnostico**, en esta fase se obtienen conclusiones del análisis, se determina el problema específico, cuales son los síntomas y causas por el cual se esta dando.

Después de esto se analizan los posibles riesgos que tendría la empresa si no trata de corregir el problema; para aplicar correctivos al problema ya planteado se crean objetivos tanto generales como específicos.

- **Fase de formulación de estrategias**, en esta fase se formulan estrategias que ayudaran a cumplir con los objetivos planteados en la fase de diagnostico, se formula la pregunta del problema y por ende su respuesta, que seria el planteamiento del objetivo general.

En esta fase también se encuentra el planteamiento de las metas, alcance, conclusiones, alternativas, esquematización de las opciones estratégicas tanto corporativas como operativas.

- **Fase de formulación de estrategias**, en esta fase se formulan estrategias que ayudaran a cumplir con los objetivos planteados en la fase de diagnostico, se formula la pregunta del problema y por ende su respuesta, que seria el planteamiento del objetivo general.

- **Fase de formulación de estrategias**, en esta fase se formulan estrategias que ayudaran a cumplir con los objetivos planteados en la fase de diagnostico, se formula la pregunta del problema y por ende su respuesta, que seria el planteamiento del objetivo general.

En esta fase también se encuentra el planteamiento de las metas, alcance, conclusiones, alternativas, esquematización de las opciones estratégicas tanto corporativas como operativas.

- **Fase de gestión del plan**, esta es la fase donde se realiza el proceso de ejecución de las estrategias, la implementación, el control, la evaluación, costo y presupuesto que se requiere para la formulación de estas.

Por ultimo se sacan las conclusiones y recomendaciones, del proyecto realizado en dicha empresa, referencias bibliográficas y se realizan anexos del trabajo realizado.

6. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

6.1. RESEÑA HISTORICA

La empresa empezó en el 2007 con la idea de transformar el maíz pergamino en un subproducto como lo es la masa para la elaboración de los productos anteriormente mencionados debido a que existen muchas maneras interesantes de elaborar alimentos a base de maíz, se inicio con un local propio para la instauración de la empresa cerca de su vivienda, el cual tenia energía trifásica que es un sistema de tres corrientes continuas, y acometida de gas que permite una reducción en los costos de producción, puesto que las maquinas que manejan funcionan con energía, este local mide 250 metros cuadrados aproximadamente suficientes para la ubicación de todos los elementos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

El fin de la empresa es ofrecer productos a base de maíz pergamino a las diferentes fabricas de alimentos prefabricados y a tiendas distribuidoras de este tipo de productos dentro de la ciudad de Cali, sin distinción de razas, edades ni color, debido a que estos son comercializados por todo tipo de personas, pero en general esta dirigido a comerciantes, organizaciones o empresas dedicadas a la fabricación de alimentos de este tipo.

La empresa tiene como objetivos a corto plazo:

- Aumentar las ventas, en un periodo de 1 año, en un porcentaje de 6 %.
- Ampliar la variedad de productos prefabricados como empanadas, pasteles de pollo, yuca etc. para alcanzar un segmento de mercado más amplio.
- Generar estrategias de fidelización con los clientes actuales y llegar a diferentes clientes potenciales.

Y a largo plazo:

- Brindar satisfacción al cliente con el fin de posicionar los productos por calidad y no exclusivamente por precios.
- Implementar un plan de mercadeo y comercialización, de tal forma que en las ventas se vea reflejado bajo el concepto de crecimiento constante.

6.2. MISIÓN (RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA)

La Caleñita es una empresa dedicada a la fabricación de masas, que constituyen la materia prima en la elaboración de alimentos para consumo masivo como: empanadas, Tamales, Natilla, Arepas entre otras; esta compañía se concentra en la satisfacción constante de las necesidades y expectativas de los clientes, contando con la maquinaria necesaria para el buen funcionamiento de la empresa y así mantener el equilibrio entre el bienestar de nuestros empleados enfocados en la calidad, productividad y eficiencia para el logro de las metas propuestas.

6.3. VISIÓN (PROYECCIÓN DE LA EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS 3 O 5 AÑOS)

Para el año 2012 La Caleñita se consolidará como una entidad líder en precios bajos de la masa, en la ciudad de Cali, a través de la implementación de procesos capaces mantener la estructura de costos bajos para suplir los requerimientos y expectativas del mercado.

6.4. ASPECTOS GENERALES

Según la encuesta de satisfacción realizada a los clientes actuales, para Fábrica de Masas La Caleñita el precio es la variable mas importante puesto que es su principal diferenciador, la gran mayoría de los clientes manifiesta que los precios de la empresa son los más asequibles del mercado.

La segunda variable en que mas se concentran las actividades de la empresa es el Producto, cada día se esta mejorando para sacar un producto de mejor calidad que satisfaga las necesidades mas exigentes de los clientes.

6.4.1 Materias Primas. Las materias primas e insumos para la operación con las que opera la empresa actualmente para obtener su producción final son:

- ❖ Maíz pergamino.
- ❖ Maíz trillado.
- ❖ Plástico.
- ❖ Benzoato.
- ❖ Sal.
- ❖ Agua.

6.4.2 Proceso de Producción. El proceso que realiza la empresa para la transformación de la materia prima, su operación de comercialización o prestación de servicios es el siguiente:

- ❖ El proceso empieza por la compra de materias primas.
- ❖ El maíz quebrado donde sale la cáscara y el corazón, queda así el primer producto que es el maíz trillado.
- ❖ Luego de ser trillado el maíz se obtiene el salvado, es decir, la cáscara y el corazón que ha quedado del primer producto.
- ❖ Se separa la masa cruda para Tamal, Natilla y Masato, luego de ser trillado el maíz es remojado, quebrado y molido.
- ❖ El maíz es disuelto en agua y cocido en la paila dando como resultado masa cocida para Empanadas.
- ❖ Para obtener la masa para Arepas, el maíz trillado, cocinado, se deja enfriar y se muele.
- ❖ Luego después de trillar el maíz, remojarlo, quebrarlo y molerlo, se le agrega sal y se mezcla con una libra de masa cruda por diez libras de masa cocida dando lugar así a la masa para empanadas.
- ❖ Posteriormente para la carantanta, se saca la pega que queda en las pailas después de la cocción, para elaboración de pasabocas y sopas.
- ❖ Finalmente se realiza la respectiva venta, usualmente esta es realizada vía telefónica sobre pedido.
- ❖ El despacho de los productos desde las instalaciones de la empresa a los respectivos clientes se lleva acabo generalmente por medio del servicio de entrega a domicilio.
- ❖ El cobro se realiza a los ocho días hábiles, después de haber sido entregado el producto al cliente.

6.4.3. Equipos, maquinarias, muebles y herramientas. La empresa cuenta con un cuarto frío, piso lavable, congelador, molinos pequeños, molino grande, estufa a gas, estufa para cocinar maíz, horno a gas, parrilla para asar arepas, trilladora pequeña y grande, amasadora y batidora, entre otros, lo cual representa activos fijos de \$152.200.000, y un capital de trabajo e inventarios de \$12.000.000, para un total de activos de \$170.000.000

7. FASE DE INFORMACION

7.1. ANALISIS DE LA CATEGORIA

7.1.1. Mercado objetivo. Pequeñas y medianas empresas de Cali, productoras de alimentos perecederos a base de maíz, para su distribución y/o venta al consumidor final o intermediarios.

En la ciudad de Cali se encuentran 44 establecimientos de este perfil, registrados en el directorio telefónico, y existen gran cantidad de negocios informales que usan el producto como materia prima para la elaboración de un producto final, razón por la cual es casi imposible dar una cifra exacta del mercado objetivo en este sector de la industria, dentro de este se pueden también considerar las personas naturales que compran el producto para su consumo personal.

Según lo anteriormente mencionado, se realizaron consultas, en las cuales se pudieron identificar 44 consumidores sobresalientes, que aparecen en el directorio telefónico. Se consulto el 52% del mercado que se anuncia en este medio, equivalente a 23 establecimientos, y se obtuvo como resultado que 3.320 es el promedio de consumo en kilos mensuales por cada uno de ellos.

Con base en lo anterior podemos establecer que el consumo total promedio en kilos de los 44 establecimientos es aproximadamente de 146.080.

Tabla 3. Mercado objetivo

Consumidores sobre salientes	44	Clientes potenciales encontrados en el directorio telefónico.
Total consultas De los 44 se consultaron 23	23	Empresas
Empresas que manifestaron fabricar la masa	10	Empresas que también venden masa.
Consumo promedio total	146.080	Kilos de masa
Consumo de clientes actuales	25.000	Esta es la producción en kilos mensuales para cubrir la demanda de los clientes actuales
Estimativo total del mercado analizado, es decir, clientes actuales más clientes potenciales.	(25.000 + 146.080)	171.080

Según la gerencia de la empresa, como se inicio operaciones hace un año, se puede estimar que la producción de masas es de 25.000 kilos mensuales, que al ser dividido por el número de clientes actuales, arroja un promedio de 2.778 kilos por cliente, estimando que la cantidad de consumo estimado por los clientes potenciales es de 146.080; se estima que empleando 3 turnos se pueden producir 1.200 bloques de masa diaria, pues cada bloque contiene un peso de 5 kilos, es decir 6.000 kilos diarios, en 25 días promedio de trabajo, se podría obtener un resultado de 150.000 kilos, es decir, 150 toneladas mensuales.

El mercado objetivo se estima teniendo en cuenta los datos anteriores, que es de 171.180, es decir, consumo de clientes actuales más clientes potenciales.

Según datos anteriores se estima que la planta se encontraría en la capacidad de cubrir un **73.1%** del mercado potencial y una totalidad de **87.7%** del mercado total.

Para lograr la parte del mercado que se tiene hasta el momento, la estrategia que se utilizó fue visitar los diferentes clientes que la empresa identificó como potenciales, darles a conocer el producto y sus beneficios, dejar una muestra del producto terminado, algunos clientes se invitaron a las instalaciones de la fábrica con el fin de conocer las condiciones de sanidad para lograr la calidad de producto que se les estaba ofreciendo.

7.2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El producto se encuentra en una etapa de introducción, donde la empresa se está dando a conocer, esta etapa se caracteriza por ofrecer precios bajos, capacitación al recurso humano de la empresa para su producción y manipulación, una mayor inversión en comunicación.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa. En primer lugar, la cobertura gradual de los puntos de ventas seleccionados como metas. Luego, la rotación reducida de las existencias en los canales; su crecimiento gradual en volúmenes de ventas, repeticiones lentas de compras, así como su progresiva participación en el mercado. No pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos; pero las experiencias señalan que, cuando un producto ha logrado superar 10% de los objetivos fijados para su etapa de madurez cuando alcanzará el máximo de la venta esperada se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento.¹⁰

7.3. FACTORES DE LA CATEGORIA

En esta categoría de producto, se encuentran gran cantidad de competidores, dentro de los cuales algunos no están registrados legalmente ni aparecen en el directorio telefónico y funcionan con referidos, de la misma manera en el mercado de productos terminados como las empanadas y alimentos pre congelados se tiene gran amenaza de la entrada de nuevos competidores, los cuales tienen su poder de negociación basado en el precio de los productos y el servicio que prestan a sus clientes incluso sin darle mayor importancia a la calidad y durabilidad de la masa para su proceso de transformación.

¹⁰ Ciclo de vida del producto {en línea}. Bogotá: Marleny Cetina, 2008. [Consultado el 18 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/ciclo-de-vida-del-producto.html>

El producto base es el maíz, del cual se deriva el salvado y la masa cocida y cruda para empanadas, tamales y arepas. Del proceso de cocción de la masa se obtiene la carantanta, todos los productos se obtienen del mismo proceso de producción. La masa en sus diferentes presentaciones va dirigida al segmento del mercado antes mencionado y los demás productos que salen de este van dirigidos a diferentes nichos que no son del todo representativos para la empresa puesto que no es el producto principal, pero que se convierten en una fuente de ingresos para esta.

7.4. FACTORES MEDIO AMBIENTALES

Teniendo en cuenta que el maíz es el producto base de la empresa, es necesario conocer la evolución del sector en los últimos años en cuanto a ventas y el consumo estimado por tipo de clientes.

La evolución de las ventas del sector ha sido bastante interesante, pues los dos segmentos de mercado que tiene la industria del maíz son los tenderos y las grandes superficies. Cada uno de ellos tiene diferentes características, mientras los tenderos compran en promedio 50 Kilos al mes y pagan en promedio cada 45 días, pero exige una fuerza de ventas bastante grande, las grandes superficies por su parte compran aproximadamente 1 tonelada semanal por tienda, con un gerente de canal que puede atender a las 6 grandes cadenas de este tipo, pero pagan en promedio cada 90 días y exigen un descuento del 10% sobre el precio de venta al tendero.

La evolución de la composición del mercado ha variado significativamente desde 1990 hasta la fecha, al comenzar este período las ventas en grandes superficies representaban solamente el 20% del mercado mientras que actualmente son prácticamente la mitad.

Otra característica de la industria es la casi nula capacidad de exportación, debido a los sobre costos que por arancel debe pagar el producto en los países vecinos y por los ya muy conocidos problemas de los permisos de la FDA en Estados Unidos. Dicho de otra manera, es bastante improbable la exportación de cantidades importantes de producto en el mediano plazo.

El consumo aparente de maíz se calcula para el acumulado del primer semestre de 2006, ya que las estimaciones mensuales de producción agrícola del bien no están disponibles. Así, los pronósticos hechos según el histórico del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la producción por cosecha de maíz tecnificado es de 233.982 toneladas y de tradicional es 337.729 toneladas que equivale a un total 571.711 toneladas de maíz producidas en el país.

En lo referente a importaciones se desagrega el rubro del bien primario en maíz amarillo y blanco, con un total de 1.180.076 y 39.637 toneladas respectivamente. Por lo tanto el consumo aparente para el acumulado del primer semestre de 2006 y con una leve corrección por las exportaciones de maíz amarillo, alcanza las 1.849.100 toneladas. Es claro el efecto del decaimiento estacional en la producción interna en el primer semestre del año sobre el crecimiento de las importaciones en el mismo período. Así, para el segundo semestre de 2004 y 2005 la participación del acumulado semestral de las importaciones sobre el consumo aparente es de 57.9% y 59.8% respectivamente; sin embargo dicha participación se incrementa al llegar a proporciones de 66% para el semestre A de 2005 y el estimado de 68% para el acumulado Mayo de 2006.

También se agrupa el cultivo por grado de tecnificación, en tradicional y tecnificado. Predomina ligeramente el cultivo tradicional (50,5% del área), caracterizado por ser cultivado en pequeñas extensiones, utilización de semilla no certificada, bajo consumo de agroquímicos y en especial de fertilizantes, rendimiento promedio nacional de 1,57 toneladas por hectárea y buena parte de su producción se destina al autoconsumo.

Entretanto el cultivo tecnificado (49,5% del área), se caracteriza por utilizar extensiones mucho más grandes, uso de semilla certificada, aplicación de agroquímicos y en especial de fertilizantes, rendimiento promedio nacional de 5,25 toneladas por hectárea y la mayor parte de la producción se destina a la producción de concentrados.

La producción tecnificada de maíz amarillo es aun relativamente pequeña frente a su gran demanda, de manera que es necesario importar anualmente cerca de 2.260.439.697 toneladas de producto, para atender la demanda de la industria de alimentos balanceados y la molienda húmeda.

Por ello, el Gobierno Nacional y las cadenas productivas de la avicultura y la porcicultura, están empeñados en fomentar la producción nacional competitiva de maíz amarillo, como opción para reactivar la producción agropecuaria nacional, la generación de empleo rural y la sostenibilidad del subsector en el largo plazo.

Con el propósito de contribuir con la evaluación de la competitividad de la producción nacional tecnificada de maíz amarillo, se hizo la revisión de las fuentes secundarias que reportan volúmenes de producción de este bien y se realizaron reuniones con técnicos de las agremiaciones y productores de semilla.¹¹

¹¹ Industria del maíz {en línea}. Colombia: Infoagro, 2006. [Consultado 20 Julio de 2007]. Disponible en Internet: <http://www.infoagro.com/herbaceos/cereales/maiz.htm>

8. FASE DE ANALISIS SITUACIONAL

8.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Principales competidores en su segmento del mercado, así como sus principales fortalezas (precio, calidad, cobertura, servicio posventa).

- ❖ Masa Lista.
- ❖ Hojas y masa la Morenaza.
- ❖ Masas de Occidente.
- ❖ Masas del Norte.
- ❖ Masas del Pacifico productos Yuste.
- ❖ Masas y trillados del Valle.
- ❖ Productos la 13 1 A.
- ❖ Productos San Luís.
- ❖ Prontarepa EU.
- ❖ Arepas Doña Aleja.
- ❖ Arepitas Doña Paula & CIA. S, en C.
- ❖ Congelados Salomia Ltda.

En investigación realizada a las empresas de la competencia , se pudo identificar que el principal competidor en cuanto a la masa es Masa lista, el cual esta ubicado en la Kra 11 d 21 25, vende solamente masa cruda para empanadas, lo que representa una ventaja para la empresa, puesto que La Caleñita ofrece tres tipos de masas que se adaptan a todas las necesidades de sus clientes, esta empresa tiene un precio de venta de \$2.800 por bloque de 5 kilos, lo que quiere decir que la mayor competencia se presenta con respecto al precio, las condiciones de pedido y entrega de producto son las mismas para ambos.

La empresa mas grande es Masas Yuste por que tiene un portafolio de productos mas amplio vende masa cruda, cocida, y productos precongelados como empanadas, pastel de yuca, dedos, entre otros, que es en lo que la empresa quiere entrar al mercado, además de esto se encuentra en supermercados de la ciudad de Cali como lo son Las Galerías, Máximos, Carrefour y La 14, la única desventaja que tiene esta empresa con respecto a La Caleñita es que el precio de su producto es demasiado alto comparado con el precio estándar de esta categoría de productos \$8500 por bloque de 5 Kilos

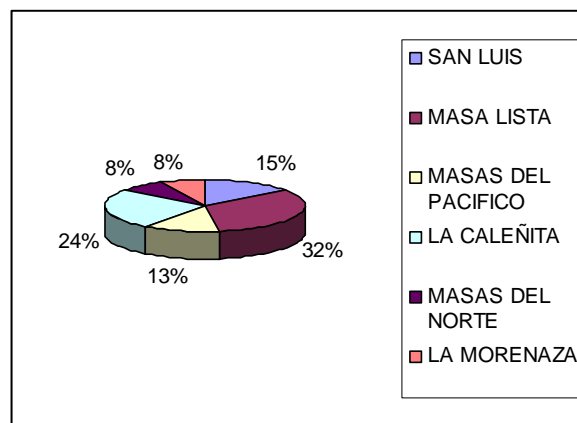
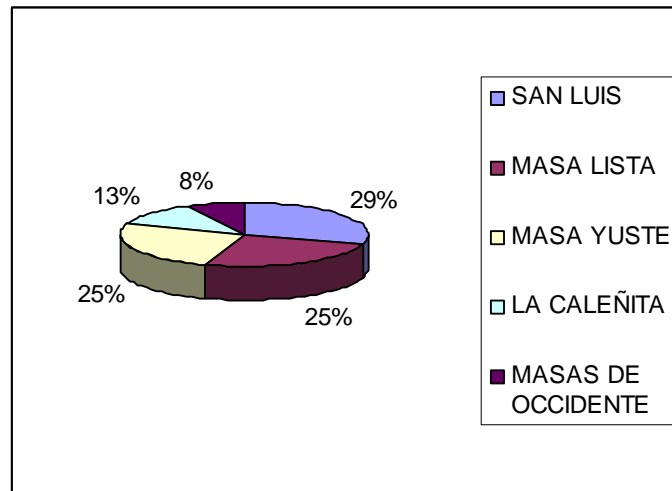
En términos generales la competencia mas fuerte se presenta en cuanto a los precios de los productos y el reconocimiento que tienen otras empresas en el

mercado cada una de las fábricas cuentan con un único punto de venta, el volumen y peso en el que entregan el producto es el mismo.

Según una encuesta realizada a 40 clientes dentro de los cuales se encuentran los que actualmente esta atendiendo la empresa y otros que no, se les pregunto cual era la marca de masas mas reconocida y la respuesta fue que la mas conocida es Productos San Luís ubicada en la galería Alameda, pero contestaron que no compraban porque los precios que esta empresa maneja son muy altos. De la misma manera se les pregunto por la calidad de la masa y coincidieron que las mejores eran Masa Lista y La caleñita en cuanto a sabor y consistencia.

Los resultados de lo anteriormente mencionado se ven reflejados en las siguientes graficas.

Grafica 2. Reconocimiento



En cuanto al producto terminado la competencia es muy grande porque se encuentra en el sector pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a

la producción y comercialización de empanadas, provocando una mejora en el servicio y un aumento de las ofertas ajustadas a las necesidades y gustos de los clientes.

En la ciudad se puede observar que el número de competidores está creciendo potencialmente ya que la difícil situación del país y el incremento del desempleo hace que las personas busquen otra opción de ingreso; la demanda por estos productos cada vez se incrementa, ya que la gente no tiene el suficiente tiempo para cocinar por lo que buscan opciones rápidas de alimentación.

Otro factor a considerar es la existencia de grandes competidores en el mercado los cuales llevan bastante tiempo y han logrado una alta experiencia en el sector, por lo tanto esto ha hecho que se posicionen en la industria, estos son considerados financieramente poderosos, y dificultan la entrada de nuevas, Pequeñas y medianas en el sector.

En consecuencia se puede decir que la rivalidad que se vive en el mercado es alta ya que se está incrementando la industria en el mercado.

Existen numerosos negocios de empanadas, que se encuentran diversificados en la ciudad, unos ya posicionados en el mercado debido a su experiencia, a la alta tecnología que utilizan y con grandes producciones, además son empresas que tienen portafolio de productos mas amplio y no solo venden en establecimientos las empanadas listas para el consumo, sino que son vendidas en almacenes de cadena como productos congelados; por otra parte se encuentran establecimientos pequeños y otros informales que están mas acordes a lo que hace nuestra empresa, puesto que la producción es manual.

8.2. ANÁLISIS DE CLIENTES

El maíz es un producto básico en la alimentación de los Colombianos puesto que lo heredamos de nuestros aborígenes y se consume en gran variedad de preparaciones, es uno de los principales ingredientes para diferentes platos típicos de diferentes sectores del país, por esta razón es un producto de consumo masivo y el comportamiento de compra de los clientes es cíclico y continuo.

Principalmente en el Valle del cauca en Cali las empanadas son de las primeras opciones que se escogen para comer, para fiestas y eventos, se podría afirmar que cada barrio de la ciudad tiene por lo menos un puesto de empanadas para la venta, estos son clientes potenciales para la Caleñita en la categoría de producto de empanadas listas para consumo.

La empresa actualmente tiene **14** clientes a los que se les esta despachando pedido, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali, dedicadas a la

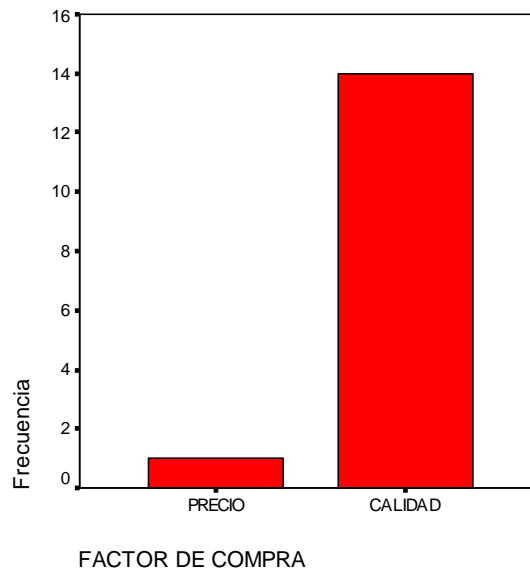
fabricación de producto terminado a base de maíz como Arepas, Natilla, Tamales, Empanadas, Champús y Masato, y dependiendo de su proceso de producción y venta se hace la recompra, generalmente el despacho de pedidos se hace a los clientes a diario. Los clientes actuales de la Caleñita prefieren comprar a precios bajos para optimizar sus costos en la transformación del producto final, en segundo lugar se preocupan por la calidad del producto, ya que de esta depende el resultado y la durabilidad de su producto final. De igual manera son enfáticos en el servicio que se presta durante la venta, el servicio posventa en factores como la oportunidad de entrega y garantía de calidad.

Se realizó una encuesta a los 15 clientes fijos que tiene la empresa en este momento y nos arroja los siguientes resultados.

Tabla 4. Razón de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CALIDAD	11	73,3	73,3	73,3
	PRECIOS BAJOS	3	20,0	20,0	93,3
	FACILIDADES DE PAGO	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 3. Razón de compra



Se puede detectar claramente que la mayor razón que tienen los clientes en este momento para comprar en La Caleñita es la calidad de la masa y 3 de los 15 prefieren los precios bajos.

Tabla 5. Calidad del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENA	15	100,0	100,0	100,0

De las 15 personas entrevistadas, pudimos detectar que todas están satisfechas con la calidad de la masa y si han tenido algún inconveniente, la empresa se los ha solucionado en el menor tiempo posible.

Tabla 6. Recomendaría a otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	100,0	100,0	100,0

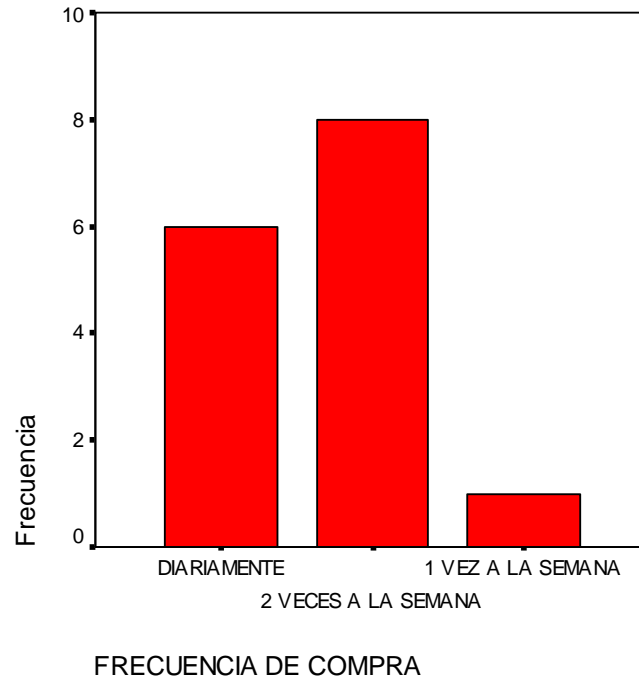
Tabla 7. Finalidad de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MATERIA PRIMA	14	93,3	93,3	93,3
	CONSUMO PERSONAL	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Tabla 8. Frecuencia de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DIARIAMENTE	6	40,0	40,0	40,0
	2 VECES A LA SEMANA	8	53,3	53,3	93,3
	1 VEZ A LA SEMANA	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 4. Frecuencia de compra

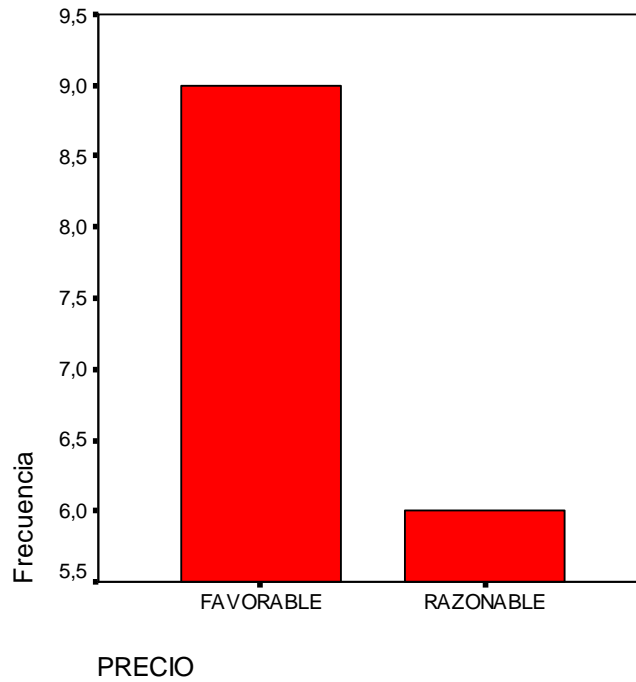


En cuanto a la frecuencia de compra podemos observar que la mayoría compra 2 veces a la semana y no hay mucha diferencia con los clientes que compran diariamente porque tienen mayor volumen de producción.

Tabla 9. Precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FAVORABLE	9	60,0	60,0	60,0
	RAZONABLE	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 5. Precio

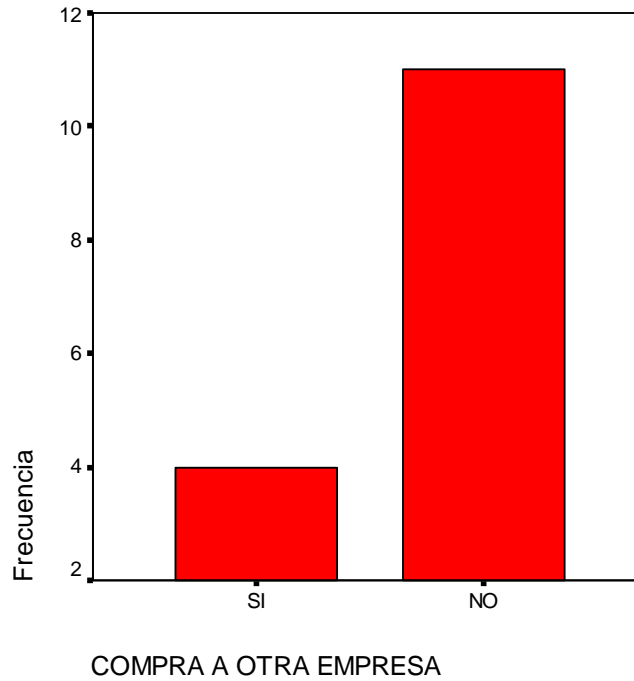


Podemos observar que al parecer el precio no es una dificultad para la empresa puesto que es uno de los más bajos del mercado y los clientes lo consideran favorable.

Tabla 10. Compra a otra empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	26,7	26,7	26,7
	NO	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 6. Compra a otra empresa



Algunos de los clientes compran en otras empresas todavía y por esto se esta tratando de establecer cada vez mas, relaciones a largo plazo que nos generen una lealtad con ellos. La empresa a la que compran como se mostrara a continuación es Masa Lista.

Tabla 11. En que otra compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NINGUNA	11	73,3	73,3	73,3
	MASA LISTA	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 7. En que otra compra

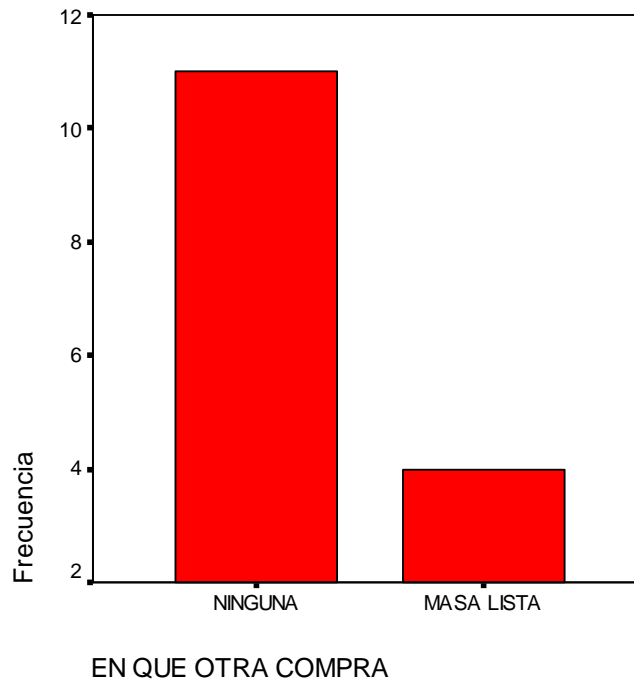


Tabla 12. Cumple sus expectativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	15	100,0	100,0	100,0

En preguntas como si recomendaría la empresa el 100% de los encuestados responde que si, por la calidad del producto y por el buen servicio. Lo cual muestra claramente que están conformes con los beneficios que ofrece. Igualmente la gran mayoría de personas que compran en la empresa, usan el producto como materia prima para elaborar sus propios productos.

El servicio les parece bueno y el 100% considera que a pesar de cualquier dificultad, la caleñita cumple sus expectativas.

Como comentarios adicionales o sugerencias se obtuvo:

- Ampliar el crédito.
- Hacer algún descuento por compras de alto volumen.
- Hacer un reconocimiento a clientes especiales.

En una encuesta que se realizo a algunos clientes de la empresa y a otros que se tienen como clientes potenciales, acerca de las razones y condiciones para comprar masa, se obtuvieron los siguientes resultados.

Cual considera que es el factor mas importante a la hora de comprar masa?

Tabla 13. Factor de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRECIO	1	6,7	6,7	6,7
	CALIDAD	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

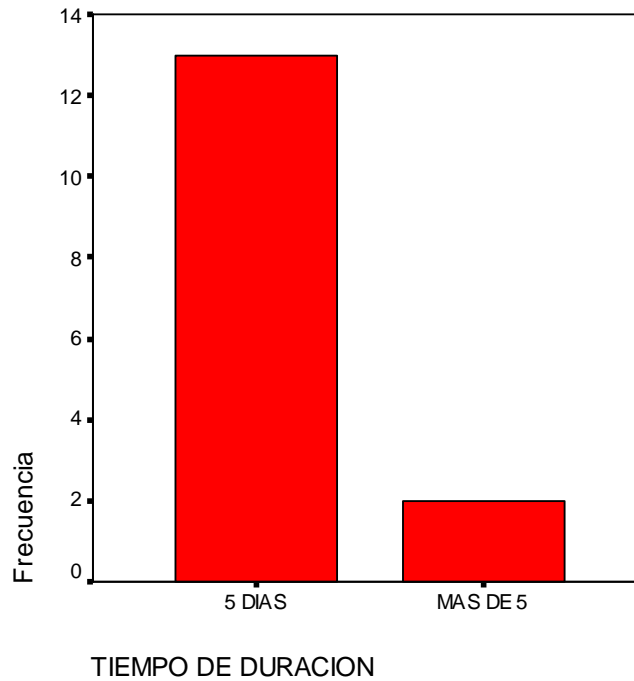
La gran mayoría de los encuestados considera que la calidad de la masa es el factor de compra mas importante puesto que de esto depende también la calidad del producto que van a elaborar.

Que tiempo de duración considera optimo para la transformación de la masa en el producto final?

Tabla 14. Tiempo de duración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5 DIAS	13	86,7	86,7	86,7
	MAS DE 5	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 8. Tiempo de duración



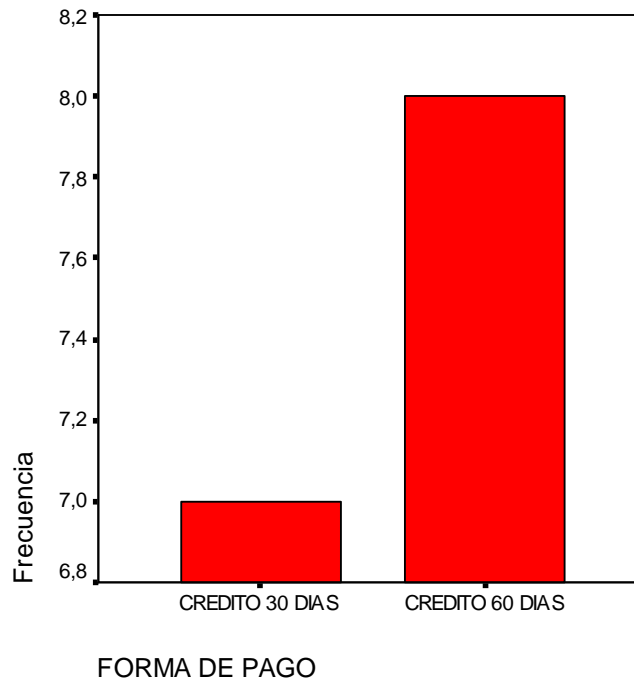
El tiempo de duración normal que se considera para la transformación de la masa es de 5 días.

Que forma de pago se adecua mas a sus necesidades?

Tabla 15. Forma de pago

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CREDITO 30 DIAS	7	46,7	46,7	46,7
	CREDITO 60 DIAS	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 9. Forma de pago



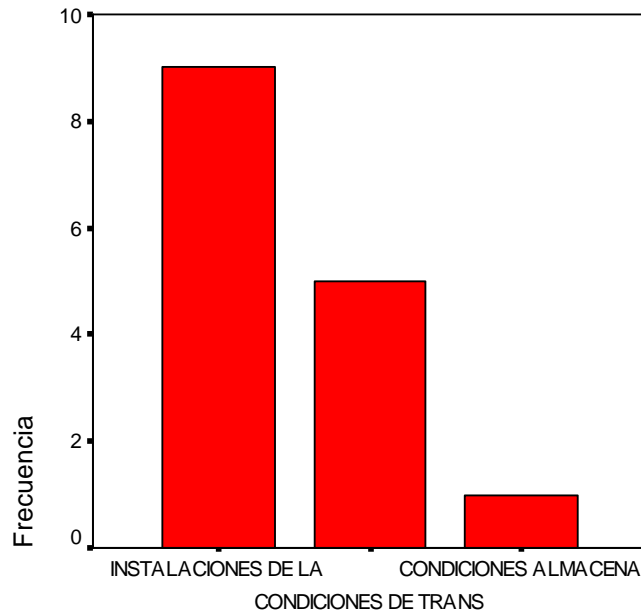
En cuanto a la forma de pago, las opiniones están muy divididas entre crédito a 30 y 60 días, y es lo que la empresa debe considerar para satisfacer esta inquietud.

Que requisitos de seguridad considera mas importante a la hora de comprar la masa?

Tabla 16. Requisitos de seguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INSTALACIONES DE LA FABRICA	9	60,0	60,0	60,0
	CONDICIONES DE TRANSPORTE	5	33,3	33,3	93,3
	CONDICIONES ALMACENAMIENTO	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Grafica 10. Requisitos de seguridad



REQUISITOS DE SEGURIDAD

En los requisitos de seguridad lo mas importante es la condición de las instalaciones para asegurar así la calidad y seguridad en la elaboración de la masa.

Considera la posibilidad de probar y comprar en Fabrica de masas La Caleñita?

Tabla 17. Posibilidad de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	15	100,0	100,0	100,0

El 100% de las personas encuestadas consideraría la posibilidad de comprar en la caleñita alguna vez, aunque dentro de este porcentaje se encuentran algunos que ya la han probado.

8.3. CLIMA Y ENTORNO

Según entrevistas personales en donde se les pregunto a los clientes por que compran, frecuencia de compra, cuales son las ventajas que ven de la empresa sobre la competencia, se puede ver que es bien percibida por ellos, se concluye que compran porque han encontrado en la empresa la mejor opción de precios vrs calidad de la masa, además de que encuentran respaldo al saber que si su producto llega deteriorado o no da el resultado esperado, la empresa hará los cambios respectivos, de igual forma el servicio prestado por los trabajadores de la empresa les ha parecido superior a las demás. Otro de los factores de compra es el comprobar que las instalaciones de la fábrica son adecuadas para la elaboración del producto y se cuenta con las medidas de seguridad y sanidad necesarias. La frecuencia de compra en la gran mayoría de los clientes es diaria y el volumen varía dependiendo de la capacidad productiva de cada uno.

8.4. COMPAÑÍA

8.4.1. Ventajas competitivas.

VENTAJA COMPETITIVAS	DESCRIPCIÓN DE LAS VENTAJAS
Conocimiento del proceso	El emprendedor debido a su experiencia agrícola, cuenta con el conocimiento suficiente en materia de producción y aplicaciones de eficacia y eficiencia, además de métodos de calidad como (BPM).
Conocimiento del producto	A raíz de su perfil profesional y de interactuar con personas dedicadas a esta actividad, el emprendedor viene adquiriendo conocimiento al respecto, logrando una capacidad de desenvolvimiento de manera productiva, de cuerdo con el manejo del negocio.
Diversidad de productos	Es decir, se cuenta con varias opciones como: masas para empanadas, arepas, tamales, natilla, masato, también carantanta, maíz trillado, entre otros. Se recomendó diversificar el portafolio sacando al mercado el producto terminado

	precongelado y listo y se realizo una prueba piloto donde se pudo identificar que esta es una gran oportunidad para la empresa y que a las personas les han gustado las empanadas y han tenido gran acogida.
Local propio	Aunque todo negocio debe generar ingresos suficientes para absorber sus gastos y Fabrica de Masa la Caleñita no será la excepción, el tener un local propio donde funcione el nuevo establecimiento genera unos ingresos altos que se pueden reinvertir en el proceso.

8.4.2. Habilidades que aseguran el éxito, triunfo, sostenibilidad en el mercado.

HABILIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS HABILIDADES
Alto conocimiento en la fabricación de masas.	Este conocimiento se soporta en consultas permanentes realizadas por el emprendedor, su experiencia agrícola y capacidad de desenvolvimiento que ha creado en este medio.
Experiencia	El emprendedor cuenta con varios años de experiencia en el campo de la agronomía. Aunque no se ha dedicado antes a la producción de empanadas.
Empresario exitoso	Posee otra empresa y cuenta con alto conocimiento sobre métodos para lograr eficacia y eficiencia en los procesos.
Noción del proceso	El emprendedor debido a su experiencia agrícola, cuenta con el conocimiento suficiente en materia de producción aplicando eficacia y eficiencia, además de métodos de calidad como (BPM).

Tabla 18. Evaluación del desempeño interno

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Organización legal	X		5	La empresa se encuentra debidamente registrada legalmente. Y al mismo tiempo tiene diseñada su misión, visión y objetivos claros.	
Organización funcional	X		5	Existe una asignación puntual de las funciones y procedimientos a desempeñar por cada area funcional de la empresa.	
Recurso humano	X		5	El personal de la compañía esta seleccionado específicamente para excelente desempeño de cada función.	
Recurso financiero	X		3	La compañía cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, y pretende crecer mas financieramente para el mejoramiento continuo.	
Recurso tecnológico	X		3	En el momento se tiene la maquinaria adecuada para la elaboración de los productos y la distribución de los mismos	Se debe implementar tecnología para el manejo y control contable y administrativo de la empresa.
Definición del negocio	X		5	La definición de negocio esta clara y establecida.	
Mercado objetivo	X		4	La empresa tiene claro su mercado objetivo, pero el mercado potencial es grande.	Se debe establecer a que parte del mercado potencial se pretende llegar.
precio	X		5	Se manejan precios por debajo de la competencia y una estrategia de descuento por volúmenes de compra.	
plaza	X		4	La distribución se maneja en el canal productor- detallista para la masa. Para la categoría de producto terminado el canal es productor –consumidor final	
producto	X		5	El producto y el servicio están claros y establecidos, y funcionan correctamente.	
promoción	X		5	Se realizan algunas promociones con respecto al producto, ofertas, y	

				descuentos.	
Plan de mercadeo		x	0	Actualmente no se cuenta con un plan de mercadeo establecido a seguir.	Implementar un plan estratégico.

Teniendo en cuenta los factores internos de la empresa se pudo evaluar con un promedio de 4.0, y con esto se logro concluir que el mayor problema con el que cuenta la empresa es la falta de publicidad y relaciones publicas y la elaboración de un plan de mercadeo ordenado que conlleve a la implementación de planes de mejoramiento y de trabajo en equipo.

Tabla 19. Análisis situacional externo

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION
Fortaleza de la Competencia	X		4	La competencia tiene una fortaleza fuerte en cuanto a la trayectoria en el mercado y su reconocimiento.
Debilidades de la competencia	X		3	El manejo y servicio al cliente por el tipo de negocio no es muy trabajado.
Competencia potencial	X		3	Siempre existe la posibilidad de la entrada de nuevos competidores, puesto que no existen muchas barreras de entrada.

El promedio obtenido del análisis situacional externo es de 3.0 encontrando una oportunidad notable para nosotros si se tienen claros los estándares de calidad en el servicio y el buen clima organizacional propio de la empresa.

9. VARIABLES DEL MARKETING MIX DE LA EMPRESA 4P'S

9.1. PRODUCTO

Descripción y análisis de los productos o servicios. Se tiene en cuenta: descripción detallada del producto o servicio; usos principales o secundarios; productos competidores; patentes y/o secretos industriales; fortalezas y/o debilidad del producto)

A continuación se describen los 7 productos de la empresa:

No	PRODUCTOS.	DESCRIPCIÓN.
1	Masa cruda para tamal, natilla, champús y masato.	Sale del proceso de trillar el maíz, remojarlo, quebrarlo y molerlo.
2	Masa cocida para empanadas	Maíz trillado, remojado, quebrado, molido, disuelto en agua y cocida en paila.
3	Masa para arepas	Maíz trillado, cocinado, se deja enfriar y se muele.
4	Masa preparada para empanadas	Maíz trillado, remojado, quebrado, molido, con sal y mezclado con una libra de maza cruda por 10 libras de masa cocida.
5	Carantanta	Pega de la cocción que queda en las pailas, se empaca por kilos y se vende para elaboración de pasabocas y para sopas.
6	Salvado de maíz	Subproducto: cuando se trilla el maíz sale la cáscara y el corazón o embrión, este producto es el salvado; se vende por bulto de 40 kilos para alimentación de animales como cerdos.
7	Maíz trillado (amarillo y blanco)	Maíz sin cáscara y sin corazón o embrión utilizado para cualquier tipo de masa, champús y masatos entre otros. Este producto es vendido en ese estado pero puede ser completado el proceso por el cliente según la necesidad.

Producto # 1 masa cruda para tamal, natilla y champús. Se toman 112.5 kilos de maíz trillado, se remojan, se lavan, se quiebran y se muelen y debido al proceso de absorción de agua salen 180 kilos de masa cruda; entonces,

112.5 por \$843 que es el costo del kilo de maíz trillado da como resultado \$94.837, que dividido por los 180 kilos que se cuentan para la venta, el costo del kilo de masa cruda es de **\$526 el kilo.**

Producto # 2 masa cocida para empanadas. Se toman 20 kilos de masa cruda, los cuales después de lavarla y cocinarla en pailas se obtienen 55 kilos de masa cocida.

Esto indica que se necesitaron 20 kilos de masa cruda que tiene un costo de \$526 es decir, 20 kilos de masa cruda por \$526 del costo del kilo es igual a \$10.520 divididos por los 55 kilos que salieron después de cocinarla, el costo total del kilo de masa cocida es **\$191.**

Producto # 3 masa para arepas. Se requieren 5 kilos de maíz trillado una vez lavado, se cocinan y se muele de estos salen 10 kilos de masa cocida.

A los 5 kilos de maíz lo multiplicamos por el costo del maíz trillado, eso da como resultado \$4.215 que costarían 5 kilos de masa al dividirlo por los 10 kilos que salieron después de cocinar la masa el costo del kilo de masa para arepas es de **\$421.50.**

Producto # 4 masa preparada para empanadas. Para la venta de este producto se requiere la combinación de dos masas.

Se necesita un 30% de masa para arepas y 70% de masa cocida para empanadas, entonces para saber el costo del kilo de la masa preparada para empanadas debemos,

Multiplicar el 30% de masa que se necesita por el costo de la masa para arepas (\$421.50) por 30%, esto es igual a \$126.45

Luego igualmente se hace con el 70% de la masa cocida para empanadas por el costo del kilo (\$191) por 70% = \$133.7

Sumado estos dos valores (es decir 126.45 y 133.70) se obtiene el costo del kilo de masa cocida para empanadas **\$260.15.**

Producto # 5 carantanta. La carantanta es un subproducto que se genera del pegado de la paila, en ningún momento el objetivo de la empresa es fabricar este producto pues como mencionamos anteriormente se genera fabricando otros.

Lo ideal fuera que no se generara, pero al producir los otros productos resulta la carantanta.

Visto de otra manera podemos decir que el costo fue asumido por el producto.

Recordemos nuevamente que la pega es un excedente del proceso, aunque porcentualmente es similar a los costos de la masa de empanadas:

$$\$191 / 560 = 0.341071\%$$

$$\$800 \text{ costo kilo} \times 0.341071\% = \$272.86$$

Producto # 6 maíz trillado (amarillo y blanco). Para conocer el costo del kilo de este producto se requiere dividir el costo del kilo de maíz trillado (\$843) por el costo de oferta de venta \$960 al resultado (87.8125%) lo multiplicamos por 500 \$439.06.

Producto # 7 Maíz trillado amarillo y blanco. Para conocer los costos de los demás productos se debe conocer el costo del kilo del maíz trillado, teniendo en cuenta que estos son derivados y secuenciales a este maíz.

Para 500 kilos de maíz pergamino los cuales tienen un costo de \$ 370.000. El 70% de lo comprado es utilizado como maíz trillado y los restantes 30% son para el salvado, entonces,

500kg por 70% = 350 kilos necesarios para la producción derivada del maíz trillado.

El 30% que se requiere para el salvado son equivalentes a 150 kg.

A los 150 kilos de salvado lo multiplicamos por 500 que es el precio de venta actual para vender el salvado lo cual el resultado es \$75.000, es decir,

$$150 \text{ kilos de maíz salvado} * 500(\text{precio}) = \$75.000$$

Para conocer la ganancia hasta este momento en el producto, teniendo en cuenta que ya se tiene el costo de los 150 kilos que cuesta el salvado, ahora a los \$370.000 que costaron los 500 kilos de maíz, le restamos los \$75.000 que es el precio al cual vendemos el salvado, lo cual da como resultado \$295.000 dividido por 350 kilos que es el total de maíz trillado es igual a \$843 que es el costo del kilo de maíz trillado.

Una vez conocido el costo del kilo del maíz trillado, se comenzará a describir el costo del kilo que sale cada uno de los productos a vender en FABRICA DE MASAS LA CALEÑITA.

Un nuevo producto que se esta sacando al mercado hace aproximadamente 3 semanas son las empanadas listas para consumo, las cuales se estan

vendiendo en dos puntos de venta ubicados en barrios populares de la ciudad donde el resultado ha sido satisfactorio.

9.2. PLAZA (CANAL)

La empresa tiene su planta ubicada en la Cl 12 # 23ª 62 en la Ciudad de Cali, desde esta, realiza el despacho de sus pedidos a sus clientes a lo largo de la ciudad.

9.3. PRECIO

El precio se fija se basa no solo en el costo de fabricar el producto y comercializarlo, sino también en función del nivel de utilidad que se espera obtener. También existen ciertos factores psicológicos que también afectan el precio como por ejemplo, el consumidor que supone que el precio sugiere calidad. En última instancia el precio que se cobra se basa solo en la demanda, en lo que hace la competencia, en la solvencia económica del consumidor, en el valor relativo del producto y en la habilidad del consumidor para apreciar ese valor.

Se maneja una lista de precios iguales para todos los clientes, con alguna distinción por volúmenes o frecuencia de pedidos.

Masa cruda para tamal, natilla, champús y masato.	\$1400 Kilo
Masa cocida para empanadas	\$3000 Bloque 5Kilos
Masa para arepas	\$1400 kilo
Masa preparada para empanadas	\$ 5000 Bloque 5Kilos
Carantanta	\$900Lb
Salvado de maíz	\$20.000 Bulto
Maíz trillado (amarillo y blanco)	\$1000 Lb

9.4. PROMOCION (COMUNICACIÓN)

Se implementaran recursos estratégicos y publicitarios que buscan tener la optimización de los objetivos de la empresa, se tienen volantes impresos con información de los productos, se cuenta con un aviso en el lugar donde se encuentra la empresa, aviso en el directorio telefónico, publicidad impresa en el empaque de los productos y cartas personalizadas para clientes actuales y potenciales.

Desafortunadamente la empresa no cuenta con el capital suficiente para destinar a la inversión en publicidad y en grandes promociones, esta es una debilidad se tiene porque de esta manera no puede darse a conocer como quisiera y llegar a nuevos mercados.

10. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES

Durante la elaboración del proyecto se llamo a los competidores para obtener información acerca de lo que venden, los precios de venta, el volumen y la presentación del producto, el tiempo de entrega de los pedidos.

De la misma manera se llamo a algunos clientes para preguntarles si estaban satisfechos con el producto, si tenían alguna queja o sugerencia, como perciben a la empresa en cuanto a la calidad del producto y el servicio que presta. Se ha podido concluir que los clientes perciben a la empresa como una institución responsable, que cumple con los pedidos en el tiempo estipulado, el producto para su proceso es de excelente calidad, opinan que las instalaciones de la empresa son las adecuadas y dan respaldo a la calidad y seguridad del producto con el que están trabajando. El propietario de la empresa ha creado un vínculo de lealtad con sus clientes para asegurar sus pedidos diarios.

La única sugerencia que hacen los clientes es que solicitan un poco mas de crédito para el pago de las facturas que se generan por el volumen de ventas y la frecuencia de compras.

11. FASE DIAGNOSTICO

11.1. ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA

A través de la aplicación de la inteligencia de mercados se logro realizar un análisis DOFA y el marketing mix verídico para tener pleno conocimiento de cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores.

Tabla 20. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Producto	Se cuenta con gran diversidad de productos de calidad en cuanto a consistencia y sabor.	El tiempo que dura el producto antes de descomponerse son 5 días, que realmente pueden ser pocos para la transformación del mismo.	Con el avance de la tecnología se puede encontrar la manera de fabricar un producto de mayor durabilidad.	Por tratarse de alimentos, se deben seguir unos parámetros de calidad y seguridad que permitan la comercialización de los productos.
Plaza		Solo se cuenta con un punto de fábrica y el producto se entrega a domicilio a los clientes, no contamos con puntos de venta para la distribución de los productos.	Falta llegarles a más barrios o estratos de la ciudad de Cali, para ampliar nuestro mercado.	
Precio	Los precios son asequibles y están dentro de los precios establecidos por la competencia.			Algunos productos se pueden encontrar más económicos en tiendas por la competencia
Promoción	Manejamos promociones por volúmenes de compra en la mayoría de nuestros productos.	No se cuenta con el presupuesto suficiente para invertir en publicidad y promoción.	Cada vez se encuentran mejores opciones para aplicar estrategias de promoción y ventas.	

Compañía		Por ser una empresa nueva, no contamos con el suficiente reconocimiento en el mercado.		El ingreso de nuevas empresas que manejen el mismo tipo de productos.
Clientes	Se tiene un trato personalizado con los clientes para tomar sus pedidos y despachar sus productos	Existen clientes dispersos es decir los clientes no están en un punto cardinal específico de Santiago de Cali. La distribución se realiza con un solo equipo de transporte.	Muchos clientes nuevos q necesitan el servicio y que no lo conocen.	
Clima	La compañía maneja políticas de calidad y seguridad que permite el cumplimiento de las normas exigidas por el producto.		Trabajan en armonía con la preservación del medio ambiente.	
Competencia	Se cuenta con producto de calidad que perfectamente puede competir con empresas de mas experiencia y recorrido en el mercado.	La competencia ya tiene sus clientes establecidos y ha tratado de establecer una relación a largo plazo con ellos.		

INTERNO

EXTERNO

11.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito, son los factores que hacen que la empresa tenga un buen posicionamiento en el mercado, alcanzando el éxito deseado. Se debe hacer continuamente un análisis de los factores para evitar inconvenientes a futuro con los objetivos de la empresa.

Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.

En la tabla se puede ver claramente un cuadro con calificativos de 1 a 5 siendo 5 el mejor y 1 el peor.

Tabla 21. Factores claves de éxito

Factores de Éxito	FABRICA DE MASAS LA CALENITA	MASAS DEL PACIFICO PRODUCTOS YUSTE	MASA LISTA
TECNOLOGIA	5	5	4
LUGAR DE TRABAJO	5	5	5
PAGINA WEB	1	1	1
PRODUCTOS	5	4	3
PLAN DE MERCADEO	3	2	2
SERVICIO AL CLIENTE	5	4	4
PUBLICIDAD	2	2	2
VENTAS	4	5	4
RESPUESTA RAPIDA	5	5	5
RECONOCIMIENTO DE MARCA	3	4	4
CAPACIDAD PARA INNOVAR	5	5	3
ACTITUD EMPRENDEDORA	5	5	4
TOTAL	48	47	41

11.3. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Estrategias de producto

- Mantener la marca como respaldo ya que poco a poco ha ido teniendo más reconocimiento por parte de sus clientes y el mercado.
- Como nuevo producto se sacaran empanadas listas para la venta en puntos estratégicamente ubicados en diferentes sitios de la ciudad para darlos a conocer ya que en la prueba piloto se demostró que tuvieron buena acogida.
- Seguir con la estrategia de citar a los clientes potenciales para que conozcan la planta y de esta manera certificarles seguridad y confiabilidad para lograr futuras compras.

Estrategias de distribución

- Se continuara con el canal de productor a empresa que trabaja la masa como materia prima para la masa, puesto que esta se entrega para ser procesada.
- Para las empanadas listas, el canal será productor – consumidor final con puntos de venta directos en diferentes sectores de la ciudad.

Estrategias de comunicación

- Continuar con las visitas a clientes potenciales ofreciendo el producto y dando una muestra para esperar una compra futura.
- Cambiar el aviso de presentación de la empresa por uno luminoso que sea más llamativo y permita una fácil identificación de la fabrica.
- Fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes actuales, dándoles algún reconocimiento en fechas especiales como navidad, aniversario de la empresa etc.

Estrategias de servicios:

- Seguir ofreciendo la garantía de calidad los primeros 2 días después de la entrega.
- Plantear la forma de pago a 60 días, puesto que las encuestas muestran que los clientes necesitan más plazo para el pago de los pedidos.
- Realizar llamadas a los clientes, posterior a la compra para verificar la entrega del producto y el estado de este para luego ofrecer la garantía.

12. INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global, son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sea en el momento preciso.

Son una herramienta que ayuda a los dirigentes de las organizaciones a mantener una evaluación permanente de los resultados de sus acciones y de sus planes de mercadeo cuando son implementados son necesarios porque lo que no se mide no se puede mejorar. Los indicadores que nos van a llevar a una completa medición del plan de mercadeo son:

- Control presupuestario comparado con otro periodo.
- Evaluación de la efectividad de los objetivos.
- Análisis de evolución de variables claves.
- Medición del market share antes y después de cada actividad que se ha implementado.
- Medir áreas de éxito.
- Medición de variables en número de clientes.
- Medir codificación del producto en nuevos clientes.
- Medir conclusiones de benchmarking.
- Funciones y responsabilidades.
- Medición de resultados generales.

13. CONCLUSIONES

- El sector de la masa para empanadas es altamente competido, por esta razón la empresa debe conservar su estabilidad y generar estrategias que le ayuden a conservar sus clientes actuales y conseguir nuevos clientes.
- Los clientes que tiene La Caleñita en este momento, están satisfechos con el producto que se les ofrece teniendo en cuenta factores como calidad, precio y servicio.
- Sacar un nuevo producto al mercado, le da a la empresa mas posibilidades de darse a conocer y lograr un posicionamiento superior.
- La atención cordial, amable y personalizada al cliente es un factor muy importante en este sector, ya que esto brinda mayor seguridad, obteniendo fidelidad por parte de este.

14. RECOMENDACIONES

- Es de gran importancia que La Caleñita empiece a aplicar las estrategias ideadas en este proyecto para lograr un mejoramiento claro en ventas y esto la acerque más a cumplir sus objetivos.
- Igualmente se recomienda en un futuro realizar nuevas investigaciones para conocer el efecto que ha causado el aplicar el plan de mercadeo que se acaba de desarrollar, además es muy importante saber como se encuentra su empresa actualmente, quienes son sus clientes, cuales son los potenciales; además que estrategias puede realizar para ser mas reconocido.
- Seguir brindando el servicio personalizado a los clientes para establecer con ellos una relación a largo plazo que no permita elasticidad a la hora de realizar algún cambio que redireccione la decisión de compra de estos.
- Hacer control periódicamente de las nuevas estrategias que genere la competencia, para no permitir que supere las expectativas que hasta ahora se han venido supliendo por la empresa.

Tabla 22. Cuadro estratégico

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICA	FECHAS	PRESUPUESTO
Objetivo general. Contribuir al incremento del 6% en el volumen de ventas en la ciudad de Cali para el año 2008.				
Producto Incursionar en nuevos mercados con productos nuevos.	1. Lanzar una nueva línea de productos precocidos y listos.	1.1 Elaborar empanadas precocidas para la venta en empaques de 10 unidades. 1.2 Elaborar empanadas fritas para vender directamente al consumidor en puntos de venta 1.3 Realizar prueba piloto en tres puntos de la ciudad para ofrecer el nuevo producto y evaluar la reacción de los consumidores.	Enero 2008. Enero 2008. Enero 2008.	\$1000.000 \$1.000.000 \$1.200.000
	3. Implementar el canal productor – consumidor.	3.1 ubicar 3 puntos de venta directa en la ciudad de Cali para las empanadas fritas.	Marzo – Diciembre 2008	\$1.000.000
Comunicación. Invertir el 2% del total de las ventas en elementos que permitan a la empresa darse a conocer.	4. Visitar clientes potenciales, para captar al menos 3 en el año. 5. Ampliar el presupuesto de publicidad	4.1 Ofrecer muestras del producto a clientes potenciales para evaluar su concepto acerca de la calidad del producto. 4.2 Fortalecer relaciones a largo con los clientes actuales haciendo un reconocimiento en ocasiones especiales como navidad. 5.1 Hacer volantes.	Marzo – Diciembre 2008 Diciembre 2008 Mayo 2008	\$300.000 \$250.000

		5.1 Cambiar el aviso de la fábrica por uno luminoso.	Septiembre 2008	\$50.000
				\$300.000
Servicios presentar una excelencia en calidad	6. Certificar la calidad del producto	6.1 Ofrecer garantía de 2 días después de la entrega por daños en la masa. 6.2 Realizar llamadas para brindar un servicio posventa, verificando la oportunidad de la entrega y el estado del producto. 6.2 Asesorarse para conseguir la certificación ISO de calidad.	Enero – Diciembre 2008 Enero – Diciembre 2008 Junio 2008	
Precio Ofrecer precios por debajo de la competencia	7. Utilizar un precio por debajo de la competencia en un 5%	7.1 Destacar por medio de volantes el precio bajo. 7.2 Optimizar costos para poder ofrecer un precio mas bajo.	Mayo 2008	
Lograr relaciones a largo plazo con clientes por su fidelidad	8. Ofrecer beneficios a clientes fieles por volúmenes de compra	8.2 Dar un 10% de descuento por volúmenes de compra constantes por un periodo de tiempo.	Julio- Diciembre 2008	\$2.000.000

Tabla 23. Proyección de ventas

PRODUCTOS	MES 1	META 1	META 2	META 3	TOTAL	AÑO 2	AÑO 3
Masa cruda para tamales	500	515	523	531	2.068	2.192	2.324
Masa cocida para empanadas	25.000	25.750	26.136	26.528	103.415	109.619	116.197
masa para arepas	250	258	261	265	1.034	1.096	1.162
masa preparada empanadas	6.250	6.438	6.534	6.632	25.854	27.405	29.049
carantanta	500	515	523	531	2.068	2.192	2.324
salvado de maíz	6.000	6.180	6.273	6.367	24.819	26.309	27.887
maíz trillado	375	386	392	398	1.551	1.644	1.743
			PRESUPUESTO DE VENTAS EN PESOS				
PRODUCTOS	MES 1	META 1	META 2	META 3	TOTAL	AÑO 2	AÑO 3
Masa cruda para tamales	450.000	463.500	470.453	477.509	1.861.462	1.973.149	2.091.538
Masa cocida para empanadas	14.000.000	14.420.000	14.636.300	14.855.845	57.912.145	61.386.873	65.070.086
masa para arepas	250.000	257.500	261.363	265.283	1.034.145	1.096.194	1.161.966
masa preparada empanadas	3.675.000	3.785.250	3.842.029	3.899.659	15.201.938	16.114.054	17.080.897
carantanta	500.000	515.000	522.725	530.566	2.068.291	2.192.388	2.323.932
salvado de maíz	3.000.000	3.090.000	3.136.350	3.183.395	12.409.745	13.154.330	13.943.590
maíz trillado	412.500	424.875	431.248	437.717	1.706.340	1.808.720	1.917.244

Tabla 24. Estado de resultados

FABRICA DE MASAS LA CALEÑITA

	META 1	META 2	META 3	TOTAL
INGRESOS				
INGRESOS X VTAS				
VTAS BRUTAS	22.956.125	23.300.467	23.649.974	69.906.566
DEVOLUCIONES	0	0	0	0
VTAS NETAS	22.956.125	23.300.467	23.649.974	69.906.566
CTOS DE VTAS				
CTOS VARIABLES	9.856.228	10.894.213	12.055.727	32.806.168
TOTAL CTOS DE VTAS	9.856.228	10.894.213	12.055.727	32.806.168
UTILIDAD BRUTA	13.099.897	12.406.254	11.594.247	37.100.398
GTOS OPERATIVOS				
ARRENDAMIENTO	600.000	600.000	600.000	1.800.000
SERVICIOS	530.000	530.000	530.000	1.590.000
GAS	430.000	430.000	430.000	1.290.000
TELEFONO	50.000	50.000	50.000	150.000
GTOS ADMON				
SUEL, HONOR	3.440.000	3.440.000	3.440.000	10.320.000
AUX TRANSPORTE	190.800	190.800	190.800	572.400
EPS,ARP CAJA COMPENSACION	594.495	594.495	594.495	1.783.485
PRIMAS Y VACACIONES	274.874	274.874	274.874	824.622
CESANTIAS, INTERESES CESANT	170.128	170.128	170.128	510.384
PAPELERIA Y VARIOS	30.000	30.000	30.000	90.000
DEPRECIACION	1.606.167	1.606.167	1.606.167	4.818.501
GTOS DE VTAS				
VARIOS	150.000	150.000	150.000	450.000
VOLANTES Y PUBLICIDAD	50.000	-	50.000	100.000
AVISO	200.000	150.000	150.000	500.000
PUNTOS DE VENTA	200.000	200.000	200.000	600.000
MEDIO DE TRANSPORTE	1000000	1000000	1000000	3000000
NUEVOS PRODUCTOS	600.000	600.000	600.000	1.800.000
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	10.116.464	10.016.464	10.066.464	30.199.392
UTILIDAD OPERACIONAL	2.983.433	2.389.790	1.527.783	6.901.006
GTOS FCROS	1.037.430	712.500	712.500	2.462.430
UTILIDAD NETA	1.946.003	1.677.290	815.283	4.438.576

BIBLIOGRAFIA

AMSTRONG, Gary. Marketing: Adoptado a Latino America. 8 ed. México: Prentice Hall, 2001. 693 p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 4 ed. Naucolpán de Juárez, México: Mc Graw Hill, 1990. 684 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. España: Mc Graw Hill, 1995. 610 p.

MURILLO, Hernando. Plan de mercadeo como parte de la estrategia: Especialización en mercadeo, Promoción 17. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 1990. 155 p.

STANTON; William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. México: Mc Graw Hill, 1995. 885 p.