



**Agro** **innova**

*Sembramos ideas, cosechamos futuro*

[www.cccaUCA.org.co/agroinnova](http://www.cccaUCA.org.co/agroinnova)

**PLAN DE MARKETING PARA LA ASOCIACIÓN CAMPESINA DE  
CALDONO – ASOCAL, PARA EL AÑO 2016**

**WILMER ANDRÉS PATIÑO ECHEVERRY**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2016**

**PLAN DE MARKETING PARA LA ASOCIACIÓN CAMPESENA DE  
CALDONO – ASOCAL, PARA EL AÑO 2016**

**WILMER ANDRÉS PATIÑO ECHEVERRY**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Directora**

**Mg. YENNI ANGÉLICA CONDE CARDONA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN**

**2016**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de grado al esfuerzo de mi familia que ha sido incondicional durante este proceso formativo, a mis hijos Juan Esteban y Julieta que son quienes me impulsan cada día, a mi esposa Ana María Zúñiga por ser mi soporte, a mis compañeros y sus valiosos aportes, al grupo de trabajo de la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca – AGROINNOVA por su apoyo, a mis profesores, a la Magister Yenni Angélica Conde Cardona, a la Universidad del Cauca y a la vida por esta oportunidad.

Wilmer Andrés Patiño Echeverry

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Directora:

---

Mg. Yenni Angélica Conde Cardona

Fecha de sustentación: \_\_\_\_\_

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	10
Capítulo 1: Contextualización.....	11
1.1.    Reseña histórica .....	11
1.2.    Estado Actual de la Empresa .....	12
1.2.1.    Modelo de negocios ASOCAL .....	14
1.2.2.    Estructura Organizacional.....	15
1.2.3.    Identificación general de funciones .....	16
1.2.4.    Descripción de productos.....	17
1.2.5.    Capacidad de producción.....	20
1.2.6.    Volumen de producción aproximada .....	21
1.2.7.    Mercado actual.....	21
1.2.8.    Instalaciones físicas.....	22
1.2.9.    Cadena de suministro .....	23
1.2.10.    Ubicación de la planta.....	24
1.2.11.    Competencia identificada.....	24
1.3.    Análisis del precio.....	26
1.4.    Análisis del sistema de distribución.....	29
1.5.    Segmentación de mercado y canales de distribución.....	30
1.6.    Análisis de promoción .....	31
1.7.    Estado actual del mercado.....	32
1.7.1.    Mercado creciente de alimentos saludables .....	32
1.7.2.    Tendencias del mercado internacional de la quinua .....	33
1.7.3.1 Oferta de quinua en Colombia .....	35
1.7.3.    Tendencias del mercado internacional de harinas de cereales .....	36
1.7.4.    Tendencias del mercado internacional de productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado .....	39
1.7.3.1 El mercado de cereales en Colombia.....	43
Capítulo 2: Logros de Marketing .....	46
2.1.    Objetivos de Marketing.....	46
2.1.1.    Objetivo General.....	46

2.1.2.	Objetivos Específicos.....	46
2.1.3.	Objetivos de la Mezcla de Marketing .....	47
2.1.4.	Mercado Objetivo .....	47
2.2.	Predicción de ventas e ingresos .....	48
2.3.	Proyección de rentabilidad de los productos.....	52
2.4.	Estructura organizativa de marketing .....	53
Capítulo 3:	Dirección Estratégica .....	55
3.1.	Plan estratégico global de marketing .....	56
3.2.	Estrategia de marketing.....	57
3.3.	Estrategia de producto.....	59
Capítulo 4:	Programación .....	60
4.1.	Plan táctico global de marketing.....	60
4.2.	Plan de dirección y desarrollo de producto .....	61
4.3.	Plan de Precio .....	62
4.4.	Plan de promoción .....	63
4.5.	Plan de distribución.....	64
4.6.	Descripción de Estrategias .....	65
4.6.1.	Estrategias de producto .....	65
4.6.2.	Estrategias de precio .....	67
4.6.3.	Estrategia de promoción.....	69
4.6.4.	Estrategia de distribución.....	73
5.1.	Gastos individuales del marketing mix .....	74
Conclusiones	.....	76
Bibliografía	.....	78

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Especificaciones harina para colada.....	17
Cuadro 2. Especificaciones harina de quinua .....	17
Cuadro 3. Especificaciones quinua en grano .....	18
Cuadro 4. Especificaciones granola.....	18
Cuadro 5. Especificaciones hojuela .....	18
Cuadro 6. Capacidad de producción .....	20
Cuadro 7. Volumen de producción .....	21
Cuadro 8. Clientes actuales.....	22
Cuadro 9. Competencia identificada.....	24
Cuadro 10. Precios de mezclas para coladas, hojuelas y granola en Supermercados y Graneros de Popayán .....	28
Cuadro 11. Segmentación de mercado y canales de distribución .....	30
Cuadro 12. Oferta nacional de quinua .....	35
Cuadro 13. Principales exportadores de harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles .....	36
Cuadro 14. Principales importadores de harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014) Unidad: Dólar americano miles .....	36
Cuadro 15. Principales mercados importadores para un producto exportado por Colombia Producto: harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles .....	37
Cuadro 16. Principales mercados exportadores para un producto importado por Colombia Producto: harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles.....	38
Cuadro 17. Principales importadores de productos elaborados a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles.....	40
Cuadro 18. Principales exportadores de productos elaborados a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles.....	40
Cuadro 19. Principales mercados importadores para un producto exportado por Colombia Producto: 1904 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado Unidad: Dólar Americano miles .....	41
Cuadro 20. Principales mercados proveedores para un producto importado por Colombia Producto: 1904 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado Unidad: Dólar Americano miles .....	42
Cuadro 21. Principales marcas de cereales presentes en los supermercados de Colombia.....	44
Cuadro 22. Productos considerados competencia para la granola de ASOCAL .....	45
Cuadro 23. Objetivos de la mezcla de marketing .....	47
Cuadro 24. Mercado objetivo por producto .....	48
Cuadro 25. Historial de ventas.....	48
Cuadro 26. Predicción de ventas anuales.....	50
Cuadro 27. Predicción de ventas anuales por mes .....	51
Cuadro 28. Proyección de rentabilidad para el año 2016.....	52



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocios ASOCAL.....	14
Figura 2. Organigrama.....	15
Figura 3. Presentación productos ASOCAL.....	19
Figura 4. Cadena de suministro ASOCAL.....	23
Figura 5. Presentaciones de los productos de la competencia .....	25
Figura 6. Sistema de distribución.....	29
Figura 7. Importadores de quinua .....	34
Figura 8. Oferta internacional de quinua .....	34
Figura 9. Mercados importadores de harinas de cereales (Origen: Colombia) 2014 .....	38
Figura 10. Mercados exportadores de harinas de cereales 2014 (Destino: Colombia) .....	39
Figura 11. Mercados importadores de productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado 2014 (Origen: Colombia).....	42
Figura 12. Mercados proveedores para productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado 2014 (Destino: Colombia).....	43
Figura 13. Segmentos de mercado – cereales para el desayuno .....	44

# Introducción

Un plan de marketing, de mercadeo o comercial es una herramienta fundamental para las organizaciones que buscan mejorar su dinámica empresarial, entendida esta como la asertividad en la satisfacción de las necesidades de su mercado objetivo, la captación de clientes, el posicionamiento de marca, el incremento de la participación en el mercado, el incremento en las ventas, la penetración en nuevos mercados y demás indicadores que día a día son preocupación de los directivos de las organizaciones empresariales. Por medio de la planeación en el área comercial, que se convierte en fundamento para la supervivencia y desarrollo, se definen los objetivos, estrategias, actividades, indicadores, presupuestos y fuentes de verificación que servirán de carta de navegación para las empresas que se preocupan por su futuro y lo abordan de una manera proactiva y prospectiva disminuyendo así la incertidumbre y el riesgo.

El presente plan de marketing realizado para la Asociación Campesina de Caldono – ASOCAL está dividido en cinco capítulos así: Capítulo 1: Contextualización, Capítulo 2: Logros de marketing, Capítulo 3: Dirección estratégica, Capítulo 4: Programación y Capítulo 5: Presupuesto. En ellos se toma información del mercado en el que se desenvuelve la empresa, información técnica, financiera y comercial que sirven de base para realizar análisis de su posición respecto a la competencia en cuanto a precios, oferta, promoción, distribución, diferenciación de productos entre otros, permitiendo identificar debilidades organizacionales y planear las acciones para el año 2016, en búsqueda de mejorar su posición y resultados financieros que son, en gran parte, la medida del éxito empresarial.

Por medio de la implementación de la presente propuesta se esperan unas ventas globales para el año 2016 de \$79.917.800 pesos, generando unos beneficios operacionales de \$31.891.172 pesos, lo que representa una rentabilidad sobre las ventas del 39.9%, un crecimiento en las ventas de los tres productos con los que cuenta actualmente la empresa del 15 % y una penetración de dos productos nuevos para el próximo año acordes a sus capacidades técnicas y comerciales. Las estrategias y actividades se proponen en cada uno de los componentes de la mezcla de mercado (producto, precio, promoción y distribución), obedeciendo a los objetivos específicos definidos para cada uno de los anteriores componentes.

# Capítulo 1: Contextualización

En el presente capítulo se identifican, explican y analizan aspectos relevantes de la empresa y del mercado en el que se desenvuelve. Estos aspectos necesarios para la estructuración del plan de marketing, parten desde el conocimiento de la historia de la empresa y el estado actual de la misma conteniendo el modelo de negocios, la estructura organizativa, la descripción de funciones, la descripción de productos, la competencia identificada, entre otros aspectos del mercado como tendencias, importadores, oferta nacional e internacional.

## 1.1. Reseña histórica

La Asociación Campesina de Caldono ASOCAL es una organización conformada por 40 familias campesinas que iniciaron actividades en el año 1999. Fue constituida legalmente el 29 de marzo de 2003. Ha liderado el desarrollo socio- cultural construyendo un plan de vida el cual tiene como fundamento de trabajo y elemento diferenciador, la visión agroecológica en todas sus acciones.

Actualmente, desarrolla programas ejecutados a través de proyectos que involucran la formación de líderes, la producción orgánica, la transformación de productos nativos, la cría de especies menores y el establecimiento de huertas tradicionales. De igual manera, busca la recuperación y transformación de plantas para la recuperación de la medicina tradicional, de la música y la danza tradicional. ASOCAL resiste al modelo consumista<sup>1</sup> y busca detener la migración del campesinado a los centros urbanos, fomentando el aprecio por la vida en el campo y los valores tradicionales.

---

<sup>1</sup>Se refiere a la acumulación, compra o consumo de bienes y servicios considerados no esenciales; hace referencia al sistema político y económico que promueve la adquisición competitiva de riqueza como signo de status y prestigio dentro de un grupo social y también se entiende como el proceso por el cual se consigue la elevación del estándar de vida. Rescatado de <http://es.slideshare.net/mjaen/sociologa-del-consumo-11-definicion>, el 08 de abril de 2015.

## 1.2. Estado Actual de la Empresa

ASOCAL es una organización sin ánimo de lucro que dentro de su dinámica empresarial presenta características atípicas en comparación con otras empresas de su sector; unas de estas son la colaboración que existe en el proceso productivo y la comercialización, pues al ser una asociación de campesinos e indígenas se presenta una interrelación y traslape en las funciones; aspecto que actualmente se encuentra en proceso de mejora al estar definiéndose perfiles de cargos y describiéndose algunos procesos. Su portafolio de productos es pequeño (cinco productos), de los cuales dos son prototipos que se pretenden lanzar antes de diciembre de 2015 y cumplen con una característica que busca ASOCAL: elaborar y vender productos sin adición de químicos.

La quinua es una de las materias primas más importantes dentro de la línea de las harinas elaboradas por ASOCAL, el porcentaje de este pseudo cereal en los productos de la empresa es mayor al que la competencia incluye en sus formulaciones; aun así tienen un precio que le permite ser competentes en el mercado.

La producción y venta se hace sobre pedido lo que demuestra una falta de gestión en el área comercial. Una parte importante de la producción se realiza bajo la modalidad de maquila<sup>2</sup> para CENCOIC (Central Cooperativa Indígena del Cauca). No hay intención de entrar al canal moderno<sup>3</sup>, aspecto que se pronuncia en la filosofía anti consumista de la organización y existen barreras a la entrada de personas que no pertenezcan a su comunidad.

Un problema evidente en la organización es la falta de formalización laboral. Las actividades relacionadas con la producción que son las que más horas de trabajo requieren, son pagadas por jornada (el asociado ejecuta su labor en el área de producción y recibe un pago por

---

<sup>2</sup> Proceso por el cual una empresa conocida como maquiladora emplea su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles a otra empresa, con el fin de ahorrar costos y/o reducir el precio final de los bienes. Recuperado de: [www.empresayeconomia.es/comercio-exterior/el-sistema-de-maquila-como-alternativa-para-producir-a-bajo-costo.html](http://www.empresayeconomia.es/comercio-exterior/el-sistema-de-maquila-como-alternativa-para-producir-a-bajo-costo.html), el 08 de abril de 2015.

<sup>3</sup> Se hace alusión con canal moderno especialmente a los supermercados grandes y a los hipermercados (de 1.500m<sup>2</sup> de superficie en adelante), dedicados al comercio al por menor donde los clientes circulan por pasillos donde la presentación de mercancías es planificada, el vendedor pasa de estar detrás de un mostrador al frente de mostradores modernos con ofertas, carteles y se convierte en un asesor, entre otras características (Prieto, 2010, pag. 41).

el día laborado); generando un ingreso menor al salario mínimo legal mensual vigente y sin contar con los componentes parafiscales ni prestacionales establecidos por la ley. Este modelo de trabajo va en contra de lo planteado en la visión de la organización que proyecta una posición orientada al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo integral de sus asociados; generando empleo y haciéndolos partícipes de los procesos de conservación, producción y transformación de productos naturales que serán reconocidos en el mercado nacional e internacional, por su aporte a la alimentación de los consumidores y por ser distribuidos mediante un sistema de comercialización con enfoque social.

Lo anterior desemboca en un problema mayor como es la falta de compromiso por parte de los asociados con la organización, viéndose entorpecida una labor eficiente en cuanto a producción, administración, comercialización y demás procesos de la agroindustria.

Las características mencionadas y algunas otras se deben tener en cuenta ya que representan en su mayoría debilidades que pueden ir en contra o dificultar las actividades, estrategias y en última instancia el logro de los objetivos propuestos en el presente plan.

Figura 1. Modelo de negocios ASOCAL

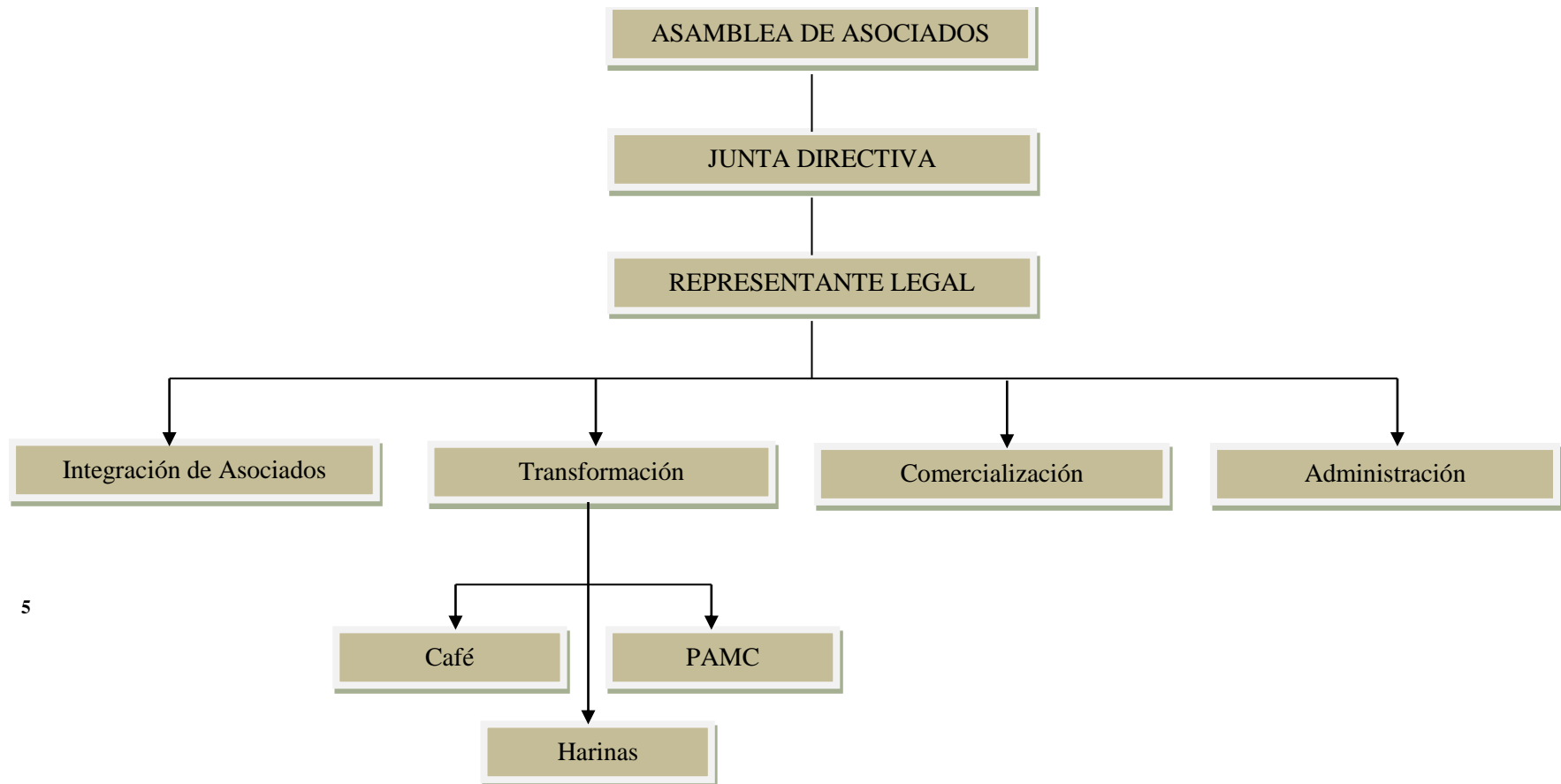
### 1.2.1. Modelo de negocios<sup>4</sup> ASOCAL



<sup>4</sup>Metodología Canvas desarrollada por Alexander Osterwalder (2004) como alternativa para agregar valor a las ideas de negocio; consta de los nueve componentes descritos en el diagrama anterior.

## 1.2.2. Estructura Organizacional

Figura 2. Organigrama



5

Fuente: AGROINNOVA 2014

<sup>5</sup>PAMC: Plantas aromáticas, medicinales y condimentarias.

### **1.2.3. Identificación general de funciones**

#### **Funciones generales del proceso de administración:**

- Redacción de cartas
- Archivo de correspondencia
- Elaboración de actas
- Elaboración y administración de formatos
- Elaboración de informes
- Facturación
- Contabilización de ingresos y egresos

#### **Funciones generales del proceso de comercialización:**

- Gestión de nuevos clientes
- Publicidad y promoción de productos
- Participación en eventos comerciales.

#### **Funciones generales del proceso de transformación:**

- Recepción de materias primas
- Selección de granos
- Desaponificación
- Molienda
- Formulación
- Mezclado
- Empaque
- Almacenamiento de producto terminado



### **Funciones generales del proceso de integración de asociados:**

- Gestionar eventos culturales y recreativos
- Coordinar el trabajo comunitario
- Gestionar capacitaciones para los asociados
- Diseñar programas de integración
- Apoyar a los asociados en los cultivos de materias primas

### **1.2.4. Descripción de productos**

A continuación se describen las principales características y especificaciones de los productos que actualmente fabrica y comercializa ASOCAL:

**Cuadro 1. Especificaciones harina para colada**

<b>Características</b>	<b>Especificación</b>
<b>Harina para colada con quinua</b>	Mezcla en polvo para preparar colada a base de azúcar, avena molida, harina de quinua, leche en polvo y harina de guandul.
Marca	Campo Alegre <sup>6</sup>
Color	Crema
Vida útil estimada	8 meses
Presentaciones	500 gr
Empaque	Empaque de polipropileno impreso de baja densidad
Embalaje	Bolsa de 25 paquetes de 500 gr

Fuente: Ficha técnica del producto

**Cuadro 2. Especificaciones harina de quinua**

<b>Características</b>	<b>Especificación</b>
<b>Harina de quinua</b>	Harina para preparar productos de panificación como pan, galletas,... etc.
Marca	Campo Alegre
Color	Cremoso uniforme
Vida útil estimada	6 meses
Presentaciones	500 gr, 50 kg
Empaque	Empaque genérico de polipropileno de baja densidad
Embalaje	Bolsa de 25 paquetes de 500 gr

Fuente: Ficha técnica del producto

<sup>6</sup>Marca temporal que debe ser sustituida por encontrarse registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

**Cuadro 3. Especificaciones quinua en grano**

Características	Especificación
<b>Quinua en grano</b>	Quinua natural para preparación de sopas, coladas, arroz, productos de panificación o como insumo para la fabricación de productos de mayor valor agregado.
Marca	Campo Alegre
Color	Cremoso uniforme
Vida útil estimada	12 meses
Presentaciones	500 gr
Empaque	Empaque genérico de polipropileno de baja densidad
Embalaje	Bolsa de 25 paquetes de 500 gr

Fuente: Ficha técnica del producto

**Cuadro 4. Especificaciones granola**

Características	Especificación
<b>Granola</b>	Granola natural con frutos secos, hojuelas de maíz, uvas pasas, quinua en grano, hojuelas de quinua.
Marca	Por definir
Color	Característicos de sus componentes
Vida útil estimada	Por definir
Presentaciones	250 gr
Empaque	Por definir
Embalaje	Por definir

Fuente: Ficha técnica del producto

**Cuadro 5. Especificaciones hojuela**

Características	Especificación
<b>Hojuela</b>	Granos de quinua expandidos.
Marca	Por definir
Color	Cremoso
Vida útil estimada	Por definir
Presentaciones	250 gr
Empaque	Por definir
Embalaje	Por definir

Fuente: Ficha técnica del producto

A continuación se presentan imágenes de las presentaciones actuales de los productos de la empresa:

**Figura 3. Presentación productos ASOCAL**

Colada	Harina de quinua
	
Quinua en grano	Hojuelas de quinua
	



### 1.2.5. Capacidad de producción

La siguiente información suministrada por el área técnica de la organización, muestra la capacidad de producción estimada para cada producto:

**Cuadro 6. Capacidad de producción**

Nombre del producto	Nombre comercial	Presentación del producto	Capacidad de producción (unidades/mes)
Harina para colada con quinua	Colada Campo Alegre	500 gr	23.040 Lb/mes
Quinoa en polvo	Harina Campo Alegre	500 gr	38.400 Lb/mes
Quinoa en grano	Quinoa Campo Alegre	500 gr	-
Granola	Por definir	250 gr	5.000Lb/mes
Hojuela	Por definir	250 gr	15.200 Lb/mes
<b>Observaciones:</b>			
La quinua en grano se vende según pedido, de lo contrario es transformada en la unidad agroindustrial. La capacidad de producción para los productos prototipo está parcialmente definida al requerirse nueva maquinaria para realizar las estimaciones reales.			

Fuente: AGROINNOVA 2014

### 1.2.6. Volumen de producción aproximada

A pesar de la inexistencia de registros estadísticos sobre lotes de producción o historial de ventas por cliente, el representante legal<sup>7</sup> de ASOCAL ha calculado los volúmenes de producción promedio mensuales, incluyendo las ventas de “*harina para colada*” que maquila en convenio con la organización CENCOIC. Este promedio de producción es calculado teniendo en cuenta los años 2013, 2014 y las ventas proyectadas al final del año 2015.

**Cuadro 7. Volumen de producción**

Nombre del producto	Nombre comercial	Presentación del producto	Volumen de producción (unidades/mes)
Harina para colada con quinua	Colada Campo Alegre	500 gr	800 Lb/mes
Quinua en polvo	Harina Campo Alegre	500 gr	200 Lb/mes
Quinua en grano	Quinua Campo Alegre	500 gr	180 Lb/mes

Fuente: AGROINNOVA 2014.

### 1.2.7. Mercado actual

La empresa atiende dos tipos de mercado: comerciales e institucionales. A continuación se presenta el porcentaje de distribución de ventas y se listan sus principales aliados comerciales.

<sup>7</sup>Representante legal: Víctor Hugo Paz Campo

### Cuadro 8. Clientes actuales

Clientes actuales de la empresa		
Tipo de clientes	% distribución en ventas	Clientes
Comerciales	30%	- NATURQUINUA. - Cooperativa Multiactiva PROVITEC por medio del supermercado PROVITEC. - Asociación Indígena de Cabildos de Caldono – ASOCABILDOS.
Institucionales	70%	- Central Cooperativa Indígena del Cauca – CENCOIC. - Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca – AGROINNOVA. - Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca – ACIN.

Fuente: AGROINNOVA 2014.

### 1.2.8. Instalaciones físicas

En el año 2003 ASOCAL logró el apoyo económico<sup>8</sup> del “Fondo de Canadá para el desarrollo local”, con destino a la construcción de la planta de procesamiento agroindustrial de harinas y posteriormente el gobierno de las Islas Baleares Palma de Mallorca financió la continuación de la construcción de dicha infraestructura<sup>9</sup>, consolidando así el sueño de poseer una planta de procesamientos y maquinaria para dar valor agregado a granos locales y otros de alto valor nutricional y comercial como la quinua.

Gracias a dicha gestión, ASOCAL cuenta ahora con una unidad agroindustrial compuesta por las siguientes áreas identificadas y debidamente señalizadas:

- Área de producción
- Área de materias primas
- Área de producto terminado
- Laboratorio: aún no funciona como tal, sin embargo cuenta con elementos muy básicos de medición utilizados comúnmente en los laboratorios.

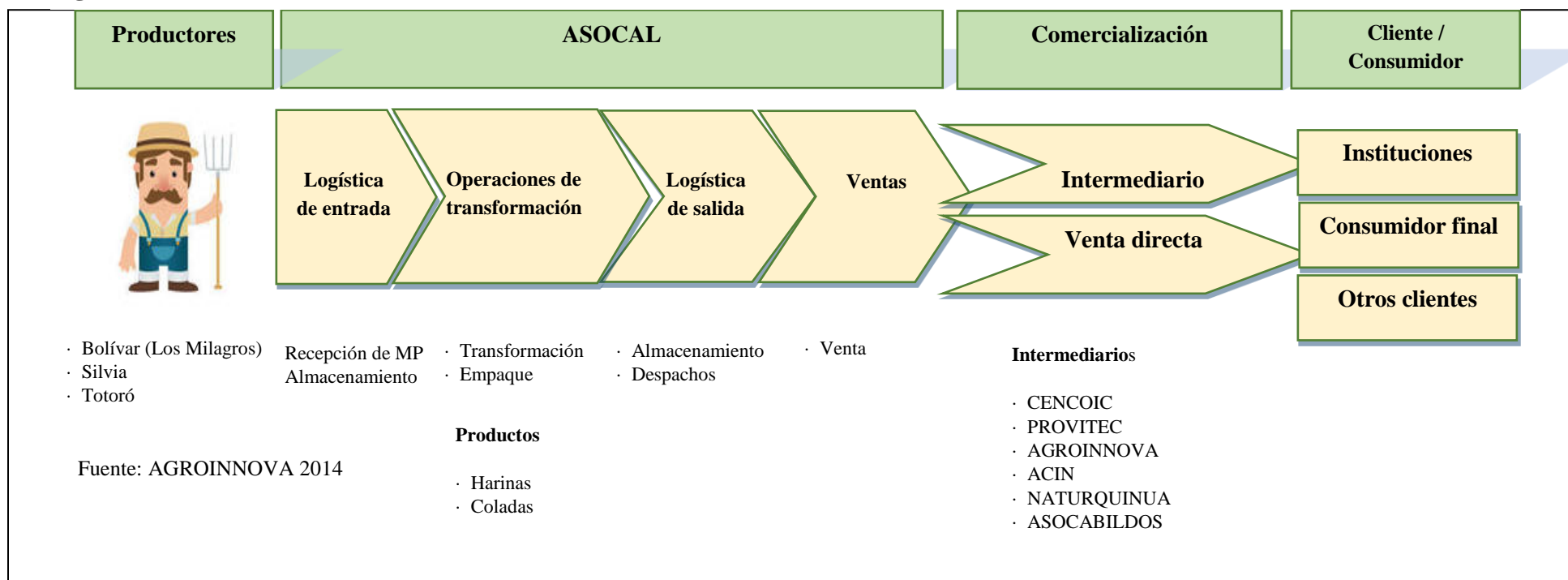
<sup>8</sup>\$30.000.000

<sup>9</sup>\$80.000.000

### 1.2.9. Cadena de suministro<sup>10</sup>

ASOCAL se provee de quinua de productores ubicados en municipios como Silvia, Bolívar y Totoró. Los proveedores de las demás materias primas e insumos se encuentran ubicados principalmente en la ciudad de Cali. En cuanto a la comercialización de los productos de la organización, se realizan ventas directas a consumidores finales y a través de aliados o intermediarios.

**Figura 4. Cadena de suministro ASOCAL**



<sup>10</sup>Está formada por los procesos de la empresa con los de socios superiores (proveedores de materias primas, de información, de partes, componentes, fondos,...etc.) y con socios inferiores (eslabones con actividad normalmente comercial), para la elaboración y entrega del producto al consumidor final. (Kotler & Armstrong, 2008, pag. 299)

### 1.2.10. Ubicación de la planta

La sede de la asociación y la unidad agroindustrial se encuentran ubicadas en zona rural del municipio de Caldono - Cauca, vereda Campo Alegre.



Mapa: Colombia, Cauca, Caldono

### 1.2.11. Competencia identificada

A continuación se presenta la principal competencia identificada por la empresa:

**Cuadro 9. Competencia identificada**

Nombre y marca de la empresa competidora	Productos de la empresa	Origen del producto (Región-ciudad-País)	Mercado geográfico que atiende (ciudades, municipios)
1. SEGALCO	Colada de quinua y soya	Popayán	Nacional
2. NUTRICOL	Colada de quinua y soya	Popayán	Nacional
3. SUN LIFE	Colada de quinua y plátano	Timbio	Regional
4. KELLOGG'S	Cereales y granola	Bogotá	Nacional
5. ÉXITO	Granola y hojuelas de maíz	Medellín	Nacional
6. ANDEAN VALLEY	Hojuelas y harina de quinua	Bolivia	Nacional
7. TONING	Hojuelas de avena, harinas, granola	Valle del Cauca	Nacional

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 5. Presentaciones de los productos de la competencia**

**SEGALCO(Productos a base quinua)**



**NUTRICOL(Coladas a base de quinua, grano y harinas)**



**SUNLIFE(Coladas de quinua)**



**TONING (Hojuelas, granolas y coladas con quinua)**



<b>KELLOGG'S</b>

<b>ÉXITO</b>


### 1.3. Análisis del precio

La determinación del precio de los productos para ASOCAL obedece a un análisis de factores como costos, margen de contribución esperado, valor agregado de los productos, productos sustitutos y productos de la competencia, aunque algunas veces no se evidencia este razonamiento en la determinación de precios para ciertos canales de comercialización. En muchas ocasiones los precios para algunos clientes no son estandarizados y dependen de la negociación que se genere en el momento de la compra y de factores personales del asesor comercial (evidente en mayor medida cuando el representante legal ejecuta la labor de ventas).

El precio de venta al público es unificado para las zonas geográficas en las que tiene presencia la empresa, política que beneficia el posicionamiento de marca y obedece también a la cercanía de estos mercados. En el caso de la Colada es de \$5000 pesos, la harina de quinua tiene un valor al público \$4500 y la quinua en grano tiene un precio de a \$4000.

Para el canal minorista o retail se tienen definidos descuentos por volumen; hasta 4 cajas por 24 unidades de 500g de cualquier producto se maneja precio full, de 4 a 8 cajas tiene un 1% de descuento, de 8 a 10 cajas un 1,5%, de 10 a 15 cajas un 2%, de 15 a 20 cajas un 2,5% y de 20 cajas en adelante un 3%; estos descuentos buscan incentivar la compra por escalas en los clientes que comercializan los productos de ASOCAL disminuyendo así costos logísticos.

En el caso de la maquila con CENCOIC, a quienes se les fabrica un producto llamado Nutricolada, el maquilante provee el empaque y ASOCAL (el maquilador) entrega el producto terminado. No existe un dato preciso sobre el volumen de compras ni periodicidad de las mismas, pero se estima que en promedio el producto es maquilado a un precio de entre \$3.500 y \$3.800 pesos.

Los precios de venta al público de los productos de la competencia se relacionan en los siguientes cuadros y por zona geográfica. En el caso de la colada el precio aunque es un poco más elevados en comparación con productos similares de la competencia, sigue siendo competitivo teniendo en cuenta que la propuesta de valor de ASOCAL es ofrecer productos sin adición de componentes artificiales, razón por la cual un sobre costo es equiparable con el beneficio que busca el target.

Las coladas con quinua que se encuentran en los mercados donde tiene presencia la empresa tienen un precio promedio de \$8,43 por gramo, lo que muestra un precio promedio de \$4.215 por libra; ASOCAL al tener un precio de \$5.000 está por encima de la media lo que implica retos en la comunicación de los beneficios adicionales del producto para posicionarse en el mercado.

En el caso de las harinas de quina el promedio del mercado es de \$8,5 por gramo, \$4.250 la libra; ASOCAL tiene un precio de \$4.500 que no es muy lejano. Para la quinua en grano el promedio es de \$8 por gramo, \$4.000 la libra; precio superior a los \$4.000 que cobra la empresa; siendo esta una oportunidad no muy grande al ser un producto commodity<sup>11</sup> de baja demanda.

---

<sup>11</sup>Los commodities o bienes básicos son aquellos productos que puedan ser destinados a uso comercial, sin embargo, la característica más importante de estos es que no cuentan con ningún valor agregado, ningún proceso o

Las hojuelas de quinua, avena y maíz que se pueden considerar productos sustitutos tienen un promedio de \$23,11 por gramo, \$11.555 por libra; el precio estimado hasta el momento teniendo en cuenta los ensayos y los costos identificados por la empresa pronostican un precio de venta entre \$3.000 y \$4.000 por unidad de 250gr. La granola tiene un precio promedio de \$21,27 por gramo, \$10.635 por libra; con los costeos ASOCAL pretende vender a un precio entre \$6.000 y \$8.000 por unidad de 250 gr.

Los datos anteriores están relacionados en el siguiente cuadro, producto de sondeos de precio efectuados en la ciudad de Popayán, teniendo en cuenta que los precios en Caldon y Santander de Quilichao tienen muy poca diferencia debido a la cercanía geográfica.

**Cuadro 10. Precios de mezclas para coladas, hojuelas y granola en Supermercados y Graneros de Popayán**

Marca del producto	Peso	Presentación	Precio	Precio por unidad de medida
Granola Éxito	200 gr	Bolsa	\$3.930	\$19,65 /gr
Granola Éxito vainilla	250 gr	Bolsa	\$3.610	\$14,44 /gr
Granola Éxito vainilla	500 gr	Bolsa	\$5.490	\$10,98 /gr
Granola Éxito vainilla	800 gr	Bolsa	\$8.140	\$10,18 /gr
Musli de kellogg´s	300 gr	Caja	\$10.070	\$33,57 /gr
Granola Tosh Kellogg´s	500 gr	Caja	\$10.220	\$20,44 /gr
Hojuelas de Maiz ekono	200 gr	Bolsa	\$4.960	\$19,84 /gr
Hojuelas deavena Don Pancho	500 gr	Bolsa	\$3.740	\$7,84 /gr
Special k de kellogg´s	230 gr	Caja	\$6.410	\$27,89 /gr
Cereal Fitness	320 gr	Caja	\$10.130	31,65 /gr
Cereal All Bran	400 gr	Caja	\$9.060	\$22,65 /gr
Corn Flakes Kellogg´s	350 gr	Caja	\$9.020	\$25,77 /gr
Corn Flakes marca Éxito	500 gr	Bolsa	\$7.670	\$15,34 /gr
Hojuela Quinua negra Andean Valley	250 gr	Caja	\$11.690	\$46,76 /gr
Hojuela Quinua blanca Andean Valley	250 gr	Caja	\$11.690	\$46,76 /gr
Granola Toning	500 gr	Bolsa	\$5.730	\$11,46 /gr
Colada 7 cereales Toning	200gr	Bolsa	\$1.900	\$9,5 /gr
Ricolada Segalco	500gr	Bolsa	\$3.900	\$7,8 /gr
Mi colada Quinua Nutricol	500gr	Bolsa	\$4.000	\$8 /gr
Harina de quinua Nutricol	500 gr	Bolsa	\$4.000	\$8 /gr
Grano de quinua Nutricol	500 gr	Bolsa	\$4.000	\$8 /gr
Harina de quinua Segalco	500 gr	Bolsa	\$4.500	\$9 /gr
Grano de quinua Segalco	500 gr	Bolsa	\$4.000	\$8 /gr

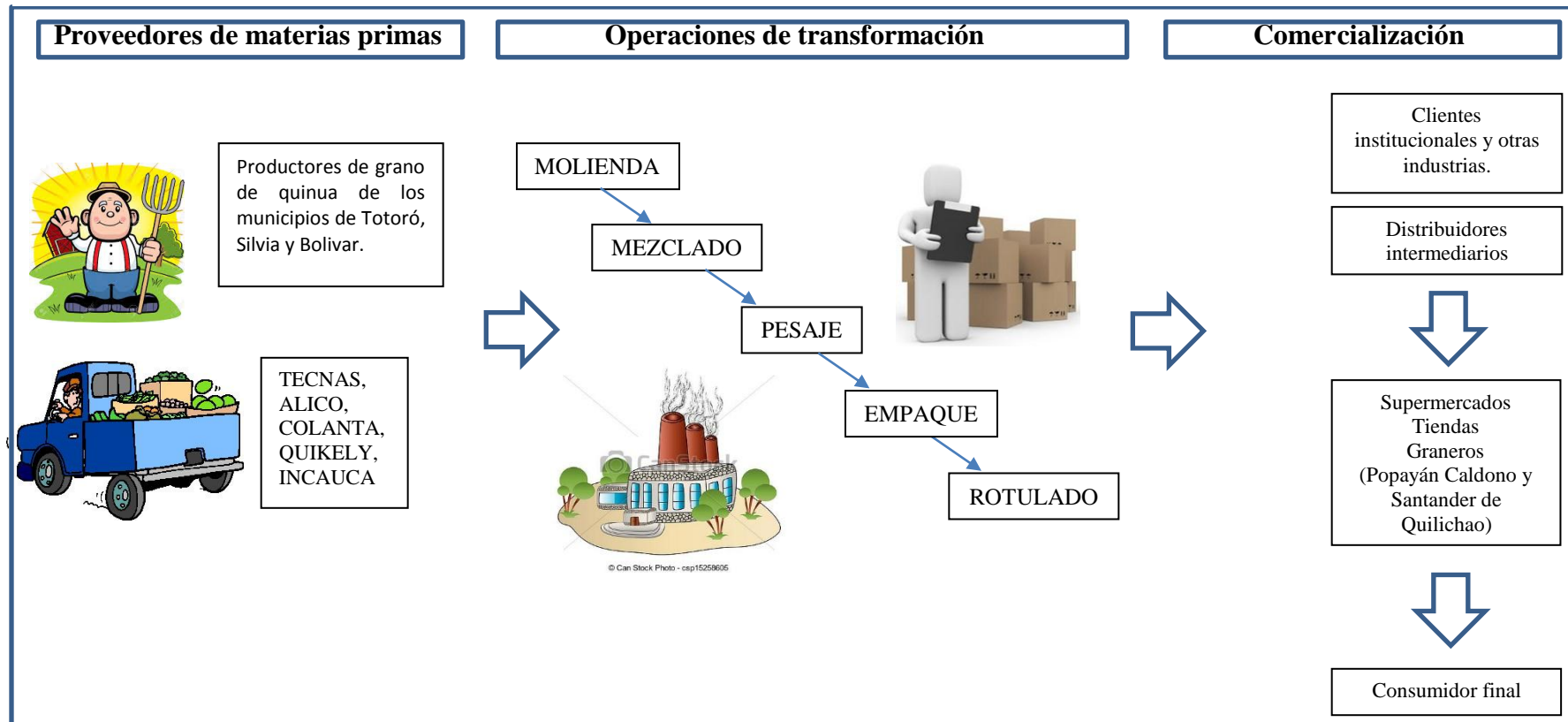
Fuente: Supermercados Éxito, Jumbo y graneros de Popayán.

---

diferenciación con los productos que se encuentran en el mercado, por esta razón son utilizados como materias primas para la elaboración de otros bienes. Recuperado de: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/09/12/commodities/>, el 12 de Abril de 2015.

## 1.4. Análisis del sistema de distribución

Figura 6. Sistema de distribución



Fuente: Elaboración propia

En el caso de los proveedores de insumos manufacturados, los productos suministrados son: TECNAS: Multivitamínico, ALICO: Empaques, COLANTA: Leche en polvo, QUIKELY: Avena, INCAUCA: Azúcar.

## 1.5. Segmentación de mercado y canales de distribución

En el siguiente cuadro se relaciona el segmento al que apunta cada producto de ASOCAL, los mercados en los que tiene presencia y los diferentes canales de comercialización que son utilizados para llegar a sus clientes.

**Cuadro 11. Segmentación de mercado y canales de distribución**

Producto	Segmento	Mercado	Canal de distribución
Colada Campo Alegre	Mujeres preocupadas por el cuidado de su salud y la de su familia. Personas de la tercera edad y personas que practican deportes.	Popayán, Caldono y Santander de Quilichao	Graneros Superetes Tiendas naturistas Canales institucionales
Quinoa en grano Campo Alegre	Amas de casa de estratos 2 y 3 de la ciudad y de sectores rurales y personas que conocen sobre las propiedades de la quinoa.		
	Empresas transformadoras		
Quinoa en polvo Campo Alegre	Amas de casa de estratos 2 y 3 de la ciudad y de sectores rurales y personas que conocen sobre las propiedades de la quinoa.		
	Empresas transformadoras		
Hojuelas de quinoa Campo Alegre	Para hojuelas utilizadas en un producto como la granola, se orientará hacia personas preocupadas por el cuidado de su salud de estrato 3 y 4 ubicados en ciudades y especialmente de género femenino. Si las hojuelas van a ser saborizadas en forma natural, se enfocarán en los niños.	Otras empresas transformadoras	
Granola Campo Alegre	Personas que practican deportes y/o van al gimnasio.		

Fuente: AGROINNOVA 2014

## 1.6. Análisis de promoción

La comunicación con los clientes generalmente se lleva a cabo de forma personal cuando se realizan visitas para ofrecer producto y en algunos casos los clientes realizan pedidos telefónicamente. No existe publicidad radial ni televisiva; actualmente se cuenta con medios impresos como afiches que sirven de material POP<sup>12</sup>, que promueve la venta de sus productos y está en desarrollo la página web de la organización que servirá para visibilizarla, comunicar su portafolio de productos a nuevos clientes comerciales y consumidor final y para mejorar la imagen corporativa y relaciones públicas. La comunicación que los consumidores finales tienen del producto se centra principalmente en la información que el empaque pueda mostrar puesto que no se realizan actividades de impulso ni de merchandising<sup>13</sup> en general. La venta presenta una gran debilidad debido a que aparte de la venta natural que se genera a los clientes actuales, es poca la búsqueda de nuevos clientes comerciales, y la búsqueda que se genera de los mismos es, en su mayoría, realizada por el representante legal con poca frecuencia y de manera poco planeada. Lo anterior se evidencia al observar que el señor Víctor Hugo Paz ocasionalmente sale con producto a bordo, realiza visitas aleatoriamente y ofrece los productos generando una imagen de la empresa que no es la apropiada.

Otra forma de promoción de los productos de la empresa es la continua participación de la misma en ferias y eventos comerciales a nivel regional y/o nacional, en donde es posible acercarse a clientes o consumidores potenciales, socializando las particularidades de cada uno de los productos que se encuentran en el mercado.

---

<sup>12</sup>Es el conjunto de todos aquellos elementos usados en el punto de compra (Point-of-Purchase) como factores publicitarios empujadores que incitan a la adquisición de los productos exhibidos en el local. (Prieto Herrera, 2010, Pág. 105)

<sup>13</sup>Es un componente del marketing que integra las técnicas de comercialización para lograr una mejor disposición y promoción de los productos en el punto de venta, captando la atención de los compradores e incentivando la venta. (Prieto Herrera, 2010, Pág. 7)

## 1.7. Estado actual del mercado<sup>14</sup>

### 1.7.1. Mercado creciente de alimentos saludables

Al parecer a nivel global ha venido creciendo la tendencia de consumir alimentos saludables, bajos en grasas y con propiedades adicionales que representen bondades para el bienestar. Así, el mercado se ha visto en la necesidad de investigar, innovar y desarrollar nuevos productos, tratando de dar cumplimiento a las expectativas de quienes prestan más atención a los ingredientes de sus alimentos esperando una reducida inclusión de sustancias químicas. Esto coincide con lo publicado por Euromonitor Internacional (2013), líder mundial de investigación de mercado estratégica, que expone que la industria global de salud y bienestar ha venido creciendo globalmente en los últimos años e integra los siguientes grupos de alimentos saludables: i) Naturalmente sano (contiene sustancias que mejoran la salud y el bienestar), ii) Mejor para ti (reducido en azúcar, carbohidratos, grasa y sal), iii) Food intolerance (sin gluten, sin lactosa), iv) Orgánica (con aprobación de entidad certificadora), y, v) Fortificado/ funcional (con vitaminas, calcio, omega, etc.).

Entre estos alimentos que ofrecen algo más allá de la nutrición básica se encuentra la quinua. Según la FAO (2011) este pseudo cereal es el único vegetal que contiene todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos y vitaminas; y además no contiene gluten. El uso de la quinua en este tipo de productos permitirá cubrir una falencia nutricional que es el bajo contenido de proteína de alta calidad en este tipo de productos.

Ahora bien, debido a la dinámica de la economía mundial y los nuevos estilos de vida, las personas tienen cada vez menos tiempo para preparar sus alimentos. Por esta razón, el desarrollo de productos debe enfocarse hacia la materialización de ideas que estén acorde con las tendencias comportamentales del consumidor contemporáneo.

---

<sup>14</sup> Para profundizar en el tema se recomienda revisar los documentos: “Estado del arte de la quinua en el mundo en 2013” de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura – FAO, en <http://www.fao.org/3/a-i4042s.pdf> y “Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua” de la Asociación latinoamericana de integración – ALADI, en [http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/C2EA7D905C5FAF7303257C94004F94E6/\\$FILE/Libro\\_Tendencias\\_Perspectivas\\_Comercio\\_Internacional\\_Quinua.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/C2EA7D905C5FAF7303257C94004F94E6/$FILE/Libro_Tendencias_Perspectivas_Comercio_Internacional_Quinua.pdf)



### **1.7.2. Tendencias del mercado internacional de la quinua**

La quinua ha venido conquistando lentamente el mercado internacional. Un ejemplo de esto son países como Estados Unidos, Canadá y Francia. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú (2012) la demanda de la quinua en los Estados Unidos ha aumentado significativamente en los últimos años, pues es valorada no solamente por su valor nutritivo, sino también por su impacto social.

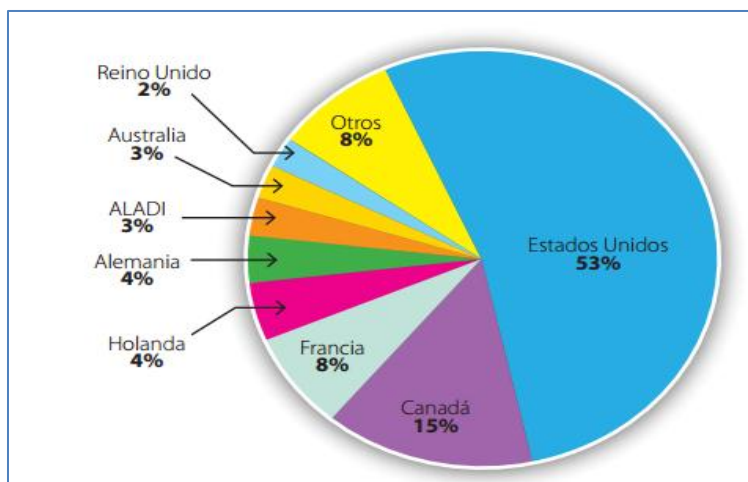
De igual manera, PROCOLOMBIA (2015) afirma que los canadienses tienen un alto interés por el consumo de alimentos saludables y la quinua representa una demanda creciente en este mercado que paso de importar US\$17 millones del producto en el año 2012, a US\$54 millones en el 2014. Para el caso de Francia, PROECUADOR (2013) expone que este país es el mayor mercado de la quinua en Europa, donde alrededor del 80% del grano es comercializado como orgánico y el restante 20% como comercio justo y su principal proveedor del grano es Bolivia. Sin embargo, las oportunidades para nuevos exportadores de quinua procesada son limitadas a causa de la reducida pero creciente demanda de los consumidores finales y las barreras de acceso al mercado. Según este instituto de promoción de exportaciones, en Francia la quinua procesada de forma secundaria (Ej.: harina y copos) y productos de alimentos basados en quinua (Ej. sopa), representan al menos el 10% de la demanda total.

#### **Importadores de quinua**

Según la FAO & ALADI<sup>15</sup> (2014), para el año 2012 los principales países importadores de quinua fueron en su orden Estados Unidos, Canadá y Francia. Otros países que demandan el pseudo cereal en menor proporción son Alemania, Holanda y Australia. (Ver gráfico a continuación)

---

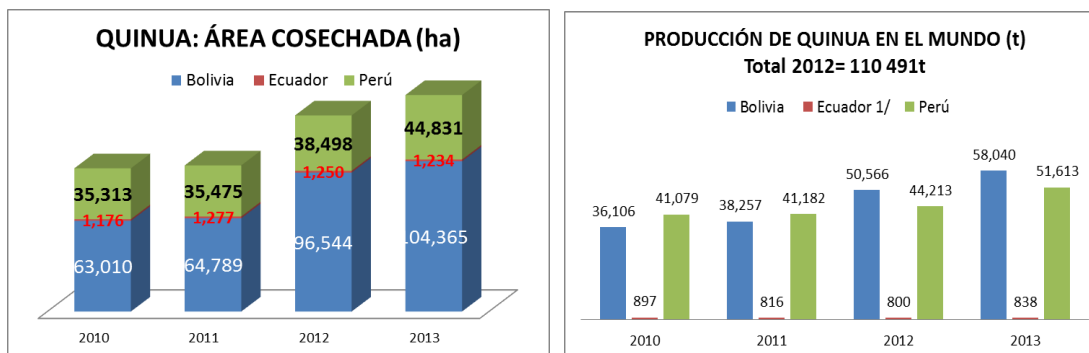
<sup>15</sup> FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.  
ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración.

**Figura 7. Importadores de quinua**

Fuente: Comtrade y ALADI.

### Oferta internacional de quinua

Según Mendieta, Méndez & Vega (2013) Bolivia es el mayor productor de Quinua a nivel mundial. De acuerdo a los estudios realizados por la FAO & ALADI (2014) los principales productores del pseudo cereal son Perú, Bolivia y Ecuador estimando que más del 80% del grano se concentra en estos tres países, siendo el principal destino de sus exportaciones Estados Unidos. En menores proporciones, es posible encontrar el cultivo en Argentina, Chile y Colombia. (Ver gráfico a continuación).

**Figura 8. Oferta internacional de quinua**

Fuente: Vergara 2013.

Cabe resaltar que países exportadores en la actualidad tienen trazadas estrategias para aprovechar el mercado creciente que se presenta para la quinua; Ecuador aumentará su área de

siembra de 150 hectáreas a 10.000 durante los próximos tres años, llevando su producción de 712 toneladas a 6.818. Perú contempla sembrar 64.000 hectáreas a 2021, llevando su producción anual a 96.000 toneladas. El gobierno de Bolivia invertirá US\$1.8 millones de dólares para incentivar la producción de quinua.

Por tal motivo el gobierno Colombiano ha trazado como objetivo convertirse en el máximo proveedor de este producto, con el objetivo de abarcar la demanda de quinua canadiense, que es uno de los mercados con mayor crecimiento en cuanto a la demanda del mismo y aprovechando las condiciones culturales de ese país, en el que el 58% de los ciudadanos están dispuestos a pagar más por productos naturales que sean buenos para la salud<sup>16</sup>.

### 1.7.3.1 Oferta de quinua en Colombia

En Colombia es posible encontrar quinua principalmente en los departamentos de Cauca, Nariño, Boyacá y Cundinamarca. A continuación se presentan los municipios en los que es posible encontrar siembras en cada una de las regiones nombradas:

**Cuadro 12. Oferta nacional de quinua**

Cauca	Toribio, Jambaló, Caldono, Silvia, Totoró, Puracé, Sotará, La Vega, Almaguer, Bolívar, Santa Rosa y San Sebastián
Nariño	Ipiales, Córdoba, Potosí, Carlosama, Cuasput, Pupiales, Cumbal, Guachucal, Aldana y Puérras
Boyacá	Tunja, Duitama, Paipa, Pantano de Vargas, Chita, Boavita, El Cocuy, Guicán, Belén, y Tutasa
Bogotá	Sabana de Bogotá: Nemocón, Zipaquirá, Cucunubá, Susa, Tausa, Sutatausa y Ubaté

Fuente: AGROINNOVA 2015.

Sin embargo, no existen estadísticas que permitan conocer el área promedio que ocupa el cultivo a nivel nacional, ni el volumen de producción.

<sup>16</sup>Recuperado de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-quinua-latinoamerica/208087>, el 02 de Mayo de 2015.

### 1.7.3. Tendencias del mercado internacional de harinas de cereales <sup>17</sup>

La harina de quinua se incluye entre las diversas harinas provenientes de un sin número de cereales que se comercializan a nivel mundial. A continuación se presentan el listado de los principales importadores y exportadores de estos productos a nivel internacional:

**Cuadro 13. Principales exportadores de harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014)**

Unidad: Dólar Americano miles

Exportadores	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	%
<b>Mundo</b>	<b>\$754.224</b>	<b>\$788.489</b>	<b>100%</b>
1 Tailandia	\$ 135.682	\$ 132.420	16,79%
2 Estados Unidos de América	\$88.150	\$103.219	13,09%
3 Brasil	\$ 38.160	\$48.802	6,19%
4 Alemania	\$42.298	\$46.803	5,94%
5 México	\$44.306	\$42.130	5,34%
6 Bélgica	\$ 6.061	\$42.002	5,33%
7 Italia	\$ 41.824	\$40.495	5,14%
8 Francia	\$ 31.725	\$31.027	3,93%
9 Países Bajos	\$19.193	\$26.717	3,39%
10 Sudafrica	\$ 21.523	\$24.746	3,14%

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE  
Trade Map – Internacional Trade Statistics

**Cuadro 14. Principales importadores de harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014)**

Unidad: Dólar americano miles

Importadores	valor importada en 2013	valor importada en 2014	%
<b>Mundo</b>	<b>\$831.736</b>	<b>\$ 810.452</b>	<b>100%</b>
1 Estados Unidos de América	\$84.641	\$76.448	9,43%
2 Angola	\$ 56.868	\$62.597	7,72%
3 España	\$53.634	\$61.949	7,64%
4 Alemania	\$37.197	\$38.437	4,74%
5 Canadá	\$39.040	\$36.986	4,56%
6 Países Bajos	\$ 34.580	\$35.293	4,35%
7 Francia	\$33.639	\$33.485	4,13%
8 China	\$ 32.033	\$26.212	3,23%
9 Hong Kong, China	\$ 24.061	\$22.772	2,81%
10 Bélgica	\$ 25.351	\$21.168	2,61%

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE  
Trade Map – Internacional Trade Statistics

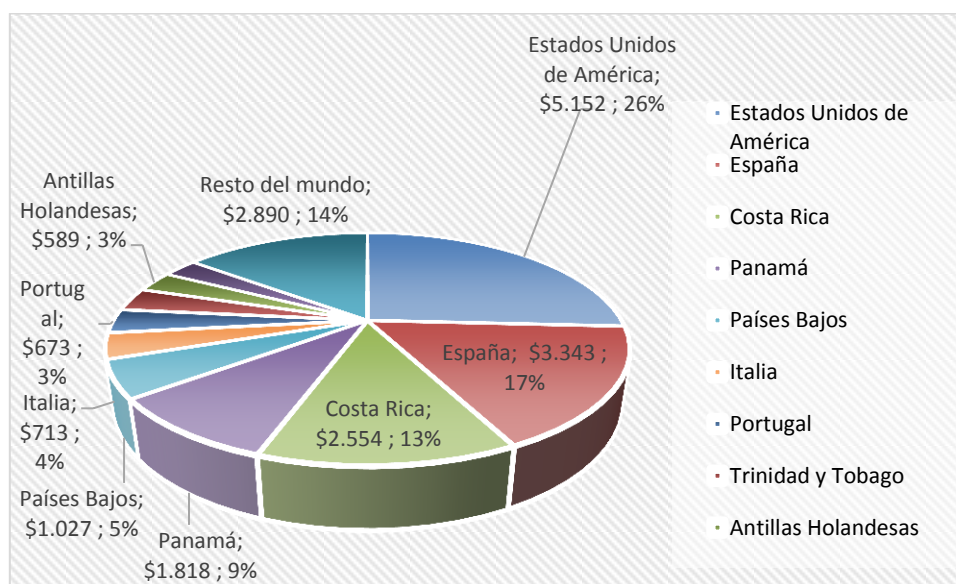
<sup>17</sup> Según clasificación arancelaria 11.02 harina de cereales, excepto de trigo o de morcajo (tranquillon).

De acuerdo a la información contenida en los cuadros anteriores, los mayores exportadores de harina de quinua son Tailandia (19,79%) y Estados Unidos (13,09%). En relación a las importaciones, Estados Unidos también juega un papel importante ocupando el primer lugar en el listado, seguido de Angola y España.

Es importante observar el papel de Colombia en este panorama internacional. Los principales destinos de exportación son los Estados Unidos (25,83%), España (16,76%), Costa Rica (12,81%) y Panamá (9,12%). En cuanto a las importaciones de este tipo de productos su principal aliado comercial es Chile, de donde provienen casi el 50% de las harinas de cereales que ingresan al país; en segundo lugar se encuentran los Estados Unidos de América (28,92%) y Guyana (11,99%). *(Ver cuadros y gráficos a continuación)*

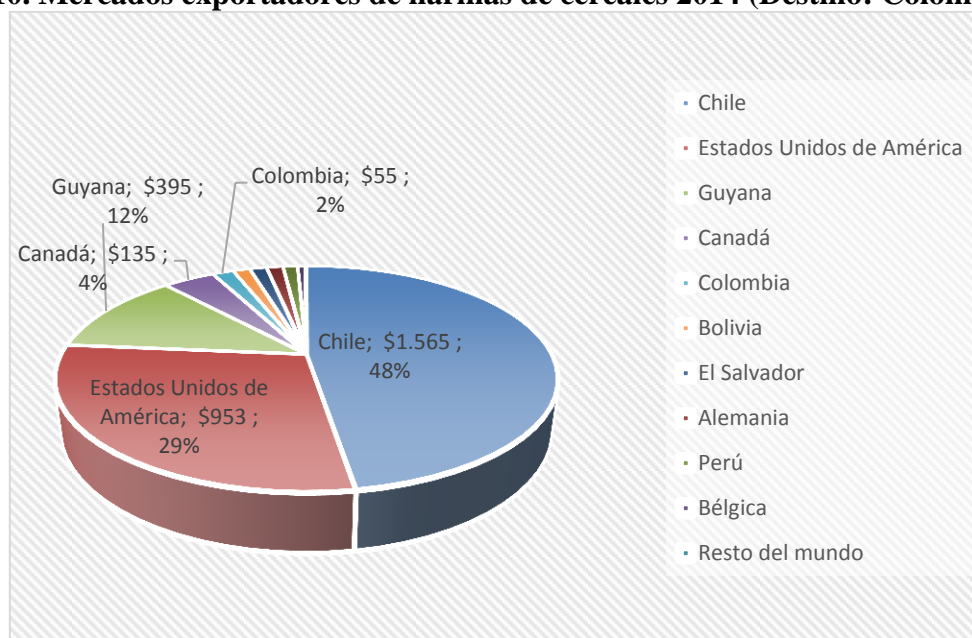
**Cuadro 15. Principales mercados importadores para un producto exportado por Colombia**  
**Producto: harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014)** Unidad: Dólar Americano miles

	Importadores	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	%
1	Estados Unidos de América	\$ 5.193	\$5.152	25,83%
2	España	\$ 3.266	\$3.343	16,76%
3	Costa Rica	\$ 3.022	\$ 2.554	12,81%
4	Panamá	\$ 1.694	\$ 1.818	9,12%
5	Países Bajos	\$1.365	\$1.027	5,15%
6	Italia	\$ 635	\$ 713	3,57%
7	Portugal	\$689	\$673	3,37%
8	Trinidad y Tobago	\$508	\$ 653	3,27%
9	Antillas Holandesas	\$ 827	\$589	2,95%
10	Canadá	\$ 398	\$534	2,68%
	Resto del mundo	\$2.009	\$ 2.890	14,49%

**Figura 9. Mercados importadores de harinas de cereales (Origen: Colombia) 2014****Cuadro 16. Principales mercados exportadores para un producto importado por Colombia**  
**Producto: harinas de cereales (excepto de trigo) (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles**

Exportadores	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	%
Mundo	\$2.908	\$ 3.295	100%
1 Chile	\$1.499	\$ 1.565	47,50%
2 Estados Unidos de América	\$917	\$ 953	28,92%
3 Guyana	\$ 126	\$ 395	11,99%
4 Canadá	\$141	\$135	4,10%
5 Colombia	\$47	\$ 55	1,67%
6 Bolivia, Estado Plurinacional de	\$18	\$44	1,34%
7 El Salvador	\$66	\$44	1,34%
8 Alemania	\$29	\$ 43	1,31%
9 Perú	\$8	\$ 38	1,15%
10 Bélgica	\$22	\$ 20	0,61%
Resto del mundo	\$35	\$4	0,12%

**Figura 10. Mercados exportadores de harinas de cereales 2014 (Destino: Colombia)**



#### 1.7.4. Tendencias del mercado internacional de productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado <sup>18</sup>

Las hojuelas de quinua y la granola pueden clasificarse en el grupo de los productos elaborados a base de cereales obtenidos por inflado o tostado. A continuación se presenta listado de los principales importadores y exportadores de estos productos a nivel internacional:

<sup>18</sup> (por ejemplo: hojuelas o copos de maíz); cereales (excepto el maíz) en grano o en forma de copos u otro grano trabajado (excepto la harina y sémola), precocidos o preparados.

**Cuadro 17. Principales importadores de productos elaborados a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles**

	Importadores	valor importado 2013	valor importado 2014	%
	<b>Mundo</b>	<b>\$5.794.159</b>	<b>\$5.999.357</b>	<b>100%</b>
1	Estados Unidos de América	\$583.163	\$583.890	9,73%
2	Canadá	\$480.585	\$519.691	8,66%
3	Francia	\$364.595	\$360.411	6,01%
4	Reino Unido	\$287.925	\$319.765	5,33%
5	Alemania	\$294.986	\$305.721	5,10%
6	Italia	\$246.119	\$242.459	4,04%
7	Países Bajos	\$193.532	\$195.981	3,27%
8	España	\$196.006	\$181.351	3,02%
9	Irlanda	\$175.338	\$178.944	2,98%
10	Bélgica	\$152.441	\$162.154	2,70%

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE Trade Map – Internacional Trade Statistics<sup>19</sup>.

**Cuadro 18. Principales exportadores de productos elaborados a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (2013-2014) Unidad: Dólar Americano miles**

	Exportadores	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	%
	<b>Mundo</b>	<b>\$5.905.380</b>	<b>\$6.026.437</b>	<b>100%</b>
1	Alemania	\$706.739	\$773.191	12,89%
2	Estados Unidos de América	\$713.526	\$726.925	12,12%
3	Reino Unido	\$586.720	\$596.233	9,94%
4	Canadá	\$362.614	\$362.141	6,04%
5	Francia	\$394.962	\$348.888	5,82%
6	Bélgica	\$302.743	\$301.850	5,03%
7	España	\$318.660	\$296.021	4,93%
8	Polonia	\$226.356	\$236.691	3,95%
9	China	\$230.354	\$233.604	3,89%
10	México	\$226.318	\$223.550	3,73%

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE Trade Map – Internacional Trade Statistics

<sup>19</sup> Recuperado de: [http://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx), el 04 de noviembre de 2015.



Como es posible observar en los cuadros anteriores, tanto en las operaciones de exportación como en las de importación se encuentran como principales referentes a los siguientes países: Alemania, Estados Unidos, Canadá, Francia y el Reino Unido; quienes para el caso de las importaciones representan el 25,10% del total del comercio mundial y el 46,81% de las exportaciones.

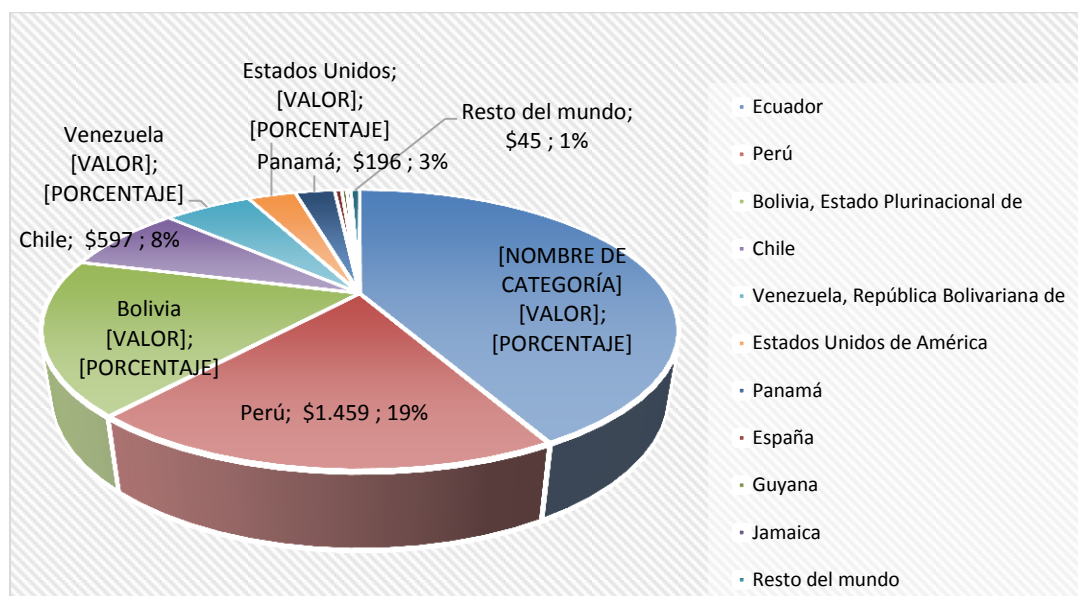
En el caso de las exportaciones colombianas de cereales obtenidos por inflado o tostado, los principales destinos son en su orden Ecuador (42,14%), Perú (19,22%) y Bolivia (17,68%) como es posible visualizar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 19. Principales mercados importadores para un producto exportado por Colombia**  
**Producto: 1904 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado** Unidad: Dólar  
 Americano miles

Importadores	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	%
<b>Mundo</b>	<b>\$ 15.559</b>	<b>\$7.592</b>	<b>100%</b>
1 Ecuador	\$ 4.354	\$ 3.199	42,14%
2 Perú	\$1.529	\$ 1.459	19,22%
3 Bolivia	\$1.513	\$ 1.342	17,68%
4 Chile	\$2.927	\$597	7,86%
5 Venezuela	\$4.742	\$436	5,74%
6 Estados Unidos de América	\$ 255	\$ 237	3,12%
7 Panamá	\$119	\$196	2,58%
8 España	\$40	\$ 35	0,46%
9 Guyana	\$24	\$ 26	0,34%
10 Jamaica	\$23	\$20	0,26%

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.  
 Trade Map – Internacional Trade Statistics

**Figura 11. Mercados importadores de productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado 2014 (Origen: Colombia)**



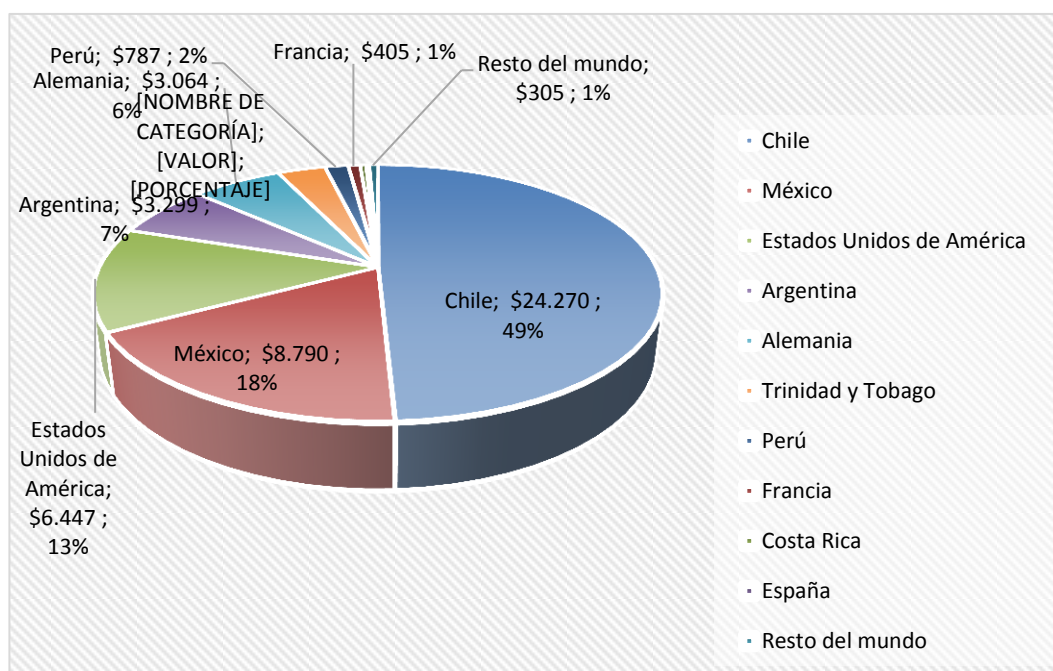
En cuanto a las importaciones, Colombia se provee de cereales obtenidos por inflado o tostado principalmente de Chile (49,22%), México (17,83%) y Estados Unidos (13,07%). (Ver cuadro a continuación)

**Cuadro 20. Principales mercados proveedores para un producto importado por Colombia**  
**Producto: 1904 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado** Unidad: Dólar Americano miles

Exportadores	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	%
<b>Mundo</b>	<b>\$51.568</b>	<b>\$ 49.309</b>	100%
1 Chile	\$30.882	\$ 24.270	49,22%
2 México	\$ 7.407	\$ 8.790	17,83%
3 Estados Unidos de América	\$3.168	\$ 6.447	13,07%
4 Argentina	\$4.199	\$3.299	6,69%
5 Alemania	\$1.970	\$ 3.064	6,21%
6 Trinidad y Tobago	\$2.060	\$ 1.628	3,30%
7 Perú	\$878	\$ 787	1,60%
8 Francia	\$183	\$ 405	0,82%
9 Costa Rica	\$ 191	\$200	0,41%
10 España	\$453	\$ 113	0,23%

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE  
 Trade Map – Internacional Trade Statistics

**Figura 12. Mercados proveedores para productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado 2014 (Destino: Colombia)**



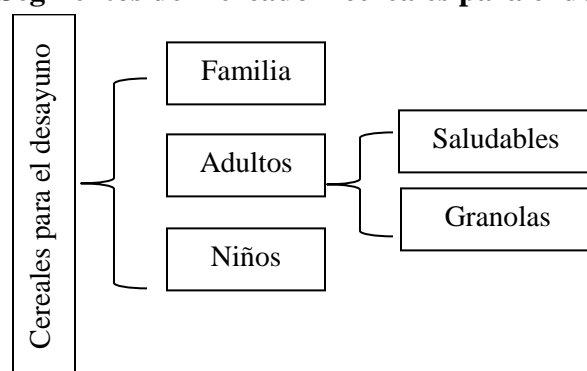
### 1.7.3.1 El mercado de cereales en Colombia

En Colombia la marca líder en el mercado de cereales para el desayuno es Kellogg's de la empresa multinacional Kellogg (con los productos: Zucaritas, Choco Krispis, Rice Krispis, Fresi Krispis, Choco Pops, Choco Zucaritas, All-Bran Flakes, Musli, Com Flakes, Granola y Miel Flakes): seguida inmediatamente de los cereales Nestlé (con los productos: Chocapic, Cookie Crisp, Com Flakes, Fitness, Fitness & Fruit, Gold, Milo, Trix y Zucosos). A continuación se presenta el contenido en peso de algunos de los productos nombrados:




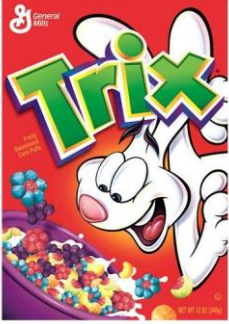
**Cuadro 21. Principales marcas de cereales presentes en los supermercados de Colombia<sup>20</sup>**

Marca	Producto	Sabor	Peso
Kellogg's	All Bran	Natural	340 gr
	All Bran	Chocolate	310 gr
	All Bran	Pasas	315 gr
	Choco Crispi	Chocolate	320 gr – 550 gr
	Corn Flakes	Natural	500 gr
	Special K	Natural	200 gr
	Foot Loops	Frutas	230 gr – 405 gr
	Zucaritas	Azucaradas	420gr -730 gr
	Choco Pop	Chocolate	340 gr
Nestlé	Corn Flakes	Natural	200 gr – 500 gr
	Chocapic	Chocolate	250 gr - 500 gr
	Fitness	Integral	260 gr
	Fitness & Fruits	Frutas	320 gr
Éxito	Corn Flakes	Natural	200gr - 500 gr
	Hojuelas azucaradas	Azucaradas	510 gr
Ekono	Hojuelas	Natural	250 gr - 500 gr
	Hojuelas azucaradas	Azucaradas	200 gr
Quaker	Oat Bran Quaker	Natural	439 gr
	Ohs Honey Graham	Miel	340 gr
	Oat meal squares	Natural	453 gr
Flips	Cereal chocolate	Chocolate	220 gr
	Dulce de leche	leche	220 gr
Quinoa Power Food	Crispys	Chocolate	200 gr

En relación a los segmentos de mercado identificados para los cereales se encuentran los siguientes:

**Figura 13. Segmentos de mercado – cereales para el desayuno**

<sup>20</sup>Fuente: Elaboración propia basado en “Estudio de Mercado Productos a Base de Cereales – Colombia” (2009). Información recuperada de: [http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCuyuntura2009/OtrosAlimentos/colombia\\_productos\\_cereales\\_2009\\_junio.pdf](http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCuyuntura2009/OtrosAlimentos/colombia_productos_cereales_2009_junio.pdf), el 04 de noviembre de 2015.

Familia	Adultos		Niños
	Saludables	Granolas	
			

Para el caso de las granolas, en donde se encuentra uno de los productos desarrollados por la empresa ASOCAL, se identifican principalmente los siguientes productos de la competencia:



**Cuadro 22. Productos considerados competencia para la granola de ASOCAL**

Marca	Producto	Sabores
TOSH	Granola	Chocolate, Manzana, Pasas, Fresa y Almendras
Kellogg's	Granola	Natural
	Low Fat	Miel y Natural
Éxito	Granola	Natural y coco
Quaker	Mezcla selecta	Natural (cacahuete, nuez y avena)
Toning	Granola	Con quinua
Quinoa Power Food	Granola	Natural

## Capítulo 2: Logros de Marketing

En el presente capítulo se plantean los objetivos de marketing que se buscan lograr por medio de la ejecución del presente plan en el año 2016. Se plantean objetivos (general y específicos) que se buscarán conseguir, los logros de ventas en dinero y en unidades, las proyecciones de rentabilidad, se estima el tamaño y la cuota del mercado de la empresa, y finalmente se define la estructura organizativa de marketing que permitirá el logro de lo propuesto anteriormente.

### 2.1. Objetivos de Marketing

#### 2.1.1. Objetivo General

Aumentar las ventas de productos actuales de ASOCAL en un 15% y lograr ventas de los nuevos productos desarrollados por la empresa de por lo menos \$30.000.000 de pesos, para el año 2016, en el departamento del Cauca.

#### 2.1.2. Objetivos Específicos

- Definir una proyección de ventas por producto para el año 2016, a fin de contar con una herramienta que permita medir el alcance de las estrategias de la mezcla de marketing propuestas en el plan comercial.
- Introducir los productos nuevos de la empresa, que permita lograr unas ventas de por lo menos \$30.000.000 de pesos de los mismos en el año 2016.
- Generar beneficios brutos para la organización de al menos \$30.000.000 de pesos en el año 2016

### 2.1.3. Objetivos de la Mezcla de Marketing

**Cuadro 23. Objetivos de la mezcla de marketing**

<b>Producto</b>	Garantizar al consumidor productos de excelente calidad elaborados con ingredientes naturales, libres de conservantes o saborizantes artificiales como aspectos diferenciadores frente a la competencia.
<b>Precio</b>	Competir en el mercado con precios que además de cubrir los costos de producción, permitan incrementar las ventas netas de los productos de la empresa en por lo menos un 15%.
<b>Promoción</b>	Mejorar la imagen general de la empresa y de su marca dando a conocer las características, beneficios y el impacto social que se encuentra tras ellos
<b>Distribución</b>	Mejorar la logística de la empresa y definir la distribución más adecuada de sus productos en los mercados en los que se encuentra presente de acuerdo a la segmentación. .

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.4. Mercado Objetivo

Teniendo en cuenta la proyección de la empresa en términos del crecimiento esperado y la información recolectada en las ruedas de negocios y ferias comerciales en las que ha participado ASOCAL; se espera que la empresa ingrese y/o permanezca geográficamente en las cabecera municipales de los municipios de Popayán, Caldono y Santander de Quilichao (en donde se proyectan los siguientes datos estadísticos relacionados con el incremento poblacional para el año 2016: Popayán - 280.107 habitantes, Santander de Quilichao - 95.041 y Caldono - 33.388)<sup>21</sup>.

A continuación se describen las particularidades del mercado potencial y el perfil del consumidor para cada producto de la empresa:

<sup>21</sup> Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion> el 3 de Septiembre de 2015

**Cuadro 24. Mercado objetivo por producto**

Producto	Mercado objetivo
Grano de quinua 500g	Hogares urbanos de los estratos socio económicos 3 y 4, enfocándose principalmente en las amas de casa por ser quienes se interesan mayoritariamente por suministrar alimentos nutritivos a la familia.
Harina de quinua 500g	Mercado institucional y otras empresas fabricantes de productos alimenticios que se interesen en el grano y/o la harina como materia prima.
Colada de quinua 500g	Niños mayores de 3 años. Adultos mayores. Personas en general. Personas de la tercera edad. Personas que practican deportes. Sector rural mediante el mercado institucional.
Hojuelas de quinua 500g Granola de quinua 500g	Personas fitness de los estratos 3 y 4 (especialmente del género femenino) Personas en general principalmente las preocupadas por el cuidado de su salud. Personas que practican deportes y/o van al gimnasio.

## 2.2. Predicción de ventas e ingresos

**Cuadro 25. Historial de ventas**

PRODUCTO	VENTAS 2012	VENTAS 2013	VENTAS 2014	VENTAS 2015 1er TRIMESTRE
COLADA	\$ 3.747.840	\$ 26.012.720	\$ 44.740.200	\$ 9.470.240
HARINA	\$ 936.960	\$ 6.503.180	\$ 11.185.050	\$ 2.367.560
GRANO	\$ 416.500	\$ 10.865.800	\$ 11.766.500	\$ 553.700
TOTAL	\$ 5.101.300	\$ 43.381.700	\$ 67.691.750	\$ 12.391.500
<b>VARIACIÓN</b>		<b>750,40%</b>	<b>56,04%</b>	<b>(26,78%)</b>

Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento sufrido del año 2012 al 2013 se debe al lanzamiento de la colada Campo Alegre, producto de mayor valor agregado que ha venido mostrando un alza sustancial en los ingresos de la empresa; la información contenida en el cuadro anterior fue tomada de los balances y estados de resultados facilitados por la auxiliar contable, la señorita Marcela Erazo. En los balances no aparece desagregada la participación de la colada, la harina, ni del producto maquilado en las ventas; se calcula con el representante legal que las ventas de colada representan un 80% incluyendo la maquila y de harina un 20% de las ventas de harinas de



contado contenidas en los ingresos operacionales (4120.95.15 Venta harinas Contado), las ventas de quinua en grano si se encuentran relacionadas en un rubro llamado venta de quinoa en grano (4135.14.05 Venta Quinoa Grano).

La variación es calculada con respecto al año anterior, para el año 2015 se calculó proyectando las ventas del primer trimestre al final del año sin variación (\$49.566.000), y la proyección para el año 2016 se realizó promediando las ventas de 2014 y 2015 (\$40.041.625) más un incremento del 15% que se plantea como meta de crecimiento para los años siguientes hasta llegar a unas ventas que representen una madurez en el ciclo de vida del mercado (crecimiento con tendencia al 0%). En este punto el área comercial deberá plantear estrategias para ampliar su base de clientes, incursionar en nuevos mercados, realizar mejoras en los productos existentes, desarrollar nuevos productos o las que sean pertinentes para garantizar la permanencia y el crecimiento de la organización.

Para el año 2016 se proyectan unas ventas netas de \$46.047.868 correspondientes a los productos actuales; los productos nuevos (granola y hojuelas) se espera representen un ingreso de \$33.868.800 para el primer año; estimación realizada en base al siguiente razonamiento:

La capacidad utilizada promedio de la maquinaria en la fabricación de los productos existentes es del 2%; teniendo en cuenta las estimaciones de capacidad de producción para los productos nuevos y proyectando una tasa de utilización del 2% tenemos que se prevé una venta de 200 unidades de 250 gr de granola por mes, a un precio de \$5.600 a los intermediarios comerciales, quienes a su vez venderán el producto a \$7.000 al consumidor final teniendo un margen de intermediación del 20% sobre las ventas. En el caso de las hojuelas es equivalente a vender 608 unidades de 250 gr por mes a un precio de \$2.800 a los intermediarios para llegar a \$3.500 al público representando también un beneficio del 20% a los minoristas. Esta información es una proyección para el primer año que se convierte en la meta de penetración para dichos productos y sobre las cuales se espera un crecimiento del 15% anual hasta llegar a una madurez en el mercado al igual que se proyecta para los productos actuales.

Las ventas proyectadas para el año 2016 serán equivalentes a vender 8.050 unidades de 500 gr de colada, 1.960 unidades de 500 gr de quinua en grano, 2020 unidades de 500 gr de quinua en polvo, 2400 unidades de granola y 7296 unidades de hojuelas aproximadamente durante el año 2016. Los datos anteriores muestran un crecimiento estimado del 15% en los productos actuales con respecto al año inmediatamente anterior, la meta para el primer año de lanzamiento de los productos nuevos y representan un beneficio neto estimado en **\$31.891.172** pesos durante el año.

**Cuadro 26. Predicción de ventas anuales**

RESUMEN DE PREDICCIÓN DE VENTAS ANUALES				
PRODUCTO	VOLUMEN DE VENTAS (%)	\$	UNIDADES	CRECIMIENTO ANUAL (%)
Harina para colada	38.26%	\$30.575.000	8.050	15%
Quinua en polvo	9.5%	\$7.644.000	2.020	15%
Quinua en grano	9.8%	\$7.830.000	1.960	15%
Hojuelas	25.56%	\$20.428.800	7.296	-
Granola	16.88%	\$13.440.000	2.400	-
	<b>100%</b>	<b>\$79.917.800</b>		

**Cuadro 27. Predicción de ventas anuales por mes**

RESUMEN DE LAS PREDICIONES DE VENTAS ANUALES, POR MES						
	ENERO		FEBRERO		MARZO	
PRODUCTO	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES
Harina para colada con Quinua	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671
Quinua en polvo	\$637.000	169	\$637.000	169	\$637.000	169
Quinua en grano	\$625.500	163	\$625.500	163	\$625.500	163
Hojuelas	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608
Granola	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>	
	ABRIL		MAYO		JUNIO	
PRODUCTO	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES
Harina para colada con Quinua	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671
Quinua en polvo	\$637.000	169	\$637.000	169	\$637.000	169
Quinua en grano	\$625.500	163	\$625.500	163	\$625.500	163
Hojuelas	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608
Granola	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>	
	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE	
PRODUCTO	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES
Harina para colada con Quinua	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671
Quinua en polvo	\$637.000	169	\$637.000	169	\$637.000	169
Quinua en grano	\$625.500	163	\$625.500	163	\$625.500	163
Hojuelas	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608
Granola	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>	
	OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
PRODUCTO	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES
Harina para colada con Quinua	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671	\$2.547.900	671
Quinua en polvo	\$637.000	169	\$637.000	169	\$637.000	169
Quinua en grano	\$625.500	163	\$625.500	163	\$625.500	163
Hojuelas	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608	\$1.702.400	608
Granola	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200	\$1.120.000	200
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>		<b>\$6.632.800</b>	

## 2.3. Proyección de rentabilidad de los productos

Las siguientes estimaciones de rentabilidad se construyen teniendo en cuenta los costos fijos (Salario del jefe de planta, servicio público de energía, servicio de acueducto y alcantarillado, limpieza y desinfección de la planta, depreciación de maquinaria y equipos y depreciación de infraestructura) y costos variables (grano de quinua, grano de guandul, avena, leche en polvo, multivitamínico, mano de obra, empaques, etiquetas, estopa para el embalaje, transporte de mercancías, Servicio público de energía y servicio público de acueducto dependiendo del producto).

**Cuadro 28. Proyección de rentabilidad para el año 2016**

<b>PROYECCIONES DE RENTABILIDAD DEL PRODUCTO</b>	
<b>2016</b>	
<b>GENERAL</b>	
VENTAS EN PESOS	\$79.917.800
VENTAS EN UNIDADES	21726
TASA DE CRECIMIENTO (%)	15%
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	\$48.026.628
BENEFICIOS BRUTOS	\$31.891.172
MARGEN BRUTO (%)	39,904%
<b>2016</b>	
<b>PRODUCTO: Harina para colada con quinua</b>	
VENTAS EN PESOS	\$30.575.000
VENTAS EN UNIDADES	8050
TASA DE CRECIMIENTO (%)	15%
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	\$16.180.500
BENEFICIOS BRUTOS	\$14.394.500
MARGEN BRUTO (%)	47,079%
<b>2016</b>	
<b>PRODUCTO: Harina de quinua</b>	
VENTAS EN PESOS	\$7.644.000
VENTAS EN UNIDADES	2020
TASA DE CRECIMIENTO (%)	15%
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	\$4.973.240
BENEFICIOS BRUTOS	\$2.670.760
MARGEN BRUTO (%)	34,939%

<b>2016</b>	
<b>PRODUCTO: Quinoa en grano</b>	
VENTAS EN PESOS	\$7.830.000
VENTAS EN UNIDADES	1960
TASA DE CRECIMIENTO (%)	15%
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	\$4.247.320
BENEFICIOS BRUTOS	\$3.582.680
MARGEN BRUTO (%)	45,755%
<b>2016</b>	
<b>PRODUCTO: Hojuelas de quinoa</b>	
VENTAS EN PESOS	\$20.428.800
VENTAS EN UNIDADES	7296
TASA DE CRECIMIENTO (%)	
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	\$13.555.968
BENEFICIOS BRUTOS	\$6.872.832
MARGEN BRUTO (%)	33,642%
<b>2016</b>	
<b>PRODUCTO: Granola</b>	
VENTAS EN PESOS	\$13.440.000
VENTAS EN UNIDADES	2400
TASA DE CRECIMIENTO (%)	
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	\$9.069.600
BENEFICIOS BRUTOS	\$4.370.400
MARGEN BRUTO (%)	32,517%

## 2.4. Estructura organizativa de marketing

Para el logro de los objetivos propuestos en el presente documento se hace indispensable la modificación de la estructura comercial de la empresa. Actualmente se cuenta con una sola persona para la labor de ventas, esta persona no presenta capacitación en mercadotecnia, la labor que realiza es poco planeada y no obedece al planteamiento de cuotas ni al seguimiento del desempeño por medio de indicadores de gestión ni de cumplimiento.

Para ASOCAL es recomendable capacitar a la ejecutiva de ventas en temáticas relacionadas con mercadeo, proceso de ventas (pre-venta, venta y post-venta), cierre de ventas, merchandising (planimetría, distribución del lineal, exhibición de productos,...etc) y actividades de impulso, puesto que la falencia principal es la poca competencia del personal comercial. Definir el cargo de gerente comercial, persona que deberá encargarse de la planeación del área, creación de presupuestos y planes de ventas, y adicional a lo anterior se debe considerar la posibilidad de incluir un vendedor más en relación al crecimiento logrado para el 2016 y si lo amerita para buscar un mayor crecimiento en ventas, en la cuota de mercado y en el posicionamiento de las marcas de ASOCAL.

## Capítulo 3: Dirección Estratégica

El plan de marketing como herramienta para el diseño, la ejecución y control de las acciones para el siguiente año, orientadas a la consecución de los objetivos a largo plazo de la organización, requiere del planteamiento de estrategias. Cabe anotar que por la dinámica empresarial actual, los objetivos a dos o tres años han perdido en cierto modo su sentido práctico al ser la tasa anual de rendimiento la medida de éxito de la labor empresarial. No obstante las estrategias de marketing son necesarias para permanecer direccionados hacia los objetivos a largo plazo.

En el direccionamiento estratégico de ASOCAL se pueden identificar objetivos organizacionales y de negocio que se deben tener en cuenta para la elaboración y adaptación de estrategias; componentes como la misión, el propósito común y los objetivos estratégicos sirven de insumo para su elaboración. A continuación se presentan los principales componentes del direccionamiento estratégico de ASOCAL:

### VISIÓN

“En el año 2019 ASOCAL logrará ser una organización campesina e indígena de proyección económica y social, orientada al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo integral de sus asociados; generando empleo y haciéndolos partícipes de los procesos de conservación, producción y transformación de productos naturales que serán reconocidos en el mercado nacional e internacional, por su aporte a la alimentación de los consumidores y por ser distribuidos mediante un sistema de comercialización con enfoque social.”

### MISIÓN

“Como organización social y comunitaria, ASOCAL realiza acciones que integran a sus asociados pretendiendo conseguir su crecimiento personal y social, bajo un modelo de operación

basado en la equidad. Estas acciones son tendientes al rescate de la identidad cultural, la autonomía alimentaria, y especialmente a la producción limpia y transformación de materias primas naturales y tradicionales, contando con una infraestructura y una estructura humana como pilares fundamentales de este proceso empresarial.”

### PROPÓSITO COMÚN

“Lograr la consolidación de la asociación y la integración de sus asociados, a través de la producción agrícola de materias primas para la producción industrial de alimentos saludables transformados.”

## 3.1. Plan estratégico global de marketing

ASOCAL busca principalmente ampliar su portafolio de productos siendo fiel a su filosofía de utilizar insumos naturales y entregar productos al mercado sin contenidos químicos como colorantes y saborizantes artificiales. Lo anterior se logrará por medio de la consecución de clientes preferiblemente institucionales con trasfondo social y el desarrollo de los clientes actuales por medio de productos relacionados a los que actualmente adquieren. La estrategia para la introducción de los productos que se desarrollen con las características mencionadas será de introducción lenta<sup>22</sup>, buscando caracterizarse por el valor añadido en los productos; adicional a ello es conveniente también contemplar la posibilidad de crear una marca para un segmento de mercado de menor poder adquisitivo y en este caso la estrategia sería de penetración lenta.<sup>23</sup>

Se buscará también una mejora en la presentación (empaquete) de los productos que actualmente oferta logrando una fácil identificación del target con las características de empaque de los mismos; un posicionamiento de marca también debe ser prioritario para ASOCAL y esto

<sup>22</sup>Consiste en el lanzamiento de un producto nuevo a un alto precio y con gastos de promoción bajos. (Kotler Philip, 2000, pag. 347)

<sup>23</sup> Consiste en el lanzamiento de un producto nuevo a bajo precio y con gastos de promoción reducidos. (Kotler Philip, 2000, pag. 347)



se buscará por medio de material publicitario en el punto de venta y fuera del punto de venta, actividades de impulso y demás que se analizarán y propondrán en el plan de promoción, capítulo 4 del presente documento.

Los clientes son considerados aliados por ASOCAL pues es importante comercializar sus productos por medio de entidades que tengan una filosofía afine con prácticas de responsabilidad social empresarial, inclusión social y/o valor compartido<sup>24</sup>. Aunque el modelo de ASOCAL es diferente, están de acuerdo con crecer como empresa y penetrar mercados ya sean regionales, nacionales o internacionales siempre y cuando se cumpla con las restricciones que tiene definida la empresa.

La sostenibilidad, el crecimiento y el impacto social de ASOCAL serán dados por la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades del mercado, esto a su vez depende del desarrollo de las capacidades del personal, el desarrollo de un buen sistema de comercialización, alianzas estratégicas con proveedores, competitividad en cuanto a precios y calidad de los productos entre otras variables que serán objeto de estudio en la parte 4 (Programación) del presente plan.

### **3.2. Estrategia de marketing**

Para el logro de los objetivos planteados por ASOCAL es necesario estructurar una estrategia de marketing clara; en esta parte se identifica quiénes serán los clientes, dónde se encuentran y cómo se alcanzarán los mercados objetivo definidos por la empresa. En el caso de ASOCAL se recomienda centrarse en los clientes presentes y gestionarlos ofreciendo productos nuevos y aprovechando la infraestructura de la empresa, así se generarán bajos costos por cuenta

---

<sup>24</sup> Valor compartido, basado en el concepto e ideas de Michael E. Porter, es el conjunto de políticas y prácticas operativas que permiten, de manera simultánea, incrementar la competitividad de la empresa y avanzar en las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las cuales opera. Recuperado de: [http://www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf).

de mantener a los clientes actuales, no se incurren en costos adicionales por la consecución de nuevos clientes, se desarrolla el portafolio de productos y los clientes y se ayuda a generar un posicionamiento de marca.

El portafolio de productos de ASOCAL se clasifica en harinas y grano de quinua, coladas a base del pseudo cereal, hojuelas y granolas (incluyendo entre los nombrados a los productos en desarrollo). En el Cuadro 12. Segmentación de mercado y canales de distribución se identifican los segmentos a los que se pretende impactar con cada categoría de producto. Para lograr un posicionamiento en la mente del consumidor el área de mercadeo deberá implementar inicialmente estrategias enfocadas a la comunicación de los beneficios que obtiene el cliente al elegir utilizar productos de la empresa, logrando de esta manera mostrar el plus de los productos con quinua y adicional los de la marca que son sin adición de ingredientes artificiales.

En segundo lugar se debe buscar fidelizar a los consumidores con la marca, para esta tarea se proponen acciones de relationship marketing<sup>25</sup> donde el cliente se sienta importante para la organización adicional al beneficio inherente a su compra. Se debe crear una base de datos con la mayor cantidad de consumidores, información que se recolecta con la ayuda de los eslabones comerciales minoristas y que servirá para el envío de información a los clientes relacionada con los productos actuales, de productos que se estén desarrollando para generar expectativa, de ofertas, descuentos, promociones, eventos, atenciones por parte de la empresa en fechas especiales como cumpleaños,... etc., logrando así que el cliente le agregue cada vez más valor a los productos y a la empresa en general.

Por último se destaca la importancia de publicitar a través de diferentes medios los productos de la empresa para visibilizar la marca, los beneficios de los productos y captar nuevos clientes.

---

<sup>25</sup>Conocido también como marketing de ciclo de vida del cliente, es un enfoque personal donde en lugar de centrarse sólo en el producto y en posicionarlo en el mercado, se concentra en un cliente cada vez y en vender a éste el máximo de productos posibles a lo largo del periodo de vida de dicho cliente. (Parmerlee David, 2007, Pag. 21)

### 3.3. Estrategia de producto

Las estrategias de producto serán de diferenciación por medio de las características adicionales<sup>26</sup>, la pretender generarle valor al cliente por medio de productos naturales y de penetración teniendo en cuenta que se apunta a un mercado en crecimiento, de competidores en gran parte pequeños y con poco posicionamiento de marcas; estas estrategias serán definidas por los siguientes objetivos principalmente: en el caso de la colada, aumentar la cuota de mercado estableciendo una cuota de crecimiento, en harina y grano de quinua, defender la cuota de mercado actual; y en hojuelas y granola, penetrar y ampliar el mercado actual para este tipo de productos haciéndose visibles por medio de las propiedades de los productos y articulando esto con las estrategias de publicidad.

---

<sup>26</sup>Un producto se puede ofrecer con varias características adicionales, añadiendo aspectos que complementen la función básica del producto. Ser el primero en añadir una característica adicional que sea bien valorada puede ser uno de los mayores logros a la hora de competir. (Kotler Philip, 2012, pag. 326)

## Capítulo 4: Programación

En este capítulo se detalla el cómo se conseguirán los objetivos planteados en la unidad anterior, se describe el plan táctico (marketing mix) que debe implementarse y se detallan las estrategias, actividades, metas, indicadores y fuentes de verificación para cada objetivo.

### 4.1. Plan táctico global de marketing

En vista de los objetivos que busca alcanzar ASOCAL como organización empresarial, es necesario que exista una relación entre las funciones de marketing (Producto, Precio, Distribución y Comunicaciones). En general se debe buscar aumentar las ventas de la línea de productos, posicionando la marca de la empresa por medio de una comunicación y comercialización efectivas; esto significa entregar los productos por medio de un canal de distribución que llegue directamente al consumidor, como los son las tiendas de barrio, los autoservicios, los superetes,... etc., y procurar utilizar acciones adicionales a los medios de comunicación, como patrocinios deportivos, eventos, participación en ferias, entre otros.

## 4.2. Plan de dirección y desarrollo de producto

<b>Objetivo de producto:</b>		Garantizarle al consumidor productos de excelente calidad elaborados con ingredientes naturales y libres de conservantes o saborizantes artificiales como aspectos diferenciadores frente a la competencia.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Reposicionamiento de los productos de la empresa a través de la creación de una nueva marca.	Con el apoyo de profesionales en mercadeo definir una marca que reemplace a la denominación Campo Alegre y registrarla ante la Superintendencia de Industria y Comercio.	Una marca definida y registrada ante la SIC.	Número de marcas registradas.	Informe de selección de marca.
				Trámites de registro ante la SIC.
Desarrollo de Producto. (Agregar nuevas características, atributos, beneficios y/o mejoras a los productos existentes)	Con el apoyo de personal técnico identificar ingredientes a adicionar que agreguen valor nutricional a los productos.	Al menos un producto con adición de nuevos componentes nutricionales.	Número de productos con nuevos nutrientes / Número de productos propuestos con nuevos nutrientes	Productos con nuevos nutrientes.
				Informes sobre desarrollo de productos.
	Con el apoyo de personal técnico identificar ingredientes a adicionar que aumenten el número de referencias (sabores) por producto existente.	Al menos una nueva referencia (sabor) para uno de los productos.	Número de productos con nuevos sabores/ Número de productos propuestos con nuevos sabores	Productos con nuevos sabores.
				Informes sobre desarrollo de productos.
Diversificación concéntrica. (Ampliación del portafolio de productos)	Identificar nuevos productos a base de quinua a incluir en el portafolio de productos con la ayuda de investigaciones de mercados.	Al menos un nuevo producto a base de quinua.	Número de productos nuevos / Número de productos desarrollados	Productos nuevos lanzados al mercado.
				Informes sobre desarrollo de productos.
Desarrollo del mercado. (Lanzar nuevas presentaciones de los productos, dirigidas a un público con mayor poder adquisitivo).	Definir nuevos segmentos de mayor poder adquisitivo en los mercados actuales.	Al menos una nueva referencia dirigida a un segmento de mayor poder adquisitivo.	Número de nuevas referencias / Número de nuevas referencias desarrolladas	Productos de mayor precio lanzados al mercado.
				Informes sobre investigación de mercados.
	Identificar los canales de distribución a utilizar para llegar a los nuevos clientes.			

### 4.3. Plan de Precio

<b>Objetivo de precio:</b>	Competir en el mercado con precios que además de cubrir los costos de producción permitan incrementar la participación en el mercado de los productos de la empresa.			
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Estrategia de penetración (Lanzar al mercado una referencia de granola en barra con un precio bajo para un segmento de bajo poder adquisitivo).	Definir las especificaciones técnicas de la barra de granola con apoyo del personal de producción.	Una presentación de granola en barra de bajo precio en el mercado.	Número de referencias de granola en barra de la empresa en el mercado.	Producto lanzado al mercado.
	Identificar canales de distribución a utilizar y precio.			Informes sobre investigación de canales de distribución y precios.
Precios de descreme en el mercado. (Lanzar los productos nuevos a un precio alto en relación con los de la competencia),	Con el apoyo de diseñador gráfico definir un empaque con el cual se identifique las propiedades de los productos y que apunte a consumidores dispuestos a pagar un precio mayor a la media del segmento de productos.	Una referencia de granola y de hojuelas de mayor precio con respecto a la competencia en el mercado.	Número de granolas dirigidas a consumidores de mayor poder adquisitivo en el mercado. Número de hojuelas dirigidas a consumidores de mayor poder adquisitivo en el mercado.	Productos lanzados al mercado.
	Por medio de sondeos de precios y degustaciones definir el mayor precio dispuesto a pagar por parte de los consumidores.			Informes sobre sondeos de precios.
Descuentos por volumen.	Definir escalas por producto con apoyo del área financiera.	Un listado de precios y descuentos por producto, por canal y por volumen.	Número de listados de precios nuevos con inclusión de descuentos por volumen de compra.	Listado de precios y descuentos para el año 2016.

#### 4.4. Plan de promoción

<b>Objetivo de promoción:</b>		Estimular la demanda específica de los productos de la empresa potenciando la marca de los mismos dando a conocer las características, beneficios y el impacto social que se encuentra tras de ellos.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Capacitación a los asociados en temas comerciales.	Definir un capacitador en temas de marketing (preferiblemente el gerente comercial)	52 reuniones en el año para la capacitación en temas de marketing.	Número de sesiones de capacitación al personal comercial / 52	Material físico o magnético sobre los temas impartidos. Listado de asistencia a las sesiones semanales de capacitación.
	Realizar reuniones semanales para realizar seguimiento a la labor comercial y para impartir temas sobre marketing.			
Establecimiento de un punto de venta en la sede de la asociación.	Definir el espacio para el montaje del stand.	Punto de venta al público ubicado en la sede de la asociación.	Número de puntos de venta en la sede de la asociación.	Stand abierto al público en la sede de la asociación.
	Compra y ubicación de estanterías, vitrinas y material publicitario.			
Promoción de los productos de la asociación a través de las cuñas radiales.	Identificar emisoras radiales de preferencia por parte del target.	Al menos una cuña radial por día y por población que promocionen los productos de la empresa.	Número de cuñas radiales emitidas al mes / 30	Cotización de las diferentes cadenas radiales. Contrato con las emisoras seleccionadas para la publicidad radial de la asociación.
	Definir las cadenas radiales a utilizar en cada municipio.			
	Cotizar número de cuñas radiales por mes.			
Promoción de los productos de la asociación a través de internet.	Diseño y desarrollo de un sitio web de la empresa.	Una página web para la promoción de los productos de manera virtual.	Número de páginas desarrolladas y creadas para la asociación.	Sitio web de ASOCAL.
Actividades merchandising en los puntos de venta.	Definir clientes par to y días para el desarrollo de eventos promocionales.	Realizar eventos de impulso y degustación en los puntos de venta más representativos.	Número de eventos mensuales realizados / número de clientes pareto.	Planilla donde se relacionen los eventos realizados por parte de la degustadora.
	Contratación de una degustadora para los eventos.			
	Elaboración de afiches, rompe tráfico, habladores y demás materiales POP.	Ubicar material publicitario en todos los puntos de venta.	Número de afiches ubicados / número de clientes.	Planilla firmada por los clientes donde se ubicó material publicitario.

## 4.5. Plan de distribución

<b>Objetivo de distribución:</b>		Hacer uso de los medios de distribución más apropiados asegurándose de entregar los productos de la organización ASOCAL en las presentaciones, cantidades y tiempo requerido por los clientes.		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Establecimiento de una bodega para el almacenamiento de producto terminado en la ciudad de Popayán.	Identificar el inmueble que cumpla con requerimientos de ubicación, tamaño, acceso y seguridad.	Una bodega en la ciudad de Popayán.	Número de bodegas de ASOCAL en la ciudad de Popayán.	Reporte sobre identificación y evaluación de inmuebles en Popayán.
	Definir personal comercial y logístico para la ciudad de Popayán.			Contrato de arrendamiento del inmueble.
Realizar una distribución intensiva por medio del canal T.A.T.	Codificar todos los clientes posibles en este canal y por municipio.	Cobertura total de las poblaciones atendidas por la empresa en el canal T.A.T.	Número de clientes efectivos / número de clientes codificados.	Listado de establecimientos comerciales del canal T.A.T codificados por municipio.
	Definir productos y presentaciones adecuadas para este tipo de canal.			Informes sobre sondeo de productos y presentaciones preferidos por los consumidores que utilizan este canal.



## 4.6. Descripción de Estrategias

### 4.6.1. Estrategias de producto

#### **A. Reposicionamiento de los productos de la empresa a través de la creación de una nueva marca.**

ASOCAL debe modificar la marca “Campo Alegre” que actualmente está utilizando para su línea de productos, esto debido a que la marca se encuentra registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Es importante que la marca nueva tenga relación con la misión de producir alimentos sin contenido de químicos por lo cual debe tener relación con atributos como: saludable, natural, orgánico, alimenticio, nutritivo, entre otros.

La marca es un componente del producto que algunos analistas consideran como el principal activo perdurable de una compañía, por encima de sus productos específicos y sus instalaciones.<sup>27</sup> Se recomienda utilizar en el proceso de selección una estrategia de multimarcas, nombre de marcas nuevo para una línea de productos existente. Cuando se logre un posicionamiento de la nueva marca deberá implementar la estrategia de extensión de línea que es la utilización de una marca exitosa para introducir artículos adicionales en una categoría de productos determinada, tal como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes adicionales o tamaño de envase.<sup>28</sup>

#### **B. Desarrollo de Producto. (Agregar nuevas características, atributos, beneficios y/o mejoras a los productos existentes).**

Esta estrategia direcciona a la empresa a buscar ser pionero en su mercado y/o incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios; lo anterior se logra,

---

<sup>27</sup>Kotler & Armstrong, 2008, pág. 214.

<sup>28</sup>Kotler & Armstrong, 2008, pág. 221.

por ejemplo, por medio de la oferta de varias referencias y/o productos de mayor valor agregado, posicionando su marca y generando una preferencia por parte del target de sus productos por el continuo proceso de innovación. Además de lo anterior obedece a la filosofía de la empresa de ofrecer productos naturales sin contenido de químicos, lo cual abre un amplio abanico de opciones en cuanto a atributos y beneficios perceptibles por los consumidores.

Actualmente las empresas exitosas del sector alimenticio tienen como característica la existencia de un área o departamento de investigación, innovación y desarrollo (I+D+i) que se encarga constantemente de introducir mejoras que impulsen aumento en la participación en el mercado, disputando de este modo la preferencia de los consumidores. ASOCAL debe entrar en una dinámica similar que genere una cultura de sorprender al cliente y superar sus expectativas de forma continua.

### **C. Diversificación concéntrica. (Ampliación del portafolio de productos).**

La investigación de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores es esencial para el desarrollo de nuevos productos, lo que será la base para el crecimiento aunado al aumento en las ventas de los productos existentes de la empresa; el desarrollo de nuevos productos es muy importante en el mercado en el que tiene presencia ASOCAL pues es un mercado en crecimiento, con grandes posibilidades por la poca oferta de productos a base de quinua y con las grandes oportunidades que presenta actualmente el mercado de bienestar y productos saludables.

La estrategia de diversificación concéntrica propone la adición de productos o servicios nuevos al portafolio, pero que tengan relación con los productos actuales de la empresa.

#### **D. Desarrollo del mercado. (Lanzar nuevas presentaciones de los productos, dirigidas a un público con mayor poder adquisitivo)**

Los productos con valores añadidos percibidos y valorados fácilmente por los clientes generalmente tienen un precio definido en parte por ese valor adicional que los clientes le dan; en los productos con alto valor nutricional, libres de químicos, llamados “naturales”, se presenta esta situación que genera una oportunidad en los segmentos de mayor poder adquisitivo por su capacidad y periodicidad de compra y por la preferencia de este tipo de productos.

El desarrollo de mercado es la introducción de productos y servicios actuales a nuevas zonas geográficas o la oferta de los mismos a nuevos clientes. En el caso de ASOCAL, por la calidad de los productos y por los atributos que estos presentan, es oportuno realizar una labor de desarrollo y lanzamiento de referencias con mejor presentación con los cuales segmentos de mayor poder adquisitivo se identifique fácilmente; estrategia que incrementa el margen de contribución en esos productos y beneficia la imagen corporativa. En el caso de ASOCAL, por la calidad de los productos y por los atributos que estos presentan, es oportuno realizar una labor de desarrollo y lanzamiento de referencias con mejor presentación con los cuales segmentos de mayor poder adquisitivo se identifique fácilmente; estrategia que incrementa el margen de contribución en esos productos y beneficia la imagen corporativa.

#### **4.6.2. Estrategias de precio**

##### **A. Estrategia de penetración (Lanzar al mercado una referencia de granola en barra con un precio bajo para un segmento de bajo poder adquisitivo).**

La granola en barra se puede percibir fácilmente como un producto alimenticio y nutricional, pero en el caso de las personas que no están acostumbradas a consumir productos saludables o con beneficios adicionales, puede ser identificado como una golosina; por lo cual se puede deducir que el mercado para este tipo de productos no es tan reducido, lo que permite

impulsar una estrategia encaminada al consumo de granola en otros segmentos, en este caso, los de menor poder adquisitivo y los cuales no están familiarizados con este tipo de productos o no presentan un consumo recurrente de los mismos.

Para poder implementar este tipo de estrategia es necesario una reducción en los costos para estas presentaciones lo que se puede lograr reduciendo la participación de los componentes / ingredientes de mayor costo e incrementando la participación de los que tienen menor costo. Además de lo anterior es recomendable generar un nuevo tipo de empaque para estas referencias que las diferencie del resto de productos; es más, el desarrollo de una marca diferente es una opción que debe tener en cuenta la organización.

#### **B. Precios de descreme en el mercado. (Lanzar los productos nuevos a un precio alto en relación con los de la competencia)**

En esta estrategia de precio es muy importante el componente promocional; el diseño de un empaque que denote un producto Premium, incluir una etiqueta descriptiva que informe sobre todos los atributos y los beneficios que obtiene el comprador por consumir el producto, implementar estrategias de fidelización, acompañar estas actividades con material publicitario y el uso de los medios informáticos entre otros, pueden ayudar en la aceptación de un precio mayor por parte de los clientes adicionado a lo más importante y perceptible, los atributos del producto.

Esta estrategia mejora los indicadores financieros de la empresa en la medida que el beneficio logrado sea mayor a los costos adicionales en que se incurre por lanzar este tipo de productos, pero en caso de que la proporción sea igual a los de los productos actuales, se debe valorar el desarrollo de un nuevo segmento que puede presentar oportunidades futuras con nuevas líneas de productos o ampliaciones a la línea actual y el posicionamiento de marca que se va logrando con el incremento de la participación en el mercado.

### **C. Descuentos por volumen.**

Los incentivos que se generan a los eslabones comerciales son importantes para mejorar la rotación de los productos, muchas veces estos descuentos son transmitidos al consumidor final incentivando el consumo de un producto. Promover compras de volúmenes mayores para acceder a descuentos adicionales es una forma de impulsar incrementos en las ventas, mejora la rentabilidad de la empresa e incrementa el posicionamiento de la marca, aspecto importante para las empresas transformadoras.

En este tipo de actividades es importante una labor comercial agresiva en cuanto a negociaciones y es una herramienta para la apertura de nuevos clientes, debe apoyarse en la función financiera para definir los intervalos por producto y los descuentos en cada intervalo que generen una contribución aceptable al final del ejercicio; y en las habilidades del personal comercial para aprovechar en la mejor medida los recursos que se disponen para este tipo de estrategias.

### **4.6.3. Estrategia de promoción**

#### **A. Capacitación a los asociados en temas comerciales.**

Una de las debilidades que presenta ASOCAL es la carencia de personal capacitado en temas comerciales; aspecto de vital importancia para que quienes en algún momento ejecuten labores comerciales, lo hagan con pleno conocimiento sobre las características y beneficios de los productos, pueda comunicarlo a los clientes, desarrolle negociaciones, entre otros que requieren habilidades y conocimientos específicos.

La capacitación en este tipo de temas es importante que se realice durante un periodo extenso debido a la cantidad de temas que son recomendables ser estudiados, por el refuerzo que

genera realizar esta labor formativa de manera periódica y por la contribución a la generación de disciplina y retroalimentación en el área comercial.

Es recomendable que la persona encargada del área comercial sea el mentor que se encargue de este tipo de formación. Por medio de una sesión semanal la persona adquiere aparte de conocimiento, habilidades comunicativas, de liderazgo, le puede hacer seguimiento y evaluación a su grupo de trabajo y genera una cultura de reflexión, retroalimentación y análisis constante de la labor realizada vs los objetivos esperados; logrando así llevar a cabo actividades de manera proactiva y no reactiva y generando un mejoramiento sistemático en el proceso comercial de la empresa.

#### **B. Establecimiento de un punto de venta en la sede de la asociación.**

Actualmente en la sede de la asociación se realizan ventas a personas de la comunidad por lo que se propone destinar un espacio para promocionar los productos actuales y los que se desarrollen, logrando de esta forma no solo una venta adicional, sino también un refuerzo en la imagen corporativa de la empresa.

Es importante la capacitación al personal administrativo presente a diario en las instalaciones sobre atención al consumidor y empoderar a uno de los colaboradores sobre este punto para el adecuado manejo de inventarios y dineros producto de la venta. Con la apertura de este punto se mejora la imagen de las instalaciones y se obliga en cierto modo a la presencia constante y en horarios definidos lo que hasta el momento no se presenta, en vista de que el personal de las oficinas no tiene horarios de trabajo estrictos.

### **C. Promoción de los productos de la asociación a través de las cuñas radiales.**

La comunicación por medio de canales masivos es importante para empresas con productos de consumo masivo; la utilización de medios radiales es adecuada para ASOCAL por ser más económica en comparación con otros medios como los televisivos, y por ser medios masivos usados por las personas de los mercados geográficos en los que tiene presencia la empresa.

Promocionar los productos a través de medios radiales no es suficiente, la mezcla de promoción debe estar integrada para ser asertivo en la generación de relaciones redituables con los clientes; toda la mezcla de comunicaciones de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción en ventas, relaciones públicas, ventas personales , y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.<sup>29</sup> Por lo anterior se recomienda integrar y evaluar constantemente los elementos anteriores para garantizar la efectividad de las comunicaciones y en última instancia de la asociación.

### **D. Promoción de los productos de la asociación a través de internet.**

El uso de las herramientas informáticas y el internet en especial para visibilizarse en la sociedad actual que integra la informática en muchas de las decisiones de compra, es de vital importancia para ASOCAL al representar una ventana hacia el mundo que presenta

---

<sup>29</sup> Publicidad: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado; Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio; Relaciones públicas: crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables; Ventas personales: presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes; Marketing directo: comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet y de las otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363)

oportunidades comerciales importantes. El desarrollo de una página web donde se incluya el portafolio de productos, la historia de la empresa, información importante para su mercado objetivo, información sobre mejoras, cambios y nuevos lanzamientos, información de contacto, entre otras, debe ser prioritario por la dinámica y el crecimiento del sector en el que se desenvuelve. La asesoría es determinante por lo que se recomienda el apoyo en personal capacitado en artes gráficas, mercadeo y desarrollo de sitios web generando mayor impacto por medio de este canal de comunicación.

### **E. Actividades de merchandising en los puntos de venta**

El punto de venta físico como canal para la comercialización es determinante en el momento de la decisión de compra; la disposición de los productos en estanterías, lineales y/o vitrinas promueve la compra de los productos ofertados, pero las herramientas adicionales de merchandising contribuyen también a que el consumidor prefiera una marca ante otras. Es importante tener en cuenta que las actividades de merchandising son en gran parte producto de la creatividad de quienes las desarrollan, no existe un manual donde se incluyan todas las posibilidades que se pueden implementar.

El merchandising son todas las actividades que se realizan en el punto de venta para impulsar la venta de productos y en última instancia ser rentable, estas actividades son conjuntas entre los productores y los eslabones comerciales interesados; en este sentido se propone para ASOCAL la realización de eventos de degustación principalmente en los clientes Pareto (los que mayor volumen de compra representan para la empresa), impulsando de este modo la compra de los productos de la marca, generando un acercamiento con el consumidor final y transmitiendo información oportuna sobre las propiedades, componentes, precios, formas de uso y demás aspectos claves de los productos que se ofertan. Lo anterior debe estar acompañado de material publicitario para el punto de venta como afiches, tarjetas, pendones, banderines, habladores,... etc. Que comuniquen en conjunto con el personal del punto de venta la existencia de los productos que se pretenden impulsar.



#### **4.6.4. Estrategia de distribución**

##### **A. Establecimiento de una bodega para el almacenamiento de producto terminado en la ciudad de Popayán.**

Con el establecimiento de una bodega en Popayán se logra contar con disponibilidad de producto en el momento que se requiera, se facilita la penetración en este mercado, sirve de punto de venta en la ciudad, traslada un proceso que no está siendo aprovechado por la lejanía y mejora la eficiencia comercial de la empresa.

##### **B. Distribución intensiva por medio del canal T.A.T.**

El canal tienda a tienda (T.A.T) como canal comercial que realiza venta al detalle<sup>30</sup>, es de gran impacto en Colombia en la venta de productos de consumo y alimenticios en especial, ASOCAL debe aprovechar este canal tradicional puesto que las amas de casa, compradoras potenciales de los productos de la empresa, utilizan regularmente este tipo de establecimientos comerciales para la adquisición de productos alimenticios. Entrar en este canal de distribución requiere un análisis sobre las presentaciones de preferencia por los compradores en este tipo de lugares, contenido, precios, análisis sobre los competidores determinan la posibilidad de mantenerse y ser exitosos; también es necesaria una labor de recolección de información sobre los clientes, su codificación, determinación de rutas, periodicidad de las visitas, condiciones de pago, tiempos de entrega, políticas sobre devoluciones y cambios entre otros aspectos que generen un convenio de trabajo conjunto para los tenderos y ASOCAL.

---

<sup>30</sup>La venta al detalle abarca todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal no comercial.( Kotler & Armstrong, 2008, pág. 333)

## Capítulo 5: Presupuesto

En el presente capítulo se define la inversión que se generará para la ejecución de las actividades propuestas en el capítulo anterior; en la definición se tiene en cuenta las cantidades requeridas de cada ítem y un estimativo de los precios de mercado de los productos y servicios propuestos.

### 5.1. Gastos individuales del marketing mix

PLAN DE INVERSIÓN COMERCIAL				
<b>EMPRESA: Asociación Campesina de Caldono – ASOCAL</b>				
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Costos relacionados con el producto</b>				
Diseño de imagen corporativa	Und	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Registro de marca	Und	1	\$ 773.000	\$ 773.000
			<b>Sub total</b>	<b>\$ 1.073.000</b>
<b>Estrategia de comunicación</b>				
Afiches	Und	200	\$ 1.856	\$ 371.200
Desarrollo página web y hosting	Und	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Emisiones radiales (nivel local)	Cuñas	80	\$ 3.000	\$ 240.000
Evento de lanzamiento de nuevos productos	Global	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Folletos (plegables)	Und	200	\$ 1.624	\$ 324.800
Publicación de un banner en un punto de gran visibilidad	Und	1	\$ 92.800	\$ 92.800
Tarjetas de presentación	Und	1000	\$ 150	\$ 150.000
Vitrina	Und	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Volantes en tiendas naturistas de la ciudad	Und	1000	\$ 290	\$ 290.000
Stand para exposición en ferias locales	Und	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
			<b>Sub total</b>	<b>\$ 5.068.800</b>
<b>Participación en ferias</b>				
Inscripción en feria nacional	Und	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Logística para participación en feria	Global	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
			<b>Sub total</b>	<b>\$ 4.000.000</b>

<b>Sondeos y/o estudios de mercado</b>				
Encuestadores	persona/día	8	\$ 50.000	\$ 400.000
Sistematización de información	persona/día	3	\$ 50.000	\$ 150.000
<b>Sub total</b>				<b>\$ 550.000</b>
<b>Total</b>				<b>\$ 10.691.800</b>

El cuadro anterior hace parte del plan de inversión propuesto para ASOCAL como apoyo por parte del proyecto “Consolidación de la cadena productiva de la quinua mediante el fortalecimiento de la cadena”; en dicho plan de inversión se incluyen los componentes técnico y comercial.

En los rubros del componente comercial se incluyen algunos que no están incluidos en el presente plan como lo son: Evento de lanzamiento de los nuevos productos, publicación de un banner en un punto de gran visibilidad, tarjetas de presentación, stand para exposición en ferias locales, inscripción en feria nacional y logística para participación en feria; lo anterior debido a que son inversiones direccionadas a la promoción de los productos de la empresa en mercados en los que actualmente no tiene presencia, inversión que no se contempla en la actual planeación por buscar penetración en los mercados actuales y posicionamiento antes de incursionar en nuevos mercados; y otros relacionados con la estrategia de comunicación que tampoco se incluyeron por considerarse poco efectivos en cuanto a impacto al segmento definido por la organización.

## Conclusiones

- La Asociación Campesina de Caldon ASOCAL, presenta debilidades principalmente en su proceso comercial, por la falta de competencias del talento humano que ejecuta las actividades propias de esta área.
- Un crecimiento en las ventas puede soportarse dado que la capacidad instalada de la empresa es muy superior a la capacidad utilizada, situación que influye directamente sobre los costos y puede considerarse una oportunidad en cuanto a escalas, convenios, alianzas,....,etc.
- La filosofía de la empresa tiene grandes diferencias con las del resto de las empresas del sector de actividad económica en el que se encuentra, aunque es beneficiosa para la comunidad, puede obstaculizar el crecimiento en las ventas y la penetración de mercados por medio de ciertos canales de distribución, en un momento dado.
- Los productos de la empresa son de alto contenido de nutrientes y no incluyen conservantes ni saborizantes artificiales, lo que se convierte en elemento diferenciador que debe ser capitalizado y publicitado para impactar con mayor efectividad el segmento definido por la asociación.
- El comportamiento de las ventas de ASOCAL en los últimos tres años, no muestra una estabilidad lo que puede interpretarse como una consecuencia de la falta de planeación por parte del personal directivo.
- Las proyecciones, análisis, estrategias y actividades propuestas en el presente plan, están relacionadas con situaciones específicas del mercado en el que se desenvuelve la empresa y factores de la competencia tomados como estables; es recomendable realizar un análisis constante de las variables del mercado y de la competencia que pueden generar cambios en la propuesta actual.

- Las propiedades de la quinua actualmente son de poco conocimiento por parte de los consumidores, es importante realizar esfuerzos por parte del personal comercial encaminados a la promoción de los productos de la empresa, no sólo por el interés del beneficio económico, sino también denotando los beneficios nutricionales que presentan los productos con quinua a la salud de las personas que los consumen.
- La llamada “cultura del bienestar” ha generado grandes cambios en los hábitos de consumo de las personas, promoviendo la compra de productos sin adición de químicos, productos orgánicos y productos con beneficios adicionales como minerales, proteínas y nutrientes en general; ASOCAL debe potenciar este tipo de características y llevar a cabo investigaciones de mercado para desarrollar productos nuevos que impacten a este tipo de consumidor.
- El mercado de productos de consumo masivo como los alimentos, requiere de especial cuidado en la parte publicitaria, de empaque, marca e imagen en general, debido a que el consumidor lleva a cabo el proceso de compra basado generalmente en simbolismos y en drivers de tipo emocional. ASOCAL requiere una gestión en la promoción y en el desarrollo de producto para alinearse a las tendencias del mercado e impactarlo de manera efectiva.

## Bibliografía

- Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI. (2014) *“Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua”*. Recuperado de:  
[http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/C2EA7D905C5FAF7303257C94004F94E6/\\$FILE/Libro\\_Tendencias\\_Perspectivas\\_Comercio\\_Internacional\\_Quinua.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/C2EA7D905C5FAF7303257C94004F94E6/$FILE/Libro_Tendencias_Perspectivas_Comercio_Internacional_Quinua.pdf).
- Bazile, D., (2014) “Estado del arte de la quinua en el mundo en 2013”: FAO (Santiago de Chile) y CIRAD, (Montpellier, Francia), Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i4042s.pdf>.
- Dinero (2015, 29 de abril) *“Canadá y la quinua, aliados comerciales de Colombia”*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-quinua-latinoamerica/208087>.
- EstudioMercadoCuyuntura2009/OtrosAlimentos/colombia\_productos\_cereales\_2009\_junio.pdf.  
<http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/>  
<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.  
<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/09/12/commodities/> (2008, 12 de Septiembre).
- International Trade Centre. *“Trade map, statistics for international business development”*. Suiza. Recuperado de: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx).
- Jaén, M. (2012) *“Sociología del Consumo II”*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/mjaen/sociologa-del-consumo-11-definicion>.
- Kotler P. (2012) *“Dirección de marketing, 14 edición”*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G, (2008) *“Fundamentos de marketing: Octava edición”*. México: Pearsons Educación de México, S.A. de C.V.
- Mutis, G. (2013, 18 de Junio) *“Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto”*  
 Recuperado de: [http://www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/valorcompartido.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf).

Parmelee, D. (2007) “*Cómo preparar un plan de marketing: desde la fijación de objetivos y formulación de previsiones a la presentación y control del plan*” Gestión 2000.

Prieto, J. E. (2010). “*Merchandising: La seducción en el punto de venta*”. Bogotá: Ecoe Ediciones.

RM, J. A. (2009). “*El sistema de maquila como alternativa para producir a bajo costo*”. Recuperado de: [www.empresayeconomia.es/comercio-exterior/el-sistema-de-maquila-como-alternativa-para-producir-a-bajo-costo.html](http://www.empresayeconomia.es/comercio-exterior/el-sistema-de-maquila-como-alternativa-para-producir-a-bajo-costo.html)