



**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA POSICIONAR LA LÍNEA DE
PANADERÍA DE LA EMPRESA CI TECNOLOGIA ALIMENTARIA SAS EN LA CIUDAD
DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018**

AUTORES

JARITZA MORA GUERRERO - CÓDIGO: 1.098.773.043
JURLEY NATALYA RIOS ESPINOSA – CÓDIGO: 1.102.372.837
MARIA STELLA RODRIGUEZ GOMEZ – CÓDIGO: 1.098.607.343

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
26-11-2018



**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA POSICIONAR LA LÍNEA DE
PANADERÍA DE LA EMPRESA CI TECNOLOGIA ALIMENTARIA SAS EN LA CIUDAD
DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018**

AUTORES

JARITZA MORA GUERRERO - CÓDIGO: 1.098.773.043

JURLEY NATALYA RIOS ESPINOSA – CÓDIGO: 1.102.372.837

MARIA STELLA RODRIGUEZ GOMEZ – CÓDIGO: 1.098.607.343

**Trabajo de Grado para optar al título de
PROFESIONAL EN MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DIRECTOR

GLORIA I. DULCEY ANGARITA

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN MERCADEO Y AGROINDUSTRIA - GIMA

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
26-11-2018**

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradecer a nuestro padre celestial, por permitirnos culminar una etapa más en nuestro proyecto de vida, por ser esa fuerza interna que nos ayuda a levantarnos y superarnos cada día, a nuestros padres, por su apoyo incondicional, por sus sacrificios y por su confianza en nosotros, por sus palabras de aliento y sus constantes consejos para alcanzar nuestros objetivos.

Queremos agradecer también a todos y cada uno de los docentes de la Institución, Unidades Tecnológicas de Santander, por compartir con nosotros sus valiosos conocimientos, su experiencia y sus consejos en su recorrido por el mundo profesional, especialmente a la Dra. Gloria Dulcey Angarita directora del proyecto, por su apoyo para el desarrollo y culminación de la presente monografía.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 10 |
| INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN..... | 12 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 12 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN..... | 20 |
| 1.3. OBJETIVOS..... | 22 |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL..... | 22 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 22 |
| 2. MARCO REFERENCIAL..... | 23 |
| 2.1. MARCO HISTÓRICO..... | 23 |
| 2.1.1 INICIO DEL MARKETING (1900-1920)..... | 23 |
| 2.1.2 FORMALIZACIÓN EL MARKETING (1920-1950)..... | 23 |
| 2.1.3 EVOLUCIÓN EN MARKETING (1950-1980)..... | 24 |
| 2.1.4 ACENTUACIÓN DE LAS TRANSFORMACIONES Y FRACCIONAMIENTO DEL MARKETING (1980-2000)..... | 24 |
| 2.1.5 MARKETING RELACIONAL Y EXPERIENCIAL (2000 A LA FECHA)..... | 24 |
| 2.2. MARCO TEÓRICO..... | 25 |
| 2.2.1 TEORÍA ECONÓMICA CLÁSICA Y NEOCLÁSICA..... | 26 |
| 2.2.2 TEORÍA MERCADOTÉCNICA PRIMITIVA..... | 26 |
| 2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA (DÍAZ & LARA, 2005)..... | 27 |
| 2.2.4 MERCADOTECNIA CENTRADA EN LOS SERVICIOS..... | 29 |
| 2.2.5 TEORÍA DEL MARKETING DINÁMICO..... | 29 |
| 2.2.6 LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS Y LA TEORÍA DE LOS OCÉANOS AZULES 30 | |
| 2.3. MARCO CONCEPTUAL..... | 31 |
| 2.3.1 PLAN DE MARKETING..... | 31 |
| 2.3.2 CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETING..... | 32 |
| 2.3.3 NIVELES DE PLANEACIÓN..... | 33 |
| 2.3.4 MATRIZ PCI Y POAM..... | 34 |
| 2.3.5 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL..... | 34 |
| 2.4. MARCO LEGAL..... | 35 |
| 3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO..... | 36 |
| 3.1. CONOCER LAS POLÍTICAS ACTUALES DE COMERCIALIZACION EN LA LÍNEA DE PANADERIA DE LA EMPRESA CI TALSA SAS..... | 36 |
| 3.1.1 ACTIVIDA PRINCIPAL C.I. TALSA..... | 36 |
| 3.1.2 MISIÓN..... | 37 |

| | | |
|-------------|---|-------------------|
| 3.1.3 | VISIÓN..... | 37 |
| 3.1.4 | SERVICIOS..... | 38 |
| 3.1.5 | LINEAS DE COMERCIALIZACIÓN | 38 |
| 3.1.6 | CLIENTES | 39 |
| 3.1.7 | OBJETIVOS SGI..... | 39 |
| 3.1.8 | ORGANIGRAMA C.I. TALSA SUCURSAL BUCARAMANGA | 40 |
| 3.1.9 | POLITICAS DE FUNCIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION DE C.I TALSA. | 41 |
| 3.2. | ANALISIS SITUACIONAL DE CI TALSA BUCARAMANGA..... | 59 |
| 3.2.1 | ESTUDIO DE MERCADO EN LA LINEA DE PANADERIA DE CI TALSA..... | 59 |
| 3.2.2 | MATRIZ PCI..... | 71 |
| 3.2.3 | MATRIZ POAM | 76 |
| 3.3. | PROPUESTA DE MARKETING COMO APOYO AL AREA COMERCIAL DE LA LINEA DE PANADERIA EN CI TALSA BUCARAMANGA. | 83 |
| 3.3.1 | OBJETIVO PRINCIPAL DE LA PROPUESTA | 84 |
| 3.3.2 | OCÉANO AZUL..... | 84 |
| 3.3.3 | MATRIZ DOFA | 87 |
| 3.3.4 | MEZCLA DE MERCADO..... | 88 |
| 3.3.5 | CONSOLIDACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PROPUESTAS..... | 93 |
| 3.4. | PLAN DE ACCION PARA LA LINEA DE PANADERIA DE CI TALSA BUCARAMANGA..... | 94 |
| 3.4.1 | PLAN DE ACCIÓN | 94 |
| 3.4.2 | PRESUPUESTO PROYECTADO..... | 103 |
| 3.4.3 | INGRESOS PROYECTADOS | 106 |
| 3.4.4 | CONTROL Y SEGUIMIENTO..... | 106 |
| 4. | <u>CONCLUSIONES</u> | <u>107</u> |
| 5. | <u>RECOMENDACIONES</u> | <u>109</u> |
| 6. | <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> | <u>110</u> |
| 7. | <u>ANEXOS.....</u> | <u>113</u> |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Marcas representadas | 37 |
| Figura 2. Clientes..... | 39 |
| Figura 3. Organigrama Oficina Bucaramanga..... | 40 |
| Figura 4. Curva de Valor..... | 86 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Matriz PCI de CI TALSA BUCARAMANGA..... | 75 |
| Tabla 2. Matriz POAM de CI TALSA Bucaramanga | 82 |
| Tabla 3. Análisis de la matriz DOFA | 87 |
| Tabla 4. Referencias de la línea de panadería..... | 88 |
| Tabla 5. Dimensiones y Estrategias de Marketing propuestas | 93 |
| Tabla 6. Dimensión Reconstruir las fronteras del mercado | 96 |
| Tabla 7. Dimensión Enfoque desde la perspectiva global y no de cifras | 99 |
| Tabla 8. Dimensión más allá de la demanda existente | 100 |
| Tabla 9. Dimensión desarrollar la secuencia estratégica correcta..... | 101 |
| Tabla 10. Superación de los obstáculos clave para la organización..... | 102 |
| Tabla 11. Presupuesto proyectado | 103 |
| Tabla 12. Ingresos proyectados..... | 106 |

LISTA DE GRAFICAS

| | |
|---|----|
| Gráfica 1. Evolución de la producción y ventas en (%) de la industria manufacturera en Colombia. | 13 |
| Gráfica 2. Crecimiento real de la industria manufacturera colombiana por sectores en (%) Enero – febrero 2018. | 14 |
| Gráfica 3. Principales problemas de la industria febrero de 2018 (porcentaje de empresas)..... | 15 |
| Gráfica 4. Variaciones de ventas teniendo en cuenta los canales de distribución en los meses de diciembre de 2017 a marzo de 2018..... | 15 |
| Gráfica 5. Región Nororiente. Producción real y ventas reales por agrupación industrial. | 16 |
| Gráfica 6. Estructura PIB de Santander por sectores a precios corrientes 2016. | 17 |
| Gráfica 7. Producción industrial de Santander. | 19 |
| Gráfica 8. ¿En CI TALSA Bucaramanga todos los funcionarios directivos tratan con respeto a sus subalternos? | 44 |
| Gráfica 9. ¿Siento que puedo hacer carrera en CI TALSA Bucaramanga?..... | 44 |
| Gráfica 10. ¿CI Talsa Bucaramanga es una gran empresa para trabajar?..... | 45 |
| Gráfica 11. ¿En CI Talsa Bucaramanga resaltan mi gestión cuando realizo un buen trabajo?..... | 46 |
| Gráfica 12. ¿En CI TALSA Bucaramanga recibo un sueldo suficiente para satisfacer mis necesidades? | 47 |
| Gráfica 13. ¿En CI Talsa Bucaramanga los funcionarios conocen la misión, la visión, las políticas, las estrategias y las metas de la compañía? | 48 |
| Gráfica 14. ¿En CI Talsa Bucaramanga Reciben capacitación contante en temas de mercadeo y marketing? | 49 |
| Gráfica 15. ¿Conozco todos los usos, propiedades, y beneficios de los productos que se comercializa en la línea panadería de CI Talsa Bucaramanga?..... | 49 |
| Gráfica 16. ¿Recibimos capacitación constante en temas de relaciones interpersonales, liderazgo, manejo de emociones, ética, persuasión? | 50 |
| Gráfica 17. ¿Conozco y manejo los indicadores de gestión como herramienta efectiva que ayuda al cumplimiento de mis metas? | 51 |
| Gráfica 18. ¿En CI Talsa Bucaramanga laboramos en equipo para alcanzar las metas y los objetivos? | 51 |
| Gráfica 19. ¿En CI Talsa Bucaramanga las sugerencias de los empleados son escuchadas? | 52 |
| Gráfica 20. ¿En CI Talsa Bucaramanga sus empleados tienen la autonomía de tomar decisiones?..... | 53 |
| Gráfica 21. ¿Los miembros de nuestro equipo de trabajo en CI Talsa Bucaramanga cuentan con influencia, carisma, iniciativa, compromiso, información, conocimiento del producto y del mercado y capacidad de negociación? | 53 |
| Gráfica 22. ¿En CI Talsa Bucaramanga conozco completamente las funciones y procedimientos de mi puesto de trabajo, al mismo tiempo que la forma como contribuyen al cumplimiento de las políticas y metas de la compañía y me responsabilizo de su cumplimiento?..... | 54 |
| Gráfica 23. ¿En CI Talsa Bucaramanga, en su línea panadería todos los meses se presentan nuevos clientes? | 55 |

| | |
|---|----|
| Gráfica 24. ¿En CI Talsa Bucaramanga, en su línea panadería se pierden clientes antiguos?..... | 56 |
| Gráfica 25. ¿En CI Talsa Bucaramanga existe una buena comunicación entre los funcionarios y hacia los clientes?..... | 56 |
| Gráfica 26. ¿CI Talsa Bucaramanga en su línea panadería genera valor agregado para sus clientes?..... | 57 |
| Gráfica 27. ¿En Bucaramanga y su área metropolitana son conocidos, apreciados y elegidos ampliamente los productos y servicios que ofrece CI Talsa en su línea de panadería? | 58 |
| Gráfica 28. ¿En CI Talsa Bucaramanga existe una buena comunicación de los funcionarios hacia los clientes? | 60 |
| Gráfica 29. ¿CI Talsa Bucaramanga concreta habitualmente visitas las cuales son realizadas a satisfacción? | 61 |
| Gráfica 30. ¿Los miembros del equipo de trabajo de CI Talsa Bucaramanga cuentan con carisma, iniciativa, compromiso, capacidad de servicio, conocimiento del producto y del mercado?..... | 62 |
| Gráfica 31. ¿En CI Talsa Bucaramanga las sugerencias de los clientes son escuchadas? | 62 |
| Gráfica 32. ¿El tiempo de respuesta, confirmación y entrega de pedidos es satisfactorio? | 63 |
| Gráfica 33. ¿Conozco todos los usos, propiedades y beneficios de los productos que se comercializan en la línea de panadería de CI Talsa Bucaramanga? | 64 |
| Gráfica 34. ¿En CI Talsa Bucaramanga los productos o servicios se ajustan a los cambios tecnológicos, económicos y sociales? | 65 |
| Gráfica 35. ¿Los productos y servicios de CI Talsa Bucaramanga tienen un precio justo y son fáciles de adquirir? | 66 |
| Gráfica 36. ¿Existe una necesidad común en el sector no satisfecha por los proveedores? | 67 |
| Gráfica 37. ¿CI Talsa ha incurrido en fallas durante el tiempo que ha sido su proveedor? | 68 |
| Gráfica 38. ¿En CI Talsa se han presentado aspectos negativos o molestos al utilizarse un producto o servicio? | 68 |
| Gráfica 39. ¿ Cuáles son las principales razones para escoger su proveedor? | 69 |
| Gráfica 40. ¿De qué forma podríamos mejorar los productos o servicios ofrecidos para beneficio de su compañía? | 70 |
| Gráfica 41. Tasa de cambio nominal..... | 76 |
| Gráfica 42. Inflación..... | 77 |
| Gráfica 43. Tasas de interés..... | 77 |
| Gráfica 44. Evolución de la producción real y el empleo en el sector panificador..... | 78 |
| Gráfica 45. Tasa de desempleo..... | 80 |
| Gráfica 46. Tasa de ocupación..... | 81 |

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico de Marketing para Posicionar la Línea de Panadería de la Empresa CI TALSA S.A.S. en la Ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el Año 2018, se formula, con el fin de asesorar a la compañía a realizar un análisis que le permitirá evaluar su situación actual y el mejoramiento de la misma mediante el análisis de la información recolectada, proveniente de su área comercial encargada de la línea de panadería, la verificación de las políticas establecidas y la formulación de estrategias de mercadeo.

De acuerdo al propósito expuesto, la metodología utilizada fue descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método de observación, mediante la recolección de información documental de fuentes confiables primarias y secundarias.

De igual forma, los datos que la compañía autorizó suministrar para llevar a cabo el presente proyecto al personal encargado con respecto al tema, se utilizaron documentos escritos, electrónicos y de explicaciones verbales para la realización del análisis de forma apropiada. Dicho análisis, fue el fundamento principal para la elaboración del plan estratégico de marketing enfocado a impulsar la línea de panadería, y servir de apoyo a la empresa CI Talsa.

PALABRAS CLAVE. Consumidor, estrategias, marketing, mercado, plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

En el mundo competitivo en el que se encuentran en la actualidad las empresas, es indispensable buscar estrategias que permitan a las compañías crecer y ganar reconocimiento no solo por sus estrategias de competencia ante otros empresarios del mismo mercado, sino por ideas que contribuyan a la búsqueda de nuevos mercados, el fomento de las relaciones complementarias entre industrias con diferentes enfoques y la consecución de nuevos clientes en sectores hasta antes inconcebidos. Es por ello que con el desarrollo del presente proyecto, titulado Plan Estratégico de Marketing para Posicionar la Línea de Panadería de la Empresa CI TALSA S.A.S. en la Ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el Año 2018, se pretendió asesorar a la compañía en la realización de un análisis que le permitiera evaluar su situación actual y el mejoramiento de la misma mediante el análisis de la información recolectada y la formulación de estrategias de mercadeo basadas en la estrategia del Océano Azul.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método de observación, mediante la recolección de información documental de fuentes confiables primarias y secundarias, utilizando técnicas como la entrevista y la encuesta para establecer claramente la situación de la compañía que al final permitió elaborar una propuesta de plan estratégico de marketing enfocado a impulsar la línea de panadería y servir de apoyo a la empresa CI Talsa en Bucaramanga.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a las estadísticas (FMI, 2018) del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía a nivel mundial mejora constantemente llegando al 3.7% en 2017, confía que de igual forma para el 2018 y 2019 alcance el 3.9%. En el caso de América Latina, el organismo internacional dice que los datos del 2017 fueron 1.3%, esperando para el 2018 un incremento del 1.9% y para 2019 un crecimiento de 2.6%.

Los países latinos que impulsan esta tendencia son Argentina, Ecuador Brasil y Ecuador. Por su parte Colombia, para el 2017 obtuvo el 1.7%, para el 2018 y 2019 proyecta un crecimiento del 3.0% y 3.6% respectivamente, en el país, según FMI la tasa de inflación disminuye, suben los precios del petróleo, se amplían las exportaciones, crece la inversión en infraestructura, mejorando significativamente sus posibilidades (FMI, 2018).

No obstante, los empresarios nacionales deben sortear a nivel internacional y nacional dificultades como desventajas a mediano plazo para los productores de materia prima desfavoreciendo la producción y exportación colombiana; inminente necesidad de diversificación económica, requiriendo esfuerzos coordinados de toda la industria nacional, proyecciones de un crecimiento menor de las economías emergentes durante los próximos cinco años con respecto a las economías desarrolladas en términos per cápita ampliándose de esta forma la brecha económica; la incertidumbre económica y política por cambios de gobiernos durante el 2018; la corrupción; especulaciones sobre los acuerdos para TLCAN; la inestabilidad de los mercados financieros condicionada a las decisiones de la reserva federal de los EEUU, entre otros aspectos de gran influencia (FMI, 2018).

Las posibles soluciones propuestas para América Latina desde FMI en el documento “Las Américas aprovechan el ímpetu”, consisten en desarrollar el capital humano, abordar cuellos de botella de infraestructura, mejorar la gestión de gobierno y el clima de negocios, impulsar la liberalización financiera y del comercio.

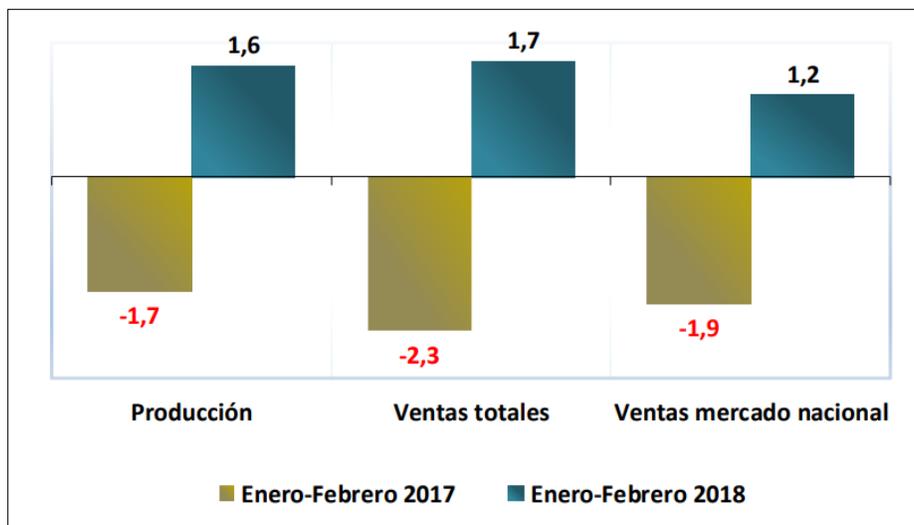
Para Colombia específicamente las indicaciones del organismo internacional son la realización de una política fiscal levemente expansiva basada en un mayor gasto público a nivel nacional, la implantación de una política monetaria adecuada para impulsar la demanda interna, el aumento de la inversión en virtud de los proyectos de infraestructura en el marco del programa de Cuarta Generación y proyectos en el sector petrolero, la disminución de la tasa de interés por medio de la reforma tributaria realizada en 2016, el aumento del IVA 16% al 19% conllevando finalmente, a la disminución del déficit en

cuenta corriente en la muy factible eventualidad de un incremento en los precios del petróleo y el aumento de las exportaciones no tradicionales (FMI, 2018).

La industria manufacturera nacional es un importante renglón de su economía, llamada a prosperar en el marco de la impostergable política de diversificación de la economía colombiana, en razón de la disminución de los precios de las materias primas que según el FMI está previsto para los próximos cinco años, pero indudablemente el reto es grande, las estadísticas así lo confirman, a febrero del año 2018, según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, realizada por entidades como ANDI, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, ACICAM, CAMACOL, Cámara Colombiana del Libro, la evolución de la producción y ventas vienen de un año 2017 de resultados desfavorables con la mayoría de porcentajes de crecimiento negativos a lograr en el año 2018 bajos porcentajes de crecimiento.

En este sentido de acuerdo a la gráfica 1, en comparación con el bimestre enero febrero de 2017 el bimestre enero febrero de 2018 la industria manufacturera remonto en producción 3.3%, en ventas totales 4% y en ventas en mercado nacional 3.1%, indicando que el clima de negocios para el sector está demandando estrategias de marketing que impulsen la tendencia de crecimiento (ANDI, 2018).

Gráfica 1. Evolución de la producción y ventas en (%) de la industria manufacturera en Colombia.



Fuente: Encuesta de opinión industrial conjunta (EOCIC).

Ahora bien, teniendo en cuenta los sectores de la industria manufacturera se encuentra que el comportamiento de los subsectores es diverso, en el caso de la industria de alimentos, conforme a la gráfica 2. presenta un comportamiento relativamente estable por encima del promedio del sector que para la producción es el 2.4%, en ventas totales el

3.3% y ventas en mercado nacional del 0.3%, mientras el sector alcanzó en producción el 1.6%, en ventas totales el 1.7% y ventas en mercado nacional el 1.2%.

Conforme a los resultados anteriores, solamente subsectores como el petróleo y las partes, piezas y accesorios para vehículos automotores obtuvieron resultados similares con 2.7%, 4.0%, 11.5% y 3.8%, 9.6%, 4.7% respectivamente, siendo esta una estadística alentadora sobre el futuro de la industria de alimenticia y sus posibilidades de consolidación y expansión (ANDI, 2018).

Gráfica 2. Crecimiento real de la industria manufacturera colombiana por sectores en (%)
Enero – febrero 2018.

| SECTOR | PRODUCCION (*) | VENTAS | |
|--|----------------|--------------|------------------------|
| | | TOTALES (**) | MERCADO NACIONAL (***) |
| Alimentos | 2,4 | 3,3 | 0,3 |
| Bebidas | 3,2 | -0,1 | -0,0 |
| Hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles | 6,1 | -9,6 | -11,5 |
| Papel, carton, y sus productos | -0,5 | 1,4 | -0,9 |
| Refinación de petróleo, mezcla de combustibles y coquizacion | 2,7 | 4,0 | 11,5 |
| Sustancias y productos químicos básicos | 0,2 | 2,7 | -1,9 |
| Otros Productos Químicos | -2,8 | -1,0 | -2,9 |
| Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes | 1,1 | -4,3 | -6,5 |
| Productos minerales no metálicos | -8,1 | -8,3 | -8,2 |
| Vehículos automotores y sus motores | 5,7 | -5,5 | -6,6 |
| Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores | 3,8 | 9,6 | 4,7 |
| TOTAL INDUSTRIA MANUFACTURERA | 1,6 | 1,7 | 1,2 |
| <i>Total Industria sin refinería de petróleo</i> | 1,5 | 1,4 | 0,1 |

Fuente: Encuesta de opinión industrial conjunta (EOCIC).

La consolidación y expansión se logra enfrentando los principales retos de la industria manufacturera que son en su orden la falta de demanda, costo y suministro de materias primas, el tipo de cambio, estrategias agresivas de precios y comercialización, contrabando, incertidumbre tributaria, infraestructura y costos logísticos, capital de trabajo, costos financieros y rentabilidad entre otros.

Dichos retos, deben ser superados por medio de estrategias que fomenten la asociatividad, la creatividad y la innovación que permitan darle valor agregado a la cadena productiva, alcanzar la competitividad empresarial y el desarrollo económico del país. La gráfica 3, muestra que la falta de demanda alcanza un 31.2% de las empresas, evidenciándose la necesidad de estimular la demanda en los diferentes niveles de la cadena productiva (ANDI, 2018).

Gráfica 3. Principales problemas de la industria febrero de 2018 (porcentaje de empresas).

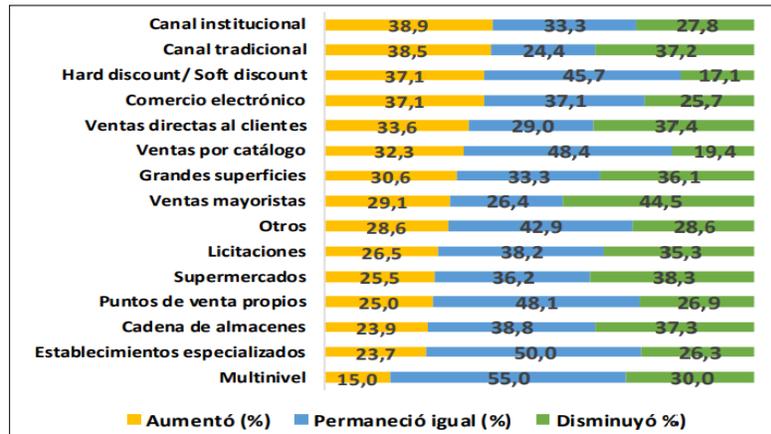


Fuente: Encuesta de opinión industrial conjunta (EOCIC).

El nivel de demanda se ve afectado directamente por el adecuado uso de los canales de distribución a disposición, los cuales deben ser escogidos cuidadosamente en armonía con el plan de ventas de la organización con el objeto de llegar al mayor número de clientes propios y clientes potenciales logrando su fidelización, pues para la compañía es un desgaste sustancial estar en constante búsqueda de nuevos clientes, sin lograr mantenerlos.

La gráfica 4 revela que en el periodo de diciembre a febrero de 2018 el canal de distribución que tuvo mayor número de ventas fue el canal institucional con un 38.9%, el que permaneció estable fue el multinivel con 55.0% y el que registro la tendencia a la baja fue el de ventas mayoristas con el 44.5%, resultados que dejan ver cambios sustanciales en el mercado que la industria manufacturera colombiana no debe pasar por alto.

Gráfica 4. Variaciones de ventas teniendo en cuenta los canales de distribución en los meses de diciembre de 2017 a marzo de 2018.



Fuente: Encuesta de opinión industrial conjunta (EOCIC).

En los Santanderes la industria cerro el 2017 con la tendencia a la baja mantenida durante los últimos seis trimestres descendiendo la producción real al 4.2%, las ventas al -5.8%, la reducción de personal temporal llegó a -4.4%, el personal permanente disminuyó en un -2.2%, la producción real cayó 4.4% y las ventas reales 4.5%, pese a lo anterior, el rubro de otros productos alimenticios presentan una tendencia un poco más favorable con una producción real y ventas reales en el cuarto trimestre de 2017 de 5.4% y 2.7% respectivamente (Banco de la República, 2018).

Gráfica 5. Región Nororient. Producción real y ventas reales por agrupación industrial.

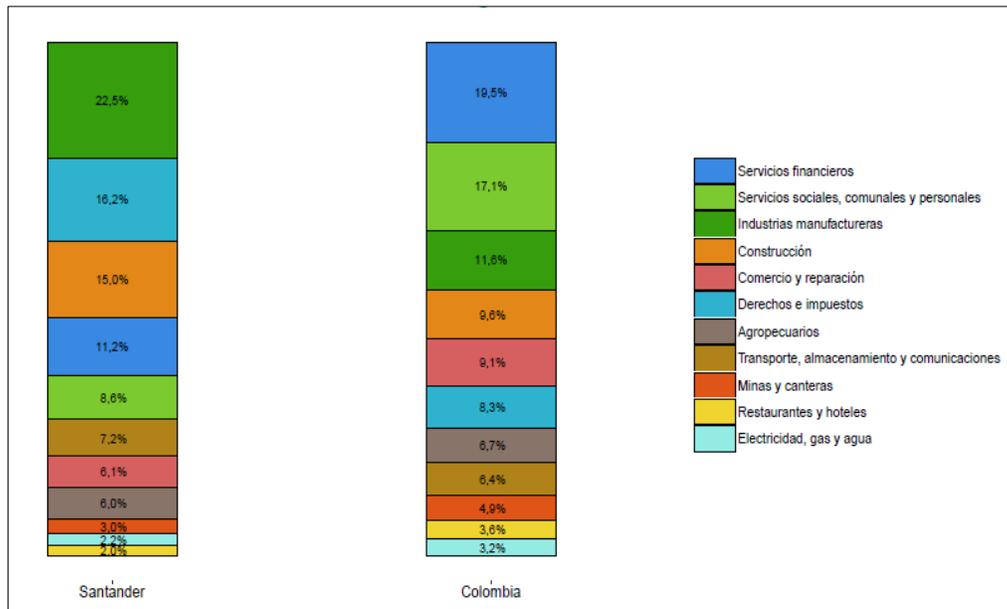
| Agrupación industrial | (crecimiento anual) | | | | | | | |
|--|---------------------|------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| | Producción real* | | | | | | | |
| | 2016pr | | | | 2017pr | | | |
| | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Conservación de carne y derivados cárnicos | 8,5 | 3,7 | -1,1 | -9,8 | -14,7 | -7,2 | -3,8 | -0,7 |
| Bebidas | 11,2 | -3,1 | -19,0 | -14,8 | -20,2 | -11,7 | -7,0 | -10,5 |
| Otros productos alimenticios | 0,8 | 7,6 | -0,1 | 1,8 | 13,3 | 11,5 | 8,4 | 5,4 |
| Confecciones | -0,8 | 11,9 | 8,1 | 12,4 | 2,5 | -1,2 | -6,7 | -27,9 |
| Calzado, partes y artículos de cuero | -5,6 | 5,4 | -15,3 | 2,4 | 15,0 | -3,2 | 7,1 | -14,1 |
| Minerales no metálicos | 0,6 | -1,4 | -8,6 | -21,6 | -21,8 | -21,0 | -20,7 | -13,9 |
| Otras manufacturas | -2,1 | 5,1 | -4,8 | -5,9 | -6,9 | -7,7 | -7,4 | -11,8 |
| Agrupación industrial | Ventas reales* | | | | | | | |
| | 2016pr | | | | 2017pr | | | |
| | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Conservación de carne y derivados cárnicos | 9,2 | 8,1 | -0,7 | -8,7 | -12,8 | -8,7 | -6,5 | -3,1 |
| Bebidas | 6,5 | -6,8 | -12,6 | -15,0 | -13,1 | -8,2 | -6,5 | -7,6 |
| Otros productos alimenticios | 2,4 | 6,8 | 0,0 | -1,2 | 11,9 | 12,5 | 3,1 | 2,7 |
| Confecciones | 2,0 | 6,6 | 11,2 | 6,6 | 5,0 | 4,3 | -8,7 | -18,6 |
| Calzado, partes y artículos de cuero | -10,8 | 2,2 | -5,1 | 17,4 | 16,6 | -1,2 | -8,6 | -14,9 |
| Minerales no metálicos | 5,9 | 2,9 | -9,2 | -13,8 | -16,8 | -18,5 | -22,3 | -18,6 |
| Otras manufacturas | -6,7 | 2,6 | -6,2 | -6,1 | -5,5 | -7,6 | -7,2 | -12,7 |

Fuente: MTMR - DANE. Cálculos Banco de la República.

Si bien es cierto que existen dificultades también es necesario conocer las fortalezas, según la Oficina de Estudios Económicos, a febrero de 2018 Santander es la cuarta economía del país, con un PIB de 7.55%, la ilustración 6 muestra que su participación en el mercado se diversifica en los sectores de servicios financieros, servicios sociales, comunales y personales, industrias manufactureras, construcción, comercio y reparación, derechos e impuestos, agropecuarios, transporte, almacenamiento, comunicaciones, minas y canteras, restaurantes y hoteles, electricidad, gas y agua.

De acuerdo con los datos anteriores, es de resaltar que en el departamento el sector de manufactura ocupa el segundo lugar en generación de empleo con un 18.9% y tiene un 22.5% de participación en la economía (Mincomercio Industria y Turismo, 2018).

Gráfica 6. Estructura PIB de Santander por sectores a precios corrientes 2016.

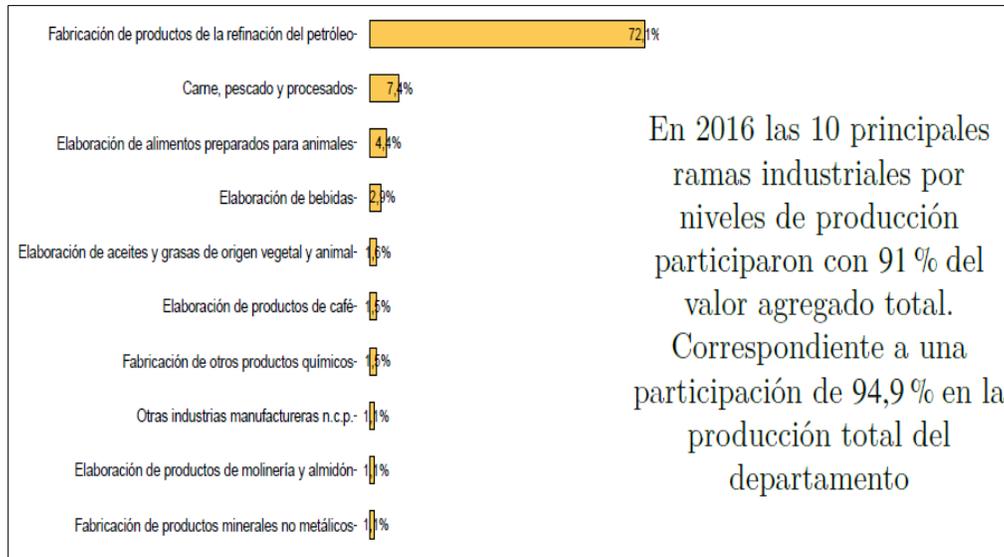


Fuente: Cuentas Departamentales - DANE.

Igualmente, se observa que Santander depende principalmente de la industria del petróleo afectada indudablemente por los bajos precios actuales de la materia prima, por consiguiente al igual que la economía nacional la industria en el departamento está llamada a ser diversificada con el ánimo de responder a las nuevas exigencias del mercado, siendo una oportunidad para estimular líneas como la carne, pescado y procesados, elaboración de bebidas, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, elaboración de productos del café, elaboración de productos de molinería y almidón entre otros.

Teniendo en cuenta los datos expuestos en la gráfica 7, producción Industrial dice: “en el 2016 las 10 principales ramas industriales por niveles de producción participaron con el 91% del valor agregado total, correspondiente a una participación del 94.9% en la producción total del departamento” (Mincomercio Industria y Turismo, 2018).

Gráfica 7. Producción industrial de Santander.



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera CIIU Rev.4.

Las empresas del sector manufacturero, especialmente las de la industria de alimentos en Santander pueden aprovechar la coyuntura económica para mejorar su competitividad, consolidarse y crecer, por medio de políticas que estimulen la eficiencia y eficacia en los procesos, la aplicación de la tecnología e innovación, el mejoramiento de la calidad de los productos o servicios mediante el diseño de estrategias de marketing que les permita la apertura de nuevos nichos de mercado a nivel local, regional, departamental, nacional e internacional, situación de beneficio no solo para las empresas del sector alimentario, sino que además beneficia a otras compañías, como es el caso de los proveedores de materias primas y facilitadores de maquinaria, entre otros.

Compañías dentro de las que se puede destacar, C.I Talsa, una empresa de origen antioqueño, con presencia en la ciudad de Bucaramanga desde hace más de 15 años, perteneciente a la organización ALICO y que se dedicada especialmente a solucionar las necesidades de la industria de alimentos, manejando diferentes líneas de empaques como son: la cárnica, panadería, gastronomía, café y bebidas, vending, agroindustria, empaques, productos de maíz, granizados y lácteos; ofreciendo nuevas tecnologías en maquinaria, sistemas de producción, accesorios, repuestos, asesoría técnica y mantenimientos tanto correctivos como preventivos.

Su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín, con sucursales a nivel nacional en Bogotá, Cali, Barranquilla, Dos quebradas, Cúcuta y Bucaramanga. A nivel internacional tiene oficina en EEUU, Ecuador, Bolivia y Perú, contando además con

distribuidores en República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Panamá, México y Chile (CI Talsa, 2016).

En Bucaramanga, CI Talsa, se ha encargado de crear posicionamiento entre los empresarios de la industria de alimentos, quienes le reconocen como un aliado estratégico cuando de maquinaria se trata, es por ello que cuenta dentro de la lista de clientes con empresas regionales de reconocimiento nacional e internacional como son Avidesa Mac Pollo, Campollo, Distraves, Frigorífico Vijagual, Don Jacobo, Potosí, La Suprema, Ornelo y de reconocimiento local como Salsan, Carfrisan, Foncepan, Nevada, Ketaco, Pesquera del Mar, entre otros.

Desde la apertura de su oficina comercial en la ciudad hace aproximadamente 15 años, CI Talsa, ha crecido en cada una de sus líneas considerablemente, siendo la Cárnica, de Panadería, Gastronomía y Café, las más representativas.

Sin embargo, a pesar de su crecimiento, cuando se revisan por separado cada una de las líneas, la dirección comercial en la región ha notado con preocupación que algunas de estas, que a su vez cuentan con sublíneas, no presentan un crecimiento acorde con las cifras totales que distan bastante de los objetivos y la visión de la compañía, como es el caso específico de la línea de panadería, que a pesar de contar con incrementos en cuanto a cifras de ventas, cuando se analiza en detalle, se deja en evidencia, que sublíneas como la de consumibles directamente relacionada con los equipos vendidos no crece acorde con lo que crece la sublíneas de maquinaria, siendo que la una está ligada a la otra.

Ahora bien, el principal interés de la compañía, no solo se concentra en el crecimiento de ventas en las sublíneas. Es por esto, que al analizar aún más en detalle el crecimiento de la sublíneas, se observa con preocupación que el 80% de su Pareto en ventas está representando en un mínimo de clientes, lo que genera una alarma que exige atención inmediata y soluciones que permitan captar un número mayor de clientes y fidelizar consecuentemente los ya existentes, por lo que se hace necesario establecer:

¿Cuál es la herramienta de gestión que permita impulsar la comercialización y el posicionamiento de la línea de panadería con sus respectivas sublíneas de la empresa CI Talsa en Bucaramanga?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En primer lugar, es indispensable tener presente que la economía globalizada exige a las diferentes compañías diseñar estrategias que les permita ser competitivas y abrir nichos

de mercado que hagan posible no solamente su permanencia en el mercado sino su crecimiento y consolidación.

En este contexto es de suma importancia para la economía local y nacional que empresas como CI Talsa estén en constante evaluación de sus líneas de mercado, siempre a la expectativa de crear estrategias que les permitan sortear las diferentes situaciones que se puedan presentar durante las coyunturas económicas principalmente caracterizadas por la inestabilidad del mercado y sus continuos cambios que obligan a las compañías a estar en una constante evolución de su portafolio de productos, que garanticen la calidad, rentabilidad y buen nombre de la industria santandereana, impactando positivamente indicadores de desarrollo como el PIB, la inflación y el desempleo entre otros.

Para la empresa CI Tecnología Alimentaria S.A.S., el desarrollo del presente proyecto, le permitirá establecer las causas por las que su línea de Panadería, a pesar de evidenciar un crecimiento en cifras totales durante los últimos tres años, no ha mantenido su participación en cada una de sus sublíneas de forma congruente con la capacidad de producción instalada, especialmente en la sublínea de consumibles.

En relación con lo anterior, la compañía contará con un plan estratégico de marketing que tendrá como objetivo el posicionamiento de su línea de panadería, la consecución de nuevos clientes, la fidelización de los actuales y el reconocimiento de marca entre los panaderos de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Del mismo modo, se pretende, aportar a la línea de Mercadeo estratégico, del Grupo de Investigación en Mercadeo GIMA - de Unidades Tecnológicas de Santander.

No obstante, es un proyecto integral que ratifica el compromiso de las Unidades Tecnológicas de Santander con la sociedad, en su interés por contribuir a la productividad y competitividad de las empresas en la región, a partir de estudios y modelos de intervención en temas de mercadeo, que brinden soluciones a las necesidades del sector, generando reconocimiento institucional por su liderazgo y altos estándares de calidad al servicio de la comunidad.

Finalmente, para el Profesional en Marketing y Negocios Internacionales de las Unidades Tecnológicas de Santander, el desarrollo del presente trabajo de grado le permite llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de sus estudios, en favor de la industria Santandereana, afianzando su aprendizaje, ganando experiencia y permitiéndole contribuir a la solución de las necesidades en un sector determinado que influye directamente en la economía de la región y el mejoramiento de la sociedad en general.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico de marketing para posicionar la línea de panadería de la empresa CI Tecnología Alimentaria SAS en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana en el año 2018.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las políticas actuales de comercialización en la línea de panadería de la empresa CI TALSA SAS, mediante la aplicación de un instrumento al director comercial y los asesores de la compañía en la sucursal de Bucaramanga, comprobando si las políticas son claras y de conocimiento común.
- Realizar el análisis situacional interno y externo para la empresa CI TALSA SAS en Bucaramanga mediante la matriz PCI y POAM que permitan establecer el contexto actual de la línea de panadería en la compañía.
- Diseñar una propuesta de marketing de acuerdo a la información recolectada como apoyo al área comercial encargada de la línea de panadería en la empresa CI TALSA SAS de Bucaramanga.
- Elaborar un plan de acción para la línea de panadería con estrategias financieras y un presupuesto óptimo para los próximos 3 años de la empresa CI Talsa SAS en Bucaramanga que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos para la línea de panadería en el plan de marketing mediante mecanismos de control.

2. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial, está compuesto por el marco histórico, donde se puede entender la evolución del marketing desde la aparición de este concepto, hasta lo que se concibe hoy en día, el marco teórico donde se relacionan las teorías que se crearon a partir de esta ciencia, el marco conceptual, que permite entender los conceptos claves para la realización de un plan estratégico de marketing y el marco legal, donde se relacionan la normatividad a tener en cuenta por la organización.

2.1. MARCO HISTÓRICO

El marketing es relativamente nuevo y desde su inicio en el siglo XX hasta la actualidad ha permanecido en constante cambio acorde con los escenarios en las distintas épocas, permitiéndole a las compañías adaptarse e impulsar las economías de los países, aunque como en todo proceso humano han ocurrido desaciertos que son corregidos paulatinamente en beneficio tanto de los empresarios como de los consumidores. Las etapas del marketing son inicio (1900-1920), formalización (1920-1950), evolución (1950-1980), acentuación de las transformaciones y fraccionamiento del marketing (1980-2000) y en último lugar el marketing relacional y experiencial (2000 a la fecha):

2.1.1 INICIO DEL MARKETING (1900-1920)

En esta etapa las empresas se centraron en realizar estrategias para distribuir los productos en el mercado que para la época se basaba en los factores de producción capital y trabajo de acuerdo a la teoría económica de las organizaciones. Razón por la cual se preocuparon por entender del mercado y sus transacciones apareciendo conceptos relacionados con el marketing como Commodity approach, Institucional approach, Functional approach (Schnaars, 1994).

2.1.2 FORMALIZACIÓN EL MARKETING (1920-1950)

En este periodo empezó el desarrollo tecnológico naciendo el sistema de producción en masa o producción en serie que inundó el mercado de productos, exigiendo del marketing la creación de diversas estrategias de mercadeo y más sofisticados métodos para venderlos, situación que hizo necesario entender e influir en los consumidores. El resultado fue que los clientes pudieron elegir entre numerosos artículos; pero en algunos casos elementos como el precio, la confusión en la información de los bienes y la calidad ocasionaron descontentos (Martínez, 2011).

2.1.3 EVOLUCIÓN EN MARKETING (1950-1980)

Llamado también marketing de masas, tiene lugar después de la II Guerra Mundial, durante el cual las empresas se enfocaron en la toma de decisiones y la incorporación de personal capacitado que pudiera realizar disposiciones pragmáticas. Esta etapa fue marcada por eventos como la aparición de la televisión, la informática y la creación de múltiples teorías entre las que se encuentran la segmentación del mercado, marketing mix, la imagen de marca, el análisis, planificación y control de marketing, la miopía del marketing, las “4P”, la imagen y la actitud, el comportamiento del consumidor, por otro lado para proteger al consumidor se hizo necesaria la ley de derechos del consumidor, Todos estos avances dieron un fuerte impulso al proceso de evolución del Marketing presentado desde 1900 (Schnaars, 1994).

Ahora bien, es importante destacar que el estudio del comportamiento del consumidor mencionado anteriormente tuvo lugar en la segunda parte de este periodo, desarrollando conceptos fundamentales como actitudes, motivación del consumidor, factores socio-demográficos que influyen en las decisiones de compra, etc. Y la ley del consumidor de 1962 trato aspectos relacionados con el derecho a la seguridad de los productos, el derecho a ser informados, el derecho a elegir y el derecho a ser escuchados surgiendo organizaciones para proteger los derechos del consumidor (ADDUC, s.f.).

2.1.4 ACENTUACIÓN DE LAS TRANSFORMACIONES Y FRACCIONAMIENTO DEL MARKETING (1980-2000)

En este lapso de tiempo el marketing fundamentó su perfeccionamiento en investigaciones científicas divididas en cinco áreas generales: marketing general, comportamiento del consumidor, dirección de marketing, aplicaciones de marketing, formación en marketing. En relación al comportamiento del consumidor se investiga en sí mismo aplicando conocimientos provenientes de la psicología, los derechos del consumidor y se presenta una controversia pues los intereses del consumidor y vendedor muchas veces no coinciden (Ruiz, 2011).

2.1.5 MARKETING RELACIONAL Y EXPERIENCIAL (2000 A LA FECHA)

También conocido como marketing online/virtual y del marketing de experiencias y vivencias. Se concentra en construcción y sostenimiento de interacciones sólidas y valiosas entre la empresa y sus clientes generando beneficios recíprocos y buscando en todo momento conservar los compradores actuales, atraer a los potenciales y crear nuevos nichos de mercado. Los consumidores hoy por hoy pueden comprar fácilmente

desde cualquier lugar, posee más control sobre el flujo de mensajes que se permite recibir, están informados, tienen acceso por medio de las redes del internet a toda la información de las mercancías y servicios y saben lo que quieren, obligando a las compañías a innovar y conocer las necesidades del cliente de manera que puedan ofrecer un valor agregado que atraiga al consumidor, de lo contrario pueden perder su posición en el mercado sin importar su trayectoria (Dominguez, 2017).

Razón por la que los empresarios han tenido que recurrir estrategias de marketing relacional y vivencial de tipo “uno a uno”, aunque Internet, la tecnología y los medios de comunicación tengan la capacidad de realizarlo a gran escala, prefiriendo utilizarlos para conocer el grado de satisfacción, mejorar los estándares de calidad, incluir otros usos a los bienes, modificaciones a los artículos o nuevos productos, fijar estándares de calidad, nuevos nichos de mercado (Dominguez, 2017).

En suma, el proceso del marketing al comienzo se centró en el estudio de los canales de distribución y del producto, seguidamente se enfocó en las ventas pretendiendo comercializar más unidades adicionales de producto, habida cuenta del desarrollo de la competencia y el de los gustos y autonomía del consumidor, posteriormente se fundamentó en las necesidades y deseos de los clientes, las características y requerimientos del entorno, en las acciones de los competidores para después diseñar su estrategia comercial, a continuación en estrategias agresivas de mercadeo fundamentadas en entender las necesidades de los consumidores y convencerlos para que compraran los productos, y finalmente evolucionó hacia la implementación del marketing relacional y de experiencias, basado en el respeto a los derechos e intereses de los consumidores, la asesoría continua, la inversión de recursos en la comunicación en red y el diseño de productos para enriquecer la experiencia del consumidor y los grupos de interés desde el punto de vista comercial, financiero y estratégico.

2.2. MARCO TEÓRICO

Como se pudo observar en el subcapítulo anterior, el Marketing ha venido evolucionando a través de la historia, pasando de ser a inicios del siglo XX una serie de conceptos relacionados con la distribución de productos, a lo que hoy día se conoce como una herramienta de valioso apoyo para la evolución de las empresas que enmarca técnicas y estudios con un enfoque global centrado en crear relaciones y experiencias en el área comercial, financiero y estratégico que facilita la satisfacción de los clientes y garantiza el posicionamiento de la compañía. A través de la historia y durante su evolución se han creado algunas teorías que a continuación se relacionan:

2.2.1 TEORIA ECONÓMICA CLÁSICA Y NEOCLÁSICA

Adan Smith (1723-1790) considerado el primer economista, fue un filósofo escocés que estudiaba los principales problemas de su época, considerando que el precio era una mano invisible que orientaba los recursos hacia las actividades de mayor valor. Elaboró una teoría de precios unida al mayor costo de producción considerado de la época como era el trabajo, identificando además el precio relativo donde especificaba el número de unidades que de debían dar de un bien, para cambiarlo por otro bien. Por su parte David Ricardo (1772-1823), un financiero británico, aportó al estudio, lo que se conocía como costos crecientes, en una época marcada por la Revolución Industrial y la expansión del comercio internacional, su teoría planteaba que, con el tiempo, los bienes escasearían por el incremento de la población, ocasionándose graves problemas de tipo social. (Cadena, 2011)

A pesar de los aportes anteriores, el principal exponente de estas teorías fue Alfred Marshall (1842-1924), un economista inglés que en 1890 desarrolló un instrumento matemático y gráfico de las curvas de oferta, centrado específicamente en la fijación de precios, la maximización del beneficio y la maximización del ingreso, aportando al área de mercadeo en su momento, la definición de diferentes términos de planeación estratégica asociados a los precios, como son las políticas, los objetivos, las estrategias y las tácticas establecidas por una entidad y de suma importancia para la toma de decisiones. Junto con Smit, formuló la Teoría de la Competencia Perfecta, donde el valor tanto de los fabricantes como de los clientes se establecía mediante el intercambio instantáneo, basado en el equilibrio entre la oferta y la demanda y los materiales para la fabricación de un producto que finalmente determinaban el precio a cobrar por el mismo. (Cadena, 2011)

2.2.2 TEORÍA MERCADOTÉCNICA PRIMITIVA

Durante el capitalismo primitivo, se maniobraba todo basado en la economía de la escasez, dejando de lado el estudio de las necesidades de los consumidores, por lo que la mercadotecnia de la época se centraba en solucionar la logística que implicaba el traslado de bienes desde las fabricas hacia los puntos de venta, dando solución a la disponibilidad de bienes en los puntos de distribución y la organización de las actividades para el intercambio respectivo. La administración, consistía en la organización de la mano de obra, la maquinaria, la materia prima y el capital para obtener el máximo de utilidad. Entre 1900 y 1950, se desarrolló la época de la producción en masa, donde se dieron varias prácticas de marketing, como la atribución de marcas y el uso de embalajes que reflejaban la calidad de los productos, dando inicio a la propaganda para promocionar las ventas de los excesos de producción originados, fortalecer el intercambio de productos básicos, fortaleciéndose la mercadotecnia como una disciplina científica. (Becerra, 2010)

2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA (Díaz & Lara, 2005)

Esta teoría se basó en la toma de decisiones dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes, basad en la mezcla de la mercadotecnia conocida como las cuatro “P”, su promotor Phillip Kotler (1972, 2002) la dividió en dos etapas. La primera etapa, considerada por Kotler, divide el ambiente de la mercadotecnia en macroambiente y microambiente, que afecta de forma directa las estrategias de mercadeo planteadas por la empresa junto con los competidores y las preferencias de los clientes.

En esta primera etapa, Kotler plantea que la empresa debe definir sus estrategias de mercado, basadas en el proceso administrativo de planeación, organización, integración dirección y control, para luego establecer la mezcla de las cuatro “P”, producto, precio, plaza y promoción, determinando además que el microambiente está conformado por cinco componentes: El ambiente interno de la compañía, los canales de distribución que para efectos prácticos se dividen en proveedores e intermediarios de mercadotecnia, los cinco tipos de mercado en los cuales la compañía puede vender: consumidores, productores, revendedores, gobiernos y mercados internacionales, los tipos básicos de competidores a los que se enfrenta una compañía y finalmente todos los públicos que tienen un interés real o potencial o un impacto en la habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Por su parte, el macro ambiente está formado por fuerzas demográficas, económicas, culturales, naturales, políticas y tecnológicas, las cuales configuran las oportunidades y amenazas de la compañía. Las fuerzas demográficas están formadas por las poblaciones humanas en términos de su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y demás estadísticas, el ambiente económico conformado por el cambio en los ingresos, los patrones de ahorro y de desembolso al consumidor; el ambiente natural que busca prestar atención a la escasez permanente de materias primas, el aumento en costos de energía, la contaminación y la intervención gubernamental en la administración de los recursos naturales; el ámbito político compuesto por leyes y las diferentes entidades gubernamentales, encargadas de las supervisión y control de actividades empresariales.

El ambiente cultural, enfocado en las costumbres, valores y aspectos culturales del medio en el que se desenvuelve una organización y finalmente el ambiente tecnológico, a quien corresponde la innovación, la inversión en investigación y desarrollo. En la segunda etapa, Kotler introduce la planeación estratégica como una mirada hacia el futuro y la comercialización internacional que busca afrontar las situaciones cambiantes del mercado, aspectos de mayor complejidad pero que fundamentan gran parte del marketing existente hoy día.

Toda la estructura parte según Kotler de la decisión de los directivos de la empresa, en la que se establece el mercado en el que se quiere posicionar la compañía, para definir claramente el proceso con el que se administraran las 4 “P”, las cuales son definidas así:

2.2.3.1. Producto: Son los beneficios y servicios ofrecidos por una entidad en un mercado clasificados por su durabilidad o tangibilidad y el tipo de consumidores al que están dirigidos. Estos productos a su vez se clasifican según sus hábitos de compra en: bienes de uso común, bienes de comparación, bienes de especialidad y los bienes no buscados. Por otra parte, se encuentran los bienes industriales, utilizados para un proceso de transformación, conformado por los materiales y partes, los suministros y servicios y los bienes de capital.

Es responsabilidad de la empresa, estar en constante evolución de sus productos, la calidad, su tiempo de vida útil, la evolución y aceptación en el mercado e incluso la sustitución de los mismo cuando así se requiera. Kotler sugiere que la planeación en el desarrollo de nuevos productos es determinante para el desarrollo exitoso del producto que se quiere crear, puesto que durante este proceso se definirán las materias a utilizar, la calidad con la que se producirá, las necesidades a satisfacer del mercado, la forma de distribución y el medio por el que se realizará el lanzamiento del mismo.

2.2.3.2. Precio: Es el único componente de la mercadotecnia que produce ingresos, siendo además el principal determinante de la selección del cliente según Kotler, afirmando además que, para poder determinarlo, se deben tener en cuenta por una parte, algunos factores externos de la empresa como: la naturaleza del mercado y de la demanda, los precios de la competencia, el gobierno y los revendedores y por otra parte algunos factores internos como: los objetivos de mercadotecnia planeados, las decisiones sobre su diseño, promoción, distribución y finalmente los costos en que se incurre para su producción.

2.2.3.3. Plaza: es el medio mediante el cual, se ofrecerán los productos y servicios de la compañía, que debe tener en cuenta para su definición aspectos de suma importancia, como el diseño del canal, las principales alternativas de distribución, sus limitaciones, la cobertura que se espera, la logística y los medios de transporte que serán involucrados entre otras variables.

2.2.3.4. Promoción: centrado en actividades para que un producto sea recordado en el mercado, influyendo positivamente en la mente del consumidor para que este se disponga a adquirirlo. De acuerdo con la teoría de Kotler, los principales instrumentos promocionales son: publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada y ventas personales los cuales tienen capacidades independientes, pero son orientados por los objetivos de comunicación establecidos.

Lo anterior, corresponde al desarrollo de la primera etapa de la administración, puesto que la segunda parte anunciada por Kotler corresponde a la consolidación de la planeación estratégica de una compañía donde se define claramente la misión, los objetivos, las políticas y metas centradas en satisfacer las necesidades de los grupos importantes de consumidores y en la que el proceso de marketing, contribuye activamente con la definición de planes estratégicos, mediante la identificación de oportunidades, la capacidad de la empresa para su aprovechamiento y la apertura de mercados tanto de tipo nacional como internacional.

2.2.4 MERCADOTECNIA CENTRADA EN LOS SERVICIOS

Con los diferentes cambios ocurridos en la economía, surge la era de los servicios globales, aportando gran parte de fuentes de trabajo y evolucionando el concepto de marketing hacia una interacción cada vez más estrecha del cliente en las decisiones estratégicas de los negocios, considerándose una disciplina encargada de estudiar los fenómenos en la venta y promoción de intangibles que contribuyen a satisfacer las necesidades de los clientes, según lo define Chuk Heinrich. Entendiéndose por intangibles, no solo la oferta de productos sin cuerpo, sino además el valor agregado que la compañía puede ofrecer a sus consumidores finales y que le generan satisfacción y gratitud con una empresa, como son la interactividad, la integración, la personalización y coproducción, marcos de referencia del enfoque centrado en los servicios (Correa & Gómez, 2014).

Esta teoría, afirma que la producción es solo un proceso intermedio entre la empresa y el consumidor final, puesto que la satisfacción total del mismo, va más allá del producto, relacionándose estrechamente con el valor agregado ofrecido por las compañías, una vez se adquiere el producto, en cuanto a formas de uso, aprovechamiento, capacitación, mantenimientos y demás.

2.2.5 TEORÍA DEL MARKETING DINÁMICO

Está basado en soluciones multimedia, mediante contenidos digitales personalizados que se proyectan haciendo uso de la tecnología mediante internet, teléfonos móviles y pantallas plasma, pasando de las imágenes estáticas del marketing tradicional a las imágenes controladas mediante ordenadores desde centros de gestión de contenidos, facilitando la creación de campañas personalizadas mediante la técnica "one to one". Se puede relacionar con la masificación de la publicidad, dirigida a sectores específicos dependiendo del perfil de los clientes y los puntos de distribución a los que está dirigido,

en concordancia con las estrategias establecidas por la compañía, si se tiene en cuenta que el 70 por ciento de los clientes toman sus decisiones de compra al llegar al establecimiento, en donde la visión de los productos, la publicidad y la información influyen directamente sobre ellos. La información transmitida mediante pantallas gráficas en los diferentes puntos de atención al cliente, hace que éste reciba el máximo de información no solo de los productos, sino además de la compañía, en el momento de mayor susceptibilidad para la compra (Maqueira & Bruque , 2012).

2.2.6 LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS Y LA TEORÍA DE LOS OCÉANOS AZULES

La teoría de las cinco fuerzas del ingeniero Michael Porter anunciada en 1979, analizaba el nivel de competencia de las empresas para establecer las estrategias a seguir por el negocio, basado en la articulación de cinco fuerzas que según Porter, determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria que son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores, definiéndose la rentabilidad de la empresa a partir de las que compiten en el mismo mercado (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003), teoría fuertemente criticada, al centrar sus esfuerzos en superar a la competencia, ubicando la supervivencia de las empresas únicamente en océanos rojos de mercados saturados, donde prevalece la ley del más fuerte.

Por su parte, la teoría de los océanos azules de W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro “Blue Ocean Strategy” hace referencia a las industrias que actualmente no existen, ese espacio del mercado desconocido e inexplorado por la competencia, poderoso en relación a las oportunidades que puede contener. Según sus autores, la clave para encontrar un océano azul es tener en cuenta el “marco de las cuatro acciones”, utilizados para reconstruir los elementos de valor del cliente y crear una nueva curva de valor desde cuatro preguntas que, aunque no son fáciles de responder, pueden contribuir con el análisis de los diferentes factores con los que compete la industria (Goikolea, 2014), así:

Elevar: ¿Qué factores deben elevarse muy por encima del estándar de la industria?

Eliminar: ¿Qué factores, por los que la industria ha competido mucho, deben ser eliminados?

Reducir: ¿Qué factores deben reducirse muy por debajo del estándar de la industria?

Crear: ¿Qué factores, que la industria nunca ha ofrecido, se deberían crear?

Luego de revisar las diferentes teorías alrededor del marketing, se puede concluir, que cada una desde su punto de vista y enfoque, han contribuido con el paso del tiempo al

desarrollo de lo que hoy se conoce como marketing, permitiéndose además desarrollar estrategias que contribuyen al crecimiento y la consolidación de las empresas en el mercado, definiendo además que, para el desarrollo del presente proyecto se adoptarán los lineamientos de la teoría del océano azul para el análisis y diseño del plan estratégico de marketing que permita impulsar la línea de panadería de la empresa CI Talsa de Bucaramanga.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Luego de analizar las diferentes teorías que enmarcan el concepto de marketing, se hace necesario estudiar los conceptos que enmarcan el plan de marketing y la proyección de sus alcances para el alcance de los objetivos de la compañía CI Talsa SAS, como una herramienta valiosa de la mercadotecnia.

2.3.1 PLAN DE MARKETING

Según la American Marketing Asociativo (A.M.A.), el plan de marketing es un instrumento conformado por el análisis de la situación actual de una compañía, sus oportunidades y amenazas, los objetivos, las estrategias y acciones definidas para alcanzar las metas propuestas y los ingresos proyectados, integrado dentro de un plan de negocio estratégico. Según McCarthy y Perrault, debe contener una descripción pormenorizada de la combinación de marketing que se ofrecerá, cual es el mercado objetivo y en cuanto tiempo se pretende incursionar en el, los recursos que se requieren, los resultados que se esperan y las medidas de control que se deben utilizar para garantizar el desarrollo del mismo (Cook, 1994).

La cobertura del plan de marketing puede abarcar toda la empresa, sin embargo, suele ser de mayor efectividad, cuando se realiza en áreas o marcas específicas en un alcance de un año, aunque el tiempo depende de varios factores, como el tipo de producto y el cliente objeto que pueden definir períodos de tiempo diferentes. Para que sea realmente efectivo, el plan de marketing se debe enfocar en cumplir por lo menos tres propósitos específicos como son: Ser una guía escrita con las estrategias de mercadotecnia a implementarse para alcanzar las metas propuestas por la organización en un plazo terminado, establecer claramente los responsables de cada proceso, el tiempo en el que se desarrollaran y el presupuesto con el que se debe contar y por último, debe ser un mecanismo de control con estándares de desempeño que permitan el mejoramiento continuo de las estrategias (Cook, 1994)

2.3.2 CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETING.

Es claro, que el plan de marketing no enmarca una fórmula única, puesto que éste debe ser diligenciado atendido la situación particular de la empresa, por tanto, su contenido deberá ajustarse a las necesidades que se presenten. Sin embargo, teniendo en cuenta el aporte de diferentes autores, a continuación, se relacionan los puntos básicos a tener en cuenta para su realización (Thompson, 2011):

Resumen Ejecutivo: describe de forma general de la propuesta, dirigida a los directivos de la compañía, donde se explican los objetivos y el alcance esperado, sin ahondar en detalles.

Análisis de la Situación de Marketing: Esta sección incluye la información más relevante sobre la Situación del Mercado: tamaño, crecimiento, necesidades del cliente, percepciones y conductas de compra. Situación del Producto: se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores. Situación Competitiva: identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia. Situación de la Distribución: información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución y la Situación del Macro ambiente: tendencias generales relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto.

Análisis FODA-A: En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica 1) las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio y 2) las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego, se define las principales Alternativas a las que debe dirigirse el plan.

Objetivos: definidos en dos rubros: Objetivos Financieros: como, por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión y los Objetivos de Marketing: donde los objetivos financieros se convierten en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa desea obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Otros objetivos de marketing pueden estar relacionados con el volumen de ventas en unidades, un porcentaje de crecimiento con relación al año anterior, incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca o ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

Estrategias de Marketing: Es un bosquejo de las estrategias ya definidas, especificando: El mercado meta que se va a satisfacer, el posicionamiento que se va a utilizar, el producto o línea de productos con el que se va a satisfacer, los servicios que se van a proporcionar a los clientes, el precio que se va a cobrar por el producto, los canales de

distribución que se van a emplear y la mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto.

Tácticas de Marketing: enmarca el programa de acción dando respuesta a preguntas como ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará? Y ¿Cuánto costará?

Programas Financieros: registra el rubro de ingresos presupuestado, estableciendo el volumen de ventas por unidades y el precio, promedio de venta y el monto correspondiente a gastos desglosados por categorías.

Cronograma: corresponde al calendario y tiempo de realización del plan, definido por semanas o meses con cada una de las actividades a realizar.

Monitoreo y Control: Establece los controles y el procedimiento para realizarlos que permitirán hacer el respectivo seguimiento y establecer los avances del plan.

2.3.3 NIVELES DE PLANEACIÓN

Es importante establecer que la planeación se desarrolla no solo a nivel estratégico, sino que existen tres niveles de planeación que se deben tener en cuenta para que la planeación sea exitosa así (Riquelme, 2015):

Planeación estratégica: se enfoca en alcanzar los objetivos organizacionales, determinando las acciones que se desarrollarán para cumplir las metas propuestas, dejando claro los recursos necesarios, la normatividad que se debe cumplir y la metodología que se seguirá. Se encuentra estrechamente relacionada con el diseño de la Estructura organizacional y se aplica en áreas específicas, que normalmente son las que vigilan y definen aspectos que no son posibles de limitar en otros niveles. Este tipo de planeación es llevada a cabo por los niveles directivos de la empresa y por lo general está diseñada para un periodo de largo plazo, cubriendo la empresa en su totalidad.

Planeación Táctica: se rige por las directrices establecidas en la planeación estratégica, estableciendo las actividades a realizar en cada área de la organización, optimizando el uso de los recursos para alcanzar los objetivos específicos, en las fases de períodos intermedios establecidos en la planificación anterior, siendo ejecutada por niveles intermedios, en áreas específicas de la empresa, mediante el uso de información interna y externa, medida a través de indicadores de efectividad y eficiencia.

Planeación Operativa: reúne las diferentes actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo específico, por cada unidad de operación, con un alcance inmediato, en el

día a día con resultados diarios programados, llevada a cabo por el personal operativo, se encarga de llevar a cabo los procedimientos claramente definidos en periodos reducidos de tiempo, medida a través de la eficiencia.

2.3.4 MATRIZ PCI Y POAM

Para que se realice un plan de marketing adecuado, acorde con la planeación estratégica de la compañía es necesario evaluar el entorno tanto interno como externo de la compañía, para ello existen la Matriz PCI y la Matriz POAM, que se explican a continuación:

Matriz PCI: (Perfil de Capacidad Interna), permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las amenazas y oportunidades del medio externo de la organización. Las capacidades se evalúan en relación directa con la función administrativa, puesto que se analizan las diferentes áreas de la compañía así: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano (Ariza, 2012).

Matriz POAM: (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), mediante esta matriz la organización puede identificar las amenazas y potenciales de la empresa, definiendo el impacto y la importancia de las mismas, desarrollándose de esta forma el análisis de entorno corporativo relacionado con los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos (Serna , 2013).

2.3.5 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

El desarrollo del plan de marketing estará basado en la teoría del Océano azul, estrategia basada en la “no competencia”, puesto que lo importante es ofrecer al mercado una idea innovadora donde la competencia carece de importancia, innovando sobre el valor, aunando costos, utilidades y precios. Estrategia basada en seis principios elementales:

Reconstruir las fronteras del mercado: Espacio en el que se estudian las opciones alternativas del mercado y sus factores determinantes, productos y complementos. *Dibujar un lienzo estratégico:* se saca a flote la creatividad de los diferentes funcionarios de la compañía implicados en el movimiento del negocio. *Explorar más allá de la demanda existente:* Estudiar detenidamente el detrás de la demanda. *Crear una secuencia estratégica:* es una revisión a los diferentes presupuestos de la compañía desde el de producción hasta el proyectado de ventas. *Superar los obstáculos:* el plan pretende establecer los posibles inconvenientes y una solución previa en caso de evidenciarse y finalmente, *Ejecutar:* lo planeado paso a paso (Udiz, 2013).

2.4. MARCO LEGAL

La actividad comercial está reglamentada por diversas normas que garantizan tanto el cumplimiento de los deberes como el disfrute de los derechos de los empresarios y de los consumidores, en este orden de ideas, al igual que los marcos teórico y conceptual ayudan a entender la función del marketing en la sociedad, el marco legal hace posible el ordenamiento armónico de la actividad empresarial. A continuación, se enunciarán algunas leyes relevantes:

Ley 1480 (2011). Estatuto del consumidor, esta norma tiene como fin regular los derechos y obligaciones de los productores, los proveedores y consumidores protegiendo la dignidad, la libertad, la salud, la seguridad y los intereses de los consumidores a través de acciones como la prevención, la promoción, la educación, el acceso a la información, la posibilidad de constituir asociaciones de consumidores que les permitan hacer valer sus opiniones, reclamaciones y proteger a los menores consumidores.

Decreto 1074 (2015). Decreto único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo sector comercio industria y turismo, por medio del cual se estructura, y se establece el régimen reglamentario del sector comercio industria y turismo.

Decreto 1078 (2015). Decreto único reglamentario de Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, este sector es de suma importancia si de realizar acciones relacionadas con marketing se trata pues la internet, la tecnología y las comunicaciones son determinantes que hacen la diferencia entre el éxito o el fracaso de cualquier compañía.

Decreto 1412 (2017). de 2017, por el cual se adiciona el título 16 a la parte 2 del libro 2 del Decreto Único Reglamentario del sector TIC, Decreto 1078 de 2015, para reglamentarse los numerales 23 y 25 del artículo 476 del Estatuto Tributario, los cuales presentan algunas disposiciones sobre Sobre contenidos digitales.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Con el desarrollo del presente proyecto se pretendió conocer la situación actual de la línea de panadería de CI TALSA S.A.S, que permitiera generar un diagnóstico y emitir un concepto de los aspectos a mejorar, mediante el planteamiento de un plan estratégico de marketing que les permita a los directivos de la sucursal en Bucaramanga, cumplir con las proyecciones generales de la compañía en cuanto al porcentaje de participación de la línea de Panadería en el promedio de ventas mensuales de la sucursal y su posicionamiento. A continuación, se presenta el desarrollo de cada objetivo.

3.1. CONOCER LAS POLITICAS ACTUALES DE COMERCIALIZACION EN LA LÍNEA DE PANADERIA DE LA EMPRESA CI TALSA SAS.

3.1.1 ACTIVIDA PRINCIPAL C.I. TALSA

Inicialmente es importante conocer todos los detalles de la empresa C.I. TALSA S.A.S, en relación a su actividad, objetivos, líneas y representaciones.

La actividad principal de la compañía es la atención a la industria alimentaria en general, ofreciendo las nuevas tecnologías en maquinaria, sistemas de producción, accesorios, repuestos y asesoría técnica, además de ofrecer servicios de mantenimiento correctivo y preventivo para lo cual cuenta con el Departamento Técnico Especializado más grande del país, como se puede evidenciar en su portal web.

CI TALSA trabaja de la mano con INDUSTRIAS METÁLICAS SHC, ubicado en Sabaneta desde el año 1992, donde fabrica algunos de sus equipos y accesorios de acero inoxidable, sobresaliendo las líneas de equipos propios como: Hornos, Mezcladores, Tomblor o Masajeadores, Elevadores, Mesas, Bandas, Carros Cutter, Planchas, Parrillas, Estufas y Equipos de Gastronomía, entre otros. Por otra parte, la compañía también representa marcas de gran reconocimiento a nivel mundial y que ofrecen soluciones a la industria de alimentos, como se puede observar en la figura 1.

La satisfacción impecable de las necesidades de sus clientes es un compromiso constante de CI TALSA, manteniéndolos a la vanguardia del mercado con Innovación, productividad, calidad, servicio esmerado, precios razonables, efectividad y eficiencia en todos sus productos.

A nivel nacional cuenta con siete supermercados ubicados en las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira y Cúcuta, al igual que a nivel internacional donde cuenta con oficinas en Perú, Bolivia, Ecuador, USA, con distribuidores en República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Panamá, México y Chile.

Figura 1. Marcas representadas



Fuente: CI Talsa

3.1.2 MISIÓN

Ofrecer una excelente asesoría en la selección de tecnologías innovadoras para la industria de alimentos en el mercado Latinoamericano sorprendiendo positivamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes al suministrarles equipos y servicios de calidad, contando con un buen elemento humano muy capacitado y satisfecho, cumpliendo con las leyes de los países donde participamos y logrando una justa retribución a los socios.

3.1.3 VISIÓN

Ser una compañía líder a nivel americano, en el servicio, comercialización y desarrollo de tecnologías diferenciadoras para la industria de alimentos, fortaleciendo su presencia en el territorio colombiano, representando en el 2021 el 60% de sus ingresos en mantenimiento preventivo, correctivo, repuestos, accesorios y consumibles con un talento humano altamente profesional, llegando a ser reconocidos por la solidez humana, moral, financiera y técnica.

3.1.4 SERVICIOS

- Asesoría en montaje de plantas de producción de alimentos
- Fabricaciones especiales de maquinaria según necesidad
- Suministro permanente de repuestos
- Realización de pruebas y ensayos
- Afilado de herramientas de corte
- Diseño de áreas de producción
- Mantenimiento preventivo
- Mantenimiento correctivo
- Fundación Intal

3.1.5 LINEAS DE COMERCIALIZACIÓN

3.1.5.1 Línea cárnica: Se especializa en maquinaria, repuestos, consumibles y accesorios de la industria cárnica y de embutidos, centrales de sacrificio, manejo de subproductos, desposte, procesamiento del pescado y empaque de carnes frescas, a través de actividades de importación, fabricación, diseño, mantenimiento y asistencia técnica.

3.1.5.2 Línea panificación: Encargada de todo lo relacionado con equipos, accesorios para la industria de panificación, repostería, pastelería, galletería, pizzería, dulces, pastas, snacks y chocolatería, además de los consumibles y utensilios tales como aceite desmoldante, cintas de atar, latas y moldes.

3.1.5.3 Línea gastronomía: Atendemos a establecimientos de alimentación masiva y negocios de comidas rápidas, entre ellos están: hoteles, restaurantes, tiendas de autoservicio, pizzerías, teatros, casinos, pollo asado, helados, universidades, hospitales, supermercados y grandes casinos del país.

3.1.5.4 Línea de café y vending: Todos los equipos y Accesorios para montar un negocio de café Eficiente. Además de la tecnología de equipos dispensadores de bebidas y snacks automáticos.

3.1.5.5 Línea de empaque: Máquinas de empaque tipo flowpack, empacadoras al vacío, selladoras manuales y de calor constante, termoselladoras, precortados, etc. Adicionalmente tenemos una amplia línea de equipos y soluciones industriales

para el empaque y dosificado cualquier producto alimenticio o de otras industrias en polvo, solido, granulado o líquido.

3.1.5.6 Línea agroindustrial: Todos los equipos y accesorios para procesamiento, empaque, conservación y adecuación de frutas, verduras y hortalizas.

3.1.6 CLIENTES

CI Talsa se encuentra en capacidad de atender clientes tanto de la industria a gran escala, como microempresarios que están iniciando sus negocios, teniendo en cuenta que le brinda facilidades a sus clientes para que puedan adquirir maquinaria y servicios en la medida de sus posibilidades, algunos de sus clientes se pueden observar en la figura 2.

Figura 2. Clientes



Fuente: CI Talsa.

3.1.7 OBJETIVOS SGI.

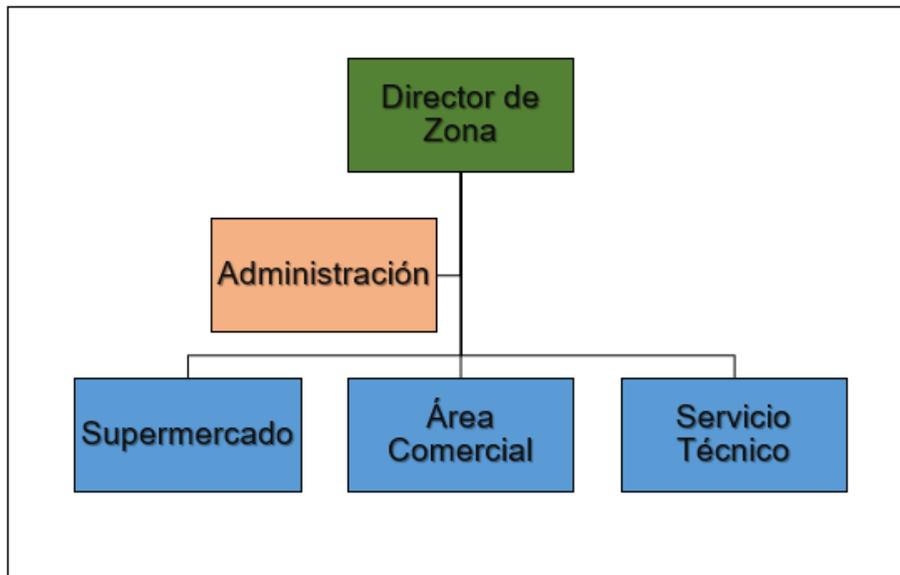
- Superar las expectativas de nuestros clientes.
- Posicionar la línea de mantenimientos preventivos, repuestos, accesorios y consumibles.
- Cumplir en la entrega de productos y servicios y Fortalecer el posicionamiento empresarial.
- Mantener y mejorar la competencia del recurso humano y Preservar la seguridad y salud de los empleados, contratistas y visitantes, cumpliendo con el SG-SST.
- Contribuir en la preservación del medio ambiente, controlando los impactos ambientales.

- Garantizar los niveles mínimos de seguridad en la cadena de suministro que permita identificar las posibles amenazas a la seguridad y mitigar los riesgos.
- Proteger la reputación de CI Talsa, minimizando la posibilidad de ser utilizada en operaciones de lavado de activos y/o financiación del terrorismo (LA/FT).

3.1.8 ORGANIGRAMA C.I. TALSA SUCURSAL BUCARAMANGA

La sucursal de C.I. Talsa en Bucaramanga, está conformada por 14 funcionarios, uno de ellos es el director de Zona y los demás está distribuidos entre el área administrativa, comercial y de servicio técnico, por lo que en base a la información suministrada por el director se elabora un Organigrama de la Oficina Bucaramanga como se puede observar en la figura 3.

Figura 3. Organigrama Oficina Bucaramanga



Fuente: Investigadores del proyecto

El director de Zona, es la persona encargada del cumplimiento del presupuesto y el correcto desarrollo de las operaciones en la Zona, es quien debe dar respuesta a cada uno de los gerentes en Medellín donde se encuentra la oficina principal por el comportamiento de la Zona y el desempeño de su equipo de trabajo, además, es quien debe velar por el cumplimiento de las políticas definidas por la compañía.

Por su parte el área administrativa está conformado por la Administradora de la Oficina, quien, si bien es cierto, trabaja mancomunadamente con el director de zona, es quien se encarga de manejar todo lo relacionado al dinero, en cuento a las funciones de tesorería y cartera, además de lo relacionado con el inventario y las reparaciones locativas, teniendo a su cargo el encargado de bodega y la empleada de oficios varios.

En cuanto al área de supermercado, corresponde al personal encargado del punto de venta, en el que se encuentra una administradora del supermercado y un asesor interno, quienes a su vez trabajan en conjunto con el área comercial, conformado por dos coordinadores de asesores y tres asesores externos, encargados de las visitas y atención personalizada de los clientes.

Finalmente, se encuentra el área de servicio técnico, conformado por la coordinadora de mantenimiento y dos técnicos, personal especializado en todo lo relacionado con el funcionamiento de equipos y maquinaria en general.

3.1.9 POLITICAS DE FUNCIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION DE C.I TALSA.

Para conocer más a fondo las políticas de funcionamiento y en especial las políticas contables con las que C.I. Talsa funciona en Bucaramanga, fueron aplicados dos instrumentos de recolección de información. El primero, consistió en una entrevista realizada al director de zona, con el que se logró identificar algunos aspectos relevantes para el análisis situacional de la sucursal y por otra parte se aplicó una encuesta virtual a los funcionarios, en la que se pretendió además de establecer si se tiene pleno conocimiento de las políticas de la empresa, se quiso evaluar el ambiente laboral de la organización, presentado los resultados obtenidos a continuación.

3.1.9.1 Hallazgos entrevista Director de Zona: En la entrevista realizada al Director de Zona, durante la visita a las instalaciones de CI Talsa en Bucaramanga, ubicadas en la Calle 16 N° 22 – 04 Barrio San Francisco, se pudo conocer el funcionamiento del negocio y algunas de las políticas establecidas por los directivos de la compañía desde su oficina principal en Medellín, las cuales rigen el funcionamiento de cada una de las sucursales y determinan las estrategias comerciales a implementar para el alcance de los objetivos.

El Dr. Diego A. Gómez, Director de Zona, manifestó que dentro de las funciones que desempeña es el encargado de los resultados tanto a nivel administrativo como comercial, encaminando los objetivos del grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los presupuestos establecidos por la compañía, en constante búsqueda de nuevos escenarios que faciliten la

realización de alianzas estratégicas y el cumplimiento del presupuesto, manifiesta además que desde el momento en el que se firma el contrato laboral, la empresa, inicia el ciclo de capacitaciones, comenzando por compartir la misión, visión, políticas, estrategias y metas que se persiguen en el desarrollo de las actividades con el fin de dar a conocer al nuevo funcionario claramente los objetivos que se pretenden alcanzar.

En cuanto a políticas organizacionales con las que la compañía construye su clima laboral, el sentido de pertenencia y la motivación en los empleados, se destaca la remuneración justa, los porcentajes de comisión dignos y acordes con el esfuerzo y desempeño, las actividades de integración dirigidas directamente por el fondo de empleados ALTATEC de la organización Alico, además, de los subsidios ofrecidos por la compañía a sus funcionarios en alimentación, educación, vacaciones y hasta matrimonio, contando además con primas extralegales a final de año y pagos de aguinaldo navideño en efectivo también como compensación por la labor prestada a cada funcionario.

En lo referente al análisis del grado de satisfacción de sus clientes CI TALSA, cuenta con un área especialmente diseñada para atender las quejas, peticiones y reclamos de los clientes SAC, departamento que según informa, cada tres meses está realizando encuestas en relación al nivel de satisfacción y atención de los clientes, con relación a los productos, al servicio, la atención del asesor y las nuevas necesidades.

A nivel de comercialización, la compañía cuenta con unas políticas claras, en cuanto a precio, comunicación y distribución, que se aplican a cada una de las líneas y que, para el caso de la línea estudiada en este proyecto, funcionan exactamente igual. Los precios son regulados mediante una lista acorde a las políticas de rentabilidad de la compañía, la cual permite ciertos márgenes de descuento manejados directamente por los directores en cada Zona en pro de lograr y cerrar negociaciones y ofrecer beneficios adicionales.

En lo que, a la comunicación y el aprovechamiento de los medios respecta, la compañía tiene por bien su participación en las diferentes ferias que se desarrollan de alimentos a nivel nacional, el trabajo de campo directamente asociado a las plantas de sus clientes, el aprovechando del internet y su portal para compartir información y descuentos, dejando de lado el pago por comerciales o franjas publicitarias en radio o televisión y apostándole directamente a la experiencia de marca con sus clientes.

Finalmente, en lo relacionado a distribución, a nivel nacional cuenta con puntos de venta y amplias vitrinas de exhibición por líneas, su área logística cuenta con un proceso específico para el embalaje y conservación de los productos, que garantice la calidad y el funcionamiento de sus equipos, proceso ratificado además por el área de servicio técnico y sus asesores comerciales en el momento en que se hace efectiva una venta.

En cuanto a la línea de panadería la compañía, distribuye maquinaria especializada para cada uno de los procesos desde el inicio del mismo con el pesado, hasta el horneado y posterior enfriamiento, de igual forma presta el servicio de instalación y capacitación al personal en el uso de los equipos, realiza acompañamiento para el desarrollo de nuevos productos, cuenta en Medellín con un convenio especializado con el INTAL, en el que los clientes pueden realizar ensayos para el

desarrollo de nuevos productos o el mejoramiento de formulaciones respectivamente. Periódicamente se cuenta en la zona con el director de cada una de las líneas, que para el caso siempre realiza una visita directa a cada cliente para informarlos sobre las últimas tendencias, tecnología y mejoramiento de procesos

En busca de cumplir con las políticas y los objetivos planteados por los directivos de la compañía, el Dr. Gómez, manifiesta que en la sucursal se han implementado una serie de estrategias para el crecimiento de la línea de panadería que se enfocan en la atención y visita al 100% de los clientes registrados en la base de datos, ofertando inicialmente los accesorios y consumibles, creando recordación de marca, que los ubique como primera opción cuando el cliente desee evolucionar su negocio, fomentando la importancia de la estandarización de los procesos y el retorno de la inversión mediante el impacto positivo.

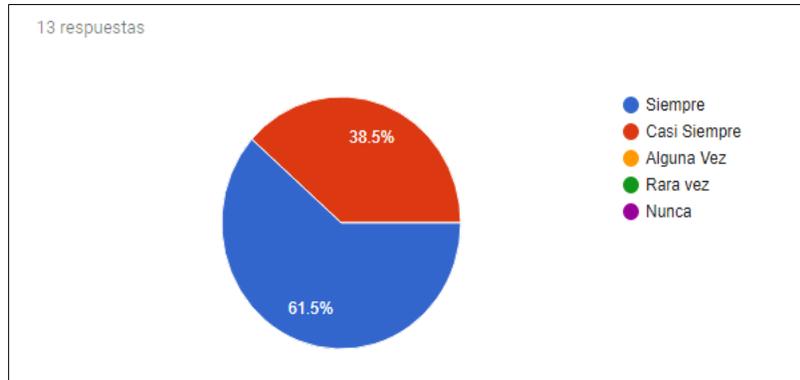
Por otra parte, CI TALSA, siempre está a la vanguardia de las tecnologías y las tendencias a nivel mundial, proveyendo a sus clientes soluciones innovadoras como tecnología de punta que les facilite los procesos, le disminuya los tiempos y les maximice los recursos, al igual, siempre facilita a los clientes de cada línea soluciones relacionadas directamente con las formulaciones y el mercado en el que se encuentren, que para el caso de panaderías, por lo general están relacionadas con el mejoramiento del moje, el pastillaje en pastelería, las técnicas de producción y la variación en presentaciones.

De igual manera, las estrategias pueden ser modificadas siempre y cuando los cambios contribuyan al logro de los objetivos y que finalmente son medidas en base a los resultados al final de cada periodo, el cumplimiento del presupuesto y el análisis de indicadores como el número de visitas realizadas por los asesores, el número de clientes nuevos y la satisfacción de los clientes en cuanto a productos y servicios.

3.1.9.2 Hallazgos en encuesta al personal CI TALSA Bucaramanga: Con el fin de conocer la percepción de los funcionarios en CI TALSA Bucaramanga, respecto al ambiente laboral, las políticas administrativas, comerciales y las estrategias implementadas se les realiza una encuesta virtual, a continuación, se reflejan los resultados.

Como se mencionó anteriormente, en la oficina de Bucaramanga, CI TALSA cuenta con catorce funcionarios, incluyendo al director de zona, a quien se le realizó la entrevista anterior, por tanto, esta encuesta fue contestada por los trece funcionarios restantes de las diferentes áreas, inicialmente se indagó sobre el clima laboral, con relación al trato de los directivos o jefes inmediatos, la posibilidad de hacer carrera en la empresa, el reconocimiento y las condiciones laborales justas, obteniendo resultados muy positivos al respecto.

Gráfica 8. ¿En CI TALSА Bucaramanga todos los funcionarios directivos tratan con respeto a sus subalternos?

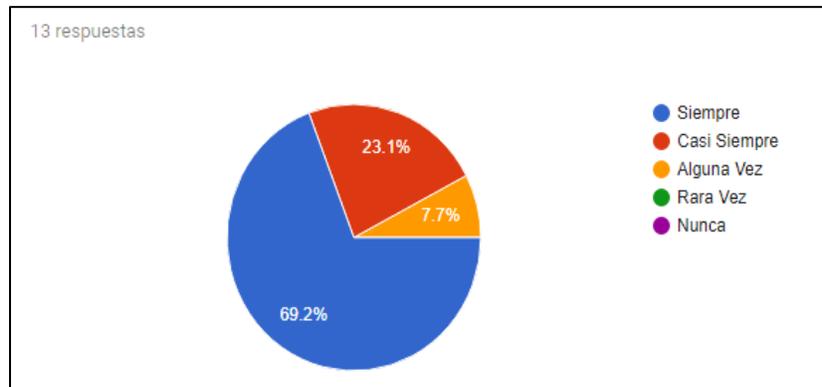


Fuente: Autoras del proyecto

El respeto de los directivos hacia sus subalternos durante el funcionamiento de una empresa es de suma importancia porque demuestra respeto por la dignidad y la persona, crea ambientes más saludables de trabajo fomentando el cumplimiento de metas y el alcance de objetivos en equipo, al indagar con los funcionarios CI TALSА Bucaramanga sobre esta situación el 61,5% considera que siempre sus directivos les tratan con respeto, como se puede observar en la gráfica 8, mientras que el 38,5% manifiesta que casi siempre se da esta condición, argumentando que en algunos momentos de alta presión los directivos de algunas líneas se han dirigido con expresiones fuertes, para hacer entender la situación, pero siempre en pro de buscar soluciones.

Hablar de clima organizacional, es un concepto muy amplio que implica que los empleados se sientan parte fundamental del desarrollo de la compañía, donde no solo se sientan satisfechos con el pago que reciben por su labor, sino además se sientan motivados a construir una carrera dentro de la compañía.

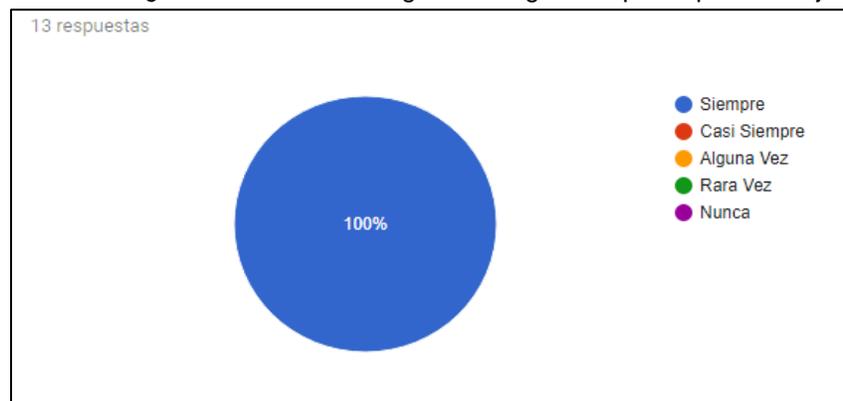
Gráfica 9. ¿Siento que puedo hacer carrera en CI TALSА Bucaramanga?



Fuente: Autoras del proyecto

Teniendo en cuenta, que estos ambientes permiten que las empresas retengan el talento humano, lo formen para que de manera conjunta se obtenga la máxima productividad en la compañía, como se puede observar en la gráfica 9. En CI TALSA Bucaramanga, el 69% de los empleados considera que siempre posible realizar una carrera en la organización, aunque esta posibilidad ya no esté directamente relacionada con el tiempo que puedan permanecer en la misma, sino por el contrario, la disposición y las ganas de aprender, situación que para el 23% les hace pensar que casi siempre sería posible, pero solo hasta cierto nivel dentro de la compañía, puesto que como lo manifiesta también el 7,7% de los encuestados algunas veces se podría dar la posibilidad, pero solo hasta ciertos cargos, puesto que por lo general las gerencias siempre están en cabeza de familiares de los dueños de la compañía.

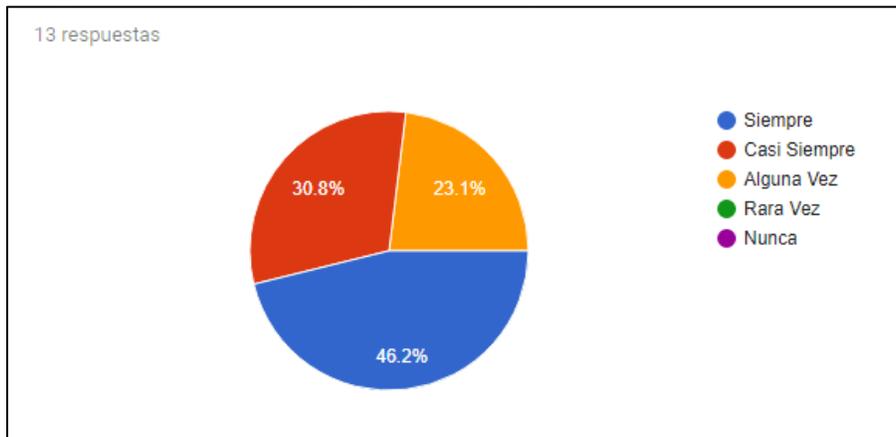
Gráfica 10. ¿CI Talsa Bucaramanga es una gran empresa para trabajar?



Fuente: Autoras del proyecto

Aun así, aunque los gerentes de las diferentes áreas por lo general sean familiares de los dueños, el 100% de los funcionarios están de acuerdo en que CI TALSA es una gran empresa para laborar, no solo por sus excelentes productos, sino además porque es una entidad comprometida con el desarrollo tanto profesional como personal de sus empleados, lo que refleja no solo en sus pagos, sino además en los beneficios para continuar con sus estudios, para asegurar a sus familias y en las diferentes actividades que realiza para integrar al personal junto con sus familias, en pro del cuidado de su salud y su desarrollo integral.

Gráfica 11. ¿En CI Talsa Bucaramanga resaltan mi gestión cuando realizo un buen trabajo?

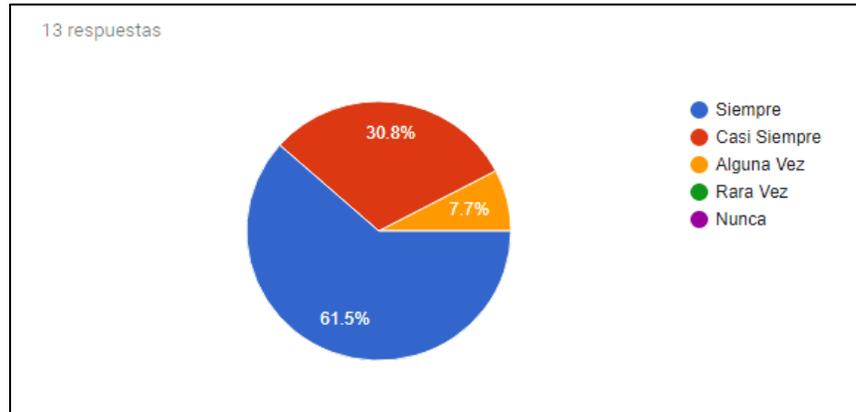


Fuente: Autoras del proyecto

Lo anterior, es un resultado óptimo que demuestra el compromiso de la compañía por generar un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de sus empleados, preocupándose no solo por el cumplimiento de los presupuestos comerciales, sino además por mantener un personal motivado y comprometido con el objeto social, incentivando la consecución de resultados mediante diferentes métodos entre los que se destacan: el pago de comisiones, las bonificaciones adicionales y en algunas ocasiones el reconocimiento por su buen trabajo.

Incentivos, que si bien es cierto pese a no ser estrategias plenamente establecidas, en algunas áreas de la compañía se aplican de vez en cuando como lo manifiesta el 23% de los funcionarios que por lo general pertenecen al área administrativa, comparados con el 46% que manifiestan ser siempre reconocidos por su excelente labor al igual que el 30% restante quienes expresan que casi siempre se les felicita por su buena gestión, porcentajes pertenecientes al área comercial y de servicio técnico que se pueden observar en la gráfica 11.

Gráfica 12. ¿En CI TALSA Bucaramanga recibo un sueldo suficiente para satisfacer mis necesidades?

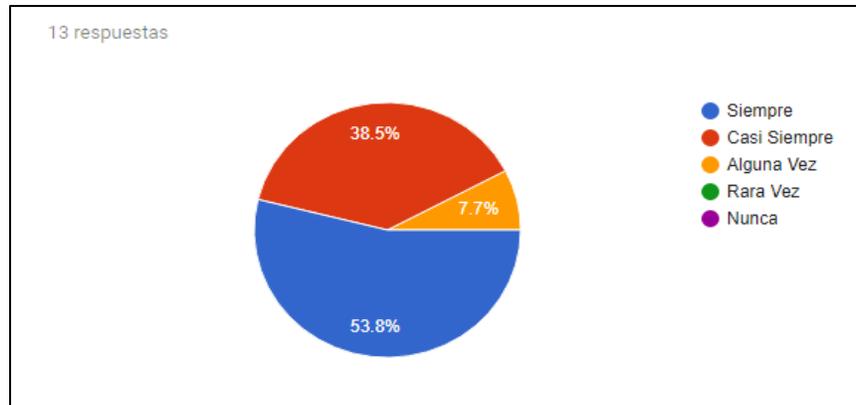


Fuente: Autoras del proyecto

Para finalizar se quiso indagar con los empleados, si consideraban que el sueldo que reciben por su labor, es suficiente para satisfacer sus necesidades, encontrando como se observa en la gráfica 12, que para el 61,5% lo es, mientras que el 30,8% de los encuestados manifiestan que casi siempre lo es y tan solo un 7,7% expresa que solo en algunas ocasiones lo es. Indagando más a fondo sobre estos resultados, se encuentra que la organización cuenta con bases de salarios establecidos con un muy buen promedio si se comparan con la realidad laboral del sector, tomando como base que su salario mínimo está en promedio el 12% por encima del salario mínimo legal mensual vigente.

De igual forma, los funcionarios manifiestan que realmente su salario si es bueno, pero reconocen que necesitan fortalecer sus conocimientos a nivel financiero para poder mejorar la administración de su dinero y fortalecer su inteligencia financiera, puesto que es bien sabido, que el éxito no está en ganar mucho dinero, sino en saber administrarlo consecuentemente.

Gráfica 13. ¿En CI Talsa Bucaramanga los funcionarios conocen la misión, la visión, las políticas, las estrategias y las metas de la compañía?



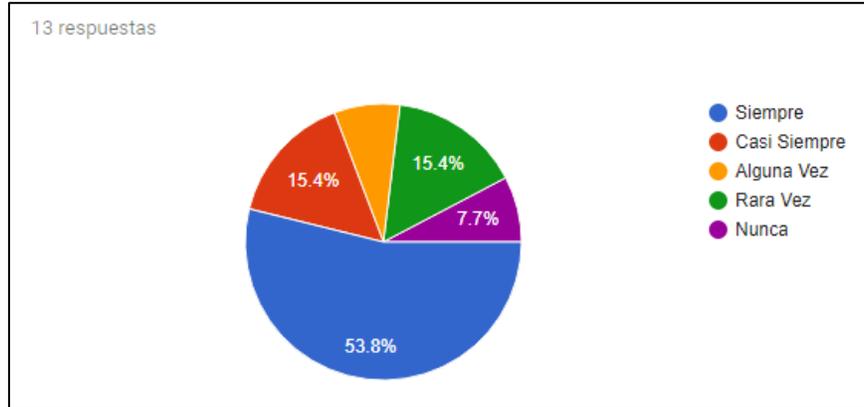
Fuente: Autoras del proyecto

Otro de los aspectos importantes, que se deben conocer dentro de una empresa es la importancia y prelación que le dan a las capacitaciones, entendiéndose que éstas son de gran beneficio no solo para el desarrollo personal sino también para el logro de los objetivos institucionales, puesto que, mediante un programa de capacitaciones especializado, se pueden contrarrestar situaciones presentes y se puede construir un futuro con mayor solidez para la empresa.

Un proceso de capacitaciones debe estar diseñado incluso desde el momento en el que se contrata personal, para garantizar que el nuevo funcionario conocerá la planeación estratégica establecida por los directivos de la compañía y trabajará en concordancia con las mismas, es por ello que se indagó con los empleados de CI TALSA Bucaramanga.

En este campo se indagó por el conocimiento la misión, visión, políticas, estrategias y metas establecidas por la compañía como se observa en la gráfica 13, a lo que el 53,8% de la compañía respondió satisfactoriamente tener total conocimiento de esta información, un 38,5% reconoció que conoce "casi" la mayor parte de esta información y un 7,7% manifiesta que solo conoce parte de la misma, lo que deja en evidencia la necesidad de compartir con todo el personal estas bases de vital importancia para el correcto desarrollo de las funciones, independiente del cargo desempeñado, entendiéndose que todos los funcionarios deben trabajar en conjunto.

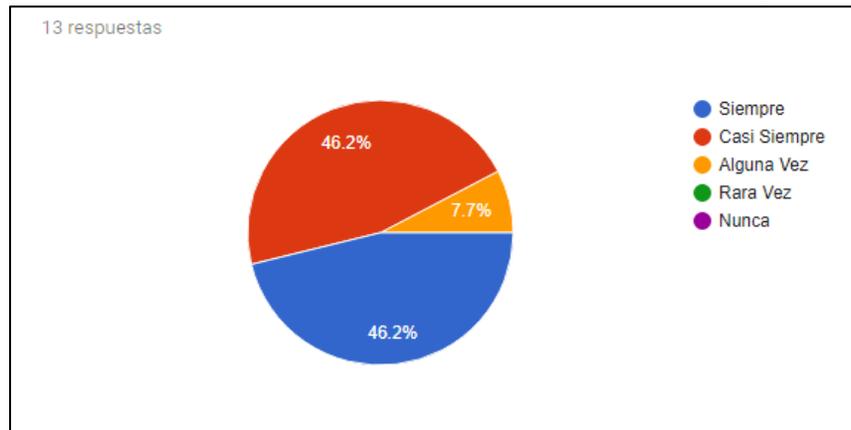
Gráfica 14. ¿En CI Talsa Bucaramanga Reciben capacitación contante en temas de mercadeo y marketing?



Fuente: Autoras del proyecto

En relación al objetivo de la investigación, fue importante conocer si el personal de CI TALSA Bucaramanga ha sido capacitado en temas de mercadeo y marketing y si el concepto les es de sus dominios, teniendo en cuenta que de este conocimiento depende el éxito de las estrategias comerciales a implementar, encontrando que tan solo el 53,8% del personal, considera manejar el tema, un 15,4% expresa que lo conoce pero no es de su dominio y finalmente un 30,8% del personal manifiesta no tener o conocer muy poco al respecto como se puede ver en la gráfica 14, situación no muy favorable para la empresa, sobre todo cuando se busca consolidarse como marca y posicionar una línea, que para el caso, es la línea de panadería.

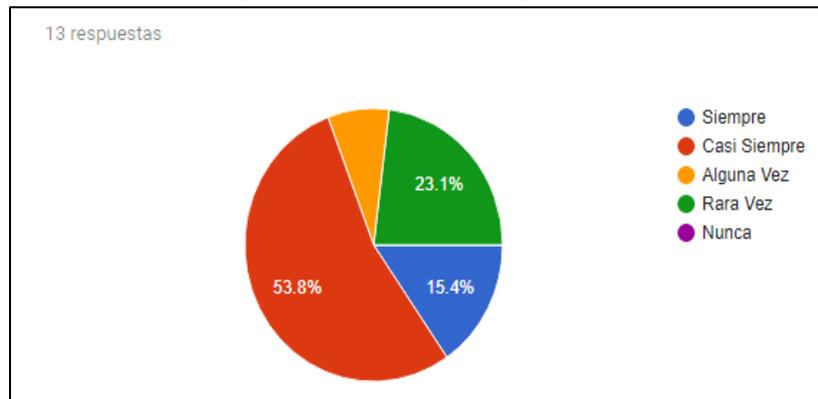
Gráfica 15. ¿Conozco todos los usos, propiedades, y beneficios de los productos que se comercializa en la línea panadería de CI Talsa Bucaramanga?



Fuente: Autoras del proyecto

Ahora bien, para poder crear estrategias que permitan posicionar una línea de la empresa como es el caso de la de panadería, es indispensable que el personal tenga pleno conocimiento de todos los productos ofrecidos, los beneficios, usos y propiedades de cada referencia, encontrando como se puede observar en la gráfica 15, que el 46,2% de los empleados manifiestan conocer todos los detalles de la línea, mientras que otro 46,2% expresa que conoce parte de la información, encontrando además que un 7,7% confirma conocer poco al respecto. Lo positivo de estos resultados es que el 46,2% que conoce todo al detalle, pertenecen al área comercial directamente, sin embargo, se hace necesario, programar una capacitación más completa sobre estos productos, considerando que los demás porcentajes pertenecen a personal administrativo, logístico y de mantenimiento.

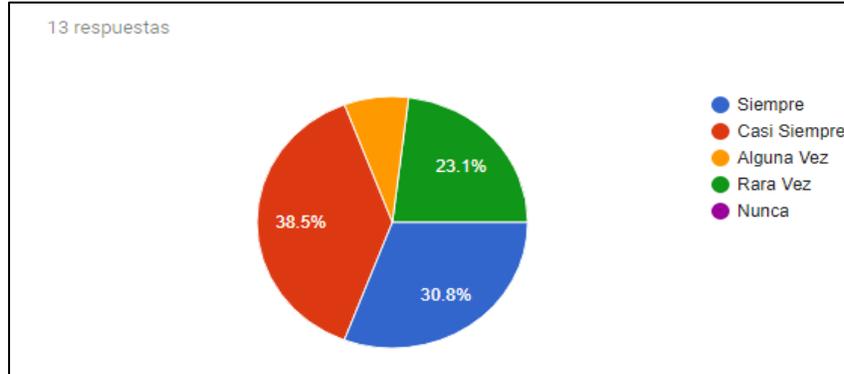
Gráfica 16. ¿Recibimos capacitación constante en temas de relaciones interpersonales, liderazgo, manejo de emociones, ética, persuasión?



Fuente: Autoras del proyecto

Por otra parte, es indispensable contar con personal capacitado no solo en lo relacionado a los beneficios y ventajas de sus productos, sino además fuertes en todo lo relacionado a inteligencia emocional, para contrarrestar las objeciones, superar la frustración, controlar sus emociones, fortalecer su carácter y encontrar la forma de lograr negociaciones desde la comunicación interna del ser con otros individuos, por ello en la gráfica 16, se indaga a los empleados sobre los espacios de capacitación en liderazgo e inteligencia emocional, encontrando que el 53,8% manifiesta que casi siempre se dan estos espacios, contrario al 30,8% que manifiesta rara vez o alguna vez, haber escuchado sobre estos conceptos, encontrando un muy buen aspecto a tener en cuenta como estrategia para fortalecer el equipo de trabajo.

Gráfica 17. ¿Conozco y manejo los indicadores de gestión como herramienta efectiva que ayuda al cumplimiento de mis metas?

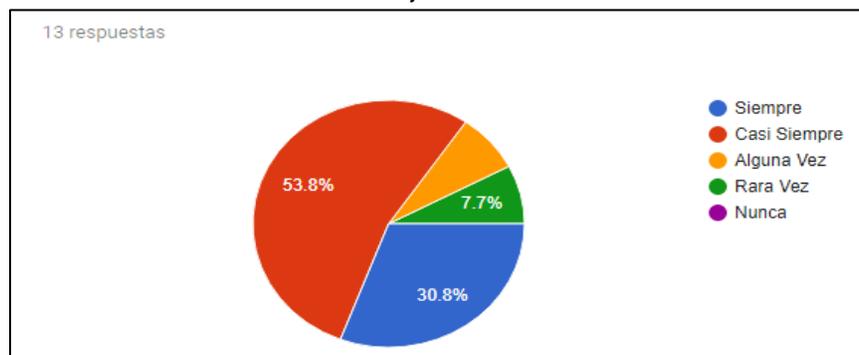


Fuente: Autoras del proyecto

Finalmente, para que un proceso de capacitación pueda ser considerado integral, la empresa debe garantizar que comparte con sus funcionarios la forma adecuada y los indicadores que utiliza la gerencia para evaluar la gestión en cada área y el cumplimiento de objetivos, con el fin de que sus empleados de igual forma, puedan controlar sus procesos y cuidar sus indicadores-

Por tanto, en la gráfica 17, se pueden encontrar los resultados obtenidos al preguntar, si los indicadores de gestión son de conocimiento de los encuestados y si son utilizados como una herramienta efectiva para el cumplimiento de las metas, a lo que tan solo el 30,8% confirmó conocerlos en su totalidad, un 38% argumentó conocer casi la mayoría de los mismos y el 30,7% restante afirmó no conocer sobre el tema realmente, situación en la que se debe enfocar una estrategia, puesto que es bien sabido que medir y analizar son dos pilares fundamentales para establecer el éxito de una empresa.

Gráfica 18. ¿En CI Talsa Bucaramanga laboramos en equipo para alcanzar las metas y los objetivos?

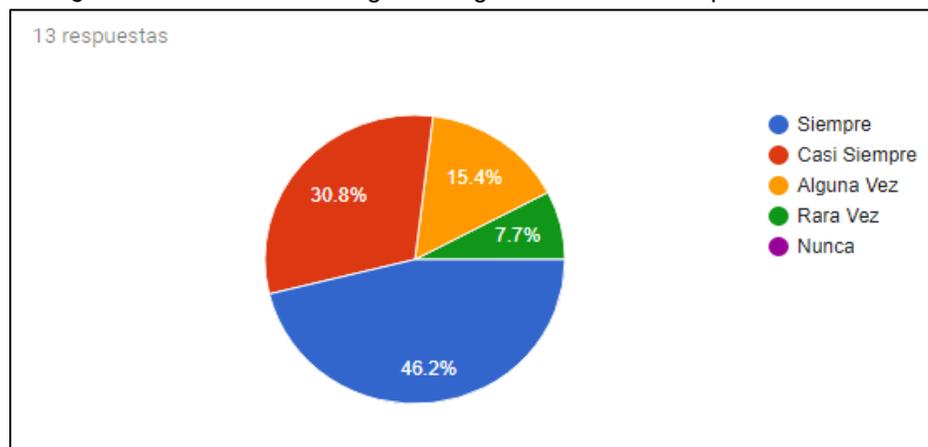


Fuente: Autoras del proyecto

Existe, además, un aspecto importante para garantizar un resultado positivo tanto en los diferentes procesos dentro de la empresa como externamente, que puede mejorar el rendimiento empresarial y por ende el logro de objetivos planteados en diferentes tiempos, conocido como liderazgo, entendiéndose éste no solo como el hecho de mantener el personal motivado para el cumplimiento de órdenes, sino además el estar en frente liderando los diferentes procesos, donde los funcionarios se sientan apoyados, reduciéndose de esta manera el ausentismo laboral y fomentando el trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas.

Por lo anterior, en este aspecto se puede observar en la gráfica 18, que existen varios aspectos que pueden ser susceptibles de mejora, teniendo en cuenta que tan solo el 30,8% considera que siempre se trabaja en equipo, mientras que el 69,2% expresa tener duda de que siempre sea así, puesto que, a pesar de las buenas relaciones, manifiestan que en ocasiones tienden a trabajar por separado en busca de lograr de forma independiente el cumplimiento de sus presupuestos.

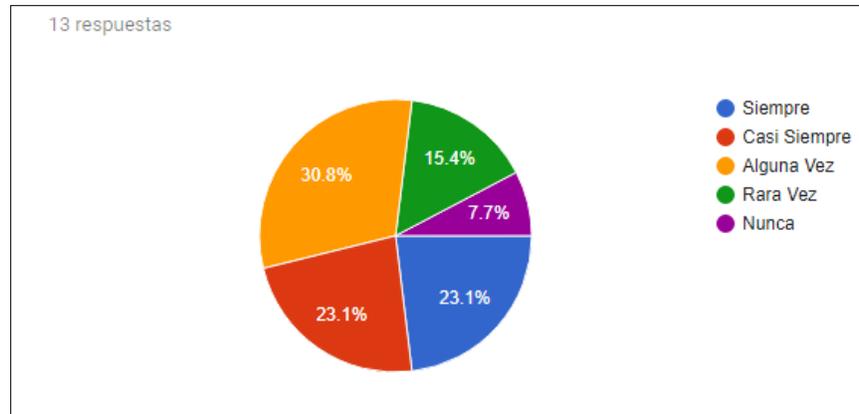
Gráfica 19. ¿En CI Talsa Bucaramanga las sugerencias de los empleados son escuchadas?



Fuente: Autoras del proyecto

Y es que hablar de liderazgo, no se trata solamente de ser esa cabeza principal a los que los demás funcionarios deban seguir, no, ser líder se trata de escuchar el sentir de su equipo de trabajo y tomarlo en cuenta para la búsqueda de estrategias y soluciones en la carrera por alcanzar las metas propuestas, situación que para el 46,2% de los empleados en CI Talsa Bucaramanga, es positiva siempre, mientras que otro 30,8% argumenta que a su modo de ver las cosas casi siempre las sugerencias son tenidas en cuenta, contrario a lo que piensa el 23,1% quienes manifiestan que alguna o rara vez, sus comentarios fueron tenidos en cuenta para mejorar alguna situación en particular. Resaltando en este aspecto, la importancia de este detalle, que permite consecuentemente crecer y aumentar la productividad en una organización.

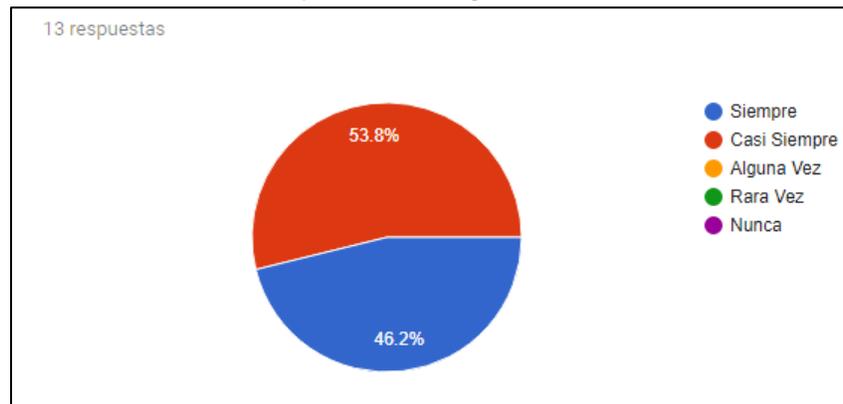
Gráfica 20. ¿En CI Talsa Bucaramanga sus empleados tienen la autonomía de tomar decisiones?



Fuente: Autoras del proyecto

Lo anterior, unido a la ventaja que pueden tener los funcionarios, cuando se les concede cierta anatomía para la toma de decisiones siempre y cuando éstas, estén de acuerdo con las políticas establecidas por la compañía, sobre todo en lo que a lo comercial respecta. Como se puede observar en la gráfica 20, este si es un tema en el que se pueden encontrar bastante divididas las opiniones de los funcionarios de CI TALSA Bucaramanga, puesto que el 23% manifiesta tener autonomía para tomar decisiones en diferentes situaciones, mientras que otro 23% argumenta tener esta posibilidad casi siempre, aunque en la mayoría de situaciones dependa del jefe inmediato, mientras que el 53,8% de los encuestados expresan no tener dicha libertad y depender generalmente de las decisiones del director de zona o de los gerentes de la principal en Medellín.

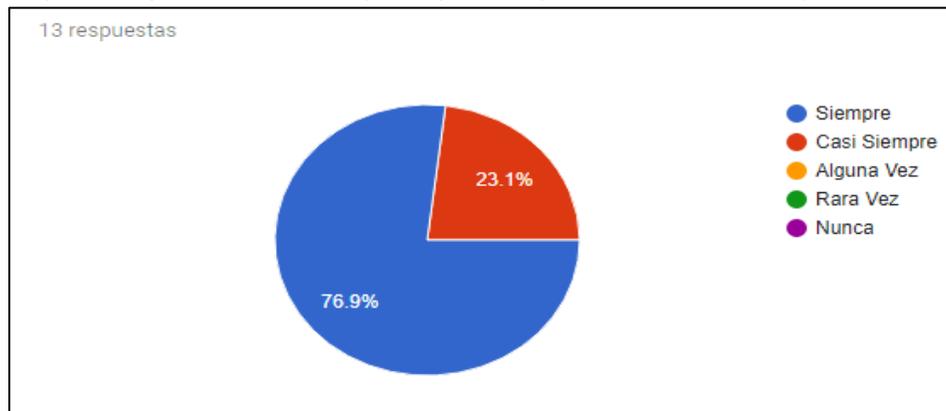
Gráfica 21. ¿Los miembros de nuestro equipo de trabajo en CI Talsa Bucaramanga cuentan con influencia, carisma, iniciativa, compromiso, información, conocimiento del producto y del mercado y capacidad de negociación?



Fuente: Autoras del proyecto

Ahora bien, la información anterior hace referencia a la dependencia que tiene el personal de un jefe inmediato en la toma de decisiones, pero más importante aún es analizar los perfiles de los funcionarios desde la capacidad con la que cuenta un empleado para liderarse a sí mismo, fortaleciendo su carácter, contando con iniciativa y carisma para servir a los demás, generando un ambiente de influencia que permite lograr negociaciones con sus clientes más por su personalidad que ni por el producto en sí, aspecto que según el criterio de sus funcionarios como se puede observar en la gráfica 21, se podría decir que el 100% se considera carismático, comprometido con su labor y su compañía siempre o casi siempre, entendiéndose que el casi siempre hace relación a situaciones en las que según manifiestan, la capacidad de negociación ya debe ser influida por un directivo para el cierre efectivo de una venta.

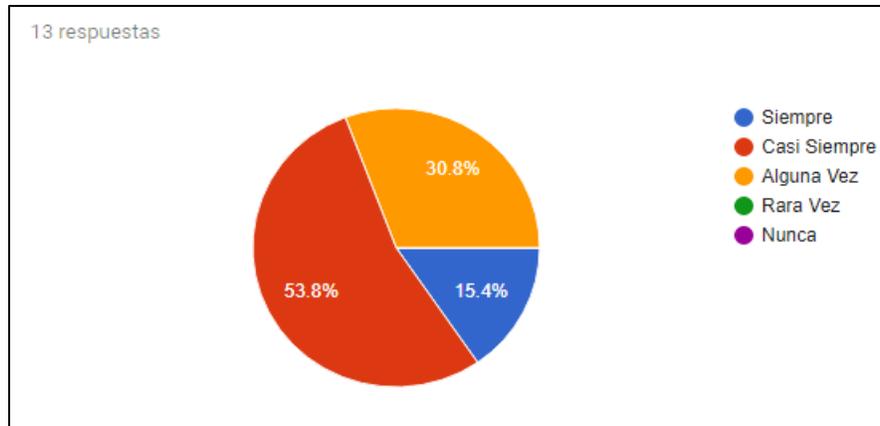
Gráfica 22. ¿En CI Talsa Bucaramanga conozco completamente las funciones y procedimientos de mi puesto de trabajo, al mismo tiempo que la forma como contribuyen al cumplimiento de las políticas y metas de la compañía y me responsabilizo de su cumplimiento?



Fuente: Autoras del proyecto

En definitiva, un ambiente laboral en el que el liderazgo sea fortalecido desde el ser de cada uno de los funcionarios, hace que la empresa cuente con ambientes sanos para el desarrollo de las tareas, manteniendo al personal enfocado en aportar lo máximo para el desarrollo de sus labores de la mejor manera, optimizando los recursos y desarrollando los procesos con un enfoque claro de cumplimiento no solo de las metas sino además de las políticas de la compañía, a lo que el 76,9% del personal encuestado respondió siempre estar comprometido y el 23,1 % expresó estarlo casi siempre, responsabilizándose de sus funciones y el cumplimiento de las mismas como se pudo observar en la gráfica 22.

Gráfica 23. ¿En CI Talsa Bucaramanga, en su línea panadería todos los meses se presentan nuevos clientes?

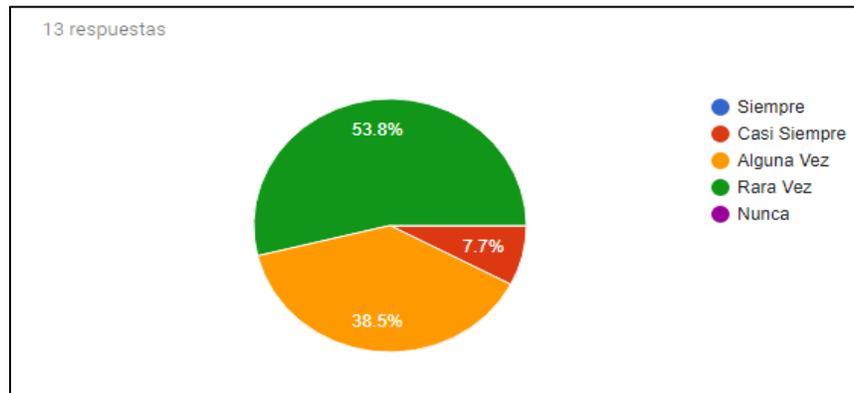


Fuente: Autoras del proyecto

Como herramienta indispensable para lograr desarrollar una propuesta efectiva o un plan estratégico de marketing que acorde con este proyecto, permita posicionar la línea de panadería de la empresa CI TALSA Bucaramanga, es importante conocer además la situación en la que se encuentra la entidad con relación a sus actuales clientes y prospectos de la línea, indagando inicialmente con los funcionarios y más adelante en el próximo capítulo ampliar dicha situación desde la fuente principal, los clientes.

Cuando se habla de clientes, se pueden encontrar dos grupos, por una parte, se encuentran los clientes nuevos o prospectos, que son aquellos que no se están registrados en las diferentes bases de datos y que pueden llegar directamente al punto de venta a preguntar por algún producto de la línea, como también está el grupo de clientes actuales, que son aquellos con los que se mantiene una relación comercial desde hace ya años, siendo importante conocer cómo se encuentran estos dos grupos para la línea de panadería, observándose en la gráfica 23, que el 15,4% de los encuestados manifiesta que a la línea de panadería se le presentan clientes nuevos cada mes, al igual que el 53,8% de los funcionarios que argumenta conocer casi siempre de nuevos clientes para esta línea.

Gráfica 24. ¿En CI Talsa Bucaramanga, en su línea panadería se pierden clientes antiguos?

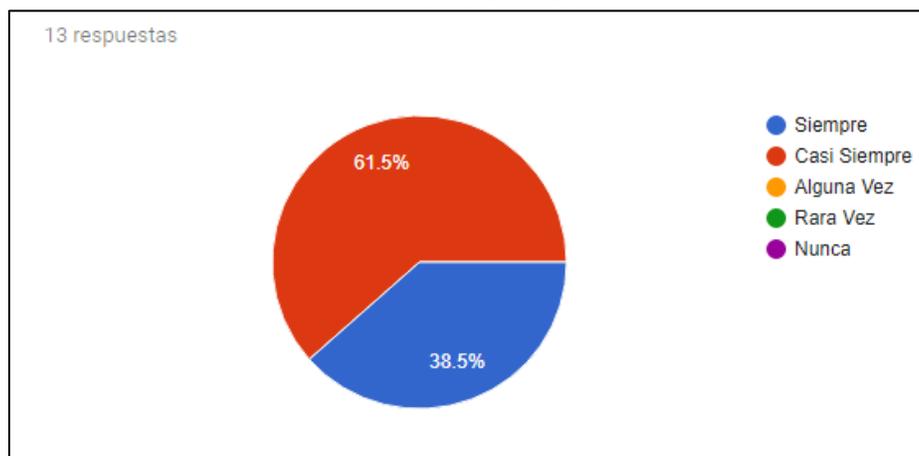


Fuente: Autoras del proyecto

Entendiendo, además que, si bien es cierto, que el concretar nuevas negociaciones es indispensable para lograr posicionamiento y reconocimiento de marca, también lo es el procurar conservar los clientes antiguos con la mejor relación y el mejor servicio, es por ello que en la gráfica 24, fue posible analizar los resultados obtenidos al consultarle a los empleados si ellos consideran que la línea de panadería pierde clientes antiguos recurrentemente.

Encontrando como respuesta, que el 53,8% manifiesta que rara vez esto sucede y el 38,5% manifiesta tener conocimiento de solo algunos casos, resultados positivos para la empresa, demostrándose que el servicio prestado es bueno, que los funcionarios están desarrollando sus labores respectivamente y algo más importante aún, que se cuenta con la apreciación positiva por parte de los clientes.

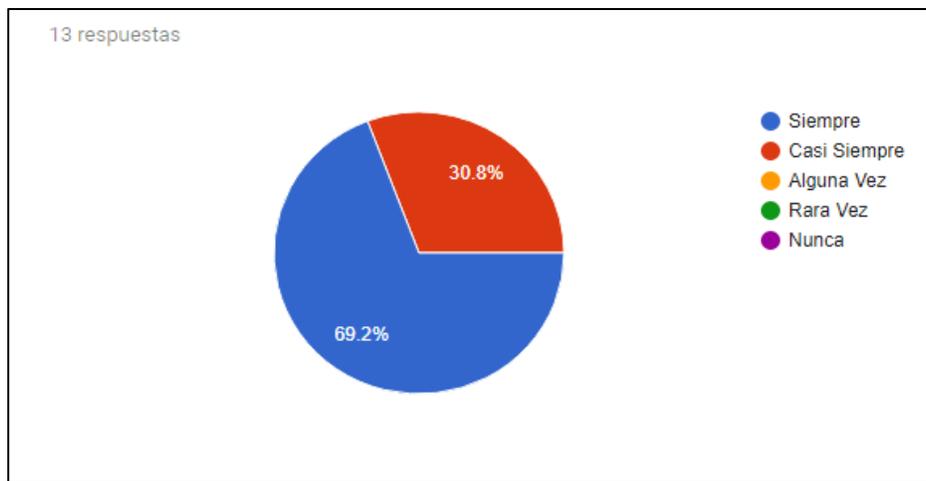
Gráfica 25. ¿En CI Talsa Bucaramanga existe una buena comunicación entre los funcionarios y hacia los clientes?



Fuente: Autoras del proyecto

Lo anterior, puede ser comprobado además cuando se garantiza que los canales de comunicación son adecuados y que el flujo de información es efectivo, a lo que los empleados de CI TALSA Bucaramanga, responden como se observa en la gráfica 25. El 38,5% argumenta que siempre tiene una muy buena comunicación con los clientes, mientras que el 61,5% restante manifiesta que dicha comunicación casi siempre es buena, aunque en algunas ocasiones se haya visto afectada por situaciones que han ocasionado inconformidades o entornos especiales durante la prestación de servicios, que finalmente han sido solucionados positivamente.

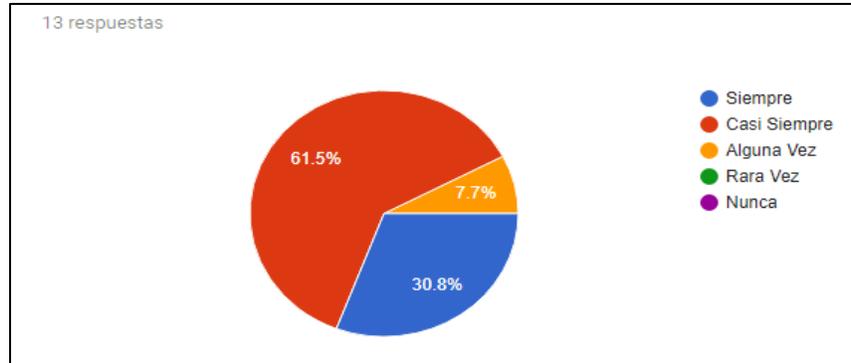
Gráfica 26. ¿CI Talsa Bucaramanga en su línea panadería genera valor agregado para sus clientes?



Fuente: Autoras del proyecto

Para CI TALSA, es claro que para mitigar las inconformidades y los entornos en los que la relación con los clientes se pueda ver afectada, es indispensable poder generar valor agregado a sus compradores, argumento con el que prácticamente se puede decir que el 100% de los encuestados están de acuerdo como se observa en la gráfica 26, donde los funcionarios están convencidos que la empresa genera valor agregado no solo a su línea de panadería sino a las demás pertenecientes a su portafolio.

Gráfica 27. ¿En Bucaramanga y su área metropolitana son conocidos, apreciados y elegidos ampliamente los productos y servicios que ofrece CI Talsa en su línea de panadería?



Fuente: Autoras del proyecto

Y finalmente, se indagó con los empleados sobre la apreciación que creen tienen sus clientes hacia la empresa, quienes a su vez consideran según la gráfica 27, que los clientes de la línea de panadería le reconocen y conocen las bondades de sus productos, seguros de que ante sus clientes son una solución efectiva, con excelente calidad y compromiso en el crecimiento de la industria, prueba de ello es que la entidad cuenta con una amplia base de datos entre las que se pueden destacar las empresas del sector más reconocidas, con quienes se ha logrado interesantes negociaciones.

Finalizada la entrevista al director de Zona y analizada la encuesta realizada a los empleados, se puede concluir, que CI TALSA Bucaramanga, es considerada una excelente entidad, no solo por sus productos sino además por ser una compañía que se interesa genuinamente en generar rentabilidad a sus socios, calidad y servicio a sus clientes y a su vez, se preocupa por ofrecer ambientes laborales óptimos para el desempeño de su personal, una ventaja enorme cuando de aumentar la productividad y crecer su posicionamiento se trata.

A nivel de falencias, se pudo observar que, en lo relacionado a capacitaciones y liderazgo, existen aspectos que se pueden mejorar, en especial los relacionados con la socialización con todos y cada uno de los funcionarios de la planeación estratégica, los beneficios y usos de las diferentes referencias en la línea de panadería, el crecimiento y el fortalecimiento de la inteligencia emocional en sus funcionarios, la aceptación de sugerencias de sus empleados por parte de los directivos y la socialización de los indicadores de gestión para que cada uno pueda medir de forma individual su rendimiento, realizando los ajustes necesarios cuando lo crea posible.

Igualmente, es claro, que la empresa cuenta con excelentes productos de alta calidad, sin embargo, esto mismo hace que no puedan llegar a todos los prospectos por los costos de

maquinaria, puesto que algunos son negocios micro que buscan equipos de menor precio sin analizar el beneficio de estandarizar sus procesos y el retorno de la inversión.

3.2. ANALISIS SITUACIONAL DE CI TALSA BUCARAMANGA.

3.2.1 ESTUDIO DE MERCADO EN LA LINEA DE PANADERIA DE CI TALSA.

Para conocer más a fondo las políticas de funcionamiento y en especial las políticas contables con las que C.I. Talsa funciona en Bucaramanga, fueron aplicados dos instrumentos de recolección de información. El primero, consistió en una entrevista realizada al director de zona, con el que se logró identificar algunos aspectos relevantes para el análisis situacional de la sucursal y por otra parte se aplicó una encuesta virtual a los funcionarios, en la que se pretendió además de establecer si se tiene pleno conocimiento de las políticas de la empresa, se quiso evaluar el ambiente laboral de la organización, presentado los resultados obtenidos a continuación.

En el capítulo anterior, mediante la entrevista realizada al Director de Zona y la encuesta aplicada a los funcionarios de CI Talsa Bucaramanga, fue posible conocer las políticas establecidas por la compañía en lo referente a la administración del personal y a las relaciones comerciales, como herramienta indispensable para conocer la situación interna de la compañía y los posibles aspectos a mejorar.

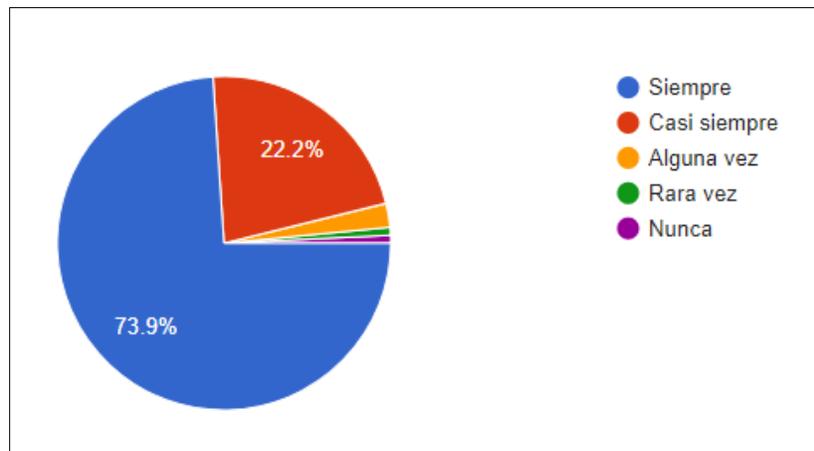
Ahora bien, en el desarrollo del presente capítulo es elemental conocer la opinión de los clientes y realizar el análisis de los aspectos externos de la compañía mediante matrices como la PCI y la POAM, para que en conjunto con el capítulo anterior sea posible reconocer los aciertos y falencias que influyen en el proceso de marketing, generadores de mayores o menores posibilidades de conservación de los clientes antiguos y la consecución de nuevos segmentos de mercado que permitan a CI Talsa seguir creciendo de forma permanente a través del tiempo.

La encuesta se realizó a 261 clientes de Bucaramanga y área metropolitana, enfocada en diversos aspectos que hacen posible conocer el mercado, con el propósito de contar con la información adecuada para garantizar la fidelización de los clientes antiguos y detectar nuevos fragmentos de mercado en los que la compañía pueda incursionar.

Entre los aspectos incluidos se pueden mencionar, el grado de comunicación de la empresa con sus clientes, el conocimiento de los empleados sobre los productos y servicios que se comercializan, la capacitación impartida a los clientes sobre los productos y servicios que adquieren o que pueden adquirir para mejorar sus procesos, el

nivel de satisfacción de los consumidores, el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los compradores, la competitividad en cuanto a precio, calidad, facilidades de pago, servicio técnico, garantías, disponibilidad de los productos, innovación, adaptación de los cambios tecnológicos, indagando finalmente por las necesidades del sector panadero que son susceptibles de ser atendidas respectivamente. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes de CI TALSA en el sector de panadería.

Gráfica 28. ¿En CI TALSA Bucaramanga existe una buena comunicación de los funcionarios hacia los clientes?



Fuente: Autores del Proyecto

En primer lugar, teniendo en cuenta la importancia de los empleados en todas y cada una de las áreas para cualquier compañía como eje fundamental en el desarrollo de los diferentes procesos, dentro de los que se pueden destacar: la detección de necesidades en los compradores, los requerimientos de capacitación, la atención a sugerencias, la recepción de pedidos y mercancía, las relaciones estratégicas con proveedores, compradores y demás grupos de interés, siendo los responsables de la correcta ejecución de las actividades que permitan ofrecer el mejor servicio.

Se dio inicio a la encuesta indagando sobre la imagen que tienen los clientes de los empleados de la compañía que están directamente en contacto con ellos, encontrando como se observa en la gráfica 28 que el 73.9% de los encuestados piensan que la comunicación de CI TALSA con sus clientes es siempre acorde, mientras que un 22.2% manifiesta que “casi siempre” lo es, quedando un 26% que considera que esta comunicación rara vez es efectiva o que de hecho puede llegar a ser nula.

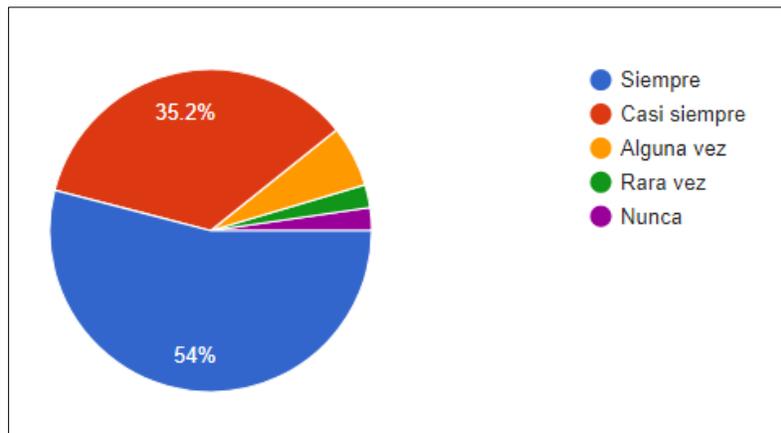
Resultado que si bien es cierto es positivo en su mayor parte, indudablemente es susceptible de mejoras, siendo vital para la empresa que sus clientes perciban a sus

funcionarios como individuos idóneos, al igual que sus empleados mantengan una excelente comunicación con los clientes, profesionalismo, carisma, iniciativa, compromiso, capacidad de servicio, atención a las sugerencias, cumplimiento de los compromisos adquiridos y conocimiento tanto del producto como del mercado.

La opinión de los clientes de la línea panadería acerca del profesionalismo y cumplimiento de los funcionarios establece la imagen de la compañía ante el público en general ya sea de forma positiva o negativa, lo que hace que del mismo modo se sientan confiados en recomendar los productos y servicios a compradores potenciales.

Así pues, la función del área de marketing y ventas, va mucho más allá de una simple transacción, debe estar en función de un continuo contacto con los clientes mediante la programación de visitas periódicas donde se logre monitorear el uso de los productos, el grado de satisfacción de los compradores y cualquier necesidad que se pueda presentar, con el objetivo de iniciar de ser necesario las acciones correspondientes de forma oportuna y eficaz.

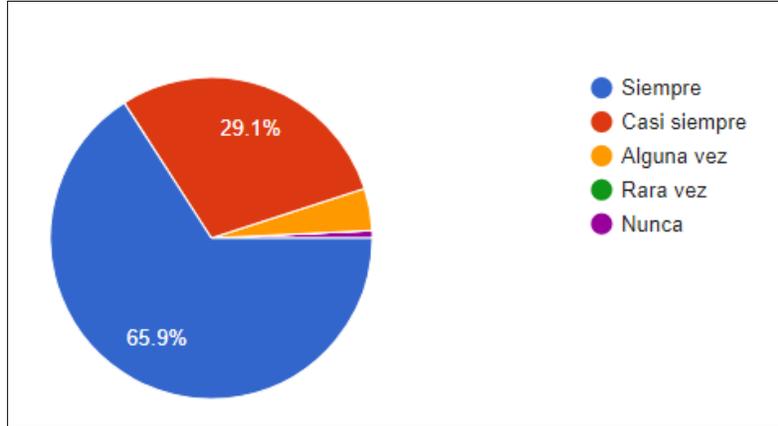
Gráfica 29. ¿CI TALSA Bucaramanga concreta habitualmente visitas las cuales son realizadas a satisfacción?



Fuente: Autoras del proyecto

Consecuentemente, las visitas de los asesores comerciales deben ser efectuadas con una periodicidad determinada de acuerdo a los requerimientos de cada consumidor y sobre todo con respeto a la fecha y hora programadas que permita cumplir las condiciones descritas anteriormente, situación evaluada en la gráfica 29, donde infortunadamente se evidencia que las visitas son realizadas a satisfacción solamente de un 54% de los clientes encuestados, porcentaje bajo al considerar su trascendencia, convirtiéndose en un aspecto a mejorar en busca de lograr el posicionamiento de la línea de panadería CI Talsa en Bucaramanga.

Gráfica 30. ¿Los miembros del equipo de trabajo de CI TALSA Bucaramanga cuentan con carisma, iniciativa, compromiso, capacidad de servicio, conocimiento del producto y del mercado?

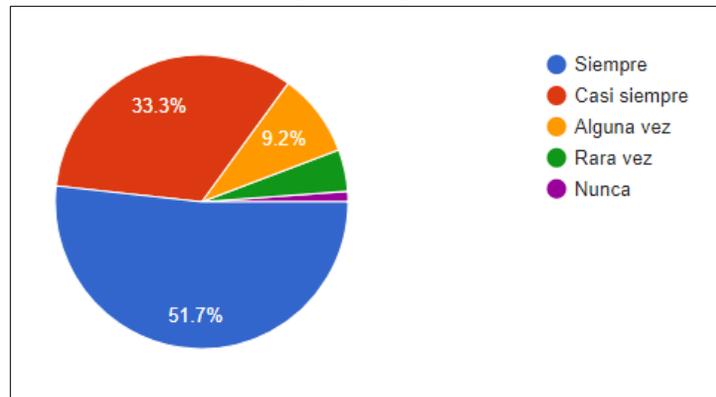


Fuente: Autoras del proyecto

Igualmente, para llegar al posicionamiento de la línea de panadería de CI TALSA Bucaramanga es indispensable que los empleados en su relación con los clientes, además de tener una buena comunicación y realizar visitas periódicas, cuenten con carisma, iniciativa, compromiso, capacidad de servicio, conocimiento tanto de los productos y servicios como del mercado, que garanticen a la empresa la optimización de su inventario y demás recursos necesarios para la ejecución de su actividad comercial.

Actitudes que fueron evaluadas por los encuestados como se observa en la gráfica 30, de los cuales el 65.9% manifiesta que siempre ha encontrado estas características en los funcionarios de la compañía, otro 29.1% manifiesta que “casi siempre” las ha notado en el personal, resultados positivos que generan beneficios no solo para la compañía, sino de igual forma para los clientes y el personal.

Gráfica 31. ¿En CI TALSA Bucaramanga las sugerencias de los clientes son escuchadas?

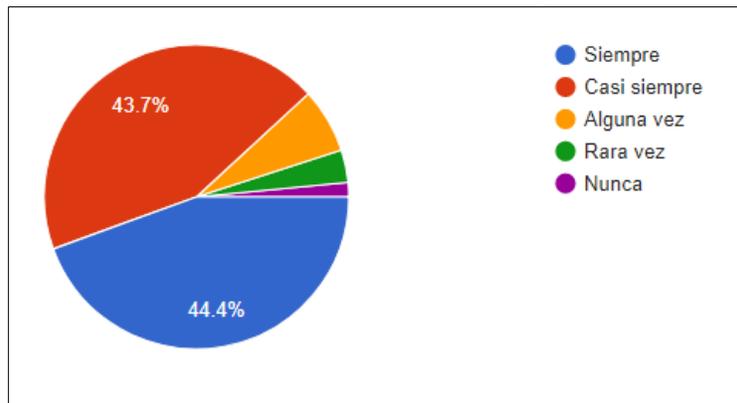


Fuente: Autoras del proyecto

Del mismo modo, la recepción, gestión, análisis y respuesta que dan los asesores de la compañía a las sugerencias de sus clientes, generar un espacio positivo para mantener la imagen ante los clientes, para satisfacer mejor las necesidades del mercado y para adquirir información valiosa y útil en la aplicación de la estrategia del océano azul, no obstante, según la gráfica 31, tan solo el 51,7% de los encuestados considera que la empresa siempre tiene en cuenta sus sugerencias.

Situación que puede como consecuencia hacer que sus clientes se abstengan de plantear sus opiniones en menoscabo de la armonía de las relaciones proveedor – cliente, perdiendo una fuente de información útil, disminuyéndose de la misma forma la satisfacción de sus clientes a mediano y largo plazo.

Gráfica 32. ¿El tiempo de respuesta, confirmación y entrega de pedidos es satisfactorio?

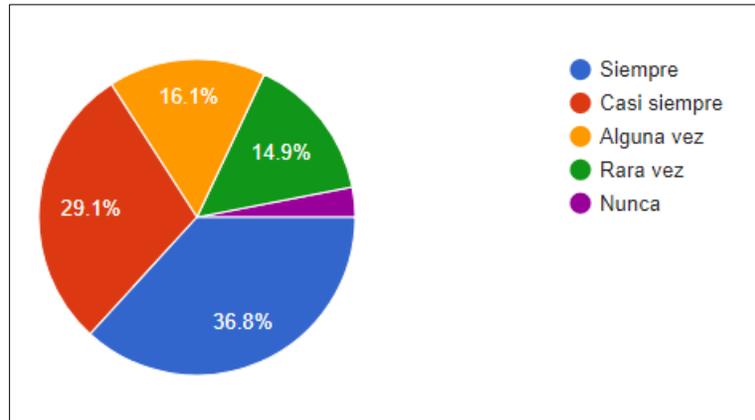


Fuente: Autoras del proyecto

Otro aspecto a tener en cuenta cuando se pretende evaluar el nivel de satisfacción de los clientes es el tiempo de recepción, confirmación y entrega de pedidos a los clientes, puesto que la disminución de estos tiempos hace que las relaciones con el segmento de mercado esperado sean permanentes, estabilidad que se logra contando con sistemas ágiles que permitan realizar dichos procesos en el menor tiempo posible y con un margen de error mínimo.

Con el fin de verificar la eficiencia de los procedimientos de CI Talsa Bucaramanga de la línea panadería se indagó al respecto como se observa en la gráfica 32, encontrando que el 44.4% se encuentra siempre satisfecho con el tiempo de respuesta, confirmación y entrega de sus pedidos, un 43.7% afirmó que casi siempre quedan conformes, quedando un 11,9% que manifiesta no estar muy conforme con dichos tiempos, creando la necesidad de revisar el proceso y mejorar las posibles falencias con el fin de brindar tranquilidad a los clientes en cuanto a esta situación.

Gráfica 33. ¿Conozco todos los usos, propiedades y beneficios de los productos que se comercializan en la línea de panadería de CI TALSA Bucaramanga?



Fuente: Autoras del proyecto

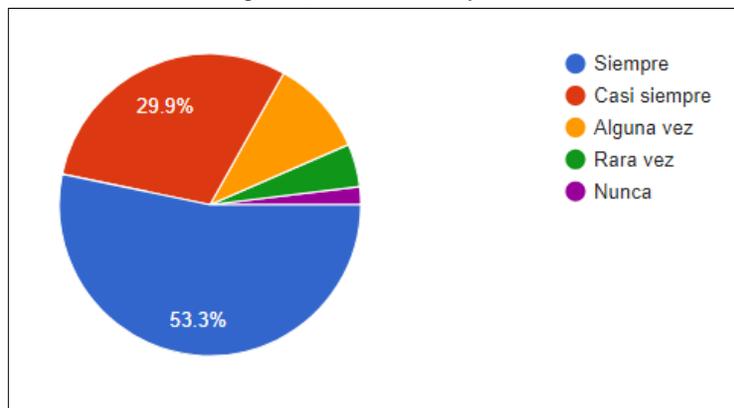
Además de satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un personal altamente capacitado y comprometido con el servicio, en segundo lugar es necesario proporcionarle a los clientes la capacitación adecuada acerca de los productos y servicios ofrecidos por CI TALSA Bucaramanga, con el fin de ayudar al cliente en el mejoramiento de su productividad y la optimización de sus recursos, para lo cual es necesario que el cliente conozca todos los usos y beneficios de los diferentes equipos y accesorios que la compañía puede ofrecerle logrando beneficios tanto en calidad como en precio.

Condiciones que para el desarrollo de la estrategia del océano azul, beneficia no solo a la compañía sino además al sector panificador, conocimientos que como se observa en la gráfica 33, tan solo un 36,8% de los clientes encuestados confirmaron conocer en su totalidad, seguidos de un 29,1% que afirmaron conocer casi todos los bienes y servicios, quedando un 34,1% de los encuestados restante, el cual manifiesta que solo conoce algunos productos, puesto que rara vez ha sentido la necesidad de indagar por los mismos o nunca le han sido ofrecidos como tal, siendo una estadística preocupante puesto que probablemente varios productos y servicios podrían ser más utilizados por los clientes si ellos gozaran del conocimiento adecuado de sus usos, propiedades y beneficios.

Después de indagar por los empleados y la capacitación de los clientes, es importante en tercer lugar investigar las condiciones del mercado, realidad que ofrece una ventaja competitiva a las compañías que comprendan que la actividad mercantil como toda actividad humana se encuentra en constante evolución, demandando de parte de las empresas su orientación para anticiparse los cambios con el fin de alcanzar mayores posibilidades de crecer y consolidarse.

Con este propósito se indagó sobre los factores determinantes del futuro de los empresarios en cualquier localidad, como los cambios tecnológicos, económicos y sociales; el precio y accesibilidad de los productos y servicios; las necesidades no satisfechas por los proveedores, los errores detectados por los clientes en cuanto a la prestación de los servicios o defectos en los productos, las principales razones para escoger un proveedor, las alternativas para mejorar los productos o servicios ofrecidos y los nuevos productos o servicios que requiere el mercado, todo desde el punto de vista de los clientes, encontrándose respuestas muy interesantes en el sector panificador.

Gráfica 34. ¿En CI TALSA Bucaramanga los productos o servicios se ajustan a los cambios tecnológicos, económicos y sociales?

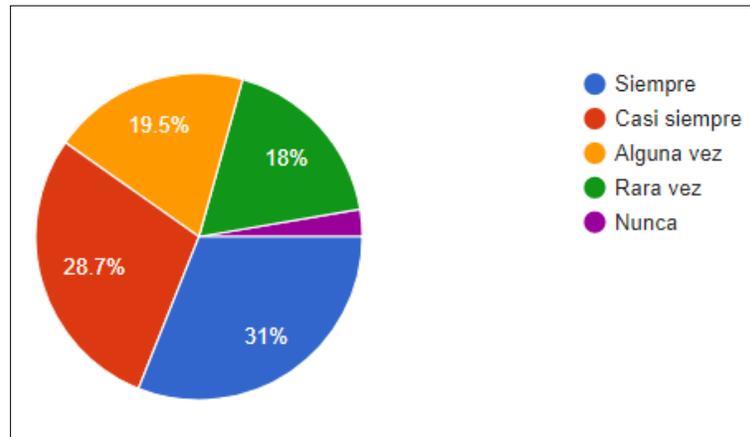


Fuente: Autoras del proyecto

Pese al escenario actual, es común ver en los directivos colombianos que se fíen de su experiencia, que, aunque importante, por sí sola no es suficiente para lograr la competitividad necesaria en el mercado globalizado, quedando expuestos a una de las principales causas por la cual las pymes tienden a desaparecer, como lo es la falta de adaptación a los cambios tecnológicos, económicos y sociales de los empresarios, siendo el sector panificador también afectado por dicha falta de adaptación.

Teniendo en cuenta este contexto se consulta a los clientes, si consideran que los productos de CI TALSA se ajustan a los cambios tecnológicos, económicos y sociales, obteniéndose conforme a la gráfica 34, que para el 53,3% los productos siempre son acordes a la evolución, un 29,9% considera que casi siempre encuentra tecnología en los productos de la compañía, quedando un 16,8% que considera que esta condición se da rara vez, en algunas oportunidades o nunca, pudiéndose analizar que esta respuesta surge debido a la falta de conocimiento a fondo de los distintos productos ofrecidos por CI TALSA, confirmándose la necesidad de capacitación en diversos temas que podría ayudar al sector a concientizarse de la necesidad de ser competitivos y de optimizar su rendimiento.

Gráfica 35. ¿Los productos y servicios de CI TALSA Bucaramanga tienen un precio justo y son fáciles de adquirir?

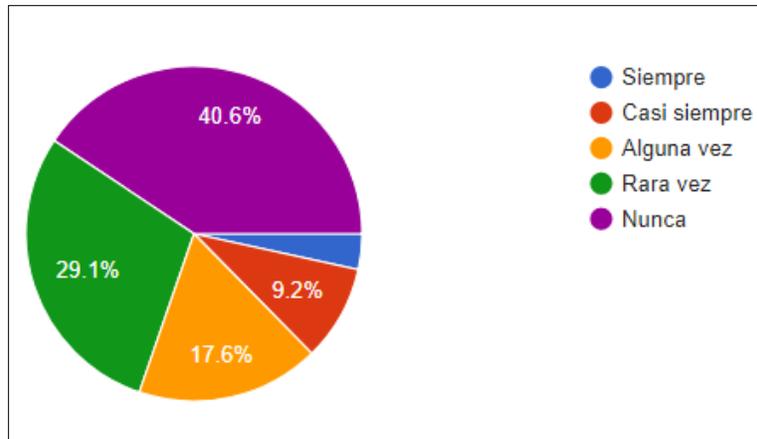


Fuente: Autoras del proyecto

Además de colocar en el mercado productos y servicios que se ajusten a las exigencias del mercado en cuanto a su calidad y funcionalidad también la empresa lo debe hacer en cuanto a precio y disponibilidad, en este orden de ideas es fundamental constatar que los productos se estén ofreciendo a precios competitivos y se cuenten con las existencias necesarias para responder a la demanda de los mismos.

En estos dos aspectos los encuestados respondieron que aunque la calidad que maneja CI TALSA en sus productos y servicios es muy buena, los precios en ocasiones están por encima de los del mercado e incluso en algunas ocasiones han cambiado de proveedor por dicha causa, igualmente manifestaron que también los tiempos de espera para recibir los productos o maquinaria en ocasiones pueden ser extensos, situación reflejada en la gráfica 35, donde para el 40,3% esta condición solo se da algunas veces, rara vez o nunca, dejando entrever la necesidad de crear estrategias para disipar esta percepción en sus clientes por parte de la compañía.

Gráfica 36. ¿Existe una necesidad común en el sector no satisfecha por los proveedores?

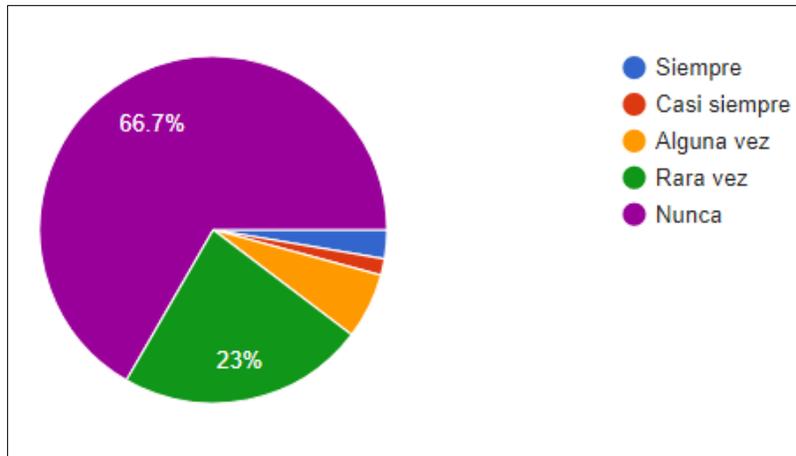


Fuente: Autoras del proyecto

Por otra parte, a nivel externo las compañías deben preocuparse por detectar en el mercado las posibles necesidades insatisfechas de los clientes, puesto que teniendo en cuenta los cambios del mercado estas oportunidades contribuyen no solamente a conquistar nuevos segmentos de mercado sino a fidelizar los clientes ya existentes. Por tanto, se consideró fundamental preguntar a los clientes sobre las necesidades no satisfechas por sus proveedores obteniendo como respuesta que tan solo el 12,7% considera que todas o la mayoría de sus necesidades están cubiertas.

El restante 87,3% de los 261 encuestados como se observa en la gráfica 36, manifestaron que sus necesidades tan solo algunas veces o nunca por lo general son satisfechas en su totalidad, resultado que podría ser muy positivo para la investigación, puesto que deja en evidencia que la estrategia del océano azul para la compañía puede generar muy buenos resultados, si se analiza al detalle los aspectos que requieren atención prioritaria y el segmento del mercado en el que se puede incursionar para ganar mayor reconocimiento y posicionamiento de marca.

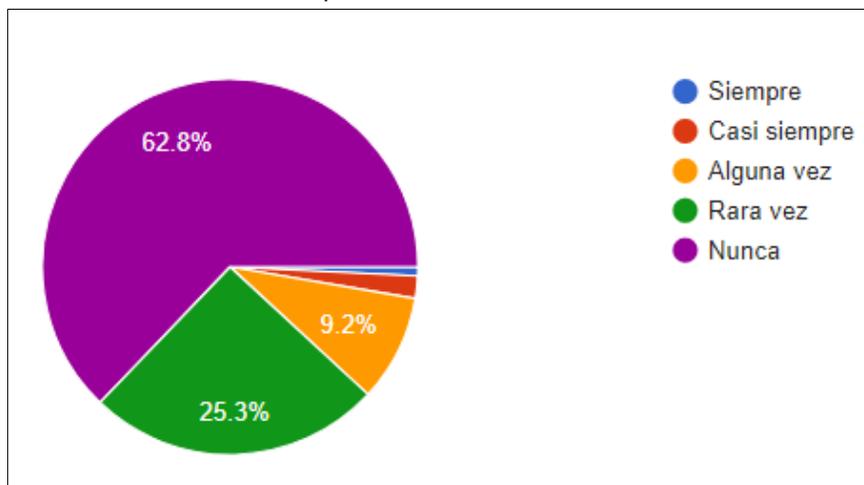
Gráfica 37. ¿CI TALSA ha incurrido en fallas durante el tiempo que ha sido su proveedor?



Fuente: Autoras del proyecto

A nivel interno las empresas deben analizar sus procesos con el fin de detectar las posibles fallas y crear estrategias que permitan su oportuna corrección, por tanto, se preguntó a los clientes si consideran que CI TALSA ha incurrido en fallas durante el tiempo que ha sido su proveedor, encontrando como se observa en la gráfica 37 resultados positivos, puesto que el 66.6% expresan nunca haber tenido inconvenientes, seguidos del 23% que manifiesta rara vez haber tenido queja del servicio, lo que permite identificar el grado de compromiso de todo el personal en el servicio al cliente y el cumplimiento de las metas de la empresa.

Gráfica 38. ¿En CI TALSA se han presentado aspectos negativos o molestos al utilizarse un producto o servicio?

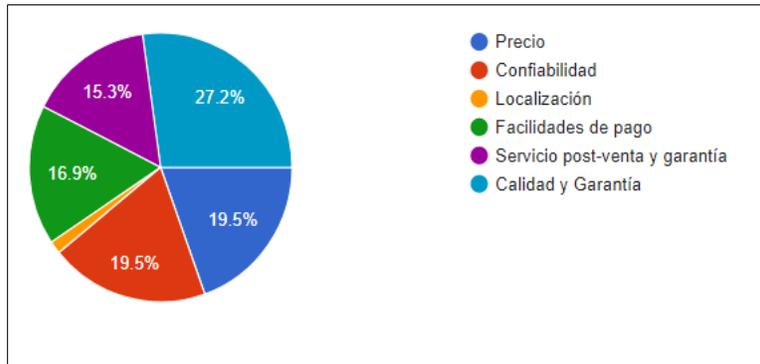


Fuente: Autoras del proyecto

Igualmente, como ya se ha mencionado en las relaciones comerciales es de vital importancia la excelente calidad en los productos y servicios comercializados por una compañía, de tal manera que cuando un cliente los adquiera sean de su total satisfacción, para que, de ser posible y si es el caso se genere la reposición del producto y la recomendación de la empresa a sus conocidos.

Por tanto, se consultó a los clientes si se han presentado aspectos negativos al utilizarse un producto o servicio de la compañía, verificando que según la gráfica 38 el 62,8% nunca ha tenido inconvenientes, seguido de un 34,5% a quien, en alguna oportunidad o rara vez, se les presentó alguna situación que fue solucionada respectivamente, pudiéndose observar que la calidad de los productos y servicios es muy buena, siendo en algunos casos los mejores del mercado o únicos prestadores.

Gráfica 39.¿ Cuáles son las principales razones para escoger su proveedor?



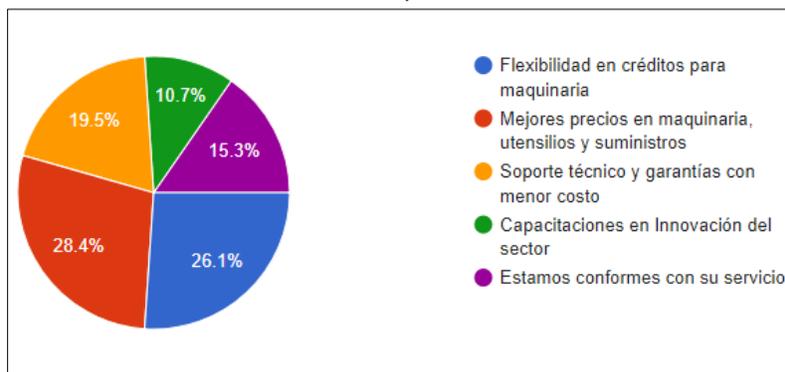
Fuente: Autoras del proyecto

Ahora bien, después de confirmar que los productos y servicios de CI TALSA son de excelente calidad, son confiables, tienen facilidades de pago, incluyen servicio post-venta y garantía, aunque según algunos encuestados sus costos estén por encima de los precios de la competencia, se quiso establecer el peso de las distintas condiciones cuando de seleccionar un proveedor se trata, para el proyecto se seleccionaron algunos aspectos considerados de mayor importancia como son: Precio, confiabilidad, localización, facilidades de pago, servicio post-venta, calidad y garantía.

Como se puede observar en la gráfica 39, el 27,2% de los encuestados manifiestan que su prioridad a la hora de escoger un nuevo proveedor está directamente relacionada con la calidad y garantía, un 19,5% se decide una vez concretado el precio de los productos y servicios a utilizar, un 19,5% lo hace por el nivel de confiabilidad que le dé el futuro proveedor, el 16,9% de los encuestados expresan que les es más importante las facilidades de pago que le sean ofrecidas y finalmente el 15,3% restante expresa que le dan prioridad al servicio post-venta y garantía que les sea ofrecido, quedando en

evidencia las prioridades a tener en cuenta para el desarrollo de las estrategias a desarrollar dentro del marco del océano azul.

Gráfica 40. ¿De qué forma podríamos mejorar los productos o servicios ofrecidos para beneficio de su compañía?



Fuente: Autoras del proyecto

De acuerdo a los anteriores resultados y con la intención de ir determinando estrategias para fidelizar a los clientes se consultó la opinión de los clientes, sobre la forma que consideran podría utilizarse para mejorar los productos y servicios en beneficio de los clientes, obteniéndose de acuerdo a la gráfica 40, que el 28,4% considera importante mejorar los precios en maquinaria, utensilios y suministros, el 26,1% manifiesta mayor interés en la flexibilidad para obtener créditos en maquinaria.

Por su parte, un 19,5% le da mayor importancia al soporte técnico y garantías con menor costo, mientras que el 10,7% se interesa por las capacitaciones en innovación del sector y finalmente el 15,3% restante manifiesta estar conforme con el servicio, resultados claves para el planteamiento de las estrategias que no solo permitan fidelizar los clientes sino ganar nuevos compradores, mejorar la imagen institucional y contribuir con el desarrollo del sector.

Para terminar, la encuesta se da por terminada con una pregunta abierta en la que se consulta a los clientes sobre nuevos productos o servicios que consideran se requiere en el mercado y que de alguna manera CI TALSA podría suministrar, obteniendo una amplia lista de productos entre los que se pueden destacar: productos de desinfección, bailarinas para tortas, accesorios, consumibles, empaques tanto impresos como sin impresión, moldes para tortas, vitrinas, maquinaria de menor costo y aceite desmoldante económico.

Sugiriendo además la oferta de plantas eléctricas, productos para la industria de empanadas, bolsas para empaque de pan, maquinaria de empaque, guantes que resistan temperaturas altas, latas, empaque para distribución, gorros, mezclas para panes,

equipos más pequeños, equipos para arepas, materias primas, equipos para pequeñas empresas. Lo anterior, en definitiva, es una información valiosa para cumplir el objetivo principal de esta investigación y generar un plan estratégico de Marketing que contribuya al posicionamiento de la línea de panadería de CI TALSA en Bucaramanga.

Pues si bien es cierto, que en el mercado actual se requiere competir con precios, calidad, garantías, servicios de mantenimiento, asesoría, capacitación y demás valores agregados que diferencien a la compañía de sus competidores, también es cierto que se debe procurar aplicar la tecnología, la innovación y la creatividad para encontrar nuevos nichos de mercado menos competidos y más rentables.

Finalmente, con la información recolectada en el estudio de mercado anterior, se logró identificar la percepción de los clientes ante la gestión de los empleados de la compañía, los productos y servicios prestados, los aciertos y desaciertos de la empresa y ante todo las áreas del mercado donde CI TALSA aún no cuenta con participación en el sector.

Dicha información, es la fuente principal para el análisis situacional mediante las matrices PCI en la que se detallan las debilidades y fortalezas de la empresa que son de orden interno y la matriz POAM en la que se detallaran las amenazas y oportunidades directamente relacionadas con los factores externos de la compañía en el próximo subcapítulo.

3.2.2 MATRIZ PCI

El perfil de capacidad interna o Matriz PCI, como lo menciona Ariza (2012), permite evaluar las debilidades y fortalezas de una empresa en relación con la función administrativa, analizada desde cinco categorías específicas así: capacidad administrativa, financiera, de talento humano, tecnológica y competitiva. Las debilidades y fortalezas de una empresa son de orden interno, determinadas por el funcionamiento armónico de todas las áreas empresariales que permiten alcanzar un proceso de Marketing exitoso.

Las condiciones internas de la compañía, medidas en las capacidades de áreas específicas y en especial la relacionada con el talento humano de quienes son los encargados de relacionarse con todos los grupos de interés, hacen posible que la empresa pueda alcanzar un mayor o menor grado de abastecimiento de los productos requeridos por el mercado, implementación tecnológica adecuada, estructuras funcionales, una logística tanto interna como externa apropiada, la fuerza de ventas competente y un valor agregado proporcionado por los servicios de acompañamiento permanente a los clientes durante la preventa, la venta y la posventa. A continuación, se

realiza el análisis de los factores internos de CI TALSA Bucaramanga reflejada en el cuadro 1. en base a la información recolectada en la entrevista con el director y la encuesta a los funcionarios.

3.2.2.1 Capacidad Administrativa: CI TALSA Bucaramanga posee una estructura administrativa bien definida, con procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación óptimos, contando con directivos y personal operativo con sentido de pertenencia, conocimiento del negocio y del cliente. Sin embargo, en Bucaramanga, es evidente que en ocasiones se pueden presentar conflictos por la emisión de ordenes por parte del director de Zona en cumplimiento de las estrategias comerciales, que difieren con las decisiones del área administrativa.

Dificultándose con lo anterior, la coordinación de diferentes áreas de la empresa o situaciones que tienden a que los empleados se vean confundidos sobre las decisiones a tomar, como puede ser el caso de lo relacionado con el inventario a tener en punto de venta de consumibles en la línea de mezclas para panadería, donde por estrategia directiva se puede solicitar contar con inventario de cada referencia, sin tener en cuenta su rotación, mientras que para el área administrativa no es conveniente tener productos en exhibición que no cuenten con una rotación pertinente.

3.2.2.2 Capacidad Financiera: La empresa gracias a su trayectoria cuenta en la actualidad con una buena capacidad financiera a pesar de los inconvenientes económicos que afronta el país, lo que le permite contar con indicadores financieros alentadores como es el caso del capital neto de trabajo, el cual demuestra que la compañía posee \$1,34 pesos para responder por cada peso que debe dentro de su pasivo corriente, así mismo el índice de solvencia manejado por la compañía muestra que de cada peso debido a terceros la compañía cuenta con \$1,50 pesos para cancelarlo.

Otro factor que dio resultados positivos teniendo en cuenta el tipo de negocio, fue la rotación de inventarios con 2,5 veces de rotación en el año, sin embargo, este indicador no revela con exactitud la conveniencia o no de dicha rotación pues productos como consumibles y accesorios deben presentar una alta rotación mientras que la maquinaria si permite indicadores más bajos de rotación debido a su larga vida útil.

Por otra parte, también cuenta con indicadores no muy satisfactorios, como es el caso del de liquidez seca, el cual revela que la organización posee \$0,85 pesos por cada peso adeudado, indicando que, si deseara pagar sus deudas corrientes totales, debería disponer de su inventario.

En cuanto al margen bruto de utilidad a pesar de ser un indicador con un margen positivo del 34,40%, si se analiza en conjunto junto con el margen neto de utilidad los resultados

no son muy positivos, puesto que se este indicador se encuentra en tan solo un 0,19%, indicando que a pesar de la mejora en los ingresos con relación al año anterior del 1,70%, existen indicadores relacionados con gastos que alcanzaron un incremento del 269,05% de gran relevancia a la hora de analizar el índice de utilidad neta.

Es evidente, que los indicadores analizados revelan la necesidad de estudiar los mencionados rubros en detalle, buscando crear estrategias de marketing que permitan fidelizar a los compradores y conquistar clientes potenciales que permitan aumentar los ingresos, al igual que mejorar los diferentes procesos con el fin de disminuir los costos y gastos respectivamente.

3.2.2.3 Capacidad del recurso humano: Pese a que CI Talsa cuenta por un lado con un organigrama y manual de funciones perfectamente definidos que determinan claramente la cadena de mando y los deberes en cada puesto de trabajo y por el otro lado el personal goza de muy buenas condiciones laborales e incentivos, que le infunden a sus empleados sentido de pertenencia y motivación para cumplir las metas logrando un clima empresarial apropiado; en ocasiones se presentan falencias que impiden cumplir con los compromisos adquiridos.

Un ejemplo de lo anterior, es cuando el asesor comercial cierra una negociación por maquinaria con un cliente acordando una fecha específica para la entrega según los tiempos establecidos, a su vez pasa la orden de pedido a su coordinadora comercial para que la gestione directamente con logística, área que, por congestión de trabajo, puede retrasar los tiempos y generar incumplimiento en los acuerdos pactados con el cliente.

Por otra parte, se pudo evidenciar que debido al número de clientes actuales no solo en la línea de panadería sino en las demás líneas de la empresa, resulta insuficiente el personal comercial con el que actualmente cuenta la sucursal, razón por la cual de acuerdo a la encuesta varios clientes manifestaron que el asesor no realizaba sus visitas con regularidad.

3.2.2.4 Capacidad tecnológica: La organización cuenta con acceso a internet, intranet, software contable global, llamado Epicor, un departamento de innovación y desarrollo y un departamento de sistemas, que hace posible la conexión permanentemente a las redes de internet e intranet que permiten a las sucursales acoplarse con la sede principal, y a toda la organización conectarse con sus clientes en el ciberespacio.

El software Epicor es utilizado para integrar todos los procesos de la compañía, tanto administrativos, operativos como comerciales y el departamento de innovación y

desarrollo es creado con el propósito de estudiar el mercado a nivel global de manera tal que la empresa tenga la facultad de adelantarse a los cambios.

3.2.2.5 Capacidad Competitiva: CI Talsa cuenta con políticas de fidelización de sus clientes, como el monitoreo trimestral de las visitas efectuadas por los asesores, el seguimiento a las observaciones de dichas visitas, donde se indaga sobre las necesidades, la conformidad en el servicio y la satisfacción de los productos adquiridos, con el objeto de mejorar los procesos, fidelizar a los clientes, verificar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, constatar el servicio preventa y optimizar el servicio post-venta.

No obstante, pese a los esfuerzos realizados en pro de fidelizar a los clientes, ofrecer productos y servicios de la mejor calidad y diversidad, disponer de servicio de preventa, venta y posventa adecuados, ser distribuidores exclusivos de las mejores marcas a nivel internacional, brindar valor agregado, mantener actualizado el sitio web de la compañía y ejecutar inversiones significativas en software, tecnología e innovación, la organización no ha logrado cubrir el ciento por ciento de los prospectos en la línea, debido precisamente a su enfoque en tecnología de punta la cual es óptima para clientes grandes, pero deja en desventaja a los clientes micros, viéndose en la necesidad de realizar un estudio de la conveniencia o no de intentar acceder a dicho segmento de mercado.

Pues, por un lado aunque las compras de estos empresarios serían de menor valor que las de las grandes empresas vistas de manera individual la verdad es que por su elevado número resultan significativas, pero por el otro lado la inversión que requiere en dinero y personal suficiente para contactarlos hacerles seguimiento, diseñar maquinaria especial para ellos, hace que se evalúe detenidamente la conveniencia o no de implementar una estrategia de marketing para ganar estos clientes potenciales y fidelizarlos, presentándoles maquinarias, insumos, accesorios y servicios accesibles en precio con asesoría permanente de preventa, venta, pos venta y con una apropiada financiación.

Para lo cual sería necesario adecuar las diferentes áreas de la compañía, en especial, la de logística, marketing, innovación y desarrollo y el sistema de fabricación de maquinaria accesible a estos microempresarios, acciones que requieren un previo análisis detallado de costo-beneficio a corto, mediano y largo plazo.

En la tabla 1, Matriz PCI se resume los aspectos internos analizados hasta el momento con su respectivo impacto.

Tabla 1. Matriz PCI de CI TALSA BUCARAMANGA

| FACTORES INTERNOS CLAVES | CALIFICACION | | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|
| | FORTALEZAS | | | DEBILIDADES | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| CAPACIDAD ADMINISTRATIVA | | | | | | | | | |
| Proceso administrativo empresarial óptimo. | ■ | | | | | | ■ | | |
| Responsabilidad social compartida RSC. | | | | | | ■ | | | ■ |
| Comunicación, experiencia y control de los directivos. | | ■ | | | | | | ■ | |
| Conocimiento del cliente | | ■ | | | | | | ■ | |
| conocimiento del negocio | | ■ | | | | | | ■ | |
| Grado de coordinación entre las diferentes áreas de la compañía. | | | | | ■ | | | | ■ |
| Autonomía vs seguimiento de ordenes | | | | ■ | | | | ■ | |
| Cumplimiento de metas | | | | ■ | | | ■ | | |
| CAPACIDAD FINANCIERA | | | | | | | | | |
| Capital neto de trabajo | | ■ | | | | | | ■ | |
| Índice de solvencia | | ■ | | | | | | ■ | |
| Liquidez seca | | | | | ■ | | | | ■ |
| Rotación de inventarios | | | | | ■ | | | ■ | |
| Margen bruto de utilidad | | | | | ■ | | | ■ | |
| Margen neto de utilidad | | | | | ■ | | | ■ | |
| CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO | | | | | | | | | |
| Comunicación, conocimiento y carisma del personal operativo. | ■ | | | | | | ■ | | |
| Sentido de pertenencia y motivación | ■ | | | | | | ■ | | |
| Estabilidad del personal en los puestos de trabajo. | | ■ | | | | | | ■ | |
| Clima empresarial. | | ■ | | | | | | ■ | |
| Manual de funciones y procedimientos. | | ■ | | | | | | ■ | |
| Experiencia y formación profesional. | | ■ | | | | | | ■ | |
| Ingresos adecuados según el puesto de trabajo. | | | ■ | | | | | | ■ |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | | | | | | | | | |
| Acceso a internet e intranet. | | ■ | | | | | | ■ | |
| Software Epicor. | | ■ | | | | | | ■ | |
| Departamento de Innovación y desarrollo. | ■ | | | | | | ■ | | |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | | | | | | | | | |
| Fidelización de consumidores | | | | | | ■ | | | ■ |
| Clientes potenciales | | | | ■ | | | | ■ | |
| Precio competitivo | | | | ■ | | | | ■ | |
| Calidad y diversidad del producto y servicio | ■ | | | | | | | ■ | |
| Valor agregado | | ■ | | | | | | ■ | |
| marketing por internet | | ■ | | | | | | ■ | |
| Servicio preventa | | | ■ | | | | | | ■ |
| servicio posventa | | | | | ■ | | | ■ | |
| Servicio a clientes pequeños | | | | | ■ | | | ■ | |
| Disponibilidad de proveedores | | ■ | | | | | | ■ | |
| inversión en softwares | | ■ | | | | | | ■ | |
| inversión en tecnología | | ■ | | | | | | ■ | |
| Inversión en innovación | | ■ | | | | | | ■ | |
| CAPACIDAD PRODUCTIVA | | | | | | | | | |
| Capacidad instalada de fabricación de inventario | | | | ■ | | | | ■ | |
| Capacidad instalada de almacenamiento de inventario | | ■ | | | | | | ■ | |
| Acopio de materia prima | | ■ | | | | | | ■ | |
| Capacidad logística y de Marketing | | | | ■ | | | | ■ | |

Fuente: Autoras del proyecto con base en Amaya Jairo (2014)

3.2.3 MATRIZ POAM

Después de analizar cada uno de los Factores internos de CI Talsa Bucaramanga, el siguiente paso es estudiar los aspectos externos que afectan las compañías, los cuales deben estudiar, para tomar decisiones acertadas, dichos elementos están divididos en siete grupos a saber económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, de mercado y ambientales:

3.2.3.1 Económicos: En el aspecto económico los elementos de mayor relevancia que afectan la economía colombiana son el aumento del costo de materias primas, insumos, consumibles accesorios, maquinaria; la variación del dólar; las tasas de interés; la inflación; la iliquidez de algunos empresarios y el grado de desarrollo del sector de panificación obtenido gracias al esfuerzo de los empresarios construyendo empresas bien posicionadas en el mercado. El aumento del costo de la materia prima, insumos, accesorios, maquinaria, es influida por las condiciones del mercado, afectando el margen de utilidad de las empresas nacionales y disminuyendo su competitividad en relación a empresas extranjeras.

La tendencia al alza del precio de cambio del dólar hace que oscile alrededor de los \$3000 pesos por dólar como lo revela la gráfica 41, incidiendo en gran medida en el costo de los productos adquiridos en base a la divisa norteamericana, en el precio de venta de esos mismos artículos y en el margen de utilidad de las compañías.

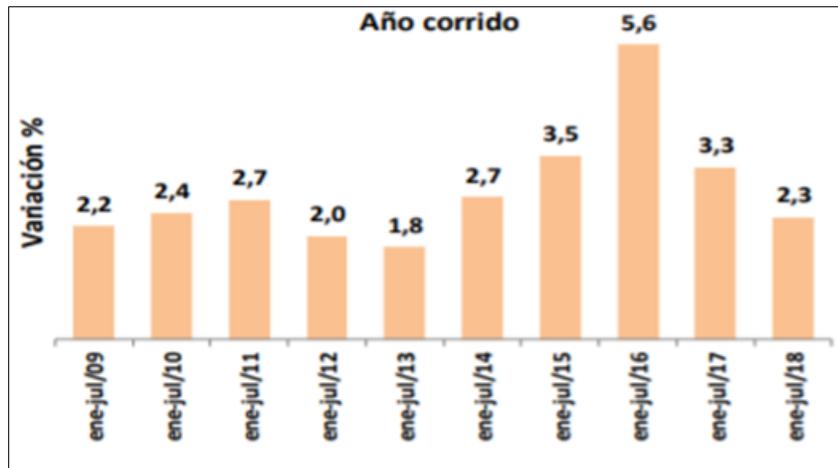
Gráfica 41. Tasa de cambio nominal



Fuente: Banco de la República. Cálculos OEE-MINCIT. (2018).

La inflación, por su parte, aunque es un factor negativo porque produce la devaluación del peso, afortunadamente al contrario que el dólar mantiene tendencia decreciente, como se puede constatar en la gráfica 42. Favoreciendo el poder adquisitivo del peso colombiano.

Gráfica 42. Inflación.



Fuente: Banco de la República. Cálculos OEE-MINCIT. (2018).

También, las tasas de interés tienen una tendencia a la baja favoreciendo la financiación de los pedidos de maquinaria y demás productos adquiridos a crédito, por tanto, la disminución de las tasas de interés que se presentan en el primer semestre de 2018 de acuerdo a la gráfica 43, donde se evidencia un factor favorable para lograr el impulso del sector panificador y una oportunidad para diseñar una estrategia de marketing.

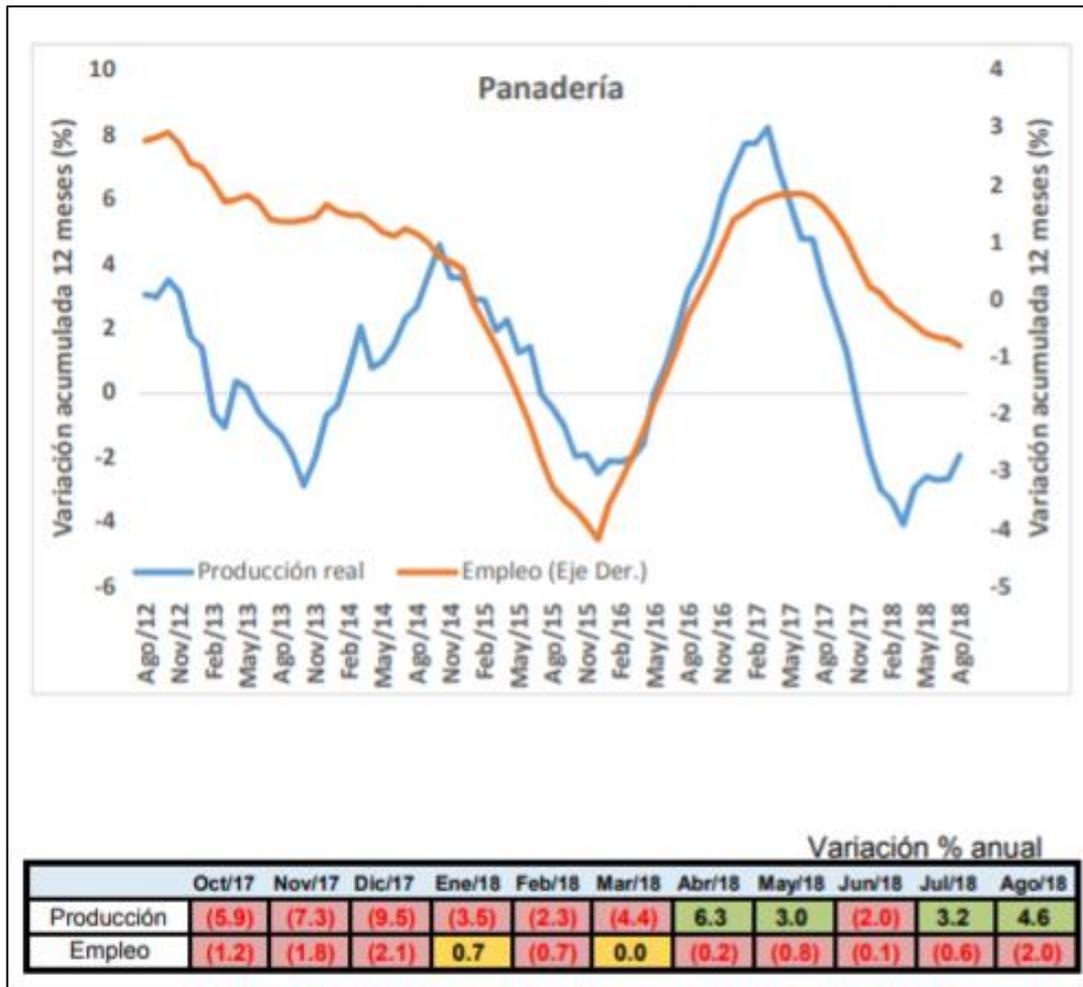
Gráfica 43. Tasas de interés



Fuente: Banco de la República. Cálculos OEE-MINCIT. (2018).

Otro factor de grandes proporciones que se está generalizando en el sector panificador es a la falta de liquidez de algunos empresarios, que redujo la producción y afecto las estadísticas de empleo, sin embargo a pesar de todos los inconvenientes el desarrollo del sector en cuanto a tecnología, innovación y crecimiento hizo que la producción del sector panificador creciera 3,2 y 4,6 en el periodo comprendido entre julio y agosto de 2018 respectivamente de acuerdo a la gráfica 44, dejando ver el gran esfuerzo de los empresarios y las posibilidades para el futuro.

Gráfica 44. Evolución de la producción real y el empleo en el sector panificador



Fuente: DANE. (2018).

CI TALSA no es ajena a esta realidad, siendo afectada por los anteriores aspectos debido a que por ejemplo la fluctuación del dólar tiene incidencia directa sobre el costo del inventario, y sobre los créditos por compras realizadas a los proveedores extranjeros, al igual que la falta de liquidez de algunos clientes obliga a manejar las operaciones a

crédito con la correspondiente afectación por cancelación de intereses y disminución del flujo de efectivo.

3.2.3.2 Competitivo: A nivel competitivo escenarios como la globalización que propician la firma de tratados de libre comercio y eliminación de barreras de entrada de mercancía extranjera a los diversos países, cambia las condiciones de competencia local, nacional e internacional admitiendo por un lado la entrada de competidores extranjeros al territorio nacional y por el otro lado permitiendo la entrada de la empresa colombiana a mercados extranjeros, obligando al empresario a cambiar sus estrategias de marketing. CI TALSA reconoce que el nivel de exigencia del mercado es muy alto, pero al mismo tiempo ve las grandes posibilidades de los procesos de globalización para acceder a mercados extranjeros y consolidarse en los mercados nacionales.

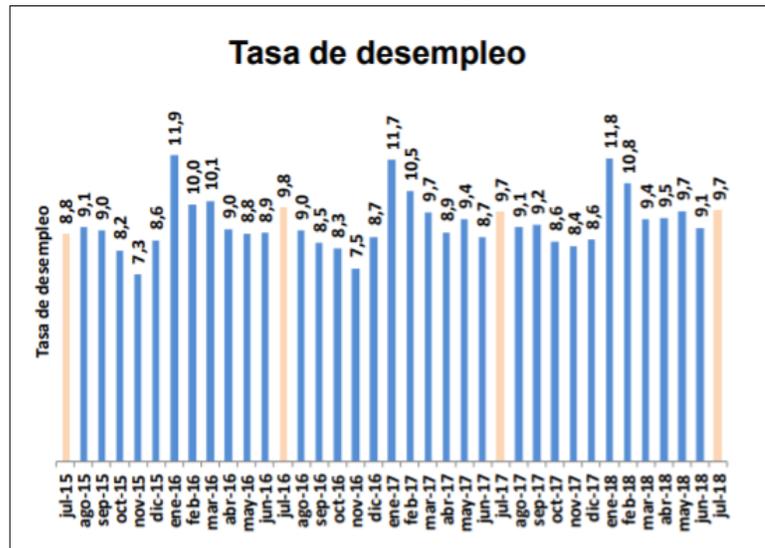
3.2.3.3 Tecnológicos: Una de esas grandes posibilidades son las tecnológicas enmarcadas en la red de internet que une al mundo y rompe las barreras de tiempo y distancia; los nuevos softwares que permiten unificar los procesos administrativos de la sede principal con todas sus sucursales; la innovación en maquinaria, equipos, y productos con avances tecnológicos que permiten disminuir costos y aumentar la producción y los estudios de mercados base de estrategias de marketing adecuadas a las tendencias. CI TALSA consiente de estas posibilidades posee el departamento de investigación y desarrollo.

3.2.3.4 Políticos: Cada país tiene su legislación propia a la cual se deben adaptar las empresas nacionales y extranjeras, Colombia posee gran cantidad de normas que regulan la seguridad social, los impuestos el contrabando, la industria, el comercio. También otras leyes buscan incentivar las pequeñas empresas, el empleo, igualmente otras pretenden controlar el contrabando, la evasión de impuestos, los delitos ambientales. Todas en su conjunto tienen incidencia directa o indirecta en la actividad empresarial, en el caso de CI TALSA la compañía es afectada negativamente por la gran carga de impuestos y el contrabando, aunque no por esto deja de cumplir con todas las disposiciones legales a que se encuentra obligada.

3.2.3.5 Sociales: Las principales afectaciones son la informalidad del comercio, y la inestabilidad laboral, sub empleo y desempleo, la primera, la informalidad del comercio, coloca en condiciones de desventaja a las empresas legalmente constituidas al cumplir con todas las exigencias legales, mientras que otras no lo hacen pudiendo de esta manera disminuir costos y ofrecer mejores precios, afectándose de manera significativa la competencia, al estar obligados a competir por precio no por calidad, ni garantías, ni valor agregado.

La segunda situación, la inestabilidad laboral, el sub empleo y el desempleo, disminuye la capacidad adquisitiva de las familias e indirectamente la actividad comercial, ya que, al reducir el poder adquisitivo del cliente final, las ventas evidentemente se contraen también.

Gráfica 45. Tasa de desempleo.



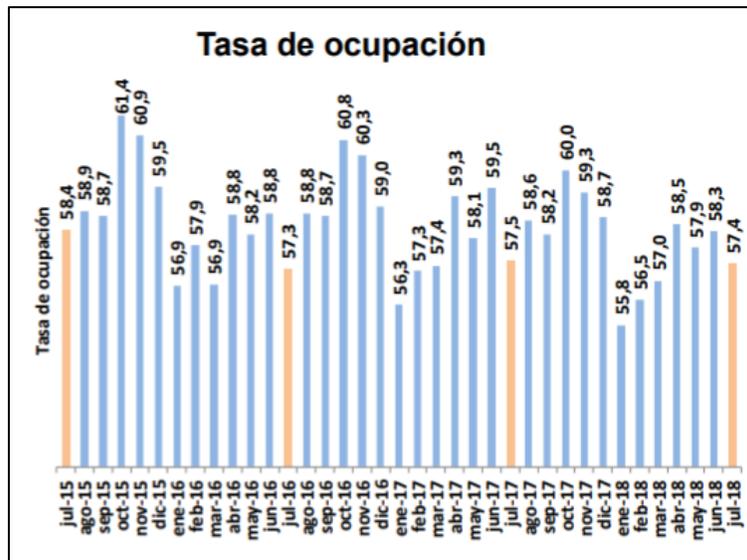
Fuente: MINCIT , (2018).

De acuerdo a la gráfica 45, el desempleo desde julio de 2015 a julio de 2018 oscila entre 11,9 al 7,3, presentando los picos más altos en enero y los más bajos en noviembre y de acuerdo a la gráfica 46 la tasa de ocupación en el mismo lapso de tiempo ha permanecido desde el 2015 al 2018 con valores relativamente estables 58,4 a jul 2015, 57,3 a julio de 2016, 57,5 a julio de 2017 y 57,4 a julio de 2018. Indicadores que indudablemente afectan de manera negativa al sector panificador, puesto que los productos del sector panificador son de los más populares en la canasta de las familias colombianas.

CI TALSA, con el ánimo de mejorar su participación en el mercado y de ayudar a disminuir las estadísticas tiene la opción de diseñar una estrategia de marketing

con personal temporal, para impulsar el proceso de preventa, venta y pos venta con el propósito de aumentar el número de clientes en el territorio santandereano, los cuales al ser fidelizados le da la oportunidad al personal temporal de quedarse trabajando con la compañía.

Gráfica 46. Tasa de ocupación.



Fuente: MINCIT , (2018).

3.2.3.6 Geográficos: Entre los aspectos geográficos se encuentran la ubicación geográfica del país con dos costas, la infraestructura de la nación y su topografía. A la compañía la favorece la ubicación geográfica del país en la zona del ecuador con dos costas una por el océano atlántico y otra por el pacifico, pues facilita el comercio internacional, CI TALSA tiene presencia con sedes propias en Estados Unidos, Ecuador, Bolivia y Perú y a través de distribuidores en República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Panamá, México y Chile, aspirando a seguir internacionalizándose y contactando proveedores extranjeros.

A nivel nacional la deficiente infraestructura combinada con la topografía del país obstaculiza el acceso a algunas zonas del territorio, no obstante CI TALSA posee sedes a nivel nacional en Medellín, Cúcuta, Bucaramanga, Pereira, Bogotá, Cali y Barranquilla (CI TALSA, Sf).

3.2.3.7 Ambientales: Debido a la ubicación geográfica de Colombia en la línea del ecuador, la nación tiene otras ventajas muy importantes como no tener estaciones, lo cual permite cultivar durante todo el año; la existencia de dos plataformas marinas ofrece variedad de especies marinas y la topografía del país

tiene su lado positivo ya que combinada con su ubicación geográfica presenta pisos térmicos que ofrecen disponibilidad de materias primas, recursos renovables como agua, energía y gas, favoreciendo el funcionamiento de las empresas durante todo el año. CI TAISA es muy favorecida al estar en el sector de la industria de alimentos, en este caso la línea de panificación, pues las condiciones ambientales del país le favorecen.

A continuación, en la tabla 2 se resumen los aspectos externos que afectan a la compañía con su respectivo nivel de impacto alto, medio o bajo.

Tabla 2. Matriz POAM de CI TALSA Bucaramanga

| FACTORES EXTERNOS CLAVES CI TALSA BUCARAMANGA | CALIFICACION | | | | | | | | |
|---|---------------|---|---|----------|---|---|---------|---|---|
| | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| ECONOMICOS | | | | | | | | | |
| Aumento del costo | | | | | | | | | |
| Variación del dólar. | | | | | | | | | |
| Clientes tradicionales con inconvenientes de liquidez. | | | | | | | | | |
| Tasas de interés | | | | | | | | | |
| Inflación | | | | | | | | | |
| Desarrollo del sector de panificación | | | | | | | | | |
| COMPETITIVO | | | | | | | | | |
| Globalización | | | | | | | | | |
| TLCs vs Barreras de entrada | | | | | | | | | |
| Imagen de la compañía | | | | | | | | | |
| Competencia local, nacional e internacional | | | | | | | | | |
| TECNOLOGICOS | | | | | | | | | |
| Era de la información donde todo se puede encontrar en internet. | | | | | | | | | |
| Software para realizar los procesos administrativos y operativos. | | | | | | | | | |
| Maquinaria, equipos y productos con avances tecnológicos | | | | | | | | | |
| Investigación de nuevos mercados. | | | | | | | | | |
| POLITICOS | | | | | | | | | |
| Políticas de incentivo a la pyme, micro y fami empresa. | | | | | | | | | |
| Políticas de seguridad social. | | | | | | | | | |
| Políticas en materia tributaria y antievación. | | | | | | | | | |
| Política ambiental | | | | | | | | | |
| Políticas anti contrabando. | | | | | | | | | |
| Políticas para incentivar el empleo. | | | | | | | | | |
| Políticas en el sector industrial. | | | | | | | | | |
| SOCIALES | | | | | | | | | |
| Informalidad del comercio. | | | | | | | | | |
| Inestabilidad laboral, sub empleo y desempleo . | | | | | | | | | |
| GEOGRAFICOS | | | | | | | | | |
| Ubicación geografica del país en la zona del ecuador con dos costas | | | | | | | | | |
| Infraestructura de la nación. | | | | | | | | | |
| Topografía de colombia. | | | | | | | | | |
| AMBIENTALES | | | | | | | | | |
| Disponibilidad de materia prima | | | | | | | | | |
| Disponibilidad de recursos renovables como agua, energia, gas | | | | | | | | | |
| ausencia de estaciones | | | | | | | | | |

Fuente: Autores del Proyecto con base en Amaya Jairo (2014)

3.3. PROPUESTA DE MARKETING COMO APOYO AL AREA COMERCIAL DE LA LINEA DE PANADERIA EN CI TALSA BUCARAMANGA.

Con el desarrollo de los objetivos uno y dos, en los capítulos anteriores, se logró conocer claramente el objeto principal de CI TALSA, su misión, visión, políticas, productos y servicios, clientes principales y las diferentes políticas comerciales aplicadas al funcionamiento de la sucursal en Bucaramanga, estableciendo, además la percepción que

tanto empleados como clientes tienen de la empresa, lo que facilitó el análisis tanto a nivel interno mediante la Matriz PCI, como a nivel externo por medio de la Matriz POAM de la organización.

En base a la información anterior, a continuación, se propone el Plan de Marketing recomendado como apoyo al área comercial de la línea de panadería en CI TALSA Bucaramanga, teniendo en cuenta como se pudo evidenciar que ésta es una de las líneas de mayor proyección dentro de la compañía.

3.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL DE LA PROPUESTA

Aumentar las ventas y el reconocimiento de la Línea de Panadería de la empresa CI TALSA en Bucaramanga, mediante la fidelización de clientes, la captación de nuevos clientes y la introducción en nuevos mercados, que permitan a la compañía incrementar su reconocimiento y participación en el mercado.

3.3.2 OCÉANO AZUL

Como es sabido, para que un plan de Marketing sea exitoso, debe contar con la formulación de estrategias fundamentado en las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Por tanto, para el desarrollo de esta propuesta, se tendrán en cuenta estos elementos, en unión con la exploración del mercado desde la estrategia del océano azul donde la competencia pase a un segundo plano y se creen estrategias en mercados aún no existentes para la compañía.

La estrategia del Océano Azul, cuenta con se basa en seis principios (Chan & Manborgne, 2005) indispensables para la creación de las estrategias, cuatro enfocados en la formulación y dos en la ejecución, por lo que, para el desarrollo de la propuesta, se tendrán en cuenta los cuatro primeros:

3.3.2.1 Principios de formulación:

- Reconstruir las fronteras del mercado
- Enfoque en la perspectiva global y no en cifras
- Más allá de la demanda existente
- Desarrollo de secuencias estrategias correctas

3.3.2.2 Reconstrucción de las fronteras del mercado (Chan & Manborgne, 2005):

Este principio busca específicamente establecer claramente los competidores actuales y la creación de mercados que aún no han sido explorados por la entidad y que comercialmente representen un océano azul, basándose en las siguientes seis vías.

- a) Exploración de industrias alternativas: representa aquellas industrias que, aunque no suministran los mismos productos o servicios, pueden ser utilizados para la misma función en particular.
- b) Exploración de grupos estratégicos dentro de cada sector: Esta vía representa el análisis de la competencia directa conformada en grupos estratégicos, para determinar el porqué de su preferencia relacionada directamente con el precio y la calidad.
- c) Exploración de la cadena de compradores: Durante esta etapa se analiza a detalle la cadena por la que pasan cada producto o servicio prestado, estableciendo el grupo de mayor influencia a la hora de realizar una compra.
- d) Exploración de ofertas complementarias de productos y servicios: Durante esta vía se analizan los diferentes productos con los que cuenta la compañía y que pueden servir para complementar otros de otras líneas existentes o incluso de otras empresas.
- e) Exploración del atractivo emocional o funcional para los compradores: las estrategias deben enfocarse en crear afinidades de tipo emocional o funcional en el comprador final que garantice la fidelización del mismo.
- f) Exploración de la dimensión de Tiempo: esta vía hace necesario el análisis de tendencias actuales, que realmente se conservarán en el tiempo y que pueden ser aprovechadas para crear productos y servicios sin precedentes para los clientes.

3.3.2.3 Enfoque en la perspectiva global y no en las cifras (Chan & Manborgne, 2005):

conocidas las vías anteriores para el desarrollo de estrategias, es elemental lograr una visión global mediante un cuadro estratégico en el que se detalle: el despertar visual en el que se comparan los aspectos de la empresa con relación a la competencia, la exploración visual en la que se propone la exploración de campo del mercado por parte de directivos y administradores, la feria visual de la estrategia en la que se integra la herramienta analítica y el

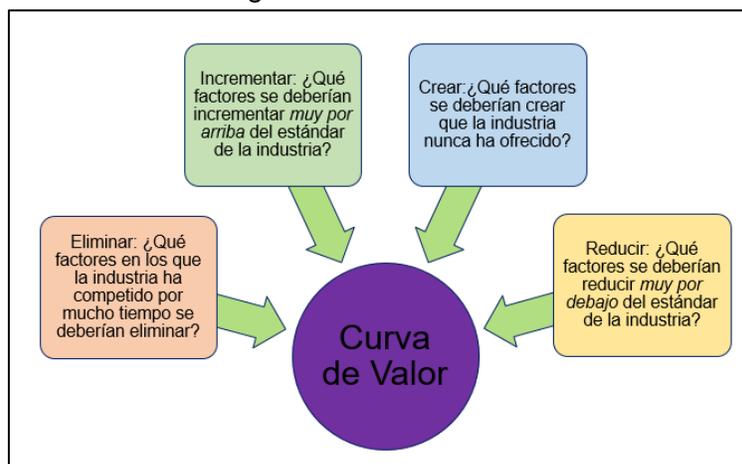
marco de trabajo y finalmente la comunicación visual en la que se pretende finiquitar las estrategias.

3.3.2.4 Más allá de la demanda existente (Chan & Manborgne, 2005): busca minimizar los riesgos que se pueden generar al crear un océano azul para la empresa, buscando establecer los mercados objetivos, enfocándose en los no clientes y generando las estrategias necesarias para atraer al mayor número de demandantes.

3.3.2.5 Desarrollo de secuencia estratégica correcta (Chan & Manborgne, 2005): facilita determinar el ciclo mediante el cual los clientes adquieren y utilizan un producto o servicio, estableciendo su utilidad específica, los obstáculos que se pueden presentar y la forma de minimizarlos.

3.3.2.6 Herramienta analítica y marco de trabajo: La estrategia del Océano Azul debe enfocarse en la minimización de riesgos, donde conociendo la actualidad del mercado, la competencia y los factores tanto internos como externos de la compañía, se pueda orientar las estrategias hacia la búsqueda de alternativas en lugar de competidores y de no clientes en lugar de clientes actuales, construyendo una curva de valor como se observa en la figura 4, que desafíen la lógica estratégica con preguntas enfocadas en cuatro acciones particulares: eliminar, reducir, aumentar y crear (Díaz R. , 2009).

Figura 4. Curva de Valor



Fuente: Autoras del proyecto

3.3.3 MATRIZ DOFA

Conformada por los resultados encontrados en el análisis externo de la Matriz POAM y el análisis interno de la Matriz PCI, es indispensable para plantear estrategias que, si bien es cierto pertenecen al sistema tradicional del océano rojo, facilitan igualmente la creación de acciones enfocadas al océano azul y que pueden utilizarse como estrategias de ataque, mejora, defensa y retirada según corresponda, como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis de la matriz DOFA

| MATRIZ DOFA | | ANÁLISIS EXTERNO (POAM) | | |
|--|-----------------------|---|---|---|
| | | O: OPORTUNIDADES | A: AMENAZAS | |
| | | Imagen de Ci Talsa. Investigación de nuevos mercados. Globalización. Desarrollo del sector de panificación. Ubicación geográfica del país y dos costas. | Competencia local, nacional e internacional. Inestabilidad laboral, sub empleo y desempleo. Variación del dólar. Informalidad del comercio. Política tributaria y antievaluación. | |
| ANÁLISIS INTERNO (PCI) F: FORTALEZAS Calidad y diversidad de los productos y servicios. Sentido de pertenencia y motivación del personal. Departamento de innovación y desarrollo. Comunicación, conocimiento y carisma del personal operativo. Proceso administrativo óptimo. | D: DEBILIDADES | ESTRATEGIAS FO (ATAQUE) | ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVA) | |
| | | Crear programas que permitan aprovechar la buena imagen de Ci Talsa como estrategia para entrar a otros mercados internacionales con el objeto de negociar mejores condiciones de compra de diversidad de productos y servicios de excelente calidad. | Propiciar alianzas estratégicas con la competencia, que permitan aprovechar la calidad y diversidad de los productos y servicios propios en forma conjunta con las mercancías o servicios ajenos con tácticas de colaboración para facilitar el acceso a clientes potenciales. | |
| | | Realizar estrategias con el objeto de aprovechar por un lado el sentido de pertenencia y motivación del personal y por el otro lado la buena imagen de Ci Talsa Bucaramanga, como estrategia para entrar a otros segmentos de mercado en Santander. | Mantener los beneficios y garantías legales y extralegales dadas en Ci Talsa a sus empleados con el fin de incentivar el sentido de pertenencia y motivación del personal para que este ponga todo su esfuerzo en la consolidación de la compañía, contribuyendo a mejorar los indicadores de inestabilidad laboral, sub empleo y desempleo en Bucaramanga. | |
| | | Ejecutar las recomendaciones dadas por el Departamento de innovación y desarrollo en base a su investigación de nuevos mercados para aprovechar el proceso de globalización. | Por medio del departamento de innovación y desarrollo diseñar planes de apoyo con el fin de anticipar y tomar decisiones acertadas ante las diferentes condiciones que presente el mercado. | |
| | | | Dirigir las habilidades de comunicación, el conocimiento y el carisma del personal operativo para propiciar en los clientes el interés por conocer las ventajas de las maquinarias, insumos, consumibles tradicionales y nuevos ofrecidos por Ci Talsa, pues su utilización optimiza al máximo el uso de sus recursos financieros ayudando a impulsar el desarrollo del sector de panificación. | Implementar estrategias de fidelización de los clientes en base a las habilidades de comunicación, conocimiento y carisma del personal que logren contrarrestar los efectos incontrolables de la informalidad del comercio y que ciertamente hacen muy difícil competir en precio. |
| | | | Aprovechar la estratégica ubicación geográfica del país diseñando y aplicando mecanismos de contacto con nuevos proveedores internacionales y seguimiento las negociaciones con el fin de escoger la mejor opción en cuanto a precio y valor agregado. | Asesoría continua en temas tributarios que permita al área administrativa ejecutar acciones coherentes para disminuir gastos y aprovechar exenciones tributarias. |
| | | | ESTRATEGIAS DO (MEJORA) | ESTRATEGIAS DA (RETIRADA) |
| | | | Generar, ejecutar y evaluar estrategias que permitan ampliar la capacidad logística y de marketing con el objeto de realizar servicios de preventa, venta y posventa con mayor velocidad y seguimiento continuo con el fin de mejorar aun mas la Imagen de Ci Talsa en el mercado Santandereano. | Aumentar la capacidad del área logística y de marketing en Bucaramanga y buscar alianzas estratégicas con la competencia, que permitan acceder a nuevos nichos de mercado en Santander, con el objeto de incrementar las ventas y fidelizar los clientes nuevos. |
| | | | Crear, implementar y hacer seguimiento continuo a espacios de investigación de nuevos mercados que permitan generar estrategias para el cumplimiento de las metas en Ci Talsa Bucaramanga. | Proyectar y ejecutar campañas publicitarias por medio de internet, radio o canales regionales apoyadas con incorporación de personal temporal para lograr el cumplimiento de metas, al mismo tiempo que se ayuda a disminuir el desempleo. |
| | | | Mejorar la capacidad instalada de fabricación de maquinaria que se ajuste a las necesidades del pequeño empresario con el fin de aprovechar la globalización para ingresarlas a mercados internacionales. | Efectuar estudios de mercado que hagan posible calcular con anticipación las variaciones del dólar para determinar la conveniencia de importar maquinaria o fabricarla, diseñándola especialmente para satisfacer las necesidades de los clientes antiguos o potenciales a menor costo. |
| | | Revisión de las bases de datos de clientes ocasionales, para visitarlos, establecer relaciones con ellos, darles a conocer los productos y servicios de manera que se contribuya a impulsar el desarrollo del sector de panificación. | Crear e implementar acciones encaminadas a ofrecer maquinaria, consumibles, accesorios y servicios focalizados en el segmento de mercado del pequeño empresario panificador con el fin de atraer a este gran grupo de comerciantes que la informalidad del comercio le ofrece bajos precios pero sin asesoría, ni garantías que los ayuden a maximizar sus utilidades. | |
| | | Utilizar la privilegiada ubicación geográfica del país para seguir penetrando los mercados internacionales que permitan acceder a superiores condiciones de negociación con proveedores internacionales con el propósito de ofrecer a los clientes mejores precios, calidad, condiciones de pago y garantías. | Diseñar estrategias para disminuir la carga tributaria, minimizando los gastos por este concepto para que puedan ser materializados en la disminución de precios de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. | |

Fuente: Autoras del proyecto con base en Amaya Jairo (2014).

3.3.4 MEZCLA DE MERCADO

3.3.4.1 Producto: Teniendo en cuenta que la línea de panadería cuenta con más de 83 referencias que se pueden observar en la tabla 1, es importante mencionar que las estrategias sobre las que se basará el plan de marketing propuesto hace mención especialmente a los grupos de Aseo y Consumibles.

Tabla 4. Referencias de la línea de panadería

| GRUPO | REFERENCIA |
|------------|---|
| Aseo | Wypall x 80 regular roll |
| Aseo | Guante vinil tecnasx100und(m) |
| Aseo | Guante nitrilo desechable sin p x100 unds |
| Aseo | Guante 5 dedos lona 45 cm con recubrimiento |
| Aseo | Gorro negro en tela gn01 |
| Aseo | Gorro blanco x 100unds |
| Aseo | Cubrebocas plástico reutilizable |
| Aseo | Dish 500 nfx20kg |
| Aseo | Caja de botas desechable caja x 50 unds |
| Accesorios | Tapa pacha 4 cavidades 30x10x10 |
| Accesorios | Tapa azafate sext inox europeo 1600 |
| Accesorios | Set manga pastelera acople |
| Accesorios | Set de 32 cuchillas rebanadora inox |
| Accesorios | Rollo Bedford 2000ft 5/32" colores |
| Accesorios | Rodillo 3" x 40cm |
| Accesorios | Raspador mango plástico 10x15cm 182ph |
| Accesorios | Pinza doble antiadherente 00912100 |
| Accesorios | Pincel silicona 009115442610 |
| Accesorios | Palatinas caja x 2500 unds ref.958393 |
| Accesorios | Pala 6 oz acero inoxidable ss100014 |
| Accesorios | Pacha 4 cavidades 30x10x10 |
| Accesorios | Molde para pastel 22.7cm a1109b |
| Accesorios | Molde hamburguesa ahm485 aluminio |
| Accesorios | Manopla cuero 60 cm con refuerzo |
| Accesorios | Manga plástica 12" icing bag |
| Accesorios | Malla pizza 45.7 cm diámetro ref.sps18 |
| Accesorios | Lata lisa aluminio 45x65 pestaña baja |
| Accesorios | Jarra para espumar 20oz fc600 |
| Accesorios | Guante 5 dedos cuero 45cm con refuerzo |
| Accesorios | Disco cortador fc-10+ rodajas 10mm |
| Accesorios | Exhibidor para tortas 1 libra 0136 |
| Accesorios | Espátula mango plástico 12.2cm pc25s |
| Accesorios | Cuchillo pan |
| Accesorios | Cortador de pizza 10.2 cm diame |

| GRUPO | REFERENCIA |
|-------------|--|
| Accesorios | Cortador de masa múltiple acero inox 2226 |
| Accesorios | Cinta cierre bolsa selladora |
| Accesorios | Chocolate instantáneo x 1kg |
| Accesorios | Capsulas cream charger x 24u 0084 |
| Accesorios | Canastilla freidora 21cm b090 |
| Accesorios | Brocha pastelera de plástico 5.1cm 4917w |
| Accesorios | Bandeja pizza 43cm ha17 |
| Accesorios | Bandeja perforada 45x65 1828 alum |
| Accesorios | Bandeja lisa 45x65 1823 econom alum |
| Accesorios | Azafate cuarto 1/4x100 mm en acero |
| Consumibles | Vaso vending genérico 4oz |
| Consumibles | Vaso vending ci talsa 7oz |
| Consumibles | Precortado rongfa x 2000 colores |
| Consumibles | Papel siliconado para hornear hojas/ caja |
| Consumibles | Leche sabor vainilla x 3 kilos |
| Consumibles | Leche para vending x 1000grs |
| Consumibles | Grasa multipropósito citalsa grado alimenticio |
| Consumibles | Caja capsulas x 10un spark whip 0077ca |
| Consumibles | Aceite desmol plus x 1 lt |
| Consumibles | Premezclas panadería |
| Consumibles | Premezclas pastelería |
| Consumibles | Precortado paquete x10000 8cm blanco |
| Maquinaria | Ultracongelador bk5/16 |
| Maquinaria | Termoselladora citalsa sw-450e |
| Maquinaria | Tajadora de pan |
| Maquinaria | Solista expreso c6 es5a-r/mex 962106 |
| Maquinaria | Selladora me horiz 400cfn calor con |
| Maquinaria | Selladora manual kt-01 |
| Maquinaria | Refrigerador mixto lrf-1382pc |
| Maquinaria | Procesador vegetales ca301 |
| Maquinaria | Maquina atadora atamatic 110v/ 60hz |
| Maquinaria | Licuadaora hbh450 |
| Maquinaria | Termómetro ebro tdc 110 1340-5121 |
| Maquinaria | Horno rotativo rotovent rvt 810h/c (gas) |
| Maquinaria | Horno gas digital gfo-6c inox 110v |
| Maquinaria | Horno convector pirón pf6004 (p524ru) análogo |
| Maquinaria | Granizadora i-pro 1m 01,ipr1bl /110 blanca |
| Maquinaria | Formadora final inox fr2cf60 |
| Maquinaria | Embutidor plástico m32 ref.501607 |
| Maquinaria | Embolsadora semiautomática |
| Maquinaria | Divisora volumétrica inox |
| Maquinaria | Divisora automática sm-636 |
| Maquinaria | Dispensador especial acero inox sdh2571 |

| GRUPO | REFERENCIA |
|------------|--|
| Maquinaria | Cámara de reposo inox ip224 |
| Maquinaria | Batidora sinmag sm-101 |
| Maquinaria | Balanza bumer bat 31 -systel d34710 110-220vca |
| Maquinaria | Asador de salchichas hd07 sin cubierta |
| Maquinaria | Amasadora citalsa lm-20 |
| Maquinaria | Dosificador de agua 10 apeipam |
| Maquinaria | horno a gas citalsa gs-11 110v/60hz |

Fuente: Autoras del proyecto

Las estrategias enfocadas en el producto, buscan principalmente analizar los procesos de producción de los clientes y no clientes, para detectar productos que puedan ser sustituidos por alguno de los productos ofrecidos por CI TALSA Bucaramanga, especialmente en lo referente a consumibles, aseo y accesorios.

Se pretende analizar los principales puntos de referencia en Bucaramanga, considerados competencia directa para CI TALSA, en la línea de maquinaria, determinando cuales son los factores por los cuales los clientes los prefieren en relación al precio y la calidad.

Dentro del portafolio de CI TALSA, la empresa cuenta con una amplia línea de premezclas que hasta la fecha no han sido impulsadas en gran escala, por lo que se propone enfocar esfuerzos en dar a conocerlas tanto a clientes directos como a no clientes.

En lo referente a tendencias, es sabido que, en cuanto a la alimentación, los consumidores finales están optando por preferir productos bajos en azúcares, calorías y carbohidratos, por lo que se propone impulsar las premezclas existentes con estas condiciones para la elaboración de panes, tortas y pasteles saludables.

Se sugiere revisar con la gerencia general la posibilidad de ofrecer productos especialmente en maquinaria a precios más bajos, enfocados al empresario micro del sector.

Es importante evaluar constantemente las estrategias propuestas para garantizar que el comprador prefiera los productos marca CI TALSA por encima de los demás.

3.3.4.2 Plaza: en lo referente a plaza las estrategias propuestas, se enfocarán en mejorar algunos procesos internos de la compañía, análisis del mercado y la búsqueda de clientes en otros sectores no explorados a la fecha.

Inicialmente, se propone a los asesores agendar citas a los clientes actuales con la compañía del el Director de Zona, con el fin de cumplir con la revisión visual que propone la estrategia del océano azul, buscando generar confianza en los clientes, cerrar negociaciones pendientes o cubrir posibles necesidades.

Se propone explorar en mercados antes no contemplados, en lo que se puedan ubicar productos de la línea especialmente de consumibles y aseo, como es el caso de los precortados y las cintas selle especial, productos que tienen como finalidad servir de sello o cierre de ajuste para bolsas y diferentes empaques, que puede ser utilizados de igual forma en la industria cárnica, en el sector de construcción y hasta en el sector textil.

Igualmente, como industria complementaria, se propone hacer alianza con entidades educativas de la ciudad que tengan programas de formación en panadería y pastelería, a quienes se les ofrecerá algunas capacitaciones gratuitas para los estudiantes en temas específicos y de interés, ferias de productos y descuentos especiales para los estudiantes interesados en algún producto de la línea.

Periódicamente se deben evaluar las estrategias y el plan de acción, determinando las barreras encontradas en el mercado y la forma de superarlas.

3.3.4.3 Promoción: corresponde a los mecanismos utilizados para impulsar y dar a conocer los productos de CI TALSA tanto a no clientes de la línea de panadería, como a los nuevos mercados, al igual que las estrategias diseñadas para que los clientes actuales reactiven o aumenten sus compras.

Inicialmente, se debe compartir la información de la situación actual y las proyecciones con el personal de CI TALSA en Bucaramanga, incentivándolos de igual forma a participar activamente de las ideas propuestas, contemplando además la posibilidad de ser beneficiarios de alicientes adicionales, ya sea de tipo económico o en especie.

Se propone crear un modelo de capacitaciones por módulos diseñado especialmente para empresarios de la industria panadera, enfocada en tendencias y preparaciones, pero de igual forma con módulos espaciales en proyección de costos, finanzas, administración y demás complementos del negocio.

Sabiendo que una de las debilidades presentes en la actualidad para la oficina es el tiempo de respuesta del área logística, se propone solicitar a la principal en Medellín para la contratación de un pasante como apoyo directo, con el fin de disminuir tiempo de respuesta ante las solicitudes de los clientes.

Unido a la estrategia de producto mencionada anteriormente para impulsar las diferentes premezclas de la compañía, se propone contratar una impulsadora a quien se le agendará cada día un evento de impulso con diferentes clientes, sectores y lugares.

A nivel publicitario, se sugiere desarrollar un cronograma publicitario, donde se incluya dos veces al año un anuncio por un mes en medios de comunicación radial, crear flyers promocionales para el punto de venta, para promover por redes sociales e incluso para publicitar en los diferentes puntos de los clientes, donde se dé a conocer los beneficios de los diferentes productos, especialmente en lo referente a premezclas.

3.3.4.4 Precio: sabiendo que este aspecto es de gran importancia para el cierre de negociaciones y conociendo, además que CI TALSA, se caracteriza por contar con precios acordes a la calidad de sus productos a continuación, se mencionan algunas estrategias que permitan ofrecer a sus clientes costos atractivos.

Se propone crear descuentos especiales aplicables al precio de la línea, especialmente dirigidos a consumibles y aseo, para dar a conocer dichos productos a los clientes que aún no los han adquirido con los que se han logrado negociaciones en maquinaria, propuesta apoyada directamente en un cronograma de telemarketing donde se les informe a los clientes los beneficios y los precios especiales.

Es importante realizar un análisis de los diferentes costos tanto administrativos como operativos presentes en la compañía y que pueden ser disminuidos con el fin de ofrecer precios menores en algunas referencias.

Evaluar especialmente en lo referente a maquinaria, los precios ofrecidos por la compañía en relación con los de la competencia directa, con el fin de establecer si se puede crear maquinaria de menor costo, hacer descuentos especiales o si definitivamente se desiste de entrar al mercado micro del sector.

3.3.5 CONSOLIDACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PROPUESTAS

A continuación, se presentan las estrategias mencionadas anteriormente, en relación a la estrategia del océano azul y los ejes de exploración sugeridos.

Tabla 5. Dimensiones y Estrategias de Marketing propuestas

| DIMENSION | EXPLORACIÓN | ESTRATÉGIA | MEZCLA MERCADO |
|--|---|---|----------------|
| RECONSTRUCCION DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO | A través de las industrias alternativas | Analizar los procesos de clientes con productos sustitutos para el papel parafinado y precortados. | Producto |
| | A través de los grupos estratégicos de la industria | Analizar la competencia por precio y rendimiento en el sector de panadería, para la maquinaria | Producto |
| | A través de la cadena de compradores | Crear una campaña para promover las premezclas baja en azúcares y calorías dirigida a consumidores finales de nuestros clientes | Producto |
| | A través de las ofertas complementarias | Capacitación a clientes sobre tendencias en la línea de panadería, preparaciones, costos y finanzas, administración y complementos de negocio | Promoción |
| | A través del atractivo funcional o emocional de los compradores | Crear promociones para incentivar la compra de consumibles y dar a conocer diferentes productos de la línea. | Precio |
| | A través de la dimensión de tiempo | Portafolio de premezclas para la línea de panadería saludables | Producto |
| ENFOQUE DESDE UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y NO DE CIFRAS | Despertar visual | Reunión General del personal para informar la situación actual de la línea de panadería | Promoción |
| | Exploración Visual | Programación de visitas a clientes actuales con el director de zona | Plaza |
| | Feria Visual de la estrategia | Evaluación periódica de las estrategias y el plan de acción | Plaza |
| | Comunicación Visual | Compartir al personal en general las estrategias proyectadas para la línea de panadería | Promoción |
| MAS ALLA DE LA DEMANDA EXISTENE | Los casi clientes | Realizar telemarketing ofreciendo descuentos para reactivar las compras | Precio |
| | Los que se rehúsan a ser clientes | Crear desde el área de mercadeo, pequeños videoclips con información potente sobre los rendimientos y el costo beneficio de los equipos para compartir con prospectos | Promoción |

| | | | |
|--|--|---|-----------|
| | Los clientes in-explorados | Hacer presencia en entidades de formación relacionadas con la panadería y pastelería, ofreciendo descuentos y ventajas para posicionarse en el mercado. | Plaza |
| DESARROLLAR LA SECUENCIA ESTRATÉGICA CORRECTA | Evaluar estrategia desde la utilidad para el cliente | evaluar las estrategias: ¿existe una razón verdaderamente atrayente en su producto para que el grueso del mercado desee comprar? | Producto |
| | Precio | evaluar las estrategias: ¿Su precio es de fácil acceso al grueso de sus clientes? | Precio |
| | Costo | evaluar las estrategias: ¿Logra con la estrategia reducir costos y lograr la meta de utilidad establecida? | Precio |
| | Adopción | evaluar las estrategias: ¿Qué barreras de adopción ha encontrado en el mercado? | Plaza |
| SUPERAR LOS OBSTACULOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN | Estrategia Sagan PCI DA | Aumentar la capacidad del área logística para cumplir con los compromisos de clientes | Promoción |
| | Estrategia Según PCI DA | Crear acciones encaminadas a ofrecer maquinaria, consumibles, accesorios y servicios al pequeño empresario panificador. | Producto |
| | Estrategia Según PCI DA | Minimizar costos por concepto de gastos administrativos de la oficina, que permitan obtener mayor rentabilidad | Precio |

Fuente: Autoras del proyecto

3.4. PLAN DE ACCION PARA LA LINEA DE PANADERIA DE CI TALSA BUCARAMANGA.

En base de las estrategias propuestas a continuación, se presenta el plan de acción para los próximos 3 años en CI TALSA Bucaramanga, en cumplimiento del objetivo del plan de marketing, dando a conocer de igual forma el presupuesto proyectado y los mecanismos de control necesarios para evaluar y ajustar el plan respectivamente.

3.4.1 PLAN DE ACCIÓN

Está determinado por las actividades tácticas que se deben realizar, enmarcadas previamente en un calendario que se evaluará constantemente en pro del cumplimiento por los próximos 3 años luego de la respectiva implementación de la propuesta de marketing.

El plan de acción se presentará tomando como base las dimensiones de la estrategia del océano azul y las estrategias DA de la PCI así:

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
Soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR : Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

- Reconstruir las fronteras del mercado
- Enfoque en la perspectiva global y no en cifras
- Más allá de la demanda existente
- Desarrollo de secuencias estrategias correctas
- Superación de obstáculos clave de la organización.

Tabla 6. Dimensión Reconstruir las fronteras del mercado

| ESTRATÉGIA | ACCIÓN | ENCARGADO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Analizar los procesos de clientes con productos sustitutos para el papel parafinado y precortados. | Indagar sobre los productos que pueden ser reemplazados por el papel parafinado y los precortados en los diferentes procesos. | Coordinador Interno Panadería | █ | | | | | | | | | | | |
| | Sacar base de datos clientes actuales panadería y realizar telemercadeo indagando por su proceso actual y solicitando cita para visita de asesor | Coordinador Interno Panadería | █ | | | | | | | | | | | |
| | Agendar Citas para asesores | Coordinador Interno Panadería | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| | Analisis de visitas, procesos de clientes y recepción de la propuesta para sustituir productos por papel parafinado y precortados | Asesores, Coordinador Panadería, Director Zona | | | | | █ | | | █ | | | █ | █ |
| Analizar la competencia por precio y rendimiento en el sector de panadería, para la maquinaria | Establecer los principales competidores en maquinaria, comprobando precios y respaldo de calidad. | Coordinador Interno Panadería | | █ | | | | | | | | | | |
| | Realizar un comparativo entre precios y tiempo de garantía de los 10 equipos principales en la línea de panadería | Coordinador Interno Panadería | | █ | █ | | | | | | | | | |
| | Entregar informe a la Dirección de Zona con el comparativo realizado. | Coordinador Interno Panadería | | | █ | | | | | | | | | |
| | Definir un descuento especial para estos 10 equipos seleccionados o un valor agregado para ofrecer y publicitar | Director de Zona | | | | █ | █ | █ | | | | | | |

Fuente: Autoras del proyecto

Continúa Tabla 6. Dimensión Reconstruir las fronteras del mercado

| ESTRATÉGIA | ACCIÓN | ENCARGADO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|---|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Crear una campaña para promover las premezclas baja en azucares y calorías dirigida a consumidores finales de nuestros clientes | Elaborar 1.000 afiches publicitarios para incentivar las premezclas bajas en azúcar y calorías | En Apoyo con Mercadeo Medellín | | | | | | | | | | | | |
| | Solicitar muestras de premezclas empacadas en minimas porciones para obsequiar a los clientes y dar a conocer la linea | Director de Zona | | | | | | | | | | | | |
| | Contratar una impulsadora para ubicarla en diferentes puntos de clientes, dando degustaciones de premezclas | Director de Zona | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitar a la impulsadora de la llinea de panadería y premezclas | Director de Zona y Mercadeo Medellín | | | | | | | | | | | | |
| | Coordinar agendda con la impulsadora y los clientes para programacion de degustaciones | Coordinador Interno Panadería | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación a clientes sobre tendencias en la línea de panadería, preparaciones, costos y finanzas, administración y complementos de negocio | Con apoyo del area de Mercadeo en Medellín, crear un programa dirigido a ofrecer capacitación a los clientes de la linea de panaderías en aspectos administrativos, financieros, de producción y tendencias | Director de Zona y Mercadeo Medellín | | | | | | | | | | | | |
| | Promover via redes sociales las jorandas de capacitacion y avisos en punto de venta. | Mercadeo Medellín y Comerciales Panadería | | | | | | | | | | | | |
| | Telemercadeo a clientes panadería para promover las capacitaciones | Coordinador Interno Panadería | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitación por módulo | Mercadeo Medellín | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autoras del proyecto

Continúa tabla 6. Dimensión Reconstruir las fronteras del mercado

| ESTRATÉGIA | ACCIÓN | ENCARGADO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|---|--|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Crear promociones para incentivar la compra de consumibles y dar a conocer diferentes productos de la línea | Campaña "descuentos de locura" una vez al año, en el que se ofrecen descuentos del 30% y 40% por el cumpleaños de CI TALSA | Director de Zona y comerciales | | | | | | | | | | | | |
| | Promoción 2 x 1 en línea de panadería | Director de Zona y comerciales | | | | | | | | | | | | |
| | Promoción "en pareja" por la compra de consumibles superior a \$100.000 lleve una premezcla gratis | Director de Zona y comerciales | | | | | | | | | | | | |
| | Promover con telemarketing las promociones y durante las visitas | Coordinador Interno Panadería | | | | | | | | | | | | |
| Portafolio de premezclas para la línea de panadería saludables | Solicitar portafolio diseño especial con toda la línea de premezclas bajas en azúcar y calorías | Director de Zona | | | | | | | | | | | | |
| | Promoción de las premezclas como tendencia en la dimensión del tiempo con los clientes | comerciales | | | | | | | | | | | | |
| | Publicidad en Prensa con Artículo premezclas saludables | Mercadeo medellin | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 7. Dimensión Enfoque desde la perspectiva global y no de cifras

| ESTRATEGIA | ACCIÓN | ENCARGADO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|---|---|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Reunion General del personal para informar la situación actual de la línea de panadería | En reunion inicial de año, donde se exponen los presupuestos aprobados se dará a conocer igualmente el plan proyectado para los proximos 3 años en la línea de panadería. | Director de Zona | █ | | | | | | | | | | | |
| Programación de visitas a clientes actuales con el director de zona | Depurar de la base de clientes actuales de la línea de panadería. | Coordinador Interno Panadería | █ | █ | | | | | | █ | █ | | | |
| | programar visita a clientes inactivos | Asesores | | | █ | | █ | | | | | █ | | █ |
| | Programar visita clientes actuales activos con Director de zona | Asesores | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| Evaluación periodica de las estrategias y el plan de acción | Aplicar mecanismos de control para evaluar resultados en visitas, ventas y satisfaccion de clientes | Director de Zona | | | | █ | | | | | | █ | | |
| Compartir la personal en general las estrategias proyectadas para la línea de panadería | Compartir los resultados y evaluacion de las estrategias con todo el personal. | Director de Zona | | | | █ | | | █ | | | █ | | |

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 8. Dimensión más allá de la demanda existente

| ESTRATEGIA | ACCIÓN | ENCARGADO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--|---|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Realizar telemarketing ofreciendo descuentos para reactivar las compras | Telemarketing ofreciendo servicios y visita del asesor sin compromiso | Coordinador Interno Panadería | | | | | | | | | | | | |
| | Visita a clientes que ya tienen cotizaciones pero aún no se han decidido | asesores | | | | | | | | | | | | |
| Crear desde el área de mercadeo, pequeños videoclips con información potente sobre los rendimientos y el costo beneficio de los | Elaboración de Video clips de 5 minutos de la maquinaria de la línea de panadería, demostrando beneficios y retribución de la inversión. | Area Mercadeo Medellín | | | | | | | | | | | | |
| | Promover en redes sociales, listas de difusión whatsapp y demás medios los videoclips. | Coordinador Interno Panadería | | | | | | | | | | | | |
| Hacer presencia en entidades de formación relacionadas con la panadería y pastelería, ofreciendo descuentos y ventajas para posicionarse en el | Visitar clientes de otros mercados o industrias empezando por ferreterías, textiles, zapatos, sectores diferentes a alimentos para promocionar el portafolio. | asesores | | | | | | | | | | | | |
| | ofrecer consumibles, aseo y demás productos de la línea de panadería a sus clientes de las demás líneas de la compañía | asesores otras líneas | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 9. Dimensión desarrollar la secuencia estratégica correcta

| ESTRATEGIA | ACCIÓN | ENCARGADO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--|---|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| evaluar las estrategias: ¿existe una razón verdaderamente atrayente en su producto para que el grueso del mercado desee comprar? | aplicar mecanismo de evaluación y control | Director de Zona | | | | | | | | | | | | |
| evaluar las estrategias: ¿Su precio es de fácil acceso al grueso de sus clientes? | aplicar mecanismo de evaluación y control | Director de Zona | | | | | | | | | | | | |
| evaluar las estrategias: ¿Logra con la estrategia reducir costos y lograr la meta de utilidad establecida? | aplicar mecanismo de evaluación y control | Director de Zona | | | | | | | | | | | | |
| evaluar las estrategias: ¿Qué barreras de adopción ha encontrado en el mercado? | aplicar mecanismo de evaluación y control | Director de Zona | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 10. Superación de los obstáculos clave para la organización

| ESTRATÉGIA | ACCIÓN | ENCARGADO | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|---|--|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Aumentar la capacidad del area logística para cumplir con los compromisos | solicitar practicante de logistica | Director de Zona | █ | | | | | | █ | | | | | |
| | Capacitar al practicante en productos, manejo de tiempos y procedimientos | Encargado de logística | █ | | | | | | █ | | | | | |
| Crear acciones encaminadas a ofrecer maquinaria, consumibles, accesorios y servicios al pequeño empresario panificador. | determinar grupo de microempresarios del sector panadería y sus intereses particulares en maquinaria | Coordinador Interno Panadería | | █ | █ | | | | | | | | | |
| | Enviar informe a la gerencia general dando a conocer mercado sin atender de microempresarios. | Director de Zona | | | █ | | | | | | | | | |
| | Revisar posibilidad de ofrecer maquinaria a costos menores para este mercado objetivo. | Gerencia General | | | █ | | | | | | | | | |
| | Informar aprobación de estrategia o desistimiento de la idea. | Gerencia General | | | | █ | | | | | | | | |
| Minimizar costos por concepto de gastos administrativos de la oficina, que permitan obtener mayor rentabilidad | generar informe de costos administrativos y operativos de la oficina | Administradora oficina | █ | | | | | | █ | | | | | |
| | Analizar informe y establecer estrategias para reducir costos y gastos innecesarios | Director de zona | | █ | | | | | █ | | | | | |
| | Implementar estrategias para reduccion de costos y gastos | Todo el personal de la oficina | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| | seguimiento de aceptacion y cumplimiento de las estrategias para reducir costos y gastos de la oficina | Director de zona | | | | | | | █ | | | | | █ |

Fuente: Autoras del proyecto

3.4.2 PRESUPUESTO PROYECTADO

Partiendo del plan de acción anteriormente relacionado, a continuación, se proyecta un presupuesto para los próximos tres años de aplicación del plan de Marketing.

Tabla 11. Presupuesto proyectado

| ACCIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Indagar sobre los productos que pueden ser reemplazados por el papel parafinado y los precortados en los diferentes procesos. | \$ 250.000,00 | \$ 275.000,00 | \$ 302.500,00 |
| Sacar base de datos clientes actuales panadería y realizar telemarketing indagando por su proceso actual y solicitando cita para visita de asesor | \$ 130.000,00 | \$ 143.000,00 | \$ 157.300,00 |
| Agendar Citas para asesores | \$ 2.000.000,00 | \$ 2.200.000,00 | \$ 2.420.000,00 |
| Análisis de visitas, procesos de clientes y recepción de la propuesta para sustituir productos por papel parafinado y precortados | \$ 2.000.000,00 | \$ 2.200.000,00 | \$ 2.420.000,00 |
| Establecer los principales competidores en maquinaria, comprobando precios y respaldo de calidad. | \$ 500.000,00 | \$ 550.000,00 | \$ 605.000,00 |
| Realizar un comparativo entre precios y tiempo de garantía de los 10 equipos principales en la línea de panadería | \$ 600.000,00 | \$ 660.000,00 | \$ 726.000,00 |
| Entregar informe a la Dirección de Zona con el comparativo realizado. | \$ 500.000,00 | \$ 550.000,00 | \$ 605.000,00 |
| Definir un descuento especial para estos 10 equipos seleccionados o un valor agregado para ofrecer y publicitar | \$ 10.000.000,00 | \$ 11.000.000,00 | \$ 12.100.000,00 |
| Elaborar 1.000 afiches publicitarios para incentivar las premezclas bajas en azúcar y calorías | \$ 470.000,00 | \$ 517.000,00 | \$ 568.700,00 |
| Solicitar muestras de premezclas empacadas en mínimas porciones para obsequiar a los clientes y dar a conocer la línea | \$ 300.000,00 | \$ 330.000,00 | \$ 363.000,00 |
| Contratar una impulsadora para ubicarla en diferentes puntos de clientes, dando degustaciones de premezclas | \$ 300.000,00 | \$ 330.000,00 | \$ 363.000,00 |

Fuente: Autoras del proyecto

Continúa Tabla 11. Presupuesto proyectado

| ACCIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Capacitar a la impulsadora de la línea de panadería y premezclas | \$ 1.750.000,00 | \$ 1.925.000,00 | \$ 2.117.500,00 |
| Coordinar agenda con la impulsadora y los clientes para programación de degustaciones | \$ 2.250.000,00 | \$ 2.475.000,00 | \$ 2.722.500,00 |
| Con apoyo del área de Mercadeo en Medellín, crear un programa dirigido a ofrecer capacitación a los clientes de la línea de panaderías en aspectos administrativos, financieros, de producción y tendencias | \$ 2.000.000,00 | \$ 2.200.000,00 | \$ 2.420.000,00 |
| Promover vía redes sociales las jornadas de capacitación y avisos en punto de venta. | \$ 800.000,00 | \$ 880.000,00 | \$ 968.000,00 |
| Telemercadeo a clientes panadería para promover las capacitaciones | \$ 1.200.000,00 | \$ 1.320.000,00 | \$ 1.452.000,00 |
| Capacitación por módulo | \$ 4.200.000,00 | \$ 4.620.000,00 | \$ 5.082.000,00 |
| Campaña "descuentos de locura" una vez al año, en el que se ofrecen descuentos del 30% y 40% por el cumpleaños de CI TALSA | \$ 20.000.000,00 | \$ 22.000.000,00 | \$ 24.200.000,00 |
| Promoción 2 x 1 en línea de panadería | \$ 5.000.000,00 | \$ 5.500.000,00 | \$ 6.050.000,00 |
| Promoción "en pareja" por la compra de consumibles superior a \$100.000 lleve una premezcla gratis | \$ 1.000.000,00 | \$ 1.100.000,00 | \$ 1.210.000,00 |
| Promover con telemercadeo las promociones y durante las visitas | \$ 300.000,00 | \$ 330.000,00 | \$ 363.000,00 |
| Solicitar portafolio diseño especial con toda la línea de premezclas bajas en azúcar y calorías | \$ 800.000,00 | \$ 880.000,00 | \$ 968.000,00 |
| Promoción de las premezclas como tendencia en la dimensión del tiempo con los clientes | \$ 500.000,00 | \$ 550.000,00 | \$ 605.000,00 |
| Publicidad en Prensa con Artículo premezclas saludables | \$ 400.000,00 | \$ 440.000,00 | \$ 484.000,00 |
| En reunión inicial de año, donde se exponen los presupuestos aprobados se dará a conocer igualmente el plan proyectado para los próximos 3 años en la línea de panadería. | \$ 200.000,00 | \$ 220.000,00 | \$ 242.000,00 |
| Depurar de la base de clientes actuales de la línea de panadería. | \$ 300.000,00 | \$ 330.000,00 | \$ 363.000,00 |
| programar visita a clientes inactivos | \$ 400.000,00 | \$ 440.000,00 | \$ 484.000,00 |
| Programar visita clientes actuales activos con Director de zona | \$ 2.400.000,00 | \$ 2.640.000,00 | \$ 2.904.000,00 |
| Aplicar mecanismos de control para evaluar resultados en visitas, ventas y satisfacción de clientes | \$ 500.000,00 | \$ 550.000,00 | \$ 605.000,00 |

Fuente: Autoras del proyecto

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
Soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR : Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

Continúa Tabla 11. Presupuesto proyectado

| ACCIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Compartir los resultados y evaluacion de las estrategias con todo el personal. | \$ 300.000,00 | \$ 330.000,00 | \$ 363.000,00 |
| Telemercadeo ofreciendo servicios y visita del asesor sin compromiso | \$ 600.000,00 | \$ 660.000,00 | \$ 726.000,00 |
| Visita a clientes que ya tienen cotizaciones pero aún no se han decidido | \$ 1.200.000,00 | \$ 1.320.000,00 | \$ 1.452.000,00 |
| Elaboración de Video clips de 5 minutos de la maquinaria de la línea de panadería, demostrando beneficios y retribución de la inversion. | \$ 1.600.000,00 | \$ 1.760.000,00 | \$ 1.936.000,00 |
| Promover en redes sociales, listas de difusion whatsapp y demás medios los videoclips. | \$ 500.000,00 | \$ 550.000,00 | \$ 605.000,00 |
| Visitar clientes de otros mercados o industrias empezando por ferreterías, textiles, zapatos, sectores diferentes a alimentos para promocionar el | \$ 3.600.000,00 | \$ 3.960.000,00 | \$ 4.356.000,00 |
| ofrecer consumibles, aseo y demás productos de la línea de panadería a sus clientes de las demás líneas de la compañía | \$ 2.000.000,00 | \$ 2.200.000,00 | \$ 2.420.000,00 |
| aplicar mecanismo de evaluacion y control | \$ 1.200.000,00 | \$ 1.320.000,00 | \$ 1.452.000,00 |
| solicitar practicante de logistica | \$ 400.000,00 | \$ 440.000,00 | \$ 484.000,00 |
| Capacitar al practicante en productos, manejo de tiempos y procedimientos | \$ 750.000,00 | \$ 825.000,00 | \$ 907.500,00 |
| determinar grupo de microempresarios del sector panadería y sus intereses particulares en maquinaria | \$ 250.000,00 | \$ 275.000,00 | \$ 302.500,00 |
| Enviar informe a la gerencia general dando a conocer mercado sin atender de microempresarios. | \$ 200.000,00 | \$ 220.000,00 | \$ 242.000,00 |
| Revisar posibilidad de ofrecer maquinaria a costos menores para este mercado objetivo. | \$ 500.000,00 | \$ 550.000,00 | \$ 605.000,00 |
| Informar aprobación de estrategia o desistimiento de la idea. | \$ - | \$ - | \$ - |
| generar informe de costos administrativos y operativos de la oficina | \$ 400.000,00 | \$ 440.000,00 | \$ 484.000,00 |
| Analizar informe y establecer estrategias para reducir costos y gastos | \$ 400.000,00 | \$ 440.000,00 | \$ 484.000,00 |
| Implementar estrategias para reduccion de costos y gastos | \$ 1.000.000,00 | \$ 1.100.000,00 | \$ 1.210.000,00 |
| seguimiento de aceptacion y cumplimiento de las estrategias para reducir costos y gastos de la oficina | \$ 400.000,00 | \$ 440.000,00 | \$ 484.000,00 |
| TOTAL PRESUPUESTO | \$ 76.350.000,00 | \$ 83.985.000,00 | \$ 92.383.500,00 |

Fuente: Autoras del proyecto

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
Soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR : Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

3.4.3 INGRESOS PROYECTADOS

Con la inversión proyectada para el plan de marketing, se tiene como objetivo incrementar las ventas para los próximos tres años así: el primer año doblar las ventas en accesorios y consumibles con respecto al año 2018 y para el segundo y tercer año de la propuesta tener un crecimiento del 20% respectivamente, como se relaciona en la tabla x.

Tabla 12. Ingresos proyectados

| LINEA PANADERIA | VENTAS REALES | | | | VENTAS PROYECTADAS | | |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| ACCESORIOS | \$28.304.528 | \$16.545.823 | \$16.028.330 | \$18.432.580 | \$36.865.160 | \$44.238.192 | \$53.085.830 |
| CONSUMIBLES | \$34.594.423 | \$182.689.501 | \$201.606.879 | \$221.767.567 | \$443.535.135 | \$532.242.162 | \$638.690.594 |
| MAQUINARIA | \$94.348.428 | \$172.057.891 | \$258.147.573 | \$335.591.844 | \$419.489.806 | \$524.362.257 | \$655.452.821 |
| TOTAL VENTAS | \$157.247.379 | \$371.293.214 | \$475.782.783 | \$575.791.992 | \$899.890.101 | \$1.100.842.611 | \$1.347.229.246 |
| % VARIACION | | 136% | 28% | 21% | 56% | 22% | 22% |

Fuente: Autoras del proyecto

3.4.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO

Una vez aprobado el plan de marketing, el Director de Zona en apoyo con la Coordinadora Interna de Panadería, tendrá una planilla con cada una de las actividades a realizar en el plan de acción donde se estipularán las fechas específicas, con un cuadro de observaciones respectivamente, en donde de igual forma se tendrá la relación del presupuesto aprobado para garantizar la correcta distribución y al final de cada semestre presentará ante la gerencia un informe de la evolución del plan y los resultados obtenidos.

4. CONCLUSIONES

El éxito de un negocio depende en gran medida de las proyecciones y planeación que la empresa realice para el desarrollo de cada una de sus actividades, es por ello que el plan de marketing es determinante cuando de ganar posicionamiento en el mercado se trata, es por ello que el director de zona Santander de CI TALSA, consciente de esta realidad, facilita la información necesaria para el desarrollo del proyecto, con el fin de evaluar la situación actual de la línea de panadería de la compañía y la búsqueda de mecanismos que les permitan incrementar sus ventas en los períodos futuros.

El desarrollo del presente proyecto permitió poner a disposición de los directivos de la compañía, los conocimientos en marketing adquiridos durante la etapa lectiva de las autoras del proyecto, brindando soluciones y herramientas de ayuda a los empresarios de la región enfocadas en crecer su posicionamiento y reconocimiento en el mercado en el que se desempeñan.

Con el desarrollo del primer objetivo, se pudo conocer todo lo relacionado a la compañía, las políticas establecidas por CI TALSA en la oficina de Bucaramanga, relacionadas directamente con el manejo de personal, procesos administrativos, relaciones comerciales con sus clientes y de seguridad entre otras, logrando establecer que dichas políticas son claras y de conocimiento total para la mayoría de los funcionarios de la sucursal.

Durante el desarrollo del segundo objetivo, se pudo conocer la situación actual y los principales aspectos que afectan la compañía tanto de tipo interno, como de tipo externo, con el apoyo de las matrices POAM, PCI y DOFA, la encuesta realizada a los clientes actuales de la compañía en la línea de panadería, dejando en evidencia aspectos susceptibles de mejora relacionados con el producto, la plaza, la promoción y el precio, fundamentales para el desarrollo del plan estratégico de Marketing a proponer.

Una vez establecidos los aspectos a mejorar y teniendo en cuenta que la estrategia con la que se planteó el desarrollo del proyecto fue la del Océano Azul, se hizo necesario conocer las diferencias entre dicha estrategia y el medio tradicional más conocido como el Océano rojo, estableciendo además las principales dimensiones que se deben tener en cuenta para plantear una estrategia de marketing enfocada en la búsqueda y exploración de nuevos mercados antes inexistentes para CI TALSA en Bucaramanga.

Definido el plan estratégico, se hace necesario establecer el plan de acción, por un periodo de tres años, en los que se explican una a una las actividades que se desarrollarán, los mecanismos de control que se deberán utilizar, el presupuesto destinado para el plan y las proyecciones de ingresos esperados con la propuesta diseñada.

5. RECOMENDACIONES

Si bien es cierto, el plan diseñado requiere de un presupuesto representativo, es importante mencionar que estas cifras se encuentran soportadas en la proyección de ventas y el reconocimiento de marca con el que va a contar CI TALSA Bucaramanga al final del plan, por lo que es recomendable que la propuesta sea presentada por parte del Director de Zona ante la Gerencia General en busca de coordinar esfuerzos que conlleven al éxito y desarrollo de cada una de las actividades.

Durante la encuesta realizada al personal, fue notable que los funcionarios cuentan con un alto sentido de pertenencia, manifestando que su entorno laboral es excelente y que la empresa es justa con los beneficios y remuneración ofrecida por sus labores, sin embargo, consideran que les falta más capacitación no solo en lo referente a maquinarias, sino a diferentes aspectos de sus actividades como es el caso del cierre de negociaciones comerciales y las proyecciones de costo – beneficio entre otras, por lo que se recomienda, establecer un cronograma de capacitaciones integral, que se enfoque en fortalecer las diferentes inteligencias del ser humano, como son, la inteligencia comercial relacionada con las técnicas y estrategias exitosas para ventas, la inteligencia social que facilite su relación con los demás, la inteligencia emocional para no desistir ante las dificultades y la inteligencia financiera para administrar mejor sus recursos y a su vez sugerir mecanismos funcionales para sus clientes.

Finalmente, teniendo en cuenta que el plan de marketing propuesto está basado en la creación de océanos azules para la compañía, mediante la exploración de mercados antes inexistentes como es el caso de sectores como la industria ferretera, textil, de calzado, es recomendable, crear un equilibrio entre la pesca en el océano azul y el mantenimiento de los clientes ya existentes en el océano rojo, buscando el incremento de acuerdos comerciales y su fidelización respectivamente.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADDUC. (s.f.). Día del consumidor. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <http://www.adduc.org.ar/170309.pdf>
- Amaya, J. (2014). Dofa automática en minutos. Obtenido de <https://jairoamaya.com/index.php/articulos/la-dofa-automatica-en-minutos>
- ANDI. (2018). Incipiente crecimiento de la industria en 2018. *Encuesta de opinión industrial conjunta*. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EIOC%20Febrero%202018_636609448481285303.pdf
- Ariza, Y. (2012). La capacidad interna PCI. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de <http://yesidariza.blogspot.com.co/2013/06/perfil-de-capacidad-interna-pci.html>
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <file:///D:/Usuario/Downloads/Dialnet-ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf>
- Banco de la República. (marzo de 2018). IV trimestre de 2017, Nororiente. *Boletín económico regional*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_nororiente_tri4_2017.pdf
- Becerra, E. (2010). Desarrollo histórico de la Mercadotecnia. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <http://aprendiendocomercioexterioriyaduanas.over-blog.com/article-desarrollo-historico-de-la-mercadotecnia-56690664.html>
- Cadena, J. (2011). La teoría económica y financiera: dos enfoques complementarios. 9(15). Bogotá D.C.: Criterio Libre. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/15/art2.pdf>
- Chan, W., & Manborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. 352. (A. de Hassan, Trad.) Bogotá D.C., Colombia: Grupo Editorial Norma. Obtenido de <http://www.sistema-secreto.com/000-descargas/La%20Estrategia%20del%20Oceano%20Azul.pdf>
- CI TALSA. (Sf). Supermercados de la Organización ALICO. Obtenido de <https://citalisa.com/media/archivos/Presentacion-CITALSA.pdf>
- Cook, K. (1994). Guía completa de AMA para el Marketing de pequeñas y medianas empresas. Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=La3MotBB5QYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Correa, L., & Gómez, S. (2014). Marketing de Servicio. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <http://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>

- Díaz , D., & Lara, N. (2005). Teoría Dinámica de Mercadotecnia Aplicada al Caso Starbucks Coffee. México: Universidad de las Américas Puebla. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_a_d/capitulo3.pdf
- Díaz, R. (2009). Resumen The Blue Ocean. Chile: U-Cursos. Obtenido de https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/2/IN3001/2/material_docente/
- Dominguez, M. (2017). Los programas de fidelización online:un estudio desde la perspectiva del engagement marketing y las comunidades de marca. España. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/LosPFO-Unestudiodesdelaperspectivadelengagementmarketingylascomunidadesdemarca.pdf>
- FMI. (mayo de 2018). Las Américas aprovechar el ímpetu. *Estudios económicos y financieros perspectivas económicas*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2018/05/09/wreo0518>
- FMI. (16 de abril de 2018). Perspectivas de la economía mundial abril de 2018. *Lista de informes sobr perspectivas de la economía mundial*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018>
- FMI. (22 de enero de 2018). Perspectivas más halagüeñas, optimismo en los mercados, retos futuros. *Perspectivas de la economía mundial al día actualización de las proyecciones centrales*. Washington, DC, Estados Unidos. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>
- Goikolea, M. (2014). Deja de competir y diferénciate: La búsqueda del Océano Azul. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <https://www.iebschool.com/blog/estrategia-teoria-oceano-azul-rojo-creacion-empresas/>
- Maqueira, J., & Bruque , S. (2012). Marketing 2.0. 208. México: Alfaomega. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n13/Resenas/R6_Castro-Marketing-2-0-El-nuevo-marketing-en-la-Web-de-las-Redes-Sociales.pdf
- Martínez, J. (2011). Evolución del marketing: desde el egocentrismo a la orientación al consumidor. *Escuela Universitaria de Turismo Iriarte, Universidad de La Laguna contribuciones a la economía*. España. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg2.pdf>
- Mincomercio Industria y Turismo. (2018). Perfil económico Departamento de Santander. *Información Perfiles económicos departamentales*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77526&name=Perfil_departamento_Santander.pdf&prefijo=file

- Riquelme, M. (2015). ¿Cuáles son los tres niveles de la planificación? Recuperado el 24 de mayo de 2018, de <https://www.webyempresas.com/cuales-son-los-tres-niveles-de-la-planificacion/>
- Ruiz, S. (2011). El comportamiento del consumidor en marketing. Del método científico a su posición en la empresa. *Universidad de Murcia*. España. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2066/1/El%20comportamiento%20del%20consumidor%20en%20marketing2.pdf>
- Schnaars, S. (1994). Estrategias de Marketing. Ediciones Diaz de Santos, S:A. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=XMhruAii5X0C&pg=PA21&dq=historia+del+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_glzvyKbbAhUoxVkkHSe8CmUQ6wEIMTAC#v=onepage&q=historia%20del%20marketing&f=false
- Serna, H. (2013). Analisis Externo POAM. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- Thompson, I. (2011). El Plan de Mercadotecnia. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- Udiz, G. (2013). ¿En qué consiste la estrategia del océano azul? Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/>

7. ANEXOS

A. Entrevista realizada al Director de Zona



ENTREVISTA DIRECTOR COMERCIAL CI TAL SA BUCARAMANGA

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA POSICIONAR LA LINEA DE PANADERIA DE LA EMPRESA CI TECNOLOGIA ALIMENTARIA SAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018

La presente entrevista se realiza en representación de las Unidades Tecnológicas de Santander, en busca de Plan Estratégico de Marketing para Posicionar la Línea de Panadería de la Empresa CI Tecnología Alimentaria SAS en la Ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el Año 2018.

Elaborada por: JARITZA MORA GUERRERO, JURLEY NATALYA RIOS ESPINOSA, MARIA STELLA RODRIGUEZ GOMEZ. Grupo de Investigación en Mercadeo y Agroindustria GIMA.

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña en CI Talsa Bucaramanga?
2. ¿En CI Talsa sus empleados conocen la misión, la visión, las políticas, las estrategias, las metas y están comprometidos con ellas?
3. ¿Con que políticas para mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados cuenta CI Talsa Bucaramanga? ¿Puede mencionar algunas?
4. ¿Existe una política encaminada a determinar el grado de satisfacción de los clientes y sus posibles requerimientos?
5. ¿En la línea de panadería de CI Talsa Bucaramanga se cuenta con políticas de comercialización definidas, en cuanto a precio, comunicación y distribución? ¿Cuáles son las principales?
6. ¿Cuáles cree usted que han sido los principales aciertos y falencias de la política de comercialización de CI Talsa Bucaramanga en su línea panadería?
7. Conoce todos los usos, propiedades, y beneficios de los productos que comercializa en la línea panadería de CI Talsa Bucaramanga.
8. ¿CI Talsa Bucaramanga en su línea panadería que servicios presta y que valor agregado genera para sus clientes?
9. ¿En CI Talsa Bucaramanga cuales estrategias comerciales están siendo utilizadas para cumplir las metas en la línea de panadería?
10. ¿Cómo se comunican y gestionan con los clientes permanentes, eventuales y potenciales en CI Talsa Bucaramanga?
11. ¿Cómo se establecen las necesidades de los clientes que la compañía debe satisfacer?
12. ¿En Talsa panadería se realizan investigaciones relacionadas con el mercado, el cliente, los canales de distribución, los competidores?
13. ¿Existen estrategias encaminadas a fomentar la innovación para mejorar la participación en el mercado?
14. ¿Existe una base de datos que permita a la compañía evaluar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales?
15. ¿Qué perfil deben tener los empleados encargados de implementar las estrategias comerciales?
16. ¿Cuáles son las actividades que deben realizar los encargados de implementar las estrategias comerciales?
17. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que maneja para el cumplimiento de las metas en el en la línea de panadería de CI Talsa Bucaramanga?
18. ¿Qué cambios en el mercado local están afectando a la línea de panadería de CI Talsa Bucaramanga?
19. ¿La estrategia comercial pueden ser modificada? ¿En qué casos?
20. ¿Estaría dispuesto a realizar alianzas comerciales? ¿Porque?

B. Transcripción de la entrevista al director de Zona CI TALSA Bucaramanga.

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA POSICIONAR LA LÍNEA DE PANADERÍA DE LA EMPRESA CI TECNOLOGIA ALIMENTARIA SAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018

La presente entrevista se realiza en representación de las Unidades Tecnológicas de Santander, en busca de Plan Estratégico de Marketing para Posicionar la Línea de Panadería de la Empresa CI Tecnología Alimentaria SAS en la Ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el Año 2018.

Elaborada por: JARITZA MORA GUERRERO, JURLEY NATALYA RIOS ESPINOSA, MARIA STELLA RODRIGUEZ GOMEZ. Grupo de Investigación en Mercadeo y Agroindustria GIMA.

1. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña en CI Talsa Bucaramanga?

Rpta. Soy el director comercial de la Zona Oriente, representada por Santander y Norte de Santander, encargado así de los resultados tanto a nivel administrativo como comercial, encaminando los objetivos del grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los presupuestos establecidos por la compañía, en constante búsqueda de nuevos escenarios que faciliten la realización de alianzas estratégicas.

2. ¿En CI Talsa sus empleados conocen la misión, la visión, las políticas, las estrategias, las metas y están comprometidos con ellas?

Rpta. Si claro, dentro del plan estratégico de la compañía es fundamental para los directivos dar a conocer a sus funcionarios estos conceptos, de hecho, se hace desde el primer momento en que se firma contrato, para que el empleado inicie con paso firme y conozca los objetivos que se persiguen como equipo, aunque infortunadamente en algunas ocasiones, se pierde el enfoque, siendo por ello necesario mantener una unión de equipo, en la que recordemos los ideales de la compañía y nuestro compromiso como partícipes de ella.

3. ¿Con que políticas para mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia y la motivación de los empleados cuenta CI Talsa Bucaramanga? ¿Puede mencionar algunas?

Rpta. Bueno, CI Talsa, es una empresa paísa, comprometida con el desarrollo integral, si bien es cierto, nuestros clientes son una prioridad, también lo son los empleados, pues sabemos que un personal satisfecho, engrandece su labor y compromiso, por lo tanto, a nivel de políticas, la compañía cuenta inicialmente, con buenos salarios, un porcentaje de comisión digno y acorde con el esfuerzo y desempeño, se realizan diferentes actividades de integración en apoyo con el fondo de empleados ALTATEC, además, la empresa brinda subsidios a sus

funcionarios de alimentación, educación, vacaciones y hasta por matrimonio, de igual forma contamos con primas extralegales a final de año y pagos de aguinaldo navideño en efectivo también como compensación por la labor prestada a cada funcionario, por mencionar algunos beneficios.

4. ¿Existe una política encaminada a determinar el grado de satisfacción de los clientes y sus posibles requerimientos?

Rpta. Si claro, dentro del plan de marketing de la compañía, la empresa cuenta con un área en Medellín, especialmente diseñado para atender las quejas, peticiones y reclamos de los clientes, departamento que cada tres meses, está realizando encuestas en relación al nivel de satisfacción y atención de los clientes, en el que se evalúa lo directamente relacionado a los productos, al servicio, la atención del asesor y las nuevas necesidades.

5. ¿En la línea de panadería de CI Talsa Bucaramanga se cuenta con políticas de comercialización definidas, en cuanto a precio, comunicación y distribución? ¿Cuáles son las principales?

Rpta. Es correcto, cada una de nuestras líneas, en este caso la de Panadería, cuenta con precios regulados mediante una lista acorde a las políticas de rentabilidad de la compañía, estableciendo además que los directores en cada Zona, manejamos un tema de márgenes que nos permite revisar negociaciones, para hacer ofertas aún más interesantes que no solo se basan en bajar el precio sino en ofrecer otros beneficios.

En cuanto a comunicación somos un poco más flexibles, podemos encontrarnos en todas las ferias que se desarrollen de alimentos a nivel nacional o tomar la decisión de no estar en ninguna e invertir estos fondos para trabajar directamente en las plantas de los clientes, invertimos en publicidad online(internet), no tenemos presencia en medios como televisión o radio, debido a que nos enfocamos como les manifesté en ofrecer una experiencia directa al cliente con nuestros equipos para que perciban beneficios reales.

Y finalmente, en lo relacionado a distribución, a nivel nacional contamos con puntos de venta en los que como pueden observar se exhiben por línea gran parte de nuestros equipos, sin embargo, manejamos también políticas de entrega que nos permiten atender a un cliente en el menor tiempo posible.

6. ¿Cuáles cree usted que han sido los principales aciertos y falencias de la política de comercialización de CI Talsa Bucaramanga en su línea panadería?

Rpta. Como aciertos podríamos decir que a la fecha tenemos abarcada las panaderías más grandes de Santander, lo que da una buena calificación de la labor que estamos realizando, tenemos equipos en todas las etapas del proceso de Panadería, adicional diversificamos, es decir en la línea de Panadería, esta también las pizzerías, repostería & chocolatería.

Como falencias, se ha podido identificar que existe ausencia de equipos para las mini panaderías, pero es un sector que se ha querido abarcar con los productos actuales, dándoles a entender que el factor precio se retorna en calidad & estandarización de procesos, continuamos en la verificación de descartar este mercado para nosotros o atacarlo con nuevos proveedores.

7. Conoce todos los usos, propiedades, y beneficios de los productos que comercializa en la línea panadería de CI Talsa Bucaramanga.

Rpta. Por supuesto, desde mis inicios en la compañía, fue necesario un proceso de capacitación en el que se me dio a conocer no solo los objetivos comerciales, sino además cada una de las líneas de la compañía y los productos que en ella se distribuyen, relacionados directamente con maquinaria, consumibles y suvenires.

8. ¿CI Talsa Bucaramanga en su línea panadería que servicios presta y que valor agregado genera para sus clientes?

Rpta. En la línea de panadería la compañía, distribuye maquinaria especializada para cada uno de los procesos desde el inicio del mismo con el pesado, hasta el horneado y posterior enfriamiento, de igual forma presta el servicio de instalación y capacitación al personal en el uso de los equipos, realiza acompañamiento para el desarrollo de nuevos productos, cuenta en Medellín con un convenio especializado con el INTAL, en el que los clientes pueden realizar ensayos para el desarrollo de nuevos productos o el mejoramiento de formulaciones respectivamente. Periódicamente se cuenta en la zona con el director de cada una de las líneas, que para el caso siempre realiza una visita directa a cada cliente para informarlos sobre las últimas tendencias, tecnología y mejoramiento de procesos.

9. ¿En CI Talsa Bucaramanga cuales estrategias comerciales están siendo utilizadas para cumplir las metas en la línea de panadería?

Rpta. Nos enfocamos en visitar el 100% de las bases de datos de los asesores externos, de esta manera el cliente nos tendrá presente en sus negociaciones futuras. Así mismo buscamos la forma de hacer parte de los proveedores de nuestros clientes con accesorios o consumibles, que nos permitan generar recordación de marca, que nos ubique como primera opción cuando el cliente quiera realizar algún proyecto.

Además, estamos utilizando la técnica de las referencias, es decir los clientes que han comprado nuestros productos son punto de referencia para otros, puesto que nuestra prioridad siempre, es mostrarle a nuestro cliente el retorno de su inversión, recalcando el impacto positivo de la maquina en los procesos, lo que genera mayor confianza y satisfacción por parte de nuestros clientes.

10. ¿Cómo se comunican y gestionan con los clientes permanentes, eventuales y potenciales en CI Talsa Bucaramanga?

Rpta. Bueno, como le comenté anteriormente, desde Medellín contamos con un área de mercadeo, donde mediante un Call Center se realiza constante seguimiento a los clientes, en cuanto a satisfacción del producto y servicio, se tiene un asesor en Santander y otro en Norte de Santander, concentrados directamente en atender el mercado de panaderías, quienes periódicamente programan visitas a sus clientes para afianzar las relaciones con sus clientes y estar atentos a las necesidades de los mismos, de igual forma, en Bucaramanga se cuenta con un coordinador interno, quien también tiene labores de seguimiento a los clientes para que la atención sea de mejor calidad.

11. ¿Cómo se establecen las necesidades de los clientes que la compañía debe satisfacer?

Rpta. De dos formas, la primera teniendo en cuenta las tendencias del mercado que contribuyen al mejoramiento de procesos y la segunda directamente escuchándolos según sus necesidades, durante el desarrollo de una visita.

12. ¿En Talsa panadería se realizan investigaciones relacionadas con el mercado, el cliente, los canales de distribución, los competidores?

Rpta. Si se realizan, sin embargo, esta función está asignada directamente al área de mercadeo en Medellín en equipo con nuestro departamento de Innovación y desarrollo, quienes transmiten a cada sucursal las acciones y estrategias que se deben implementar, según la información recolectada.

13. ¿Existen estrategias encaminadas a fomentar la innovación para mejorar la participación en el mercado?

Rpta. Sí, Ci Talsa, siempre está a la vanguardia de las tecnologías y las tendencias a nivel mundial, proveyendo a sus clientes soluciones innovadoras como tecnología de punta que les facilite los procesos, le disminuya los tiempos y les maximice los recursos, al igual, siempre facilita a los clientes de cada línea soluciones relacionadas directamente con las formulaciones y el mercado en el que se encuentren, que para el caso de panaderías, por lo general están relacionadas con el mejoramiento del moje, el pastillaje en pastelería, las técnicas de producción y la variación en presentaciones.

14. ¿Existe una base de datos que permita a la compañía evaluar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales?

Rpta. Si por supuesto, la empresa cuenta con una base de datos distribuida por líneas que se actualiza constantemente con las expectativas de los clientes, las posibles negociaciones y las compras y consumos de los clientes para su respectivo seguimiento post-venta.

15. ¿Qué perfil deben tener los empleados encargados de implementar las estrategias comerciales?

Rpta. Deben ser profesionales en áreas preferiblemente de la industria de alimentos, con experiencia en el área comercial, excelente don de servicio, proactivos, con tendencia a brindar soluciones, creativos, responsables y con buena presentación.

16. ¿Cuáles son las actividades que deben realizar los encargados de implementar las estrategias comerciales?

Rpta. Bueno el personal comercial, realmente debe mantener en la calle, su trabajo es 90% externo, ellos llegan a las 7:30 am a la oficina, revisan correos electrónicos, agenda y semanalmente deben programarse para visitar a clientes asignados y potenciales respectivamente, estar al pendiente de ferias y eventos a realizarse en la región, realizar correrías a poblaciones cercanas y finalmente al final de la tarde regresar nuevamente a la oficina para la presentación de informes a sus directivos de los avances y negociaciones futuras.

17. ¿Cuáles son los indicadores de gestión que maneja para el cumplimiento de las metas en el en la línea de panadería de CI Talsa Bucaramanga?

Rpta. Bueno a nivel de indicadores, realmente los directivos tomamos en cuenta la información suministrada por la principal en Medellín, basada en números, en resultados, donde se comparan por trimestres los resultados por línea con relación al mismo periodo del año anterior. Pero, además, tenemos indicadores relacionados con las visitas a clientes actuales y clientes nuevos o prospectos, en cuanto a servicio, el área de mercadeo mediante las encuestas de satisfacción nos muestra el nivel de satisfacción de nuestros clientes y el desempeño de cada uno de los comerciales.

18. ¿Qué cambios en el mercado local están afectando a la línea de panadería de CI Talsa Bucaramanga?

Rpta. Bueno realmente, pese a que contamos con equipos de alta tecnología que garantizan nuestra calidad, esto mismo hace que nuestro campo de acción sea limitado, puesto que en la línea de panadería específicamente, existen gran cantidad de clientes micro, quienes, a la hora de realizar un montaje en sus negocios, optan por equipos más económicos, sin tener en cuenta la importancia de la calidad y la estandarización de procesos.

19. ¿La estrategia comercial pueden ser modificada? ¿En qué casos?

Rpta. Sí, aunque las estrategias se planteen para el trabajo en equipo, efectivamente se pueden modificar siempre y cuando esto sea para el cierre de una negociación y el cumplimiento de objetivos y siempre y cuando no afecte los márgenes mínimos estipulados por la compañía.

20. ¿Estaría dispuesto a realizar alianzas comerciales? ¿Porque?

Rpta. Sí claro, como director de Zona, se me permite realizar convenios y acuerdos comerciales con diferentes entidades que permitan el desarrollo y la evolución del mercado, como es el caso de Fenalco, con quienes hemos tenido presencia en diferentes eventos con el fin de dar a conocer nuestros productos y servicios ofrecidos en las diferentes líneas que tenemos.

C. Encuesta realizada al personal de CI TALSA Bucaramanga



ENCUESTA FUNCIONARIOS

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA POSICIONAR LA LÍNEA DE PANADERÍA DE LA EMPRESA CI TECNOLOGIA ALIMENTARIA SAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018

La presente encuesta se realiza en representación de las Unidades Tecnológicas de Santander, en busca de Plan Estratégico de Marketing para Posicionar la Línea de Panadería de la Empresa CI Tecnología Alimentaria SAS en la Ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el Año 2018.

Elaborada por: JARITZA MORA GUERRERO, JURLEY NATALYA RIOS ESPINOSA, MARIA STELLA RODRIGUEZ GOMEZ. Grupo de Investigación en Mercadeo y Agroindustria GIMA.

NOMBRE: _____ **CARGO:** _____ **TELEFONO:** _____

| 1. CLIMA LABORAL | Siempre | Casi Siempre | Alguna vez | Rara vez | Nunca |
|--|---------|--------------|------------|----------|-------|
| 1. ¿En CI Talsa Bucaramanga todos los funcionarios directivos tratan con respeto a sus subalternos? | | | | | |
| 2. ¿ Siento que puedo hacer carrera en CI Talsa Bucaramanga? | | | | | |
| 3. ¿CI Talsa Bucaramanga es una gran empresa para trabajar? | | | | | |
| 4. ¿ En CI Talsa Bucaramanga resaltan mi gestión cuando realizo un buen trabajo? | | | | | |
| 5. ¿ En CI Talsa Bucaramanga recibo un sueldo suficiente para satisfacer mis necesidades? | | | | | |
| 2. CAPACITACIÓN | Siempre | Casi Siempre | Alguna vez | Rara vez | Nunca |
| 6. ¿En CI Talsa Bucaramanga los funcionarios conocemos la misión, la visión, las políticas, las estrategias y las metas de la compañía? | | | | | |
| 7. ¿En CI Talsa Bucaramanga Recibimos capacitación constante en temas de mercadeo y marketing? | | | | | |
| 8. ¿Conozco todos los usos, propiedades, y beneficios de los productos que se comercializa en la línea panadería de CI Talsa Bucaramanga? | | | | | |
| 9. Recibimos capacitación constante en temas de relaciones interpersonales, liderazgo, manejo de emociones, ética, persuasión? | | | | | |
| 10. ¿Conozco y manejo indicadores de gestión como herramienta efectiva que ayuda al cumplimiento de mis metas? | | | | | |
| 3. LIDERAZGO | Siempre | Casi Siempre | Alguna vez | Rara vez | Nunca |
| 11. ¿ En CI Talsa Bucaramanga laboramos en equipo para alcanzar las metas y los objetivos? | | | | | |
| 12. ¿ En CI Talsa Bucaramanga las sugerencias de los empleados son escuchadas? | | | | | |
| 13. ¿ En CI Talsa Bucaramanga sus empleados tienen la autonomía de tomar decisiones? | | | | | |
| 14. ¿Los miembros de nuestro equipo de trabajo en CI Talsa Bucaramanga cuentan con influencia, carisma, iniciativa, compromiso, información, conocimiento del producto y del mercado y capacidad de negociación? | | | | | |
| 15. ¿En CI Talsa Bucaramanga conozco completamente las funciones y procedimientos de mi puesto de trabajo, al mismo tiempo que la forma como contribuyen al cumplimiento de las políticas y metas de la compañía y me responsabilizo de su cumplimiento? | | | | | |
| 4. CLIENTES | Siempre | Casi Siempre | Alguna vez | Rara vez | Nunca |
| 16. ¿ En CI Talsa Bucaramanga, en su línea panadería todos los meses se presentan nuevos clientes? | | | | | |
| 17. ¿ En CI Talsa Bucaramanga, en su línea panadería se pierden clientes antiguos? | | | | | |
| 18. ¿ En CI Talsa Bucaramanga existe una buena comunicación entre los funcionarios y hacia los clientes? | | | | | |
| 19. CI Talsa Bucaramanga en su línea panadería genera valor agregado para sus clientes? | | | | | |
| 20. ¿En CI Talsa Bucaramanga Existe una base de datos que permita a la compañía evaluar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales? | | | | | |
| 21. ¿En Bucaramanga y su área metropolitana son conocidos, apreciados y elegidos ampliamente los productos y servicios que ofrece CI Talsa en su línea de panadería? | | | | | |

D. Encuesta realizada a los clientes de CI TALSA en Bucaramanga

| ENCUESTA CLIENTES | | | | | |
|---|---------|--------------|------------|----------|-------|
|  <p>Unidades Tecnológicas de Santander</p> <p>PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA POSICIONAR LA LÍNEA DE PANADERÍA DE LA EMPRESA CI TECNOLOGIA ALIMENTARIA SAS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA EN EL AÑO 2018</p> <p>La presente encuesta se realiza en representación de las Unidades Tecnológicas de Santander, en busca de Plan Estratégico de Marketing para Posicionar la Línea de Panadería de la Empresa CI Tecnología Alimentaria SAS en la Ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el Año 2018.</p> <p>Elaborada por: JARITZA MORA GUERRERO, JURLEY NATALYA RIOS ESPINOSA, MARIA STELLA RODRIGUEZ GOMEZ. Grupo de Investigación en Mercadeo y Agroindustria GIMA.</p> <p>EMPRESA: _____ NOMBRE: _____ CARGO: _____ TELEFONO: _____</p> | | | | | |
| | Siempre | Casi Siempre | Alguna vez | Rara vez | Nunca |
| 1. ¿ En CI Talsa Bucaramanga existe una buena comunicación entre los funcionarios y hacia los clientes? | | | | | |
| 2. ¿CI Talsa Bucaramanga concreta habitualmente visitas las cuales son realizadas a satisfacción? | | | | | |
| 3. ¿Los miembros del equipo de trabajo de CI Talsa Bucaramanga cuentan con, carisma, iniciativa, compromiso, conocimiento del producto y del mercado y capacidad de servicio? | | | | | |
| 4. ¿ En CI Talsa Bucaramanga las sugerencias de los clientes son escuchadas? | | | | | |
| 5. El tiempo de respuesta, confirmación y entrega de pedidos es satisfactorio? | | | | | |
| 6. ¿Conozco todos los usos, propiedades, y beneficios de los productos que se comercializa en la línea panadería de CI Talsa Bucaramanga? | | | | | |
| 7. ¿ En CI Talsa Bucaramanga los productos o servicios se ajustan a los cambios tecnológicos, económicos y sociales? | | | | | |
| 8. ¿Los productos y servicios de CI Talsa Bucaramanga tienen un precio justo y son fáciles de adquirir? | | | | | |
| 9. ¿Los productos y servicios que ofrece CI Talsa en su línea de panadería los conozco, los aprecio y los elijo ampliamente? | | | | | |
| 10. ¿ Existe una necesidad común en el sector no satisfecha por los proveedores? | | | | | |
| 11. ¿CI Talsa ha incurrido en fallas durante el tiempo que ha sido su proveedor? | | | | | |
| 12. ¿ En CI Talsa se han presentado aspectos negativos o molestos al utilizarse el producto o servicio? | | | | | |
| 13. ¿Cuáles son las principales razones para escoger su proveedor? | | | | | |
| 14. ¿De qué forma podría mejorar los productos o servicios ofrecidos para beneficio de su compañía? | | | | | |
| 15. ¿Qué otros productos o servicios requieren su compañía? | | | | | |