

**Diseño del plan de mercadeo para la empresa Vector Foods
S.A.S.**

**Planteamiento para la marca MonteRojo y plan de acción
para la activación del canal tradicional en el mercado
colombiano**

Por: Carolina Moreno Ángel

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Mercadeo

Asesoría: Isabel Cristina Carmona Garcés

Universidad EAFIT

Maestría en Mercadeo

Escuela de Administración

Medellín

2022

RESUMEN

En este documento se propone un plan a ejecutar por la empresa Vector Foods S.A.S., para el desarrollo de actividades de mercadeo que logren posicionar exitosamente su marca de snacks gourmet MonteRojo en el canal tradicional del mercado colombiano. Se empieza por la selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables de tipo económico, culturales, legales y propias del mercado de snacks. Después se realiza un análisis del producto en el mercado objetivo, donde se hace una caracterización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la marca, una descripción del nicho de mercado y la competencia, enfocada en el canal tradicional, buscando hacer un planteamiento de la estrategia de precios y comunicación, que debe realizar la empresa para lograr posicionar la marca MonteRojo en el canal tradicional del mercado colombiano.

Palabras clave:

Snacks, Mercadeo, Estrategia, Canal tradicional

ABSTRACT

This document proposes a plan to be executed by the company Vector Foods S.A.S., for the development of marketing activities that successfully get to position its gourmet snacks brand in the traditional channel in the Colombian market. It is based on the selection of the target market from the application of economic, cultural, legal and the variables of the snack market. Afterwards, an analysis of the product is carried out in the target market, where a characterization of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the brand in the market is made, a description of the market niche, the competition, focused on the traditional channel, looking for an approach to the price and communication strategy, which should be carried out by the company in order to position the MonteRojo brand in the traditional channel in the Colombian market.

Key words:

Snacks, Marketing, Strategy, Traditional channel

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	9
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	10
2.1 Descripción de la empresa	10
2.2 Misión	12
2.3 Visión	12
2.4 Valores corporativos	12
2.5 Modelo de negocio	13
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA)	15
3.1. <i>Análisis del entorno externo</i>	<i>15</i>
3.2 <i>Macroentorno: Efecto pandemia y postpandemia</i>	<i>19</i>
3.3 <i>Microentorno</i>	<i>22</i>
3.4 <i>Análisis competitivo de la industria</i>	<i>24</i>
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	27
4.1 Propuesta de valor	27
4.2 Recursos	27
4.3 Capacidades	28
4.4 Competencias	28
4.5 Métricas principales de marketing	29
4.6 Análisis de la cadena de valor	30
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	34
5.1 Tamaño	34
5.2 Participación	34
5.3 Segmentación	35
5.4 Perfil del consumidor	36
5.5 Posicionamiento	37
5.5.1 Equidad de Marca	37
5.5.2 Personalidad de Marca	38
5.5.3 Anatomía de Marca	39
5.5.4 Elementos de marca (EMA)	40
5.6 Estrategia de implementación de marca	41

5.7	Herramientas de marca	42
5.7.1	Alma de marca	42
5.7.2	Mandala de marca	43
6.	<i>MATRIZ DOFA</i>	45
7.	<i>PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</i>	48
7.1	Descripción del problema	48
7.2	Pregunta de investigación	48
8.	<i>OBJETIVOS</i>	49
9.	<i>METODOLOGÍA</i>	50
10.	<i>RECURSOS</i>	53
11.	<i>ASPECTOS ÉTICOS</i>	54
12.	<i>HALLAZGOS RELEVANTES DEL TRABAJO DE CAMPO</i>	55
12.1	El shopper	55
12.2	El tendero	60
13.	<i>PLANTEAMIENTO DE LAS VARIABLES DEL PLAN DE MERCADEO</i>	64
13.1	Plaza	64
13.2	Precio	64
13.3	Producto	65
13.4	Promoción	66
14.	<i>CRONOGRAMA</i>	68
15.	<i>PRESUPUESTO Y RECURSOS</i>	69
16.	<i>RECOMENDACIONES</i>	70
	<i>Bibliografía</i>	71

Lista de Figuras

Figura 1. Productos MonteRojo	10
Figura 2. Ventas de snacks salados por categoría	15

Figura 3. Canales de distribución categoría snacks	16
Figura 4. Clasificación de consumidores en Colombia	17
Figura 5. Panorama del consume de snacks	19
Figura 6. Compra de snacks en canales digitales por COVID-19.	20
Figura 7. Snacks MonteRojo resaltando en góndola	24
Figura 8. Organigrama Vecotr Foods S.A.S.	27
Figura 9. Análisis del portafolio: desempeños por tipo de producto y marca	33
Figura 10. Ventas por canal Vector Foods 2021.	35
Figura 11. Identidad de Marca MonteRojo	38
Figura 12. Etapas de la metodología Design Thinking.	50
Figura 13. Dimensión shopper Cliente fiel	56
Figura 14. Dimensión shopper Conveniente	57
Figura 15. Dimensión shopper Antojado.	58
Figura 16. Dimensión shopper Ahorrador	58
Figura 17. Matriz de relacionamiento	59
Figura 18. Resumen de análisis de consumidor	60
Figura 19. Pentágono de definiciones del canal	61
Figura 20. Pilares del canal tradicional	62
Figura 21. Journey map del tendero	63

Lista de Tablas

Tabla 1. Segmentación de la marca MonteRojo	36
Tabla 2. Personalidad de marca	38
Tabla 3. Elementos de marca	40
Tabla 4. Matriz DOFA	45
Tabla 5. Cronograma	68

Lista de Anexos

Anexo 1. Formato de observación

Anexo 2. Guion para entrevista no estructurada

1. INTRODUCCIÓN

El mercado de snacks salados en el mundo representa 198.000 millones de dólares en ventas anuales (Euromonitor International, 2021). Colombia apenas posee el 0,6% de este total, pero, aun así, es una industria que en el país produce más de tres billones de pesos de ventas al año (Euromonitor International, 2021), lo cual muestra lo interesante e importante que es. Apostándole a ganar una porción de ese mercado en términos locales, se creó Vector Foods S.A.S. en 2015, que hoy tiene una de sus marcas, MonteRojo, enfocada en ofrecer snacks premium y gourmet, a un público de un segmento socioeconómico medio-alto en Colombia. La empresa desde su creación no ha dejado de crecer, hoy en día cuenta con un equipo de mercadeo que desempeña diferentes tareas en busca de posicionar la marca en el mercado colombiano, sin embargo, no cuenta con un plan de mercadeo que le permita tener un mapa de ruta para ejecutar las diferentes actividades y esfuerzos pertinentes para lograr su objetivo.

Desde el año 2021, la gerencia ha planteado diferentes actividades de visibilidad y atracción para el posicionamiento de la marca, reinvertiendo más del 20% de sus ventas en mercadeo, lo cual evidencia el interés de la empresa en impulsar desde tácticas de marketing la marca.

En este documento se presenta un plan de mercadeo para la marca MonteRojo, en el que se parte de un diagnóstico y descripción de la situación actual de la compañía, se hace una selección del mercado objetivo, y el canal tradicional como foco de interés en el cual se desarrolla una investigación de campo, teniendo como base la metodología *design thinking* para así terminar con el diseño de estrategias y plan de acción por ejecutar y el posicionamiento de la marca MonteRojo en el canal tradicional del mercado colombiano.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la empresa

Vector Foods es una compañía creada en abril de 2015, que partió de un emprendimiento de algunos jóvenes en Medellín, Colombia, quienes querían posicionar sus productos en el mercado. Inicialmente, la empresa se dedicaba a vender salsas picantes, pero luego se identificó una mayor oportunidad por tamaño de mercado y, por tanto, un volumen de ventas esperado, en la categoría de pasabocas o snacks.

Los productos y los socios de la empresa fueron cambiando durante los primeros años hasta llegar a hoy, donde la compañía tiene dos marcas: "UAU!" (www.uau.com.co), que ofrece indulgencia plena a través del consumo de snacks.; y "MonteRojo" (www.monterojoco.com), que ofrece estatus diferenciador a través del consumo de snacks premium y gourmet, el presente plan de mercadeo se plantea para esta segunda marca.

Figura 1. Productos MonteRojo

ATRIBUTOS

0g colesterol
0g grasas trans
0g gluten

TAMAÑOS

Pequeño: 25g
Grande: 100-180g





2do ají más picante del mundo

0g colesterol

0g grasas trans

Baja en sodio



Ají de la india, quinto más picante del mundo

100% Pulpa natural

0g sodio

0g calorías



Ají habanero de origen amazónico

0g colesterol

Sin colorantes

Baja en sodio

GLUTEN	GRASAS TRANS	COLESTEROL	SODIO
Es un conjunto de proteínas de las harinas, produce una mala absorción intestinal.	Es un tipo de grasa alimentaria que incrementa el riesgo de padecer enfermedades cardíacas.	Puede producir taponamiento en las arterias y el flujo de la sangre.	El exceso de este mineral puede causar presión arterial alta.

Fuente: (Vector Foods S.A.S., 2022)

Según la definición del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en la guía de contratación pública para micro y pequeñas empresas -MIPYME- y según la Ley 1474 de 2011, (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021) una empresa mediana es aquella que cuenta con un personal entre 51 y 200 trabajadores. Hoy Vector Foods cuenta con un capital humano de más de 80 empleados, por lo tanto, es considerada una empresa mediana con presencia de personal directo en las principales ciudades del país. Este personal está principalmente dedicado a labores comerciales y de impulso las cuales han apalancado el crecimiento de Vector Foods por su presencia en el canal moderno en las principales cadenas de supermercados del país y el canal de tiendas especializadas, mercados saludables y minimercados.

Su sede más importante es en Itagüí, Antioquia, en donde están ubicadas las oficinas administrativas y la bodega principal y en Bogotá se encuentra una segunda bodega.

La empresa está estructurada en áreas específicas: Administrativa y financiera a cargo del manejo de los recursos; área Operativa a cargo del abastecimiento, Producción con proveedores,

bodegaje, empaque y logística; área de Negocios Internacionales a cargo de las negociaciones para la exportación a diferentes países y área de mercadeo y ventas,

2.2 Misión

Vector Foods pretende ser partícipe en los momentos sociales de los colombianos, entregándoles productos con una excelente imagen que les brinde estatus y sabor, que se les haga agua la boca al ver los productos, como lo hacen actualmente las marcas UAU! y MonteRojo.

2.3 Visión

Vector Foods, a través de sus marcas UAU! y MonteRojo, estarán para el año 2025 consolidadas en la mente de los consumidores colombianos, como las marcas de snacks, salsas y dips con más estatus y mejor sabor.

2.4 Valores corporativos

1. Mentalidad innovadora:

Desatar el espíritu innovador y creativo en cada uno de los empleados con el propósito de transformar y evolucionar procesos y productos que impacten positivamente la vida de los clientes y la rentabilidad de la compañía. Se valoran las ideas innovadoras y que permitan hacer mejoras.

2. Cercanía con el cliente:

Construir relaciones duraderas, profundas y rentables con cada uno de nuestros clientes, entendiendo el valor de cada tipo de cliente y cómo podemos buscar beneficios para ambos en crecimiento continuo.

3. Orientación al logro:

Acompañar a la fuerza comercial y al equipo de ventas con herramientas y recompensas para dinamizar y alcanzar el desempeño superior de la compañía. Se tiene un programa de incentivos en constante evolución para la consecución de metas extraordinarias.

4. Mejora continua:

Revitalizar las estrategias implementadas, bajo la retroalimentación de los resultados y el análisis del entorno, para crear actividades eficientes de cara a los propósitos de la compañía.

5. Responsabilidad social:

Entender las políticas incluyentes de la empresa como una oportunidad de enriquecer el equipo de trabajo a través de capacidades diversas.

2.5 Modelo de negocio

La compañía tiene su sede principal en Medellín, no produce ninguno de sus productos comercializados, sino que solamente se dedica a la comercialización de estos, y al posicionamiento de las marcas con sus ochenta empleados (dato a 2021). Para la producción de los productos que comercializa, cuenta con contratos de maquila de diferentes productores para las distintas líneas de producto, donde Vector Foods solo aporta el material de empaque, re-empaque y los sabores o saborizantes de sus snacks, pero es el maquilador quien debe adquirir la materia prima, freír u hornear la misma, empacarla y entregarla en las instalaciones de Vector Foods como producto terminado.

Así mismo, MonteRojo fortalece su propuesta de valor con una fritura en baches, que permite que se logren chips más crujientes y con una dureza superior, para una mejor experiencia en el paladar de los consumidores, y evita a toda costa el uso de conservantes, procurando ser lo más naturales posibles.

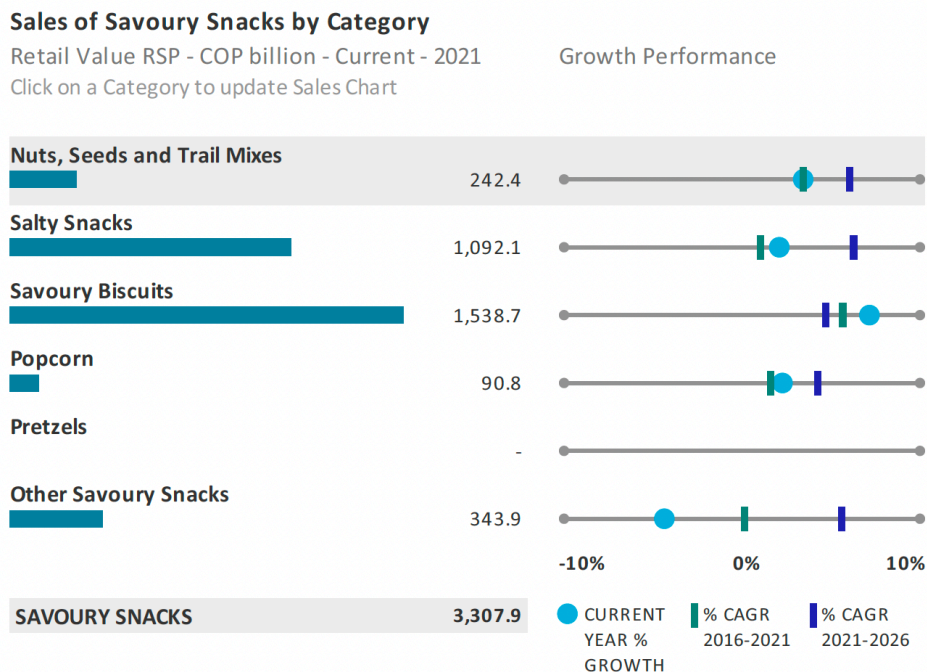
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA)

3.1. Análisis del entorno externo

Generalidades del mercado: Los snacks son definidos como una pequeña porción de alimentos que se consume entre las tres principales comidas, como lo son las papas de paquete, frutas, jugos, leche, galletas, frutos secos, entre otros (Quevedo, 2021). Los productos de MonteRojo pertenecen más específicamente a la categoría de snacks salados.

Esta categoría está dividida en las siguientes sub-categorías: Nueces, semillas y mezcla de frutos secos; Snacks salados, Galletas saladas, Crispetas y otros snacks salados. (Euromonitor International, 2021). Se presenta a continuación una gráfica con la participación en el mercado colombiano de estas subcategorías.

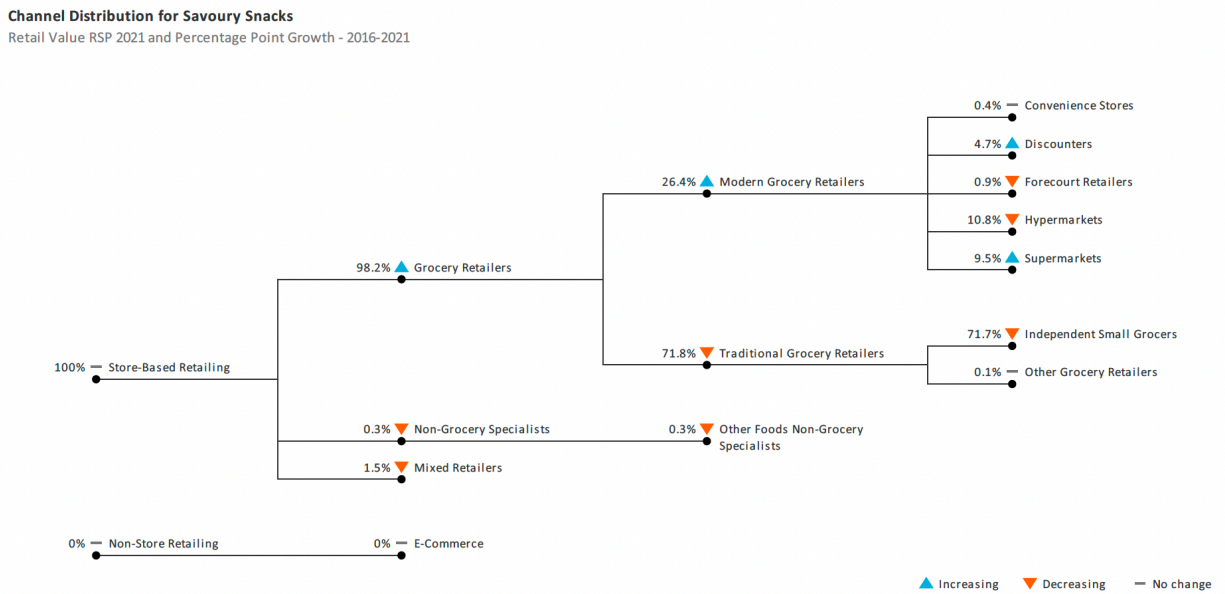
Figura 2. Ventas de snacks salados por categoría.



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

Los principales canales de distribución para la categoría snacks son los minoristas, tanto de canal tradicional como de canal moderno, teniendo una mayor participación en el caso de Colombia, el canal tradicional con un 71,7% de participación de pequeñas tiendas independientes, aunque ha decrecido entregando participación a los formatos Hard Discount y Super Mercado. Esta realidad no está alineada con la de la marca y su mezcla de canales, como lo veremos más adelante, pues la marca no tiene participación en el canal tradicional y por el contrario el canal moderno es el de mayor participación, lo cual teniendo en cuenta este decrecimiento del canal, puede llegar a ser una amenaza para la marca por la dependencia que tiene con este canal.

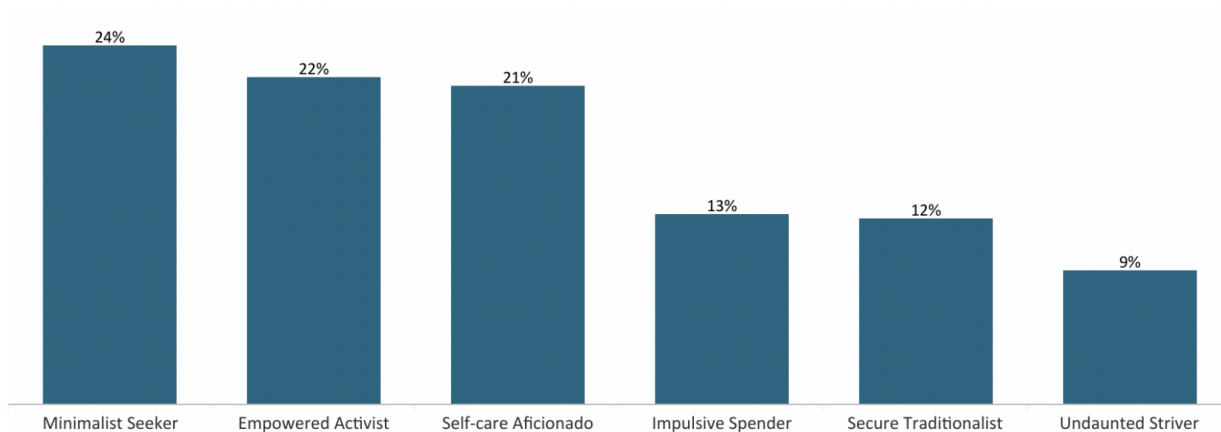
Figura 3. Canales de distribución categoría snacks



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

Consumidor: La compañía EuroMonitor International, en su serie de investigaciones sobre el consumidor en Colombia, determinó la siguiente clasificación para los diferentes tipos de consumidor, según sus hábitos.

Figura 4. Clasificación de consumidores en Colombia



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

Buscador Minimalista (*Minimalist seeker*): Son personas que no dan mucha importancia a su imagen y buscan un estilo de vida modesto. Valoran ahorrar dinero y es improbable que compren productos de lujo o que no sean esenciales. Los buscadores minimalistas buscan calidad y están dispuestos a pagar más por esto si significa que sus compras tendrán longevidad.

Activistas empoderados (*Empowered activist*): Priorizan la autenticidad y comúnmente se preocupan por los asuntos globales. Consideran cuidadosamente sus acciones y comportamientos para asegurarse que estos estén alineados a sus valores. Aunque estos consumidores están motivados por la relación calidad-precio y los precios bajos, también conservan una alta lealtad a la marca y al producto. Están dispuestos a pagar más por productos que saben que funcionan.

Aficionados del autocuidado (Self-care aficionado): Se enfocan en su bienestar físico y mental, frecuentemente priorizan sus necesidades personales sobre los asuntos globales. La mayoría están contentos con sus vidas. Aunque buscan comodidad y disfrutan usando tecnología de vez en cuando, esta no es una característica fundamental de su estilo de vida. Es poco probable que se vean influenciados por problemas globales, como sostenibilidad.

Compradores compulsivos (Impulsive spender): Buscan descuentos y ofertas constantemente, están siempre al tanto de las tendencias. Suelen buscar experiencias personalizadas y atractivas. El comprador impulsivo disfruta de las compras y está dispuesto a curiosear en las tiendas. Tanto en línea como fuera de línea, incluso cuando no planean hacer ninguna compra. Sin embargo, su experiencia de compra debe adaptarse a sus necesidades y características individuales.

Tradicionalista seguro (Secure traditionalist): Son muy firmes en su manera de hacer las cosas. No dan mucha importancia a su imagen y rara vez siguen las últimas tendencias. Este tipo de consumidor puede ser difícil de influenciar, ya que rara vez hacen compras impulsivas o prueban nuevos productos y, por lo general, se adhieren a comprar sus artículos esenciales.

Luchador intrépido (Undaunted striver): Los luchadores intrépidos disfrutan de sus vidas y no se preocupan demasiado de la planificación del futuro. Prefieren gastar dinero en lugar de ahorrarlo y hacen regularmente compras impulsivas. Invierten y priorizan su estatus e imagen, dando mucha importancia a lo que otros piensan, además están al día con las últimas tendencias y estilos. Estos consumidores disfrutan probando nuevos productos y experimentando con diferentes marcas, así como buscan activamente artículos premium y bien conocidos, incluso si tienen que pagar más.

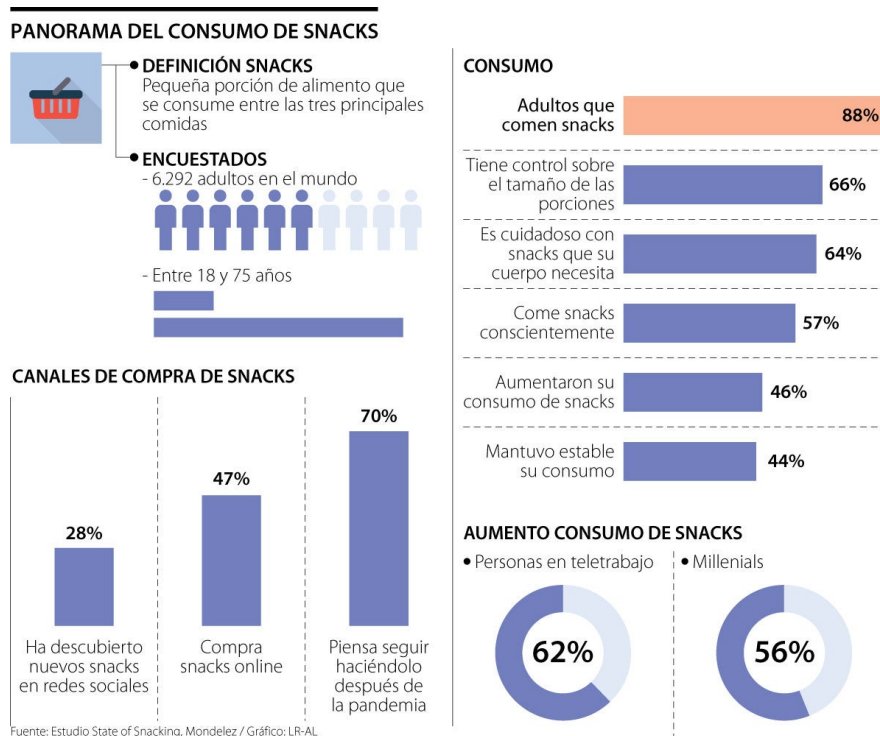
Entendiendo las características de los diferentes perfiles clasificados, este último es el más ajustado a la segmentación que la marca ha hecho hasta el momento desde su propuesta de

valor, ya que las estrategias de comunicación y activación han estado dirigidas a un público que busca destacar en momentos sociales, busca estatus y reconocimiento y está dispuesto a pagar más por una marca que a logre satisfacer esta búsqueda.

3.2 Macroentorno: Efecto pandemia y postpandemia

Después del boom de la pandemia generada por la COVID-19, el consumo de snacks a nivel global presentó un crecimiento del 46%, en donde 9 de cada 10 adultos ya consumen este tipo de productos. Esto logró evidenciar un aumento en los *millenials* (con un consumo del 56%) y las personas que se han dedicado al teletrabajo durante los últimos meses (con un consumo del 62%) (Quevedo, 2021).

Figura 5. Panorama del consumo de snacks.



Fuente: (Mondelez International, 2021)

Uno de los principales motivadores para que estos segmentos incrementen su consumo de snacks es el confort que produce comer snacks, ya que muchas personas se han sentido nostálgicas debido a la pandemia y por eso tienden a comprar marcas que les recuerden su niñez (53% del segmento), o marcas que les traigan buenos recuerdos (59% del segmento). Estos momentos los terminan asociando con diferentes emociones positivas, ayudando a reducir sensaciones como: estrés, ansiedad y enojo, sentimientos que se han convertido en comunes cuando la gente teletrabaja (Quevedo, 2021).

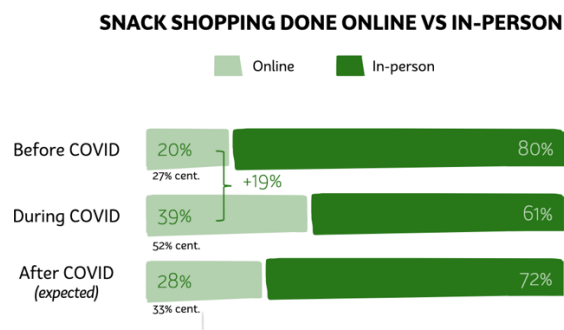
Al generar emociones positivas que ayudan a enfrentar lo que vivimos, se han convertido en un antídoto para ese sentimiento de soledad que ha propiciado la pandemia, generando así nuevas conexiones entre personas en ambientes sociales diferentes a los que conocíamos. Los planes se resumieron a hacer snacks juntos o dar snacks como regalo (Quevedo, 2021).

Comer snacks (*snacking*) con otros ha sido uno de los puntos a resaltar por las personas durante la pandemia, se destacan como formas de conexión en un mundo que perdió la conexión con otras personas reales. Ese momento de *snacking* se ha convertido en tradición familiar en muchos hogares a nivel mundial, ya que el consumo de snacks se volvió parte de las actividades realizadas como familias (Mondelez International, 2021).

En cuanto a la nueva compra virtual impulsada por el desarrollo de esta cuarta revolución, la mitad de los adultos a nivel mundial dicen haber empezado a comprar snacks online de manera más continua de lo que lo hacían en tiendas. Y 7 de cada 10 personas indican que seguirán comprando de manera virtual incluso después (Prensa Mondelez, Colombia, 2022).

Antes de la pandemia solo un 20% de las compras de snacks se realizaban de manera virtual, mientras que para después de la pandemia se logró un aumento de hasta el 28% de las ventas en canales digitales (Prensa Mondelez, Colombia, 2022).

Figura 6. Compra de snacks en canales digitales por COVID-19.



Fuente: (Prensa Mondelez, Colombia, 2022)

La pandemia también ha generado que se creen canales digitales que permiten a las personas comprar de manera más fácil los productos de snacks con diferentes distribuidores. Entre los que se destacan en los públicos entrevistados, están: comprarlo de manera online, directamente en las tiendas y recibirlos por medio de domicilios en casa, comprarlo por medio de una aplicación móvil, comprarlo online con la facilidad de ir hasta la tienda a recogerlo, comprar bajo el botón de “comprar de nuevo”, hacer un pedido online de snacks recurrentes. Otros de los atributos que se han destacado a nivel global, dada la situación actual que conmociona el mundo entero, es el desarrollo en la experiencia de usuario a la hora de realizar las compras virtuales. Ya que los usuarios digitales se han convertido en personas mucho más exigentes, buscando, dentro de los sitios web, temas como personalización y recompensas que hagan que el comprador se vea beneficiado por realizar esa transacción por esos nuevos canales digitales (Euromonitor International, 2020).

Dentro de la búsqueda digital, las personas identifican estos canales específicos como forma amplia de distribución digital: mientras se hace la navegación en el sitio web (43%), recomendaciones por terceros (36%), social media (28%) y Ads (27%) (Gastesi, 2017).

Los consumidores ahora investigan sobre nuevas formas de prepararlos, y los tutoriales en video se han convertido en una fuente de información importante para aprender a hacerlo de manera

fácil y sencilla. El interés en las búsquedas en internet relacionados con alimentos y recetas ha crecido 75% y 86%, respectivamente, en comparación con el año previo a la pandemia (Prensa Mondelez, Colombia, 2022).

A raíz de la pandemia, los colombianos han desarrollado un hábito por los productos saludables, por lo que la demanda por esta clase de productos ha aumentado y la industria colombiana está respondiendo de manera positiva a las expectativas del consumidor (Prensa Mondelez, Colombia, 2022).

En el periodo de 2010- 2018 la venta de productos saludables creció en Colombia (13,2%) más que en otros países latinos, con una ventaja del 4% en comparación con países como México y Perú. Y actualmente, el 84% de los consumidores están buscando productos orgánicos, naturales y locales a la hora de comprar alimentos y los atributos que esperan encontrar en los estantes son: naturales (70%), bajos o sin azúcar (59%), bajos o sin grasa (58%), libres de colorantes artificiales (52%), orgánicos (50%) (Vidal, 2018).

Con todo lo anterior se demuestra que, tanto en Colombia como a nivel global, el tamaño del mercado de los snacks ha aumentado a raíz de la pandemia y ha generado una consciencia mayor por los espacios compartidos, dándole a las comidas pequeñas una importancia dentro del concepto de socialización. Y específicamente en Colombia, el mercado ha demostrado un incremento en los productos saludables, lo que permite un desarrollo comunicacional de la marca a trabajar, y que se desarrollará más adelante (Quevedo, 2021).

3.3 Microentorno

En Colombia, uno de cada seis niños entre 5 y 17 años tiene sobrepeso u obesidad y en los adultos esta cifra equivale a más del 50% (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2015).

Esta cifra es bastante preocupante, ya que la obesidad infantil, en palabras de la Mayo Clinic,

es particularmente problemática porque el sobrepeso a menudo genera que el niño comience a padecer problemas de salud que antes se consideraban de adultos, como la diabetes, la presión arterial alta y el colesterol alto (Mayo Clinic, 2022).

La OMS en sus recomendaciones de alimentación saludable, afirma que: “Los gobiernos desempeñan un papel fundamental en la creación de un entorno alimentario saludable que permita a las personas adoptar y mantener prácticas alimentarias sanas” (Organización Mundial de la Salud, 2020). En función de cumplir con esto, el 16 de junio de 2021 se aprobó en Colombia la resolución 810 de 2021, “Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano” (Ministerio de Salud, 2019).

Esta reglamentación consistirá en un símbolo octagonal de fondo color negro y borde blanco, y en su interior el texto “EXCESO EN”, seguido de: “GRASAS SATURADAS” y/o “GRASAS TRANS” y/o “SAL/SODIO” y/o “AZÚCARES” y/o “EDULCORANTES” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

Este tema afectará directamente a la industria de snacks en Colombia, ya que su implementación en la cara frontal de los empaques debe estar lista para noviembre de este año. Teniendo esto en cuenta, diferentes empresas de la categoría como Grupo Nutresa S.A. (dueño global de Cía Nacional de Chocolates S.A., Cía de Galletas Noel S.A., Dulces de Colombia S.A. y Meals de Colombia S.A.) y Colombina S.A., entre otras, ya han reformulado sus productos, reduciendo el contenido de dichos ingredientes en sus snacks, antes de que la normativa sea de obligado cumplimiento (Euromonitor International, 2021).

Teniendo en cuenta que uno de los canales más importantes para MonteRojo son las tiendas

especializadas como mercados y tiendas saludables, estos sellos pueden significar un impacto negativo en las ventas, ya que el consumidor de estos canales tienen un mayor nivel de conciencia sobre lo que consume.

Otro factor importante a tener en cuenta es el alza en los diferentes productos de alimentos en Colombia, la cual para abril de 2022, según el IPC, tuvo una inflación del 13,25% (DANE, 2022).

Para el caso puntual de la papa, principal materia prima de la marca, el alza a enero de 2022 fue del 140%, según el SIPSA en su boletín de precios mayoristas (DANE, 2022).

Esto afecta a la marca de manera directa, ya que sus ventas están principalmente representadas por la papa, al ser su producto más vendido y aunque las negociaciones con los diferentes maquiladores están dadas en función del precio por gramo de producto terminado, nuevas negociaciones han sido necesarias para solventar estas alzas, buscando no afectar la rentabilidad de la negociación para ninguna de las partes, trasladando un alza de precio al consumidor final.

3.4 Análisis competitivo de la industria

Evaluando las condiciones de mercado particulares de la línea de snacks, es importante resaltar que estos chips fritos se comercializan en una presentación personal de 25g y una familiar de 115g, que son estándares en el mercado colombiano, y su empaque y sabores le permiten resaltar en góndola para ser percibidos como un producto premium, como se puede observar en la Figura 7.

Figura 7. Snacks MonteRojo resaltando en góndola



Fuente: (Vector Foods, 2020)

El precio de venta al público de las papas MonteRojo y del resto de sus productos, siempre tiene una prima respecto a los demás competidores, puesto que su estrategia es de diferenciación y no de competencia por precio. El líder de la categoría en Colombia es PepsiCo, con su marca Margarita de Frito Lay (Euromonitor International, 2021), y mientras ellos tienen un precio por gramo en la presentación de papas de 115g de \$38 en su sabor natural en el supermercado Éxito (Éxito, 2020), por ejemplo: las papas del mismo sabor y tamaño de MonteRojo tienen un precio de \$54 por gramo en el mismo canal de venta (Éxito, 2020), siendo esto un 42% por encima a las de Margarita.

En la categoría de snacks en Colombia se destacan tres fabricantes, Frito Lay, Yupi y Super Ricas, los dos primeros de cobertura nacional y el último con gran posicionamiento en la capital del país (iAlimentos, 2022).

Con respecto a Frito Lay, es una compañía multinacional fundada en 1961 y adquirida por PepsiCo en 1965 y en 1998 (PepsiCo Inc, 2020). Como expresan en sus diferentes redes sociales, son una empresa con 29 marcas, 55.000 empleados y suficientes papas al año para llegar a la luna de ida y vuelta. Tienen una participación en la categoría del 59,82% (DunnHumby, 2021).

En el caso de Yupi, es una compañía colombiana fundada en 1978, su propuesta de valor es “Sorprender a sus consumidores con pasabocas deliciosos, crocantes y nutritivos que hacen que tus momentos tengan mas sabor” (Yupi, 2022). Tienen más de 40 años en el mercado y actualmente exportan a 7 países: España, Curazao, Aruba, Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y Panamá. Tienen una participación en la categoría de 5,46% (DunnHumby, 2021).

En cuanto a Super Ricas es una compañía fundada en 1961, plantean como beneficio emocional la frase: “Transforma tus momentos” (Super Ricas, 2022), y tienen una participación en la categoría de 4,01% (DunnHumby, 2021).

Otra marca que se encuentra en la categoría es Pringles, actualmente manejada por Kellogs, es una marca que desde las características de precio y público meta es competidora directa de MonteRojo. Cuenta con un porcentaje de share de 3,84% (Pringles, 2020).

En cuanto al segmento de snacks gourmet, destacan marcas como Olivia, con un porcentaje de share del 0,05%; o Kiwa, marca ecuatoriana, con un porcentaje de share del 0,15%. Lo que significa que MonteRojo sigue liderando el segmento de snacks gourmet con un porcentaje de share del 2,95% (DunnHumby, 2021).

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

4.1 Propuesta de valor

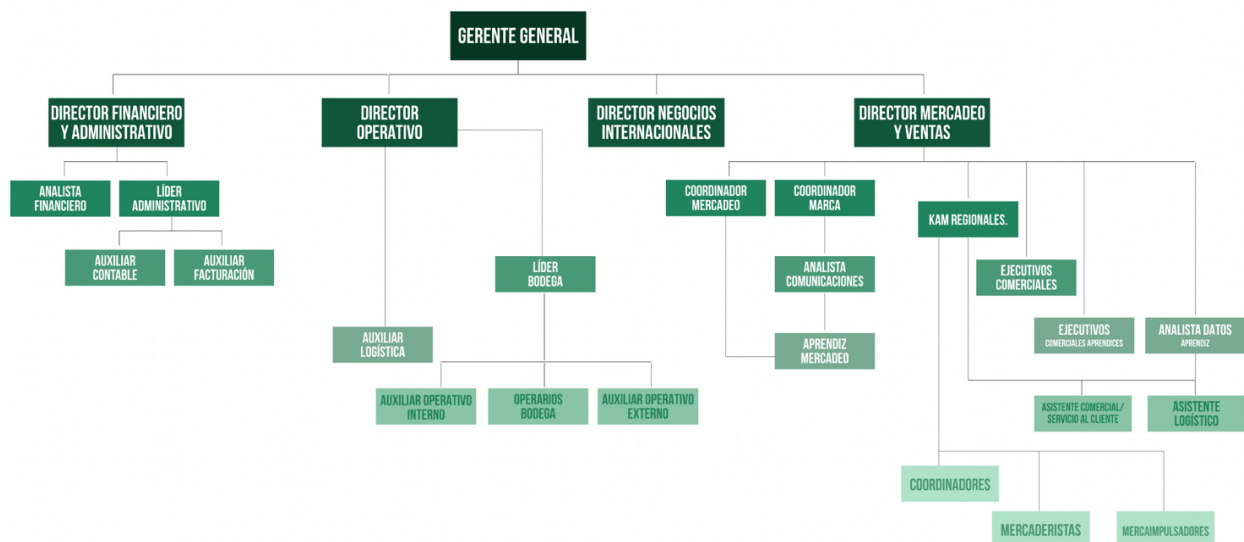
La propuesta de valor de MonteRojo es llevar a nuevas experiencias de sabor a través de productos altamente diferenciados. Todos sus productos tienen los mejores ingredientes y están diseñados para “darle ese toque auténtico a la vida de quienes lo consumen” (Vector Foods S.A.S., 2022).

4.2 Recursos

Físicos: Cuentan con una bodega en Medellín y otra en Bogotá, que suman un total de 730 m², adicional a esto cuentan con unas oficinas administrativas y comerciales.

Humanos: Cuentan con un equipo de más de 80 personas, el cual el 61% son mujeres y el 39% restante hombres, estructurados como lo presenta el siguiente organigrama.

Figura 8. Organigrama Vector Foods S.A.S.



Fuente: (Vector Foods S.A.S., 2022).

4.3 Capacidades

Intelectuales: Las fórmulas de los sabores de los productos y las recetas de estos, al igual que su dosificación es propiedad de Vector Foods, esta se entrega a los maquiladores bajo acuerdo de confidencialidad y no competencia. Esto permite la homologación y el control de calidad del producto final, independiente de cual de los maquiladores produzca.

Diseño y desarrollo de producto: Este factor está completamente a cargo de la empresa desde el área de mercadeo, la cual se encarga de entender el mercado y encontrar diferentes oportunidades para el desarrollo de nuevos productos que sean exitosos en el mercado. El diseño visual de la marca está también a cargo de la empresa, de esta manera tienen un control de su manejo.

La fuerza de ventas: el equipo comercial es en un 90% interno y directamente contratado por la empresa, esto permite una venta informada y capacitaciones constantes a los diferentes clientes y un impulso constante y controlado a los consumidores en los principales canales de distribución.

4.4 Competencias

MonteRojo es una marca de snacks GOURMET que brinda experiencias de sabor a través de productos altamente DIFERENCIADOS.

Productos saludables: Todas nuestras referencias son libres de gluten, de colesterol y de grasas trans.

Vida útil de los productos: los productos no tienen conservantes ni aditivos, es por esto que su vida útil es más corta.

Empaque: Los empaques están diseñados para destacarse, el diseño es único y muy atractivo.

Exportaciones: Actualmente Vector Foods tiene exportaciones activas a Curazao, Aruba y Ecuador.

4.5 Métricas principales de marketing

Las métricas más relevantes tenidas en cuenta para el área de mercadeo y ventas son las siguientes:

- Market Share total (ventas nuestras/ ventas de la categoría):

Este indicador permite a la empresa hacer un monitoreo constante de su participación en la categoría, al igual que entender la participación de los principales competidores, esto permite no solo tomar acciones puntuales en pro de ganar más participación, sino también, el panorama competitivo en busca de oportunidades de crecimiento.

- Market Share por canal:

Este indicador es similar al anterior, pero en este el enfoque es puntualmente a cada canal, lo que permite entender y visualizar oportunidades puntuales en cada uno.

- Tasa de repetición en canal moderno:

Este indicador es monitoreado principalmente a través de la plataforma DunnHumby y lo que busca es calcular en año corriente: ¿cuántos consumidores?, ¿qué compraron en el año anterior?, ¿han vuelto a comprar en el año en el que se genere el reporte? Es así como esta métrica permite entender cuáles son las épocas de más ventas año tras año y enfocar entonces los esfuerzos de atracción y conversión en estas épocas puntuales.

- Penetración de clientes:

Este indicador permite a la empresa evaluar los clientes actuales, los posibles y los que ya la competencia tiene, buscando así estrategias de desarrollo y apertura de nuevos clientes.

- Monitoreo Ebitda por regional:

Este indicador busca entender la rentabilidad y su variación, según condiciones del mercado en cada regional, al igual que el desempeño de las diferentes divisiones comerciales del país.

- Ventas por cliente por quincena:

Para el caso de MonteRojo, las ventas son monitoreadas por cumplimiento semanal y evaluadas por cumplimiento quincenal de cada cliente, buscando así proponer estrategias puntuales con cada uno de los principales clientes, ya sea de capacitación, impulso, descuento, exhibición, entre otros.

- Aperturas de clientes nuevos por comercial:

Las aperturas de clientes nuevos son un indicador que permite monitorear los esfuerzos de cada comercial por ampliar la penetración del mercado.

4.6 Análisis de la cadena de valor

-Infraestructura:

La empresa cuenta con una financiación propia correspondiente al 50% y pasivos con entidades financieras correspondiente al 50%. También existe una Asamblea de accionistas trimestral. La cual evalúa acciones, resultados de ventas y demás temas coyunturales. El presupuesto anual es también aprobado en la Asamblea de accionistas.

- Gestión RRHH:

El reclutamiento de personal se hace principalmente por redes sociales de profesionales o plataformas de empleo. Dependiendo del perfil del cargo la inducción y capacitaciones iniciales están a cargo del superior y líder de RRHH.

Los planes de retención de talento están basados en esquemas de compensación variable y ambiente laboral flexible.

- Desarrollo de Tecnología:

La empresa tiene acceso a informe de investigación de mercados de DunnHumby para seguimiento de resultados y toma de decisiones. También se hace el rastreo de referentes de productos nuevos en mercados desarrollados para próximos lanzamientos.

-Compras:

La empresa no cuenta con maquinaria propia por no ser productores. Se invierte entonces en publicidad a través de distintos medios de comunicación (RRSS, prensa, eventos, TV nacional) y se adquieren servicios de marketing compartido (mercaderistas), contabilidad, ERP, SST, entre otros.

- Logística Interna:

La empresa cuenta dos centros de distribución, uno en Medellín y otro en Bogotá para un total de 1.300 m² y una oficina de 160 m², todo este espacio es arrendado, y es en donde los maquiladores y demás proveedores entregan los insumos y el producto terminado.

- Operaciones:

Toda la fabricación de producto terminado se hace subcontratadas en 10 plantas de maquiladores, las cuales cuentan con una estandarización de calidad del producto desde su formulación hasta su receta de fabricación.

Igualmente, los sabores, material de empaque primario, secundario y terciario, son suministrados por Vector Foods S.A.S., con el fin de tener una homologación en todos los productores.

- Logística externa:

Corresponde al proceso de almacenamiento, picking y packing que se realiza en las bodegas donde se despacha diariamente lo correspondiente a los pedidos del mismo día.

- Marketing y ventas:

El área comercial está dividida en 8 comerciales por canal y regionales geográficas en Colombia y un director comercial para las exportaciones. A cargo de estos hay un equipo de 40 personas entre coordinadores regionales, impulsadores y mercaderistas. El equipo de marketing es interno 100%.

- Servicios postventa:

Hay una persona a cargo del servicio al cliente, PQRS de clientes y consumidores directos y distintos canales de comunicación con los clientes, principalmente redes sociales.

Figura 9. Análisis del portafolio: desempeños por tipo de producto y marca

RANKING 2021	PRODUCTO	VENTAS 2021	% SHARE VENTAS	RANKING 2020	VENTAS 2020	% SHARE VENTAS	% Δ VENTAS
1	Papas Lima Limón 115Gr.	1.164	9.7%	1	665	9.5%	75%
2	Papas BBQ Dulce 115Gr.	1.073	8.9%	6	453	6.5%	137%
3	12Pack Surtido	940	7.8%	3	520	7.4%	81%
4	Papas Sal Rosada 115Gr.	935	7.8%	4	520	7.4%	80%
5	Papas Lima Limón 25Gr.	808	6.7%	5	498	7.1%	62%
6	8Pack Papas y Nachos	807	6.7%	2	525	7.5%	54%
7	Yucas Sal Marina 110Gr.	449	3.7%	7	312	4.4%	44%
8	Papas Sal Marina y Vinagre 115Gr.	377	3.1%	12	162	2.3%	133%
9	Papas Mezcla Pimienta 115Gr.	370	3.1%	10	255	3.6%	45%
10	Papas Sal Rosada 25Gr.	329	2.7%	8	262	3.7%	26%

(Vector Foods S.A.S., 2022)

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

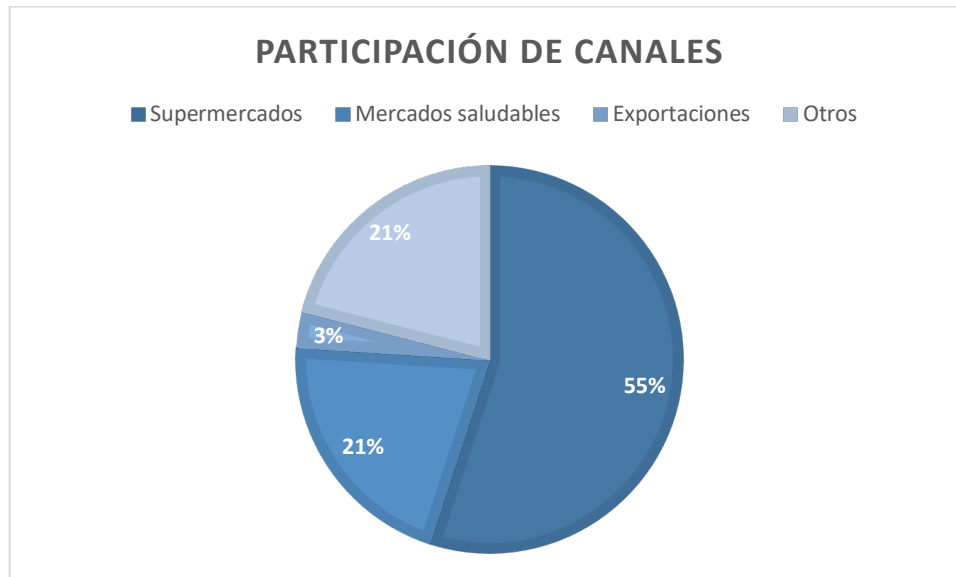
5.1 Tamaño

El mercado de snacks salados en Colombia es de 3,3 billones de pesos (Euromonitor, 2021).

5.2 Participación

En cuanto a la participación en el mercado de la marca MonteRojo, actualmente es un 0,3%, a 2021, ya que sus ventas fueron de 12.000 millones de pesos, es la marca que presenta un mayor crecimiento en participación en su categoría (DunnHumby, 2021), gracias a que están codificadas en los principales almacenes de cadena del país (Grupo Éxito, Cencosud, Supertiendas Olímpica y Euro). De igual forma, se tiene presencia en cadenas independientes de supermercados y, en alrededor de 500 mercados saludables o tiendas especializadas que ofrecen este tipo de productos premium o saludables. En 2021, las ventas por canal de la compañía se concentraron casi en un 55% en supermercados, 21% en mercados saludables, un 3% en exportaciones y el 21% restante entre licoreras, venta directa y distribuidores, tal como se puede apreciar en la 10.

Figura 10. Ventas por canal Vector Foods 2021



Fuente: (Vector Foods S.A.S., 2022)

Aunque con esta participación la marca ha logrado cumplir sus metas de crecimiento y ventas, hay una oportunidad aún por desarrollar, ya que el canal tradicional representa el mayor volumen en participación en ventas en la categoría, con un 72% de participación (Euromonitor International, 2021), y es en este canal es en donde la marca todavía no tiene presencia.

5.3 Segmentación

Todos los productos de Vector Foods de la marca MonteRojo tienen un enfoque premium en el mercado. Basados en este aspecto preliminar, se construyó la siguiente segmentación de mercado.

Tabla 1. Segmentación de la marca MonteRojo

Variable	Descripción
Geográfica	Vector Foods está enfocado principalmente en el mercado colombiano, con énfasis en las principales ciudades del país, siendo Bogotá y Medellín sus principales mercados.
Demográfica	Por tratarse de snacks, el rango de edad al que está dirigida la marca está entre los 6 a los 65 años. Se trata de un rango amplio de edad que abarca el consumo infantil dentro de las loncheras u onces, hasta el consumo social o eventual en los adultos mayores. No hay una orientación o enfoque por género, ya que tanto hombres como mujeres son consumidores objetivos de la marca MonteRojo.
Socioeconómica	Por tratarse de una marca premium en Colombia, MonteRojo se enfoca en las personas con un nivel socioeconómico medio alto, por lo que se excluye del tamaño del segmento objetivo a las personas pobres, que no tienen capacidad adquisitiva suficiente para adquirir los productos de la marca.
Psicográfica	MonteRojo pretende llegarle a aquellas personas que buscan satisfacer las necesidades de status y reconocimiento entre terceros, a través del consumo de marcas premium y diferenciadas. Quizás hoy en día estas personas consumen papas chips de las marcas tradicionales, pero en otras categorías (como los vehículos, la ropa o los accesorios) ya consumen marcas que ofrecen esta diferenciación y status superior.
Conductual	Las personas del público objetivo de MonteRojo consumirían sus papas chips o dentro de sus loncheras u onces, en el caso de la población infantil o adolescente; o entre comidas o snack en momentos de ansiedad o cuando hay poco tiempo para una comida más completa; o en eventos sociales como aperitivo o pasabocas.

5.4 Perfil del consumidor

Hombres y mujeres entre los 25-35 años de nivel socioeconómico 5 y 6 que viven en las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Personas emprendedoras o que trabajan como directores o gerentes de empresas reconocidas del país. Actualmente viven con sus parejas en unión libre.

Los medios que más consumen son: redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter), plataformas de streaming (Netflix, Disney+, Amazon Prime, Spotify, Apple Music), aplicaciones de comunicación (WhatsApp y Telegram) y en menor medida consumen medios tradicionales pero con enfoque informativo económico y empresarial (radio, revistas, periódico y televisión).

Dentro de sus aficiones están: salir a lugares exclusivos, vivir experiencias gastronómicas, seguir tendencias culturales, viajar por el mundo; todo esto con el fin de aspirar un estatus en momentos sociales. Valoran los procesos artesanales con calidad; se fijan en los detalles, el diseño y la presentación: se preocupan por cuidar su imagen. Les gustan las marcas locales, premium y elegantes, por lo que están dispuestos a pagar más por sentirse mejor con ellos mismos y con los demás.

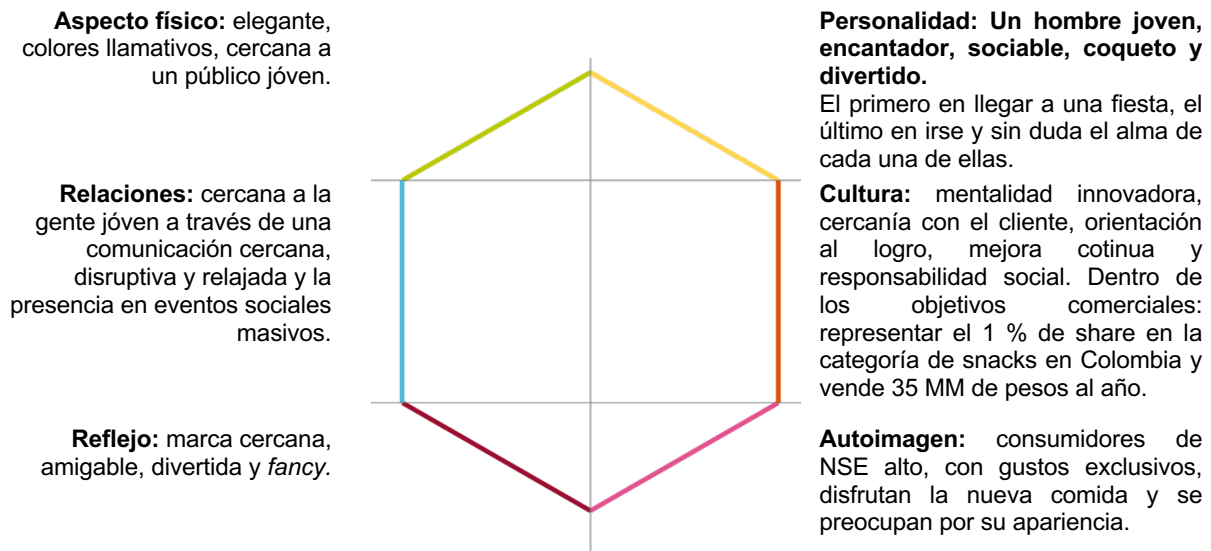
5.5 Posicionamiento

5.5.1 Equidad de Marca

- Lealtad: el sabor diferenciador y el status que otorga la marca, hacen que los consumidores prefieran a MonteRojo por encima de otras marcas a pesar de los precios altos de los productos.
- Conciencia: MonteRojo cuenta con una comunicación disruptiva que le permite permanecer en la mente de los consumidores, sea para bien o para mal. Sin embargo, al ser una marca relativamente nueva, está trabajando para lograr estar en el *top of mind* del público objetivo.
- Calidad: la marca dentro de su estrategia proclama la calidad como uno de sus valores agregados. Además, en sus productos, la calidad es un factor diferenciador dentro del mercado por los altos estándares con los que califican a sus proveedores y maquiladores, así como también por sus sabores y empaques.


- **Asociación:** por su imagen, se asocia a MonteRojo con un estilo de vida *cool*, con momentos sociales de alto nivel y con el universo gourmet y saludable.
- **Capital de marca:** por el tiempo que tiene MonteRojo en el mercado y por la categoría a la que pertenece, el valor capital de marca es alto, ya que ha logrado un posicionamiento con el público objetivo en los diferentes canales que se ha distribuido.



Figura 11. Identidad de Marca MonteRojo



5.5.2 Personalidad de Marca

Tabla 2. Personalidad de marca

ARQUETIPO	DEFINICIÓN
	<p>Amante: MonteRojo es una marca que se centra en el disfrute de los sentidos, de hacerte sentir especial.</p> <p>Orientada a las personas, porque busca mantener al</p>

	consumidor locamente enamorado de la marca. Presta atención a los detalles y a través de su imagen expresa todo.
	Rebelde: el lado inconformista de la marca. Desafía la forma de ser de las cosas y hace las cosas de manera diferente.
	Explorador: MonteRojo le da valor a la satisfacción y felicidad de la vida a través de pequeños descansos en la rutina.

5.5.3 Anatomía de Marca

- Esencia: MonteRojo es una marca de snacks gourmet que brinda nuevas experiencias de sabor a través de productos altamente diferenciados por tener los mejores ingredientes para darle un toque auténtico a la vida de nuestros consumidores.
- Beneficios:
 - **Sabor:** Probar un Snack MonteRojo es una experiencia totalmente distinta. La crocancia y el sabor son algunas de nuestras ventajas competitivas, quien prueba una sola vez MonteRojo es un cliente seguro. NO hemos tenido un solo reporte
 - de No aceptación.
 - **Saludable:** Todas nuestras referencias son libres de gluten, de colesterol y de grasas trans.

Personalidad: **Un hombre joven, encantador, sociable, coqueto y divertido.** El primero en llegar a una fiesta, el último en irse y sin duda el alma de cada una de ellas.



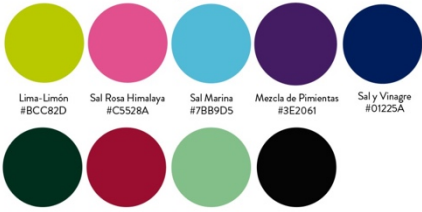
- Atributos:

- **Premium:** MonteRojo es una marca de snacks gourmet que brinda experiencias de sabor a través de productos altamente diferenciados.
- **Empaque:** Nuestros empaques están diseñados para destacarse, el diseño es único y muy atractivo, definitivamente hablan de lo que contienen, además son reciclables.

5.5.4 Elementos de marca (EMA)

Tabla 3. Elementos de marca

ELEMENTOS DE MARCA	
Naming	MonteRojo
Slogan	Una experiencia de sabor
Logotipo	

Color	<p>Primarios (Logo y textos)</p>  <p>#000000 #A7A7A7 #FFFFFF</p> <p>Categoría de Producto (Empaques)</p>  <p>Papas #000000 Nachos #E9D88E Yucas #DCC1A0 Plátano Maduro #BD531A Plátano Verde #66933A</p> <p>Sabores del Producto (Empaques)</p>  <p>Lima-Limón #BCC82D Sal Rosa Himalaya #C5528A Sal Marina #78B9D5 Mezcla de Pimientas #3E2061 Sal y Vinagre #01225A</p> <p>Romero #002F1E BBQ Dulce #851431 Crema y Cebolla #82BE8A Sal Negra Volcánica de Hawái #000000</p>
--------------	---

5.6 Estrategia de implementación de marca

Arquitectura de marca

MonteRojo tiene una arquitectura monolítica de marca, se relaciona de la misma forma con todos sus grupos de interés, creando una imagen de fuerte y amplia. Es una marca única/pura, ya que todos los productos se comercializan con su nombre y esto le ha permitido un posicionamiento ágil en el mercado.

Rol de marca

MonteRojo tiene un rol primario y tradicional enfocado tanto en la penetración de mercado, como en la maximización de ventas.

Apalancamiento de marca

Dentro del apalancamiento de marca simple, MonteRojo cuenta con una extensión de línea en donde han logrado incursionar en snacks como nachos, papas de diferentes sabores, las mezclas andinas, yucas, entre otros, todas pertenecientes a la misma categoría.

Mientras que por el lado del apalancamiento de marca conjuntos, MonteRojo es patrocinador en eventos sociales que los consumidores frecuentan. También, cuenta con empaquetado en donde hacen diferentes maridajes entre sus snacks de diversos sabores y productos como Cerveza Club Colombia o Tequila Jose Cuervo, entre otros. Por último está el co-branding, en donde MonteRojo busca la sinergia con marcas afines, por ejemplo, el paquete de papas BBQ que está contramarcado con la Club Colombia Dorada.

Propuesta de Valor de la Marca

MonteRojo te lleva a nuevas experiencias de sabor a través de snacks altamente diferenciados que le dan un toque auténtico a tu vida.

5.7 Herramientas de marca

5.7.1 Alma de marca

- **Valor agregado:** productos altamente diferenciados por su empaque e ingredientes premium.
- **Sentimiento:** status superior al interactuar con los productos, desencadenando un amor por la marca.
- **Asociación:** MonteRojo se asocia con un estilo de vida *cool*, con momentos sociales de alto nivel y con el universo gourmet y saludable.
- **Core:** snacks.

5.7.2 Mandala de marca

- **Género:** masculino
- **Edad:** 35 años
- **Historia:** es un hombre que creció en una familia tradicional de NSE alto de la ciudad de Medellín. Siempre fue reconocido entre sus amigos por ser el líder del grupo. Un seductor nato. Ha podido viajar a diferentes lugares del mundo. Disfruta la gastronomía y la alta cocina. Estudio la universidad en el extranjero, tiene una maestría, pero ni se le pasa por la cabeza estudiar un doctorado y para él, donde hay amigos y buena comida, hay una experiencia para disfrutar.
- **Amigos:** Club Colombia, José Cuervo, Alpina, Chef Burguer, Pilatos, eventos y festivales musicales importantes del país.
- **Enemigos:** Turbana, marcas baratas de snacks.
- **Barreras:**
 - Espacio físico limitado: la bodega y las instalaciones no aparentan lo que la marca es.
 - Crisis ambiental en Colombia por explotación irresponsable de recursos naturales: MonteRojo no proyecta una imagen sostenible, lo cual puede llegar a ser una barrera en un mundo donde las crisis ambientales son cada vez mayores y la conciencia por las mismas aumenta en los consumidores, especialmente los consumidores de nuestro target.
 - Preferencia a las importaciones: nuestro target tiene preferencia por productos importados, por lo que al momento de la compra el shopper puede verse tentado a elegir marcas internacionales que le den un status similar o superior a MonteRojo, por el simple hecho de ser importada.

- Entrada al canal tradicional (tienda – tienda): para Vector Foods como compañía es importante entrar a este canal porque representa mucho dinero para la categoría. Sin embargo, para MonteRojo aún hay barreras de entrada para este canal, pues no se tiene un conocimiento muy profundo sobre las dinámicas del mismo.

6. MATRIZ DOFA

En la siguiente tabla se presenta el análisis de matriz DOFA para la empresa Vector Foods S.A.S., construida a partir de los hallazgos del diagnóstico, investigación y conversaciones con la gerencia y directivas de la empresa.

Tabla 4. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad financiera de la empresa es limitada y no cuenta con el flujo de caja para realizar inversiones importantes. • Dificultad para acceder a acuerdos comerciales de alta rentabilidad con los principales canales de distribución, debido a su bajo poder en negociaciones de PAC con las principales cadenas. • El presupuesto de mercadeo de la empresa es limitado y aunque se han ejecutado diferentes estrategias de amplia difusión en medios tradicionales (ATL), no son comparables a las desarrolladas por la competencia. • El hecho de no ser productor sino meramente comercializador, hace que el producto de Vector Foods empiece siendo más costoso y reduce flexibilidad frente a participantes del mercado que sí lo son. • No se cuenta con capacidad de distribución propia y se depende de los tiempos de los operadores logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se están implementando normas a nivel internacional, nacional, local e incluso dentro de las mismas instituciones educativas, para prohibir los snacks tipo “mecato” que no nutren a los niños, pero ciertas características de los productos que ofrece Vector Foods haría que no se prohíba el consumo de sus snacks en estos establecimientos (Ministerio de Salud, 2019). • Público de nicho “premium” posee tendencia a buscar diferenciación y status y está en crecimiento en el mundo (Tapia, 2018). • Consumo online y las plataformas en internet son medios de compra y venta, marketing y exposición rápidos y efectivos (Gastesi, 2017) y desde 2020, Vector Foods cuenta con su propio e-commerce. • Los consumidores urbanos de clase media-alta de Colombia están impulsando el crecimiento en el

<ul style="list-style-type: none"> • Para el canal tradicional no se cuenta con las herramientas para rastrear las existencias y el surtido de las diferentes referencias en los puntos de venta y esto impide montar pedido sugerido, por lo que generalmente hay más agotados de las referencias más vendidas. Adicional a esto, no hay un conocimiento del cliente ni del shopper para este canal, tampoco se tiene desarrollado un modelo de distribución, venta ni incentivos. • Aunque la marca hace un seguimiento juicioso de las cifras de ventas en el canal moderno a través de DunHumby, hay un desconocimiento del perfil real del shopper y del consumidor de la marca. 	<p>mercado de productos Premium, buscan ser diferentes y están dispuestos a pagar más por marcas posicionadas (Euromonitor International, 2021).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La expansión de las tiendas de descuento en Colombia está beneficiando a los snacks en varias categorías. Mientras que las tiendas de descuento en el país tradicionalmente se enfocaban en productos básicos, el canal ha ido ampliando sus líneas para incluir productos más sofisticados y premium, tanto nacionales como importados, junto con ediciones limitadas exclusivas (Euromonitor International, 2021).
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha presentado un acelerado crecimiento año tras año, en sus primeros 5 años en el mercado de snacks en Colombia, demostrando una buena aceptación de sus marcas en el mercado. • La empresa tiene un diseño de empaque y producto diferenciado que puede competir dentro de un nicho de premium y gourmet, no solo a nivel local sino también internacional. • La empresa cuenta con una capacidad productiva disponible suficientemente alta, repartida entre sus distintos maquiladores de producto, con lo cual 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia macro global al consumo de productos saludables y alimenticios podrían ralentizar el consumo de snacks en general (Vidal, 2018). • Tendencia social por ser un “consumidor consciente” o responsable con el medio ambiente (Estévez, 2018). • Tendencia global por la reducción de consumo de plástico de un solo uso (Revista Dinero, 2019). • La legislación de etiquetado aprobada en febrero de 2020 establece que los productos deben mostrar un sello negro

<p>podrían atender demandas de producto de un alto volumen.</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa ha logrado estandarizar un proceso de desarrollo de producto rápido, en el que logra lanzar al mercado nuevos productos en menos de dos meses y con inversiones bajas.• La empresa cuenta con un equipo de mercadeo especialista en marketing digital, que puede llevar a incrementar el reconocimiento de la marca en determinado mercado objetivo.	<p>en el frente del empaque para indicar que tienen un alto contenido de azúcar, grasa y/o sal/sodio. (Euromonitor International, 2021). Esta legislación podría afectar la marca directamente, ya que su presencia en tiendas saludables especializadas es alta y la percepción de ser una marca más saludable es clara. Adicional a esto, a la fecha aún hay incertidumbre e inestabilidad sobre las definiciones finales para la aplicación de esta normativa.</p> <ul style="list-style-type: none">• En Colombia hay presencia de oligopolios y están dominados en su mayoría por PepsiCo, dentro de la industria de snacks o pasabocas (Euromonitor International, 2019).
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por Vector Foods S.A.S., 2022.

7. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

7.1 Descripción del problema

Vector Foods ha venido ejecutando de manera muy efectiva y eficiente un plan comercial de mercadeo en el canal moderno, que en el momento representa un 55% de participación en el total de las ventas (Vector Foods S.A.S., 2022), teniendo una participación con la marca MonteRojo en Grupo Éxito del 2,95% (DunnHumby, 2021), la cual es muy representativa al ser la de mayor participación en el país. Sin embargo, el canal tradicional representa menos del 5% en su mix de canales (Vector Foods, 2020), mientras que en la categoría pesa un 72% (Euromonitor International, 2021).

Este contexto permite evidenciar que, para que la marca pueda seguir ganando participación, debe crecer en el canal tradicional, lograr una penetración mayor y una distribución amplia y efectiva en el mismo.

Sin embargo, existe actualmete un desconocimiento de los procesos propios del canal, del consumidor, sus alegrías y dolores en los diferentes puntos de contacto de su experiencia en tiendas de barrio y formatos similares como cigarrerías y licoreras, las cuales se desarrollan en dinámicas de informalidad y es debido a esto que la información y datos encontrados son escasos (Páramo, 2005). Este desconocimiento lleva a que actualmente la empresa no tenga establecido un plan estratégico de acción comercial para la penetración, activación y crecimiento de la marca MonteRojo en este canal.

Teniendo en cuenta todo esto, se plantea hacer un foco de la investigación en las ciudades de Medellín y Bogotá, pues Bogotá tienen la mayor proporción de gasto en el canal en cuestión con un 40%, mientras que Medellín es la ciudad donde más desarrollado se encuentra el canal, principalmente a través de minimercados con un 24% (Rios, 2018). Esta investigación busca entonces obtener información que permita entender mejor las dinámicas de uso y consumo del canal y los actores clave de los procesos relacionados con estos momentos y las actitudes de los consumidores frente al desarrollo de las actividades que suceden en el proceso de compra, sus alegrías, dolores, necesidades y satisfacciones.

7.2 Pregunta de investigación

¿Cuál debe ser la estrategia de acción comercial de Vector Foods para su marca MonteRojo en el canal tradicional?

8. OBJETIVOS

Objetivo principal:

Plantear una estrategia de acción comercial para la marca MonteRojo en el canal tradicional del mercado Colombiano, más específicamente en las ciudades Bogotá y Medellín.

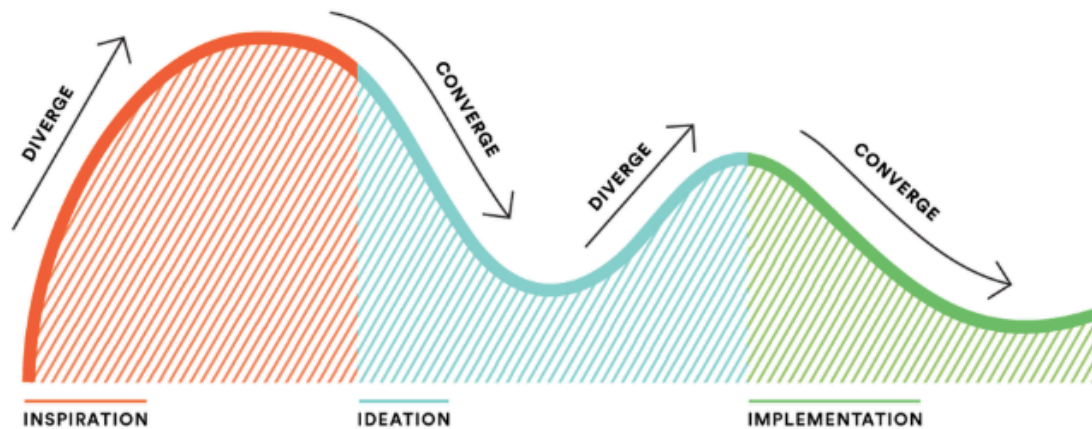
Objetivos específicos:

- Entender el *journey* del consumidor y enfocar la estrategia en los puntos de contacto, momentos de verdad, alegrías y dolores de este en la compra de la categoría en el canal tradicional.
- Entender al cliente de canal tradicional, sus motivaciones y el modelo de negocio para ganar en este.
- Plantear un tono de conversación, look and feel y lineamientos de comunicación coherente con la marca, y también de acuerdo a tendencias y fechas comerciales y demás dinámicas propias del canal.

9. METODOLOGÍA

Para esta investigación se plantea una metodología cualitativa, aplicando la metodología Design Thinking, la cual consta de tres etapas (Brown, 2008):

Figura 12. Etapas de la metodología Design Thinking



Fuente: (Brown, 2008)

Para la recolección de información usaremos el enfoque de empatía que plantea Brown en la primera etapa de inspiración, en la cual, a través de un pensamiento más divergente y buscando entender el contexto y los fenómenos desde diferentes puntos de vista, podremos agrupar datos de diferentes fuentes. Para esto se tendrán en cuenta las siguientes herramientas.

Observación descriptiva de fenómenos: Con esta metodología se espera obtener una comprensión profunda del escenario. Teniendo en cuenta los limitantes de tiempo de la investigación de campo y su alcance al obtener información de terceros, este ejercicio puede ayudar a completar los datos obtenidos con las entrevistas. Narrar la historia del escenario ayuda a completar los conocimientos del investigador sobre lo que ocurre (Zelditch, 1962). En la observación participante, el análisis de los datos es una actividad en proceso continuo. Es una buena idea llevar un registro de temas por explorar y preguntas por hacer (Taylor & Bogdan, 1987). Es por esto que esta observación se acompañará de fotos y un formato

(anexo) que permitirá establecer fenómenos culturales que se desarrollan alrededor de las dinámicas del canal.

En el Anexo 1 se encontrará el formato en el que se consignó la información de los diferentes lugares visitados.

Entrevistas no estructuradas a consumidores y tenderos: La entrevista no estructurada es una herramienta que permite acercarse de forma más natural a las personas que, desde su rol en la investigación, son importantes para el entendimiento de dinámicas y fenómenos “sin que se sientan irrumpidos ni examinados” para así lograr que estos se sientan confiados y tranquilos al entablar una conversación de valor en la que podamos obtener la información necesaria (Trindade, 2017). El objetivo de esta herramienta es comprender las emociones, percepciones, acciones y motivaciones de los sujetos desde su perspectiva, logrando así entender desde su experiencia su manera de significar y valorar la realidad. (Trindade, 2017).

Se busca con esta herramienta entender mejor las alegrías, dolores, satisfacciones y necesidades de ambas partes, esto con el fin de plantear estrategias que apunten de manera satisfactoria a los objetivos planteados. Para lograrlo:

Las conversaciones deben darse con la mayor naturalidad posible, a modo de charlas informales, en donde el investigador y el investigado se relacionan de manera simple, coloquial y espontánea, con el objetivo de iniciar una aproximación a los sujetos de la población de estudio (Trindade, 2017).

En el anexo 2 se encuentra el guion de preguntas que condujo las entrevistas para cada grupo de interés.

Universo de investigación: La investigación se llevó a cabo en los barrios de Bogotá de nivel socioeconómico 5 y 6, teniendo como referencia la localidad de Usaquén y principalmente en los barrios, El Chicó, Santa Ana y Rosales. Y en Medellín en el barrio el Poblado.

Tamaño de muestra: La investigación se desarrolló hasta saturación de la información, la cual se obtuvo luego de visitar 6 puntos de venta en la ciudad de Bogotá y 2 puntos de venta en la ciudad de Medellín. A su vez se entrevistaron 20 personas con características de shopper o consumidor.

Herramientas para el análisis de la información

Los datos obtenidos de las entrevistas y la observación serán procesados con herramientas de la segunda etapa de la metodología de design thinking: *ideación*, en la que inicialmente se transcribirán insights y verbatims puntuales en post its, para luego ser clusterizados de forma manual según similitud de respuestas, con el fin de crear estructuras conceptuales que permitan entender mejor los fenómenos, dinámicas y patrones que lleven a construir el Journey map del tendero y las dimensiones y segmentos del consumidor. Con esto lograremos entender a cada *stakeholder* y sus *jobs to be done* para el planteamiento de tácticas que permitan la creación de la estrategia de acción comercial.

10. RECURSOS

Para este ejercicio se le solicita a la empresa entregar algunos recursos que faciliten el proceso de investigación. Como primera parte, para un entendimiento más profundo del ejercicio desarrollado por la empresa, hasta el momento de penetrar en este canal, se solicitará un espacio de conversación con el coordinador de trade marketing encargada de este canal. Por otro lado, unas anchetas de producto, las cuales serán entregadas a quienes participen de la investigación en retribución por su tiempo y valiosa información.

11. ASPECTOS ÉTICOS

La investigación y todo su desarrollo tendrá en cuenta aspectos éticos en cuanto a la publicación de información sensible y la no alusión a instituciones, grupos o personas en particular. La información que podría evidenciar falta de habilidades, conocimientos o de motivación de los involucrados, permanece custodiada por el equipo de trabajo y para uso único de la investigación para la que fue tomada.

12. HALLAZGOS RELEVANTES DEL TRABAJO DE CAMPO

A partir del análisis de la información recolectada en el trabajo de campo, se muestra a continuación la información más relevante encontrada. Inicialmente y según la metodología utilizada para conducir la investigación, Design Thinking, la cual:

es un proceso de desarrollo centrado en el usuario que crea productos y servicios deseables que son rentables y sostenibles durante su ciclo de vida. Va más allá del enfoque tradicional en las características y funciones de un producto propuesto. Enfatiza en la comprensión del problema a resolver y el contexto en el que se utilizará la solución (Scaled Agile, INC, 2021).

Comenzaremos con entender al consumidor o shopper desde su segmentación y relacionamiento con el canal.

12.1 El shopper

Comenzaremos por entender al shopper desde su definición del canal.

Para el consumidor el canal tradicional es un canal que resuelve, sirve y acerca a sus públicos con los productos de la cotidianidad y un surtido de indulgencia. Entendiendo esto, se encontraron las siguientes dimensiones de relacionamiento del shopper con el canal, las cuales nos ayudan entonces a entender la segmentación de los consumidores desde la empatía, siendo esta el mindset principal al investigar según la metodología design thinking (Semana, 2018).

- **Social:** En esta dimensión, el shopper busca el lugar como espacio para compartir con otros, busca surtido de productos para compartir en momentos sociales. Encontramos entonces un primer segmento, al cual le llamaremos el CLIENTE FIEL. Este segmento se compone de un público que conoce al tendero, por su alta frecuencia de visita al punto de venta, por esto mismo ya se saben las marcas y los diferentes productos disponibles en el mismo, sin embargo y debido a su relación de confianza con el tendero, escucha sugerencias y se deja asesorar, pues en sus palabras el es más de “ir a la tienda a que lo atiendan”. Este shopper generalmente lleva la decisión de compra tomada, pero suele antojarse de novedades que encuentra disponibles en la tienda. Para este shopper el

canal no es solo un espacio para comprar, sino también para encontrarse con personas, socializar y relacionarse.

Las categorías de producto que suele buscar en el canal son: canasta básica, licores, snacks, bebidas y alimentos preparados. En la figura 13 se muestra el cliente fiel y en palabras de los sujetos de estudio, el insumo para la definición del segmento.

Figura 13. Dimensión shopper Cliente fiel

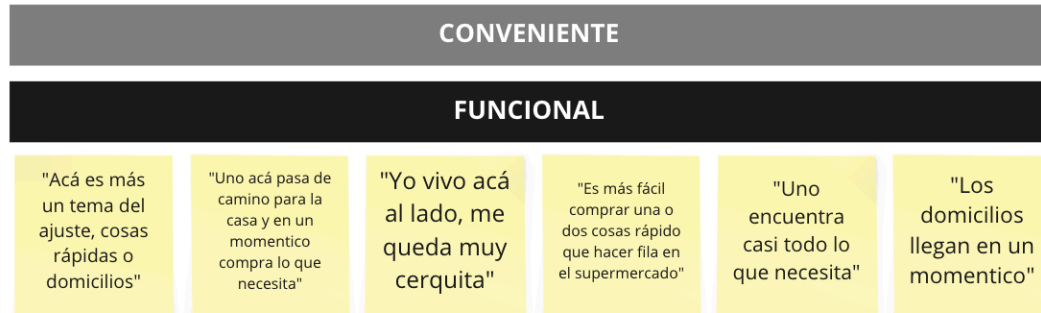


Fuente: Elaboración propia

Funcional: En esta dimensión el shopper se vincula con el canal desde la búsqueda de economía en productos cotidianos, de el “des-embale” e indulgentes. Encontramos entonces desde esta dimensión de relacionamiento a un segmento que llamaremos el CONVENIENTE. Este es un shopper que compra por reposición, va con la decisión tomada y para él la asesoría se enfoca más en sugerencias y preguntas relacionadas con el precio de los productos, que con los beneficios de estos. El tipo de transacción que lleva a cabo este segmento consiste en una compra rápida y de conveniencia. Para este shopper los servicios de valor agregado como domicilios o comidas preparadas son fundamentales para la elección y preferencia del canal sobre otros, al igual que la cercanía del punto de venta y la facilidad y rapidez para hacer la compra. Las categorías de producto que compra este segmento son: lácteos y embutidos licores, snacks y bebidas de consumo diario o frecuente como jugos y gaseosas.

En la figura 14 se muestra el consumidor funcional y en palabras de los sujetos de estudio, el insumo para la definición del segmento.

Figura 14. Dimensión shopper Conveniente

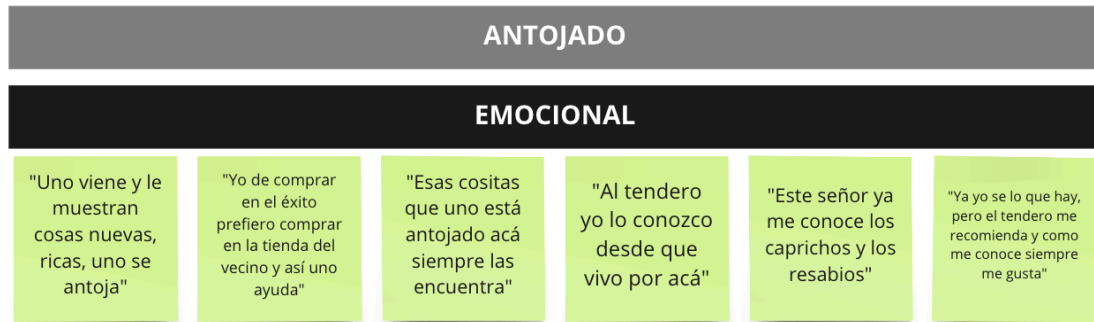


Fuente: Elaboración propia

Emocional: Esta dimensión consiste en una vinculación del shopper desde la elección del canal, por ser el lugar para encontrar antojos. Adicional a esto se evidencia una relación de cercanía con el tendero. Encontramos entonces en esta dimensión un segmento que llamamos el ANTOJADO. Este es un shopper que compra por impulso y generalmente no lleva la decisión de compra tomada. Para este segmento la asesoría es el principal driver de compra, que lo lleva a elegir y preferir el canal, es por esto que es fundamental la relación de confianza que tiene con el tendero. Otro punto a destacar es que para el antojado el canal es referente de conocimiento, pues es donde se entera de novedades y lanzamientos de producto de marcas que conoce y de marcas emergentes o nuevas para él. Las categorías que este shopper más busca en el canal son de indulgencia, generalmente, confitería, snacks, licores y bebidas son las de mayor frecuencia.

En la figura 15 se muestra el shopper antojado y en palabras de los sujetos de estudio, el insumo para la definición del segmento.

Figura 15. Dimensión shopper Antojado



Fuente: Elaboración propia

Económica: La vinculación del shopper en esta dimensión sucede en términos de que el canal se convierte en una plataforma de posibilidades de progreso para su economía a través de la protección de sus finanzas. Es por esto que acá nombramos a nuestro segmento el AHORRADOR. Este shopper se limita a hacer compras estrictamente necesarias, en las que su elección del canal y el punto de venta están directamente relacionadas con encontrar precios más bajos para sus compras, es por esto que el consumidor entiende y ve a los diferentes productos desde su precio como variable principal, esto se evidencia en las categorías que consume, canasta básica, lácteos y bebidas tamaño familiar son las de mayor frecuencia al ser las de su día a día.

En la figura 16 se muestra el shopper ahorrador y en palabras de los sujetos de estudio, el insumo para la definición del segmento.

Figura 16. Dimensión shopper Ahorrador

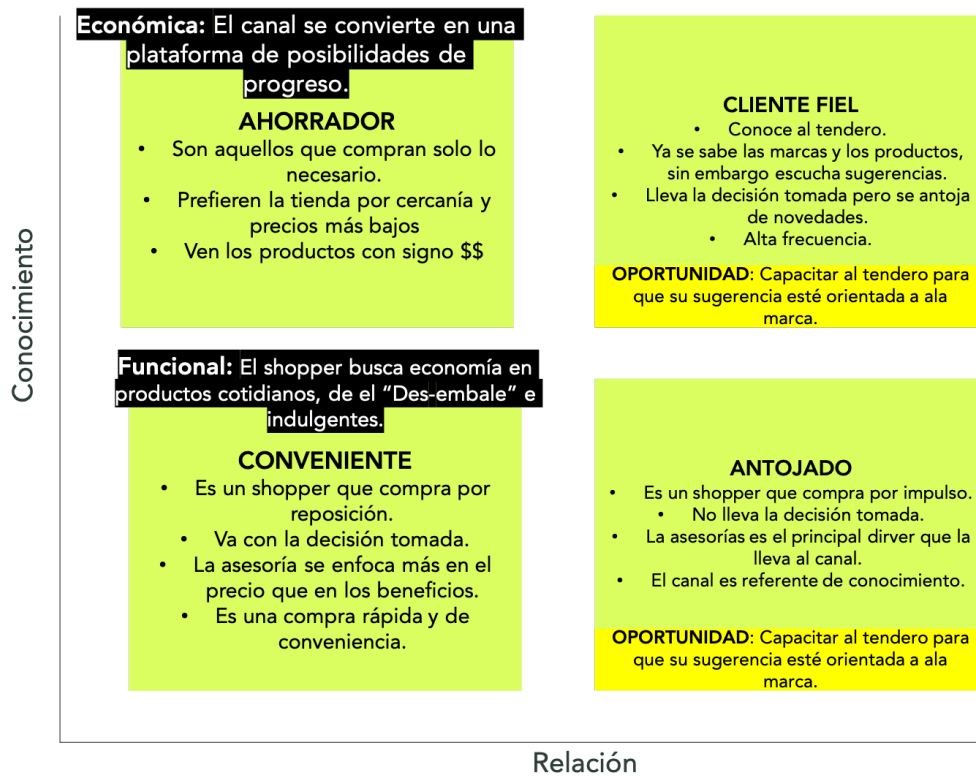


Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las variables conocimiento y relacionamiento de los diferentes segmentos con el canal, se plantea la siguiente matriz buscándo ubicar a cada segmento según estas.

En la figura 17 se muestra la matriz de relación, versus conocimiento de los diferentes segmentos de shopper.

Figura 17. Matriz de relacionamiento

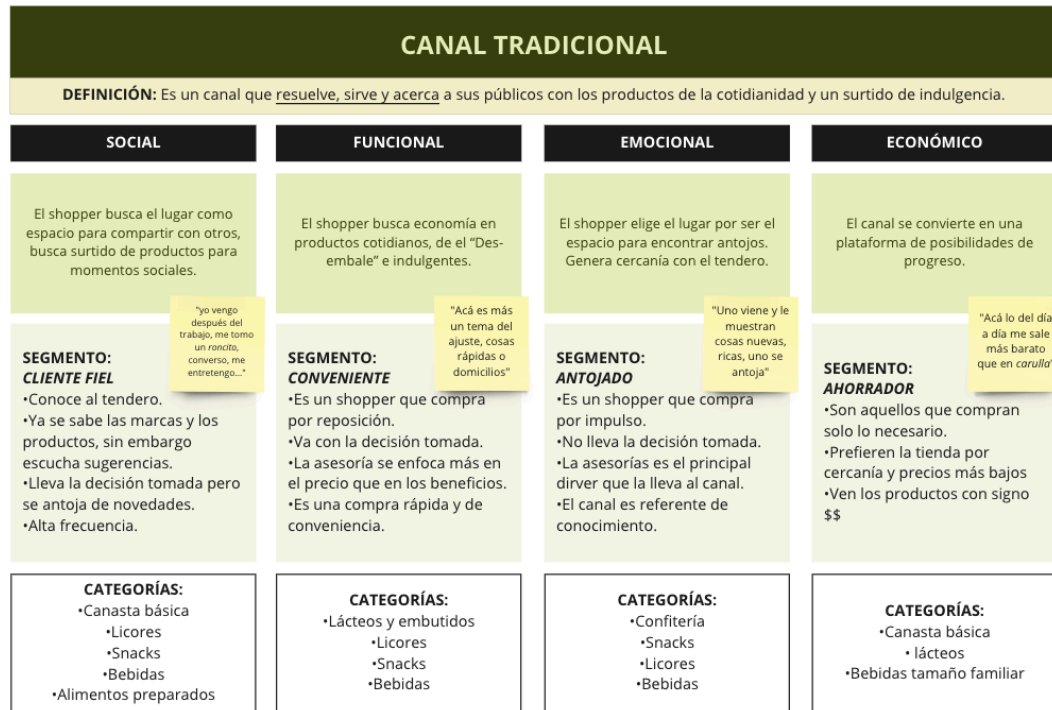


Fuente: Elaboración propia

Buscando agrupar la información de los diferentes segmentos se desarrolló la siguiente gráfica, teniendo en cuenta la dimensión de relacionamiento, la descripción de cada segmento y verbatim significativo que la acompañe y las categorías que más consume.

En la figura 18 se muestra en resumen la clarificación de segmentos de shopper en el canal

Figura 18. Resumen de análisis de consumidor



Fuente: Elaboración propia

12.2 El tendero

Pasamos entonces a entender al tendero desde su definición del canal. Para el tendero, el canal tradicional es una vía de progreso y empleo, pues él es quién regula, dirige y ejecuta las diferentes actividades del canal. Teniendo en cuenta esta definición pasamos a entender su vínculo desde las dimensiones de relacionamiento con el canal.

Social: El tendero desde su rol y en función de su presencia en el punto de venta, crea relaciones con sus diferentes clientes, entiende sus dinámicas y aporta en ellas.

Funcional: El tendero es el planeador, articulador y ejecutor de todo el rango de diferentes actividades que suceden en el canal, desde el pedido, la exhibición, la relación comercial con proveedores; hasta la transacción, el servicio y atención de los diferentes clientes.

Emocional: El tendero forma un vínculo con su espacio, su capital de trabajo y los activos del lugar. El punto de venta para él es más que un canal, es su emprendimiento, el sustento suyo y de su familia y donde invierte su tiempo y recursos.

Económica: El canal se convierte entonces en una plataforma de posibilidades de progreso, empleo propio y de terceros y sustento.

En la figura 19 se presentan las diferentes definiciones de los puntos clave del canal, en el pentágono externo las propias del tendero y en el triángulo interno las relacionadas con los proveedores.

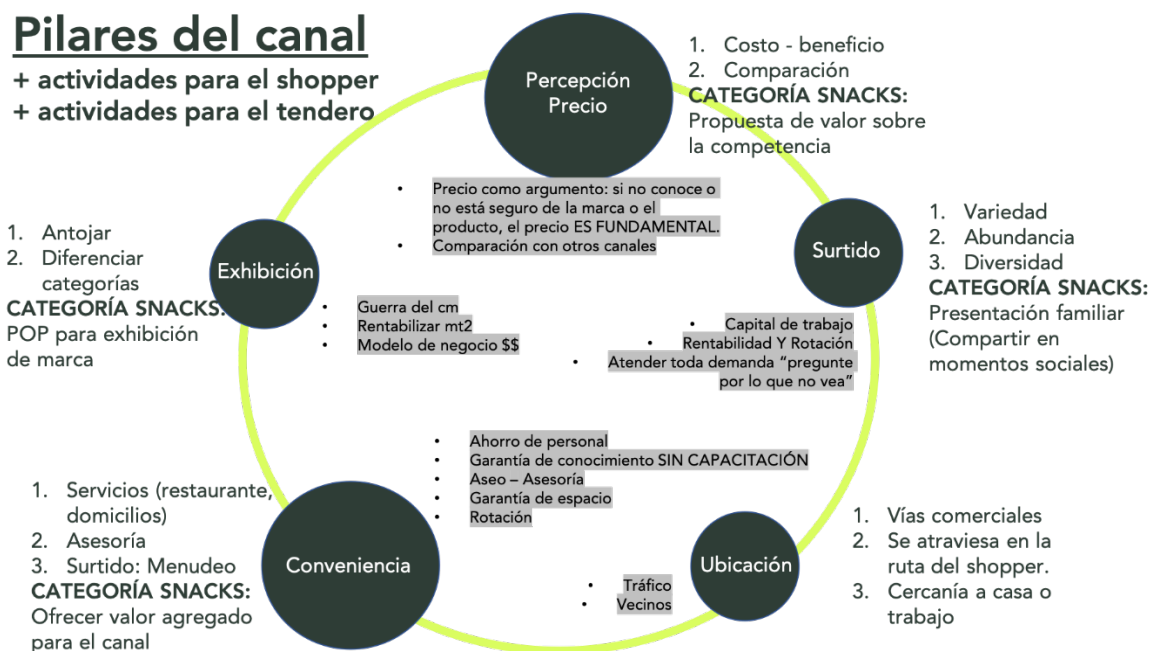
Figura 19. Pentágono de definiciones del canal



Fuente: Elaboración propia

Pasamos entonces a definir los pilares del canal, tanto desde las actividades del shopper como desde las actividades del tendero. En la siguiente gráfica, adicional a esto se expone referenciación de cada pilar para la categoría snacks.

Figura 20. Pilares del canal tradicional



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta toda esta información, más la recolectada en las entrevistas y la obseración a los diferentes puntos del canal, a continuación, se presenta el journey de un tendero en su relacionamiento con proveedores enfocado en la categoría snacks.

Figura 21. Journey map del tendero



Fuente: Elaboración propia

13. PLANTEAMIENTO DE LAS VARIABLES DEL PLAN DE MERCADEO

Teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación realizada, en esta etapa se plantea una estrategia de acción comercial para la marca MonteRojo en el canal tradicional del mercado colombiano, más específicamente en la ciudad de Bogotá. A través de tácticas que desde las diferentes variables de mercadeo permitan a la empresa hacer la ejecución para activar este canal, que es de gran interés para la misma.

13.1 Plaza

Estrategia: Después de haber visitado diferentes tipos de tiendas del canal tradicional, podemos entender que la orientación de la marca MonteRojo debe ser hacia los tipos de tienda que cumplan con requisitos de ubicación, en barrios de nivel socioeconómico medio-alto y que tengan en su surtido de producto la categoría licores, ya que esta atrae a un público específico de alto interés para la marca.

Táctica: identificar en Medellín y Bogotá los barrios que cumplan con las características de interés de la marca, desarrollar una campaña de pauta digital geolocalizada con el claim “Encuétralo en tu tienda más cercana”, en los sectores seleccionados, para así generar un interés por la marca en los habitantes del sector y además será argumento con tenderos de locales que se encuentren en el área de influencia de la campaña para que abran en su tienda un espacio para la marca.

Acciones:

- Scouting: Identificar barrios con las especificaciones requeridas en Medellín y Bogotá.
- Desarrollo de campaña de pauta digital.
- Trabajo comercial tienda a tienda.

Indicadores:

- Indicadores digitales de alcance y visibilidad de la campaña.
- Cantidad de puertas abiertas sobre cantidad de puertas alcanzadas para la marca.

13.2 Precio

Estrategia: Teniendo en cuenta la información recolectada durante la investigación en campo, entendiendo la demanda, la competencia y sus precios, el shopper y sus

dinámicas, las variables de la identidad de marca y el modelo de negocio de esta, podemos concluir que la estrategia de precio en este canal para la marca debe responder a la baja elasticidad que existe en el mismo, sin dejar de lado la rentabilidad para la marca o el canal. Como se pudo evidenciar, algunos tipos de shopper de este canal buscan economía y eficiencia a la hora de desembolsar su dinero. Sin embargo, la marca no busca entrar en una guerra de precios con la competencia, ya que su estrategia está enfocada en ganar desde el status de sus productos y no desde de sus precios bajos.

Tácticas: El juego en la estrategia de precio de la marca en el canal tradicional debe estar enfocado en procurar el precio más bajo en el mix de canales de la marca.

Acciones:

- Diseñar la cadena de precios, estableciendo un margen de rentabilidad que compensando con el PAC que se paga en el canal moderno, logre un precio al consumidor menor, sin afectar la rentabilidad de la marca ni del tendero.
- Diseñar una calculadora de rentabilidad para que el tendero tenga claro su margen y el precio de venta al público.

Indicadores:

- Precio de venta al público: se debe verificar que sea el más bajo entre todos los canales en los que tenga presencia la marca.
- Precio de lista para el canal: asegurar que el precio de lista sea rentable tanto para la marca como para el tendero, teniendo en cuenta el primer indicador de precio de venta al público.

13.3 Producto

Estrategia: En el canal tradicional, como pudimos ver en la investigación, la presentación del producto tiene especial importancia, ya que de esta depende la visibilidad que pueda tener, la facilidad para exhibirla y la rotación por ocasión de consumo de conveniencia. Es por esto que la presentación que se designe para el catálogo de este canal es tan importante como las referencias o sabores que se incluyan en el mismo, pues de estos dependerá la rotación de los productos y de esta rotación dependerá el éxito de la marca en el canal. Teniendo esto claro y siendo coherentes con lo visto en la investigación, MonteRojo debe asignar un catálogo que sea claro para el tendero, en el cual se manejen

referencias puntuales de alta rotación en los demás canales, referencias en presentación familiar, por la facilidad de exhibición, el impacto visual que generan y la posibilidad de una mayor rentabilidad para ambas partes.

Tácticas:

- Definir un catálogo que sea fácil de entender para los tenderos, pocas referencias y presentación familiar, de manera que al momento de ofrecerla a los tenderos para ellos sea claro y fácil de recordar.
- Entregar opciones de planograma que sean flexibles y fáciles de implementar y monitorear, tanto para el tendero como para la marca.

Acciones:

- Definición de referencias.
- Diseño de catálogo.
- Diseño de opciones de planograma.

Indicador:

- Rotación: Hacer una proyección y seguimiento de unidades por día, por punto de venta.

13.4 Promoción

Estrategia: En el canal tradicional las marcas logran obtener mejores espacios de exhibición a través de la relación que desarrollan con el tendero o de la inversión que realicen en colocación de material POP, muebles y demás. Es por esto que el vínculo que se debe lograr con los tenderos es de vital importancia para el desarrollo de la marca en el canal.

Tácticas: Buscando crear una relación cercana con el tendero, pero a su vez un cumplimiento superior de los indicadores de rotación de producto, se le propone a la marca el desarrollo de una herramienta mediante la cual los tenderos puedan fácilmente hacer seguimiento de su inventario, tener un contacto directo con el área comercial de la marca y hacer pedido de reposición de producto. Una plataforma que permita facilitar la interacción del tendero con la marca.

Por otro lado, el acompañamiento continuo y oportuno de la marca con el tendero es de vital importancia, el seguimiento, los detalles en fechas comerciales, momentos

especiales de vida del tendero y demás, son los detalles que logran que la marca esté siempre en primer lugar en la mente de este.

Acciones:

- Diseño de herramienta de seguimiento de inventario y pedidos.
- Creación de base de datos de tenderos con información personal para CRM.
- Diseño y producción de kit de merchandising para fidelización con tenderos.

Indicadores:

- Pedidos al mes por tendero.
- Net promoter score: en el que se lleve un seguimiento del nivel de satisfacción de los tenderos con la marca.

14. CRONOGRAMA

Tabla 5. Cronograma

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Scouting de barrios	X											
Campaña digital "Encuétralo en tu tienda más cercana"	X											
Trabajo comercial tienda a tienda			X	X	X	X	X					
Diseño de cadena de precios		X										
Diseño de calculadora de rentabilidad		X										
Definición y diseño de catálogo		X										
Desarrollo de planogramas			X									
Diseño e implementación de herramienta de pedidos e inventarios				X								
Creación de base de datos para CRM									X			
Diseño y producción de kit de merchandising fidelización de tenderos								X				

15. PRESUPUESTO Y RECURSOS

Teniendo en cuenta que este es un proyecto nuevo y que la empresa Vector Foods ha decidido apostarle desde su plan estratégico de crecimiento, se propone poner a disposición los siguientes recursos:

1. **Líder de trade marketing:** un encargado responsable y doliente de la ejecución de las diferentes acciones propuestas para el desarrollo del proyecto.
2. **Mercaderistas:** líderes comerciales que tengan como misión acercarse a los tenderos, presentarles la marca y lograr abrir la mayor cantidad de puertas en el canal tradicional. Inicialmente se proponen dos personas, una en Bogotá y otra en Medellín, teniendo en cuenta que estratégicamente las tiendas son en sectores seleccionados, será coherente hacerlo de esta manera, sin embargo, según el crecimiento del canal, este número puede igualmente crecer.
3. **Área de mercadeo:** será de gran importancia asignar 5 horas semanales del área para algunas actividades como el diseño e implementación de la pauta digital, el diseño del catálogo, diseño de planogramas, la herramienta de seguimiento de pedidos y diseño del kit de merchandising para los tenderos.
4. **Área financiera:** para el diseño de la cadena de precios y el desarrollo de la calculadora de rentabilidad.

En cuanto a presupuesto, se recomienda inicialmente invertir en los cuatro primeros meses del proyecto un 2% de la venta neta de la marca al impulso inicial del canal, una vez el proyecto esté generando ventas, se sugiere re-invertir un 10% de la venta neta del canal a inversión de mercado.

16. RECOMENDACIONES

Para la ejecución del plan de mercadeo se propone desarrollarlo desde los siguientes pilares:

1. **Curiosidad:** Será importante que cada persona involucrada en el desarrollo y ejecución de este plan tenga presente este pilar, que tenga su mente abierta y dispuesta a descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, pues para todos será un mundo nuevo.
2. **Mindset emprendero:** Todos los involucrados en el proyecto deberán entenderlo como un emprendimiento dentro de la empresa, que tiene alto potencial pero que aún tiene mucho camino por recorrer, de esta manera optimizar al máximo los recursos que se dispongan para su ejecución.
3. **Propósito:** Este proyecto, más allá de ser una estrategia comercial, debe ser visto como un proyecto de potencial crecimiento, tanto para la empresa como para cada tendero al que lleguemos, tener en cuenta el propósito de progreso para todos a través de la distribución de la marca en este canal.

En cuanto a otras recomendaciones finales sobre lo visto en este análisis general de la empresa y encontrado en la Mariz DOFA, se propone tener en cuenta:

1. **Desde la investigación y desarrollo de producto:** continuar con la búsqueda de mejoras para el producto desde la reducción de sodio y grasas saturadas para evitar al máximo que la ley 810 tenga un impacto negativo sobre la venta y crecimiento de la marca, al mismo tiempo, es la oportunidad de volver a posicionarse como la marca líder de snacks saludables.
2. **Desde nuevos canales:** buscar oportunidades para lograr entrar a algún discounter que permita la apertura del canal para la marca, teniendo en cuenta que este canal es del mayor crecimiento y desarrollo en el país.
3. **Desde la marca:** continuar con el desarrollo de la marca con su identidad, pero movilizándolo su enfoque a un tipo de comunicación que converse con el arquetipo de hombre común, esta estrategia ha sido utilizada por muchos artistas actuales como Rosalía y Bad Bunny, con el fin de lograr conectar con su público de una manera más cercana.
4. **Desde el desarrollo digital:** este canal tiene un horizonte de crecimiento en el tiempo, no solo desde los marketplaces, los cuales deben ser atendidos como un canal individual, ya que la presencia de la marca en estos debe ser igual de impecable que en los demás canales, sino también desde el potencial de desarrollo de nuevas tecnologías y su adopción por las nuevas generaciones como lo es el metaverso, en el cual sería importante tener presencia estratégica como marca pionera de snacks.

Bibliografía

- iAlimentos. (2022, Junio 18). *Revista IAlimentos*. Recuperado de https://www.revistaialimentos.com/es/revista-digital?items_per_page=9
- Ámbito. (2020, Agosto). Riesgo País Panamá. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-panama.html>
- Banco Mundial (2020a). Banco Mundial Data Bank. Recuperado de PIB per cápita (US\$ a precios actuales): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial (2020b, Agosto 10). Índice de Gini - United States. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=US&most_recent_value_desc=false
- Banco Mundial (2020c, Agosto 15). Brecha de pobreza a \$1,90 por día (%). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GAPS?view=chart>
- Banco Mundial (2020d, Agosto 15). Desempleo. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial (2020e, Agosto 15). Índice de desempeño logístico. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ?most_recent_value_desc=true&view=chart
- Banco de la República (2018). *Circular Reglamentaria Externa - DCIN - 83 Capítulo 4. Exportación de Bienes*. Bogotá: BanRep.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- DANE (2022). Comunicado de prensa Índice de Precios al Consumidor (IPC). Bogotá: Gobierno de Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2021). Ley 1474 de 2011. Bogotá: Diario Oficial 48128.
- Elmundo.es. (2009, Mayo 21). Las Pringles, condenadas a ser patatas fritas. *Elmundo.es Economía*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/mundodinero/2009/05/21/economia/1242890544.html>
- Estévez, R. (2018, Agosto 3). Ecointeligencia. Recuperado de [ecointeligencia.com: https://www.ecointeligencia.com/2018/08/consumidor-responsable-orm/](https://www.ecointeligencia.com/2018/08/consumidor-responsable-orm/)
- Euromonitor International (2019). *Passport: Savoury Snacks in the US - Analysis*. Londres: Passport. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/es-passport>
- Euromonitor International (2020a, Febrero 12). *Passport: Savoury Snacks in Panama - Analysis*. Londres: Passport. Recuperado de Passport: <https://www.euromonitor.com/es-passport>
- Euromonitor International (2020b, July 27). *Passport Country Report USA*. Recuperado de USA: Country Profile: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab#>

- Euromonitor International (2020c, Febrero 14). *Passport Country Report Panamá*. Recuperado de Panama: Country Profile: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International (2020d, Julio 27). *Passport Country Report Chile*. Recuperado de Chile: Country Profile: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International (2020e). *Passport: Savoury Snacks in Chile - Analysis*. Londres: Passport. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/es-passport>
- Euromonitor International (2020f, Marzo). *Passport: Retailing in the US*. Recuperado de Passport: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/related>
- Euromonitor International. (2019). *Passport: Savoury Snacks in the US - Analysis*. Londres: Passport. Retrieved from <https://www.euromonitor.com/es-passport>
- Organización Mundial de la Salud. (2020, Julio 9). *who.int*. Retrieved from Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19): <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Éxito. (2020, Junio 9). *Exito.com*. Retrieved from Papa margarita receta clásica natural paq familiar x 120 gr - MARGARITA: <https://www.exito.com/papa-receta-clasica-natural-tamano-familiar-323227/p>
- Éxito. (2020, Julio 9). *Exito.com*. Retrieved from Papas Sal Rosada del Himalaya 115 gr - MONTE ROJO: <https://www.exito.com/papa-rosa-898311/p>
- Euromonitor International. (2020, Marzo). *Passport: Retailing in the US*. Retrieved from Passport: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/related>
- PepsiCo Inc. (2020, Agosto 23). *PepsiCo Brands*. Retrieved from <https://www.pepsico.com/brands/product-information>
- Pringles. (2020, Agosto 21). *PromoPringles*. Retrieved from <http://www.promopringles.com>
- Ministerio de Salud. (2019). *Regulación de las tiendas escolares: estado del arte*. Bogotá: Gobierno Nacional.
- Tapia, E. C. (2018). ¿Cómo construir una marca de nicho en el mercado de lujo? *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/310583>
- Gastesi, A. (2017, Marzo 27). Las grandes plataformas online revolucionan los hábitos de consumo. *La Vanguardia*. Retrieved from <https://www.lavanguardia.com/economia/20170327/421220200209/plataformas-online-habitos-consumo.html>
- Elena, M. (2018, Noviembre 10). *Observatorio de ecommerce & transformación digital*. Retrieved from Observatorio Ecommerce: <https://observatorioecommerce.com/como-crece-el-comercio-electronico-en-el-mundo>

- Vidal, N. (2018). Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 Claves orientativas. *Ainia*. Retrieved from <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>
- Estévez, R. (2018, Agosto 3). *Ecointeligencia*. Retrieved from [ecointeligencia.com: https://www.ecointeligencia.com/2018/08/consumidor-responsable-orm/](https://www.ecointeligencia.com/2018/08/consumidor-responsable-orm/)
- Revista Dinero. (2019). Las 10 principales tendencias de consumo del 2019. *Dinero*. Retrieved from <https://www.dinero.com/actualidad/articulo/las-10-principales-tendencias-de-consumo-del-2019/269895>
- Redacción Vivir. (2020, Febrero 26). Así sería el nuevo etiquetado de la comida chatarra en Colombia. *El Espectador*. Retrieved from <https://www.elespectador.com/noticias/salud/asi-seria-el-nuevo-etiquetado-de-la-comida-chatarra-en-colombia-articulo-906514/>
- Vector Foods. (2020, Junio 8). Fotografía planimetría MonteRojo. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Ámbito. (2020, Agosto). *Ámbito*. Retrieved from <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-panama.html>
- Euromonitor International. (2021). *Passport: Savoury Snacks in Colombia*. Londres: Euromonitor.
- DunnHumby. (2021).
- Super Ricas. (2022, Abril 3). *Super Ricas*. Retrieved from [Transforma: https://www.superricas.com/transforma](https://www.superricas.com/transforma)
- Yupi. (2022, Junio 2). *Yupi*. Retrieved from Sobre nosotros: <https://yupi.com.co/sobre-nosotros/>
- iAlimentos. (2022, Junio 18). *Revista IAlimentos*. Retrieved from https://www.revistaialimentos.com/es/revista-digital?items_per_page=9
- DANE. (2022). *Comunicado de prensa Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Bogotá: Gobierno de Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Ley 1474 de 2011*. Bogotá: Diario Oficial 48128.
- Mayo Clinic. (2022). *Obesidad infantil*. Mayo Foundation for Medical Education and Research .
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2015). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia*.
- Prensa Mondelez, Colombia. (2022). Snacking. *Redacción gastronomía*, 1.
- Mondelez International. (2021). *State of snacking*. The Harris Poll, Next atlas.
- Euromonitor International. (2021). *Passport Snacks in Colombia - Analysis*. Londres: Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2021). *Megatrends in Colombia*. Londres: Passport.

- Páramo, D. (2005). *Ascolfa*. Retrieved from Encuentro de investigación en administración. Histórico de encuentros nacionales anuales de Ascolfa.: <http://www.ascolfa.edu.co/wp-content/uploads/2015/01/Cap-2005-Dagoberto-Paramo.pdf>
- Rios, A. (2018). Canales tradicionales, fundamentales para los colombianos. *P&M, Consumidor*.
- Trindade, V. A. (2017). La entrevista no estructurada en investigación cualitativa: una experiencia de campo. *Metodología y Trabajo Social*.
- Zelditch, M. (1962). Some Methodological Problems of Field Studies. *American Journal of Sociology*, 5.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- Semana. (2018). Design Thinking mindset: el camino hacia la innovación. *Dinero*, Innovación empresarial.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). Resolución Número 810 de 2022. *Diario Oficial*.
- Vector Foods S.A.S. (2022, Mayo 29). *Vector Foods*. Retrieved from www.vectorfoods.com
- Scaled Agile, INC. (2021, Febrero 10). *Scale Agile Digital*. Retrieved from Scale Digital: <https://www.scaledagileframework.com/design-thinking/#:~:text=Design%20Thinking%20is%20a%20customer,functionsof%20a%20proposed%20product>.
- Quevedo, S. (2021). Retrieved from <https://www.revistapym.com.co/articulos/mercadeo/35683/asi-registra-el-consumo-de-snacks-en-colombia-y-el-mundo>

Anexo 1.

FORMATO OBSERVACIÓN

**Diseño del plan de mercadeo para la empresa Vector Foods S.A.S.
Planteamiento para la marca MonteRojo y plan de acción para la
activación del canal tradicional en el mercado colombiano**

Por: Carolina Moreno Ángel

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Mercadeo

Asesoría: Isabel Cristina Carmona Garcés

**Universidad EAFIT, Maestría en Mercadeo
Escuela de Administración
Medellín, 2022**

Nombre: Cigarrería Glacial	Ciudad: Bogotá	Barrio: El Chicó	Fecha: 17/09/2022
-----------------------------------	-----------------------	-------------------------	--------------------------

Describe en pocas palabras, porqué el shopper-consumidor prefiere comprar en este lugar: Por conveniencia y cercanía, por el servicio a domicilio y por variedad de productos.

LUGAR	PRODUCTO	VALOR - PRECIO	GENTE	COMUNICACIONES
<ul style="list-style-type: none"> En zona residencial de estrato alto, frente a hotel Dann Carlton. Pequeño pero muy ordenado, una mesa modesta para sentarse. Afluencia moderada de peatones, sin espacio privado para parquear pero las personas parquean en vía pública Fachada muy limpia 	<p>El producto es variado, sin embargo las categorías con mayor representación son: Licores, Snacks, Bebidas y confitería</p> <p>Dentro de la categoría de snacks se ve presencia amplia de Ramo, SuperRicas y Pepsico todas exhibidas detrás de la vitrina interna del local</p> <p>Destacan las presentaciones familiares de snacks por encima de las personales, sin embargo todo se vende en presentación individual.</p>	<p>Los precios no están marcados y hay un rango amplio de precios, desde un bombón que cuesta \$500 pesos, hasta botellas de whiskey que llegan hasta los \$800.000 pesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El público recurrente son los huéspedes del hotel, trabajadores directos e indirectos del hotel, residentes de la zona. Los grupos de edad varían entre los 20 y 50 años 	<p>EXTERIOR: Tienen un aviso patrocinado por Jhonny Walker (Whiskey) con el nombre del local y un número de teléfono en el que atienden domicilios.</p> <p>Una vitrina exterior con una publicidad de Chivas Regal (Whiskey).</p> <p>En la puerta algunos avisos de Monster (Bebida energizante), una marca de cerveza artesanal, anuncios legales de venta de productos restringidos a menores de edad y un anuncio de prohibidas mascotas.</p> <p>INTERIOR: POP de salchicha ranchera, Aloha y algunas calcomanías en la nevera correspondiente a algunas marcas de las que se venden en el local.</p>

PUNTOS DE VALOR	PUNTOS DE DOLOR
<p>Variedad de surtido, conveniencia por su ubicación, orden y limpieza del lugar lo hacen más agradable. Servicio a domicilio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La exhibición se ve un poco desordenada, aunque está separada por categorías no se ve una separación clara por marcas

OPORTUNIDADES PARA MonteRojo: POP que se adapte al espacio del cliente. Vitrina exterior para comunicar marca y producto. Posibilidad de hacer cross con categorías afines como licores y bebidas.



Nombre: Cigarrería Toronto	Ciudad: Bogotá	Barrio: El Chicó	Fecha: 17/09/2022
-----------------------------------	-----------------------	-------------------------	--------------------------

Describe en pocas palabras, porqué el shopper-consumidor prefiere comprar en este lugar: Amplia variedad de productos y servicios (restaurante tipo corrientazo), horario extendido, servicio a domicilio.

LUGAR	PRODUCTO	VALOR - PRECIO	GENTE	COMUNICACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • En zona residencial de estrato alto, en pleno barrio Chicó a solo 2 cuadras del parque de la 93. • Pequeño, ordenado, con diferentes secciones por categoría y muebles para exhibir algunas de ellas como por ejemplo snacks y pastelería preparada. • Una mesa modesta para sentarse. • Afluencia moderada de peatones, sin espacio privado para parquear pero las personas parquean en vía pública • Fachada limpia con avisos del servicio de alimentación. 	<p>Amplia variedad de productos (tipo minimercado) diversas categorías como granos, enlatados, cereales, bebidas en polvo, incluyendo alimentos preparados. Categorías como cigarrillos, bebidas y snacks son las más destacadas por amplitud en exhibición.</p> <p>Dentro de la categoría snacks se destaca la presencia de productos importados (Kellogg) como Hersheys y Pringles; De otros productores como Ferrero y marcas más locales de productos como chocolatería artesanal.</p> <p>SuperRicas y Margarita cuentan con exhibición doble, al interior del mostrador (Presentación individual) y en rejillas marcadas de cada marca empotradas en pared (presentación familiar).</p>	<p>Los precios no están demarcados y hay un rango amplio de precios, desde un bombón que cuesta \$500 pesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El público recurrente son trabajadores del sector, que se acercan principalmente por los alimentos preparados y el restaurante • Habitantes del sector • Grupos de edad variados entre los 20 y 50 años de edad 	<p>Este lugar cuenta con un aviso exterior patrocinado por Johnny Walker.</p> <p>En su interior tiene un espacio libre de comunicaciones de cualquier marca. Tiene únicamente un pendón en la puerta que anuncia su servicio de restaurante y las rejillas de SuperRicas y Margarita que tienen los logos de cada marca.</p> <p>Por otro lado, tiene una ristra sin marca en la que también ubica snacks.</p>

PUNTOS DE VALOR	PUNTOS DE DOLOR
------------------------	------------------------

OPORTUNIDADES PARA MonteRojo: POP que se adapte al espacio del cliente. El cliente ya conoce la marca, un espacio de exhibición en vertical (podría ser ristra) en presentación 115g daría muchísima visibilidad a la marca

Nombre: Super Bruselas

Ciudad: Bogotá

Barrio: El Chicó

Fecha: 17/09/2022

Describe en pocas palabras, porqué el shopper-consumidor prefiere comprar en este lugar: Espacio amplio y cómodo para sentarse, televisor para ver mientras come, cercanía con la Cra 15 (vía concurrida), variedad de productos y servicios.

LUGAR	PRODUCTO	VALOR - PRECIO	GENTE	COMUNICACIONES
<ul style="list-style-type: none">• En zona residencial de estrato alto, en pleno barrio Chicó a solo 2 cuadras del parque de la 93.• Amplio, ordenado, con diferentes secciones por categoría y muebles para exhibir algunas de ellas como por ejemplo snacks y pastelería preparada.• Varias mesas con espacio para sentarse• Fachada limpia con avisos del servicio de alimentación y publicidad de diferentes marcas	<p>El producto en este lugar está enfocado en dos partes: por un lado el servicio de alimentación que es más activo para desayunos, almuerzos y algunas comidas rápidas. Por otro lado la indulgencia; Licores, snacks, confitería, bebidas, helados y demás. En la categoría snacks destacan las presentaciones familiares y la marca Superricas, aunque también está Margarita, Ramo y Pringles, todos exhibidos en el mostrador de vidrio de la tienda.</p>	<p>Los precios no están demarcados y hay un rango amplio de precios, desde un bombón que cuesta \$500 pesos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• El público recurrente son trabajadores del sector, que se acercan principalmente por los alimentos preparados y el restaurante• Habitantes del sector• Grupos de edad variados entre los 20 y 50 años de edad	<p>El local tiene un aviso en la parte exterior patrocinado por Johnny Walker y una vitrina de Chivas Regal, algunos pendones de otras marcas y chispas de algunas otras. En el mostrador de la tienda, están pegados los stickers y volantes de Postobón y Bees que son recordatorios de cada distribuidor para solicitar pedido. También tienen cenefas de algunas marcas y calcomanías de productos diversos, en especial bebidas. Por otro lado, CocaCola pone sobre algunos de sus productos chispas marca precios.</p>
PUNTOS DE VALOR			PUNTOS DE DOLOR	
			<ul style="list-style-type: none">• La sobrecarga de comunicación hace que el lugar se vea desordenado y sea difícil ver todo el surtido.	

OPORTUNIDADES PARA MonteRojo: Cross category con bebidas y licores, Activaciones de la marca en la vitrina o material POP adaptado y propio del canal. Asesoría en exhibición



Anexo 2
GUÍA PARA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

**Diseño del plan de mercadeo para la empresa Vector Foods S.A.S.
Planteamiento para la marca MonteRojo y plan de acción para la
activación del canal tradicional en el mercado colombiano**

Por: Carolina Moreno Ángel

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Mercadeo

Asesoría: Isabel Cristina Carmona Garcés

Universidad EAFIT
Maestría en Mercadeo
Escuela de Administración
Medellín
2022

PARA TENDEROS

Lo primero es entrar en confianza y hablar desde la empatía con el interlocutor. Saludar y contarles el motivo de la visita a su local; Lo siguiente es solicitar su autorización para grabar y obtener información.

1. Cuénteme cuáles son los días más movidos de las ventas
2. ¿Tiene domicilios?, de ser así, ¿qué se mueve más, las visitas al local o los domicilios?
3. Cuáles son los productos estrella, los más vendidos
4. Por qué cree usted que a la gente le gusta comprar en su local
5. De todos los productos que vende cuál le gusta más y por qué
6. Qué es lo que más le gusta de su local y qué cambiaría
- 7.Cuál o cuáles son los productos más fáciles para exhibir
8. Cómo hace usted la planeación de los pedidos de producto
9. Cuando las marcas lo visitan para traerle producto, qué le gusta y qué no

PARA SHOPPER

Lo primero es entrar en confianza y hablar desde la empatía con el interlocutor. Saludar y contarles el motivo de la entrevista; Lo siguiente es solicitar su autorización para grabar y obtener información.

1. Cada cuánto visita usted esta tienda
2. En qué horario prefiere venir
3. Qué es lo que más le gusta del lugar
4. Qué cambiaría de la experiencia general
5. ¿Ha pedido a domicilio? Prefiere venir o pedir
6. Qué es lo que más compra, por qué
7. Por qué prefiere comprar aquí y cuáles son otros canales que frecuenta
8. Qué otros productos o marcas le gustaría encontrar en la tienda.

Nota: Otras preguntas o temas de conversación que surjan de manera espontánea durante el desarrollo de las entrevistas será información valiosa a tener en cuenta.