



PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA IMPERCAP SAS

Marketing plan for The Company Impercap SAS

JEAN MICHEL BINDER BEDOYA

Asesora: Angela María Henríquez Díaz

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN

2022

RESUMEN

El presente trabajo plantea un plan de mercadeo para la empresa Impercap SAS, compañía dedicada a la manufactura de vestimenta plástica, con materia prima reciclada, la cual tiene el fin de evitar que sus clientes se mojen en circunstancias específicas, como épocas de invierno. Para dicho plan se plantearon dos objetivos, uno con el propósito de aumentar las ventas en otras regiones diferentes a Antioquia, y otro con el de obtener más clientes finales, no mayoristas o distribuidores. Para el logro de cada uno de los objetivos se redactaron tres estrategias, con sus respectivas tácticas o lista de actividades, plasmadas en un cronograma con tiempos de ejecución, y un presupuesto para el cálculo de capital necesario para la ejecución de cada una de ellas. La manera de llegar a dichos objetivos y estrategias fue a través del análisis de la situación actual por la cual atraviesa la empresa, tanto interna como externamente, para ello se utilizaron herramientas como las cinco fuerzas de Porter, el análisis Pestel, y la matriz DOFA, y que principalmente de esta última fue de donde se desprendieron los objetivos. Finalmente, se concluye que Impercap se encuentra en un mercado con un alto número de competidores informales, no regulados por la ley, lo que habla de una categoría poco vigilada por los entes gubernamentales, pero con un potencial grandísimo por lo que los productos plásticos y los procesos de reciclaje implican para nuestro planeta, lo que podría ser una oportunidad para el país destacar en esta industria.

Palabras clave: plan de mercadeo, pymes, estrategia, plásticos, motos, reciclaje, protección lluvia

ABSTRACT

The present work proposes a Marketing Plan for the company Impercap SAS, a company dedicated to the manufacture of plastic clothing, with recycled material, which has the purpose of preventing its clients from getting wet in specific circumstances, such as winter times. For this plan, two objectives were set, one with the purpose of increasing sales in regions other than Antioquia, and another with the goal of obtaining more final customers, not wholesalers or distributors. To achieve each of the objectives, three strategies were drawn up, with their respective tactics or list of activities, reflected in a schedule with execution times, and a budget for the calculation of capital necessary for the execution of each one of them. The way to reach these objectives and strategies was through the analysis of the current situation that the company is going through, both internally and externally, tools like Porter's five forces, the Pestel analysis, and the FODA matrix, were used, and this last one, was mainly from the latter that the objectives were derived. Finally, it is concluded that Impercap is in a market with a high number of informal competitors, not regulated by law, which speaks of a category little monitored by government entities, but with a great potential for which plastic products and recycling processes imply for our planet, which could be an opportunity for the country to stand out in this industry.

Keywords: marketing plan, SMEs, strategy, plastics, motorcycles, recycling, rain protection

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN CORPORATIVA.....	10
1.1. MISIÓN	10
1.2. VISIÓN	10
1.3. VALORES CORPORATIVOS	10
1.4. MODELO DE NEGOCIO.....	11
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA)	13
2.1. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA.....	13
2.1.1. Competidores (alto).....	13
2.1.2. Poder de los proveedores (bajo)	14
2.1.3. Poder de los clientes (alto).....	15
2.1.4. Amenaza de entrada (alta).....	16
2.1.5. Amenaza de sustitutos (baja).....	16
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SUS VARIABLES	17
2.2.1. Demográfico	17
2.2.2. Económico	18
2.2.3. Sociocultural.....	19
2.2.4. Político.....	20
2.2.5. Tecnológico	20
2.2.6. Ecológico.....	21
2.2.7. Legal.....	22
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	22
2.4. PLANTEAMIENTO DE MATRIZ DOFA	26
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	28
3.1. SEGMENTACIÓN, SEGMENTOS DE MERCADO, MERCADO META	28
3.2. TAMAÑO.....	30
3.3. PARTICIPACIÓN	31
3.4. POSICIONAMIENTO.....	32
4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN. PROPUESTA ESTRATÉGICA ...	34
4.1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....	34
5. PLANTEAMIENTO INVESTIGACIÓN.....	37

6.	MARKETING MIX ACTUAL VERSUS RESULTADOS POSIBLES	41
7.	PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	44
8.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	47
9.	PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES	49
10.	CONTROL Y SEGUIMIENTO	52
10.1.	Control de resultados.....	52
10.2.	PLANES DE CONTINGENCIA	53
11.	LECCIONES APRENDIDAS.....	55
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo canvas desarrollado por Impercap	12
Figura 2. Estructura organizacional de Impercap SAS	24
Figura 3. Atributos evaluados por el cliente de Impercap en 2021	33
Figura 4. Cronograma plan de mercadeo.....	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado del trabajo en equipo para identificar capacidades.....	25
Tabla 2. Matriz DOFA	26
Tabla 3. Objetivos, estrategias y tácticas.....	34
Tabla 4. Formato entrevista para investigación.....	37
Tabla 5. Análisis marketing mix actual versus resultados posibles	41
Tabla 6. Tabla 6. Presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo	44
Tabla 7. Ventas históricas de Impercap (en millones de pesos).....	50
Tabla 8. KPI para los objetivos y las estrategias	52

INTRODUCCIÓN

Para las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia, la visión a mediano y largo plazo puede ser algo que “toma” mucho tiempo proyectar, y quizás, debido a los apuros del día a día, son otras las prioridades que se tienen en cuenta antes de realizar dicho ejercicio. Por ende, este tipo de empresas o negocios emergentes no logran crecer más o no se visualizan haciéndolo, ya que se preocupan más por “vivir el día a día”, para poder cubrir sus costos y gastos, y para que sus dueños o gerentes tengan la posibilidad de subsistir junto con sus familias. Por estas razones, vender se convierte en la tarea más importante.

En el sector de la recolección, producción, transformación y comercialización de plástico y sus productos derivados, encontramos un alto número de empresas en las que la informalidad apremia debido a la falta de vigilancia que tienen los entes estatales para este sector. Esto entendiéndose que para 2018 la industria fue capaz de mover \$17 billones (BC Noticias, citado en Cámara de Comercio de Bogotá, 2019), lo que para ese año representaría un 5% del producto interno bruto del país, una cifra que quizás no sea la más relevante, pero que representa oportunidades para potencializar el sector.

De esta manera, las empresas que hacen parte la industria del plástico no son ajenas a la falta de planeación y de visión, a pesar de que esto les permitiría lograr no solo un mejor desarrollo de las empresas, sino también de la industria. Por esta y por otras razones, el área de Innovación de la Universidad Eafit creó la oportunidad de elaborarles un plan de mercadeo

a pymes del Valle de Aburrá con este tipo de características. Para desarrollar este plan, se le asignó un estudiante de la Maestría de Mercadeo, que iría acompañado de un director encargado para la entrega de dicho plan.

La empresa asignada fue Impercap SAS, cuyo objetivo general plasmado en su plan de mercadeo está alineado a una meta que la compañía desea alcanzar durante el año 2022. Para entender las estrategias y tácticas o el plan de acción propuesto a Impercap por parte del estudiante, será necesario hacer una interpretación correcta del entorno tanto interno como externo de la empresa.

Por ello, el propósito de este trabajo es entregarle a Impercap SAS, una compañía del Valle de Aburrá, un plan de mercadeo con su respectivo plan de ejecución, para llevarlo a cabo máximo a lo largo de un año.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN CORPORATIVA

1.1. MISIÓN

Impercap SAS es una organización sostenible dedicada a desarrollar soluciones en plástico innovadoras y prácticas, promoviendo la inclusión social y el cuidado del medio ambiente.

1.2. VISIÓN

Para el 2025, Impercap será la empresa líder en brindar soluciones innovadoras para la protección de la lluvia a todas aquellas actividades al aire libre, reconocida por su calidad y sus diseños innovadores y su responsabilidad social y ambiental.

1.3. VALORES CORPORATIVOS

RESPETO: Por nuestros grupos de interés, por la diferencia, por el medio ambiente.

HONESTIDAD: la verdad como la forma de comunicación y de ser.

DISCIPLINA: Constancia para lograr los objetivos.

COMPROMISO: Vamos más allá de la obligación, buscamos dar lo mejor.

PASIÓN: Amor por lo que hacemos.

1.4. MODELO DE NEGOCIO

Impercap es una compañía legalmente constituida, con más de 10 años en el mercado, lo cual no es algo común para la industria, pues muchas empresas subsisten desde la informalidad con el objetivo de ser más rentables y no ser responsables de cargas impositivas que pudiesen alzar sus precios en el mercado o deteriorar la utilidad esperada.

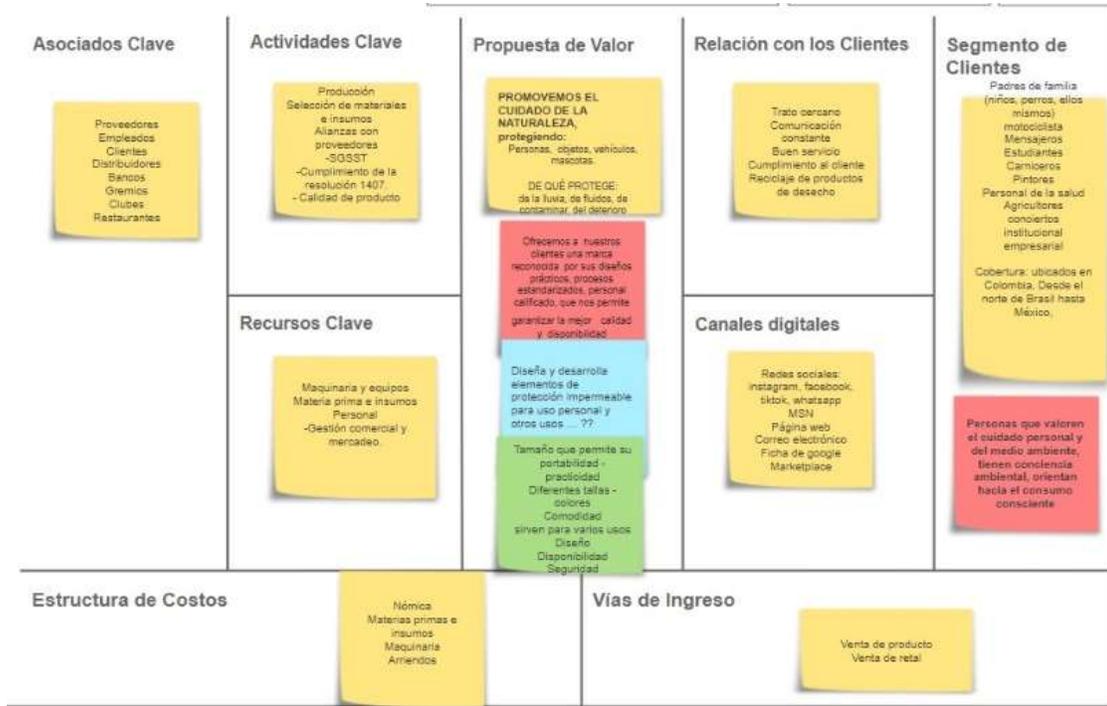
El producto principal para la venta son plásticos impermeables para momentos donde la lluvia o el agua podrían ser una situación incómoda. Para lograr su producto final, en primer lugar, se le hace un pedido al proveedor, que es quien recibe material reciclado y lo transforma de nuevo en una materia prima uniforme. Este material posteriormente es vendido a empresas como Impercap, que lo utilizan para elaborar un nuevo producto terminado, que en este caso se confecciona en su propia planta, y que, una vez terminado, desde allí es distribuido a puntos de venta para el público y canal institucional.

Impercap actualmente pertenece al Clúster de Plástico del Valle de Aburrá, en Antioquia. Sus ventas están sectorizadas principalmente en Antioquia, con una representación del 75%. A Cundinamarca, por su parte, que es la segunda región con más ventas del país, le corresponde un 10%, y le sigue en tercer lugar el Valle del Cauca, con un 3,6%.

A continuación, se presenta el modelo Canvas desarrollado recientemente por la compañía, el cuál fue diseñado por Alex Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio” (Aguirregabiria, 2015).

Figura 1

Modelo Canvas de Impercap



Nota. Tomado de Impercap (comunicación personal, 28 de marzo de 2022).

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

2.1. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

Es importante antes de plantear cualquier objetivo o estrategia para cualquier empresa en un plan de mercadeo, poder entender en que situación se encuentra, para ello se comienza con un análisis de las fuerzas de Porter, donde el objetivo es calificar cada una de dichas fuerzas en alto, medio o bajo, de acuerdo a la influencia que estas puedan tener en el mercado el cual se encuentra Impercap, siendo alto con mucha presencia o poder, y siendo bajo con poca presencia o poder, por parte de dichas fuerzas.

2.1.1. *Rivalidad de competidores existentes (alto)*

En esta categoría de mercado hay muchos competidores, entre los cuales Impercap identifica solo unos pocos como directos y riesgosos, gracias a su potencial financiero, a la alta experiencia y(o) formalidad, entre los que se incluyen Industrias Fenix, Industrias Hyc e Inventa. Sin embargo, existen otras pymes que no mapean con tanta minucia, ya que operan de manera informal; por ende, a este tipo de competidores, gracias a la poca o nula carga impositiva que poseen, se les facilita tener precios muy bajos en sus productos para el mercado.

Según *La República* (Quintero, 2018), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) estima que para las empresas los costos de ser formal les representa entre un 32% y un 47%

de la utilidad bruta, por lo cual aquellas empresas que sí se encuentran cobijadas bajo el marco legal y normativo sacrifican rentabilidad para ser competitivas. Adicional a ello, y entendiendo que el desarrollo tecnológico para esta industria aún está en constante desarrollo y no es el más avanzado, se podría afirmar que existen pocos diferenciales a nivel de producto, de donde se concluye que esta industria tiene muchos competidores y presenta un conflicto permanente por sus precios.

2.1.2. Poder de los proveedores (bajo)

Para Impercap, los proveedores corresponden a aquellas empresas transformadoras de plástico en una materia prima uniforme. Existe un gremio llamado Acoplásticos (s. f.), fundado en 1961, que reúne y representa a empresas con cadenas productivas químicas, entre las que se incluye la industria transformadora del plástico. Según un boletín publicado en el portal web de Acoplásticos (2022), en Medellín y el Área Metropolitana existen 46 empresas de este tipo, y en Bogotá y sus alrededores, 116, que se encargan de la transformación del plástico en una materia prima uniforme para ser posteriormente vendida a otras compañías que se encargan de transformarla en producto final. Esto nos permite inferir que el poder de los proveedores es bajo, ya que hay muchos en el mercado, y aclarar que los proveedores mencionados en el informe son solamente aquellos que se encuentran formalmente constituidos en las mencionadas regiones, y que en dicho estudio pueden estarse dejando por fuera muchos otros. Esto puede contrastarse con la información histórica de Impercap, donde se evidencia que en los últimos años siempre han estado abastecidos de insumos para la producción.

2.1.3. Poder de los clientes (alto)

Según muestran los últimos informes presentados por Impercap en el 2021, sus clientes actuales poseen las siguientes características:

- ✓ Un 80% son hombres.
- ✓ Tienen un promedio de edad de 25 años.
- ✓ Poseen una pareja estable.
- ✓ Viven en estratos 2 y 3.
- ✓ Han cursado estudios técnicos.
- ✓ Su salario oscila entre uno y dos salarios mínimos.
- ✓ Poseen una moto de 125 cc.
- ✓ En la moto transportan a una persona y recorren aproximadamente 30 kilómetros cada día.
- ✓ Solo pagan el SOAT como seguro.
- ✓ Los arreglos de la moto los hacen con su mecánico de confianza

Analizando este tipo de público, y teniendo en cuenta el costo del impermeable, el cual representa un 0,75% del ingreso mensual del cliente (cálculo basado en el Decreto 1724 del 15 de diciembre de 2021, donde se establece el valor del salario mínimo para 2022), se puede asumir que este costo es bajo; es decir, es una compra de bajo impacto en el ingreso mensual del cliente y, gracias a la gran cantidad de competidores y a su poca diferenciación entre los productos, se puede hablar de un cliente infiel que tenderá a elegir en el mercado por precio. Por ello se concluye que su poder de negociación es alto.

2.1.4. Amenaza de entrada (alta)

La Resolución 1407 de 2018 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018) reglamenta la utilización de algunos materiales reciclables, como lo es el plástico; allí se enmarcan las prácticas ideales para el buen funcionamiento de las compañías con este tipo de insumos, y que, en caso de entrar un nuevo competidor formalmente constituido al mercado, lo correcto sería cumplirlas a cabalidad; sin embargo, debido a la poca vigilancia hecha por los entes estatales, el cumplimiento de esto puede quedar en un segundo plano y no ser tomado en cuenta. Por ello se puede mencionar que la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado es alta.

2.1.5. Amenaza de sustitutos (baja)

En caso de que las personas no deseen adquirir este tipo de impermeables, uno de los sustitutos podría ser la ropa deportiva, con la cual mojarse no conlleva un problema, y esta puede tener una vida útil mucho más larga; adicional, otro de los productos podría ser las prendas especializadas anticáidas de motos. Si marcas que distribuyen productos de este estilo decidieran invertir en innovación para el desarrollo de nuevas tecnologías en sus prendas, podrían robarse una parte del *share* de mercado. A pesar de ser estas otras soluciones con respecto al problema, definitivamente el precio impacta fuertemente en la decisión de compra sobre estas prendas, por lo que este tipo de sustitutos para este segmento de mercado, donde el precio es relevante para la toma de decisión, confiere una amenaza baja.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SUS VARIABLES

2.2.1. Demográfico

Según *Portafolio* (2021), la población estimada para Colombia en el 2020 fue de 51 millones de personas, de las cuales alrededor de 12 millones eran dependientes de la motocicleta como medio principal de transporte, que equivale a un 23,5% de la población total del país, una cifra significativa que confirma la importancia de estos vehículos en nuestra sociedad. A su vez, esta cifra puede ser complementada con lo expresado en el mismo portafolio en 2019, donde se informa que para ese año había 8,3 millones de motos en el país. Todo esto para dejar en claro cómo una gran porción de la población colombiana es dependiente las motocicletas como medio principal de transporte. El mercado de este vehículo, además de tener una gran representación en la sociedad colombiana, ha venido en crecimiento durante los últimos años. En este sentido, 2021 marcó un récord importante, por cuanto fue el año en el cual se vendió la mayor cantidad de motos en el país, que sumaron un total de 736.694 vehículos vendidos (Publimotos, 2022).

Estos datos se pueden justificar con la evaluación de la calidad del transporte público en Colombia, el cual no cuenta con las mejores cualidades. Según La FM (2018), un estudio adelantado por el Programa Bogotá Cómo Vamos arroja que la mayoría de los ciudadanos de la capital gastan al día más de dos horas en el transporte público, por lo que adquirir una moto se convirtió en una de las mejores opciones para movilizarse no solo en la capital sino en el resto del país, tanto para quienes quiere evitar el transporte público como para aquellos que tienen automóvil y no están dispuestos a estar mucho tiempo inmersos en el tráfico.

2.2.2. Económico

El producto interno bruto (PIB) de Colombia para 2020 fue de US\$271.000 millones, lo que significó un decrecimiento del 5,5% con respecto al 2019, a raíz de lo sucedido por la pandemia mundial, que afectó a una gran cantidad de negocios y empresas no solo en Colombia, sino en el resto del mundo (Banco de la República, s. f.). Sin embargo, las estimaciones del crecimiento de este índice para el 2021 eran mucho más optimistas que las del año anterior, pues solo para el tercer trimestre de dicho año el crecimiento fue de un 5,7% con respecto al mismo trimestre del año anterior (Banco de la República, 2022). Según *La República* (Becerra, 2022), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) estimó que el alza del PIB en 2021 correspondería a un 9,5% para fin de año, y a un 3,7% para 2022, lo que indicaría el regreso del país a su estabilización económica; pero, índices tales como la tasa de crecimiento del salario mínimo en Colombia para 2022 son tan elevados que lo que podrían hacer para 2022 sería inflar el real crecimiento económico. Esto debido al fenómeno económico donde, si a una compañía se le elevan los costos, en consecuencia, para no afectar su rentabilidad es necesario aumentar el precio de venta, por lo cual esto se vuelve un círculo o ruleta interminable, que no define si el país posee más riqueza o fue más productivo. Por el contrario, lo único que hace es elevar la cifra del PIB analizada en cantidad monetaria vendida, entendiendo que en unidades puede ser la misma o inclusive menor. En este sentido, otro índice que apoya para evaluar la economía del país es su tasa de desempleo, que, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2022), en 2021 este se redujo en un 2,2% con respecto al año anterior, llegando así a una tasa de desempleo del 13,7%. No obstante, esta cifra se aleja de la registrada antes de pandemia; es decir, de la

de 2019, la cual fue de 10,5%. A toda esta situación de desempleabilidad en el país se le puede añadir la falta de formalidad en varios sectores, tales como el de los domicilios, pues para 2019, el auge experimentado por estos servicios a raíz del inesperado encierro que tuvo lugar en el territorio colombiano, donde la mejor manera de acceder a productos y servicios era a través de domicilios, desencadenó su crecimiento acelerado. Algunas de las grandes *startups*, como Rappi, que fueron las más beneficiadas de esta situación, por desgracia no cuentan con un sistema que les garantice a sus *rappitenderos* (domiciliarios) la afiliación a la seguridad social (Bogoya y otros, 2021).

2.2.3. *Sociocultural*

Euromonitor International (2021) en su reporte *Estilos de vida del consumidor en Colombia (Consumer Lifestyles in Colombia)* aduce que la forma en que los colombianos quieren trabajar ha cambiado, debido a la fluctuación en la manera de llevar su vida laboral durante la pandemia, e indica que mientras el 48% de los entrevistados desean trabajar desde casa en un futuro, el 47% desearían tener la flexibilidad de intercambiar entre casa y oficina. Esto implica que los desplazamientos durante los días laborales sean menores. Según dicho informe, un 79% de las personas que hicieron parte de las encuestas manifestaron una seria preocupación ligada al cambio climático, y de estos un 76% dicen que ahora están tratando de reducir el consumo de plástico en sus vidas diarias; sin embargo, al hacer un acercamiento al estudio, este muestra que para las personas que menos ingresos devengan es difícil desarrollar este tipo de prácticas.

2.2.4. Político

Actualmente, la posición de los colombianos frente a la política es de poca credibilidad, debido a la alta cantidad de casos de corrupción surgidos en el país. Este dato se sustenta en el porcentaje de abstención en la votación para las elecciones. Por ejemplo, para elegir el presidente en 2014, el porcentaje de personas que no ejercieron su derecho al voto fue de 52,6% (García, 2021). Adicionalmente, para el 2022 se crea un alto nivel de incertidumbre en el país, fomentado por las elecciones presidenciales que se llevan a cabo este año, y que genera disminución en el consumo, que los inversionistas se detengan y que, por ende, se desestime el ciclo económico de Colombia hasta cuando haya un presidente electo. A esta incertidumbre se le adiciona el temor que experimentan los grandes capitalistas y empresarios hacia los extremos ideológicos encontrados en los candidatos políticos de dichas elecciones, lo que, a su vez, repercute en las empresas situadas en el territorio colombiano, y cuyo resultado es la austeridad en sus planes de desarrollo y crecimiento.

2.2.5. Tecnológico

Impercap cuenta con procesos avanzados y optimizados que le permiten ser muy competitiva en el mercado; sin embargo, debido a la rapidez del desarrollo de la tecnología, será importante el constante aprendizaje y atención a cualquier nueva aparición en el mercado, a técnicas o a maquinaria que le permitan mejorar aún más en la construcción de su cadena de valor. Según *La República* (Gutiérrez, 2021), para el año 2021 los avances tecnológicos de la industria del reciclaje fueron altamente positivos, lo que revela cómo el gremio de alimentos aumentó el interés por elaborar la mayoría de sus empaques con soluciones

reciclables. A esto se le suma la experimentación con muchos tipos de empaques, con la manera de que estos no repercutan en las características de los productos comestibles y, quizás el desarrollo más innovador hasta ahora: la posibilidad de monitorear el estado de los alimentos a través receptores puestos en los empaques. Esta característica no repercutirá directamente en los actuales productos de Impercap, pero le abrirá un panorama de posibilidades para mejorarlos o para desarrollar nuevas líneas de negocio que le ayuden a crecer.

2.2.6. Ecológico

Una de las tendencias identificadas en el informe de Euromonitor International (2021) es que los colombianos y el mundo entero están comenzando a ser mucho más críticos frente a las marcas, por cuanto la exigencia de posturas frente a temas importantes o de debate será crucial para entrar por los ojos del consumidor. Uno de los temas más importantes es el impacto medio ambiental que cada industria está dejando sobre el planeta, para lo cual las estrategias de *marketing* con vistas a cuidar el medio ambiente será al principio una causal de preferencia sobre la competencia, pero en el mediano o largo plazo será una paridad, para existir como producto o servicio. Entendiendo esto, y a pesar de que Impercap se encuentre en la industria del plástico, un insumo que a muchos les genera gran inconformismo por el largo tiempo que lleva descomponerse, la compañía se preocupa por no dejar de cumplir su objeto social, ejecutándolo desde un punto de vista mucho más sostenible para todos, por lo cual decidió comenzar a elegir sus proveedores.

2.2.7. *Legal*

Para la industria de la manipulación del plástico, se exige el cumplimiento de la Resolución 1407 de 2018, la cual no solo regula la utilización de empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metal, sino que su objetivo está dirigido a optimizar dichos materiales; sin embargo, según Caracol Radio (2018), varios empresarios de la industria del plástico estaban inconformes debido a la elevada aparición de nuevos competidores informales en el sector, con resultados evidenciables en aquel año por los bajos precios en el mercado, por compañías en su mayoría llegadas de Venezuela.

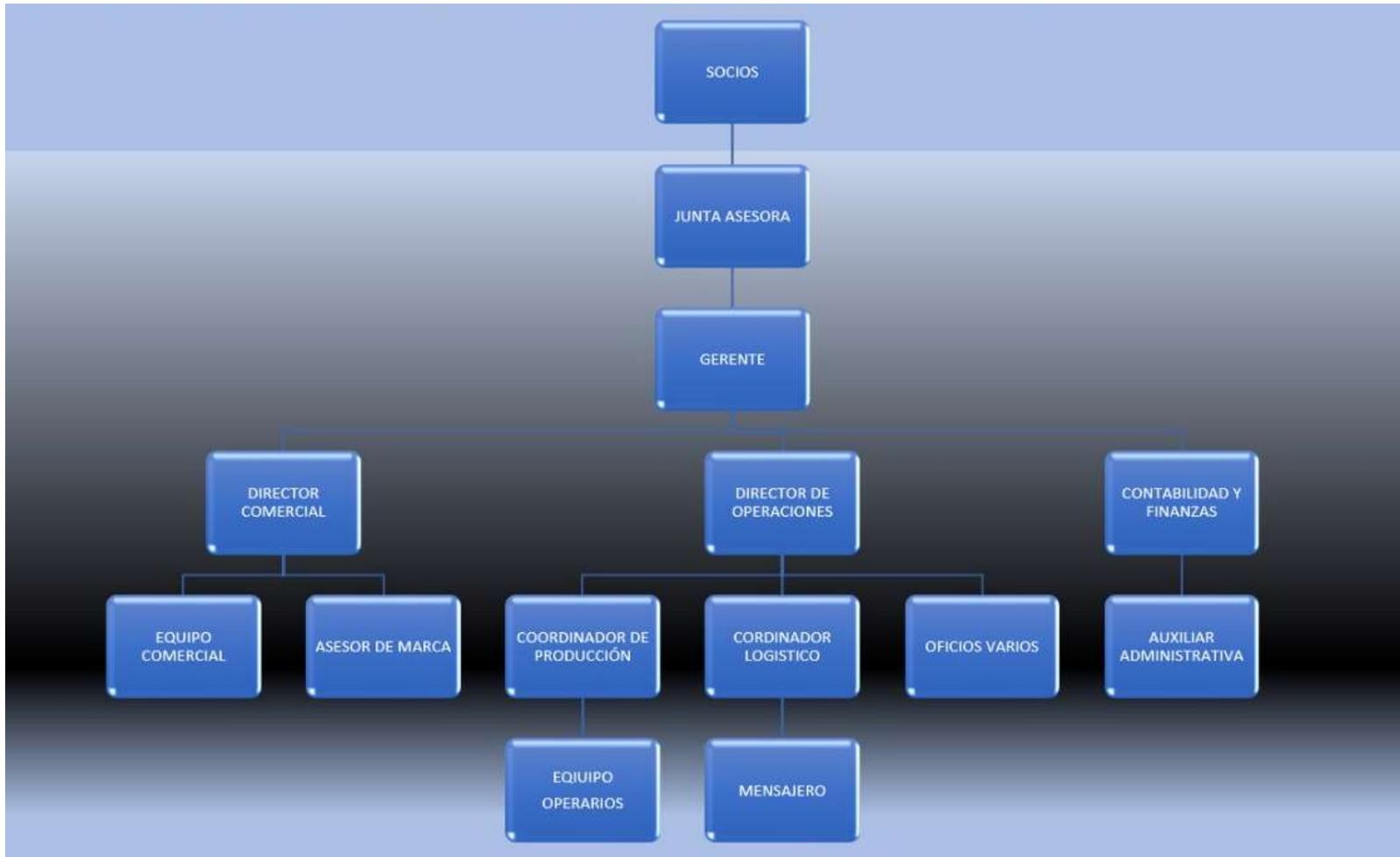
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

La estructura organizacional de Impercap es principalmente jerárquica, donde siempre priman el interés, la visión y los deseos de los socios (figura 2), lo cual desde hace un par de años viene evolucionando en grandes organizaciones colombianas, como Bancolombia, Sura y Nutresa. En estas compañías se comenzó a hablar de un nuevo concepto, llamado *células*. Una nueva propuesta fue la de independizar las áreas, eliminando dentro de ellas el modelo jerárquico, y poniendo a la par la mayoría de los procesos, líderes y colaboradores. Esto entendiendo que cada área podría ser capaz de funcionar de una manera independiente y responsable, sin necesidad de tener otras áreas que las monitoreen y le den directrices, por lo que podría ser una gran oportunidad para comenzar una nueva visión de negocio, desde sus colaboradores y líderes en conjunto.

Adicional a esto, en la tabla 1 se pueden identificar las competencias calificadas para cada uno de los líderes del equipo, por lo que es fácil inferir que, en general, cuentan con las cualidades consideradas valiosas para Impercap en el momento de contratar a sus colaboradores, y que donde están las grandes oportunidades de mejora, allí se encuentran en la Unidad Estratégica, con una calificación de 7, y en Innovación, con una calificación de 6,7. Las cualidades más destacadas para este grupo de trabajo corresponden a la colaboración y el liderazgo, lo que nos habla mucho de los resultados de la compañía logrados hasta ahora.

Figura 2

Estructura organizacional de Impercap SAS



Nota. Construcción de Impercap (2021).

Tabla 1

Resultado del trabajo en equipo para identificar capacidades

FACILIDADES PARA IDENTIFICAR Y/O CONFIRMAR LAS CAPACIDADES	Liz	Mónica	Andrés	Silvia	Mauricio	Total
Colaboración ¿Qué tan bien Colaboramos para Ganar Efectividad y Captura de Sinergias?	9,5	8,0	8,0	8,0	8,0	8,3
Liderazgo ¿Tenemos Rasgos de Liderazgo que Mueve a los CoEquiperos Clave sobre qué Resultados Entregar y cómo Lograrlos?	9,0	9,5	8,0	7,0	7,0	8,1
Aprendizaje ¿Somos Buenos para Generar Nuevas Ideas con Impacto y Generalizar esas Ideas más Allá de las Fronteras y/o Zona de Confort?	9,5	9,5	5,0	9,0	7,0	8,0
Conectividad con el Cliente ¿Construimos Relaciones de Confianza Duraderas con Nuestros Clientes?	8,0	8,0	8,0	9,0	7,0	8,0
Talento ¿Tienen Nuestros CoEquiperos las Competencias y el Compromiso necesarios para Entregar la Propuesta de Valor Escogida?	8,0	9,2	7,0	8,0	7,0	7,8
Eficiencia ¿Reducimos los Costos al Administrar de Cerca y con Rigor los Procesos, Proyectos y Personas/Talento?	9,0	8,0	7,0	8,0	6,0	7,6
Rendición de Cuentas ¿El Alto Rendimiento importa aquí en la medida en que podamos Garantizar la Ejecución de la Propuesta de Valor?	7,0	8,2	8,0	8,0	6,0	7,4
Pensamiento Compartido ¿Tenemos una Cultura o Conductas que reflejen lo que Representamos y cómo Trabajamos? ¿Lo comparten tanto los Clientes como los CoEquiperos?	7,0	7,0	7,0	8,0	8,0	7,4
Velocidad ¿Podemos Movernos Rápidamente para que las cosas Importantes sucedan Rápido?	8,0	8,0	5,0	8,0	7,0	7,2
Unidad Estratégica ¿Nuestros CoEquiperos comparten una Agenda Conceptual, de Conductas y de Procedimientos para Nuestra Propuesta de Valor?	7,0	8,0	5,0	8,0	7,0	7,0
Innovación ¿Qué tan bien Innovamos en Productos, Estrategias, Canales, Servicios y Administración?	7,5	8,0	4,0	8,0	6,0	6,7

Nota. Construcción de Impercap (2021).

Durante los últimos años, Impercap se ha enfocado en la formalización del negocio, en cumplir a cabalidad los requisitos legales para ejercer como empresa y, de esta manera, en la estandarización y optimización de todos los procesos, por lo que la profesionalización de lo que hacen es prioridad para cada decisión tomada en la compañía.

2.4. PLANTEAMIENTO DE LA MATRIZ DOFA

A partir de lo identificado tanto en el entorno interno como externo de la compañía, a continuación, se plantea una matriz DOFA con las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas encontradas para la compañía y su mercado, lo cual es fundamental para el planteamiento de los objetivos y las estrategias.

Tabla 2

Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
La curva de aprendizaje del personal de producción es muy lenta.	Potencializar la fuerza comercial.
Los proveedores de máquinas incumplen con los acuerdos de entrega.	Posibilidad de crear nuevos productos para la diversificación.
Falta de segmentación o enfoque para el desarrollo de las estrategias de negocio.	Especialización de productos por nichos de mercado.
Dependencia del segmento de motos.	Integrar las áreas de la compañía desde la estructura organizacional.
Dependencia de una línea de producto.	Apertura de mercado en nuevas ciudades.

FORTALEZAS**AMENAZAS**

Legalidad de la compañía que facilita el apoyo de otras industrias y la expansión del negocio.	El negocio depende del clima.
Seguimiento y control exhausto de los procesos de producción y financieros de la compañía.	Informalidad de los competidores con guerra de precios.
Hacer parte del clúster del plástico.	Inestabilidad política y económica del país.
Ser pioneros en el desarrollo de producto, y mayor experiencia en el mercado.	Deslealtad en marca por parte del segmento actual de clientes.
	Falta de auditoría por parte del gobierno a la industria.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. SEGMENTACIÓN, SEGMENTOS DE MERCADO, MERCADO META

En el numeral 2.1.3 Poder de los clientes, donde se analizaron las fuerzas de Porter, se habló acerca de cuál es el mercado meta actual de Impercap, y se describió que son hombres con una edad promedio de 25 años, poseen una pareja estable, el lugar donde viven está situado en estratos 2 y 3 del Vallé de Aburrá, cuentan con estudios técnicos, actualmente están empleados, sus salarios oscilan entre uno y dos salarios mínimos, son dueños de una moto de 125 cc en la cual con frecuencia transportan a una persona, cada día recorren aproximadamente 30 kilómetros y entre sus opciones no está la de comprar un seguro, pues consideran que el SOAT es suficiente para ellos. Asimismo, hay disponible información adicional del segmento entregada por Impercap, que permite complementar su descripción, pues en esta se añade que sus clientes, cuando llega el momento de hacerle arreglos o ajustes a la moto, lo hacen con su mecánico de confianza. Este público asegura saberse las normas tránsito, pero ha sufrido en promedio tres accidentes y ha recibido una multa de tránsito por exceso de velocidad; durante la semana, la motocicleta es su medio de transporte principal; los fines de semana, la utilizan para hacer algunos domicilios o, en ocasiones, para irse de viaje con sus parejas; sus licencias de tránsito se encuentran al día y cuentan con una experticia de cuatro años en conducción.

En el informe de Impercap (2021), donde se habla acerca de las cualidades de sus clientes, no se mencionan características psicológicas o de intención de compra para consumir sus

productos; por lo tanto, no está mapeado cuál es la motivación de la que parte el segmento para hacer su compra.

Además del segmento anterior, se proponen otros que por ahora no son tomados en cuenta por la compañía, pero que podría convertirse en una estrategia. Para crearlos se parte desde sus motivaciones principales, que se describen a continuación:

- “Evitar enfermarse”. En este segmento se encuentran principalmente hombres y mujeres de clase media, de estratos 4 y 5, pues son quienes en su mayoría no utilizan la moto como medio principal de transporte, sino más bien como recursividad, pues para ellos, en caso de no poder o no querer hacerlo, por ejemplo por lluvia, existe la posibilidad de recurrir al transporte público o, en caso de no tener otro vehículo, de pedirles a sus parejas, familias o amigos que los acerquen; sin embargo, en caso de encontrarse por fuera de sus hogares y de que deban regresar en medio de la lluvia, será necesario disponer de la indumentaria adecuada; es decir, de una camiseta, unos pantalones y unos zapatos de plástico que les sirvan para protegerlos, y así evitar enfermarse.

En este segmento podemos hablar de hombres y mujeres que llevan una vida estable, se encuentran en una empresa hace un par de años y les gustaría ascender, para más adelante invertir en otras fuentes de ingreso que les permitan pagar su pensión. Estas personas se encuentran entre los 27 y 36 años, su mayor temor es enfermarse, les gusta ser cautelosos, tienen una pareja y están próximos a conformar una familia. No saben mucho de motos, no les interesa, así que suelen ir adonde les quede más cerca para hacerles el mantenimiento preventivo a sus vehículos.

- “Estar mojado es incómodo”. Así como lo indica su motivación, la comodidad prima en la elección de compra del producto, pues para este segmento de personas el estar mojados implica no poder desempeñarse tranquilamente en el espacio de trabajo.

Aquí se encuentran hombres estratos 5 y 6, con motos grandes. Para ellos la moto no es su medio principal de transporte, sino más bien un lujo o un *hobbie*, puesto que a la hora de hacer viajes o de ir a su trabajo siempre elegirán la comodidad. Las edades de estas personas oscilan entre los 40 y 55 años, ya cuentan con una familia, están casados hace varios años, algunos fines de semana les gusta salir a pasear con su pareja en la moto, no suelen tener tiempo para nada, pues sus actividades laborales ocupan la mayor parte de su tiempo, así que, con respecto a sus vehículos, contratan servicios a domicilio, ya sea para hacerles limpieza o mantenimiento; esto gracias a que consideran que su tiempo es lo más preciado; si está lloviendo y están en su motos, son capaces de esperar mucho tiempo, ya que les resulta incómodo el estar mojados.

3.2. TAMAÑO

Actualmente se dice que las motocicletas son las protagonistas del parque automotor nacional, pues para mayo de 2021 estos vehículos representaban el 59% de los vehículos registrados en la plataforma Runt, con 9.674.373 (Portafolio, 2021).

Los cinco tránsitos donde más motos se encontraban registradas para dicho año son: en primer lugar, Bogotá, pues es la ciudad con la mayor cantidad, al contar con 514.476 vehículos registrados; le sigue Envigado (Antioquia), con 458.640; Sabaneta (Antioquia),

con 317.363; Girón (Santander), con 299.254; y Funza (Cundinamarca) en quinto lugar, con 239.599 (Leal, 2021).

Según el Runt, para 2019, en Antioquia aparecían matriculados 2,2 millones de vehículos, de los cuales 1,3 millones correspondían a motocicletas (Suárez, 2019). De acuerdo con los datos de Leal (2021) presentados en el párrafo anterior, Cundinamarca podría representar una excelente oportunidad para realizar una apertura de mercado.

3.3. PARTICIPACIÓN

El sector del plástico en Colombia genera unas ventas anuales aproximadas de \$17 billones, en las que se incluyen materia prima y productos terminados (BC Noticias, citado en Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). En este sentido, las ventas de Impercap para el 2021 fueron de \$1.300 millones. Entendiendo que esta es una de las empresas con más años en el mercado, y que sus principales competidores, empresas que tienen características similares tanto en experiencia como en legalidad y apalancamiento, podría inferirse entonces que quienes poseen la mayor participación de mercado en Colombia son Impercap, Industria Fenix, Industrias Hyc e Inventa, y que el resto de la participación pertenece a la categoría “competidores informales”.

Para 2020 las unidades vendidas por Impercap fueron 370.604; ese año, 12 millones de personas en Colombia eran dependientes de la motocicleta como medio principal de transporte (Leal, 2021). Asimismo, Bogotá y Medellín son las ciudades principales con la mayor concentración de colombianos, pues en ellas una gran fuerza laboral industrial debe

desplazarse diariamente a través de sus congestionadas calles para llegar a las compañías en las que laboran. Por lo tanto, se podría estimar que en dichas ciudades se encuentra la mayor cantidad de mercado potencial para esta categoría de productos. Si de la información presentada a lo largo de este numeral inferimos que aproximadamente el 80% de las personas que dependen de las motos como vehículo principal de transporte diario estarían interesadas en utilizar plásticos protectores contra la lluvia, y que en Bogotá y Medellín se concentra el 35% del mercado potencial, y donde, de hecho, en ellas es donde realmente se vende, se podría decir que, en ambas ciudades, del mercado total que utilizan este tipo de productos (3.360.000 personas), a Impercap le correspondería un 11,02% de la participación total del mercado.

3.4. POSICIONAMIENTO

Según la evaluación de la percepción de los consumidores frente a los atributos de los productos que posee Impercap, en la cual se tuvieron en cuenta características tales como disponibilidad, practicidad, calidad, marca, diseño, economía, procesos internos, seguridad, servicios posventa y empaque, se pudo determinar que, para los clientes, la calidad y los procesos internos son cualidades en las que se destaca Impercap frente a la competencia. Esto se evidencia en la figura 3, desarrollada por la compañía, pues enseña que dichos atributos tuvieron una calificación de 4,5 ambos, en una escala de 1 a 5, donde 1 se consideraba ausencia completa del atributo y 5 presencia a cabalidad del mismo.

M. Cañola (comunicación personal, 14 de diciembre de 2021), uno de los socios fundadores de Impercap, afirma que la compañía se destaca principalmente por su capacidad de innovar

constantemente en sus procesos y en los productos finales, pues el hecho de ser una empresa legalmente constituida que cumple con toda la normatividad vigente para la industria del plástico los catapulta hacia obtener muchas más oportunidades para su desarrollo. Según Cañola, en pocas palabras, al final él visualiza que dentro de su industria Impercap es una de las grandes compañías, por lo menos a nivel local en Antioquia.

Figura 3

Atributos evaluados por el cliente de Impercap en 2021



Nota. Evaluación realizada por Impercap (2021).

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN. PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Para el presente plan de mercadeo se propusieron 2 objetivos, a los cuales se le asignaron tres estrategias a cada uno para lograrlos, a continuación, son presentados en la tabla 3.

Tabla 3.

Objetivos, estrategias y tácticas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Aumentar las ventas en un 10% para el 2022, en regiones distintas a Antioquia.	<i>Cobranding</i> con marcas regionales de ciudades intermedias de Colombia.	Tomar decisiones acerca de en qué ciudades estar.
		Las localidades principales para estar deben ser Funza y Girón (Santander).
		Definir marcas importantes de la región y afines a la personalidad de Impercap.
Activaciones en puntos de venta de ciudades	Activaciones en puntos de venta de ciudades	Idear empaquetamientos de producto, regalos o activaciones en conjunto, donde ambos se beneficien.
		Definir lugares importantes para el <i>journey map</i> del cliente.
		Costear el valor del evento y entregar incentivos por primeras compras.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
	intermedias de Colombia.	Realizar actividad donde las personas se den cuenta de lo valioso del producto y llegada de la marca.
	Desarrollo de fuerza comercial en ciudades grandes.	Establecer nichos de mercado que pueden ser atendidos en específico para cada ciudad. Apalancarse en negocios ya realizados en Medellín, para el apoyo de las demás ciudades. Contratar nuevas personas para desarrollar estos nuevos mercados.
Aumentar el número de clientes finales en 20% para Antioquia para el 2022	Apertura comercial a nuevos nichos de mercado.	Establecer <i>jobs</i> del cliente con el producto. Definir propuesta de valor para estos nuevos nichos de mercado. Construir la propuesta comercial y los canales para estos nuevos nichos.
	Realizar empaquetamiento de productos o combos.	Dar beneficios por compra de varios tipos de productos. Empaquetar productos o incluir beneficios por dos productos comprados.
	Desarrollar el modelo de suscripción.	Entender a cada segmento o tipo de cliente, cuál es la frecuencia de compra. Brindarles un descuento a quienes hagan parte del modelo de suscripción.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
		Entregar beneficios con otras marcas del nicho de mercado para que disfruten si cuentan con la suscripción.

5. PLANTEAMIENTO INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de conocer mejor a su usuario y al de la competencia, Impercap se plantea desarrollar una investigación de carácter cualitativo dirigida a sus clientes y a su competencia, desarrollada a través de entrevistas (tabla 4), por medio de las cuales se pretende ahondar en tres temas principales: el primero, es la motivación del consumidor a la hora de comprar los productos de esta categoría, con el fin de entender aquellas características de su psicología que hasta ahora no se hayan identificado, y así, desde los productos y servicios ofrecidos por la compañía, poder abarcar sus deseos; el segundo, es la frecuencia de compra, para entender el ciclo de consumo del producto y poder estar en cada recompra; el tercero, es indagar sobre la preferencia por una marca sobre otra, con el fin de determinar cuál es esa característica que hace más atractivo comprarle a una empresa o a otra.

Tabla 4

Formato entrevista para investigación

IMPERCAP
Presentación
Diálogo para abordar, ya sea presencial o telefónicamente:
Buenos días/tardes, mi nombre es _____. Actualmente estamos realizando un estudio en Impercap sobre la categoría de nuestros productos plásticos diseñados para evitar mojarse en situaciones determinadas (lluvia, por ejemplo), y quisiéramos hacerle unas preguntas, que responderlas toma alrededor de 15 a 20 minutos. Por responder las

preguntas le haremos entrega de un bono para que pueda redimir un beneficio con nuestra marca (beneficio en descuento, regalo de productos o experiencia).

Sección I. Perfil del entrevistado		Respuestas	
Clasificación (preguntas demográficas)			
1.	Nombre		
2.	Edad		
3.	Ocupación		
4.	Datos de contacto		
Sección II. Cuestionario		Preguntas de apoyo	Categoría
Pregunta filtro		Orientadas al aprendizaje	
1.	Antes de comenzar, quisiéramos conocer un poco más de usted. Cuéntenos cómo es una semana en su vida.	¿A qué horas se levanta? ¿Dónde trabaja? ¿Qué le gusta hacer los fines de semana?	Estilo de vida
2.	¿Dónde vive?	¿Con quién vive?	
3.	¿Posee medio de transporte propio? ¿Cuál es este medio principal de transporte?	¿Cuál es su medio principal de transporte? ¿Debe transportarse para hacer lo que hace? ¿Cuántas veces se debe transportar a la semana? ¿Transporta en su vehículo a la(s) persona(s) con quien(es) vive?	

<p>4. ¿Utiliza usted algún producto para evitar mojarse o ensuciarse en su día a día? *¿Qué tipo de productos utiliza para no mojarse en el momento en que viaja en su motocicleta y comienza a llover?</p>	<p>Si utiliza alguna prenda para no mojarse: ¿en qué momento se la pone? ¿Qué busca en este tipo de productos? ¿En qué se fija? ¿Cada cuánto debe comprar estos productos? ¿varía de productos y marcas cada vez que debe renovar?</p>	<p>Interacción con la categoría</p>
<p>5. ¿Por qué motivo utiliza este tipo de productos?</p>	<p>Ir en profundidad, con los por qué. Ejemplo: Respuesta: Porque no me gusta mojarme. Pregunta: ¿Por qué no le gusta mojarse? ¿Y por qué? ¿Y por qué? ...</p>	<p>Motivación</p>
<p>6. ¿Cómo se entera de los productos para no mojarse que adquiere?</p>	<p>¿A quién le pregunta? ¿Cuáles medios utiliza para buscar este tipo de información? ¿Qué información le gustaría que le dieran las marcas que venden este tipo de productos?</p>	<p>Comunicación</p>
<p>7. ¿Cuáles marcas conoce de prendas para no mojarse en el momento en que va en su moto y comienza a llover?</p>	<p>¿Cuál de estas marcas recomendaría? ¿Por qué esa marca? ¿Dónde la conoció? ¿Hace cuánto la usa? ¿Cuánto le cuesta?</p>	<p>Competidores</p>

- | | | | |
|----|---|--|----------------------|
| 8. | ¿Qué producto le gustaría encontrar para cuidarse de la lluvia o cuidar sus pertenencias? (en caso de no mencionar ninguno, plantear un producto hipotético). | ¿Cómo se imagina ese producto? ¿Cómo sería su empaque? ¿Qué información le deberían dar de ese producto? ¿Cómo le gustaría que se lo entregaran? ¿Qué colores tendría ese empaque? ¿De qué material estaría hecho? | Posibles desarrollos |
|----|---|--|----------------------|

NOTAS. *Esta pregunta solo va si utiliza motocicleta como medio de transporte.

En la sección 2, categoría 4, en caso de responder que no, ahí finalizaría la entrevista.

Finalmente, el resultado de las entrevistas se plasmará en varios *buyer persona* de la categoría, que permitirán apreciar cómo, según la motivación y la tipificación de las personas, podemos abordarlas de diferentes maneras, pues, para cada uno de los *buyer* elegidos como público objetivo desde la estrategia del negocio, podría ser necesario desarrollar actividades de mercadeo diferentes.

6. *MARKETING MIX* ACTUAL VERSUS RESULTADOS POSIBLES

Además de todas las herramientas utilizadas hasta el momento, para entender la situación de la compañía, y diseñar varios objetivos y estrategias acorde al momento en el que se encuentra Impercap, con la siguiente tabla se enseña el estado actual de las 4P'S y se visualiza los posibles impactos o resultados que estas podrían tener con la ejecución de las estrategias.

Tabla 5

Análisis marketing mix actual versus resultados posibles

4P	ACTUALMENTE	ESTRATEGIA(S) QUE IMPACTAN	POSIBLES RESULTADOS
Producto	El desarrollo constante de producto es considerado como una ventaja competitiva de la compañía, pues una gran parte de los recursos son destinados a crear nuevas referencias que puedan ser un complemento para los que ya existen, además enfocado a lo que su público objetivo	- <i>Cobranding</i> . - Empaquetamiento de producto.	Aquí se continuará con la gran ventaja competitiva que se tiene para la industria: la gran innovación en producto, pues será mucho más notorio para el cliente final, a través del <i>cobranding</i> , mientras que con el empaquetamiento el cliente podrá sentir que

4P	ACTUALMENTE	ESTRATEGIA(S) QUE IMPACTAN	POSIBLES RESULTADOS
	también podría utilizar; asimismo, desarrollándole nuevas características al catálogo de productos existente.		están pensando aún más en él.
Precio	Los precios de los productos de Impercap están levemente por encima de la mayoría de los de los competidores que están legalmente constituidos, mientras que la diferencia con los competidores informales en el precio es mucho más alta.	- Empaquetamiento de producto - Modelo de suscripción - <i>Cobranding</i>	Con el empaquetamiento y el modelo de suscripción, aumentará el <i>ticket</i> promedio de la compañía y la rotación de inventario. Agregarle a esto la estrategia de <i>cobranding</i> hará que el valor percibido de los productos se perciba de manera diferente.
Plaza	En la ciudad donde más se vende actualmente es Medellín; la segunda, es Bogotá, y la tercera, Cali; se hace principalmente a	- <i>Cobranding</i> . - Activaciones en ciudades intermedias. - Desarrollo de	El desarrollo de estas tres estrategias permitirá ampliar las zonas geográficas en las cuales existe la distribución de

4P	ACTUALMENTE	ESTRATEGIA(S) QUE IMPACTAN	POSIBLES RESULTADOS
	través de contactar a posibles clientes y de abordarlos en una cita agendada. Su producción se encuentra en Medellín.	fuerzas comerciales.	los productos de Impercap, lo que hará de esta característica algo más fuerte para la compañía.
Promoción	Para su comunicación utilizan principalmente canales digitales, tales como su sitio web y sus redes sociales, donde lo que quieren es invitar a los usuarios finales personas a que revisen su catálogo de productos, y compren.	- Apertura nuevos nichos de mercado - Modelo de suscripción	Para su comunicación, seguirá fuertemente por los canales digitales; sin embargo, lo que se dirá también será dirigido a nuevos territorios y nichos de mercado, mientras que también se tendrán comunicación <i>offline</i> para las activaciones de marca que se realizarán en las nuevas ciudades.

7. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Para las estrategias planteadas en este plan de mercadeo, será necesario estimar un presupuesto destinado a la ejecución de las mismas, y que faciliten el éxito de la mismas, dicho presupuesto se expone en la siguiente tabla:

Tabla 6

Presupuesto para la ejecución del plan de mercadeo

Estrategias	Tácticas	Presupuesto	Destino del presupuesto
<i>Cobranding</i> con marcas regionales de ciudades intermedias de Colombia.	Tomar decisiones sobre en qué ciudades estar. Las localidades principales para estar deben ser Funza y Girón (Santander). <hr/> Definir marcas importantes de la región y afines a la personalidad de Impercap. <hr/> Idear empaquetamientos de producto, regalos o activaciones en conjunto, donde ambos se beneficien.	\$-	Tiempo de personas dedicadas a innovación de productos.
Activaciones en puntos de venta	Definir lugares importantes para el <i>journey map</i> del cliente.	\$500.000	Incentivos en primeras compras.

Estrategias	Tácticas	Presupuesto	Destino del presupuesto
de ciudades intermedias de Colombia.	<p>Costear el valor del evento y entregar incentivos por primeras compras.</p> <hr/> <p>Realizar actividad donde las personas se den cuenta de lo valioso del producto y de la llegada de la marca.</p>	\$2.800.000	Activación en punto físico.
Desarrollo de fuerza comercial en ciudades grandes.	<p>Establecer nichos de mercado que pueden ser atendidos en específico para cada ciudad.</p> <hr/> <p>Apalancarse de negocios ya realizados en Medellín para apoyo en demás ciudades.</p> <hr/> <p>Contratación de nuevas personas para desarrollar de estos nuevos mercados.</p>	\$11.676.000	<p>Activación en dos ciudades, y en cada una de ellas, vincular un asesor comercial que devengue un salario de \$1.400.000, y este se sostenga por tres meses mientras se acomoda.</p>
Apertura comercial a nuevos nichos de mercado.	<p>Establecer <i>jobs</i> del cliente con el producto.</p> <hr/> <p>Definir propuesta de valor para estos nuevos nichos de mercado.</p>	\$3.000.000	Desarrollo de producto e investigación, viáticos para

Estrategias	Tácticas	Presupuesto	Destino del presupuesto
	Construcción de propuesta comercial y canales para estos nuevos nichos.		alianza con nuevos clientes o distribuidores.
Realizar empaquetamiento de productos o combos.	Dar beneficios por compra de varios tipos de productos. Empaquetar productos o incluir beneficios por dos productos comprados	\$-	Solamente es darle fuerza a la comunicación actual.
Desarrollar modelo de suscripción.	Entender a cada segmento o tipo de cliente, cuál es la frecuencia de compra. Brindarles un descuento a quienes hagan parte del modelo de suscripción. Entregar beneficios con otras marcas del nicho de mercado para que disfruten si cuentan con la suscripción.	\$3.000.000	Inversión en nuevas alianzas y nuevos productos que pueden ensayar, complementando el portafolio de producto.
Investigación de mercados.		\$4.000.000	Realizar la investigación con un proveedor.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Comúnmente el cronograma de actividades es planteado para que las ideas y estrategias propuestas no queden en el aire, sino que se complementen con un plan de acción que permitan llevar una secuencia cronológica en el momento de desarrollar las actividades propuestas, entendiendo que para estas compañías es importante priorizar sus esfuerzos y no abarcar todo a la vez porque en algunas ocasiones esto podría ser contraproducente. La figura 4 expone el cronograma de actividades para el plan de mercadeo de Impercap.

9. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES

El área comercial de Impercap SAS, ubicada en Medellín, la conforman cinco personas: un líder comercial y de mercadeo y cuatro asesores, cada uno de los cuales es responsable de una de las regiones en las que la empresa tiene distribuido el país. El líder comercial y de mercadeo apoya a los asesores a obtener sus metas, y cada uno de los asesores es responsable de los clientes tanto antiguos como nuevos de su respectiva región.

Las regiones están divididas de la siguiente manera:

- Pasto, Nariño y Santander
- Bogotá, Quibdó, Apartadó y Medellín
- Meta, Cauca y Caquetá
- Tolima, Boyacá, Eje Cafetero y Putumayo

Actualmente, la compañía no cuenta con un perfil específico para la contratación de asesores ni con metodología para el proceso de ventas y discurso comercial, y mucho menos está plasmado en algún manual; sin embargo, son los gerentes quienes, por su extenso conocimiento en la industria, entrenan a todos los asesores y los capacitan en las metodologías para hacer las ventas.

La compañía actualmente está enfocada en los clientes que son distribuidores o mayoristas, pues son quienes tienen sus propias marcas; sin embargo, continúa con las ventas unitarias

al cliente final, las cuales se hacen a través de canales digitales, tales como redes sociales y de su sitio web, en el que la promoción de los productos está dirigida al público minoritario.

La materia prima de los productos ofrecidos en el portafolio de Impercap es plástico reciclado. Los productos ofrecidos son principalmente los siguientes:

- Impermeable asequible con reflectivo
- Impermeable especial (institucional)
- Impermeable premium
- Impermeable tradicional
- Impermeable niño tradicional
- Poncho tradicional
- Pijama
- Cubre morral

Según reporte de Impercap, el comportamiento de sus ventas del período 2017-2020 fue tal como se presenta en la tabla 7.

Tabla 7

Ventas históricas de Impercap (en millones de pesos)

Año	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$1.999	\$2.138	\$1.222	\$1.345
Variación	-	7,0%	-42,8%	10,1%

Nota. Tomado de Impercap (comunicación personal, 28 de marzo de 2022).

Es importante anotar que el 2019 fue un año atípico en ventas, como consecuencia de la pandemia mundial; la aparición del COVID-19 desestimuló muchos sectores de la economía, y la compañía no fue ajena a dicha situación.

El crecimiento en ventas en condiciones normales oscila entre un 7% y un 10%. Es a partir de allí desde donde se establece el objetivo anteriormente planteado, que es crecer un 10% en las ventas de ciudades diferentes a Medellín. Para conseguir este objetivo, será necesario entrenar debidamente al equipo comercial y formalizar el proceso de ventas, para mejorarlo.

El otro objetivo fue planteado a partir de lo expresado por la compañía, pues menciona que las ventas a clientes finales de manera unitaria eran bajas, y que este público se encontraba inexplorado. Por ello, el objetivo es superior al crecimiento de los años pasados, por las oportunidades que podría presentar el mercado nuevo.

10. CONTROL Y SEGUIMIENTO

10.1. CONTROL DE RESULTADOS

Las estrategias deberán monitorearse constantemente para verificar su adaptación y mejora, para lo cual será necesario que 15 días después de lanzado el plan de mercadeo se haga una evaluación de las actividades realizadas; también se propone formalizar un comité en el que se permita discutir aquellas acciones cuyo propósito sea aumentar el grado de desempeño de las actividades ejecutadas.

Para evaluar dichas estrategias, será necesario tener en cuenta los KPI que se presentan a continuación en la tabla 8.

Tabla 8

KPI para los objetivos y las estrategias

Objetivo 1	
Aumentar las ventas en un 10% para el 2022, en regiones diferentes a la de Antioquia.	
Indicador	
$\frac{\text{Ventas totales otras regiones 2022} - \text{ventas totales otras regiones 2021}}{\text{Ventas totales otras regiones 2021}}$	
Estrategias	Indicadores
<i>Cobranding</i> con marcas regionales de ciudades intermedias de Colombia.	- Ventas realizadas en ciudades intermedias. - Combos de <i>cobranding</i> vendidos.

Activaciones en puntos de venta de ciudades intermedias de Colombia.	- Cantidad de incentivos utilizados para primeras compras.
Desarrollo de fuerza comercial en ciudades grandes.	- Número de clientes nuevos atendidos. - Nuevas ventas cerradas en ciudades grandes.
Objetivo 2	
Aumentar en un 20% el número de clientes finales para el 2022 en Antioquia.	
Indicador	
<u>Número de clientes finales 2022 - número de clientes finales 2021</u> Número total de clientes 2021	
Estrategias	Indicadores
Apertura comercial a nuevos nichos de mercado.	- Ventas realizadas a clientes finales del nicho.
Realizar empaquetamiento de productos o combos.	- Número de combos vendidos.
Desarrollar modelo de suscripción.	- Cantidad de personas suscritas.

10.2. PLANES DE CONTINGENCIA

En caso de que ninguna de las estrategias propuestas alcance los objetivos deseados, se proponen dos escenarios para intervenir:

1. El primero, es entender en profundidad cómo funcionan los canales de distribución, y de qué manera toman decisiones para la apertura de este mercado en las nuevas ciudades,

y de la misma manera, desarrollar un canal de distribución inmejorable que permita optimizar los costos asociados a la movilización del producto, desde la ciudad de origen donde es producido, hasta su destino final en otras ciudades y municipios del país.

2. Para el segundo, será necesario entender mucho mejor el contexto en el que el cliente final se relaciona con la categoría; además, cuáles son las diferencias comportamentales según las regiones donde puedan estar, ya que esta característica podría ser una de las causales a partir de las cuales la apertura de nuevos mercados geográficos fracasar en la implementación de las estrategias propuestas en el plan de mercadeo.

Tal como se mencionó en el numeral 10.1., deberá ser quincenal la periodicidad para revisar las estrategias. Por ello, cada cuatro sesiones de revisión, con sus respectivos ajustes, se evaluará más en profundidad la estrategia y se propondrá si seguir o si desistir de ella. En caso de que los resultados negativos persistan, se propone:

- Diseñar una estrategia de distribución para seguir atendiendo el mercado de las motos en el Valle de Aburrá, pero pudiendo estar al alcance de ellos cada vez que llueva; por ejemplo, vendedores ambulantes en puntos estratégicos tales como puentes.
- Ser patrocinadores oficiales de eventos tales como conciertos o eventos deportivos, donde a la marca se le entregue la exclusividad de ventas en esos momentos.

11. LECCIONES APRENDIDAS

Desde mi experiencia como profesional, nunca había contado con la oportunidad de acercarme a este mercado, relacionado con la recolección, transformación y venta de plásticos o productos elaborados con este material, y que creo que ha dejado un grato aprendizaje en mi proceso. Quizás una de las más grandes lecciones aprendidas por mí puede ser que este sector, así como sucede en muchas otras industrias, posee un gran potencial de crecimiento, desarrollo e innovación, pero la falta de atención y control por parte del Estado hacen que su progreso se ralentice, y con ello, la oportunidad de llegar a ser no solo un país competente en la industria del plástico, sino que a la vez aporte su sostenibilidad.

La desatención del sector se puede contemplar desde las estadísticas plasmadas en este trabajo, y también en la informalidad del número de empresas que no están legalmente constituidas para desarrollar su ejercicio, además de los grandes avances de la industria en otros países, tales como la posibilidad de cambiar el color del empaque para saber el estado de la comida empaquetada. Sin embargo, no sería raro que empresas como Impercap alcanzaran los hallazgos de sus pares internacionales, ya que el interés y las ganas que tienen de siempre ser los mejores y de tener los productos más nuevos y funcionales es de admirar. Por tanto, si en algún momento existiera una cercana relación entre el gobierno, las instituciones de aprendizaje y las empresas, podríamos comenzar a generar avances más innovadores no solo para la industria del plástico, sino también para muchas otras industrias. Esto teniendo en cuenta que no solo pueden generar más ganancias para el país o para los empresarios, sino comenzar de verdad a enfatizar en desarrollar una economía circular, que creo es un término que está tomando muchas fuerzas en los últimos años; además, que los

estudios cualitativos desarrollados por Euromonitor International (2021) son muy dicentes acerca de cómo los consumidores estamos siendo exigentes con las marcas, para que sean ellas la primeras interventoras en la sostenibilidad del planeta, y en especial para el caso de esta industria, que tiene una correlación directa a través de la reutilización del plástico.

Ahora, dejando a un lado el objeto principal de Impercap SAS, y analizando datos interesantes extraídos de algunas fuentes de información, es la cantidad de personas que dependen diariamente de las motocicletas como su medio principal de transporte. Según La FM (2018), tal como ya se había mencionado a lo largo del trabajo, para 2018 los tiempos invertidos por las personas en transporte público, para ciudades tales como Bogotá, eran extremadamente altos. Una característica que quizás podemos enmarcar como tendencia en la pospandemia es la exigencia de algunos trabajadores del país, sobre todo para quienes les resulta posible, del teletrabajo, con el objetivo de invertir mejor el tiempo que anteriormente debían gastar movilizándose al lugar de trabajo, y que ahora lo quieren disfrutar en algo de sus vidas personales. Por tanto, la cantidad de personas que dependen de la motocicleta validan dos cosas: la primera, es que el transporte público del país tiene una gran cantidad de oportunidades de mejora en cuanto a eficiencia, y segundo, que ahora para la mayoría de las personas el tiempo es una característica imprescindible y de valor para aquellos que trabajan, en términos de calidad de vida, pues sus tiempos personales los desean disfrutar al máximo gozando de otra actividad.

Las lecciones que me pudo dejar la compañía en este incierto tema del emprendimiento son muchas. Impercap es una compañía en la que sus dueños, quienes también son sus líderes y gerentes actuales, desde el comienzo de las actividades se hacían lo que llamarían las

preguntas correctas, lo que les permitió desarrollar un catálogo de productos y establecer procesos que resaltan dentro de su industria. Tal como sus dueños lo dicen, terminan siendo los líderes del sector, pues al poco tiempo sus competidores llegan a imitar sus ideas, lo que de por sí les da una caracterización que constantemente están en pro de mejorar. Adicional, han ganado premios en concursos tales como El Kaizen, que fue un gran apalancamiento para el conocimiento de marca, y en 2018 fueron invitados a la Casa de Nariño como caso de éxito de “fábricas de productividad”. Todos estos logros y características de Impercap por sí solos hablan de ello, y de lo que puede hacer una pyme antioqueña, que seguramente con un apalancamiento estratégico y financiero mucho más amplio podría sobrepasar el espectro de lo que ahora son sus barreras de innovación, y que quizás podríamos estar hablando de una de las industrias en la cual estarán los ojos de todos a futuro, pues la búsqueda de soluciones sostenibles a través del plástico no es solo una problemática nacional, sino también mundial.

Ahora podría decirse que la visión de la compañía es mucho más amplia que la que se tenía unos meses atrás con el plan de mercadeo establecido, pues lo que se planteó va alineado con la visión que tenían los dueños de su negocio, y que permite la apertura de nuevas oportunidades para la empresa. Este proceso tiene un tono de total de positivismo, pues, en los encuentros entre la empresa y el estudiante, ambas partes expresaron sentirse cómodas, felices y optimistas, lo que, más allá de una nota académica, relata uno de los regalos más grandes que puede tener un ser humano, y es el disfrute del proceso y su momento presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acoplásticos (s. f.). *Quiénes Somos*. <https://www.acoplásticos.org/index.php/mnu-nos/mnu-nos-nta-aso>
- Acoplásticos (2022). *Plásticos en Colombia*, 50. https://acoplásticos.org/boletines/2020/Pec_2020_2021/PeC_2021.pdf
- Aguirregabiria García, C. (2015). Modelo de Negocio: Metodología Canvas. *Generation*. <https://spain.generation.org/blog/modelo-de-negocio-metodologia-canvas/>
- Banco de la República (s. f.). *Producto Interno Bruto (PIB. 2022)*. Consultado el 10 de febrero de 2022. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/producto-interno-bruto-pib>
- BC Noticias (24 de junio, 2019). *Colombia entierra anualmente 2 billones de pesos en plásticos que se pueden reciclar*. <https://www.bcnoticias.com.co/2019/06/24/?msclkid=2384eda9c0db11ecb47e95dcf5331c7a>
- Becerra, B. X. (12 de enero, 2022). Cepal también mejoró su proyección de crecimiento del PIB de Colombia en 2021. *La República*. <https://cutt.ly/pF5RNkx>
- Bogoya Viasus, B. S., Espitia Sáenz, D. M., García Cruz, E. E. y Peña Rojas, M. M. (2021). *Análisis de las condiciones laborales de los Rappitenderos de Rappi Colombia: Implicaciones económicas e impacto en la organización* [seminario de investigación, Universidad EAN]. Repositorio Institucional. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10741/EspitiaDiana2021.pdf?sequence=1>

Cámara de Comercio de Bogotá (julio, 2019). Colombia entierra anualmente 2 billones de pesos en plásticos que se pueden reciclar. *BC Noticias*.

<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Comunicacion-Grafica/Noticias/2019/Julio-2019/Colombia-entierra-anualmente-2-billones-de-pesos-en-plasticos-que-se-pueden-reciclar?msclkid=7dfad585c0b711ec89d74722dd0d6a00>

Caracol Radio (2 de octubre, 2018). *Industriales del plástico denuncia a empresas informales venezolanas*.

https://caracol.com.co/emisora/2018/10/02/cucuta/1538486851_868661.html

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane [@DANE_Colombia] (31 de enero, 2022). *Mercado Laboral. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*.

Twitter. <https://cutt.ly/AF5W8c7>

Decreto número 1724 de 2021,

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201724%20DEL%2015%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202021.pdf>

Euromonitor International (2021). *Consumer Lifestyles in Colombia*. El autor.

García Bejarano, L. (17 de noviembre, 2021). Abstencionismo: ¿Por qué en Colombia la gente no vota? ¿Puede el voto obligatorio combatir la baja participación electoral?

RCN Radio. <https://www.rcnradio.com/politica/abstencionismo-por-que-en-colombia-la-gente-no-vota-puede-el-voto-obligatorio-combatir-la>

Gutiérrez Núñez, A. (17 de septiembre, 2021). La industria del plástico creció 22,2% frente a 2020 en el primer semestre. *La República*.

<https://www.larepublica.co/especiales/la-revolucion-del-plastico/la-industria-del-plastico-crecio-222-frente-a-2020-en-el-primer-semestre-3233461>

Impercap (s. f.). <https://www.impercap.co/inicio>

La FM (9 de abril, 2018). *¿Cuánto tiempo gastan los bogotanos en llegar a sus trabajos y volver a casa?* <https://www.lafm.com.co/bogota/cuanto-tiempo-gastan-los-bogotanos-en-llegar-sus-trabajos-y-volver-casa>

Leal Acosta, D. C. (27 de junio, 2021). Más del 26% de la población en Colombia usa motocicleta. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/mas-del-26-de-la-poblacion-en-colombia-usa-motocicleta-531075>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2018). *Resolución 1407 26 de julio 2018. Por la cual se reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio, metal y se toman otras determinaciones.* <http://www.andi.com.co/Uploads/RES%201407%20DE%202018.pdf>

Portafolio (22 de junio, 2021). *Según el Runt, los registros de motos crecían 5% hasta mayo.* <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/cantidad-de-motos-que-hay-en-colombia-a-mayo-de-2021-553205>

Publimotos (6 de enero, 2022). *2021, año récord en ventas, informe general y las marcas de motos más vendidas.* <https://publimotos.com/mactualidad/19-mundo/colombia/5053-2021-ano-record-en-ventas-informe-general-y-las-marcas-de-motos-mas-vendidas>

Quintero Castro, R. (20 de diciembre, 2018). *Tributación simple para la normalidad. La República.* <https://www.larepublica.co/analisis/rosmery-quintero-castro-2804885/tributacion-simple-para-la-formalidad-2807844>

Suárez, C. (2019). *En Antioquia, 59 % de los vehículos nuevos son motos. El Colombiano.* <https://www.elcolombiano.com/antioquia/59-de-los-vehiculos-nuevos-son-motos-OA10677669>