

PLAN DE MERCADEO DESHIDRATADOS D'LARA
Marketing Plan Deshidratados D'LARA

DIANA MARCELA BERRÍO RUEDA

Maestría en Mercadeo

Isabel Cristina Carmona Garcés
Directora de trabajo de grado

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
PEREIRA
2021

Tabla de contenido

1. RESUMEN	9
2. INTRODUCCIÓN	11
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	13
3.1 MISIÓN.....	13
3.2 VISIÓN	13
3.3 VALORES CORPORATIVOS	13
3.4 MODELO DE NEGOCIO	14
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	16
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SUS VARIABLES	16
4.1.1 Aspecto Económico.....	16
4.1.2 Aspecto político -jurídico	22
4.1.3 Aspecto ecológico.....	25
4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	27
4.2.1 Naturaleza de mercado	27
4.2.2 Estructura de mercado	35
4.2.3 Clientes	39
4.2.4 Distribuidores	40
4.2.5 Proveedores	42
4.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	44
4.3.1 Análisis de la misión.....	44
4.3.2 Análisis de la visión	45
4.3.3 Análisis de sitio web	46

4.3.4 Análisis de áreas organizacionales	47
4.4 PLANTEAMIENTO DOFA.....	48
5. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	53
5.1 TAMAÑO	53
5.2 PARTICIPACIÓN.....	54
5.3 SEGMENTACIÓN.....	56
5.4 POSICIONAMIENTO.....	57
6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	62
6.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	62
7. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO REQUERIDAS ..	65
7.1 DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	65
7.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	65
7.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	66
7.4 METODOLOGÍA PROPUESTA.....	66
7.4.1 Tipo de investigación.....	66
7.4.2 Herramienta utilizada	66
7.4.3 Tipo de muestra	66
7.4.4 Forma de aproximación.....	67
7.4.5 Criterios de selección	67
7.5 ORGANIZACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	67
7.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	68
7.7 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	68
7.8 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	68
8. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	81

8.1 PRODUCTO	81
8.2 PRECIO	82
8.3 DISTRIBUCIÓN Y OMNICANALIDAD	83
8.4 COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MERCADEO	85
9. PRESUPUESTO DE INVERSIONES RELACIONADAS EXCLUSIVAMENTE CON LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.....	89
9.1 INVESTIGACIONES.....	90
9.2 CAMPAÑAS Y EVENTOS	91
9.3 PROMOCIÓN	91
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	92
10.1 MATRIZ DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES, FECHAS Y RESPONSABLES	92
11. CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	97
11.1 MATRIZ DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, TÁCTICAS, METAS, INDICADORES Y KPI's.....	97
12. LECCIONES APRENDIDAS	100
12.1 DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO	100
12.2 DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	101
12.3 DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	102
13. ANEXOS.....	104
14. BIBLIOGRAFÍA	110
TABLA DE ILUSTRACIONES	
Ilustración 1 Modelo de negocio empresa <i>Deshidratados D'Lara</i>	14
Ilustración 2 Venta de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en Colombia.....	17

Ilustración 3 Empresas colombianas en la categoría de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en Colombia 2020.	30
Ilustración 4 Comparación de productos con competidores más cercanos	31
Ilustración 5 Ventas de snacks de frutas en Colombia en billones de pesos (2006-2025 FCST*)	36
Ilustración 6 Información de compañías y productos de frutas deshidratadas comercializadas por supermercado Carulla.....	37
Ilustración 7 Información de compañías y productos de frutas deshidratadas comercializadas por supermercado Jumbo	37
Ilustración 8 Información de compañías y productos de frutas deshidratadas comercializadas por supermercado Éxito.....	
Ilustración 9 Canal de distribución en la categoría de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en Colombia 2015-2020	
Ilustración 10 Porcentaje distribuido por canal Deshidratados D’Lara.....	42
Ilustración 11 Listado y ubicación proveedores Deshidratados D’Lara	43
Ilustración 12 Capacidad de producción Deshidratados D’Lara por turnos	43
Ilustración 13 Matriz de análisis de la misión Deshidratados D’Lara	44
Ilustración 14 Matriz de análisis de la visión Deshidratados D’Lara.....	45
Ilustración 15 Matriz de análisis de la página web Deshidratados D’Lara	46
Ilustración 16 Matriz de análisis de áreas organizacionales Deshidratados D’Lara	47
Ilustración 17 Matriz DOFA factores internos	48
Ilustración 18 Matriz DOFA factores externos	50

Ilustración 19 Ventas por región de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en millones de USD 2020	53
Ilustración 20 Ventas en Colombia por categoría de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en millones de USD 2020	53
Ilustración 21 Ventas en Colombia de snacks de frutas en millones de USD 2006-2025.....	53
Ilustración 22 Porcentaje de participación por empresas en la venta de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables Ventas en Colombia 2020	54
Ilustración 23 Porcentaje de participación por ciudades Deshidratados D'Lara	55
Ilustración 24 Mercado meta Deshidratados D'Lara	56
Ilustración 25 Publicación en Instagram con énfasis en educar a los usuarios ...	57
Ilustración 26 Publicación en Instagram con énfasis en educar a los usuarios	58
Ilustración 27 Publicación en Instagram	58
Ilustración 28 Publicación en Instagram	59
Ilustración 29 Publicación en Instagram utilizando influenciadores de marca	59
Ilustración 30 Publicación en Instagram mostrando número de seguidores en aumento	60
Ilustración 31 Publicación en Instagram con énfasis en generar engagement	60
Ilustración 32 Tabla formulación de objetivos, estrategias y tácticas.....	62
Ilustración 33 Genero de usuarios Gumbia	69

Ilustración 34 Rango de edad de usuarios Gumbia	69
Ilustración 35 Ciudad de usuarios Gumbia	70
Ilustración 36 Estado civil de usuarios Gumbia	71
Ilustración 37 Actividades favoritas usuarios Gumbia	71
Ilustración 38 ¿Quién compra en los hogares?	72
Ilustración 39 Presupuesto para compras de mercado usuarios Gumbia	72
Ilustración 40 Frecuencia de compra usuarios Gumbia	73
Ilustración 41 Presupuesto en productos snacks usuarios Gumbia	73
Ilustración 42 Preferencia en snacks saludables usuarios Gumbia	74
Ilustración 43 Consumo de productos de la marca por los usuarios Gumbia	74
Ilustración 44 Medio por el cual se conoció productos Gumbia	75
Ilustración 45 Criterios de selección productos Gumbia	76
Ilustración 46 Preferencia de productos Gumbia	76
Ilustración 47 Lugar de adquisición productos Gumbia	77
Ilustración 48 Frecuencia de compra productos Gumbia	78
Ilustración 49 Criterios de selección productos Gumbia sobre productos competidores	78
Ilustración 50 Descripción de la marca Gumbia	79
Ilustración 51 Ejemplo de campañas en redes sociales	87
Ilustración 52 Presupuesto en Investigaciones	89
Ilustración 54 Presupuesto en Página web	89
Ilustración 54 Presupuesto en redes sociales	90

Ilustración 55 Presupuesto en CRM	90
Ilustración 56 Presupuesto en Campañas	90
Ilustración 57 Presupuesto totalizado	91
Ilustración 58 Cuadro de con cronograma de actividades	92
Ilustración 59 Cuadro con metas, Indicadores y KPI's	97

1. RESUMEN

Deshidratados D'Lara nace como una compañía que prepara y comercializa deshidratados de frutas exóticas con todo el sabor de Colombia, y que busca generar impacto positivo en las personas que lo consumen, porque se llevan todas las propiedades de la fruta en presentación de *snacks* saludables que proporcionan energía, bienestar y activaciones sensoriales resaltando las características y naturalidad de sus insumos.

Deshidratados D'Lara es un emprendimiento familiar que comercializa sus productos bajo la marca Gumbia, esta marca representa la unificación de los vocablos “Colombia” y “Cumbia”. La compañía lleva en el mercado desde el 2003, cuenta con una gran trayectoria en el campo de la comida saludable y ve el potencial de su compañía para continuar con su plan de crecimiento.

Se pretende realizar un plan de mercadeo para la compañía *Deshidratados D'Lara* y elaborar una hoja de ruta con el fin de alcanzar los objetivos en el mediano plazo. En el siguiente documento encontraremos un análisis de la situación actual de la empresa, analizando las variables internas y externas que podrían afectar o beneficiar el desempeño de la compañía. También se realiza un análisis de los competidores y de cómo se encuentra repartida la participación del mercado en la categoría de productos saludables para determinar posibilidades de crecimiento y penetración.

Este plan de mercadeo permite conocer en qué estado se encuentra la empresa y realizar un diagnóstico DOFA, Este diagnóstico es la base de partida para la elaboración de un plan de trabajo en conjunto con directivos de la empresa *Deshidratados D'Lara*, en el que se plantearán las estrategias de mercado en cuanto a precio, producto, distribución y comunicación integrada de mercadeo, la inversión en presupuesto para realizar dichas estrategias, cronograma de actividades para su ejecución y, por último, plantear indicadores KPI'S para realizar control y seguimiento.

Palabras claves

Saludable, frutas deshidratadas, expansión, salud, bienestar, naturales

2. INTRODUCCIÓN

El mundo se ha ido concientizando de la importancia de una buena alimentación, hay un interés por lograr una nutrición sana que repercuta en mejores condiciones de salud y longevidad. Se evidencia un nuevo estilo vida que está marcando la manera como consumimos los alimentos. Esta tendencia se orienta a que lo que ingerimos, no sea solamente nutritivo y seguro, sino que además traiga un beneficio para la salud.

Una alimentación y estilo de vida saludables están muy ligados al consumo de frutas y verduras. Una buena alimentación hace que los niños crezcan y se desarrollen, que los adultos puedan mantener una buena salud y una mejor supervivencia. Sin embargo, los niveles de consumo de frutas y verduras no son los recomendados, y a pesar de la gran variedad de frutas que nos ofrece la tierra colombiana, se tiene el desafío de promover más el consumo de estos alimentos.

Deshidratados D'Lara es consciente de la problemática en los hogares colombianos, de la poca ingesta de frutas y verduras y por ello pretende con sus productos de frutas deshidratadas, que guardan la mayor parte de las características de la fruta en su estado natural, contribuir a solventar esta situación.

Adicionalmente, hay potencial de crecimiento en el consumo de frutas y verduras en sus diferentes presentaciones (frutas frescas, frutas deshidratadas) en Colombia y una gran oportunidad de expansión para el mercado internacional.

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un plan de mercadeo que brinde información acerca de cómo se encuentra la compañía de acuerdo con el entorno, identificando sus fortalezas y sus puntos a mejorar para posteriormente proporcionar una hoja de ruta que la posicione de mejor manera en el mercado y en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.

Este documento consta de un análisis inicial de la compañía y el sector, seguido por una propuesta estratégica con presupuesto de las acciones a ejecutar y un cronograma de actividades.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 MISIÓN

Crear experiencias deliciosas y saludables con productos diferenciadores, para satisfacer a los clientes que buscan opciones diferentes, exaltando las riquezas y los sabores exóticos del agro colombiano, velando por mantener: Comercio justo, sostenibilidad ambiental, alianzas estratégicas, proyectos innovadores.

3.2 VISIÓN

Ser una empresa sólida y confiable en el sector de alimentos saludables, totalmente identificada con sus clientes, comprometida con su entorno y cuyo conocimiento estratégico del negocio, le permita mantener un equilibrio óptimo entre calidad, servicio y rentabilidad, lo cual la consolide dentro del sector de alimentos a nivel mundial, como una empresa modelo.

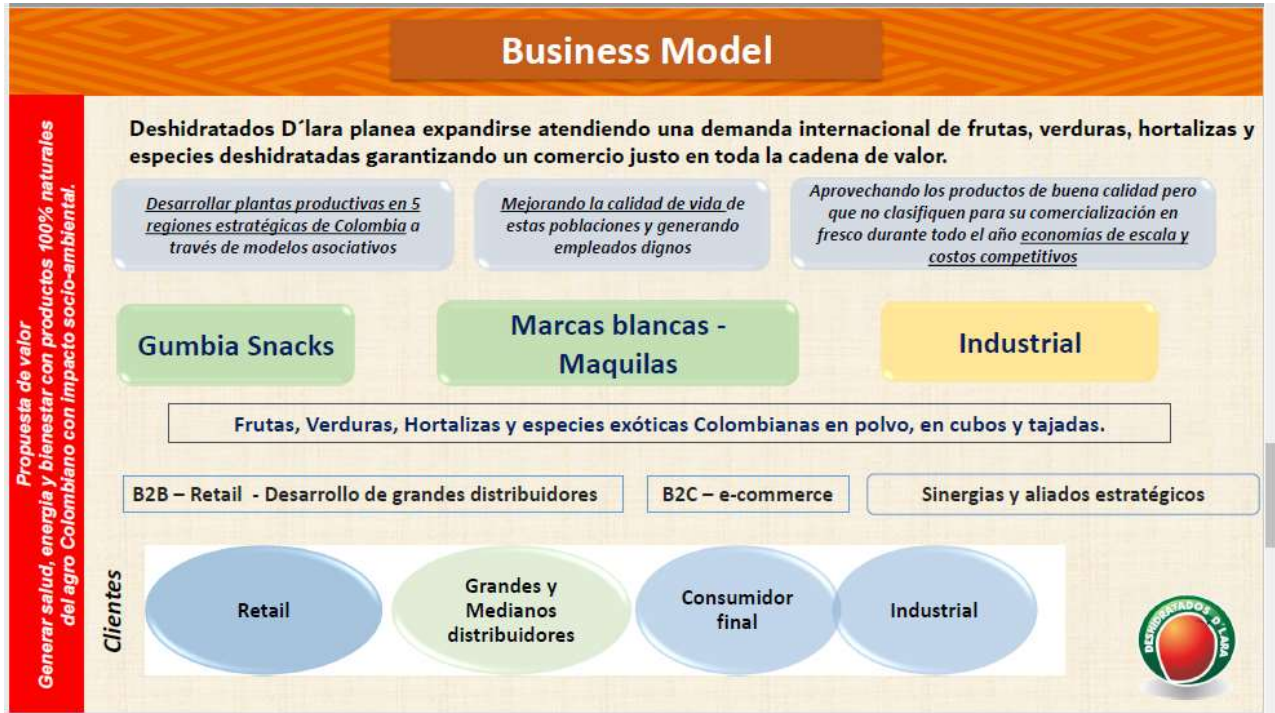
3.3 VALORES CORPORATIVOS

Deshidratados D'Lara SAS promueve y apoya, los siguientes valores, en sus empleados y, hacia ellos mismos para poder ser reflejados hacia nuestros clientes, aliados y demás participantes de este sueño.

- Responsabilidad social
- Respeto
- Generación de confianza
- Honestidad
- Compromiso
- Creatividad e innovación

3.4 MODELO DE NEGOCIO

Ilustración 1 Modelo de negocio empresa Deshidratados D'Lara



Fuente: Documentos internos *Deshidratados D'Lara*

El modelo de negocio de *Deshidratados D'Lara* plantea el objetivo de la empresa en el corto y mediano plazo de aumentar su cobertura nacional de ventas de *snacks* deshidratados de frutas y verduras, como también la apertura y comercialización de sus productos en mercados internacionales.

Para alcanzar este objetivo a nivel nacional, se han realizado alianzas con diferentes distribuidores en las principales ciudades del país, con el fin de aumentar su visibilidad y puntos de comercialización.

Al penetrar mercados internacionales, la compañía cuenta con certificado Kosher, esta certificación es con el objetivo de ingresar a países como Panamá,

donde hay una población judía consumidora de este tipo de productos, y para los que el sello Kosher es de gran importancia.

Otro objetivo de la empresa es mejorar su competitividad por medio de la elección de unos insumos de buena calidad, pero que no clasifiquen para comercialización, lo que le permite a la compañía mejorar sus márgenes de rentabilidad o llegar al mercado con precios más atractivos.

Por otro lado, la estrategia en cuanto a distribución de productos es la de llegar tanto al mercado *B2B* –grandes distribuidores con una estrategia *push* de producto, como al mercado *B2C*– cliente o usuario final con una estrategia *pull* de producto y generación de demanda. También se pretende llegar a clientes de nivel industrial.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SUS VARIABLES

Para realizar un análisis del entorno externo se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Económico, Político-legales, Ecológico, Tecnológicos, Demográficos.

4.1.1 Aspecto Económico

En el aspecto económico se considera para este análisis la crisis del COVID-19, y cómo esto puede afectar la demanda de los productos de la empresa, el costo de los alimentos saludables y las condiciones para la exportación de frutas y verduras.

4.1.1.1 *Crisis del COVID-19 en el mercado saludable*

En el año 2020 en Colombia, como en todo el mundo, se ha vivenciado la crisis social y económica propiciada por la pandemia del COVID-19, situación en la que muchas compañías de alimentos evidenciaron una baja en sus ventas, los alimentos de barras de cereal, *snacks* de frutas y otros productos naturales y saludables no presentaron una caída en sus resultados; por el contrario, se obtuvo un crecimiento de dos dígitos comparándolo con el año 2019. Los productos ofrecidos por *Deshidratados D'Lara* los ubicamos dentro de la categoría de *snacks* de frutas (NH Fruits snacks). Ver ilustración 2.

En la ilustración 2 podemos notar cómo fue el comportamiento del mercado colombiano en diferentes categorías de productos, las cifras muestran ventas en billones de pesos desde el año 2015 al año 2020.

Ilustración 2 Venta de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en Colombia

COP BILLION	2015	2016	2017	2018	2019	2020
NH Cereal Bars	22.9	32.2	35.9	38.9	41.9	43.7
NH Dairy	50.3	53.8	56.9	61.6	64.9	67.7
- NH Butter and Spreads						
- NH Sour Milk Product	50.3	53.8	56.9	61.6	64.9	67.7
NH Fruits Snacks	227.8	250.2	263.2	276.3	280.2	305.5
NH Fruit and Nut Bars						
NH High Fibre Food	418.9	442.2	460.9	468.0	493.6	565.2
- NH High Fibre Bread	211.6	226.5	237.3	241.4	259.9	314.3
- NH High Fibre	171.8	175.2	178.0	175.0	179.1	191.6
- NH Fibre Pasta	5.5	5.9	6.1	6.4	6.9	8.0
- NH High Fibre Sweet	29.9	34.7	39.5	45.2	47.7	51.3
NH Honey	52.1	55.0	58.8	60.2	65.1	72.5
NH Olive Oil	108.2	130.6	129.2	140.6	152.9	215.1
NH Rice	1.5	1.7	1.8	1.9	2.4	3.2
NH Nuts, Seeds and Trails Mixes	190.9	203.5	211.1	223.9	242.1	264.4
Naturally Healthy Packaged Food	1,072.6	1,169.3	1,218.0	1,271.6	1,343.1	1,537.2

Fuente: (Euromonitor International, 2021)

Como se mencionó anteriormente, en la categoría de *snacks* de frutas, que es en la que están ubicados los productos de la compañía *Deshidratados D'Lara*, se obtuvo un crecimiento en pandemia del 9% respecto al año 2019 y un crecimiento del 34,1% comparando ventas año 2020 con ventas año 2015.

Este resultado es positivo para la empresa, ya que nos indica que a pesar de la situación económica que atraviesa el país, no se ha disminuido el consumo de *snacks* de frutas, sino todo lo contrario, es una categoría que continúa creciendo en el tiempo y su demanda no se ve afectada por crisis que golpean la economía nacional y mundial.

4.1.1.2 *Costo de los alimentos saludables*

En este apartado la idea es investigar si el costo de los alimentos saludables podría influir en la decisión de compra de este tipo de alimentos. Esto es muy importante porque la empresa habla de masificar y llegar a la base de la pirámide poblacional con góndolas saludables en diferentes puntos del país.

Para verificar este punto, se analizó un estudio realizado por la compañía Nielsen que demuestra que el 62% de los colombianos está dispuesto a pagar más dinero por adquirir productos más saludables; de acuerdo con este mismo estudio, el 84% de los colombianos encuestados manifestaron una mayor participación cuando escogen sus alimentos, sus preferencias van más orientadas a productos sanos, colombianos, que sean frescos. Esta tendencia va muy en línea con la tendencia regional y mundial de una mejor alimentación en sus hogares (*El Heraldo*, 2017).

A esta nueva tendencia se le conoce como “La Revolución de los Alimentos”, en esta se evidencia que el consumidor es más consciente de cuidar su salud por medio de la alimentación. El 75% de los entrevistados manifiesta que hace alteraciones de sus hábitos alimenticios para cuidar su salud, y un 63% tiene como objetivo realizar actividad deportiva para bajar de peso (*El Herald*, 2017).

Este apartado nos reafirma la posición privilegiada que tiene la compañía *Deshidratados D’Lara*, dado que hay una nueva tendencia hacia un consumo de alimentos sanos en la que los colombianos de diferentes estratos socioeconómicos están dispuestos a invertir más dinero en productos que sean beneficiosos para su salud. Para el presente trabajo es importante contar con este tipo de información debido a que sabemos que hay un mercado potencial muy grande, lo que indica oportunidades para la compañía, y se deben planear las estrategias a utilizar para llegar a un mayor número de personas y así lograr sus objetivos de masificación de productos.

4.1.1.3 Exportación de Frutas y verduras

En conversaciones con el director comercial de la empresa *Deshidratados D'Lara* nos plantea su meta de expandir sus ventas también a mercados internacionales, por este motivo es importante realizar un análisis del comportamiento de las exportaciones de frutas y verduras desde Colombia hacia otros países, para analizar la factibilidad y posible comportamiento de un mercado extranjero frente a este tipo de productos.

Colombia tiene un potencial de crecimiento en expansión de cultivos, actualmente hay un total de 14 millones de hectáreas cultivables y solo se están utilizando 5 millones. Por otro lado, en el año 2019 se exportaron \$74,3 millones de dólares en frutas exóticas, lo que representó un crecimiento del 6% con respecto al año 2018 (*Agronegocios*, 2020).

El anterior crecimiento se explica, entre otras cosas, por el potencial del país al tener una gran variedad de climas y pisos térmicos ricos en nutrientes, lo que nos privilegia ante otros países, esta ventaja les permite a los agricultores colombianos cultivar frutas frescas en épocas del año en las que otros países no pueden. Por otro lado, en nuestro país se cuenta con una amplia oferta de frutas exóticas, entre estas se puede encontrar: la granadilla, guanábana, maracuyá, pitahaya, uchuva, tomate de árbol, gulupa. Esta producción de frutas exóticas se ha exportado a 18 países en el mundo y sus ventas han venido en crecimiento (*Agronegocios*, 2020).

A este crecimiento se añaden los esfuerzos de Procolombia por crear espacios entre exportadores colombianos y personas de *retail* en Europa para analizar oportunidades de exportación en circunstancias actuales. Se conoce que a través del tiempo ha habido un crecimiento del agro en Colombia en mercados europeos, todo esto gracias a los esfuerzos de exportadores colombianos al ocupar un lugar en estos consumidores internacionales; no obstante, la meta es crecer aún más y ser reconocidos como una de las despensas del mundo (*Procolombia, 2020*).

Fuentes como Agronegocios y Procolombia reflejan que existe una oportunidad de crecimiento en exportación de frutas exóticas a diversos lugares del mundo. Este es un mercado que se ha venido cautivando, y su crecimiento ha sido notorio, pero que todavía hay espacio para más crecimiento. Como se expuso, esto es una oportunidad para *Deshidratados D'Lara*, porque es su objetivo el poder exportar sus *snacks* deshidratados, pero antes de realizar cualquier estrategia de mercadeo es importante la identificación de una demanda latente y unas buenas condiciones de negocio.

4.1.2 Aspecto político-jurídico

Deshidratados D'Lara una PYME colombiana

En el aspecto político jurídico se consideran para este análisis facturación electrónica, ley de pronto pago y la ley de emprendimiento. Se escogió entre las nuevas legislaciones colombianas las que aplican a las pequeñas y medianas empresas y se realiza un análisis con el propósito de analizar si estas medidas impuestas por el gobierno afectan o benefician el desempeño de las pymes.

4.1.2.1 *Facturación electrónica*

La facturación electrónica les trae beneficios a las PYMES, de acuerdo con el diario de *La República*, los cinco beneficios que brinda la facturación electrónica a una pyme en Colombia son los siguientes: 1) El costo del papel de las facturas físicas, que incluye el costo de la tinta para la impresión, múltiples copias impresas para control, el espacio físico para guardar las facturas de acuerdo con las exigencias de la Dian. 2) La facturación electrónica incentiva a las empresas a mejorar sus procesos sistémicos de facturación, las pymes deberán operar con un software, lo que las hace más innovadoras y vanguardistas. 3) La facturación electrónica obliga a las pymes a llevar un proceso formal de facturación. 4) Otro beneficio es que la facturación electrónica es pagada de 2 a 5,4 veces más rápido que la facturación en papel, ya que no sufre de posibles pérdidas en el papeleo, en el envío, etc.

5) Un último beneficio es el acceso a capital de trabajo como por ejemplo a través de operaciones de *factoring*, ya que una factura electrónica al igual que una factura física, es un título valor y apta para este tipo de operaciones (*La República*, 2019).

4.1.2.2 *Ley pronto pago*

Otras de las reformas que se ha trabajado desde el gobierno y sin duda beneficia a las pymes de Colombia, es la ley de pronto pago. Las pymes experimentan problemas de flujo de cajas por la demora del pago de sus facturas, razón por la cual se endeudan con el propósito de no tener limitante de capital de trabajo. Problemas de capital de trabajo propicia que pymes deban aspirar a créditos bancarios para aliviar sus dificultades de liquidez, y estos créditos deberían ser destinados para otras actividades como lo son de expansión y modernización, que impulsarían el crecimiento e innovación de sus negocios (Clavijo, 2019).

Para alivianar la iliquidez de pymes debido a las razones expuestas anteriormente, el gobierno ha estado trabajando en la Ley del pronto pago, que busca reducir los extensos plazos de pagos a un máximo de 60 días (Clavijo, 2019).

La esperanza de las pymes está en la adopción de esta nueva ley del pronto pago que ayude a solventar los problemas frecuentes de liquidez y de capital de trabajo (Clavijo, 2019).

4.1.2.3 Ley de emprendimiento

Otros de los proyectos bandera de este nuevo gobierno y que beneficia a *Deshidratados D'Lara* por estar dentro de las pymes de nuestro país, es la nueva ley de emprendimiento.

Sin duda, la nueva Ley impulsará a las MiPymes y establecerá un marco de regulación que propicie el emprendimiento y el crecimiento, así como la consolidación y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de aumentar el bienestar social y, en efecto, generar equidad (Restrepo, 2020).

Como citó (Innpulsa, 2020), esta ley de emprendimiento abarca 5 ejes de gestión: 1. Tarifas diferenciadas y medidas de apoyo 2. Acceso a compras públicas. 3. Financiamiento 4. Institucionalidad 5. Espacios de innovación y emprendimiento.

El plan de mercadeo que se presentará debe contener un análisis integro de la situación del entorno, y de los factores que podrían afectar o beneficiar la empresa que se encuentra realizando el análisis. La facturación electrónica le permite a la empresa ser más eficiente y optimizar costos, el pronto pago teniendo en cuenta que sus ventas provienen en mayor escala de distribuidores y se conoce que la mayoría tiene política de pago a sus proveedores de hasta 90 días, obliga a grandes cadenas a que realicen el pago de sus cuentas por pagar en un lapso no mayor a 60 días, lo que alivia financieramente a las pymes y no las deja con escasas de capital de trabajo.

El último punto es la ley de emprendimiento, que beneficia también a *Deshidratados D'Lara* al propiciar un ambiente más cómodo, con mejores oportunidades a las pequeñas y medianas empresas del país.

Cada uno de estos análisis del sector es con el fin de establecer el DOFA y realizar la mejor planeación posible.

Para resumir, se puede concluir que el gobierno colombiano está tomando medidas en el ámbito legal para proteger a los empresarios de micros, pequeñas y medianas empresas, todo con el objetivo de propiciar un sólido sostenimiento y crecimiento del tejido empresarial colombiano, que en su mayoría está compuesta por empresas de MiPymes.

4.1.3 Aspecto ecológico

En este aspecto solo tomaremos en cuenta el impacto negativo que genera el desperdicio de frutas y verduras al medio ambiente.

4.1.3.1 Alto Impacto negativo del desperdicio de frutas al medio ambiente

De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), anualmente se desperdician en total 715 millones de toneladas de frutas y verduras. (Moreira, 2018). “La huella de carbono global derivada de las pérdidas está en torno a 3.300 millones de toneladas de dióxido de carbono”, como citó (Carrillo, 2018).

Las imperfecciones naturales de las frutas y verduras, debido a la desinformación y el prejuicio de la población, son sometidas a un juicio

estético que repercute en el desperdicio y la pérdida de alimentos a nivel mundial, causando brutales daños medioambientales (Carrillo, 2018).

Deshidratados D'Lara es consciente de esta situación que afecta el medio ambiente, por ello busca contribuir a mitigar el impacto negativo ambiental que esta mala práctica genera, comprando frutas que son de excelente calidad, pero que por alguna imperfección natural no son aptas para exportación ni comercialización local, de no ser por este tipo de acciones esta producción es enterrada, generando graves consecuencias en el ecosistema.

Este tipo de acciones de carácter responsable que realiza la empresa, también le permite obtener beneficios, como el de precios de insumos más bajos que la hace ser más competitiva y podría trasladar este beneficio a un incremento de sus márgenes o también a unos precios más atractivos hacia el usuario final.

Del análisis del entorno externo y sus variables, se puede sintetizar que a pesar que existen posibles amenazas que podemos encontrar en el entorno, es un buen momento para la empresa, teniendo en cuenta que la demanda de los productos saludables no bajaron su demanda a pesar de la pandemia del COVID-19, el gobierno está impulsando medidas para salvaguardar a sus pymes y generarles unas mejores condiciones para su crecimiento y mantenimiento y hay condiciones del mercado que permiten obtener insumos de excelente calidad a unos precios más bajos, mientras se ayuda y se protege el medio ambiente.

4.2 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

El análisis competitivo de la industria se dividirá en cinco sesiones: Naturaleza de mercado, estructura de mercado, clientes, distribuidores, proveedores.

4.2.1 Naturaleza de mercado

En esta sesión se tendrán en cuenta estudios que hagan referencia a la situación y evolución del mercado, tipología de clientes de este segmento, cultura de la compañía, competidores, participación de mercado, cambios producidos en la demanda.

4.2.1.1 Situación y evolución del mercado

Según estudio Nielsen, “Siete de cada 10 ciudadanos quieren productos con ingredientes más naturales y saludables en sus hogares”. Estadísticas de esta misma consultora indican que el 57% de los colombianos quieren bajar de peso a través de la dieta, 78% a través de una mejor información nutricional de los productos que ingieren y un 84% de los colombianos están buscando alternativas con ingredientes naturales y nacionales. Otro dato relevante de este estudio es el incremento del consumo de frutas y verduras en los hogares en un 76%, un 75% se fija en la tabla nutricional de los alimentos, el 30% lee los ingredientes, un 20% espera bajar su consumo de azúcar y un 16% quiere consumir menos grasa (*La República*, 2019).

Como se ha mencionado en puntos anteriores, esto apunta a una tendencia generalizada hacia una alimentación consciente y saludable. Los ciudadanos están buscando alternativas que les proporcionen bienestar, pero que también sean naturales. Otro dato relevante es el aumento del consumo de frutas y verduras en hogares de nuestro país, con un 76%, estos datos nombrados, indican una oportunidad de una mayor captación de personas, que podrían consumir productos como los ofrecidos por la empresa *Deshidratados D'Lara*.

Otro estudio de Nielsen arroja otro dato referente al consumo saludable, este estudio afirma que 4 de 10 colombianos están reemplazando su comida favorita por una versión más saludable.

En las alacenas ya se puede evidenciar que el 90% de las casas de Colombia, hay por lo menos un producto saludable. El ticket promedio de este rubro de alimentos es el \$4.300 a la semana (NielsenIQ, 2018).

4.2.1.2 *Cultura de la compañía*

La cultura está centrada en tener dinámicas de aprovechamiento continuo del campo y establecer políticas de crecimiento para los agricultores, enseñando las mejores prácticas de cultivo tecnificando sus procesos, suministrando información relevante para optimizar los recursos.

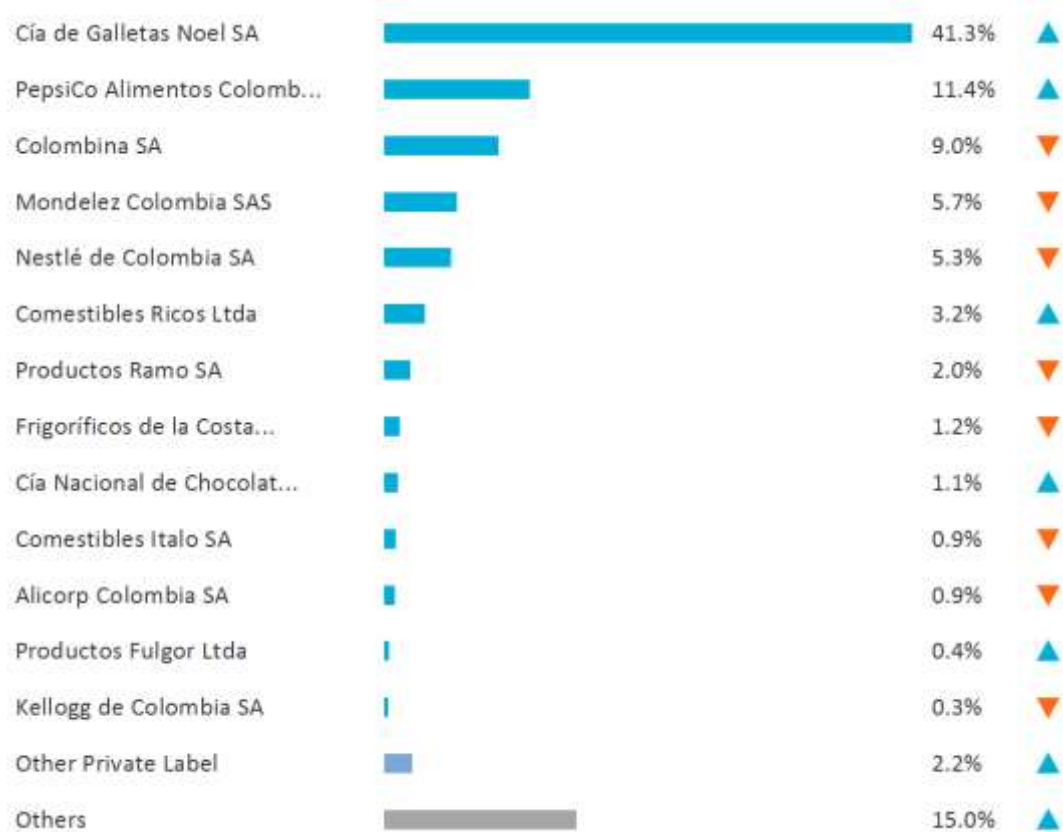
Desde el consumidor *D'Lara* declara que establecerá la creación de la conciencia alimentaria, de construir hábitos de alimentación saludable, de solidificar

los valores familiares actuales para un desarrollo de una sociedad comprometida y en armonía. (Ortiz, Brand Essence Deshidratados D'Lara, 2020)

4.2.1.3 Competidores

Como se ha evidenciado en puntos anteriores, el mercado saludable viene en aumento al igual que su número de competidores. Dentro de los competidores de esta categoría podemos encontrar de distintos tamaños: grandes, medianos y pequeños. En la siguiente ilustración se refleja la participación de grandes empresas colombianas en la categoría de alimentos saludables.

Ilustración 3 Empresas colombianas en la categoría de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en Colombia 2020



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

La mayor participación dentro de esta categoría de productos la tiene la empresa Noel del grupo Nutresa, con sus productos Tosh, que abarcan desde galletería hasta frutos secos, ellos tienen la participación del 41% de las ventas totales de la categoría en el mercado colombiano.

A pesar de que ninguna de las empresas nombradas en este listado realiza los mismos productos ofrecidos por la empresa *Deshidratados D'Lara*, es importante

analizar el comportamiento de la categoría y sus ventas e identificar el líder del mercado.

Comparación con competidores más cercanos

En entrevista con el director comercial de *Deshidratados D'Lara* él consideró que sus dos competidores más grandes son Mariani y Natures Heart, por lo que se decidió hacer un análisis con la siguiente información: Puntos de distribución de las marcas, productos que comercializan, presentación de los productos, precios a los que ofrece los productos y si se evidencia un producto con una presencia dominante.

Ilustración 4 Comparación de productos con competidores más cercanos

Nombre compañía	Puntos de distribución	Productos deshidratados	Presentaciones encontradas	Precios promedio aprox. 100 gramos COP	Producto más fuerte de la marca
Mariani	Mercado Libre, Conershop, Merqueo, Pricesmart, Rappi, Alihomeshop	Piña Mango Albaricoque Banano Durazno Ciruela	100 gramos	5.500 (precio promedio Albaricoques deshidratados)	Dátiles sin semillas
Naturesheart	Carulla, Alkosto, Rappi, Merqueo, Cornershop, Tu Droguería,	Mezcla Antioxidantes Mezcla Proteína Arándanos con Nueces Nutty Berry	35 gramos, 150 gramos, 300 gramos, 350 gramos, 500 gramos, vitrolero	8.850 (precio promedio Arándanos Deleite)	

	Sentry, Locatel, Pepe Ganga, Euro, Éxito, Olímpica	Mezcla Antioxidante Mezcla energía Trail mix Mix frutos secos tropical			
Deshidratados D'Lara	Carulla, Jumbo, Euro Agrofresnat, Bodegón de la Frontera, Droguería, Pasteur, Más Finca, Merkepaisa Mercaorganico, Supermercado Boom, Tierragro Vita Integral Online	Mango Piña Mango Biche con Sal Marina Mezcla de Mango, papaya Uva Rolls de Mango Guanábana	50 gramos, 28 gramos, practisnack: (3 bolsas de 28 gramos) Despensa: 80 gramos Familiar: (175 gramos) Línea Industrial	11.700	Presentación 50 gramos Mango, Piña, Mango biche

Fuente: Elaboración propia

Los precios que observamos en la ilustración anterior son realizados tomando como referencias otras presentaciones de mayor tamaño y tratando de sacar, proporcionalmente, en el tamaño de 100 gramos cuánto valdría ese producto. Podemos ver que los productos de *Deshidratados D'Lara* tiene unos precios mayores en el mercado en referencia con sus competidores, sin embargo, es también quien goza de mayor variedad de productos. Esta información será

analizada en más detalle en el módulo de precios, que aparece más adelante en este estudio.

4.2.1.4 Participación de mercado

Las tres marcas comparadas y que están alineadas con las que el director comercial de la compañía considera sus competidores, tienen una estrategia de expansión en Colombia parecida, están entrando a las grandes superficies y también a canales de ventas especializados. Las marcas Nature's Heart y Mariani son marcas importadas que han venido posicionándose, sin embargo, se considera que el valor de la marca de *Deshidratados D'Lara*, si se comunica de manera correcta su mensaje, tiene la ventaja sobre las otras dos compañías.

Enfoque de Marca Deshidratado D'Lara: Brand Essence

Es una marca cercana, que aprecia el valor de lo natural, es consciente de la riqueza de su territorio y de su entorno, cree profundamente en la diversidad natural que provee los diferentes suelos y pisos térmicos, valora el trabajo de quienes con el sudor de su frente hacen crecer el país.

Deshidratados D'Lara es una marca que tiene como propósito proveer alimentación originada en el campo, que a su vez llena de vitalidad a sus usuarios dado que sus productos son creados con valor agregado. La cultura está centrada en tener dinámicas de aprovechamiento continuo del campo y establecer políticas de crecimiento para los agricultores, enseñando las mejores prácticas de cultivo,

tecnificando sus procesos, suministrando información relevante para optimizar los recursos.

Desde el consumidor establecerá la creación de la conciencia alimentaria, de construir hábitos de alimentación saludable, de solidificar los valores familiares actuales para un desarrollo de una sociedad comprometida y en armonía.

Los retos para lograr esta esencia de marca son: Mejor posicionamiento de la marca en el mercado, transmitir los atributos de la marca al mercado, ampliar sus canales de distribución nacional como internacional, creación de contenido que transmita los beneficios de una alimentación saludable.

4.2.1.5 Cambios producidos en la demanda

La firma de investigación de mercado Global Industry Analyst (GIA), estimó que para el año 2020 la demanda de frutas deshidratadas crecería en 4 toneladas.

Este incremento de consumo mundial se debe a la gran tendencia de ingerir alimentos más naturales y sanos que ayuden a cuidar la salud y a prevenir problemas como la obesidad, dicho esto, la opción de frutas deshidratados se convierte en una gran oportunidad de exportación. Ente los países que más consumen este tipo de productos esta Estados Unidos, con una participación del 12,9% del total de sus importaciones, Alemania con un 8,8%, Rusia con un 5,8%, Países bajos con un 5,6% y Reino Unido con un 5,4% (Fedefruta, 2017).

De acuerdo con (Jean-Yves Cadalen, 2017) , a pesar de cómo muestran los datos, Estados Unidos es el mayor consumidor de frutas deshidratadas, el noreste de Europa muestra una tendencia a subir la demanda del consumo de estos productos, ya que no se encuentran ni aditivos, ni preservantes en su fabricación. Como citó (Fedefruta, 2017, pág. 1).

Con este apartado se identifica, además de lo que hemos venido tratando en puntos anteriores, una mayor consciencia a nivel mundial en alimentación saludable, una mayor demanda al consumo de frutas deshidratadas.

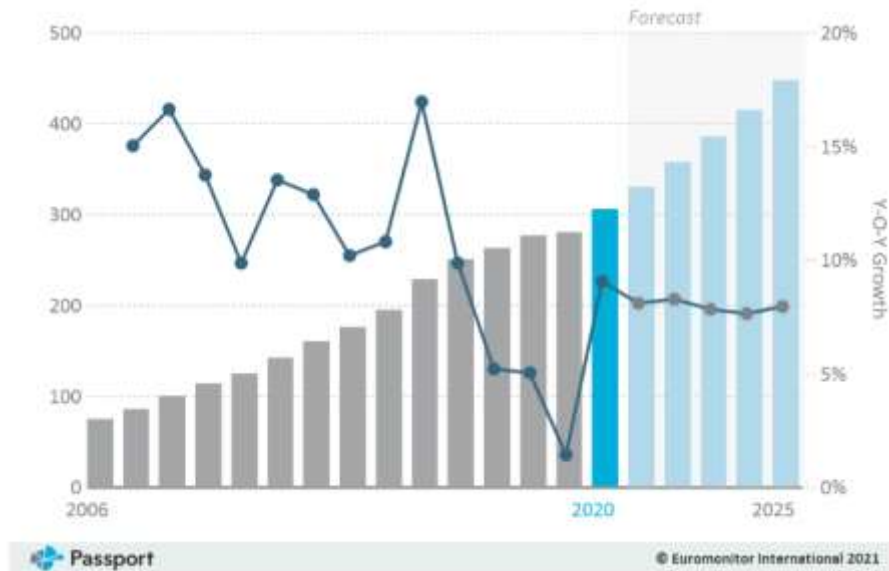
Si la población mundial incrementa su intención de comprar más de este tipo de productos, *Deshidratados D'Lara* tendría que adecuar su capacidad de producción para ajustarse a una nueva demanda. En este plan de mercadeo se pretende analizar con qué capacidad cuenta la empresa y su estrategia para adaptarse a las nuevas condiciones y a un creciente interés en la adquisición mundial de frutas deshidratadas.

4.2.2 Estructura del mercado

4.2.2.1 *Tamaño de la oferta*

Para determinar el tamaño de mercado solo vamos a considerar los que se catalogan *snacks* de frutas: En esta categoría tenemos: Frutas deshidratadas y *snacks* de frutas procesadas.

Ilustración 5 Ventas de snacks de frutas en Colombia en billones de pesos (2006-2025 FCST*)



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

La venta total de la categoría de barras de cereal, snacks de frutas y otros productos saludables en Colombia en el año 2020, fue de 1.793 billones de pesos colombianos, y teniendo en cuenta solo las ventas de *snacks* de frutas, las ventas fueron de 305 billones, para un 17% del total de la categoría. Las ventas muestran una tendencia al alza y una proyección de ventas para el año 2025 de 447 billones de pesos colombianos.

Todo lo anterior nos da una orientación de cuánto está vendiendo el mercado actualmente y cuánto puede llegar a vender en el año 2025, mostrando un claro escenario de positividad y crecimiento.

4.2.2.2 Productos Ofertados

Se pretendió analizar en los diferentes almacenes grandes de cadenas los snacks de frutas deshidratadas que se pueden encontrar, esto con el fin de establecer una guía de la cantidad de ofertas en variedad de productos, marcas y precios que se puede encontrar en el mercado de Colombia.

Ilustración 6 Información de compañías y productos de frutas deshidratadas comercializadas por supermercado Carulla

Marca	Producto	Presentaciones encontradas	Precio COP aprox. 100 gramos
Tosh	Arándanos	300 gramos	5.300(Arándanos deshidratados)
Nature's Heart	Arándanos Deleite Arándanos	200 gramos 500 gramos	8.850(Arándanos Deleite)
Hatsu	Uchuvas con yogurt Mango Chia yogurt Quinoa yogurt	20 gramos 25 gramos y 90 gramos 20 gramos y 90 gramos	12.000(Uchuvas con yogurt)
Manitoba	Arándanos yogurt	30 gramos	7.267(Mix frutas tropicales)
Taeq	Mango Piña Mix tropical Frutos secos	10 gramos 10 gramos 15 gramos 10 gramos	32.500(Snack mango liofilizado)
Insualimentos	Coco deshidratado Dátiles	90 gramos	10.850(Albaricoques Insualimentos)
Doña Betty	Fruta cristalizada	150 gramos	5.565(Fruta cristalizada)
One peace	Mango Biche	200 gramos	15.100(Mango biche deshidratado)

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7 Información de compañías y productos de frutas deshidratadas comercializadas por supermercado Jumbo

Marca	Producto	Presentaciones encontradas	Precio COP aprox. 100 gramos
Tosh	Arándanos	300 gramos	3997(Arándanos deshidratados)

Nature's Heart	Arándanos Deleite Arándanos	200 gramos 250, 500 gramos	5.198(Arándanos Deleite)
Hatsu	Uchuvas con yogurt Mango Chia yogurt Quinoa yogurt	20 gramos 25, 90 gramos 90, 20 gramos	8.200(Hatsu bites mango chia cubierto yogurt)
Jumbo	Banano fresa liofilizada manzana liofilizada	16 gramos 12 gramos	31.188(Fruta JBO liofilizada banano fresa)
Insualimentos	Banano deshidratado Coco deshidratado Dátiles Albaricoques deshidratados	200 gramos 130 gramos 100 gramos 150 gramos	7.800(Albaricoques deshidratados)
Doña Betty	Ciruela sin pepa Coco deshidratado Fruta cristalizada	400 gramos 100 gramos 150 gramos	2.793(Fruta Doña Betty Cristalizada)
Frut li	Piña Crunch Mix Crunch Mango Crunch Fresa Crunch Banano Crunch Mix trocitos liofilizada Fresa liofilizada Piña liofilizada Mango liofilizado Banano liofilizado	16 gramos 16 gramos 16 gramos 16 gramos 16 gramos 200 gramos 200 gramos 200 gramos 160 gramos 160 gramos	21.563(Mango crunch)
Super Fuds	Super Acai Liofilizado	100 gramos	29.990(Acai Super fruto Liofilizado)

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8 Información de compañías y productos de frutas deshidratadas comercializadas por supermercado Éxito

Marca	Producto	Presentaciones encontradas	Precio COP aprox. 100 gramos
Hatsu	Uchuvas con yogurt Quinoa yogurt	20 gramos 20 gramos	10.100(Uchuvas con yogurt)
Isashii	Banano deshidratado Piña deshidratada Pitahaya deshidratada Uchuva	30 gramos 30 gramos 30 gramos 30 gramos	10.900(Piña deshidratada)

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior nos muestra una gran diversidad de marcas, presentaciones, variedades, tamaños y precios. Aunque los precios fueron sacados de las páginas de los supermercados con presentaciones diferentes a 100 gramos y se realizaron

aproximaciones con fórmulas para ajustar los precios a esta cantidad y hacerlos comparables, se identificó una variación muy grande de precios entre marcas. Las marcas especializadas y premium como Taeq y Isashii venden presentaciones de frutas deshidratadas pequeñas, si aumentaran sus presentaciones el precio proporcional sería alto y muy por encima de las otras marcas. También con este ejercicio se analizó que, aunque todas las marcas se encuentren en la categoría de snacks de frutas, no se hacen comparable los arándanos que ofrece por ejemplo Tosh, con los snacks de frutas deshidratadas que ofrece *Deshidratados D'Lara*.

4.2.3 Clientes

Las siguientes afirmaciones se extraen de la entrevista y conocimiento de su mercado del director comercial de *Deshidratados D'Lara* Juan Sebastián Ortiz.

Los clientes de *Deshidratado D'Lara* son principalmente mujeres ubicadas entre los 20 y 55 años, que quieren verse bien, llevar un concepto de bienestar en su vida, que no quieren consumir productos procesados.

Estos clientes buscan salud, practicidad, comodidad. Un concepto no tan Fitness, más bien un concepto *Wellness*

Ubicación de los clientes *Deshidratados D'Lara*

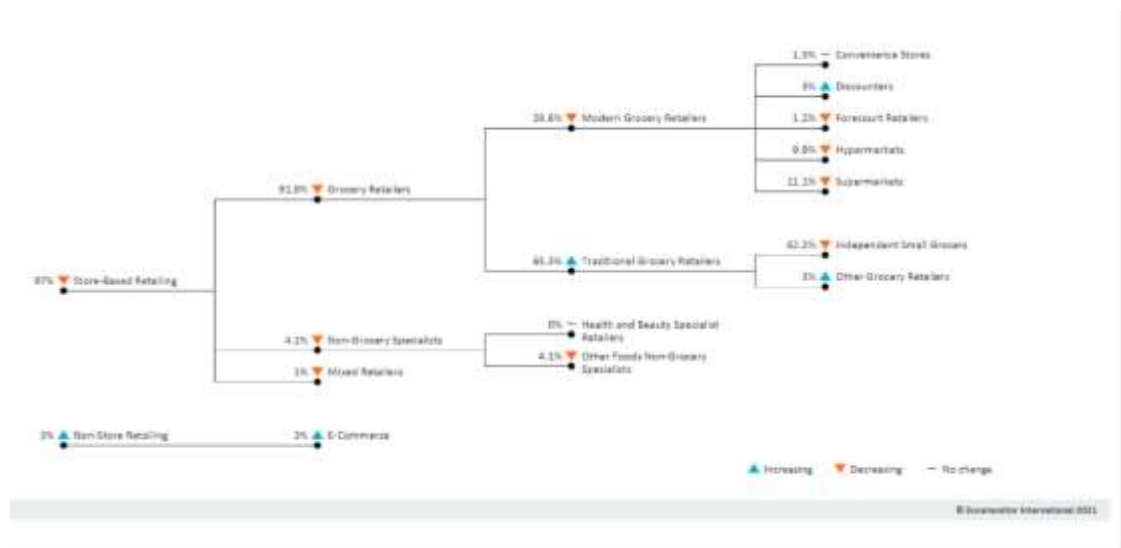
La ubicación de los clientes de la empresa *Deshidratados D'Lara* se encuentra en las ciudades principales del país, siendo Medellín la que cuenta con el mayor número de clientes, seguido por Bogotá.

Hablando específicamente del porcentaje de participación por ciudades, se observa a Medellín con una participación del 60%, Bogotá un 35% y el resto del país un 5%. El objetivo de la empresa es poder penetrar otras ciudades del país y aumentar su participación en las ciudades donde ya se encuentran presentes.

4.2.4 Distribuidores

4.2.4.1 Canal de distribución categoría de snacks saludables en Colombia

Ilustración 9 Canal de distribución en la categoría de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en Colombia 2015-2020



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

Esta ilustración nos muestra cómo es la distribución actual de la categoría de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables, en la gráfica podemos analizar que el 97% de las ventas siguen siendo a través del *retail*, aunque se evidencia que es una tendencia que viene decreciendo, son los que se llevan la

mayor participación de venta de la categoría, el 91% de estos *retailers* son almacenes grandes y solo un 4% *retailers* especializados.

Por otro lado, se evidencia que el 3% de las ventas se están realizando por canales como *e-commerce* y se muestra una tendencia al alza, se espera que en años venideros esta tendencia continúe creciendo y que pueda robarle participación a los *retailers*.

Distribuidores *deshidratados D'LARA*

Esta información fue proporcionada por el director comercial de *Deshidratados D'Lara* y muestra cómo está comercializando los productos de su marca.

- Ventas de contado (ferias, familia, amigos, pagina)
- Grandes Superficies
- Canal tradicional
- Tiendas especializadas
- Distribuidores
- Industria
- Institucional
- Exportación (en proceso)

Ilustración 10 Porcentaje distribuido por canal Deshidratados D'Lara

					Almacenes de cadena		
Contado	Institucional	Tienda especializada	Distribuidor	Industria	Jumbo	Éxito	Boom
15.2%	4.4%	20.7%	9.8%	15.2%	6.4%	27.4%	0.9%

15.2%	4.4%	20.7%	9.8%	15.2%	34.7%
-------	------	-------	------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de entrevista (Ortiz, 2021)

En el año 2020, el 80.4% de las ventas de *Deshidratados D'Lara* fueron del canal *retailers* y un 20% fueron de otros canales como Institucional y de contado, esto va muy en línea con lo analizado en el apartado anterior, que nos muestra que el canal *retail* sigue siendo el más fuerte para la distribución de estos productos.

Se deben seguir fortaleciendo alianzas con los *retailers* para lograr más penetración de mercado y presencia de marca, ya que es el canal que todavía está liderando la distribución de los bienes en los hogares.

4.2.5 Proveedores

Los siguientes proveedores fueron entregados por director comercial de *Deshidratado D'Lara*:

Ilustración 11 Listado y ubicación proveedores Deshidratados D'Lara

Fruta	Proveedor	Ubicación
Mango	La hondura	Cañón del rio Cauca
	Varahonda	Valle del cauca
	James Toro	Tolima
	Cultivadores de Cundinamarca	Mesitas del colegio
Piña	Uniban Cultivo	Urabá
	Agrícola el Zafiro	Armenia
	Lucas Jaramillo	Valle del Cauca
Moras, fresas y Uchuvas	Uriel Valencia Cultivador	San pedro de los milagros Antioquia
	Santiago Córdova	Cocorna Antioquia
	Comunidad Perico y Pantanillo	Envigado Antioquia

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos entrevista director comercial (Ortiz, 2021)

4.2.5.1 Política de proveedores

La política es tratar de conseguir cultivadores directos, donde se puede afianzar una relación de confianza y pagar precios justos en toda la cadena. En entrevista con (Ortiz, 2021), comenta que hay frutas y verduras que son rechazadas para venta en fresco por alteraciones naturales en su forma o color pero que guardan la misma calidad de una sin alteraciones, por lo que *Deshidratados D'Lara* realiza negociaciones con estos proveedores para la adquisición de estas frutas o un precio justo.

4.2.5.2 Capacidad de producción

Ilustración 12 Capacidad de producción Deshidratados D'Lara por turnos

No. de turnos	Capacidad de bolsitas	Presentación
1 TURNO	25.000	50 GRAMOS
2 TURNOS	40.000	50 GRAMOS

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos entrevista director comercial *Deshidratados* (Ortiz, 2021)

La estrategia es no llenar la capacidad máxima de producción, sino apalancarse con alianzas estratégicas con empresas deshidratadoras ubicadas en zonas estratégicas donde se produzcan unas frutas específicas, así es más eficiente el proceso y los costos de transporte se disminuyen.

4.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

4.3.1 Análisis de misión

Ilustración 13 Matriz de análisis de la misión Deshidratados D'Lara

Aspectos evaluados de la misión	Fortaleza	Debilidad	Sugerencias
Su redacción expresa filosóficamente el beneficio para los clientes	X		
Expresa con claridad el qué hace de la empresa		X	Se sugiere que se hable del tipo de productos que ofrece <i>Deshidratados D'Lara</i>
¿Expresa con claridad para quién lo hace?	X		
Expresa con claridad el cómo lo hace (tecnología avanzada y otros aspectos que den valor)	X		
¿Expresa con claridad con quién lo hace (Capital Humano Idóneo)?		X	Se sugiere mencionar algo del esfuerzo del capital humano para obtener un producto que genera una experiencia de sabor y nutrición.
¿Expresa con claridad desde dónde lo hace (Su sitio de origen)?		X	Se sugiere mencionar el origen de la empresa y la relación directa con los productores para sacar el producto de la mejor calidad.
¿Expresa con claridad el componente de calidad en su servicio (política de calidad)?	X		
¿Expresa un componente innovador que de valor a su servicio?	X		

Fuente: Elaboración propia, aspectos a evaluar extraídos de la matriz elaborada (García, Diagnostico Comercial, 2014)

4.3.2 Análisis de visión

Ilustración 14 Matriz de análisis de la visión Deshidratados D'Lara

Aspectos evaluados de la misión	Fortaleza	Debilidad	Sugerencias
¿Su redacción expresa filosóficamente el beneficio que tendrá para los clientes?		X	Se sugiere reforzar la experiencia, los beneficios que tienen para la salud, entre otros beneficios que se consideren pertinentes.
¿Expresa con claridad el qué hará la empresa?	X		
¿Expresa con claridad para quién lo hará?		X	Se sugiere mencionar quiénes son sus clientes
¿Expresa con claridad el cómo lo hará (tecnología avanzada y otros aspectos que den valor)?	X		
¿Expresa con claridad con quién lo hará (Capital humano idóneo)?		X	Se sugiere mencionar algo del esfuerzo del capital humano para sacar esa experiencia de sabor.
¿Expresa con claridad desde dónde lo hará (Su sitio de destino)?		X	Se sugiere mencionar el origen de la empresa y la relación directa con los productores para sacar el producto de la mejor calidad.
¿Expresa con claridad el componente de calidad en su servicio (política de calidad)?	X		
¿Expresa un componente innovador que de valor a su servicio?	X		
Expresa con claridad el horizonte de tiempo en cual la alcanzará y es pertinente (Años)		X	La empresa quiere consolidarse como empresa en el sector de alimentos a nivel mundial y ser ejemplo, pero se recomienda que se trace una fecha.

Fuente: Elaboración propia, aspectos a evaluar extraídos de la matriz elaborada por (García, Diagnostico Comercial, 2014)

4.3.3 Análisis sitio web

Ilustración 15 Matriz de análisis de la página web Deshidratados D'Lara

Aspectos evaluados sitio web	Fortaleza	Debilidad	Sugerencias
El sitio tiene una clara identificación de su imagen corporativa (logo u otros elementos distintivos de la empresa)	X		
Aporta información pertinente y oportuna de referencia sobre la empresa	X		
Posee elementos que permitan la interactividad (Chat, Mail, FAQ)	X		
Tiene elementos que permitan la búsqueda ágil de productos, procesos o servicios		X	Se sugiere que sea en un lugar más visible, debido a que actualmente se encuentra ubicado en el carro de compras
Tiene un mapa de navegación claro que permita un fácil desplazamiento en el sitio	X		
El contenido de la página es claro y aporta suficiente información sobre productos, procesos y servicios	X		
Permite a los usuarios del sitio registrarse como clientes del lugar		X	Sugerencia: permitirlo para construir base de datos de consumidores
Captura información para contactar a los visitantes	X		En el proceso de compra, se sugiere que el cliente diligencie todos los campos
Ofrece cupones, mecanismos de descuento u otros elementos que hagan atractivo hacer negocios virtuales con la empresa	X		
Da información clara sobre forma de pago	X		
Da información clara sobre el proceso de reclamos en caso de insatisfacción con el servicio adquirido		X	No se especifica una información clara de dónde comunicarse o qué hacer si tengo un reclamo. Se sugiere que se incluyan dentro de la página web los canales para realizar felicitaciones, quejas y reclamos
Refleja políticas claras de garantía y devolución		X	Se sugiere que la compañía incluya en su página web una política clara de garantías y devolución, visible para el cliente.
El diseño gráfico del sitio es atractivo	X		
NO Hay saturación de imágenes o texto	X		
Todos los enlaces funcionan correctamente	X		
Carga con rapidez	X		

Fuente: Elaboración propia, aspectos a evaluar extraídos de la matriz elaborada por (García, Diagnostico Comercial, 2014)

4.3.4 Análisis de áreas organizacionales

Ilustración 16 Matriz de análisis de áreas organizacionales Deshidratados D'Lara

Áreas Organizacionales	Análisis
Área Gerencia o Dirección Comercial	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se evidencia un plan comercial de expansión en Colombia y el exterior ○ Certificación Kosher para acceder a mercados internacionales ○ Cuenta con una hoja de ruta como el <i>Business Plan</i> <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fortalecimiento de alianzas comerciales para mayor distribución de los productos
Mercado/ Mercadeo Digital	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No tienen un área como tal de Mercadeo, pero se evidencia una buena página web, estrategias en redes sociales para llegar al cliente final ○ Canal <i>E-commerce</i> ○ Le falta aplicar estrategia <i>SEO</i> ○ Realizan <i>push</i> de producto con impulsadoras <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No captación de datos de sus clientes ○ Campañas masivas, sin segmentación ○ No se evidencia una política clara de reclamos
Talento Humano	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Es una empresa pequeña familiar, estable, las personas que conforman la empresa son las mismas ○ No hay mucha rotación del personal
Producción	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad para abastecer la demanda actual <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se observa que tienen una capacidad instalada que cuando empieza el proceso de exportación puede que no tengan como abastecer la creciente demanda, ellos sugieren hacer alianzas con otras fábricas, lo cual podría generar costos adicionales y encarecer los productos.
I+D	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa innovadora, busca la manera de diversificar productos ○ Se considera que hay personas competentes identificando los gustos del mercado para innovar y crecer el portafolio de productos <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No tienen área de I+D

Fuente: Elaboración propia

4.4 PLANTEAMIENTO DE MATRIZ DOFA

Factores internos

Ilustración 17 Matriz DOFA factores internos

Administración	Fortalezas	Debilidades
	Direccionamiento Comercial- con objetivos claros hacia dónde quieren llevar su marca	Misión: No cuentan con una definición clara de su razón de ser.
	Certificado Kosher, que les facilita la apertura de nuevos mercados internacionales	Visión: Falta fijación del tiempo en que se planea conseguir su visión
		Fortalecer el canal <i>retail</i> para alcanzar más presencia de marca
Mercadeo	Fortalezas	Debilidades
	Sitio WEB- con plataforma <i>e-commerce</i>	No se evidencia un canal de quejas y reclamos
	Presencia en redes sociales- generación de <i>awareness</i> y <i>engagement</i> .	Uso de base de datos
	Generación de demanda del consumidor final gracias a su estrategia en redes sociales (estrategia <i>pull</i> de producto)	No se encuentra una administración de clientes, CRM
		No se tiene incorporada una política de garantías
		No se cuenta con un canal para establecer las quejas y reclamos

Operaciones	Fortalezas	Debilidades
	Variedad de proveedores y disponibilidad de insumos	
Finanzas	Fortalezas	Debilidades
		Precios de productos fijados libremente por distribuidores para alcanzar sus márgenes internos, lo que podría generar que <i>Deshidratados D'Lara</i> perdiera ventas y participación de mercado
	Fortalezas	Debilidades

Investigación	Variedad de productos y presentaciones aptos para todo momento de consumo.	Recursos limitados para investigación y desarrollo
Tecnología	Fortalezas	Debilidades
	Tecnología propia muy adecuada para demanda actual	Tecnología para abastecer demanda actual, pero con limitantes de producción en caso de un incremento de demanda
	Desarrollo de empaques eco-friendly	
Humano	Fortalezas	Debilidades
	Poca rotación de personal	

Fuente: Elaboración propia

Factores externos

Ilustración 18 Matriz DOFA factores externos

Político	Oportunidades	Amenazas
	Reuniones propiciadas por Procolombia para encontrar maneras de exportar frutas exóticas a Europa en situación actual de Pandemia	Creación de nuevos impuestos
Económico	Oportunidades	Amenazas
	Aumento de las exportaciones de frutas exóticas a otros países	Cantidad de productos sustitutos ofrecidos por el mercado
	Tamaño del mercado atractivo con proyecciones de crecimiento al corto y mediano plazo	Jugadores grandes en el mercado como grupo Nutresa, que tienen más del 40% del total de participación de mercado
	Aumento de la demanda mundial de frutas deshidratadas	Cantidad de ofertantes en el mercado
	Mercado estable, no afectado por crisis mundial generada por la pandemia del COVID-19	Volatilidad del dólar y devaluación del peso colombiano
Social	Oportunidades	Amenazas
	Nuevas tendencias de alimentación saludable	
	Oportunidades	Amenazas
	Insumos más económicos, gracias al aprovechamiento de frutas de	

Ecológico	buena calidad, pero no aptas para comercialización y que gracias a estas acciones se mitiga sus efectos negativos al medio ambiente	
Legal	Oportunidades	Amenazas
	Decretos, proyectos de orden político para la protección y fortalecimiento de las pymes en Colombia	
Tecnológico	Oportunidades	Amenazas
		Capacidad de ampliación de producción actual debido a un incremento de la demanda mundial de frutas deshidratadas.

Fuente: Elaboración propia

Resultados del Diagnóstico:

Interno

- Conocimiento y fidelización de clientes: Se tiene una estrategia de mercadeo digital por medio de presencia en las redes sociales, sus publicaciones son constantes con buen contenido para enganchar a los seguidores. Se debe trabajar en una base de datos CRM (para hacer campañas segmentadas a usuario final). Se sugiere implementar también una estrategia de SEO para buscadores de Google. La plataforma ecommerce es una buena estrategia que se cree que puede tener más auge en un corto plazo y que permite a la compañía venta directa (no pasan a través de distribuidores), establecer sus precios y conocimiento de sus clientes finales.
- Planeación estratégica: *Deshidratadas D'Lara* tiene claro su plan de expansión local e internacional, ha trabajado para obtener licencia Kosher

para penetrar nuevos mercados. Le falta ajustes en la visión y misión. Es necesario un canal claro para responder a las quejas y reclamos de los clientes.

- Se tienen unas alianzas ya con el canal retail para ofertar los productos de *Deshidratados D'Lara*, pero hace falta un fortalecimiento de estas alianzas para alcanzar a más mercado y llegar a otras partes del país (estrategia expansión nacional).
- Se debe analizar la estructura de precios actual de la compañía, en referencia con los competidores, para estar seguros de que son competitivos y atractivos.
- *Deshidratados D'Lara* cuenta con una variedad de productos diferenciados respecto a los de sus competidores.
- Los empaques utilizados son eco-friendly y cuentan con 50% menos plástico.

Externo

- Estructura del mercado y nuevas tendencias de alimentación: El mercado saludable va en aumento debido a las tendencias mundiales de un consumo más responsable, que traiga beneficios a la salud de las personas.
- Aspecto ecológico: El mundo es cada vez más consciente del impacto de nuestras acciones en el medio ambiente, *Deshidratados D'Lara* ve una oportunidad de escoger productos de excelente calidad, pero que por algún defecto no clasifican para tiendas y exportación, reduciendo costos internos y beneficiando medio ambiente.

- Alta oferta de productos sustitutos en el mercado saludable.
- Distribuidores: Los distribuidores son los que a la final escogen el último precio que se les pone a los productos de *Deshidratados D'Lara*, lo que de no hacerse de manera responsable puede repercutir: 1. Ventas bajas y baja rotación de producto 2. Desprestigio a la marca.
- Capacidad de adaptación de producción debido al incremento de demanda de frutas deshidratadas, analizar si su plan de exportación y de expansión local va en línea con su capacidad actual de producción o qué plan alternativo tienen para adaptación.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 TAMAÑO- MARKET SIZE

Ilustración 19 Ventas por región de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en millones de USD 2020



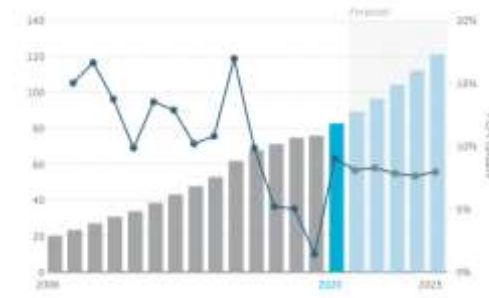
Fuente: (Euromonitor International, 2021)

Ilustración 20 Ventas en Colombia por categoría de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables en millones de USD 2020



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

Ilustración 21 Ventas en Colombia de snacks de frutas en millones de USD 2006-2025



Fuente: (Euromonitor International, 2021)

El tamaño del mercado mundial en toda la categoría de dulces, *snacks* y *snacks* de frutas es de 102.922 millones de dólares para el año 2020. En Colombia, las ventas totales en la misma categoría para el año 2020 fueron de 484 millones de dólares. Adentrándonos más en la categoría de *snacks* de frutas, encontramos que en Colombia para el año 2020 las ventas fueron de 82,5 millones de dólares.

5.2 PARTICIPACIÓN

Ilustración 22 Porcentaje de participación por empresas en la venta de barras de cereales, snacks de frutas y otros productos saludables Ventas en Colombia 2020

Company	% Share
Cía de Galletas Noel SA	41.3
PepsiCo Alimentos Colombia Ltda	11.4
Colombina SA	9.0
Mondelez Colombia SAS	5.7
Nestlé de Colombia SA	5.3
Comestibles Ricos Ltda	3.2
Productos Ramo SA	2.0
Frigoríficos de la Costa SA	1.2
Cía Nacional de Chocolates SA	1.1
Comestibles Italo SA	0.9
Alicorp Colombia SA	0.9
Productos Fulgor Ltda	0.4
Kellogg de Colombia SA	0.3
Other Private Label	2.2
Others	15.0

Fuente: (Euromonitor International, 2021)

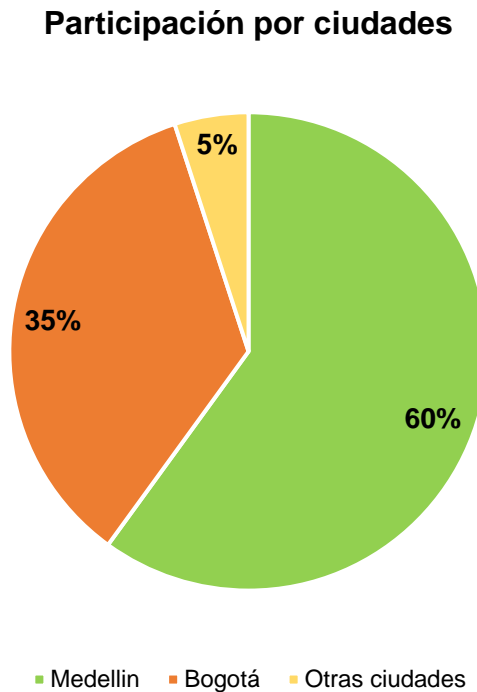
Con esta ilustración se pretende dar un contexto de cómo es la participación de las grandes marcas en la categoría de dulces, *snacks* y *snacks* de frutas para el mercado colombiano en el año 2020.

Participación *deshidratados D'LARA*

- Ventas *deshidratadas D'LARA*

La participación de *Deshidratados D'Lara* está distribuida de la siguiente manera:

Ilustración 23 Porcentaje de participación por ciudades Deshidratados D'Lara



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de entrevista director comercial Deshidratados D'Lara (Ortiz, 2021)

El Pareto de la compañía de los snacks de frutas deshidratadas con más ventas son mango, piña y mango biche. Estos tres productos en su presentación de 50 gramos representan el 80% de las ventas de la compañía.

5.3 SEGMENTACIÓN

Segmentos de mercado meta

Ilustración 24 Mercado meta Deshidratados D'Lara

Perfil		
Demográfico	Mujeres	Edad entre 20 y 55 años
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por verse bien • Se preocupa por su bienestar • Consume productos naturales, sin conservantes ni procesados • Buscan comodidad • Son prácticas • Wellness 	

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos entrevista (Ortiz, Análisis Interno, 2021)

5.4 POSICIONAMIENTO

Conseguir una posición estratégica supone para Michael E. Porter encontrar ese lugar propio, único y valioso que permitirá a la empresa ser atractiva para sus Clientes (Fano, 2015).

Aquí se presentan algunas estrategias de posicionamiento utilizadas por Deshidratados D'Lara:

Estrategias de posicionamiento en redes sociales

Educación

Ilustración 25 Publicación en Instagram con énfasis en educar a los usuarios



Fuente: Instagram de la compañía *Deshidratados D'Lara* (2021)

Ilustración 26 Publicación en Instagram con énfasis en educar a los usuarios



Fuente: Instagram de la compañía Deshidratados D’Lara (2021)

Frecuencia de publicaciones

Ilustración 27 Publicación en Instagram



Fuente: Instagram de la compañía Deshidratados D’Lara (2021)

Ilustración 28 Publicación en Instagram



Fuente: Instagram de la compañía *Deshidratados D’Lara* (2021)

Influenciadores

Ilustración 29 Publicación en Instagram utilizando influenciadores de marca



Fuente: Instagram de la compañía *Deshidratados D’Lara* (2021)

Aumento de seguidores

Ilustración 30 Publicación en Instagram mostrando número de seguidores en aumento



Fuente: Instagram de la compañía *Deshidratados D'Lara* (2021)

Engagement con seguidores

Ilustración 31 Publicación en Instagram con énfasis en generar engagement



Fuente: Instagram de la compañía *Deshidratados D'Lara* (2021)

Análisis estrategia de posicionamiento

Se evidencia una estrategia clara en redes sociales para posicionar la marca, entre sus repercusiones podemos encontrar aumento de seguidores, educación, generar cercanía e interacciones con los clientes (generar *engagement*), influenciadores y publicaciones frecuentes. Este tipo de estrategias son muy efectivas porque se les habla a los clientes finales del producto y estos son los que jalan la demanda en sus canales de distribución.

6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

6.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Ilustración 32 Tabla formulación de objetivos, estrategias y tácticas

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Ganar posicionamiento de mercado de la marca Gumbia	Incrementar el nivel de notoriedad de la marca Gumbia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis público objetivo • Análisis de competidores • Comunicación de propuesta de valor • Establecer los canales para la comunicación de mi propuesta de valor
	Establecer una estrategia de conocimiento y fidelización de clientes, CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un listado de preguntas que me gustaría conocer de mis compradores, consumidores y clientes Gumbia. Establecer perfil • Recoger información de los compradores, consumidores y clientes Gumbia, por medio de diferentes fuentes: Eventos, canal de distribución, redes sociales, páginas web. • Ingresar la información en una base de datos • Ingresar la información de las transacciones de nuestros clientes, frecuencia de compra, tiquete promedio, productos comprados. • Segmentación de clientes de mi base de datos • NPS Campañas de mercadeo segmentadas a público objetivo
	Establecer una política de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los canales para una queja o reclamo • Comunicar los canales para una queja o reclamo • Seguimiento de mis quejas o reclamos • Indicador

Incrementar cuota de mercado	Aumentar la penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas alianzas comerciales con <i>retailers</i> y tiendas especializadas • Apertura de góndolas saludables en la base de la pirámide <p>Encuesta de preferencia a clientes potenciales</p>
Aumentar las ventas por medio de canales digitales	Establecer una estrategia de SEO Y SEM para Google y Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de palabras claves, dependiendo de la razón social y de acuerdo con los productos a posicionar • Establecer presupuesto de acuerdo con estudio anterior • Definir qué tipo de campaña se ajusta a las necesidades de <i>Deshidratados D'Lara: Display</i> (mejora la visibilidad) o palabras claves (conversión) o combinada. • Establecer los indicadores de gestión para monitoreo y seguimiento • Monitoreo, seguimiento y ajustes
	Mejorar el alcance de tráfico en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Ganar seguidores orgánicos: Definición de hashtag claves, revisión de seguidores de mis competidores y seguirlos • Realizar pautas en redes sociales para aumentar seguidores, establecer mi público objetivo, localización, intereses • Establecer presupuesto • Establecer indicadores de gestión: ROI, aumento de seguidores, aumento de ventas, tráfico en páginas web <p>Seguimiento, control y ajustes</p>
	Establecer las campañas en redes más atractivas para público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Calendarizar mis campañas

		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar contenido relevante, escogencia de influenciadores en redes sociales. • Establecer un presupuesto • Establecer indicadores de gestión: Número de <i>likes</i>, número de veces compartida mi publicación, uso de mi hashtag, cantidad de comentarios • Seguimiento, control y ajustes
	Definir las métricas para captar ventas a través de redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores de gestión: ROI, aumento de ventas, tráfico en páginas web • Seguimiento, control y ajustes

Fuente: Elaboración propia

7. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIONES DE MERCADO REQUERIDAS

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de analizar la problemática de la empresa *Deshidratados D'Lara* y en conjunto con su directivo comercial, se determinó que su objetivo en el corto y mediano plazo es ganar posicionamiento en el territorio nacional. Se analiza que para poder alcanzar este objetivo es necesario conocer y establecer el perfil de los compradores Gumbia. Se conoce que los frutos deshidratados es un mercado que viene en crecimiento, sin embargo, se necesita recoger información que permita identificar quiénes son sus compradores, motivadores de compra y hábitos de consumo. Una vez identificado su comprador y elaborado su perfil se ejecutarán diferentes estrategias de mercadeo para captar su atención y fidelizarlos con la marca.

7.1 DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La problemática de *Deshidratados D'Lara* y sus productos de la marca Gumbia, como se expresó en el enunciado anterior, se debe al desconocimiento del perfil de sus compradores. La compañía busca incrementar su notoriedad en sus diferentes puntos de ventas y llegar a más personas dentro del territorio colombiano, pero para esto es necesario identificar el perfil del consumidor y cuáles son los atributos que sus compradores valoran para que de esta manera sea comunicada de forma efectiva su propuesta de valor y así poder ganar participación.

7.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer el perfil del comprador de Gumbia y los atributos que estos valoran con el fin de impactar el posicionamiento de marca, la cuota de mercado y finalmente las ventas de la marca.

7.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir un perfil persona y caracterizar a los compradores de la marca Gumbia.
- Conocer los atributos que valoran los compradores de Gumbia.
- Construir una base de datos que permita recoger información permanente de los compradores y que permita realizar campañas segmentadas.

7.4 METODOLOGÍA PROPUESTA

En este punto del plan de mercadeo, se pretende escoger de acuerdo a los objetivos de la organización que tipo de investigación se ve a realizar, la herramienta que se va a escoger para llevar dicha investigación, la forma como se piensa abordar a la muestra escogida y bajo que criterio se elegirá esta muestra.

7.4.1 Tipo de investigación

Basados en la información que quisiéramos recoger y en nuestro objetivo de investigación, se realizará una investigación cuantitativa.

7.4.2 Herramienta utilizada

Encuesta a través de medios virtuales

7.4.3 Tipo de muestra

Mujeres y hombres que se encuentren en las redes sociales de la compañía.

7.4.3.1 Tamaño de la muestra

Población total (seguidores de Instagram): 12.300

Nivel de confianza: 90%

Margen de error: 10%

Tamaño de muestra: $Z^2 * (p) * (1-p) / C^2$

Muestra mínima:

Muestra escogida: **96**

7.4.4 Forma de aproximación

URL compartida a través de la red social Instagram, el aplicativo para realizar la encuesta será a través de Google *forms*.

7.4.5 Criterios de selección

- Criterio de selección 1: Seguidor de la red de Instagram
- Criterio de selección 2: Seguidor que conoce los productos o que haya comprado en algún momento los productos de la compañía *Deshidratados D'Lara*.

7.5 ORGANIZACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información, la aplicación de Google *forms* permite visualizar las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas y realiza la tabulación de las preguntas cerradas con opción múltiple.

Preguntas cerradas: Como se expresó en el párrafo anterior, la tabulación de las preguntas cerradas se obtiene de la plataforma Google *forms* por medio de un conteo. La plataforma muestra en cada una de las preguntas, la respuesta de cada encuestado, número de veces que se escogió una opción y cuánto porcentaje arrojó cada una de las opciones por pregunta.

Preguntas abiertas: Con la totalidad de respuestas, se realiza un análisis y una clasificación de las respuestas, se buscan las respuestas con significados similares y se agrupan, luego se tabulan y se analizan los resultados obtenidos.

7.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez se haya organizado la información, tanto de las preguntas cerradas como de las preguntas abiertas, se continua con el análisis de las respuestas obtenidas, con el fin de hacer dicho análisis se elaborarán unas tablas dinámicas realizadas en Excel, se clasificarán los datos (demográficos, psicográficos, comportamentales) y se sacarán medias y promedios para elaborar el perfil del comprador Gumbia. También, de acuerdo con las veces que se coincidió en las respuestas de las secciones psicográficas y comportamentales, se sacarán las preferencias y hábitos de consumo.

7.7 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

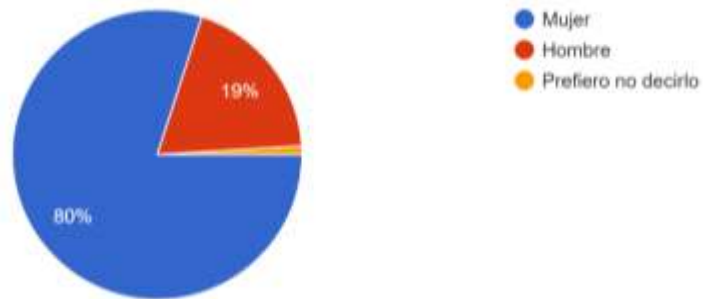
Para incentivar la participación de los seguidores de Instagram de los productos Gumbia con la encuesta, se propondrá una rifa de tres anchetas de productos de la marca. El presupuesto que se destinará para este propósito será de 150.000 pesos colombianos.

7.8 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En los resultados obtenidos encontramos un total de **105 encuestas** realizadas, superando la muestra propuesta de **96 encuestas**.

P3. ¿Cuál es tu género?

Ilustración 33 Genero de usuarios Gumbia

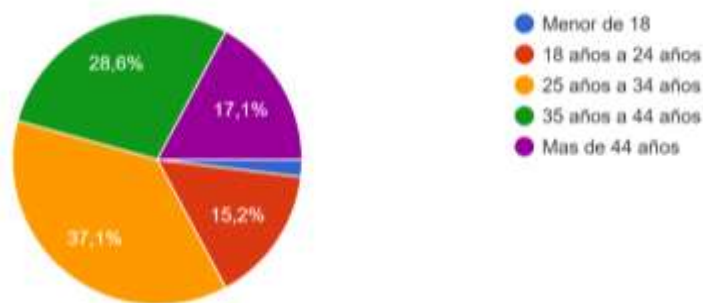


Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

El 80% de los seguidores que respondieron la encuesta fueron mujeres y solo un 19% fueron hombres.

P4. ¿Cuál es tu edad?

Ilustración 34 Rango de edad de usuarios Gumbia



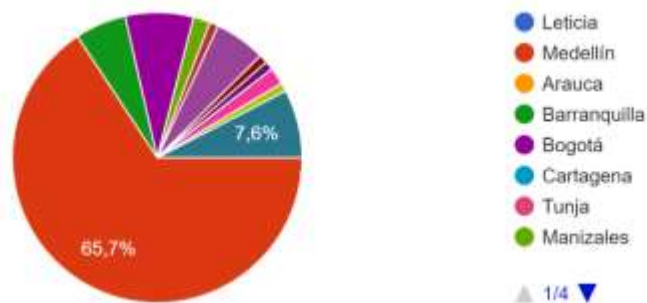
Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

La edad de los seguidores de la marca Gumbia y que respondieron la encuesta se encuentra dividida en todos los rangos de edad. Sin embargo, la mayor

concentración, con un 37,1 %, la tiene el rango de edad de 25 a 34 años, seguida por el rango de 35 a 44 años. Se considera que en estos dos rangos es donde están enfocados los esfuerzos de comunicación de la marca.

P5. ¿En qué ciudad te encuentras?

Ilustración 35 Ciudad de usuarios Gumbia

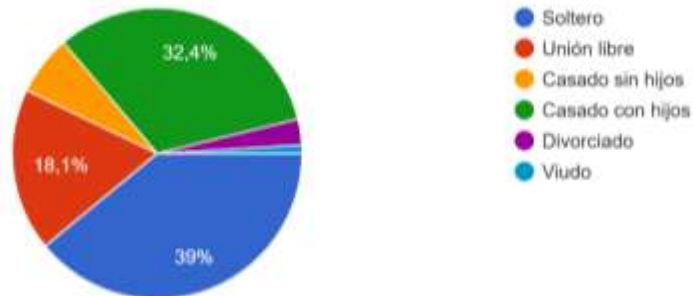


Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Los seguidores de la marca Gumbia y las personas que realizaron la encuesta un 65,7 % se encuentran en la ciudad de Medellín. Esto es claramente una oportunidad de mejora para la compañía, ya que su objetivo es lograr expandirse por diferentes ciudades de Colombia, por lo que se necesitan acciones para llegar a más seguidores, sobre todo en otras ciudades principales.

P6. ¿Cuál es tu estado civil?

Ilustración 36 Estado civil de usuarios Gumbia



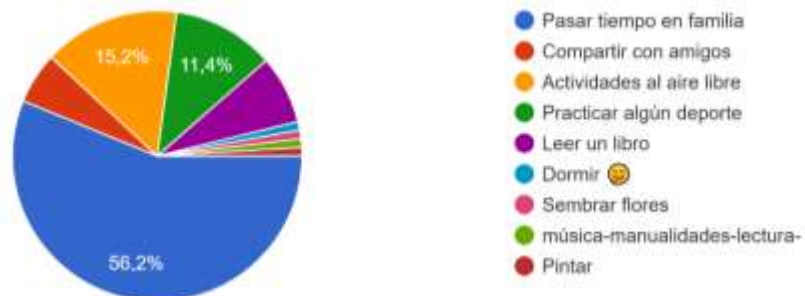
Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

En esta ilustración podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados son solteros, esta información, si la comparamos con el rango de edades es coherente, ya que el 50 % de los que respondieron la encuesta están en los rangos de edad de 18 a 24 años y de 25 a 34 años.

Por otro lado, también vemos una participación importante en casado con hijos, por lo que sin duda la empresa tendrá retos interesantes, ya que debe llegar tanto a consumidores solteros como a consumidores con familia.

P7. ¿Qué actividades le gusta realizar en sus tiempos libres?

Ilustración 37 Actividades favoritas usuarios Gumbia

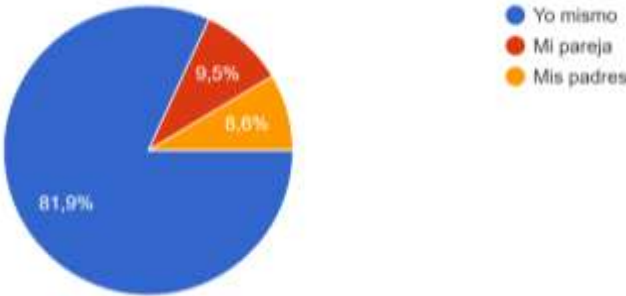


Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Compartir con la familia es el pasatiempo favorito del 50% de los encuestados, es importante que dentro de las comunicaciones realizadas por la marca incluya planes con familia.

P8. ¿Quién compra los productos del mercado en el hogar?

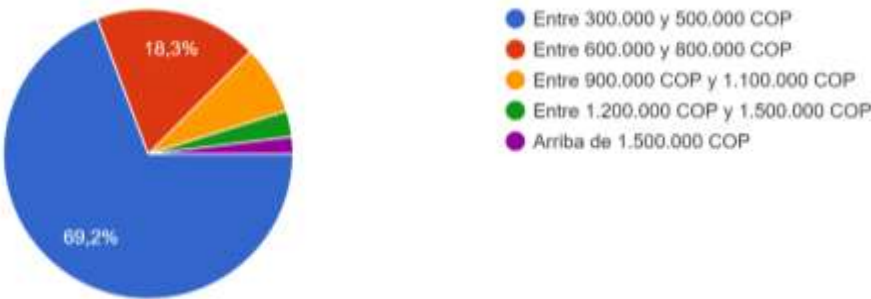
Ilustración 38 ¿Quién compra en los hogares?



Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

P9. ¿Qué presupuesto destinas para hacer la compra de mercado?

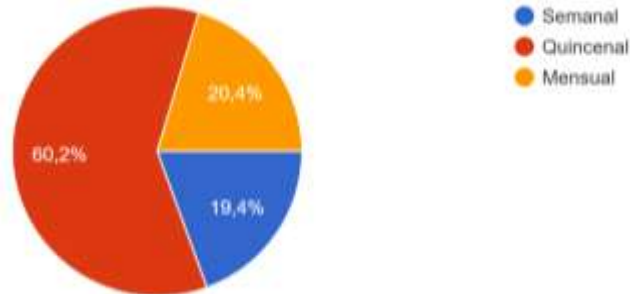
Ilustración 39 Presupuesto para compras de mercado usuarios Gumbia



Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

P10. ¿Cada cuánto tiempo realizas las compras de mercado?

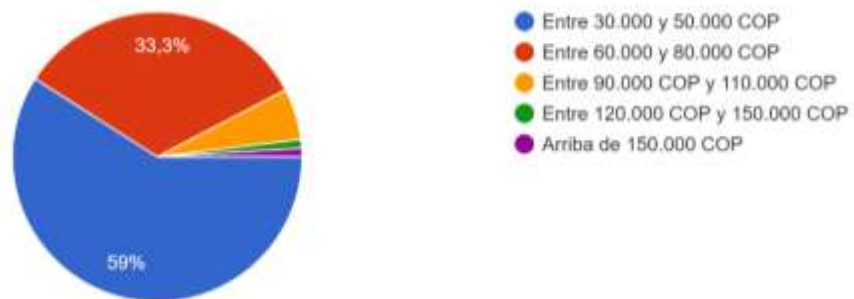
Ilustración 40 Frecuencia de compra usuarios Gumbia



Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

P11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente en productos de snacks?

Ilustración 41 Presupuesto en productos snacks usuarios Gumbia



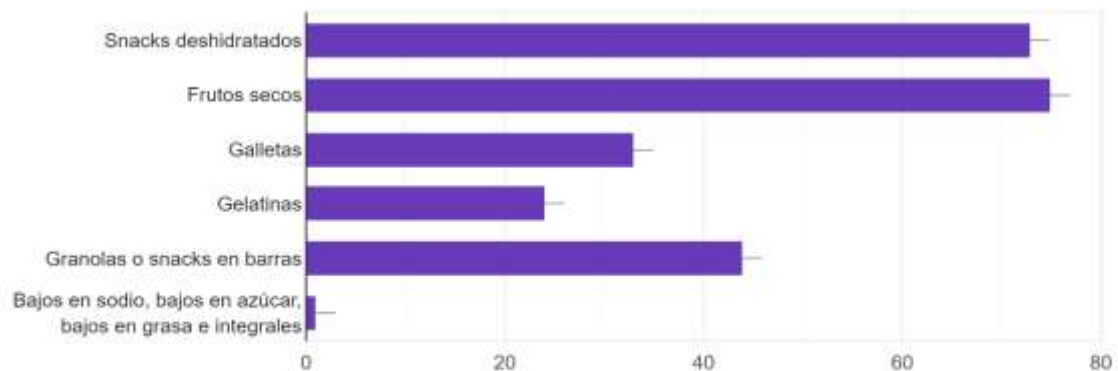
Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Casi el 70% de los encuestados destina un rango para mercado entre 300.000 a 500.000 pesos colombianos. El 60% de los encuestados realiza las compras quincenales, con esta información podríamos asumir que el gasto en mercado oscila entre los 600.000 y 1.000.000 COP mensuales. El 59% de los que realizaron la encuesta estarían dispuestos a gastar entre 30.000 y 50.000 en snacks, esto quiere decir un 10% del rubro total de presupuesto para mercado, y otro 33% de los que

realizaron la encuesta estarían dispuestos a gastar entre 60.000 y 80.000 en snacks, esto quiere decir un 20% del rubro total de presupuesto para mercado.

P12. ¿Cuáles son los snacks saludables que consumes?

Ilustración 42 Preferencia en snacks saludables usuarios Gumbia



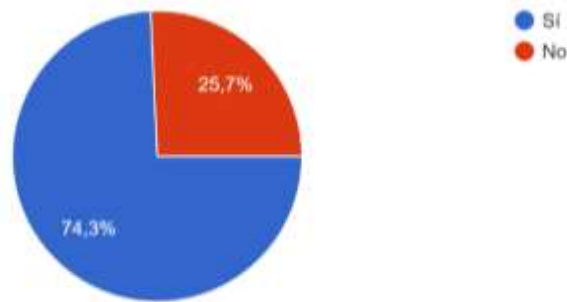
Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Los frutos secos es la opción más escogida por los que realizaron la encuesta, seguida por snacks deshidratados. Sin duda, se debe continuar comunicando la importancia del consumo de frutas, la practicidad de los snacks deshidratados y lo saludable y natural que son estos snacks frente a otras alternativas del mercado.

Alternativa a evaluar: mezclas de frutas deshidratadas y frutos secos y barras.

P13. ¿Has consumido productos de la marca Gumbia?

Ilustración 43 Consumo de productos de la marca por los usuarios Gumbia

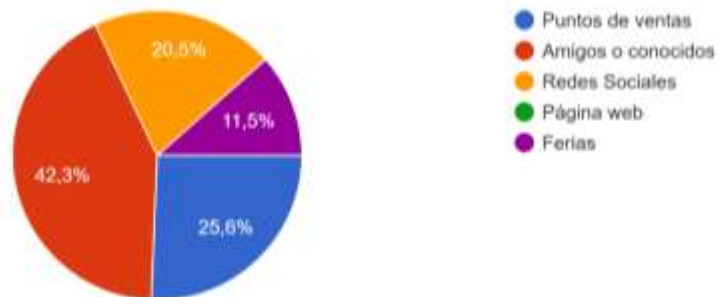


Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Conocimiento más detallado de los consumidores Gumbia

P14. ¿Cómo conociste los productos Gumbia?

Ilustración 44 Medio por el cual se conoció productos Gumbia



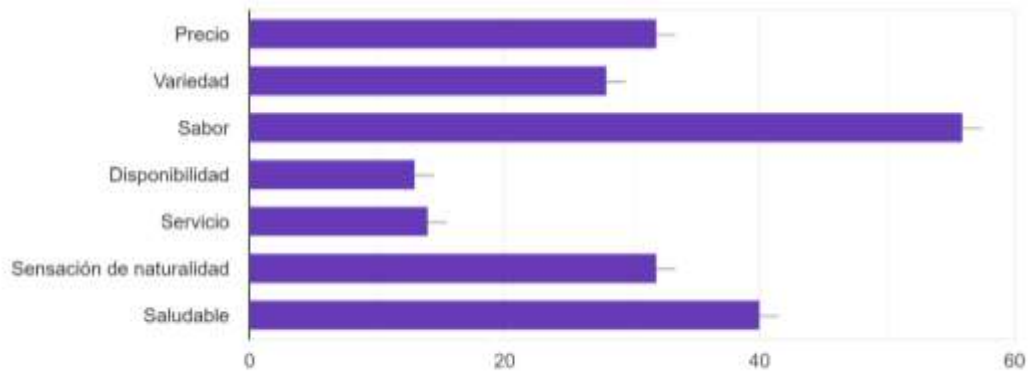
Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

El 42% de los encuestados conocieron Gumbia por amigos o conocidos, esto podría indicar que los productos Gumbia gozan de un buen prestigio y un alto voz a voz. Los puntos de ventas representan casi un 26%, lo que indica que el trabajo realizado por impulsadoras o material POP en puntos de ventas debe continuar, porque representa un punto de contacto importante de un consumidor con una marca. Las redes sociales representan un 20%, sin embargo, es un canal que día a día toma

más relevancia, por lo que los esfuerzos que se realizan en este canal son de vital ayuda para posicionar la marca.

P15. ¿Cuáles son las características que buscas en los productos Gumbia?

Ilustración 45 Criterios de selección productos Gumbia

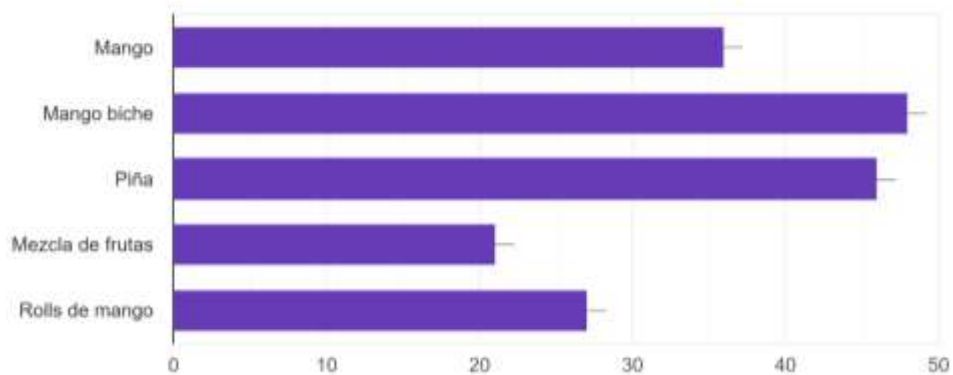


Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Se pueden evidenciar tres aspectos muy importantes: sabor, saludable y precio. El sabor es el aspecto más valorado por un 72 % de los encuestados.

P16. ¿Cuáles son tus Gumbia snacks favoritos?

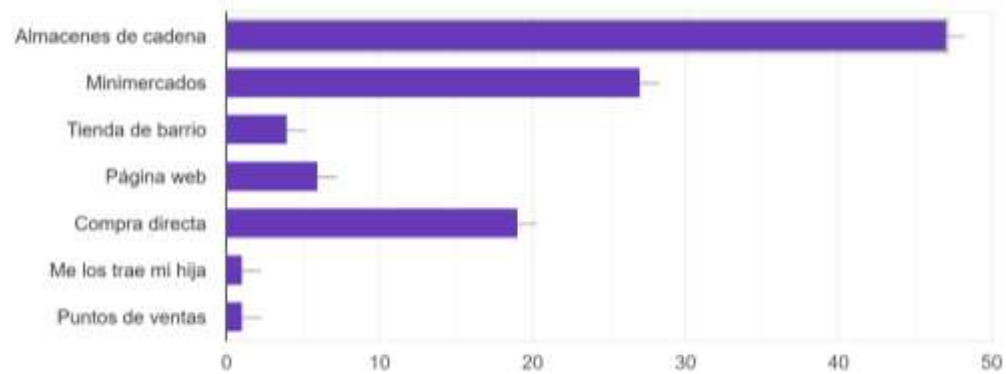
Ilustración 46 Preferencia de productos Gumbia



Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

P17. ¿Dónde adquieres tus productos Gumbia?

Ilustración 47 Lugar de adquisición productos Gumbia

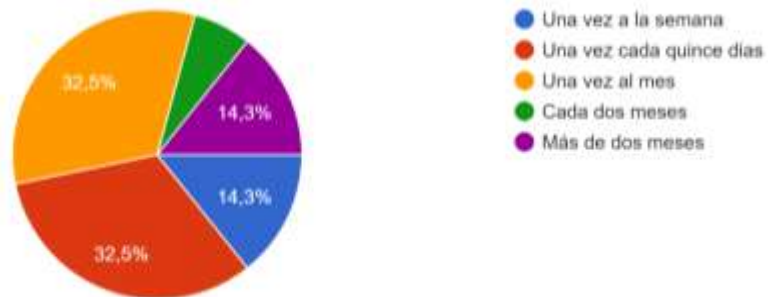


Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Más del 80% de los encuestados realiza las compras de los productos Gumbia por medio de almacenes de cadena, tiendas de barrio y puntos de ventas, la estrategia de distribución debe ir muy encaminada a seguir creciendo en estos canales. La página web tiene un porcentaje bajo, pero se considera que es una apuesta a mayor, mediano y largo plazo y que está muy unida con el trabajo realizado en redes sociales.

P18. ¿Con qué frecuencia compras los productos de la marca Gumbia?

Ilustración 48 Frecuencia de compra productos Gumbia

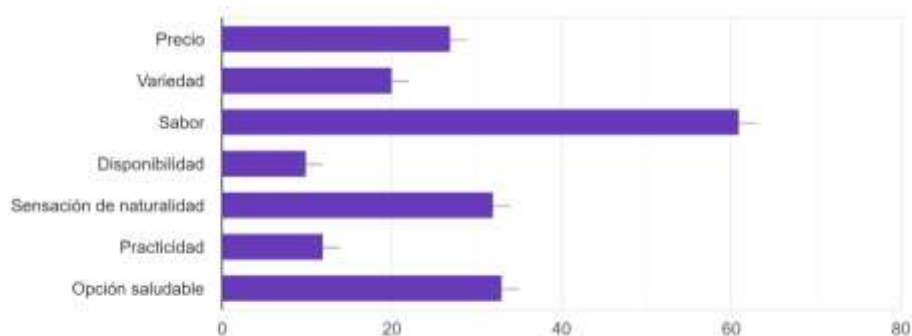


Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Se puede analizar que la frecuencia de compra de los productos Gumbia podría ir muy unida con la frecuencia con la que los encuestados realizan compras de mercado.

P19. ¿Por qué eliges comprar los productos Gumbia antes que los productos de la competencia?

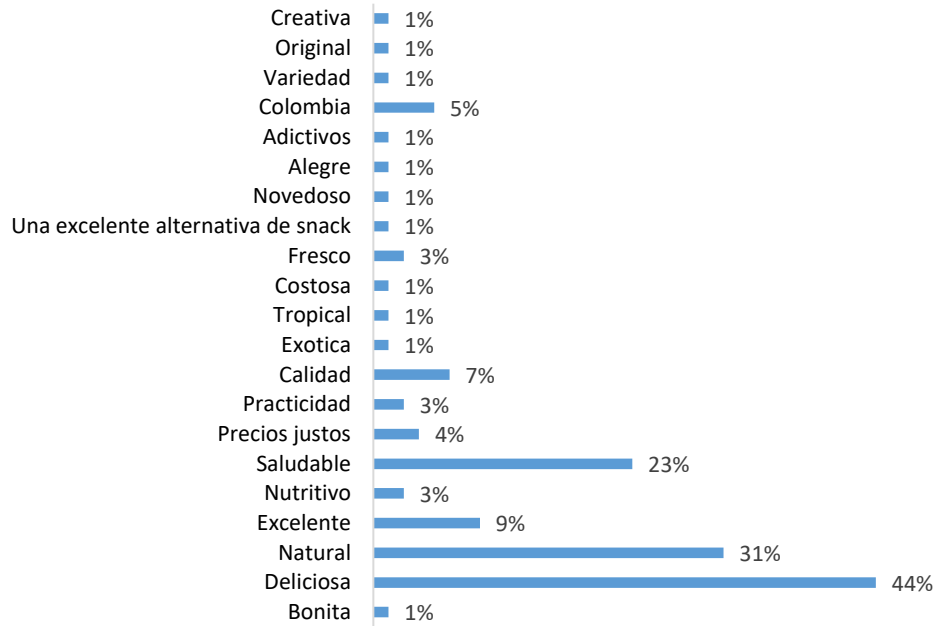
Ilustración 49 Criterios de selección productos Gumbia sobre productos competidores



Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

P20. ¿Cómo define la marca Gumbia?

Ilustración 47 Descripción de la marca Gumbia



Fuente: Resultado encuesta de conocimiento usuarios Gumbia, Anexo 1

Buyer Persona- PERFIL

SOFIA GIRALDO



Perfil

Mujer de 30 años, soltera. Vive en la ciudad de Medellín.

Nivel adquisitivo medio alto

Tiene un trabajo con un cargo intermedio

PREFERENCIAS

Prefiere alimentos ricos y saludables.

Le gusta fijarse cuánto paga por cada uno de los alimentos que compra.

Le gusta realizar las compras de su hogar en puntos de ventas, pero le gusta ver marcas nuevas y buscar información de ellas en redes sociales.

Todas las quincenas compran snacks saludables junto con las compras del mercado

HOBBIES

Le gusta compartir tiempo en familia los fines de semana.

Le gusta las redes sociales e interactuar con las marcas.

8. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO

Para este apartado se tendrá en cuenta los resultados de la investigación realizada para desplegar unas estrategias de mercado de acuerdo a productos, precio, distribución y comunicación.

8.1 PRODUCTO

En la encuesta podemos evidenciar preferencia por frutos secos como la opción más escogida de snacks saludables, seguida por snacks deshidratados. Dentro de las estrategias que se proponen está la de recalcar los beneficios de consumir los snacks deshidratados, que son mejores para la salud y proporcionan grandes beneficios al sistema digestivo.

Acciones:

- Resaltar las ventajas del consumo de fruta dentro de la alimentación diaria
- Resaltar que los snacks deshidratados son fáciles de transportar
- Comunicar y educar a los consumidores las ventajas del consumo de snacks deshidratados.
- Innovar con productos importantes para el mismo target como mezclas de frutas deshidratadas y frutos secos y barras.

Dentro de las estrategias de productos también se considera que la empresa *Deshidratados D'Lara* debería incluir nuevos servicios al cliente, con el propósito de brindar comodidad y bienestar.

Acciones:

- Incluir envíos en toda Colombia
- Kits mensuales productos Gumbia. Para garantizar una cantidad de compras mensuales en productos Gumbia se sugiere proponerles a los clientes Gumbia el envío mensualmente sin costo de sus snacks favoritos.

8.2 PRECIO

Los precios, de acuerdo con el 44.3% de las personas entrevistadas, son un factor importante, por lo que se sugiere realizar un análisis de estos en productos semejantes, con el fin de estar dentro de los rangos del mercado. La estrategia es tener unos precios competitivos, muy ajustados a la oferta y demanda.

Acciones:

- Precios estacionales: Se pueden aplicar sobre todo en los snacks saludables vendidos a través de la página web de la compañía, con esta acción además incentivamos la venta en los canales directos.
- Descuentos en los productos de baja rotación: Los productos preferidos, de acuerdo con la encuesta son piña, mango, mango biche y Rolls de mango, pero se propone aplicar descuentos para mover productos de una rotación más lenta, como lo pueden ser los snacks deshidratados de mezcla de frutas. Esta estrategia también puede ser utilizada para promover otros productos del portafolio o cuando se quiera introducir un nuevo producto.
- Organizar combos: Estos combos ayudan a generar venta cruzada de productos y maximiza las ganancias para la compañía. Si los productos se adquieren en combos se podría otorgar un beneficio para el cliente, como un descuento adicional o envío gratis. Esta estrategia, además de las ventajas anteriormente mencionadas, ayuda a probar nuevos productos de la marca.
- Precios de acuerdo con la localización geográfica: Para los envíos fuera de Medellín, la empresa debe decidir qué precios se deben fijar a estos clientes. Estos precios se deben fijar de acuerdo con las distancias, fletes o también decidir si se prefiere mantener los mismos precios y que los clientes sean los que asuman los costos de envíos de los productos.

8.3 DISTRIBUCIÓN Y OMNICANALIDAD

Canal de distribución indirecto

Estrategia de distribución intensiva: Se propone que *Deshidratados D'Lara* siga con una estrategia de distribución intensiva, donde el propósito es llegar a la mayor cantidad de puntos de venta para que los clientes tengan mayor acceso a los productos Gumbia y esto ayude al posicionamiento de la marca. Esta estrategia se plantea luego de evidenciar que el 75% compra en almacenes de cadena, puntos de venta, minimercados. La encuesta realizada nos muestra la importancia de los *retailers* en la comercialización de los productos Gumbia.

Tiendas especializadas

Esta estrategia también pertenece a distribución intensiva. Lo que se busca es establecer más alianzas comerciales con tiendas especializadas para lograr mayor colocación de producto a nivel nacional. Se piensa en gimnasios o centros de entrenamiento, tiendas saludables físicas y online.

Góndolas saludables

De acuerdo con lo que se habló al principio de este plan de mercadeo, personas de diferentes estratos socioeconómicos están preocupados por mejorar sus hábitos alimenticios. *Deshidratados D'Lara* ha venido trabajando en la apertura de espacios saludables en tiendas ubicadas en estratos 3 y 4. Se recomienda que se continúe con esta estrategia para llegar a más personas del territorio nacional.

Acciones para llegar a más personas dentro de los almacenes de cadena, puntos de ventas y minimercados:

- Impulsadoras entregando muestra gratis de producto
- Alianzas comerciales con productos saludables de bastante rotación para armar combos en conjunto y garantizar mayores ventas.

Canal de distribución directo

Una de las apuestas de la compañía es la venta por canales propios, su canal propio más importante es el de la página web.

Las compras en sitios web han venido en aumento y a raíz de la crisis propiciada por el COVID-19, las personas optaron por compras que requirieran no moverse de sus hogares.

Actualmente, menos del 10% de los encuestados compran por la página web, sin embargo, debido a la tendencia mundial, se considera que este debe ser un canal que se debe incentivar, promover, fortalecer.

Ventajas de las ventas en canales propios:

- Los clientes son de la compañía y no del canal.
- Conocimiento de los clientes: Permite identificar quiénes son, cómo compran, qué compran, cada cuánto compran y por qué compran. Además, permite realizar planes de personalizaciones y acciones segmentadas de mercadeo.
- Elimina costos de intermediación.

Acciones:

En el carrito de compra

- Para los envíos fuera y dentro de Medellín, permitir la opción de calcular el costo de envío.
- Incluir productos de venta cruzada y escalonada.

Página de *checkout*

- Posibilidad de enviarlo como regalo: empaque, tarjeta personalizada, factura regalo.

8.4 COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MERCADEO

Las estrategias de comunicación se van a dividir en canales de comunicación tradicionales y canales de comunicación digitales.

Sin duda la comunicación es un punto muy importante dentro de las estrategias, teniendo en cuenta que es la que permite llegar a más personas, conocer la marca y los beneficios que esta ofrece. Además, permiten masificar la información de las compañías y sus productos y llegar a un mayor público.

Comunicación en canales digitales

Google, CRM, Página web

Acciones:

- Posicionamiento en buscadores. SEO y SEM para Google:
Definición de las palabras claves: Esta acción se está realizando muy bien por la compañía, se propone continuar con esta estrategia para seguir apareciendo dentro de los primeros lugares de búsqueda cuando se digiten las palabras snacks, snacks deshidratados, snacks saludables, frutas deshidratadas.
- Definición de las campañas digitales de acuerdo con las necesidades del público objetivo: Campañas segmentadas de mensajes de textos, emails, de acuerdo con el conocimiento de clientes.
- Establecer indicadores de gestión y monitoreo: Los indicadores que se podrían considerar, son: número de nuevos clientes, nuevas ventas por medio de los canales digitales de la compañía, mayor número de visitantes a la página web.
- Seguimiento y ajustes: Se sugiere revisar permanentemente qué acciones están funcionando para *Deshidratados D'Lara* de acuerdo con la medición de los indicadores de gestión.

Redes Sociales

Acciones

- Continuar ganando seguidores para la marca orgánicamente: uno de los objetivos principales de la empresa es aumentar el *awareness* y el *engagement* a nivel nacional con los seguidores de Gumbia. Una de las maneras de lograr este objetivo es ganando seguidores orgánicos a través de las redes sociales. Para ganar seguidores de manera orgánica las acciones que podrían realizarse son definición de hashtag claves y seguir a los seguidores de los competidores.
- Elaborar campañas para lanzar vía redes sociales: Las campañas además de generar *awareness* y *engagement*, también son un canal importante para promover las ventas por canales digitales propios de la compañía como la página web. Dentro de las acciones que se proponen son:
 - Calendizar las campañas: Las campañas deben planearse para actuar de acuerdo con un cronograma y poder ejecutarlas de acuerdo con una organización previa. Se propone un calendario de campañas alineado con los objetivos empresariales.
 - Generar contenido de valor, también de acuerdo con momentos de consumo: Esta estrategia también se viene realizando muy bien por la compañía Deshidratados D'Lara. Se propone seguir generando contenido relevante para los usuarios, como por ejemplo recetas con los snacks deshidratados, momentos de consumo, etc.
 - Establecer indicadores de gestión.

Otras acciones que se sugieren luego de analizar los resultados de las encuestas:

- Asociaciones con otras marcas saludables: Ofrecer combos en conjunto, aparecer en las publicaciones de los aliados, venta de productos de Deshidratados D'Lara en otras marcas saludables y viceversa.

Ejemplo de campañas que se podrían realizar a través de redes sociales para incentivar ventas en canales propios digitales:

Ilustración 51 Ejemplo de campañas en redes sociales

Nombre de la campaña	Objetivo	Descripción	¿Cómo participar?
La rifa de sabor Gumbia	Aumentar el tráfico de mis redes sociales y ganar seguidores orgánicos	En redes se publicará una campaña donde se darán premios a quienes recomienden la marca Gumbia a otros amigos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir la cuenta de Gumbia • Etiquetar a dos amigos o mas • Darle <i>like</i> a la publicación Entre más amigas se mencionen, más oportunidades hay de ganar.
Compra Gumbia, compra sabor.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la venta de canales propios como la página web. • Incentivar la venta fuera de Medellín 	Envíos gratis a todo el país si se compran los productos por nuestra página web. www.deshidratadosdlara.com . La comunicación podría realizarse en página web, redes sociales, WhatsApp	

Fuente: Elaboración propia

CRM

Acciones

- Establecer una estrategia de relacionamiento con los clientes.
- Realizar el perfil de los compradores Gumbia.
- Analizar qué información es relevante recoger de los clientes Gumbia: Información de frecuencia de compra, tiquete promedio, productos comprados, lugar donde se realiza la compra, edad de los compradores, preferencias y gustos.
- Recoger información de los clientes a través de página web, redes sociales, WhatsApp.
- Ingresar información al software de CRM.
- Actualizar la información de los clientes.
- Analizar la información para elaborar reportes de segmentación de clientes, *customer lifetime value*, *share of wallet*, *NPS*.

Campaña de SMS

Una vez se tenga una estrategia de relacionamiento e implementación de una herramienta para recoger información de los clientes de Gumbia, se sugiere también utilizar herramientas como SMS para enviar campañas segmentadas. En estas campañas se podría enviar información de promociones, nuevos puntos de ventas e información relevante que considere la compañía para comunicarse con su público objetivo, también se podría utilizar como un mecanismo para brindar información de los pedidos, compras, etc.

Campaña de email marketing

Al igual que las estrategias por SMS, el email marketing es otra manera de comunicarse con los clientes Gumbia. Se considera una buena opción para enviar mensajes masivos, la limitante de las campañas por email es su baja tasa de apertura. Las campañas de email marketing pueden ser usadas para comunicar información relevante de los productos de la compañía, eventos, ferias, etc.

Para finalizar, es muy importante que todas las estrategias que se implementen de mercadeo sean medidas, para controlar y maximizar los resultados.

9. PRESUPUESTO DE INVERSIONES RELACIONADAS EXCLUSIVAMENTE CON LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Ilustración 52 Presupuesto en Investigaciones

Concepto	Descripción	Presupuesto
Encuesta consumidores snacks saludables	Aproximación y conocimiento de los consumidores de snacks saludables	300.000 COP

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 53 Presupuesto en Página web

Concepto	Descripción	Presupuesto
Carrito de compra	Calcular los gastos de envío	5.500.000 COP
	Posibilidad de ofrecerlo como regalo con factura de regalo	
Checkout	Ofrecer la posibilidad de ventas cruzadas y escalonadas	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 54 Presupuesto en redes sociales

Concepto	Descripción	Presupuesto
Contenido en redes	Contenido en redes diarios, historias	Ya tienen una persona que les maneja el contenido de las redes

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 55 Presupuesto en CRM

Concepto	Descripción	Presupuesto
CRM- Pago de licencias	Pago mensual de la licencia de la herramienta CRM	112.690 COP
Configuración de CRM	Persona que se encargue de la configuración de la herramienta de CRM, capacitación de la misma, conexión de todas las aplicaciones con el CRM	10.000.000 COP
SMS-Magic	Pago mensual de la licencia de SMS-Magic para envío mensajes de textos	187.816 COP

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 56 Presupuesto en Campañas

Concepto	Descripción	Presupuesto
Campaña 1	La rifa de sabor Gumbia	300.000 COP
Campaña 2	Compra sabor, compra Gumbia	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 57 Presupuesto totalizado

Concepto	Descripción	Valor
Investigaciones	Encuesta	300.000 COP
Campañas y eventos	Campañas, CRM, SMS	10.600.506 COP
Promoción	Redes sociales, página web	5.500.000 COP
		<u>16.400.506 COP</u>

Fuente: Elaboración propia

Nota: El valor de la configuración de un CRM es un valor pagado una sola vez. Por otro lado, no se incluyó lo que cuesta diseñar, lanzar y dar seguimiento a contenidos publicados en redes sociales, porque la empresa ya tiene este rubro determinado y actualmente hay una persona realizando esa tarea.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

10.1 MATRIZ DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, TÁCTICAS, ACTIVIDADES, FECHAS Y RESPONSABLES

Ilustración 58 Cuadro de con cronograma de actividades

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Actividades	Fechas	Responsables
Ganar posicionamiento de mercado	Conocimiento, fidelización de clientes, CRM	Recoger información de los compradores, consumidores y clientes Gumbia, por medio de diferentes fuentes: Eventos, canal de distribución, redes sociales, páginas web	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir un listado de preguntas que a la marca le gustaría conocer de sus clientes. 2. Recoger retroalimentación de los clientes. 3. Recoger información demográfica, comportamental y transaccional 	30/09/2021	Auxiliar Operativo
		Elaborar perfil de clientes Gumbia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la información recogida de los clientes 2. Analizar los datos que coinciden de acuerdo con mi mercado meta y establecer perfil 		
		Ingresar la información en una base de datos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar alternativas de programas para la recolección, almacenamiento y análisis de la información de clientes 2. Elegir dónde se va a almacenar la información de los clientes, de acuerdo con lo que se quiere conocer de los mismos 		

		Alimentar la base de datos de clientes	1. Ingresar la información de las transacciones de nuestros clientes, frecuencia de compra, tiquete promedio, productos comprados y demás información de clientes que se considere relevante en la herramienta elegida para este fin.		
		Segmentación de clientes de mi base de datos	1. Analizar la información recogida en la base de datos 2. Dividir los consumidores de acuerdo con características específicas 3. Identificar los clientes más atractivos para la compañía, dividirlos en grupos	30/09/2021	Auxiliar Operativo/ Director Comercial
		Campañas de mercadeo segmentadas a público objetivo	1. Elegir el tipo de campañas más efectiva para llegar al segmento que se desea 2. Elaborar el mensaje de la campaña 3. Elegir el segmento de clientes 4. Lanzar la campaña 5. Medir el impacto de la campaña	31/12/2021	Director Comercial/ Community Manager
	Establecer una política de servicio al cliente	Definir los canales para una queja o reclamo	1. Análisis de los canales que puede habilitar la compañía para responder las quejas y reclamos 2. Escogencia de los canales. Canales digitales, telefónicos, etc.	3/08/2021	Director Comercial
		Comunicar los canales para una queja o reclamo	1. Realizar un comunicado a los clientes de los canales disponibles para realizar una queja o reclamo. 2. Escoger qué canales de comunicación son los adecuados para divulgar el mensaje (canales digitales, presenciales, o ambas)	15/11/2021	Community Manager/Director Comercial/Aux. Operativa
		Seguimiento de mis quejas o reclamos	1. Establecer indicadores de acuerdo con el proceso: Tiempo de respuesta, tiempo de cierre reclamo o queja, satisfacción del cliente	30/11/2021	Community Manager/Director

					Comercial/ Aux. Operativa
		Indicadores de gestión	1. Establecer indicadores de acuerdo con el proceso: Tiempo de respuesta, tiempo de cierre reclamo o queja, satisfacción del cliente	15/01/2022	Community Manager/Director Comercial/ Aux. Operativa
Incrementar cuota de mercado	Aumentar la penetración de mercado	Nuevas alianzas comerciales con <i>retailers</i> y tiendas especializadas	1. Analizar el mercado donde se busca expandir la presencia de la marca Gumbia 2. Realizar listado de posibles aliados comerciales en el territorio colombiano a los que se quiere llegar 3. Realizar acercamiento con aliados comerciales para codificar productos Gumbia	31/12/2021	Director Comercial
		Apertura de góndolas saludables en la base de la pirámide	1. Analizar los puntos estratégicos del territorio nacional para la apertura de góndolas saludables 2. Realizar alianzas con otras marcas saludables para complementar las góndolas		
Aumentar las ventas por medio de canales digitales	Establecer una estrategia de SEO Y SEM para Google y Facebook	Realizar una estrategia de SEO	1. Definir los objetivos digitales para Deshidratados D'Lara 2. De acuerdo con el perfil persona de la compañía, analizar cuáles son las mejores palabras para posicionar la marca 3. Organizar palabras claves por categoría e importancia 4. Definir palabras más rentables 5. Puja por palabras claves	31/12/2021	Community Manager/Director Comercial/Aux. Operativa
		Realizar estrategia de SEM	1. Definir los objetivos digitales para Deshidratados D'Lara 2. Establecer las palabras claves 3. Estudio de la competencia		

			<p>4. Crear publicidad por medio de Google AdWords</p> <p>5. <i>Remarketing</i></p> <p>6. Análisis de resultados</p>		
		Establecer presupuesto de acuerdo con el estudio anterior	1. Establecer presupuesto para estrategia combinada de SEO y SEM		
		Establecer los indicadores de gestión para monitoreo y seguimiento	<p>1. Definir los objetivos digitales para Deshidratados D'Lara</p> <p>2. Medir el alcance de las estrategias de SEO y SEM por medio de impresiones, CTR, Clics, aumento de tráfico en página web, mayores ventas en sitio web</p>		
		Monitoreo, seguimiento y ajustes	<p>1. Establecer un tiempo para revisar efectividad de los esfuerzos de mercadeo</p> <p>2. Revisar campañas lanzadas con resultados obtenidos</p> <p>3. Comparar los resultados obtenidos en la publicidad con los objetivos propuestos.</p>		
	Establecer las campañas en redes más atractivas para público objetivo	Calendarizar mis campañas	<p>1. Establecer un tiempo para revisar efectividad de los esfuerzos de mercadeo</p> <p>2. Revisar campañas lanzadas con resultados obtenidos</p> <p>3. Comparar los resultados obtenidos en la publicidad con los objetivos propuestos.</p>	15/01/2022	Community Manager/Director Comercial/Auxiliar Operativa
		Realizar contenido relevante	<p>1. Revisar las campañas que despertaron más interés en público objetivo y replicarlas</p> <p>2. Escogencia de influenciadores claves relacionados con los productos para promocionar a Gumbia</p> <p>3. Establecer un presupuesto para las acciones en Instagram, teniendo en cuenta las ventas de la compañía y crecimiento esperado</p>		

		Establecer indicadores de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetivos específicos para redes sociales. Definir las metas. 2. Definir indicadores de gestión, se sugiere utilizar número de <i>likes</i>, número de veces compartida la publicación, uso de <i>hashtags</i>, interacciones recibidas. 3. Medir el alcance de las acciones realizadas en Instagram para conocer el impacto de las campañas. 		
		Seguimiento, control y ajustes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un tiempo para revisar efectividad de los esfuerzos de mercadeo 2. Revisar campañas lanzadas con resultados obtenidos 3. Comparar los resultados obtenidos en la publicidad con los objetivos propuestos 		

Fuente: Elaboración propia

11. CONTROL Y SEGUIMIENTO

11.1 MATRIZ DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, TÁCTICAS, METAS, INDICADORES Y KPI's

Ilustración 59 Cuadro con metas, Indicadores y KPI's

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Metas	Indicador	KPI's
Ganar posicionamiento de mercado	Conocimiento, fidelización de clientes, CRM	Recoger información de los compradores, consumidores y clientes Gumbia, por medio de diferentes fuentes: Eventos, canal de distribución, redes sociales, páginas web	Lograr una base de datos completa con información demográfica, comportamental, transaccional de 100 clientes	% de datos completos de clientes	No. datos registrados/ no. datos totales*100
		Elaborar perfil de clientes Gumbia			
		Ingresar la información en una base de datos			
		Alimentar la base de datos de clientes			
		Segmentación de clientes de mi base de datos	Lograr que todos los clientes de la base estén categorizados en grupos homogéneos	No. de clientes clasificados	No. de clientes clasificados/ total clientes base*100
		Campañas de mercadeo segmentadas a público objetivo	Lanzar 3 campañas de mercadeo cogiendo los clientes de la base de datos	% de campañas realizadas	No. de campañas realizadas/ No. de campañas planeadas *100
	Establecer una política	Definir los canales para una queja o reclamo	Habilitar al menos 2 canales para la	% de canales habilitados	No. de canales habilitados/ Total

	de servicio al cliente		recepción de quejas y reclamos		de canales habilitados*100
		Comunicar los canales para una queja o reclamo	Realizar 5 campañas por diferentes medios para comunicar los canales para la recepción de quejas y reclamos	1. % de campañas realizadas 2. Efectividad de la comunicación	1. Campañas realizadas/Campañas planeadas *100 2. No. de quejas recibidas en el periodo
		Seguimiento de mis quejas o reclamos	Realizar seguimiento y cierre a todas las quejas y reclamos recibidas en los plazos prometidos	1. Respuesta a quejas y reclamos en un periodo menor o igual a 15 días 2. Cierre de quejas y reclamos en un periodo menor o igual a 30 días	1. Promedio de días de respuesta de quejas y reclamos 2. Promedio de días para el cierre de quejas y reclamos
		Indicadores de gestión	Medir la satisfacción del cliente en todo el proceso de servicio al cliente	Lograr una satisfacción del 80% en el proceso de servicio al cliente	Calificación recibida/Calificación total*100
Incrementar cuota de mercado	Aumentar la penetración de mercado	Nuevas alianzas comerciales con <i>retailers</i> y tiendas especializadas	Aumentar en un 20% la cobertura de la marca Gumbia en el territorio nacional	1. % de nuevos puntos de ventas 2. Incremento de productos codificados en diferentes puntos de ventas	1. No. de nuevos puntos de ventas registrados en el periodo/ total de puntos de ventas 2. No. de productos codificados en los nuevos
		Apertura de góndolas saludables en la base de la pirámide			

					puntos de ventas en el periodo
Aumentar las ventas por medio de canales digitales	Establecer una estrategia de SEO Y SEM para Google y Facebook	Realizar una estrategia de SEO	Aumentar las ventas de la compañía en un 20% a través de mayor tráfico de la página web	% de Incremento de ventas luego de realizar estrategia de SEO y SEM	1. No. de visitantes en un periodo de tiempo 2. Duración de la sesión 3. Tasa de rebote 4. Tiempo en la página web 5. Tasa de conversión
		Realizar estrategia de SEM			
		Establecer presupuesto de acuerdo con el estudio anterior			
		Establecer los indicadores de gestión para monitoreo y seguimiento			
		Monitoreo, seguimiento y ajustes			
	Establecer las campañas en redes más atractivas para público objetivo	Calendarizar mis campañas	Aumentar el <i>engagement</i> en redes sociales	% de Interacción de usuarios con los contenidos en redes sociales	1. Alcance: No. de personas que visualizaron la publicación 2. Ventas: Ventas realizadas de los productos Gumbia, luego de las publicaciones 3. No. de nuevos seguidores 4. Interacción: No. de <i>likes</i> recibidos, No. de comentarios recibidos, No. de veces compartidas mi publicación
		Realizar contenido relevante			
		Establecer indicadores de gestión			
		Seguimiento, control y ajustes			

12. LECCIONES APRENDIDAS

12.1 DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO

El presente trabajo de grado ha producido un impacto positivo, dejando sin duda muchos aprendizajes que pueden ser puestos en práctica en el ámbito laboral. En primer lugar, se debe recalcar que la experiencia en la realización de un plan de mercadeo es muy enriquecedora porque permite combinar lo teórico y lo práctico, permite interactuar con una organización real, pequeña y con una necesidad y aportar con base al conocimiento aprendido un grano de arena a dicha organización. Tomando como base lo anteriormente expuesto, se aplaude esta nueva iniciativa de la Universidad EAFIT de proveer diferentes alternativas de grado adicional a la tesis, como lo ha sido ejecutar un plan de mercadeo para una pyme colombiana.

Por otro lado, se describe mi experiencia de la autora como estudiante en el ejercicio de la elaboración del plan de mercadeo, quien manifiesta que *Deshidratado D'Lara* es una empresa espectacular, con todos los ingredientes, capacidades, conocimientos, iniciativas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es una marca que despierta emociones y sentimientos y eso es lo que deben despertar las marcas. *Deshidratados D'Lara* representa a Colombia, las frutas, los colores, los sabores, la cumbia, es una marca que transmite experiencias positivas y genera conexiones con las personas que entran en contacto con la misma.

Con el equipo de trabajo de *Deshidratados D'Lara* logramos una conexión y se trabajó en conjunto para elaborar un plan ejecutable y medible de acuerdo con sus necesidades actuales.

La empresa no cuenta con un área de mercadeo estructurada formalmente, sin embargo, dentro de la organización tienes personas externas trabajando en una estrategia de marketing digital para apoyar el posicionamiento de la marca, tienen un norte bien fijado. Como debilidad se encontró que les faltaba poner los planes en

papel, con fechas y responsables para ser ejecutados con un orden y una estructura.

Para concluir, la autora expresa su gratitud con *Deshidratados D'Lara* por permitirle adentrarse a la compañía, por abrirle sus puertas, compartir información, retroalimentar el proceso y sobre todo porque entre ambas partes, trabajando mancomunadamente, se logró un plan accionable y relevante para ellos.

Por último, la autora se lleva una estructura que permite replicar este ejercicio con otras empresas y que, a diferencia de la elaboración de una tesis, permite enfocar los conocimientos a una empresa de verdad y esa experiencia sin duda hace que se aprenda más.

12.2 DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Para tener la óptica de la organización se habló con el director comercial de *Deshidratados D'Lara*, Juan Sebastián, y nos comentó como vivió el proceso del plan de mercadeo dentro de la organización. El director considera que todo el proceso que se hizo en la empresa es ganador y necesario para empresas pequeñas, ya que es una manera de acceder a un plan de mercadeo de una forma ordenada, lógica, responsable y ayuda a tener una estructura empresarial.

Adicional, la realización de un plan de mercadeo es importante porque normalmente las acciones se centran en el día y la venta, dejando a un lado la planeación. Estos espacios entre estudiante-empresa-asesor, fueron enriquecedores porque también propiciaron momentos de reflexión e ideación de las mejores acciones hacia donde se podía encaminar la compañía, también permitió identificar las falencias y necesidades en temas de mercadeo. “Gran insumo y totalmente real, hemos tratado de acércalo lo más posible. Yo he pensado en todas ellas, pero de pensar a plasmarlas es diferente”, fue el comentario de Juan Sebastián.

Como punto de mejora para futuros planes de mercadeo comentados por estudiantes, empresa y asesor, se menciona la falta de un encuentro físico para conocer más de fondo la empresa, el proceso productivo y proceso interno. Juan Sebastián comentó lo siguiente: “Si es necesario meterse más en la empresa, Había un compañero que ya le había hecho un trabajo de mercado que tenía una persona más metida y tienen de pronto un plan que pueda ser más aplicable, llevarlo lejos”.

A pesar de elaborar un plan de mercadeo concertado entre estudiante, empresa y asesor, una dificultad presentada era el miedo de la organización de compartir cifras de ventas con el estudiante para la realización de proyecciones de ventas y otros mejores análisis, lo cual fue entendido y aceptado por todas las partes.

12.3 DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Para este último punto se tomaron en cuenta los comentarios realizados por las tres partes: estudiante, empresa y asesor.

Por parte de la empresa se argumentó que la metodología en papel es funcional y lleva un orden lógico, coherente y funcional. Sin embargo, el proceso careció de un mejor trinomio entre las partes, porque para que estos procesos funcionen, además de una metodología funcional, se necesita más cercanía y menos virtualidad.

A pesar de estas dificultades, la empresa quedó satisfecha con los resultados obtenidos, con las intervenciones de ambas partes, con las sesiones de ideas y de auto reflexión, y considera que todo lo plasmado en este plan es una herramienta brutal para ayudarse a conseguir sus objetivos organizacionales.

Por parte del estudiante, considera que la metodología fue buena, clara, estructurada. El cronograma de actividades contaba con unos tiempos justos. Se

tuvo buen acceso a cada una de las partes, ya fuera para resolver dudas con la empresa o con el asesor.

El proceso fue muy positivo, las interacciones muy beneficiosas, hubo momentos muy productivos, de muchas ideas, aportes de colaboración entre las partes, además de una sintonía y un ambiente muy agradable. El proceso de dirección cumplió con todas las expectativas del estudiante, porque explicaba claramente el cronograma de actividades, las dudas de las entregas, seguimientos. La dinámica de trabajo fluyó

de manera organizada, aprovechando siempre los tiempos de las reuniones para recibir retroalimentación de las diferentes partes.

La estudiante manifiesta que valora y aprovecha de mejor manera el conocimiento aplicado a la realidad y le gustan estas nuevas iniciativas de la Universidad que benefician, sin duda a todas las partes, tanto a los estudiantes como a empresas pymes en Colombia, que de otra forma se les dificultaría acceder a un plan de mercadeo.

13. ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de Información

Encuesta a través de redes sociales

1. Nombre
2. Usuario de Instagram
3. ¿Cuál es tu género?
 - a) Mujer
 - b) Hombre
 - c) Prefiero no decirlo
4. ¿Cuál es tu edad?
 - a) Menor de 18
 - b) 18 años a 24 años
 - c) 25 años a 34 años
 - d) 35 años a 44 años
 - e) Más de 44 años
5. ¿En qué ciudad te encuentras?
 - a) Leticia
 - b) Medellín
 - c) Arauca
 - d) Barranquilla
 - e) Bogotá
 - f) Cartagena
 - g) Tunja
 - h) Manizales
 - i) Florencia
 - j) Yopal
 - k) Popayán
 - l) Inírida
 - m) San José del Guaviare

- n) Neiva
- o) Riohacha
- p) Santa Marta
- q) Villavicencio
- r) Pasto
- s) Cúcuta
- t) Mocoa
- u) Armenia
- v) Pereira
- w) San Andrés
- x) Bucaramanga
- y) Sincelejo
- z) Ibagué
- aa) Cali
- bb) Puerto Carreño
- cc) Mitú

6. ¿Cuál es tu estado civil?

- a) Soltero
- b) Unión Libre
- c) Casado sin hijos
- d) Casado con hijos
- e) Divorciado
- f) Viudo

7. ¿Qué actividades le gusta realizar en sus tiempos libres?

- a) Pasar tiempo en familia
- b) Compartir con amigos
- c) Actividades al aire libre
- d) Practicar algún deporte
- e) Leer un libro

8. ¿Quién compra los productos del mercado en el hogar?
 - a) Yo mismo
 - b) Mi pareja
 - c) Mis padres
9. ¿Qué presupuesto destinas para hacer la compra de mercado?
 - a) Entre 300.000 y 500.000 COP
 - b) Entre 600.000 y 800.000 COP
 - c) Entre 900.000 y 1.100.000 COP
 - d) Entre 1.200.000 y 1.500.000 COP
 - e) Arriba de 1.500.000 COP
10. ¿Cada cuánto tiempo realizas las compras de mercado?
 - a) Semanal
 - b) Quincenal
 - c) Mensual
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente en productos de snacks?
 - a) Entre 30.000 y 50.000 COP
 - b) Entre 60.000 y 80.000 COP
 - c) Entre 90.000 y 110.000 COP
 - d) Entre 120.000 y 150.000 COP
 - e) Arriba de 150.000 COP
12. ¿Cuáles son los snacks saludables que consumes?
 - a) Snacks deshidratados
 - b) Frutos secos
 - c) Galletas
 - d) Gelatinas
 - e) Granolas o snacks en barras
 - f) Bajos en sodio, bajos en azúcar, bajo en grasas e integrales

13. ¿Has consumido productos de la marca Gumbia?

- a) Si
- b) No

CONSUMO PRODUCTOS GUMBIA

14. ¿Cómo conociste los productos Gumbia?

- a) Puntos de ventas
- b) Amigos o conocidos
- c) Redes sociales
- d) Página web
- e) Ferias

15. ¿Cuáles son las características que buscas en los productos Gumbia?

- a) Precio
- b) Variedad
- c) Sabor
- d) Disponibilidad
- e) Servicio
- f) Sensación de naturalidad
- g) Saludable

16. ¿Cuáles son tus Gumbia snacks favoritos?

- a) Mango
- b) Mango biche
- c) Piña
- d) Mezcla de frutas
- e) Rolls de mango

17. ¿Dónde adquieres tus productos Gumbia?

- a) Almacenes de cadena
- b) Minimercados
- c) Tienda de barrio
- d) Página web
- e) Compra directa
- f) Puntos de ventas
- g) Me los trae mi hija

18. ¿Con qué frecuencia compras los productos de la marca Gumbia?

- a) Una vez a la semana
- b) Una vez cada quince días
- c) Una vez al mes
- d) Cada dos meses
- e) Más de dos meses

19. ¿Por qué eliges comprar los productos Gumbia antes que los productos de la competencia?

- a) Precio
- b) Variedad
- c) Sabor
- d) Disponibilidad
- e) Servicio
- f) Sensación de naturalidad
- g) Saludable

20. ¿Cómo define la marca Gumbia?

Anexo 2. Información costos herramientas relacionamiento con clientes

The screenshot shows the Zoho One pricing page. At the top, there is a navigation bar with the Zoho One logo and links for '¿Por qué Zoho One?', 'Casos de uso', 'Precios', 'Resources', and 'Equipo de expertos'. The main heading is 'Pellízquese' (Taste it). Below this, there are two pricing options, each with a 'PRUEBO AHORA' (Try Now) button.

Plan	Costo	Descripción
Precio por todos los empleados	\$30	Por empleado/mes, cobro anual, más impuestos, según corresponda. Debe adquirirse una licencia para todos los empleados.*
Precios de usuario flexibles	\$75	Por usuario/mes, cobro anual, más impuestos, según corresponda. Adquiera una licencia para cualquier cantidad de usuarios.

Anexo 3. Información costos herramientas de mensajes de textos

The screenshot shows the Zoho One text messaging pricing page. At the top, there is a search bar and a 'Find a text messaging plan that's right for you' heading. Below this, there are three pricing plans, each with a 'Buy Now' button.

Plan	Costo	Descripción
Start Your Conversations	\$50	Small business or single shops. SMS Service Plan Includes: 250 SHZ Credits, 1 Sender ID, 3 Basic User Licenses.
Grow Your Conversations	\$100	Medium business or multi-shops. SMS Service Plan Includes: 500 SHZ Credits, 1 Sender ID, 3 Power User Licenses.
Custom Plan	Variable	For large business with custom needs. Contact us to create a custom package to meet your needs.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

AGRONEGOCIOS. (10 de Enero de 2020). COLOMBIA EXPORTÓ US\$74,3 MILLONES DE FRUTAS EXÓTICAS EN 2019, 6% MÁS QUE EL REGISTRO DE 2018. pág. 1. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-exporto-us743-millones-de-frutas-exoticas-en-2019-6-mas-que-en-2018-2950228>

Carrillo, Z. (16 de Mayo de 2018). Imperfecciones de frutas y verduras, daños ambientales y desperdicio de alimentos. *Efeverde*, 1. Obtenido de <https://www.efeverde.com/noticias/dano-ambiental-frutas-verduras-desperdicio-alimentos/>

Clavijo, S. (20 de Marzo de 2019). Pyme, Liquidez y “Ley de Pronto Pago”. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/pymes-liquidez-y-ley-de-pronto-pago-2842115>

EL HERALDO. (2017). 62 % de los colombianos dispuestos a pagar más por alimentos saludables. *EL HERALDO*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/salud/62-de-los-colombianos-dispuestos-pagar-mas-por-alimentos-saludables-368473>

Euromonitor International. (2021). *Naturally Healthy Packaged Food*.

Fano, F. J. (25 de Septiembre de 2015). *¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter*. Obtenido de <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#:~:text=Posici%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20o%20posicionamiento%20estrat%C3%A9gico&text=Porter%20encontrar%20ese%20lugar%20propio,ser%20atractiva%20para%20sus%20Clientes.&text=Porter%20formul%C3%B>

Fedefruta. (14 de Noviembre de 2017). CONSUMO MUNDIAL DE FRUTAS DESHIDRATADAS SERÍA DE 4 MILLONES DE TONELADAS EN 2020. pág. 1. Obtenido de <http://fedefruta.cl/consumo-mundial-de-frutas-deshidratadas-seria-de-4-millones-de-toneladas-en-2020/>

García, J. M. (2014). Diagnostico Comercial.

García, J. M. (2014). *Diagnostico Comercial*.

INNPULSA. (11 de Diciembre de 2020). Aprueban Ley de Emprendimiento que fortalecerá a los emprendedores colombianos como eje para la reactivación económica. 1. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/innformate/aprueban-ley-de-emprendimiento-que-fortalecera-los-emprendedores-colombianos-como-eje>

Jean-Yves Cadalen. (9 de Noviembre de 2017). *Fedefruta*. Obtenido de <http://fedefruta.cl/consumo-mundial-de-frutas-deshidratadas-seria-de-4-millones-de-toneladas-en-2020/>

LA REPÚBLICA. (25 de Julio de 2019). Conozca las cinco ventajas que la facturación electrónica le trae a una Pyme. pág. 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/conozca-las-cinco-ventajas-que-la-facturacion-electronica-le-trae-a-una-pyme-2888472>

LA REPÚBLICA. (22 de Octubre de 2019). Siete de cada 10 personas quieren más productos saludables según estudio Nielsen. pág. 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/siete-de-cada-10-personas-quieren-mas-productos-saludables-2783999>

Moreira, C. (2018). 715 millones de toneladas de frutas y verduras se desechan en el mundo. *Portafolio*, pág. 1.

NielsenIQ. (13 de Agosto de 2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. Obtenido de <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10->

colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/

Ortiz, J. S. (Marzo de 2021). Análisis Interno. (D. Berrio, Entrevistador)

PORTAFOLIO. (2021). Línea saludable, negocio con futuro en industria de 'snacks'.
Portafolio, 1.

PROCOLOMBIA. (2020). *Nuevas oportunidades para las frutas colombianas*.
Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/nuevas-oportunidades-para-las-frutas-colombianas-0>

Restrepo, J. M. (11 de 12 de 2020). *Innpulsa*. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/innformate/aprueban-ley-de-emprendimiento-que-fortalecera-los-emprendedores-colombianos-como-eje>

