

TRABAJO DE GRADO
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN “SABOR Y DELICIAS”

CATALINA MARÍA HOYOS UPEGUI
TATIANA ANDREA MUÑOZ ROJAS

ASESOR TEMÁTICO: MARIO E. VARGAS SÁENZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN

2013

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN “SABOR Y DELICIAS”

Tatiana Andrea Muñoz

Tamr81@hotmail.com

Catalina María Hoyos

Catahoyos56@hotmail.com

Resumen

Sabor y Delicias es una empresa conformada por un grupo de mujeres emprendedoras, todas ellas cabeza de hogar, auspiciadas por la Alcaldía de Medellín y EAFIT Social. El presente trabajo está orientado a responder a la necesidad que tiene Sabor y Delicias de incrementar su volumen de ventas, de manera que le permita mejorar su cobertura de mercado, incrementar su nivel de ingresos y garantizar sus utilidades en el presente.

Para cumplir con el objetivo planteado, se elaboró un plan simple pero con una propuesta efectiva; este plan parte de la generación de dos objetivos, cada uno con sus correspondientes iniciativas estratégicas y tácticas.

En el desarrollo del plan se entrevistó al grupo de emprendedoras se hicieron recomendaciones y se analizó la situación actual del negocio. En este cometido se recopiló información acerca de Sabor y Delicias, se realizó un análisis DOFA, que permitió definir las iniciativas estratégicas presentadas y, con base en ellas, se recomiendan los respectivos indicadores que permitan retroalimentar la gestión del plan de mercadeo propuesto.

Los objetivos planteados están orientados a lograr un incremento en el volumen de ventas del negocio, el primero busca incrementar el número de clientes y el segundo está dirigido a mejorar la oferta de productos existente, que, como se mencionó arriba, cuenta con las estrategias y tácticas diseñadas para llevarlo a cabo. Este trabajo se presentará a dicha empresa con el fin de que pueda implementar estas acciones y mejorar sus ingresos.

Palabras clave: plan de mercadeo, análisis DOFA, estrategia, empresa social.

Abstract

Sabor y Delicias is a company formed by a group of women entrepreneurs all household heads sponsored by the Mayor of Medellin and Social Eafit. This work is aimed at responding to the need of Sabor y Delicias to increase its sales volume, so that could improve its market coverage, increase its income and ensure profits in the present. To meet the goal set, a plan was developed with a simple but effective approach, this plan part of the generation of two objectives to be achieved, each with their strategic and tactical initiatives. In developing the plan are interviewed entrepreneurs group recommendations were made and analyzed the current financial situation of the business.

In this task was compiled information about Sabor y Delicias and it is based on a SWOT analysis, which defined the strategic initiatives presented and recommended the respective indicators to feedback management proposed marketing plan.

The objectives are designed to achieve an increase in sales volume of the business, the first seeks to increase the number of customers and the second objective is aimed at improving existing product offerings, as mentioned above, counts the strategies and tactics designed to

carry it out. This work will be submitted to the company, so that they can implement these actions and improve their income.

Key words: Marketing Plan, Analysis DOFA, Strategy, Social Enterprise

Introducción

Las empresas sociales en Colombia, que han venido creciendo desde 1985 y hoy son conocidas como “cooperativas”, para ser llamadas empresas deben cumplir con unos requisitos mínimos, tales como la autonomía, la durabilidad y la capacidad de generar valor, y para ello requieren un modelo para vender sus bienes o servicios.

Teniendo en cuenta las necesidades, vulnerabilidad y carencia de recursos y oportunidades laborales de una parte de la población, en el año 2011 nace la inquietud de un grupo de madres cabeza de familia ubicadas en la comuna 13 de la ciudad de Medellín de unir los esfuerzos y habilidades con el objetivo de conformar una “empresa social”, dedicada a la producción de alimentos (dulces y refrigerios), llamada Sabor y Delicias, la cual es auspiciada por la Alcaldía de Medellín y apoyada por instituciones como Eafit Social, que con algún aporte, económico, de formación, capacitación y guía para su constitución, buscan brindarles apoyo con una oportunidad de desarrollarse como personas, como profesionales y así mismo, de tener acceso a algunos recursos económicos para el sustento de sus familias.

A pesar de los múltiples inconvenientes que se le ha presentado a este valioso equipo de mujeres, la empresa ha venido funcionando y saliendo adelante con el empuje y voluntad que las caracteriza y con la convicción de un mejor futuro para sus familias; sin embargo no es

una labor sencilla, pues, a pesar de los esfuerzos que han realizado los “patrocinadores”, sus conocimientos y habilidades administrativas, comerciales, así como el manejo de las relaciones personales, no son adecuadas y por ello el desempeño y el crecimiento de la empresa, no son los esperados para generarles una retribución suficiente para mejorar su calidad de vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una investigación como trabajo de grado del MBA, en la cual se identificó que el campo de acción en el que Sabor y Delicias debe concentrarse es incrementar sus ingresos y hacerlo de manera consistente, mes a mes. Con esta primicia, se definió un plan de comercialización, adaptado a esta empresa y a su mercado objetivo, apoyado por unas estrategias que en el corto plazo la van a hacer más eficiente y competitiva.

Este proyecto nace de la necesidad que tiene la empresa Sabor y Delicias de crecer y ser sostenible, implementando adecuadas estrategias de mercadeo.

A la empresa se le realizó un diagnóstico para poder identificar sus fortalezas y oportunidades, y se propuso un plan de mercadeo, que le permitirá aprovechar las oportunidades del mercado, para ser cada día más competitiva, penetrar un sector más amplio del mercado y generar mayores utilidades.

En este trabajo se presenta un diagnóstico mediante el cual se propone un plan de comercialización para la empresa Sabor y Delicias, que permita encontrar y solucionar las ineficiencias de su oferta de bienes y servicios.

La empresa Sabor y Delicias requiere planificar cómo llevar a cabo una comunicación de forma efectiva hasta el público y que éste se convierta en cliente al conocer el beneficio que

puede obtener al decidirse por el producto de la empresa para ello se elaboró el plan de comercialización para Sabor y Delicias, en el cual se plasma la información procedente del estudio y análisis tanto de la empresa y sus productos, como del mercado y sector objetivo, o *target*, y donde se dejan los objetivos, estrategias y tácticas que debe llevar a cabo la empresa para conseguir su gran objetivo, que es incrementar sus ventas. Por tanto, el objetivo general de este trabajo es adaptar un plan de comercialización que incremente las ventas actuales y que permita encontrar y solucionar las ineficiencias de la oferta de bienes y servicios de la empresa social Sabor y Delicias, en el sector de alimentos. Los objetivos específicos, en su orden, son: realizar un diagnóstico de la empresa que nos permita conocer su situación interna y externa; luego, identificar el modelo de comercialización adecuado para la empresa; y, para finalizar, proponer el modelo de comercialización más adecuado para la empresa Sabor y Delicias.

Marco de referencia conceptual

En este trabajo nos guiaremos por los conocimientos de mercadeo adquiridos durante el curso del MBA, que nos servirán para encaminarnos hacia la formulación de estrategias y planes de comercialización, usando herramientas de diagnóstico, tales como: la matriz DOFA, análisis del macro y micro entorno y modelo de negocio y modelo del plan de mercadeo, enfocándonos en el modelo diseñado por Tim Calkins y aplicado en la universidad de Kellogg.

Se presentan a continuación algunos elementos teóricos que hacen parte del diagnóstico y formulación estratégica de Sabor y Delicias

DOFA

DOFA “es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas” (McCarthy & Perreault, 1998, p.10). Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otras. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA pueden ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

“El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

”Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo”. (Ayala & Arias, 2013).

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Estrategias FO, o estrategias de crecimiento, son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se trata de las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso. (Castillo, 2013, p.4).

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismas. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto

sugiere encontrar estrategias del tipo FD (Fortalezas-Debilidades) es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Para la identificación de fortalezas y debilidades es necesario auditar las condiciones internas de la empresa y evaluar la real condición de los recursos y para determinar las oportunidades y amenazas se debe hacer un análisis de las condiciones externas a la empresa y la influencia que ellas tienen sobre la identificación y definición de estrategia, con base en los efectos que recibe la misma empresa (Wikipedia, 2013).

ANÁLISIS MICROENTORNO:

Es fundamental identificar los recursos con los que cuenta Sabor y Delicias para definir claramente el plan de acción que le permitirá cumplir con su meta de incrementar las ventas y, a su vez, ser competitivo en el mercado. El microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la compañía, los colaboradores, los consumidores, y los competidores (Kotler & Armstrong, 1999).

Compañía

Es indispensable analizar cómo está la empresa en costos, comunicaciones, relaciones con los proveedores, investigación y desarrollo de nuevos productos, servicio, estructura organizacional, entre otros, ya que los diferentes departamentos deben estar en contacto unos con otros para llevar a cabo los objetivos y metas de la compañía.

Colaboradores

Es clave hacer un análisis de los colaboradores de la compañía, ya que son las personas las que realmente aportan el trabajo, energía, conocimiento, habilidades y experiencia que hacen posible la supervivencia y el éxito empresarial. Para que una empresa triunfe es necesario que encuentre la forma de maximizar las aportaciones de sus miembros, de no ser así, estaría desperdiciando recursos disponibles lo cual no se puede permitir en un entorno altamente competitivo.

Consumidores

Se debe analizar a los consumidores, ya que no es correcto fabricar un producto sin saber cuáles son las necesidades del público. El producto solo se venderá si el público lo requiere. El objetivo de cualquier producto o servicio es satisfacer al cliente y generar un producto que esté a la medida de sus requerimientos, por eso, siempre se debe mantener contacto con el público objetivo para conocer cuáles son las necesidades que se deben satisfacer.

Competencia

Se deben estudiar las oportunidades y amenazas de una empresa que compite con los bienes y servicios de otra. El objetivo que se busca es crear un mayor valor y satisfacción del cliente, para enfrentarse a la competencia se debe ser diferente y esto se evalúa con su capacidad estratégica.

La capacidad estratégica de una empresa depende de la competencia con que se realizan las actividades en la misma, los recursos disponibles y el equilibrio que genera entre los recursos y las actividades de la organización.

ANÁLISIS MACROENTORNO:

El entorno está constituido por las dimensiones de la sociedad que tienen influencia sobre un sector industrial y las empresas que lo conforman. El macroentorno está integrado por seis fuerzas que afectan a cada empresa sin importar a qué se dedique. Estas fuerzas que deben estar siempre en la mira son:

Fuerzas demográficas: Esta fuerza se destaca por su estudio de las poblaciones humanas ya que la cambiante composición de la población en lo relacionado con tasas de natalidad, edad, composición por sexo, distribución geográfica, densidad, raza, ocupación y niveles de ingresos modifica los gustos y necesidades del consumidor y puede generar oportunidades y retos para las empresas, en este caso para Sabor y Delicias, teniendo en cuenta el público objetivo.

Fuerzas económicas: Las condiciones económicas no afectan de igual manera a todas las empresas. En el sector al que pertenece Sabor y Delicias la característica principal son los factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Ya que la empresa produce bienes y servicios de consumo final, y dicho sector está interesado en el crecimiento general de la economía (PIB, capacidad adquisitiva o tasa de empleo).

Fuerzas naturales: Esta fuerza se centra en los recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que son afectados por las actividades del marketing.

Fuerzas tecnológicas: Es la fuerza que más creció en la última década. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y desplazan la tecnología anterior. La velocidad de cambio de la tecnología determina el riesgo de obsolescencia de los sistemas de producción; al mismo tiempo puede generar nuevas posibilidades de innovación principalmente en productos y procesos, y esto lleva a la empresa a ser más o menos competitiva.

Fuerzas políticas: Esta fuerza está integrada por las leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan. Para el sector al que pertenece Sabor y Delicias, también tienen gran importancia el número de entidades que tengan incidencia en el sector, los procedimientos que se apliquen para el seguimiento, financiación y control.

Fuerzas culturales: Fuerza constituida por las instituciones y otras condiciones que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas de las personas. Se relaciona con características culturales, organizacionales y de movimientos sociales que modifican los niveles o gustos de la sociedad y originan oportunidades y retos para las empresas. Aquí es importante identificar las necesidades del mercado objetivo de Sabor y Delicias (Montenegro, 2011).

De los resultados obtenidos del análisis del entorno se pueden identificar las variables que causan un mayor impacto a las condiciones del sector y de Sabor y Delicias e identificarlas como oportunidades si facilitan a la empresa la obtención de los objetivos de largo plazo o como amenazas si, por el contrario, la dificultan.

Con el análisis interno y externo se tienen elementos suficientes para la construcción de la matriz DOFA, que permite identificar acciones estratégicas por desarrollar en Sabor y Delicias.

El modelo de negocio

Según Wikipedia (2013): “El modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor”; en el mismo sentido, Jurado, en la página <http://manuelgross.bligoo.com>, afirma que “el modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica de negocio”, describe lo que ofrece a sus clientes, cómo llega y se relaciona con ellos, y, en fin, cómo la empresa gana dinero; y Luis Enrique Aguilera, en Ciberpolis, complementa las anteriores definiciones al sostener que la creación de un modelo de negocio implica visualizar el funcionamiento ideal de todas las áreas de un negocio para poder convertir una idea de negocio en una empresa totalmente rentable.

En un modelo de negocio se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y lo divide en partes más pequeñas (como segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos) que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.

“Esto tan simple es la piedra angular de todo nuestro proyecto de empresa, sin un modelo de negocio viable no tenemos nada”, comenta Xavi Sánchez (2012).

El plan de mercadeo

A lo largo de la historia, el mercadeo se ha definido de maneras muy diferentes, en este caso emagister.com (2012), lo define como el arte de comercializar productos y servicios de manera rentable para la empresa, a través de la satisfacción de los clientes.

Ahora, cuando hablamos de plan de mercadeo, Rafael Muñoz González (2010), sostiene que “El plan de mercadeo es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del mercadeo, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados”.

De otro lado, Cecilia Caferryen (2013) complementa lo anterior al afirmar que “toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un plan de mercadeo para alcanzar el éxito. Lo más importante de un plan de mercadeo es que esté orientado a la acción de satisfacer una necesidad en el mercado y determine qué se quiere lograr, cuándo y cómo”.

Por otro lado, en la página de Internetpymesyautonomos.com sostienen que “el plan de mercadeo, como todo proceso de planificación, proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia este. Además, nos proporciona información sobre las etapas que se van cubriendo y los resultados intermedios, lo que nos permite efectuar correcciones para evitar desviaciones de nuestro objetivo final”.

Y continúan con la siguiente aseveración: “El plan de mercadeo es una hoja de ruta que, además del punto de origen y el destino final, nos describe el entorno del mercado, la competencia, la legislación, condiciones económicas, la tecnología, los factores sociales y culturales o el análisis de la demanda”.

Modelo Plan de Mercadeo Kellogg

La Universidad de Kellogg, para su programa de mercadeo, acoge los postulados de Tim Calkins en su libro *Breakthrough Marketing Plans* (2012), quien en la introducción plantea que:

“Los planes de mercadeo innovadores se basan en tres propuestas muy simples: en primer lugar, son importantes para cada organización y para el gerente de mercadeo; de hecho, es prácticamente imposible ser un líder exitoso de mercadeo hoy en día, si no se puede crear un plan claro y efectivo y obtener apoyo de la alta dirección y de las diferentes áreas corporativas. Segundo, un gran número de planes de mercadeo son completamente ineficaces en la actualidad, muchos simplemente se deben poner en la basura o, mejor aún, en la papelera de reciclaje; a pesar del hecho de que las personas y las organizaciones a menudo pasan meses trabajando en un plan de mercadeo, el

documento final muchas veces contribuye poco. Muchos planes de mercadeo se revisan de forma rutinaria y se ponen en un estante, donde son dispositivos de recolección de polvo altamente eficaces, lo cual es una pérdida de tiempo y dinero; si tenemos en cuenta el poder de un buen plan de mercadeo, estaríamos perdiendo una oportunidad de mercado. Tercero, la creación de un exitoso plan de mercadeo no es realmente complicada, las teorías que sustentan esta tarea reflejan una buena dosis de sentido común, de hecho, los mejores planes de mercadeo son sorprendentemente simples, cortos y fáciles de entender”.

Calkins ratifica lo mencionado anteriormente acerca de que el plan de mercadeo fija la ruta, establece los objetivos de la empresa durante un cierto período de tiempo y lo que se debe hacer precisamente para lograr los objetivos. Una forma en la que el plan de mercadeo crea valor agregado es alineando la organización entorno a él: poner a todos en la misma página y trabajar juntos. El plan de mercadeo debe involucrar a toda la organización, por dos razones: primero, puede aumentar el impacto de la campaña, por lo que su total es mayor que la suma de sus partes. Segundo, la integración es importante para la construcción de una marca fuerte. Las marcas son las asociaciones vinculadas a un servicio o producto, y las mejores marcas están claramente definidas.

Mark Delman (citado por Calkins, 2012) afirma: “Usted necesita una manera de comunicar a la organización lo que está haciendo”. Roland Jacobs (2012), complementa diciendo que “un buen plan de mercadeo sirve como una pieza de las comunicaciones”. En el mismo capítulo, Calkins cita a Ray Lane: “Estamos en un momento crítico y necesitamos un liderazgo renovado para implementar con éxito nuestra estrategia para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado”, en esencia lo que hace es un llamado a construir

planes de mercadeo simples y efectivos. Continuando con sus citas del capítulo 2, Tim Calkins hace referencia a William Luther en su libro el plan de mercadeo 2003, en el que comenta: “las ideas centrales de mercadeo son universales y no hace ninguna diferencia si estamos mercadeando hornos, pólizas de seguros o margarina”, lo realmente diferente radica en construir un plan de mercadeo que logre hacer que las cosas sucedan.

Descripción metodológica para la realización del trabajo

El primer paso fue hacer un diagnóstico organizacional de la empresa usando la matriz DOFA, esto fue cualitativo y se hizo mediante entrevistas semielaboradas que se hicieron a todos los integrantes de la empresa, también mediante la observación, ya que se realizaron visitas que permitieron ver el funcionamiento, acudiendo a documentos de soporte como el presupuesto de gastos y de ventas, organigrama, información de los procesos de producción y estudio sectorial realizado en el año 2011; después de tener el diagnóstico se hicieron análisis del macro y microentorno, en los cuales se conoció el funcionamiento de la empresa con sus proveedores, clientes, comunidad, gobierno, propietarias y empleados, con el fin de tener un contexto para la toma de decisiones. Esto se hizo por medio de la investigación documental, tanto de la empresa como externa.

Para el análisis del entorno interno y externo se escogieron herramientas tales como 6F 4C y para el plan de mercadeo se seleccionó el modelo Kellogg, considerando que estas herramientas permiten definir el plan de comercialización más adecuado para la empresa. Después de haber escogido las herramientas se determinaron los ámbitos geográficos y de aquí se partió para iniciar la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias para su posterior análisis.

Después de haber hecho un análisis de la información primaria y secundaria y de haber diagnosticado la empresa, se hizo la planificación de la estrategia usando conceptos como plan de mercadeo y modelo Kellogg para finalmente hacer la redacción del plan en este trabajo.

Presentación y análisis de resultados

TABLA 1. Matriz DOFA Sabor y Delicias

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal clave, capacitado, con experiencia y que hace parte de un grupo vulnerable de la sociedad (madres cabeza familia de la comuna 13).	En educación y capacitación, apoyo de instituciones como el SENA, Invima, con entidades gubernamentales como la Alcaldía de Medellín y con entes privados como Eafit.
Apoyo gubernamental para madres cabeza de familia.	Nuevos mercados: el ampliar el negocio da más oportunidades para promover los refrigerios.
Calidad de los productos. Variado portafolio de productos (panadería, dulcería, refrigerio y almuerzo).	Crecimiento de la demanda. Manual interno de trabajo para reglamentar el cumplimiento de responsabilidades.
Infraestructura acorde a las necesidades y normas.	Buscar crédito con proveedores medianos.
Calidad de los productos.	Fabricación de productos con Bienestarina, (panadería y dulcería).
Cumplimiento de normas y estándares de	

calidad e higiénicos.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Productos perecederos, se deben tener cuidados especiales en manipulación y distribución.	Deterioro de la cartera, pues se da crédito a algunos clientes.
Recursos financieros escasos.	Existencia de nuevos competidores que brindan similares productos.
Falta de experiencia y conocimiento en el manejo financiero por parte de los encargados.	Capacidad adquisitiva de la población.
Escasa fuerza de ventas (sin personal y sin capacitación).	Obsolescencia tecnológica.
Las ventas se realizan de manera irregular.	Productos sustitutos: otros productos que ingresen al mercado.
No existen alianzas con proveedores y los pagos en su mayoría deben ser de contado.	Delincuencia común en el sector donde queda ubicada la fábrica.
No contar con un plan de mercadeo ni un plan de ventas.	Costos de producción más competitivos por parte de la competencia, por tener mayores opciones de negociación.
No contar con la información acerca del aporte nutricional de cada producto.	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del micro entorno (4C)

Compañía

Es una empresa social, es decir, un tipo de empresa en la que su razón social, si bien beneficia a quienes en ella trabajan y buscan obtener ganancias, busca satisfacer a la vez necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven. Su lógica no encaja ni en el paradigma de las empresas del sector estatal ni en el de las empresas privadas de lógica capitalista.

Está conformada por 23 asociadas, todas mujeres cabeza de familia, está ubicada en la comuna 13 (en San Javier hay una red geográfica donde se encuentran microempresas y pequeñas empresas independientes que a través de un modelo asociativo pueden integrarse en forma vertical, horizontal y diagonalmente en una amplia división del trabajo), fue fundada en febrero de 2010 y su portafolio incluye panadería, dulcería y refrigerios.

La estructura de la empresa es conformada por una lideresa social administrativa, que posee suficiente actitud y aptitudes para dirigir dicha empresa, a su vez ella cuenta con cuatro lideresas de apoyo que tienen como fin el cumplimiento de actividades en las áreas de calidad, producción y mantenimiento, ventas, innovación y desarrollo. Cada una de estas lideresas tiene la responsabilidad de uno de los principales cimientos de la empresa y el reto de organizar y administrar los recursos, el personal e infraestructura en pro de la empresa social.

Al realizar una evaluación de la estructura de la empresa se encuentra que su lideresa administrativa cumple con el perfil y funciones asignadas, pero que el grupo de mujeres cabeza de familia no presentan continuidad en el cumplimiento de las responsabilidades establecidas.

Hay una gran falencia en el área de ventas, ya que no se cuenta con personal ni estrategias para alcanzar los presupuestos de ventas.

Las emprendedoras son personas que se encuentran empezando su proceso de formación empresarial y tienen poco conocimiento acerca de los movimientos que genera el mercado y las consecuencias que les podría traer si no es abordado de manera correcta.

Dado el tamaño de la empresa y los volúmenes de producción no se cuenta con negociaciones en plazo y precio con los proveedores que permitan tener unos costos más bajos para que se traduzcan en competitividad.

Uno de los factores claves en la industria de alimentos es poder garantizar que el producto que se ofrece posee la suficiente confiabilidad como alimento. La empresa garantiza el correcto cumplimiento de las normas sanitarias y acciones necesarias para producir productos confiables (seguridad alimentaria, cumplimiento del decreto 3075 de 1997). La estandarización del producto y su respaldo técnico son vitales para el correcto desarrollo del negocio.

Competencia

Actualmente existen varias empresas que trabajan bajo un esquema similar, las cuales se encuentran localizadas dentro de barrios de Medellín aprovechando los bajos costos y la ubicación geográfica en su mercado natural. Ejemplos de este tipo de negocio son:

- Las caseritas, ubicado en Envigado
- Gran helado, ubicado en el barrio Aranjuez

- Amor a dulce, ubicado en el barrio Robledo Bello Horizonte
- Arco iris, ubicado en Copacabana.

Los anteriores ejemplos son prueba contundente que demuestra que el modelo de instaurar una planta de producción en una casa ubicada en los barrios, adecuada para su correcto funcionamiento, con el fin de reducir los costos y estar cerca del mercado objetivo, es viable. Estos competidores cuentan con más tiempo de experiencia en el mercado, por tanto su marca ya tiene reconocimiento, tienen productos similares a los de Sabor y Delicias y algunos de ellos cuentan con transporte propio. Por su trayectoria han logrado consolidarse y hacer alianzas con proveedores que les permiten tener flujo de caja y ser competitivos.

Los competidores existentes hacen diferentes esfuerzos para lograr una mejor posición en el mercado; el nivel de rivalidad está marcado por diferentes factores que son propios de la realidad existente en el sector específico. Esto se puede ver con detalle en el libro de Porter *Estrategia competitiva*.

Colaboradores

Las mujeres que trabajan dentro de la empresa no cuentan con el conocimiento ni experiencia en los negocios, pero conocen bien la fabricación del producto, tienen actitud de servicio, y se han estado capacitando en manejo financiero, servicio al cliente y en ventas; cuentan con habilidades manuales y disposición para aprender.

Con proveedores tales como Frutos del Campo, Industrias Plásticas de Medellín, Harinera del Valle, Lacto Paisa, Industrias Perman, Fleischmann, Bell Chem no hay alianzas

debido a que no hay continuidad en las compras y a que los volúmenes varían dependiendo de los eventos del mes. Se tienen expectativas de establecer alianzas que permitan generar valor, tales como plazos de pagos, desarrollo de productos específicos, entregas permanentes y servicio técnico que agregue valor y permita innovar.

Con los distribuidores no hay alianzas ya que con los refrigerios se hacen negociaciones directas.

Las alianzas con las universidades e instituciones gubernamentales creadas con el fin de la capacitación de las personas de bajos recursos se torna totalmente importante para llenar los vacíos que estas mujeres tienen para lograr administrar su empresa social de manera idónea.

Dentro de estos organismos gubernamentales es pertinente mencionar instituciones como el Sena, Actuar Famiempresas, Parque del Emprendimiento.

Todo esto genera un impacto muy valioso en las capacidades de producción, porque permite que sean más productivas y los productos sean de mejor calidad, de comercialización porque las capacitan en ventas, servicio al cliente, mercadeo y todo ello genera valor hacia los clientes finales.

La integración de capacidades de los colaboradores y recursos que originan la ventaja competitiva de Sabor y Delicias le permite agregar un valor único durante un largo tiempo; y es la que la diferencia de sus competidores. Estas competencias se van formando en el tiempo y van de acuerdo a la capacidad de generar valor.

Cientes

El cliente quiere un refrigerio de calidad y variado, con una buena presentación y apariencia, quiere que esté con mínimo 10 minutos de anticipación y que sea entregado en el lugar requerido, también espera sentirse bien atendido para generar una relación a largo plazo y que los productos estén de acuerdo con sus necesidades. También le da valor al producto que sea hecho en una empresa de madres cabeza de familia de la comuna 13, ya que al comprar el producto el cliente siente que está apoyando la solución de un problema social.

Los clientes prefieren productos de panadería frescos, bocadillos de sabores no convencionales y refrigerios variados, y esto lo puede hacer Sabor y Delicias ya que cuenta con el personal calificado, la infraestructura y la experiencia.

Análisis de las fuerzas del macro entorno (6F)

Económica

“El entorno económico se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir una empresa” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

Empresas de refrigerios hay muchas en Medellín, en la ciudad se encuentra una competencia pura o perfecta, ya que hay muchos oferentes y muchos demandantes. Sabor y Delicias se dedica a fabricar y a comercializar refrigerios, panadería y dulcería.

El grado de diferenciación es mínimo, ya que los productos y su forma de producción son muy similares.

En el área metropolitana de Medellín el sector de los refrigerios de instituciones educativas ha ido creciendo debido a que el gobierno tiene como estrategia educar los niños

“de cero a siempre”, también la creación de pequeñas y medianas empresas hace que se amplíe el mercado.

La demanda crece y la capacidad adquisitiva de los clientes va aumentando a medida que la economía crece.

Demográfica

Los clientes se encuentran entre entidades públicas y pequeñas y medianas empresas distribuidas alrededor del área metropolitana de Medellín.

El negocio está orientado al mercado B2B.

Político-legal

Los productos de la empresa son regulados por Invima, que ha otorgado permiso de panadería, bocadillos, hojaldre, manjar de leche (arequipe).

Dentro de los permisos también están los registros de sanidad, en los que Metrosalud certifica que la planta puede ser utilizada para sus fines y que cumple el decreto 3075 de 1997 en todo lo concerniente a una planta de producción de alimentos. Por tanto la organización puede hacer productos de panadería, dulcería y refrigerios cumpliendo con la normatividad establecida para ello. Si la empresa desea hacer productos diferentes para complementar los refrigerios deberá buscar nuevos permisos y así podrá variar su portafolio.

Natural, ambiental o geográfica:

Sabor y Delicias se fijó como radio de acción el área metropolitana de Medellín, puede atender clientes de la comuna 13 donde se encuentra ubicada y de otras comunas de la

ciudad ya que presta servicio a domicilio. El público objetivo son las instituciones públicas y privadas y las pymes de la comuna 13 y alrededores.

Las materias primas que se usan son procesadas químicamente excepto las pulpas. Se utilizan productos tales como ácidos, harinas, conservantes, bicarbonato, leche entre otros, todos de origen colombiano, lo que permite menores costos.

Los procesos de producción pueden generar algunos contaminantes para el medio ambiente. Por ejemplo:

- los hornos emiten CO₂, un gas de invernadero que contribuye al calentamiento global. Además se produce CO₂ en la fermentación la masa en el proceso de fermentación de pan.
- El agua de lavado de los equipos se pasa por una planta de tratamiento, antes de mandarla al drenaje municipal, pues así lo pide el Municipio, sin embargo antes de entrar a la planta lleva grandes cantidades de materia orgánica, las cuales requieren, a su vez, grandes cantidades de oxígeno para ser degradadas por los microorganismos, que en este proceso emiten gas metano que es otro gas de efecto invernadero, y que aunque se emite en proporciones menores al dióxido de carbono produce un efecto invernadero mayor, pues afecta la capa de ozono.
- Se genera basura plástica a partir de las envolturas.

Sociocultural

El mercado objetivo acude a proveedores de refrigerios para satisfacer los requerimientos de los usuarios que asisten a eventos, capacitación o en el caso de las

instituciones educativas para brindar alimentación básica. Las costumbres de los clientes muestran que los refrigerios son solicitados en la mañana tipo 9 a.m. y en las tardes tipo 4 p.m., para los establecimientos educativos se deben entregar a las 8 a.m. y a las 2 p.m. Las instituciones tanto públicas como privadas y las pymes prefieren comprarle a una empresa social porque sienten que hacen una buena labor, además porque esta empresa está apoyada por la alcaldía y ataca un problema social como los son las madres cabeza de familia en una comuna de Medellín.

- Tecnología

En la tecnología de fabricación de panadería y dulcería para los refrigerios se encuentran equipos completamente automáticos, pero esto no es lo que le interesa a nuestra empresa ya que la razón de ser es generar empleo, y al automatizar las personas son eliminadas del proceso.

Considerando que gran parte del proceso es manual, la capacidad productiva está limitada (si fuera automática sería seis veces superior). Al ser manual se conserva el toque “casero” el cual le da un valor agregado, si se toma en cuenta que la tendencia global es volver a lo natural.

El Plan de Mercadeo

El aporte de este trabajo es un plan de mercadeo bajo la metodología de Tim Calkins, que, en resumen, se traduce en un documento de fácil entendimiento, sencillo de desarrollar y de total aplicación a la empresa.

Sabor y Delicias surge de la motivación de sus asociados de construir un proyecto de vida tanto individual como colectivo. Esto se consolida gracias al apoyo financiero de la Alcaldía de Medellín, por medio de la Secretaría de la Mujer y del apoyo en formación y en planes de negocio de la Universidad Eafit.

Nace entonces la idea de negocio de un colectivo con 23 personas todas mujeres cabeza de familia pertenecientes a la comuna 13.

A principios del año 2010 se crea una empresa social de alimentos que, a través de su producción y comercialización, se propone suministrar diferentes productos alimenticios, saludables y fortificados para la comuna 13 y habitantes de la ciudad de Medellín, con dos líneas comerciales; una, para el sector institucional y otra, para empresa privada.

Ya conformados como agrupamiento durante tres años, se dedican a formarse y capacitarse en diferentes áreas: administrativa, comercial, jurídica, relaciones humanas y técnica.

Misión: “entregamos soluciones alimenticias y somos una empresa social con equidad de género, la cual mediante la ejecución de actividades y el desarrollo social comunitario, busca mejorar las condiciones de vida de sus asociados, e impactar el desarrollo social en la comuna 13, fundamentada en entregar variedad de productos a un precio accesible al mercado institucional y a las pymes”.

Visión: “En 2015 Sabor y Delicias será reconocida en la ciudad de Medellín como una empresa social que promueve la equidad de género, la autonomía de la mujer y el desarrollo social comunitario y lograremos posicionarnos como una de las mejores alternativas para las pymes, instituciones educativas y gobierno, con refrigerios de calidad a un buen precio”.

Sabor y Delicias se enfoca en el mercado institucional, con programas de alimentación dirigidos a la población escolar como Buen comienzo, Restaurantes escolares y Vaso de leche.

Resultados recientes

La empresa social Sabor y Delicias en el año 2012 realizó un plan de entrenamiento y capacitación para su personal, lo que le permite tener un equipo de trabajo con formaciones específicas en los campos en que se desempeña.

A diciembre 31 de 2012, la empresa se encuentra al día con todos los proveedores y asociados, durante este período no se llevó a cabo ningún préstamo para cubrir obligaciones, por lo que a la fecha la empresa se encuentra sin ninguna carga crediticia.

Al cierre del año 2012 la compañía presentó una utilidad operacional negativa de veinte millones ochocientos setenta y dos mil ochocientos cinco pesos (\$-20.872.805) y la utilidad del ejercicio fue de setecientos ocho mil setecientos treinta y siete pesos (\$708.737), la cual se generó por unos ingresos no operacionales.

Sabor y Delicias cuenta con un equipo de trabajo formado por las asociadas a la corporación, pero en la operación diaria se presentan inconvenientes como la falta de compromiso y consistencia de las mismas. Esto entorpece el desarrollo de la empresa, sin embargo, ha sido galardonada con el reconocimiento empresarial y de gestión como piloto y líder en la comuna 13, como empresa social de alimentos.

Objetivos, estrategias y tácticas

Aquí se presentan los objetivos que se espera lograr con este plan, las estrategias que impulsan el negocio y que se deben aplicar para lograr el objetivo y, finalmente, las tácticas de apoyo a cada estrategia.

OBJETIVO 1:

Ampliar la base de clientes en 30% en 2014 respecto a la base de 2013.

Estrategia:

1.1 Complementar las bases de datos actuales y conseguir nuevas bases de datos.

Tácticas:

1.1.1 Conseguir información de tiendas en la comuna 13 y de empresas tanto públicas como privadas del área metropolitana de la ciudad de Medellín. El encargado de esta actividad será la administradora y lo debe hacer entre julio y noviembre de 2013.

Definir clientes potenciales y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo planteado. Esto lo debe hacer la administradora en conjunto con las socias y lo debe hacer de agosto a noviembre de 2013.

Estrategia:

1.2 Desarrollar e implementar programas de estímulo para clientes y personal que participe en el proceso de venta.

Tácticas:

1.2.1 Elaborar un programa de referidos que premie a quien recomiende nuevos clientes. Responsables son la administradora

y asistente de mercadeo. Debe estar listo para empezar en octubre de 2014.

- 1.2.2 Establecer un plan de estímulos al personal que participe en el proceso de venta, para motivarlos a cumplir los presupuestos de venta. Estará en cabeza de la administradora y el asistente de mercadeo. Debe quedar definido en noviembre de 2013, con ejecución a partir de enero de 2014 y debe incluir premiaciones trimestrales y anuales.

OBJETIVO 2:

Incrementar el volumen de ventas en 20% frente a los ingresos del año 2013 en las líneas de refrigerios y almuerzos.

Estrategia:

- 2.1 Definir los dos portafolios de productos para estas líneas, según las necesidades de cada grupo de clientes.

Tácticas:

- 2.1.1 Realizar un *benchmarking* con la competencia y con los clientes, para establecer sus necesidades, gustos y preferencias, con el fin de actualizar el portafolio de productos. Esto lo harán las auxiliares del Sena en los meses de agosto y septiembre de 2013.

2.1.2 Diseñar las recetas para los nuevos productos que conformarán estas líneas, basados en el resultado del *benchmarking*. Esto lo haría el encargado de producción, junto con la administradora, durante los meses de octubre y noviembre de 2013.

2.1.3 Entrenar al personal que participe en el proceso de venta, en la presentación de los beneficios de cada producto. Esto es responsabilidad del encargado de producción y la administradora, durante diciembre de 2013.

Estrategia:

2.2 Comunicar a los clientes los valores agregados de los productos de cada línea de Sabor y Delicias.

Tácticas:

2.2.1 Publicar un plegable que describa a “Sabor y Delicias” y se presente su portafolio de productos. Esto lo ejecutará la administradora, junto con el área comercial en diciembre de 2013.

2.2.2 Enviar correo directo a las personas encargadas de comprar los refrigerios de las pymes, comunicándoles el portafolio. Tarea de la auxiliar del SENA, según instrucciones de la

administradora, y la debe hacer a partir de diciembre del 2013.

2.2.3 Realizar y ejecutar un cronograma de *lobby* ante las diferentes agremiaciones para comunicarles la oferta. Esto lo programará el área de mercadeo para comenzar a partir de enero de 2014.

Implicaciones financieras:

Evaluando la situación financiera de Sabor y Delicias a diciembre 31 de 2012, encontramos que la empresa arroja una pérdida operativa; esta situación dificulta un crecimiento apalancado en proveedores financieros, precisamente porque dichos proveedores a la hora de escoger sus clientes evalúan cuidadosamente este indicador. Para mejorar esto, se requiere incrementar los ingresos.

Los objetivos propuestos en este plan están diseñados para suplir esa deficiencia.

Con los dos objetivos definidos en este trabajo, sus correspondientes estrategias y tácticas, esperamos incrementar los ingresos para 2014 en un 20% respecto a las ventas presupuestadas para el año 2013, que equivale a un aumento de \$25 millones con respecto al total de las ventas de 2013, en el entendido de que el presupuesto se cumpla.

En cuanto a los gastos de mercadeo para llevar a cabo el plan, proyectamos que se debe destinar el 3% de los ingresos adicionales que se generarán.

Riesgos y contingencias:

A partir de las posibles situaciones de riesgo que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa se establecerán los consecuentes planes de contingencia.

- Ingreso nuevos competidores: Desarrollar planes de fidelización de los clientes y ampliación de cobertura y mercado.
- Error u omisión en las funciones administrativas: Fijar procedimientos claros en la operación del negocio y en la prestación del servicio, definir metas y objetivos claros para el desarrollo de las actividades administrativas.
- Disminución de las ventas: Realizar campañas comerciales y desarrollar nuevas estrategias de mercado.
- Incremento en gastos administrativos: Desarrollar estrategias que permitan el control permanente del gasto, debe crecer, como máximo, proporcionalmente a las ventas.
- Mala prestación del servicio o calidad producto: Plan inmediato de mejoramiento continuo (capacitación permanente a los empleados en servicio y atención al cliente).

El mercado hacia el cual se planea dirigir los esfuerzos de la empresa objeto del análisis se encuentra localizado en la ciudad de Medellín y su área metropolitana; sin embargo, como los cambios en el entorno y en el mercado son constantes, la organización siempre debe estar en la constante búsqueda de nuevas forma de hacer negocios y generar ingresos para la empresa social, valiéndose de las entidades que las apoyan, para minimizar los impactos que puedan generar los impases, y trabajar en formación y prevención para reducir los riesgos.

Factores de éxito:

Para que este plan de mercadeo funcione, se requiere tener claridad de cuáles son los factores de éxito de un plan de comercialización. Dado el grado de madurez de la compañía en el mercado, su estructura organizacional, avances, resultados, orientación y objetivos estratégicos, se sugieren las siguientes acciones con el ánimo de fortalecerla, fundamentalmente en los aspectos de mercadeo:

Análisis de clientes

- Definición y cuantificación de tres segmentos de mercado: pymes, entidades educativas y de gobierno
- Perfilación de clientes: definir quién es el cliente (propuesta de valor), identificar hábitos de consumo, capacidad de compra, valores de compra, periodicidad de compra, proceso de toma de decisiones, inductores de satisfacción y niveles actuales de satisfacción.
- Estructuración y alimentación de una base de datos de clientes actuales y potenciales con información demográfica, de contactos y financiera.

Venta de productos y servicios

- Priorizar la venta personal dadas las características del mercado objetivo.
- Definir un presupuesto de ventas por segmento de mercado y con metas de ventas claras, adaptado a la realidad del negocio.
- Dado que se quiere tener un posicionamiento en el mercado debe apropiarse un rubro presupuestal, un 1% de los ingresos anuales, para desarrollar campañas de comunicación y llevar a cabo actividades de publicidad.

Planeación de productos y servicios

- Ajustar las características (cantidad y calorías) de los refrigerios y empaque de la oferta para cada uno de los tres segmentos de mercado definidos.

Establecimiento de precios

- Acordar la estrategia de asignación de precios. Mínimamente esta estrategia debe considerar cubrimiento de costos, referenciación de precios de mercado e importancia del cliente para la compañía.

Distribución

- Dado lo extenso de Medellín y valle del Aburra, así como la diferencia de segmentos atendidos, debe definirse en qué zonas se va a trabajar.

Investigación de mercados

- La segmentación de clientes así como el posicionamiento requerido en cada uno de los segmentos, hacen necesario el desarrollo de investigaciones de mercado, dichas investigaciones pueden ser canalizadas a través de cooperación de universidades públicas y privadas.

Análisis de oportunidades

- Se hace necesario consolidar la función de análisis de oportunidades, la cual implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia.

Conclusiones

A continuación se presentan una serie de afirmaciones que constituyen el balance general del trabajo realizado. Estas soluciones están basadas en hechos comprobados:

- El DOFA como herramienta de diagnóstico empresarial y generación de estrategias, permite analizar, organizar y estructurar de manera eficiente la situación actual de una empresa y evidenciar los aspectos en los que se debe intervenir para lograr los objetivos planteados por la administración, así como visualizar los aspectos que pueden afectar a futuro el cumplimiento de los mismos.
- Es primordial que una empresa tenga claro cómo se ve afectada por el conjunto de situaciones internas y externas, con el fin de tener capacidad de reacción y control frente a lo que pueda manejar, y de prevención o planes de contingencia frente a lo que no puede tener injerencia, que si afecta su desarrollo normal o su permanencia en el mercado.
- El plan de comercialización y las estrategias propuestas son de fácil entendimiento y aplicación, esto no significa que con mínimos esfuerzos se vaya a lograr el incremento de las ventas, debe haber un compromiso total por parte de las integrantes de esta empresa, apertura al cambio y seguimiento continuo a las actividades definidas, con el fin de lograr el incremento de las ventas y cumplimiento de los presupuestos.
- Los planes de mercadeo deben ser sencillos, claros e invitar a la acción, independientemente del tamaño de la empresa, de manera que puedan ser comunicados de forma simple a las diferentes áreas, pues con ello evitamos que se archiven y pierdan su utilidad, máxime en una empresa como Sabor y Delicias, que está

conformada por personas que no son expertas en el tema y que requieren una guía sencilla de cómo ejecutar lo planteado para el logro del objetivo.

- Lograr con éxito el incremento de las ventas en la empresa Sabor y Delicias requiere el liderazgo y habilidad de la administradora, para implementar adecuadamente las estrategias definidas y hacer un permanente seguimiento a la ejecución de las tácticas planteadas, pues en ellas intervienen la mayoría de los integrantes de la empresa, quienes tienen poca familiaridad y formación con este tipo de actividades.

Trabajos futuros y recomendaciones

Después de la elaboración de este plan de comercialización se presentan una serie de recomendaciones generales que podrían ayudar a Sabor y Delicias a mejorar su desempeño:

- La compañía debe implementar las estrategias propuestas en este trabajo y hacerles seguimiento para evaluar su efectividad.
- Asignar un responsable de la comercialización de los productos que se haga cargo del seguimiento y control de la comercialización, así como del crecimiento de la cuota de participación en el mercado objetivo.
- Formalizar y difundir el reglamento interno de trabajo y las responsabilidades de cada persona en el cargo que desempeña.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, L. (2011). 6 Fuentes de innovación y creatividad para tu pyme o negocio. Recuperado de: <http://ciberopolis.com/2011/09/23/6-fuentes-de-innovacion-y-creatividad-para-tu-pyme-o-negocio/>
- Alcaldía de Medellín. (2012). Programa de planeación y presupuesto participativo de Medellín, plan de negocios agrupamiento Sabor y Delicias.
- Ayala, L. & Arias, R. (s.f.). Gerencia de mercadeo, apuntes de clase. Recuperado de: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- Calkins T. (2012). *Breakthrough marketing plans*. (2a ed.). Nueva York: PalgraveMacmillan.
- Análisis DAFO. (2013). Wikipedia Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/DOFA>
- Parra, J. (s.f.) Planeación estratégica territorial. Especialización en desarrollo rural. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm
- Emagister. Herramientas para desarrollar una planificación de marketing. Recuperado de: <http://www.emagister.com/cursos-gratis/web/cursogratis/frame?idCentro=57953030052957564866666952674548&idCurso=1000336758>
- Jurado, J. (2009) Diseño organizacional. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html>.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y Globalización (7ª ed.)*. México: Cengage Learning Editores.
- Jurado, J. (2009) Diseño organizacional. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html>.
- Montenegro, G. (2012). Macroentorno: las 6 fuerzas invisibles. Recuperado de: <http://marketingventasyliderazgo.wordpress.com/2012/04/16/macroentorno-las-6-fuerzas-invisibles/>
- Plan de mercadeo. (2013). Wikipedia Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/plandemercadeo>

Porter, M. (2008) The five competitive forces that shape strategy. En: Harvard Business Review. 2008, enero.