



Vigilada Mineducación

Creación de una estrategia de extensión de línea como apalancamiento estratégico de la marca El Castillo

Maria Alejandra Urrea Parra

Tesis

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración

Asesoras

Natalia Londoño Vélez, Beatriz Amparo Uribe

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración –MBA

Medellín

2024



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-
No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.

Contenido

Introducción	10
1. Justificación	12
2. Objetivos	15
3. Marco conceptual.....	16
3.1 El mercado agrícola global	16
3.2 Medidas comerciales.....	17
3.3 Panorama de la industria de granos en Colombia.....	18
3.4 Panorama nacional	20
3.5 Mercado de granos en Colombia	21
3.6 FODA mercado de granos en Colombia	21
3.7 Análisis de la marca El Castillo	23
3.8 Historia y trayectoria de la marca	23
3.9 Consumidores y tendencias	24
3.10 Investigación de precios	27
3.11 Cifras	29
3.12 Competencia	32
4. Marco conceptual.....	33
4.1 Marca	33
4.2 Identidad de marca.....	36
4.3 Valor de marca	37
4.4 Imagen de marca	39
4.5 Propuesta de valor de marca	39

4.6 Apalancamiento de marca.....	40
4.6.1 Extensión de marca	40
4.6.2 Extensión de línea	41
4.6.3 Extensión de categoría	41
4.6.4 Agrupación de marcas o co-branding	41
4.7 Estrategia de pricing.....	42
4.7.1 Marketing mix	44
4.7.2 Go to market.....	46
4.7.3 Estrategia de distribución	47
5. Proceso metodológico	48
5.1 Investigación de mercado.....	48
5.2 Tipo de estudio o investigación	49
Investigación mixta	49
5.3 Métodos para los pasos de la investigación	50
5.3.1 Cuantitativa	50
5.3.2 Cualitativa	50
5.3.3 Instrumentación Detallada	50
5.3.4 Estratificación y Segmentación de la Muestra	51
5.4 Proceso de la investigación.....	52
6. Análisis de resultados	54
7. Estrategias	73
7.1 Estrategia de precio	73
7.2 Relacionamiento con distribuidores aliados	73
7.3 Disponibilidad del producto	74

7.4 Estrategia de posicionamiento	74
7.5 Estrategia de difusión, comunicación y medios	75
7.6 Aspecto administrativo	78
7.6.1 Recursos humanos, institucionales y materiales	78
7.6.2 Presupuesto.....	78
8. Conclusiones	79
Referencias bibliográficas	81
Anexos	91
Instrumento de recolección de datos.....	91

Lista de Figuras

Figura 1. Importaciones de lentejas, país de origen y departamento destino	30
Figura 2. Importaciones de fríjol, país de origen y departamento destino.....	30
Figura 3. Precios al productor y precios en centrales mayoristas	31
Figura 4. Volumen de importaciones por producto (Total en toneladas).....	32
Figura 5. Proceso de investigación	53
Figura 6. ¿Conoce usted la marca El Castillo?	54
Figura 7. ¿Cuál es su género?.....	55
Figura 8. ¿En qué rango de edad se encuentra?	56
Figura 9. ¿Qué características relaciona con la marca El Castillo?	57
Figura 10. ¿Qué granos consume con mayor frecuencia?	57
Figura 11. Enumeración del orden de preferencia por granos.....	58
Figura 12. Frecuencia de consumo de fríjoles o lentejas.....	59
Figura 13. ¿Qué marca de fríjol y lentejas consume actualmente?	60
Figura 14. Diferenciación de marcas por aspectos positivos	61
Figura 15. Gramaje que más se ajusta para el consumo de fríjol y lenteja.....	62
Figura 16. Características importantes al momento de comprar fríjol o lenteja	62
Figura 17. Factores que harían cambiar la marca habitual de consumo	63
Figura 18. Disposición de pago por presentación de 460 g de fríjol	63
Figura 19. Disposición de pago por presentación de 460 g de lenteja.....	64
Figura 20. Productos conocidos de la marca.....	64
Figura 21. Razones que movilizan el consumo de productos de la marca	65
Figura 22. Cualidades que espera en una nueva marca de fríjol o lenteja	66
Figura 23. Imagen a transmitir por la nueva línea de la marca	66
Figura 24. Lugar habitual de compra de fríjol y lenteja	67
Figura 25. Factores que influyen en el lugar de compra	68
Figura 26. Importancia de encontrar productos en establecimientos cercanos	68
Figura 27. Visibilidad y ubicación de fríjol y lenteja en tiendas y supermercados ..	69
Figura 28. Incentivos de lanzamiento para una nueva marca de fríjol o lenteja	70

Figura 29. Necesidades que satisface al adquirir granos	70
Figura 30. Pertinencia de la incursión en la línea de granos	71
Figura 31. Propuesta de valor para extensión de línea.....	72

Lista de Tablas

Tabla 1. Ventaja comparativa del sector agrícola	17
Tabla 2. FODA para el mercado de granos colombiano.....	22
Tabla 3. Precios de productos El Castillo	24
Tabla 4. Cifras relacionadas con producción, consumo y costos.....	29
Tabla 5. Estrategias de difusión, comunicación y medios.....	76

Resumen

En el año 2019 la marca El Castillo fue creada por las Distribuidoras Imperial y El Castillo; actualmente es conocida en el mercado antioqueño por la comercialización de productos alimenticios, de aseo y de cuidado personal. Para potenciar el crecimiento de la marca y consolidar su posición en el mercado, se pretende una extensión de la línea de granos, incorporando frijol y lenteja, a través de un apalancamiento estratégico; esto, en favor del crecimiento constante en el que se encuentra dicho mercado y su proyección a futuro. Con esto en mente, se planteó como objetivo construir una estrategia de apalancamiento de extensión de línea que impulse el crecimiento de Distribuidora Imperial y aumentar su participación en el mercado de granos; para responder a este objetivo, fue establecida una metodología mixta a través de la cual se logró un panorama completo de la producción, consumo y las tendencias relacionadas y que, además, brindó información relevante de parte de los consumidores de la marca y de los productos de interés. Con la información obtenida logró definirse una propuesta de valor para responder a las necesidades y expectativas de los consumidores y se estableció una estrategia general para la distribución del nuevo producto. El presente análisis sugirió un entorno adecuado para llevar a cabo la extensión de línea en respuesta a la demanda actual de los productos y a la imagen que los consumidores tienen de la marca, pues resaltan que, por su valor agregado, es factible la propuesta actual.

Palabras clave: Granos, Apalancamiento de marca, Extensión de línea, Propuesta de valor, Valor de marca.

Abstract

In 2019, El Castillo brand was created by Distribuidoras Imperial and El Castillo; it is currently known in the antioquian market for the commercialization of food products, toiletries and personal care products. To enhance the growth of the brand and consolidate its position in the market, an extension of the line of grains is intended, incorporating beans and lentils, through a strategic leverage; this, in favor of the constant growth in the market and its future projection. With this in mind, the aim was to build a line extension leverage strategy to boost Distribuidora Imperial's growth and increase its market share in the grain market; to achieve this objective, a mixed methodology was established through which a complete overview of production, consumption and related trends was obtained, and which also provided relevant information from the consumers of the brand and the products of interest. With the information obtained, a value proposition was defined to respond to consumer needs and expectations, and a general strategy was established for the distribution of the new product. This analysis has suggested a suitable environment to carry out the line extension in response to the current demand for the products and the image that consumers have of the brand, since they highlight that, due to its added value, the current proposal is feasible.

Key words: Grains, Brand leverage, Line extension, Value proposition, Brand equity.

Introducción

El Castillo fue creada en 2019 por la Distribuidora Imperial y la Distribuidora El Castillo, ambas ubicadas en la central Mayorista de Antioquia. Actualmente cuenta con las líneas de aseo, alimentos y cuidado personal, y es principalmente reconocida por los productos alimenticios, especialmente atún, arroz y aceite. Para potenciar el crecimiento y consolidar la posición de El Castillo en el mercado, se pretende una extensión de la línea de granos a través de un apalancamiento estratégico. Así, a través del valor de marca existente, se busca ingresar al mercado los productos frijol y lenteja, de forma que se pueda aprovechar el reconocimiento y la confianza de los consumidores para un proceso de introducción exitoso, que permita reducir significativamente los riesgos empresariales, con miras a la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores (Kotler y Armstrong, 2013; Keller, 2008; Kotler y Keller, 2012).

Actualmente, el mercado de granos en Colombia se encuentra en crecimiento y se proyecta de igual forma para el futuro, con una expansión que se espera que represente 35,72 millones de toneladas producidas para finales del 2032 (Fenalce, 2024). Además, de acuerdo con Informes de Expertos (2024), el mercado de granos está marcado por tendencias emergentes que modifican, no solo las preferencias alimentarias de los consumidores, sino que desarrollan el sector gastronómico, generando interés en dietas y alimentos saludables que diversifican la manera de alimentarse. La introducción de estos nuevos productos puede representar una ampliación del mercado, la captación de clientes, incrementar el reconocimiento de marca, crear fidelización de los clientes y crear oportunidades de empleo.

Considerando estos aspectos de crecimiento y tendencias, fueron planteados objetivos que abordaron, por un lado, la construcción de una estrategia para la extensión de la línea de granos para la marca El Castillo, partiendo de tres objetivos específicos: captar las necesidades y preferencias de los consumidores, construir una propuesta de valor que las clarifique y responda a ellas, y definir una estrategia

de distribución adecuada para asegurar que los nuevos productos tengan disponibilidad en los comercios. Para dar marcha a estos objetivos se optó por una metodología de carácter mixto que, por un lado, permitió hacer un reconocimiento general del panorama de los granos a nivel mundial y nacional y, por el otro, el peso que tiene en estos la producción y consumo de frijol y lenteja.

Partiendo de la información teórica, fue planteada una encuesta conformada por 25 preguntas, destinada a obtener información de los consumidores respecto a la marca El Castillo, los productos comercializados actualmente, los móviles que intervienen en su intención de compra; así como aspectos relacionados directamente con los productos de interés, es decir, frecuencia de consumo, hábitos de compra, aspectos favorecedores y no favorecedores en la elección de marcas y productos, etc.

La metodología mixta implementada permitió la consecución de datos, así como el planteamiento de un panorama general de la dinámica actual del mercado, que revelara además las necesidades de los consumidores, punto de partida para el establecimiento de la propuesta de valor generada.

Este estudio permitió definir la propuesta de extensión de línea como viable, pues el panorama y las tendencias de consumo actuales se encuentran marcados por la demanda de productos saludables y/o ricos en contenido proteico; además, la encuesta fue confirmatoria de hábitos de consumo, así como de aspectos relacionados directamente con la marca El Castillo, revelando lealtad hacia la marca y resaltando, también, cualidades propias, gracias a las cuales se ha posicionado en el mercado antioqueño y, por las cuales, se reconoce como oportuno el proceso extensión de la línea de granos, que busca incorporar tanto el frijol como la lenteja a los productos comercializados por la marca.

1. Justificación

Abarrotes Imperial® es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, ubicada en la central Mayorista de Antioquia, Colombia. Con un recorrido de más de 20 años, ha ganado el reconocimiento de la región con sus marcas propias, entre ellas, El Castillo. Teniendo como base la misión empresarial, enfocada en el aumento de la competitividad en la dinámica del mercado, se pretende introducir al mercado una línea de granos. Actualmente la marca El Castillo cuenta con un único producto de esta, el arroz; es propósito, entonces, de este trabajo, introducir las líneas de frijol y lenteja para hacer frente a la dinámica actual, con la promesa de valor desde la calidad y el bajo precio.

Con miras a lograr esto, se contemplan factores que influyen en el desarrollo de nuevos productos y que están interconectados entre sí, exigiendo a las empresas evolucionar en términos de procesos productivos, se habla de: capacidad, calidad, procesos y fuerza laboral; estos determinan la estrategia competitiva que pueda llevar al éxito la creación e introducción del producto (Mendoza y Ortiz, 2006; Rábade y Alfaro, 2008). Ahora bien, la estrategia competitiva implica encontrar puntos sobresalientes del sector, donde la empresa se encuentra posicionada para establecer las guías de producción y distinguirse de la competencia, obteniendo rentabilidad (Porter, 1998).

El estudio de este caso permitirá observar y analizar la estrategia implementada sobre la competitividad y la rentabilidad de la empresa, al introducir el nuevo producto en el mercado colombiano, brindando perspectivas estratégicas e información sobre el desarrollo económico y la sostenibilidad en el entorno local (Ramos, 2014).

Para el caso de las lentejas, con datos desde 2011 hasta 2023, el mercado colombiano no presenta desarrollo; es un cultivo escaso, a pesar de tener condiciones de fertilidad en la región de los Santanderes. Por otro lado, y secundando lo anterior, el 100% es importado de países como Canadá, Estados Unidos, que lideran el mercado de producción global actual, y algunos países

Europeos. Para el primer bimestre del año 2023, las importaciones de lentejas alcanzaron una cifra de \$15'700,230 dólares (Aristizábal, 2019; Higuera, 2023; Serna et al., 2012; Treid, 2023).

En el caso del frijol, con datos hasta el 2023, el mercado colombiano reportó 101,733 hectáreas sembradas, con una producción total de 148,829 toneladas en el año en zonas como Nariño, Santander y Huila, máximos productores nacionales (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA], 2023); sin embargo, aunque la producción de frijol está destinada a abastecimiento del mercado interno, en ciertas épocas del año no logra satisfacer la demanda, por lo que se hace necesaria la importación de países como China, Ecuador y Bolivia (Federación Nacional de Cultivadores de Cereales [Fenalce], 2014; FAO, 2007).

Con este panorama, es claro que la producción de estos granos, aun cuando no depende en su totalidad del campo colombiano, tiene movimiento importante en el mercado local.

El consumo de lentejas, por ejemplo, ha presentado un aumento considerable en los últimos años; de acuerdo con los productores, responde a la llegada de las conocidas *dietas saludables* que implican una disminución en el consumo de proteína animal y que, dicho sea de paso, representan una opción más económica (Aristizábal, 2019). Colombia ha llegado a importar hasta 108.049 toneladas al año; solo en el primer periodo del año 2023 alcanzó las 43,352 toneladas (Fenalce, 2023). De esta cifra, los principales consumidores a nivel nacional son Bogotá y Antioquia, alcanzando un consumo per cápita de 1,5 Kg al año (Higuera, 2023).

En cuanto al frijol, su producción es una de las principales actividades económicas del campo colombiano y constituye un producto básico en la dieta, especialmente en el departamento de Antioquia, superando el consumo per cápita de todo el país, que es de 1,48 Kg. La producción para el primer semestre del 2023 fue de más de 89 mil toneladas; solo en ese departamento superó las 18,000 toneladas, su consumo a nivel nacional para el mismo periodo de tiempo fue de 59,154 toneladas (Fenalce, 2023).

Los datos para ambos productos son un indicativo de que su consumo es representativo y de que depende tanto de la importación como de la producción interna para suplir la demanda. De acuerdo con Osorno (como se cita en Cigüeña, 2022), en la actualidad el consumidor está buscando que los productos ofrecidos tengan atributos organolépticos agradables, que tengan una vida útil prolongada y que provengan de prácticas agrícolas que ofrezcan y suplían necesidades nutricionales que se forman por tendencia o exploración gastronómica.

La incorporación de estos productos en el mercado podría presentar varias ventajas para El Castillo: primero, la empresa tendría acceso a nuevos mercados y a la captación de clientes; segundo, se incrementaría el reconocimiento de marca; tercero, es un punto de fidelización de los clientes y, cuarto, se crean oportunidades de empleo para investigación, desarrollo y comercialización (SafetyCulture, 2024). Se busca, pues, mejorar tanto productividad como competitividad en el mercado para ofrecer soluciones al consumidor.

Este estudio analiza la importancia de las estrategias operativas y de marketing en un entorno competitivo (Lombana, 2018). El ingreso de esta nueva línea permitirá reconocer los factores que influyen en la aceptación y el éxito de nuevos productos en el sector agroindustrial colombiano; esto, a través de un análisis de adaptación del producto a las preferencias y necesidades locales, la gestión de la cadena de suministro y la implementación de prácticas de marketing efectivas.

Finalmente, la metodología propuesta, así como los resultados que se logren obtener, tienen potencial de uso como modelo a otras empresas colombianas que busquen introducir productos al mercado, proporcionando una comprensión profunda entre operación sustentable y ética, y el equilibrio entre el éxito comercial y el respeto por la dinámica social y económica del país.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Construir una estrategia de apalancamiento de extensión de línea para la marca "El Castillo", con el fin de impulsar el crecimiento de Distribuidora Imperial y aumentar su participación en el mercado de granos.

2.2 Objetivos específicos

- Entender las necesidades y preferencias del consumidor de granos con respecto a la categoría de granos en el mercado.
- Construir una propuesta de valor de marca de la nueva línea de frijol y lenteja marca "El Castillo".
- Definir una estrategia de distribución que asegure la presencia de los productos en tiendas y supermercados.

3. Marco conceptual

3.1 El mercado agrícola global

Los mercados de productos agrícolas básicos son conocidos por su significativa volatilidad de precios. Esta volatilidad puede atribuirse a una serie de factores clave inherentes a la naturaleza de los mercados: en primer lugar, la producción agrícola es muy sensible a las fluctuaciones estacionales, a factores impredecibles como el clima adverso y las plagas (Sánchez y Barrera, 2013). En segundo lugar, la oferta y la demanda de estos productos tienen una baja elasticidad de corto plazo, es decir, los cambios de precios no siempre resultan en ajustes rápidos y significativos de la cantidad demandada u ofrecida (Vázquez y Martínez, 2015). Aunque los inventarios podrían ayudar a moderar estos cambios, la persistencia de niveles bajos en mercados clave sugiere que las fluctuaciones de precios seguirán siendo un desafío. Si hay una tendencia hacia una mayor fluctuación, probablemente afectará la volatilidad de los precios agrícolas internacionales. Este efecto añade complejidad y riesgo a los mercados de productos agrícolas, debido a que pueden modificar significativamente los costos y precios en diferentes países, afectando la dinámica del mercado global (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2011).

Un estudio realizado por Kym Anderson y Alberto Valdés ofrece una perspectiva valiosa. Calcularon un índice de ventaja comparativa para muchos países. Cuando este índice es mayor a uno (1), indica que un país o región tiene una ventaja comparativa en la producción y exportación de un determinado producto agrícola. Según este indicador, América Latina ha mantenido una fuerte ventaja comparativa en agricultura desde los años 1980. La mayoría de los países de la región tienen valores altos en este índice, lo que indica una ventaja comparativa fuerte y estable en el tiempo (Anderson y Valdés, 2008).

La situación específica de Colombia, donde hay una disminución de esta ventaja comparativa, requiere una exploración detallada de los factores

subyacentes. Estos podrían incluir cambios en las políticas agrícolas, desafíos de infraestructura y logística, fluctuaciones de la demanda global, competencia con otros países, posibles impactos del cambio climático, entre otros factores (Rodríguez et al., 2015). La comprensión de estos elementos es necesaria para el desarrollo de estrategias de fortalecimiento de la posición del país en el mercado agrícola global.

Tabla 1
Ventaja comparativa del sector agrícola

	1965-1969	1975-1979	1985-1989	1995-1999	2000-2004
Países de América Latina	n. d.	2.8	2.2	2.2	2.2
Argentina	3.5	3.8	4.4	4.9	5.4
Brasil	3.3	2.9	3.4	3.2	3.6
Chile	0.3	1.1	2.3	3.4	3.9
Colombia	3.0	3.9	3.6	3.2	2.6
República Dominicana	n. d.	3.9	3.6	3.2	4.7
Ecuador	3.8	2.3	3.2	5.5	4.9
México	2.3	1.8	0.9	1.7	0.6
Nicaragua	3.4	4.3	6.1	7.4	9.5
Otros	n. d.	1.1	1.7	2.5	n. d.
Caribe	n. d.	0.6	0.9	1.5	n. d.
Centro América	3.1	3.8	5.2	5.4	5.0
Sur América	n. d.	0.5	1.0	1.6	1.6
Total América Latina	n. d.	2.1	2.1	2.2	2.2

Nota. Nash (2011).

3.2 Medidas comerciales

La política agrícola de Colombia protege importaciones claves como trigo, arroz, azúcar, maíz, soja, semillas oleaginosas, carne, aves y leche, esto para reducir las distorsiones del mercado causadas por los subsidios a la producción. Esto se logra por la combinación de herramientas como los fondos de estabilización de precios y la Administración Pública de Contingencias Agrícolas (MAC). Además, se han implementado salvaguardias y otras medidas administrativas para algunos productos específicos (Perfetti, et al., 2013).

La liberalización comercial de Colombia, en la década de 1990, reemplazó las restricciones cuantitativas tradicionales en el sector agrícola por aranceles; se implementó el mecanismo de *franjas de precios* para mitigar el impacto de la alta volatilidad de los precios internacionales en los ingresos de los productores. Esta estrategia cobró importancia, pues coincidió con un período de revaluación monetaria y la caída de los precios internacionales de los productos agrícolas (Coronel-López, et al., 2019).

La introducción de la línea de granos es una iniciativa significativa; estos productos proporcionan una alternativa rentable y de alta calidad. Así, El Castillo tiene el potencial de cambiar el panorama del mercado agrícola antioqueño, ampliando la gama de productos ya protegidos por la política agrícola colombiana, y ofreciendo una opción más competitiva y adaptada a las necesidades del mercado local (Escobar et al., 2020). Esto puede aumentar la competitividad y la diversificación del sector a nivel local e internacional, lo que mejoraría la rentabilidad para los agricultores colombianos. De paso, sería posible mitigar los efectos de la volatilidad del mercado y de las políticas de protección actuales, beneficiando tanto productores como consumidores.

3.3 Panorama de la industria de granos en Colombia

La expansión del mercado de granos en Colombia se atribuye principalmente a la progresiva demanda de productos proteicos, a la creciente popularidad de alimentos orgánicos y al incremento en el consumo de cereales como el arroz y el maíz. Este crecimiento se proyecta a futuro, impulsado por medidas fiscales implementadas por el gobierno, que gravan las bebidas azucaradas y los productos ultra procesados de alto contenido calórico (Mordor Intelligence, 2024; Informes de Expertos, 2024).

El mercado de granos en Colombia exhibió un notable crecimiento durante el año 2023, alcanzando un volumen total de 24.04 millones de toneladas. Proyectando hacia el futuro, se anticipa que este mercado continuará

expandiéndose a una tasa de crecimiento anual compuesta del 4.5% entre los años 2024 y 2032, previéndose que alcance una magnitud de 35.72 millones de toneladas para el último año mencionado (Fenalce, 2024). De acuerdo con datos proporcionados por el Sistema de Información de Precios Agropecuarios (Sipsa), la distribución del gasto de los consumidores colombianos en granos, leguminosas secas y cereales revela que una parte significativa se destina hacia la adquisición de arroz y maíz (Sipsa, 2023).

A pesar de que el maíz ostenta una posición destacada entre los cultivos primarios del país, es importante destacar que Colombia aún no alcanza la autosuficiencia en términos de producción de este grano, siendo necesario importar volúmenes significativos para satisfacer la demanda interna (Tapia, 2022).

Conforme a los datos proporcionados por la FAO, el arroz emerge como el cereal más cultivado en Colombia, registrando una producción de 3.3 millones de toneladas métricas durante el año 2018. Por su parte, el maíz y el sorgo se posicionan como el segundo y tercer cereales de mayor relevancia en términos de producción, alcanzando volúmenes de 1.3 millones de toneladas métricas y 0.01 millones de toneladas métricas, respectivamente (FAO, 2019).

En Colombia, el mercado de granos está siendo moldeado por una serie de tendencias emergentes que reflejan cambios en las preferencias alimentarias y el desarrollo del sector gastronómico. El creciente interés por una alimentación saludable, impulsado por preocupaciones sobre la obesidad y la diabetes, está generando una mayor demanda de alimentos a base de cereales. Paralelamente, el auge de la gastronomía, con la proliferación de restaurantes de servicio rápido y una mayor diversificación en los menús, está impulsando la utilización de granos en la preparación de platos (Informes de Expertos, 2024).

Según los estudios de Mordor Intelligence (2023), se prevé que el mercado de granos en Colombia experimente un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 4.5% durante el período pronóstico entre 2020 y 2025. Entre los principales granos

producidos en el país se destacan el maíz y el arroz, aunque para el maíz, el país aún depende de importaciones para cubrir la demanda interna. Según la FAO, el arroz es el cereal más cultivado en Colombia, con una producción que alcanzó 3.3 millones de toneladas métricas en 2018. El maíz y el sorgo ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente, con 1.3 millones de toneladas métricas y 0.01 millones de toneladas métricas. Se espera que el aumento en la producción ganadera y la creciente demanda de la población impulsen aún más la producción de granos en el país.

El incremento de las importaciones de granos en Colombia es notable, especialmente en el caso del maíz, ya que la producción nacional solo puede cubrir aproximadamente el 30% de la demanda interna total. Según datos del Comercio ITC, en 2016 se importó maíz por un valor de USD 871.4 millones, cifra que aumentó a USD 1049.96 millones en 2018. También se importaron grandes cantidades de trigo y arroz, alcanzando las 1,722 toneladas métricas y 164.8 mil toneladas métricas respectivamente, con valores de importación de USD 431.65 millones y USD 79.31 millones. Estados Unidos se posiciona como el principal proveedor de maíz, representando el 94.8% del total de las importaciones en 2019 con un valor de USD 994.85 millones, seguido por Argentina y Brasil con participaciones menores del 3.1% y 1.5%, respectivamente en 2018 (Mordor Intelligence, 2023).

3.4 Panorama nacional

De acuerdo con datos proporcionados por la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya (Fenalce), durante el 2020, Colombia importó un total de 8.45 millones de toneladas de cereales y 2.37 millones de toneladas de soya y sus derivados. En cuanto a la producción interna de cereales en ese mismo periodo, se registraron 1'439,451 toneladas de maíz, 6,295 toneladas de trigo y 6,151 toneladas de cebada, totalizando así 1'451,897 toneladas de cereales. Según los datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) del año 2019, la producción agrícola total en Colombia alcanzó las 63'247,863 toneladas, distribuidas entre diferentes grupos de productos, siendo los agroindustriales los

más significativos con un 66.7 % del total. El volumen del mercado de granos en el país llegó a 24.04 millones de toneladas en el año 2023, y se proyectó crecimiento a una tasa anual compuesta del 4.5% entre 2024 y 2032, alcanzando un volumen de 35.72 millones de toneladas para el año 2032 (Fenalce, 2024).

La considerable cantidad de cereales importados, junto con el alto consumo interno de arroz y maíz, subraya la dependencia del país en estas materias primas. El aumento señalado para el mercado de granos en Colombia, así como su proyección, apuntan a oportunidades significativas para la inversión y el desarrollo de este sector. Este crecimiento proyectado podría estar impulsado por una combinación de factores, como el aumento de la demanda interna, el desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas y la expansión de los mercados de exportación. En general, estos datos sugieren un panorama favorable para el sector de los granos en Colombia, con un potencial considerable para la expansión y la diversificación en los próximos años (Fenalce, 2024).

3.5 Mercado de granos en Colombia

En los últimos años, se han observado diversos cambios y tendencias que han impactado este mercado, desde el aumento en la demanda de productos proteicos hasta el crecimiento del consumo de cereales como el arroz y el maíz. Además, las importaciones y la producción local juegan un papel crucial en el abastecimiento en el país.

3.6 FODA mercado de granos en Colombia

Para comprender la dinámica y desafíos del mercado de granos en Colombia, se examinan sus aspectos internos y externos. Se ha elaborado, entonces, una matriz FODA que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este sector mercantil. Esta herramienta proporciona una visión integral de los factores que influyen en la industria, y permite la comprensión de su situación actual y las posibles direcciones futuras. En la Tabla 2 se resumen las características claves del mercado de granos en Colombia.

Tabla 2*FODA para el mercado de granos colombiano*

Factor	Características
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente demanda de productos proteicos y consumo de cereales. - Implementación de medidas fiscales que gravan bebidas azucaradas y productos ultra procesados, impulsando la demanda de granos. - Auge del sector gastronómico, generando una mayor demanda de cereales como ingredientes clave en la preparación de platos. - Desarrollo de nuevos productos y variedades de granos para satisfacer las tendencias de consumo saludable y gourmet. - Expansión de la producción nacional de granos para reducir la dependencia de las importaciones y aumentar la disponibilidad de productos locales.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de importaciones para cubrir la demanda interna de ciertos granos, como el maíz. - Inestabilidad económica y fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas, afectando la rentabilidad de los productores y comercializadores. - Falta de diversificación en la oferta de productos y variedades de granos, limitando la capacidad de adaptación a cambios en las preferencias del consumidor. - Necesidad de mejorar la infraestructura y tecnología agrícola para aumentar la eficiencia y productividad en la producción de granos. - Competencia en el mercado de granos, tanto a nivel nacional como internacional.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento proyectado del mercado de granos debido a la creciente demanda de productos proteicos y al aumento del consumo de cereales. - Desarrollo de nuevos productos y variedades de granos para satisfacer las tendencias de consumo saludable y gourmet. - Expansión de la producción nacional de granos para reducir la dependencia de las importaciones y aprovechar las ventajas competitivas del país. - Tendencias de consumo saludable que impulsan la demanda de alimentos a base de granos. - Crecimiento de la industria gastronómica, generando una mayor demanda de cereales como ingredientes clave en la preparación de platos.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia en el mercado de granos, tanto a nivel nacional como internacional. - Inestabilidad económica y fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas. - Dependencia de importaciones y volatilidad en los costos de los granos importados. - Cambios en las políticas gubernamentales y regulaciones que pueden impactar el comercio y la producción de granos. - Impactos ambientales y fenómenos climáticos adversos que afectan la producción y disponibilidad de granos.

Nota. Elaboración propia, 2024.

3.7 Análisis de la marca El Castillo

El Castillo ofrece productos de alta calidad y confiabilidad a un precio competitivo; se distingue por su compromiso con la excelencia en todos los procesos, desde la selección cuidadosa de proveedores hasta el riguroso control de calidad en cada etapa. Esto le ha permitido ganarse la confianza y lealtad de sus clientes, tanto del sector minorista como mayorista. La marca ha establecido sólidas relaciones con sus clientes y subdistribuidores en Antioquia y otras zonas del país, lo que ha asegurado una amplia disponibilidad de sus productos en diferentes puntos de venta.

3.8 Historia y trayectoria de la marca

El Castillo es una marca propia antioqueña que nació en el año 2019 en dos de las distribuidoras mayoristas más grandes del departamento: Distribuidora Imperial y Distribuidora El Castillo, ubicadas en la Central Mayorista de Antioquia. Ambas se enfocan en la distribución y venta al por mayor de productos básicos de la canasta familiar, productos de cuidado personal y aseo del hogar, dirigida a un mercado B2B y a gran escala; el propietario de ambas distribuidoras cuenta, además, con una cadena de minimercados regionales *Supermercados Dinastía* dirigida al B2C.

Uno de los miembros de la junta directiva de estas tres unidades de negocio tomó la oportunidad de crear lo que se denomina *marca propia* o *marca sustituta*; ya contaba con todos los canales de distribución, información e infraestructura, y el músculo financiero para sacar el proyecto adelante. Inició negociaciones eficientes con proveedores fabricantes y, con productos de importación inició la maquila, comercialización y distribución de las líneas de productos alimenticios, de aseo personal y hogar. El posicionamiento de la marca empezó de manera exponencial en pandemia, gracias a negociaciones realizadas y la creación de esta como marca sustituta; cuando llegó la escasez y habiéndose agotado el inventario de marcas líderes, El Castillo se presentó con disponibilidad y competitividad en los precios.

Combinando esfuerzo, dedicación y el enfoque en el cliente, El Castillo logró ganarse la confianza de los antioqueños, consolidándose como un referente en la industria local.

En la actualidad, El Castillo continúa siendo sinónimo de calidad, confiabilidad e innovación en el mercado de granos, que es el que mayor oportunidad de crecimiento tiene.

A continuación, se presenta una tabla que muestra algunos productos ofrecidos por El Castillo junto con sus precios en pesos colombianos.

Tabla 3

Precios de productos El Castillo

Producto	Precio (COP)
Arroz blanco (500 gr)	\$3,196
Avena en hojuelas (250g)	\$1,254

Nota. Elaboración propia, 2024.

3.9 Consumidores y tendencias

Desde la ancestralidad, el frijol ha sido una alternativa frente a la escasez de alimentos, especialmente en épocas de sequía. Actualmente semillas con ventajas de origen genético, son presentadas para pequeños y grandes productores a nivel nacional; el alto contenido nutricional, la disminución del tiempo de cocción, así como mayor rendimiento por hectárea sembrada, son algunas de sus facultades. Dadas las ventajas de estas semillas, se han establecido sistemas de fortalecimiento para la producción de frijol en el campo colombiano (Gómez, 2019).

Las clases comerciales de frijol más consumidas en Colombia son: bolones, cargamanto, radical y nina calima. Predominan estas clases en el departamento de Antioquia, donde cerca del 59% de las clases comerciales producidas pertenece al frijol cargamanto (Fenalce, 2005).

El consumo de legumbres (entre ellas el fríjol y la lenteja) tiene patrones que responden a las preferencias en la dieta. De acuerdo con la FAO, para el año 2016 se presentaba una disminución importante y constante en países desarrollados y en desarrollo, a cambio de un aumento en el consumo de productos lácteos y cárnicos, esto respondiendo a un aumento en la riqueza interna de cada país. Ahora, debido al rápido crecimiento poblacional y a que se supera la producción agrícola, países como Colombia, presentan necesidades de importación para satisfacer la demanda (FAO, 2016). Así, a pesar de lo que pronosticaba la FAO hace casi 10 años, el mercado de lentejas, y de otros granos, ha ido creciendo potencialmente en los últimos años. Esto responde a la adopción de regímenes de alimentación saludable, el auge de hábitos alimentarios como el veganismo y el vegetarianismo y, en algunos casos, el aumento de consumo de productos a base de proteínas. Con esta consideración, se espera que la tasa de crecimiento anual compuesto de la lenteja sea de 5.9% para el periodo 2024-2032; y su mercado tendrá un crecimiento durante el mismo periodo, que alcanzará 15.33 millones de toneladas a nivel mundial (Informes de expertos, 2024b). Se pronostica además que la tasa de crecimiento del mercado de lentejas en Colombia para el periodo 2023-2028 sea de 2.5 (Mordor Intelligence, 2024).

De acuerdo a un análisis del mercado de granos en Colombia, el índice de obesidad y diabetes ha sido la base del incremento del consumo granos; además, existen ahora restaurantes especializados en recetas innovadoras que acogen granos que normalmente hacen parte de herencia familiar, como es el caso del fríjol, un plato insignia en Colombia que tiene sus bases en la cultura ancestral, heredados de los Quimbaya, Calima, Pijaos, Chibchas y Muiscas (Centro Internacional de Agricultura Tropical, s.f.; Informes de expertos, 2024a).

Los usos tradicionales del fríjol son: industrialmente en enlatados, precocidos y la producción de concentrados para animales. En la cocina tradicional, en la preparación de sopas, ensaladas, o acompañamientos de acuerdo a la región; y, en

la medicina, como tratamiento de diabetes y enfermedades reumáticas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). Actualmente:

El departamento de Antioquia es el primer productor de fríjol en Colombia, a su vez, es el primer consumidor de fríjol, y supera ampliamente el consumo per cápita del país y en este departamento el fríjol es un producto clave en la seguridad alimentaria de la población.

No obstante, en los últimos años el fríjol en Colombia ha perdido competitividad frente a la producción de otros países, en el marco de la globalización, especialmente por los altos costos de producción.

Los principales problemas para la producción de fríjol en Colombia y en Antioquia están relacionados con la alta incidencia de enfermedades y plagas, que se agravan por el uso generalizado de semilla de variedades regionales susceptibles. (Rengifo et al., 2007, p. 17)

Otro factor que ha influido en el mercado de granos fue el impuesto a alimentos procesados y ultraprocesados; a través de la Ley 2277 del 2022 se gravaron bebidas azucaradas y ultraprocesadas, así como productos comestibles ultraprocesados o con alto contenido de sodio, grasas saturadas o azúcares añadidos (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], s.f.).

Colombia reconoce al fríjol como buena fuente de proteína vegetal, producida de forma sustentable y limpia, menos costosa frente a la proteína de origen animal y, por tanto, reconocido como clave en la seguridad alimentaria, especialmente para pequeños agricultores e incluso tribus indígenas. El Centro Internacional de Agricultura Tropical (Alliance Bioversity y CIAT, 2016) manifestó que el consumo de fríjol refuerza la seguridad alimentaria y nutricional, especialmente en consumidores de bajos recursos económicos, y está asociado a una disminución en las enfermedades crónicas de origen cardiovascular y a la reducción de incidencia del cáncer (CIAT, s.f.). En la BeanCon del año 2022 se conoció el lanzamiento de campañas a nivel nacional bajo el programa *#usafrijoles*, con el fin de crear

conciencia y educar en los beneficios del consumo de esta semilla (lalimentos, 2022).

Por su parte, Fenalce, lanzó la campaña *Colombia sí sabe*, en el 2022, para fomentar el consumo de cereales, leguminosas y soya producidas en el campo nacional. La campaña educa e informa en preparaciones y opciones que puede encontrar el consumidor en estos productos, con miras a fortalecer la confianza en la producción nacional y a la soberanía alimentaria; haciendo además, un llamado a la alimentación consciente, respaldando los nuevos conocimientos y técnicas de cultivo de los agricultores, así como el uso y siembra de semillas certificadas (Colombiasisabe, 2022) y de variedades, que han sido recuperadas o desarrolladas para aumentar su contenido de hierro y zinc, así como su tolerancia a climas secos y/o sequías, un tema importante ahora, debido a los efectos del calentamiento global; además, se ha rescatado la variedad de fríjol Liborino que presenta gran potencial para el cultivo y favorabilidad en términos de consumo por su fácil digestión, lo que constituye potencial bioeconómico a nivel nacional e internacional. Adicional a esto, trabajos con pequeños y medianos agricultores buscan consolidarlos como proveedores de fríjol para responder a la demanda nacional (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [AGROSAVIA], 2023).

3.10 Investigación de precios

Es una investigación de mercados secundaria, también conocida como investigación de gabinete, este modelo obtiene la información de forma pública que da un panorama actualizado del mercado y permite, además, un reconocimiento de la competencia. Ahora bien, parte de este tipo de investigaciones, es la investigación de precios, que busca identificar la forma en la que el consumidor percibe el valor de un producto, en relación con su precio; además, es posible recoger información de otros productos similares que se encuentren en el mercado, para crear ofertas competitivas basadas en la percepción del cliente y su capacidad de pago (Ferreyra, 2020; Ortega, s.f.; Santos, 2023).

Estudia las fluctuaciones de la oferta y la demanda en el mercado, su objetivo es, básicamente, optimar la rentabilidad a través de un proceso de observación y análisis del comportamiento de los precios en el mercado y cómo este puede afectar el desarrollo de la empresa. Los resultados obtenidos muestran puntos de mejora que derivan en estrategias para hacer frente a la competencia (Ortega, s.f.; Santos, 2023).

La forma más común de llevar a cabo la investigación de precios es complementándola con una investigación de mercado primaria, con la que se obtienen datos directos de los consumidores para ampliar el reconocimiento de los clientes y establecer el mercado objetivo. La investigación de precios, al ser de carácter cuantitativo, se centra en un número de personas o consumidores y en los datos que es posible recolectar de ellos; es aplicable de manera regular, especialmente cuando se está innovando (Santos, 2023).

Es posible decir, entonces que: determina la oferta y la demanda de un producto de acuerdo a los cambios de su precio; genera información sobre la percepción del precio teniendo en cuenta el valor, la calidad, la marca, la utilidad y los beneficios; propone un marco comparativo respecto a los competidores y a las oportunidades de diferenciación y posicionamiento en el mercado; comprueba la disposición del consumidor *actual* en adquirir un producto en diferentes niveles de precio, a fin de establecer un precio óptimo que asegure ingresos y rentabilidad (Ortega, s.f. a; Santos, 2023).

La investigación de precios es un marco de referencia para introducir nuevos productos o servicios al mercado, brinda una estrategia para hacerlo y es, además, un ejercicio necesario para nuevos mercados y garantizar la competencia exitosa.

3.11 Cifras

Tabla 4

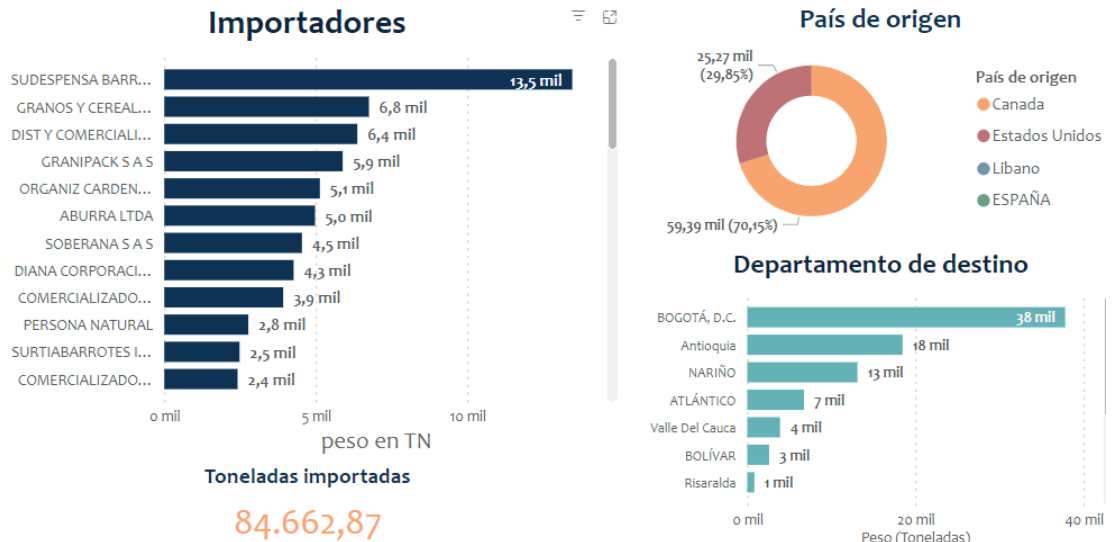
Cifras relacionadas con producción, consumo y costos

Fríjol – Área Sembrada (Hectáreas)							
	2020-A	2020-B	2021-A	2021-B	2022-A	2022-B	2023-A
Antioquia	7,022	5776.3	7,373	5,344.5	5,624	6,106	12,615
Colombia	38,843	41,997	40,911	41,687	34,859	47,366	44,895
Fríjol – Rendimiento (Tonelada/Hectárea)							
	2020-A	2020-B	2021-A	2021-B	2022-A	2022-B	2023-A
Antioquia	1.41	0.76	1.09	0.94	1.45	1.21	1.44
Colombia	1.15	1.27	1.24	1.28	1.34	1.35	1.32
Fríjol – Producción (Toneladas)							
	2020-A	2020-B	2021-A	2021-B	2022-A	2022-B	2023-A
Antioquia	9,880	4,395	8,053	5,024	8,129	7,390	18,222
Colombia	44,477	53,414	50,910	53,252	46,753	64,177	59,154
Fríjol – Importaciones (Toneladas)							
	2020		2021		2022		2023-A
Colombia	29,244		22,752		53,381		18,376
Fríjol – Consumo – Producción interna (Toneladas)							
	2020		2021		2022		2023-A
Colombia	97,891		84,143		115,330		59,154
Fríjol – Consumo – Importaciones (Toneladas)							
	2020		2021		2022		2023-A
Colombia	29,244		22,752		53,381		18,376
Fríjol – Consumo aparente (Toneladas)							
	2020		2021		2022		2023-A
Colombia	127,134		106,895		168,711		77,530
Fríjol – Consumo aparente – Per cápita (Kg)							
	2020		2021		2022		2023-A
Colombia	3.09		2.09		3.26		1.48
Lenteja – Importaciones (Toneladas) ^a							
	2020		2021		2022		2023-A
Colombia	108,050		85,232		76,996		43,352
Lenteja – Consumo aparente – Per cápita (Kg)							
	2020		2021		2022		2023-A
Colombia	-		-		1.5		-

Nota. Adaptado de: *Boletín de leguminosas: enero 2024*, por Fenalce, 2024. ^aLa Lenteja no tiene producción nacional.

Figura 1

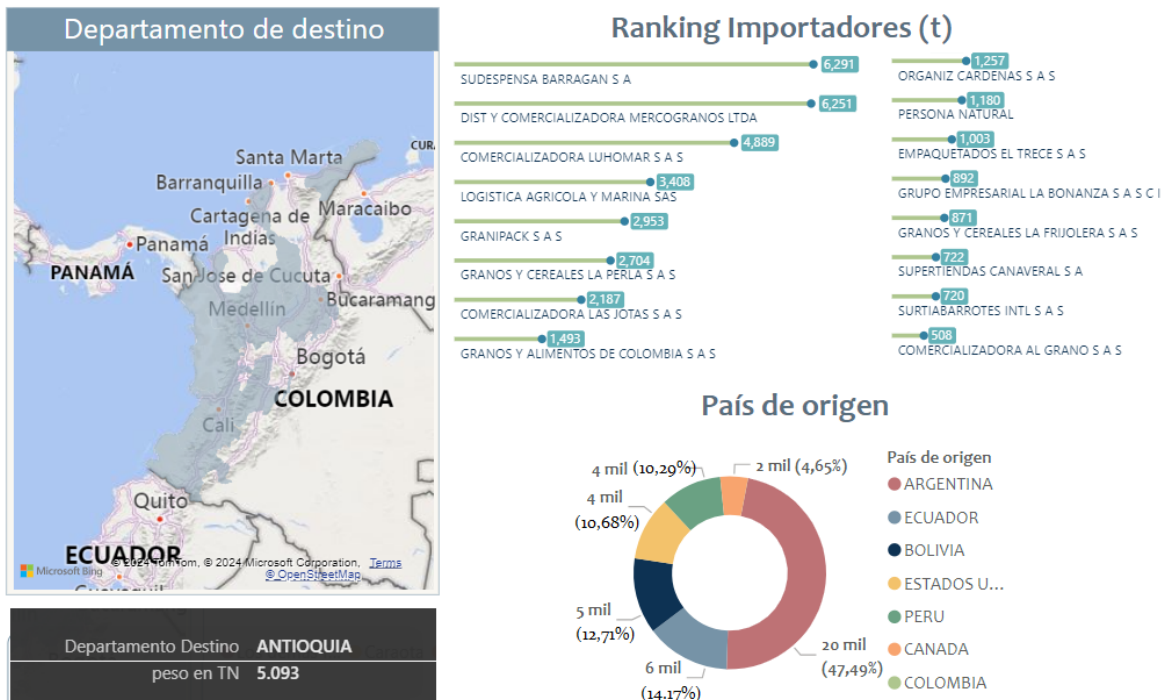
Importaciones de lentejas, país de origen y departamento destino



Nota. Tomado de *Importaciones de cereales y leguminosas* [Figura], por Fenalce, 2024.

Figura 2

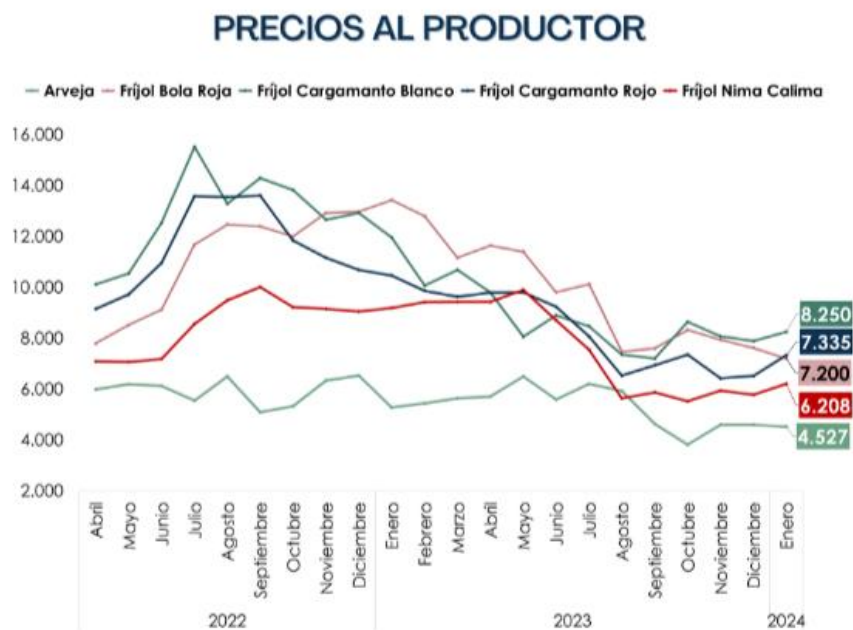
Importaciones de frijol, país de origen y departamento destino








Nota. Adaptado de *Importaciones de frijol* [Figura], por Fenalce, 2023.

Figura 3

Precios al productor y precios en centrales mayoristas



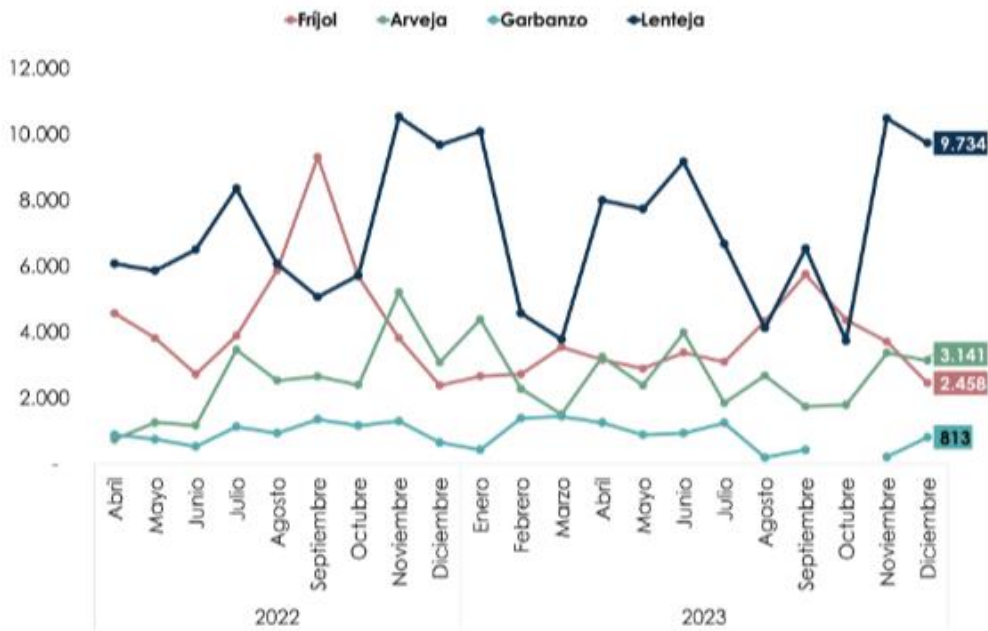
CENTRALES MAYORISTAS

	Bogotá	Medellín
 Bola Roja	8.500	9.000
 Cargamanto Rojo	8.800	9.000
 Nima Calima	6.000	7.200
 Frijol Verde	4.400	3.500
 Cargamanto Blanco	9.500	10.000

Nota. Adaptado de Boletín de leguminosas: enero 2024 [Figura], por Fenalce, 2024.

Figura 4

Volumen de importaciones por producto (Total en toneladas)



Nota. Tomado de *Boletín de leguminosas: enero 2024* [Figura], por Fenalce, 2024

3.12 Competencia

Actualmente el mercado de granos en Colombia está representado por las marcas: Diana Corporación S.A.S, Organización Solarte & CIA S.A.S, AGROINDUSTRIAL MIL SONORA AP S.A.S, Soberana S.A.S y Granos & Cereales de Colombia S.A.

4. Marco conceptual

4.1 Marca

La definición de marca depende de la perspectiva de quien la define, puede estar relacionada con el propósito, pero también por las características o el valor agregado que puede aportar un producto. Todas las definiciones pueden converger al definirla como un claro factor de identificación que permite diferenciar entre unas y otras, permitiendo la elección de estas a los ojos del comprador o consumidor (Cepeda-Palacio, 2014). De acuerdo con la Asociación Americana de Mercadotecnia (American Marketing Association [AMA]), la marca es definida como: “el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de estos, con los cuales la empresa identifica su oferta con su cliente y la diferencia de la competencia” (citado en Coriat, 2019, párr. 1). Sin embargo, este concepto determina los factores distintivos, que Coriat (2019) define como:

Lo que crea conciencia, visibilidad y reputación en el mercado. La promesa de la empresa hacia el cliente, quien llega a relacionarse con ésta a través de lazos de confianza, consistencia y expectativas. Un vínculo, una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias, que el cliente experimenta cada vez que se conecta a ella. (párr. 2)

Se trata pues de una variable estratégica en el mercado económico que, actualmente, no solo vende productos o servicios sino soluciones o sensaciones, es decir, lo intangible del producto. Es la manera en la que el consumidor puede identificar el producto y generar una relación con la empresa productora (Muñiz González, 2014). Es, por tanto, un activo intangible de la empresa que acompaña la generación de capital, que tiene gran impacto en la rentabilidad y participa como activo en la ventaja competitiva (Coriat, 2019).

De acuerdo con la reflexión propuesta por Keller, técnicamente hablando, cada vez que alguien crea un nuevo nombre, logotipo o símbolo para un producto, está creando marca; sin embargo, es más abstracto, pues se trata de algo que crea

conciencia, reputación y prominencia en el mercado. El autor abre una brecha entre el concepto previamente establecido por la AMA y el empresarial, advirtiendo que el primero es “marca” y el segundo es “Marca”; es decir, es algo que va más allá del mero producto, porque puede tener dimensiones que la diferencian de otros productos destinados a satisfacer las mismas necesidades. Estas diferencias pueden ser racionales y tangibles o más simbólicas, emocionales e intangibles. Se trata entonces de un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o alguna combinación entre estos elementos, destinados a identificar los productos y servicios de un vendedor y a diferenciarlos de los de la competencia (Keller, 2013).

Aaker y Álvarez del Blanco (2014), por su parte, señalan que:

Es mucho más que un nombre y un logo. Es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también en lo referido a los beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales. (...) implica más que una promesa, es un vínculo, una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella. (p. 13)

Trabaja sobre la idea surgida en la década de los ochenta de que las marcas son activos que tienen un valor estratégico en los negocios, dejando de lado la premisa de control de los precios de lado, y buscando recuperar la fidelidad de los clientes más allá de los descuentos y más cerca de la diferenciación de marcas que hace que el consumidor decida, teniendo en cuenta sus experiencias y no solo el precio y las características de funcionalidad de un producto. Por tanto, se trata de retomar y gestionar de manera adecuada el valor estratégico que tiene la marca, vinculándola a las estrategias de negocio (Aaker y Álvarez del Blanco, 2014).

Así, es claro que las aproximaciones al concepto han cambiado históricamente. En la actualidad el concepto de marca tiene un alcance más representativo dentro del sistema económico:

La marca como un instrumento legal, un logo, una compañía, taquigrafía, un reductor del riesgo, un sistema de identidad, una imagen en la mente del consumidor, un sistema de valores, personalidad, una relación, un valor agregado, o un ente que evoluciona. (de Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1998, p. 418 - 424)

La marca es un constructo multidimensional, donde los gerentes aumentan los productos y servicios con valores y esto facilita el proceso por el cual los consumidores con confianza reconocen y aprecian dichos valores. (p. 427)

La marca brinda significado al consumidor en medio de lo que se ha definido como *economía simbólica* (Atkin, 2008), donde el valor de las cosas llena las necesidades no solo tangibles, sino emocionales del comprador. Roberts (2004) alude a que esto genera vínculos emocionales con los consumidores que son, en última instancia, la base para las estrategias de marketing y que, son los signos, los que pueden crear con más facilidad las conexiones (Cepeda-Palacio, 2014).

Una marca es un instrumento legal, un logotipo, una empresa, una abreviatura, un elemento reductor de riesgo, un sistema de identidad, una imagen en la mente del consumidor, un sistema de valores; es la relación entre el consumidor y la empresa, es un elemento que crea valor y que puede evolucionar con el tiempo (Cepeda-Palacio, 2014; Gallart-Camahort, et al., 2019). El concepto está asociado a los efectos de la marca *per se*, a la propagación cultural y al impacto sociocultural y económico que generan.

La marca se volvió la palanca de la estrategia y la organizadora de los esfuerzos de la compañía en el mercado. Una marca exitosa cambia la curva de demanda hacia la izquierda, con lo cual permite que la compañía venda más por el mismo precio o que cobre más por la misma cantidad. (Kotler, 2012, p. 89)

4.2 Identidad de marca

Aaker (1996) ha sido uno de los autores que se ha referido a la importancia de la identidad de marca como punto clave para el posicionamiento de la misma. Una identidad fuerte fortalece la imagen que tiene para el consumidor, comunica de forma eficiente su esencia y refuerza la concepción que se tiene desde la empresa (Gallart-Camahort et al., 2019) a través de lo que representa su *signo*. Con esta premisa, se puede decir que la identidad de marca es “el conjunto de asociaciones que la estrategia de marca busca crear o mantener. Estas asociaciones incorporan lo que la marca representa e implica una promesa a los consumidores de parte de los miembros de la organización” (Aaker, 1996, p. 68). Así, de acuerdo al concepto actual, la identidad de marca es todo un conjunto de activos o pasivos que se encuentran vinculados a un nombre, al símbolo que le representa, así como al valor que suministra un producto a sus clientes o a la compañía (Yerovi y Salazar, 2005).

Es, entonces, la percepción diferencial y única que se busca proyectar a los consumidores y a la empresa misma como imagen interna. Kotler y Keller hablan, precisamente, de los atributos y valores que una empresa imprime en su marca, es decir, se construye desde los elementos que la constituyen, que son: nombre, colores, eslogan, valores corporativos, entre otros. Retornando a la definición que se ha planteado para la marca, no es un concepto relacionado solo con atributos tangibles y/o visibles, sino toda la relación emocional establecida con el consumidor de un producto desde la historia, el propósito y la herencia de marca (Kotler y Armstrong, 2013; Kotler y Keller, 2012; Ridge, 2024).

De acuerdo con Keller, la identidad de marca determina el *quién*, por ello, conseguir la identidad adecuada, significa crear distinción entre los consumidores. Esta distinción es determinante para el reconocimiento, la facilidad de evocación y la frecuencia de la misma en diferentes situaciones o circunstancias. Así es como se genera la conciencia de marca, es decir, la capacidad de un usuario/consumidor de recordar o reconocer la marca, vincularlo con un nombre, o un símbolo y asociarlo a un producto o servicio específico en el mercado; de esta manera la

empresa garantiza que el consumidor de su producto tenga conocimiento de cuáles son las necesidades que puede satisfacer a través del producto en mención. Se debe garantizar la identidad de la marca con los clientes y lograr que la asocien con un tipo de producto y el beneficio que obtienen del mismo (Keller, 2013).

La identidad es la base de la *pirámide de marca* propuesta por Keller (2013); de la identidad se crea el significado, del significado las respuestas y de las respuestas las relaciones. Una vez creada la identidad se establece un significado; con el significado correcto, se obtienen respuestas del consumidor, y si no se obtienen las respuestas adecuadas, no se puede forjar una relación con el mismo.

Ahora bien, la identidad de marca tiene como objetivos: asumir los factores diferenciales frente a la competencia y lograr el posicionamiento en la mente del consumidor; es necesario entonces, construir las referencias visuales de forma que sean atractivos y destaquen por su originalidad para convertirse en un referente de confianza y credibilidad en la empresa, ganando, entre otras cosas, la lealtad del cliente (Moreno, 2023).

4.3 Valor de marca

Conocido como *Brand equity* o capital de marca, son todos aquellos atributos que adquiere un producto frente al consumidor durante su ciclo de vida y que generan rentabilidad para la empresa. La conciencia del nombre, la lealtad, la calidad y las asociaciones de la marca, siempre que sean positivas, son elementos que constituyen el valor de marca. Estas características son directamente proporcionales al valor de marca (Coriat, 2019). En otras palabras, el valor de la marca es aquello que resuena en la mente del consumidor pero que tiene efectos sobre inversionistas, vendedores, fabricantes y consumidores (Palomino, et al., 2022).

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), se trata del valor añadido que es asignado a un producto por pertenecer a una marca determinada; este valor se refleja en la mente y emocionalidad del consumidor, así como en la presencia que

tiene el producto en el mercado y la rentabilidad directa de la marca en la empresa. Existen diferentes formas de analizar el valor de marca, esto en función de las perspectivas o enfoques (Kotler y Keller, 2016; Palomino, et al., 2022).

El enfoque basado en el cliente es el efecto que induce el conocimiento de la marca en el consumidor con respecto a las estrategias de marketing. En este sentido, el valor de marca puede ser positivo o negativo de acuerdo a la respuesta que tiene el consumidor frente al marketing relacionado con la marca (Keller, 2013). Es una medida de la capacidad que tiene la marca para lograr la lealtad o preferencia del consumidor; puede ser medida teniendo en cuenta cuatro dimensiones (Kotler y Armstrong, 2013):

- Diferenciación: ¿qué y cómo destaca la marca?, ¿qué la hace distinta?, ¿cuál es la razón que tiene el consumidor para elegirla sobre las demás?
- Relevancia: ¿es la marca relevante para subsanar las necesidades del consumidor?
- Conocimiento: ¿qué saben los consumidores de la marca? Un consumidor debe conocer y entender la marca para responder a la misma
- Estima: ¿el consumidor la considera y respeta? No basta con que una marca destaque si no genera la familiaridad con el consumidor.

Un alto capital de marca significa lealtad por parte del consumidor, lo que se traduce en mayor demanda, confianza para la introducción de nuevos productos al mercado, defensa frente a la competencia, y la construcción de cimientos sobre los cuales se erigen las relaciones con el consumidor, es decir, *el capital del cliente* (Kotler y Armstrong, 2013).

4.4 Imagen de marca

Son todas aquellas percepciones que guarda un consumidor frente a una marca específica, su caracterización en la memoria y el significado de la misma; este significado puede reflejar los aspectos propios de un producto, como atributos o beneficios del mismo, o ser independientes de estos y relacionarse con las relaciones emocionales y sentimientos que la marca genera. Ambos aspectos o niveles de percepción se conectan, pues la percepción emocional responde directamente a los beneficios de desempeño de la marca (Keller, 2008; Kotler y Keller, 2012).

4.5 Propuesta de valor de marca

Es el conjunto de valores o beneficios que una empresa promete entregar a los clientes, compradores o consumidores, con el fin de atender y satisfacer sus necesidades. Una buena propuesta de valor se cumple a través de una oferta de mercado que atrae, mantiene y genera crecimiento en la cantidad de consumidores; la empresa debe, entonces, diseñar programas que la promocionen y/o comuniquen para persuadir la elección de su producto y generar relaciones de largo plazo con el consumidor meta (Kotler y Armstrong, 2013; Kotler y Keller, 2012).

La propuesta de valor es, como tal, intangible, pero se hace tangible cuando combina el producto con las experiencias que este puede generar; las empresas deben diseñar propuestas de valor fuertes y diferenciadoras para distinguirse de otras marcas competidoras. De la capacidad de la empresa depende que la promesa de valor pueda o no cumplirse (Kotler y Keller, 2012). Los beneficios tangibles o funcionales son aquellos que se crean para cubrir necesidades de consumo externas o problemas relacionadas directamente con el consumo de un producto y que responden a motivaciones básicas como las particularidades propias de un producto y sus características. Los beneficios simbólicos cubren necesidades que atañen al prestigio o la exclusividad, es decir, ofrecen características relacionadas con el autoconcepto del consumidor. Finalmente, los beneficios

experienciales, son aquellos que satisfacen necesidades internas que tienen que ver con estimulación sensorial o variedad (Park et al., 1986).

De acuerdo con Aaker y Álvarez del Blanco (2014), las marcas pueden brindar tres tipos de beneficios: autoexpresión, cuando la marca se convierte en un símbolo de carácter personal y comunica algo desde la autoimagen del comprador; emocional, cuando la compra, consumo o uso de la marca aviva emociones positivas a través de la inspiración o la intuición; y, finalmente, funcional que, como ya se mencionó, se trata de todos los atributos tangibles y/o físicos de un producto y que representan utilidad para el consumidor.

4.6 Apalancamiento de marca

Es un proceso mediante el cual la asociación de marcas secundarias, relacionadas o vinculadas por cierta experiencia y conocimiento apalancan o impulsan el valor de una marca nueva o una existente, usando su capital con el fin de ampliar el alcance y favorecer su posición en el mercado. Uno de los fines del apalancamiento de marca es impulsar la evaluación de un nuevo producto por parte de los clientes que no tienen información o experiencia en su uso, careciendo, por tanto, de la motivación para adquirirlo; a través de la asociación generada por el apalancamiento, se puede captar la atención del cliente y motivarlo a realizar la compra (Faster Capital, 2024; Keller, 2008).

4.6.1 Extensión de marca

Es la ampliación de una marca a través de la extensión de su nombre a nuevos productos o productos modificados en una categoría nueva. En caso de que sea un proceso exitoso puede generar reconocimiento y aceptación inmediatas de parte de los consumidores, además de reducir los costos publicitarios; si, por el contrario, la extensión de marca fracasa, puede generar actitudes negativas del consumidor hacia otros productos de la misma marca. El objetivo es, entonces, trasladar el valor de marca de la marca origen hacia el producto nuevo y contribuir, además, a la generación de capital de la marca matriz, teniendo en cuenta que el

nuevo producto debe ajustarse a las asociaciones de la misma para no perjudicarla (Armstrong y Kotler, 2013; Kotler y Keller, 2012).

Una extensión de marca puede pertenecer a una extensión de línea o a una extensión de categoría (Keller, 2008).

4.6.2 Extensión de línea

Se produce cuando la marca matriz de una empresa es utilizada para un nuevo producto que entrará a un segmento de mercado nuevo con nuevas variedades del mismo. Se amplía el nombre de una marca a nuevas variedades dentro de una categoría existente; las marcas existentes son extendidas para disminuir el riesgo empresarial al momento de lanzar un nuevo producto o con miras a satisfacer nuevas necesidades o deseos de los consumidores, dentro de la categoría en la que ya se encuentra la marca matriz. Aunque es una estrategia que permite reducir riesgos, también puede acarrear la pérdida del significado de la marca, o generar confusión en los compradores. Es funcional especialmente cuando logra captar ventas a marcas competidoras (Kotler y Armstrong, 2013; Keller, 2008; Kotler y Keller, 2012).

4.6.3 Extensión de categoría

Hace referencia al uso de una marca madre para entrar a una categoría diferente de producto que está siendo atendida; es decir, la marca lanza una nueva línea de productos que difiere totalmente a la existente, con el fin de cubrir sectores diferentes a los ocupados en el momento. Esta estrategia trae consigo el reconocimiento del nombre y la transferencia inmediata de los beneficios que se asocian a una marca que, en este contexto, se conoce como *marca paraguas* (Amselem, 2022; Keller, 2008; Kotler y Keller, 2012).

4.6.4 Agrupación de marcas o co-branding

Se trata de una combinación de productos con los de otras marcas, conocido también como desarrollo de marcas conjuntas; es un tipo de alianza mediante la que se genera un producto combinado o se logran vender varios productos en

conjunto (Kotler y Keller, 2012). Ya que las marcas dominan categorías distintas de productos, se genera un plus para el consumidor y mayor valor de marca, además, combina las fortalezas de dos o más marcas reconocidas mientras que la empresa o empresas expanden su propia marca hacia una categoría a la que, de otra manera, podría ser complejo su ingreso. Para las empresas es necesario que sus estrategias de *co-branding* sean cuidadosas, pues la publicidad, promoción y marketing pueden dañar la reputación de una o ambas marcas, así como el producto puede desacreditar o manchar la reputación del otro (Kotler y Armstrong, 2013).

4.7 Estrategia de pricing

Conocida como estrategia de fijación de precios, hace parte del *marketing mix* (o mezcla de marketing, de la que se hablará más adelante) y se refiere a la planificación y posterior fijación del precio de un producto. Es decir, se trata de establecer el valor *monetario* que el consumidor deberá pagar a cambio del producto de una marca. Anteriormente, los precios se fijaban a través de negociaciones entre consumidor y vendedor, por lo que la fijación de un precio único para cada vendedor es una estrategia relativamente moderna. Actualmente, el precio es uno de los factores que determinan la compra de un producto y debe ser fijado cuando una empresa introduce un nuevo producto al mercado, decidiendo no solo sobre este sino sobre la posición de calidad en la que desea tener el producto (Keller, 2013; Kotler y Keller, 2016).

Como se verá más adelante, el precio es el único del *marketing mix* que produce activos para la empresa y debe establecerse buscando un equilibrio entre generar utilidad y producir oferta por parte del consumidor. En este equilibrio, la empresa debe tener en cuenta factores interno y externos para la fijación del precio, entre ellos, estrategias y precios de la competencia, estrategia y *marketing mix*, naturaleza del mercado y demanda del producto (Kotler y Armstrong, 2013).

Para establecer una política adecuada de fijación de precios, Kotler y Keller (2016) fijan seis pasos:

- Selección de la meta del proceso de fijación de precios
- Investigación y determinación de la demanda del producto
- Cálculo de costos de producción (interna)
- Análisis de costos y precios y ofertas presentados por la competencia
- Elección de una estrategia de fijación de precios
- Selección del precio

De acuerdo con Muñiz (2014), hay dos enfoques para la determinación del precio de un producto nuevo: la selección y la penetración del mercado. El criterio de selección implica la elección de un mercado y la fijación de un precio alto que se va reduciendo paulatinamente, considerando la introducción en nuevos segmentos del mercado. Cuando el enfoque es el de penetración, la empresa establece un precio bajo para expandir rápidamente las ventas del producto.

El modelo de selección es útil para los productos que son resultado de un proceso de desarrollo e innovación, por lo que tienen ya una ventaja competitiva en el mercado. El modelo de penetración representa un riesgo alto, pero asegura demanda y facilita la entrada no solo a uno sino al máximo de segmentos del mercado (Muñiz, 2014).

Las principales estrategias de precios son tres:

Fijación de precios basada en el valor para el cliente: utiliza la percepción de valor del consumidor para fijar el precio, es decir, el consumidor es quien determina si el precio del producto es el adecuado de acuerdo a los beneficios que adquieren del producto. En esta estrategia el precio se considera con las demás variables del *marketing mix*, antes de implementar el programa de marketing cuya labor será la de convencer al consumidor del valor del producto.

Fijación de precios basada en el costo: la fijación de precios se basa en los costos de producción, distribución y venta, sumados a una tasa de utilidad por esfuerzo y riesgo. Esta estrategia es contraria a la basada en el valor para el cliente, pues implica una evaluación previa de las necesidades del consumidor que

impulsan la decisión de los costos a los que la empresa está dispuesta a incurrir, para posteriormente diseñar el producto. El precio entonces coincide con el valor percibido por parte del consumidor.

Fijación de precios basada en la competencia: la fijación de precios se basa en las estrategias de la competencia, los precios y las ofertas que tiene en el mercado. La empresa debe comparar su oferta con la de la competencia en términos de valor para el cliente. Si existe mayor percepción de tal valor la empresa puede generar un cobro más alto, y viceversa. Además, se debe tener en cuenta la fuerza de la competencia y sacar provecho de la misma de forma que: ante precios altos puede fijar precios más bajos con productos de igual valor; y ante precios bajos, se puede optar por nichos de mercado que se encuentren con menor oferta o desatendidos, con productos de valor a precios altos.

Sea cual sea la estrategia definida, los objetivos a lograr están relacionados con la generación de ventaja en el mercado, la gestión de demanda y de producción, reflejar el valor percibido por los consumidores y posicionarse en el mercado a largo plazo, generando rentabilidad para la empresa (Keller, 2013; Kotler y Keller, 2016; Kotler y Armstrong, 2013; Nagle y Holden, 2002).

4.7.1 Marketing mix

Conocido también como mezcla de marketing es la combinación de elementos controlables por la empresa, usados para alcanzar sus objetivos, satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado y forjar relaciones con ellos. Los elementos que le constituyen son conocidos como las 4P del marketing, que hacen alusión a: producto, precio, plaza y promoción. Esta mezcla determina las herramientas que la empresa utiliza para implementar su estrategia de marketing.

La empresa debe crear una oferta en el mercado para entregar su propuesta de valor con la que se espera satisfacer una necesidad (aquí se considera entonces el producto); debe entonces establecer el costo para dicha oferta (aquí se trata del

precio) así como asegurar la disponibilidad de la oferta para el consumidor (aquí se habla de la plaza) y los procesos de comunicación con el mismo, para presentar su producto y convencerlos de su valor (promoción) (Kotler y Armstrong, 2013).

El **producto** es el *bien* tangible que la empresa pretende ofrecer. Debe estar identificado y diseñado de manera que pueda satisfacer las necesidades de los consumidores y los objetivos empresariales dentro del mercado meta. Está determinado por las características, calidad, marca, diseño y otros tangibles o intangibles relacionados con el producto. El **precio** es el valor monetario que debe pagar un consumidor para obtener el producto. Como se dijo anteriormente, la fijación de precios debe hacerse de manera estratégica, pues es el único componente del *marketing mix* que genera capital y ganancia a la empresa. La **plaza** hace alusión a los canales de distribución, puntos de venta, inventario y transporte. La empresa debe garantizar que, de acuerdo a la demanda, el producto se encuentre disponible en el lugar y proporción adecuadas para satisfacer a los consumidores. Finalmente, la **promoción** implica todas las actividades de comunicación y publicidad que se usan para informar, persuadir y generar recordación en los consumidores. Engloba, además, relaciones públicas, marketing digital, y promoción de ventas (Kotler y Armstrong, 2013; Kotler y Keller, 2016; McCarthy, 1960).

Esta mezcla utilizada de forma eficaz es empleada para lograr los objetivos de la empresa; sin embargo, actualmente, se considera que estas 4P omiten otros factores importantes y que responden únicamente al punto de vista del vendedor. En este sentido, se han descrito las 4C: cliente, costo para el cliente, conveniencia y comunicación (Kotler y Armstrong, 2013). De acuerdo con Keller (2013), el modelo de las 4P no describe los programas de marketing modernos, las numerosas actividades o programas de fidelización que no encajan en ninguna de las denominaciones; aun así, las empresas siguen utilizando esta estrategia para tomar decisiones sobre qué, dónde, cómo y a qué precio van a ofertar.

A modo de actualización, Kotler y Keller (2016) presentan 4P de la dirección de marketing moderna: personas, procesos, programas y performance. El concepto *personas* apunta a los empleados como ficha esencial para el éxito del marketing, que será tan bueno como el capital humano empresarial. Acoge también a los consumidores más allá de ser compradores de productos. Los *procesos* son todas las actividades que están relacionadas con el marketing, el desarrollo de ideas innovadoras y los programas que se implementan para generar relaciones a largo plazo en la empresa. Los *programas* son las actividades empresariales dirigidas al consumidor; acoge las 4P originales y otras actividades de marketing que no encajan en ellas. Todas deben ser integradas para lograr que la empresa cumpla con sus objetivos. Por último, el *performance*, se refiere a todos los posibles resultados que puede tener el marketing y sus implicaciones en términos de rentabilidad, valor de marca, etc., así como implicaciones externas, relacionadas con la normativa legal, la ética y las responsabilidades sociales.

Adicional a esto, existen otras variaciones del marketing mix: 5P, 7P y 5C, que dan otro tipo de orientaciones a los procesos de Marketing (Ortega, s.f. b).

4.7.2 Go to market

Se trata de un proceso facilitador para la introducción de un servicio o producto al mercado. La idea de su implementación es tener control sobre la planificación de cada una de las fases que hacen parte de tal proceso hasta lograr la captación del consumidor meta. El objetivo de esta estrategia es definir las intenciones empresariales frente al mercado potencial en cuanto a la satisfacción de sus necesidades para favorecer los resultados de la demanda en el mercado; es decir, se busca transmitir eficientemente la propuesta de valor, provocando el deseo de compra a través del conocimiento de un producto. Implementando este proceso, es posible tener un seguimiento de cada uno de los pasos, actividades e indicadores de datos que pueden derivar en estrategias futuras (Clavijo, 2023; Forero, 2020; Lorente, 2022).

4.7.3 Estrategia de distribución

Se trata de toda decisión o plan establecido por una empresa para definir los canales y tipos de distribución que van a ser usados para llevar los productos desde su fabricante hasta el consumidor final, contemplando, además, temas de logística y la elección de canales de distribución adecuados para garantizar la disponibilidad de un producto de manera oportuna y en las cantidades suficientes para suplir la demanda. De una buena planificación dependen aspectos como la visibilidad, disponibilidad y el éxito comercial de un producto (Ortega, s.f.; Santos, 2024, Universidad Internacional de la Rioja [UNIR], 2022).

5. Proceso metodológico

5.1 Investigación de mercado

Se trata de un proceso sistemático y objetivo que implica la recopilación, el análisis y la interpretación de información relacionada con las actividades de personas y empresas que interactúan en un mercado específico; incluye investigación de consumidores, productos, tendencias y competidores. Su valor se encuentra en que brinda elementos para comprender sectores del mercado, identificando en estos tanto problemas como oportunidades y obteniendo información que pueda servir para la toma de decisiones en el desarrollo de estrategias de posicionamiento de marca, fijación de precios, desarrollo de productos y distribución. La investigación permite minimizar riesgos, aumentar la competitividad y brinda un conocimiento profundo de los consumidores o un segmento poblacional, la percepción que tiene de la marca y la empresa, y una visión de las oportunidades que pueda tener un nuevo artículo o un proceso de innovación (Benassini, 2009; Palomino, 2023; QuestionPro, 2019).

Cada empresa determina si debe implementar una o más investigaciones de mercados, de acuerdo al objetivo que se ha propuesto con estas y a las aspiraciones comerciales que, a su vez, definirán los tipos de instrumentos o herramientas para dirigirlas (Benassini, 2009; QuestionPro, 2019; Santos, 2023). La necesidad de llevarla a cabo se basa en una relación de costo beneficio, así como la capacidad de llevar a cabo los cambios necesarios que surjan de los datos recolectados pues, de estos depende la posterior toma de decisiones y las posibles guías para solucionar problemas, sabiendo que el fin último de la investigación es optimizar recursos y aumentar la rentabilidad de la empresa (Palomino, 2023; Salazar, et al., s.f.).

La investigación de mercados es requerida, sobre todo, cuando el consumidor tiene varias ofertas de compra. El empresario emprende la investigación a fin de evitar riesgos, desarrollar estrategias de comercialización, hacer pronósticos

de demanda, generar planes de importación y exportación, segmentar el mercado, etc., apuntando a mercados potenciales, aumentando las ventas y mejorando utilidades (López, 2001).

5.2 Tipo de estudio o investigación

Para profundizar en el marco metodológico propuesto para estudiar la creación de una estrategia de extensión de línea, como apalancamiento estratégico de la marca El Castillo, se detallan a continuación aspectos adicionales y consideraciones críticas que enriquecen el análisis y garantizan la robustez de los resultados.

Investigación mixta

Se trata de una metodología conformada por un conjunto de procesos de investigación en los que la recolección y el análisis de los datos y la información se llevan a cabo haciendo uso de métodos tanto cualitativos como cuantitativos, a fin de extender y lograr un entendimiento más profundo del fenómeno bajo estudio. Se obtiene evidencia de datos numéricos, verbales, simbólicos, visuales, etc., que se van mezclando a lo largo del proceso investigativo. El investigador a cargo debe definir si existe un enfoque con más peso que el otro y las funciones a cumplir de cada uno, así como la perspectiva de manejo de los datos obtenidos. Su utilización está principalmente dirigida a estudios en los que no basta solo una realidad entre la subjetiva y la objetiva, sino que ambas coexisten en una realidad compleja (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La información cuantitativa suele ser utilizada para el rastreo actitudinal, es el caso de las encuestas; mientras que la información cualitativa brinda información abierta que suele obtenerse por instrumentos como las entrevistas o la observación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Ortega, s.f.).

5.3 Métodos para los pasos de la investigación

Se realizarán encuestas a partir de las que se analizará la percepción del consumidor en esta línea de productos sobre aspectos como: precio, calidad, referencia de marcas líderes y su flexibilidad al cambio por una nueva marca.

5.3.1 Cuantitativa

Hace referencia no solo al tipo de datos recogidos (matemáticos, estadísticos o de conteo), sino también a la estructuración *rígida* del estudio o fase del mismo. Se trata de una etapa en la que no hay mezcla entre las fases de la investigación, sino que estas siguen una ordenada sucesión de actividades y/o métodos. Es particularmente útil cuando el estudio pretende estimar prevalencias, medidas o tasas.

5.3.2 Cualitativa

Contrario a la investigación cuantitativa, hace referencia a las propiedades o la naturaleza de los fenómenos en estudio. Al tiempo que el investigador aborda teorías o hechos previos, se embarca en el análisis o examinación de los hechos de su estudio para ir formando sus propias teorías. En este caso, los procesos no necesariamente están definidos previamente, sino que se van construyendo a medida que se desarrolla el estudio, así, este tipo de investigación genera preguntas e información en cualquier momento, antes, durante o después de la recolección de los datos y su análisis.

La mezcla de ambos enfoques implica no solo la interacción, sino que debe buscar la potenciación de sus cualidades y la corrección de posibles fallos o defectos que pueda tener cada uno desde su uso individual.

5.3.3 Instrumentación Detallada

- **Validación de la Encuesta:** antes de su aplicación, se realizará un proceso de validación de contenido y constructo con expertos en el área de estudios de mercado y comportamiento del consumidor. Esto asegura que las

preguntas sean relevantes, comprensibles y capaces de medir adecuadamente las variables de interés.

- **Piloto de la Encuesta:** un estudio piloto con una muestra pequeña pero representativa, permitirá identificar potenciales problemas en el diseño de la encuesta, la comprensión de las preguntas por parte de los participantes, y la logística de recolección de datos.

5.3.4 Estratificación y Segmentación de la Muestra

- **Estratificación:** la muestra será estratificada según criterios demográficos, socioeconómicos y geográficos pertinentes, lo que permite un análisis más detallado y específico de los diferentes segmentos del mercado.
- **Tamaño de la Muestra:** se calculará el tamaño de la muestra necesario para asegurar la representatividad estadística y la potencia del análisis, tomando en cuenta el diseño del estudio y los objetivos específicos del mismo.
- **Consentimiento Informado:** se garantizará que todos los participantes proporcionen su consentimiento informado antes de participar en la encuesta, cumpliendo con los principios éticos y legales de investigación con seres humanos.
- **Anonimato y Confidencialidad:** se asegurará la protección de la identidad de los participantes y la confidencialidad de sus respuestas, mediante el uso de códigos identificativos y el almacenamiento seguro de los datos.
- **Control de Calidad de Datos:** se implementarán procedimientos de control de calidad para verificar la completitud, consistencia y precisión de los datos recolectados, incluyendo la revisión manual y el uso de software o plataforma especializado.

Este marco metodológico ampliado refuerza el compromiso con la rigurosidad científica y la relevancia práctica de la investigación, proporcionando una base sólida para comprender las dinámicas del mercado antioqueño y formular estrategias efectivas para la línea de granos de El Castillo. La integración de técnicas estadísticas, junto con una atención meticulosa a los aspectos éticos y

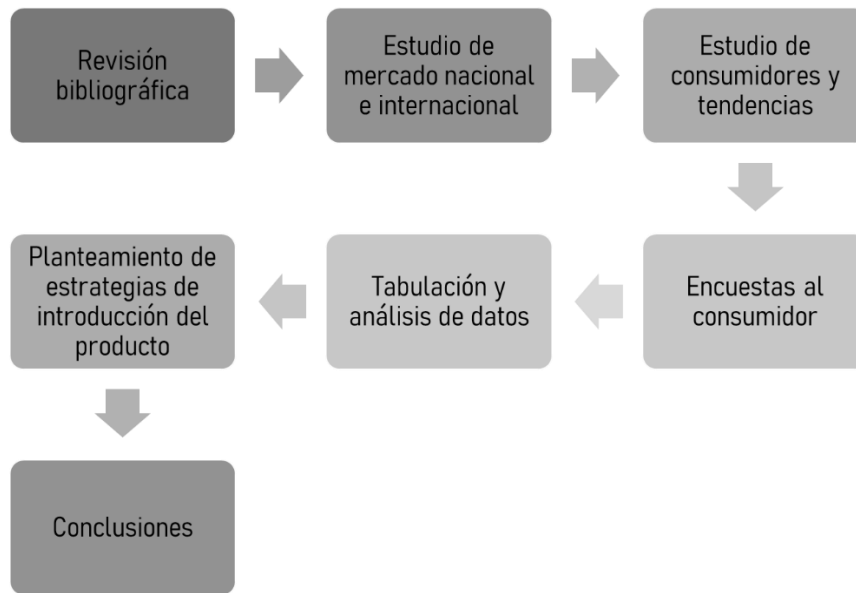
metodológicos, asegura la obtención de perspectivas valiosos y aplicables para la toma de decisiones estratégicas.

5.4 Proceso de la investigación

Para iniciar el proceso metodológico lo primero fue realizar un rastreo bibliográfico apropiado, para establecer la base teórica y conceptual del proyecto. Se tomaron en cuenta fuentes de carácter científico, reseñas periodísticas e informes de mercado relacionados con el mercado meta y los productos que desean ser introducidos (fríjol y lenteja). Asimismo, se llevó a cabo un estudio del mercado agrícola a nivel nacional e internacional, apuntando a la relevancia de los cambios en las tendencias de consumo para ambos productos, así como a las características de producción o importación de los mismos. De acuerdo con los informes de las entidades pertinentes, se establecieron las marcas competidoras para El Castillo.

De acuerdo con los objetivos del presente estudio, se definió una encuesta conformada por un total de 25 preguntas dirigida a los consumidores o conocedores de la marca El Castillo, cuyos resultados fueron graficados y analizados para configurar la propuesta de valor y, desde ella, plantear la (o las) mejor estrategia de inserción al mercado para la línea de granos.

Figura 5
Proceso de investigación

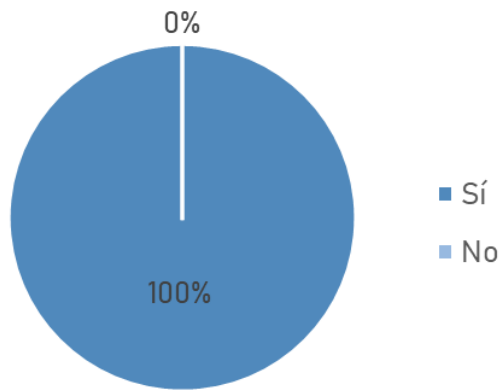


Nota. Elaboración propia, 2024.

6. Análisis de resultados

Con el fin de determinar los factores que tienen en cuenta los consumidores al momento de comprar los productos (frijol y lenteja), así como para identificar su posible interés en modificar su marca actual, se realizaron un total de 110 encuestas. Inicialmente se hizo un filtro para que solo las personas que tienen un conocimiento de la marca El Castillo respondieran el cuestionario establecido; por tal razón, la totalidad de los encuestados dieron una respuesta positiva a la pregunta inicial.

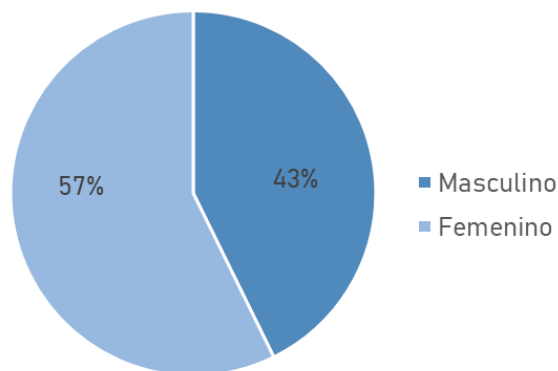
Figura 6
¿Conoce usted la marca El Castillo?



Nota. Elaboración propia, 2024.

De la totalidad de los encuestados, es decir, de la muestra conformada por 110 personas, al preguntar por el género con el cual se identifican, un 42,7%, correspondiente a 47 personas, se identificó con el género masculino. Esto deja un total de 57,3% de personas caracterizadas dentro del género femenino. Con esto es posible definir que, aunque el mercado está conformado por porcentajes que no son muy alejados entre sí, los principales consumidores y/o compradores y, a quienes debe dirigirse la propuesta de valor, son mujeres. Los resultados se pueden apreciar en la figura 7.

Figura 7
¿Cuál es su género?

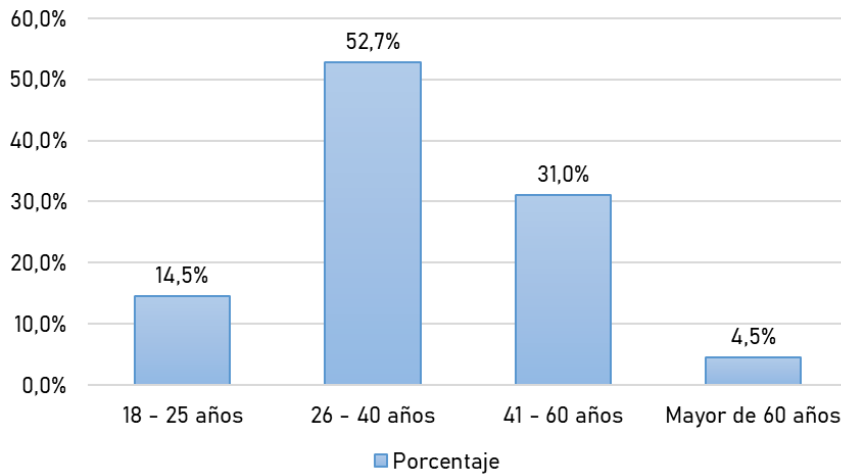


Nota. Elaboración propia, 2024.

A continuación, haciendo referencia a los grupos etarios, se realizó una caracterización de estos, agrupándolos en cuatro rangos: 18 a 25 años, 26 a 40 años, 41 a 60 años y mayores de 60 años. En cuanto a esta pregunta es necesario apuntar a que la encuesta, aunque se encontraba en medio digital, tuvo un alcance apropiado. Fue enviada vía WhatsApp y en los puntos de venta fueron autorizados algunos vendedores para realizarla a las personas *in situ*. Esto libera la pregunta de un posible sesgo de alcance por acceso a medios de comunicación digitales. De acuerdo con los resultados, un 52,7% de las personas entrevistadas, correspondían a un total de 58 sujetos pertenecientes al rango etario entre los 26 y los 40 años, mientras que el segundo grupo mayoritario era el de 41 a 60 años, con un 28,2% correspondiente a 31 sujetos. Esto quiere decir que la mayoría de los consumidores se agrupan en la etapa definida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia como “adultez”, ubicada entre los 27 y los 59 años de edad (Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.).

Figura 8

¿En qué rango de edad se encuentra?



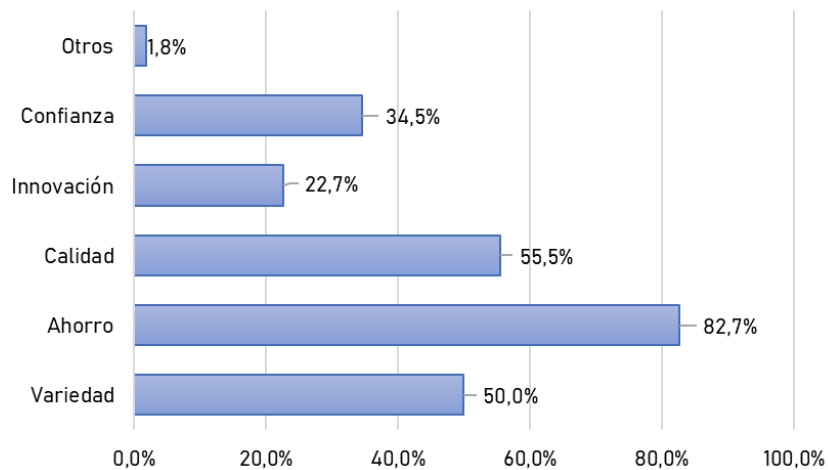
Nota. Elaboración propia, 2024.

Con el fin de establecer los valores de la marca que son reconocidas en el mercado para El Castillo, se formuló una pregunta de opción múltiple con múltiple respuesta. Del total de la muestra, conformada por 110 sujetos, 82,7% manifestaron que el ahorro es la cualidad más importante con la que relacionan la marca. Esto implica que la propuesta de valor que se le brinde al mercado meta puede estar basada en los precios al consumidor para mantener su fidelidad. Adicional a esto, con un 55,5% y un 50%, correspondientes a la calidad y la variedad respectivamente, los consumidores expresaron conformidad con estos aspectos de los productos de la marca. Estos tres elementos mencionados hacen parte de lo que El Castillo genera para su mercado y deben seguir siendo de relevancia al momento de lanzar nuevos productos. Los resultados de este punto se encuentran en la Figura 9.

Considerando que el presente estudio pretende una expansión de la línea de granos de la marca El Castillo, se evaluó el interés general del mercado en el consumo de granos, proponiendo como opciones el maíz, el frijol rojo, la lenteja y el garbanzo. Por frecuencia, los consumidores expresaron un consumo más frecuente de frijol rojo con un 49,1%, asimismo, la lenteja representó un 36,4%. En

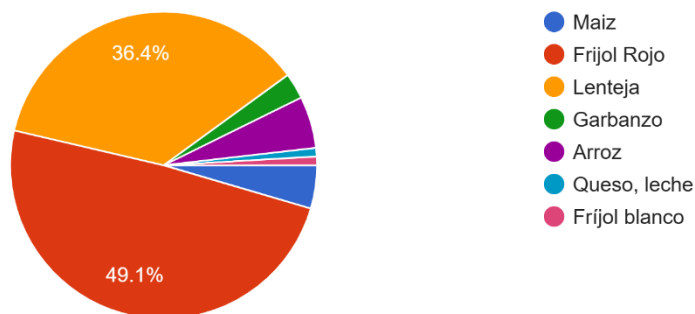
proporciones menores se apuntó a otros productos como el arroz, el garbanzo y el frijól blanco. Esto brinda un panorama favorable para la inclusión del frijól y la lenteja como parte de la línea de granos de la marca, pues hay un buen flujo de demanda para estos productos. Los resultados de esta pregunta se pueden ver en la Figura 10.

Figura 9
¿Qué características relaciona con la marca El Castillo?



Nota. Elaboración propia, 2024.

Figura 10
¿Qué granos consume con mayor frecuencia?

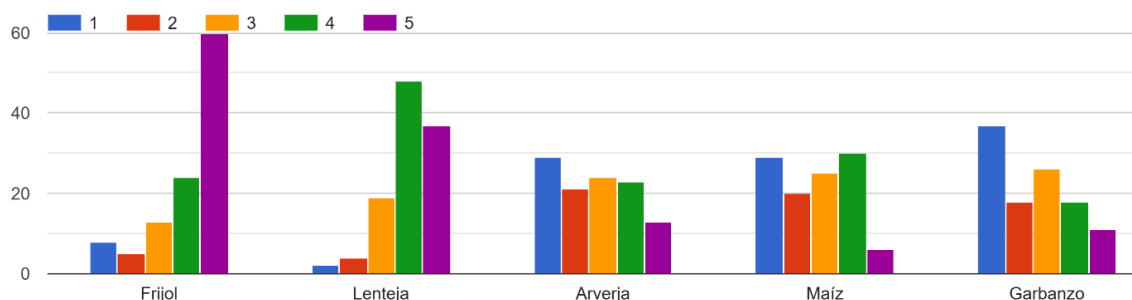


Nota. Elaboración propia, 2024.

La siguiente pregunta estuvo relacionada con la preferencia de los consumidores frente a varias posibilidades de granos: frijol, lenteja, arveja, maíz y garbanzo. Al organizarlas, se reflejaron los gustos particulares para las opciones así: cerca del 54% de las personas encuestadas manifestaron una preferencia mayoritaria por el frijol, las lentejas se posicionaron en un segundo lugar con un aproximado de 47%. Las estimaciones para los otros productos fueron considerablemente bajas respecto a los anteriores; con esta información es posible reforzar los resultados de la pregunta anterior con respecto a la demanda existente en el mercado actual, particularmente de los consumidores habituales de la marca.

Figura 11

Enumeración del orden de preferencia por granos

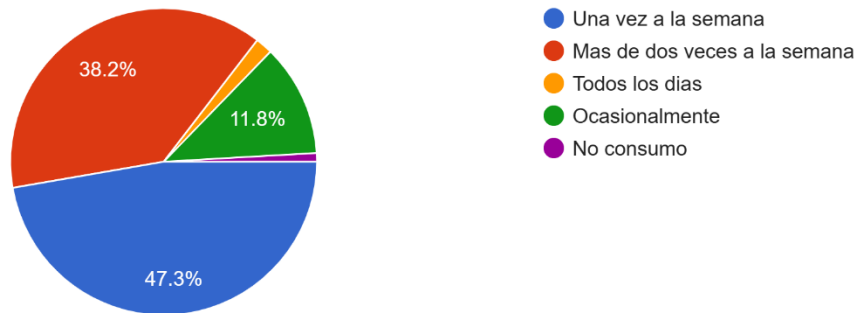


Nota. Elaboración propia, 2024.

Para complementar el estudio de frecuencia de consumo de la pregunta 5, en este caso se indagó acerca de la frecuencia específica para el frijol y la lenteja. Los resultados arrojaron un consumo habitual de los productos. Un 47,3% manifestaron que consumen alguno de estos granos una vez a la semana, mientras que el 38,2% confirmaron consumir más de dos veces a la semana. Siendo así, un 85,5% de las personas encuestadas, correspondiente a 95 sujetos de 110, afirmaron consumir frijoles y/o lentejas al menos una vez a la semana, siendo este un consumo habitual y de alta frecuencia en la demanda de los granos en cuestión.

Figura 12

Frecuencia de consumo de frijoles o lentejas

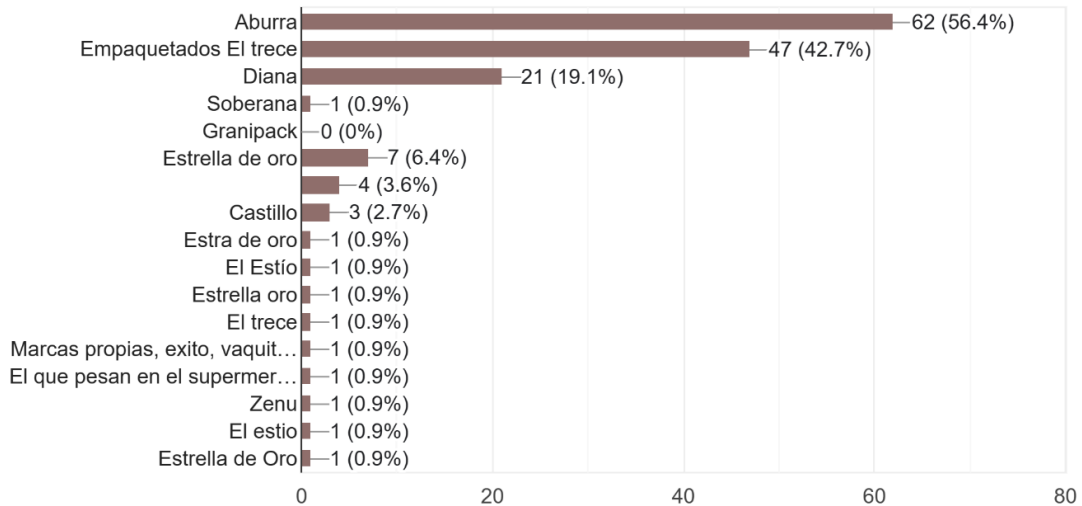


Nota. Elaboración propia, 2024.

A continuación, se indaga respecto a las marcas que presentan oferta comercial de frijol y/o lentejas y su consumo, sin opción múltiple. Aburrá fue la principal marca seleccionada con un 56,4 %, seguida de empaquetados El Trece con un 42,7%. Otras marcas como Diana y Estrella de Oro fueron mencionadas en menor proporción. Por su parte, El Castillo fue reconocida por 3 sujetos (2,7%); sin embargo, en este momento el producto no se encuentra disponible para su compra. Esta situación pudo presentarse por un sesgo de confirmación, pues la noción preconcebida de la marca generó su evocación.

Figura 13

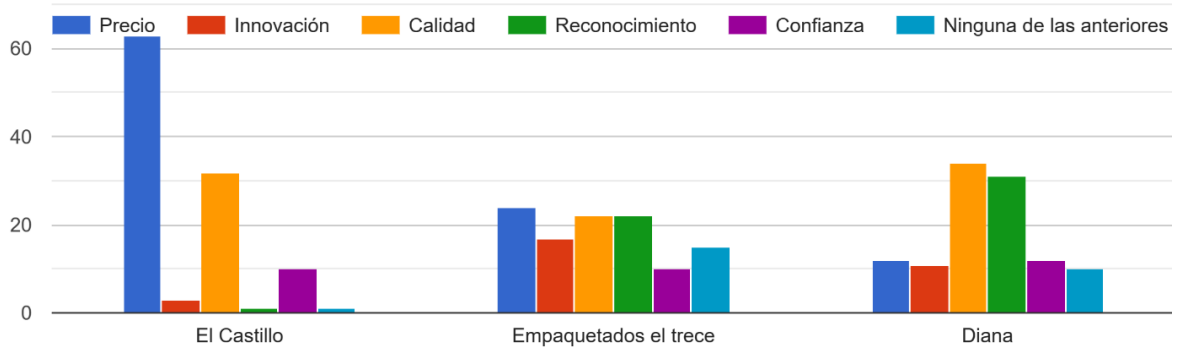
¿Qué marca de frijol y lentejas consume actualmente?



Nota. Elaboración propia, 2024.

Para establecer el valor de marca característico de las marcas mencionadas en el punto anterior, se indagó por las cualidades que generan diferenciación entre ellas, teniendo en cuenta las siguientes opciones: precio, innovación, calidad, reconocimiento, confianza o ninguna de las anteriores. Cerca del 50% de las personas encuestadas se refirieron al precio como uno de los factores positivos de la marca El Castillo, mientras que para Empaquetados El Trece y Diana, la relevancia de este fue sustancialmente menor; en este sentido, es posible decir que esta característica es la más valiosa frente al consumidor, seguida por la calidad, dos factores que deben mantenerse presentes al momento de definir la propuesta de valor para la extensión de línea propuesta.

Figura 14
Diferenciación de marcas por aspectos positivos



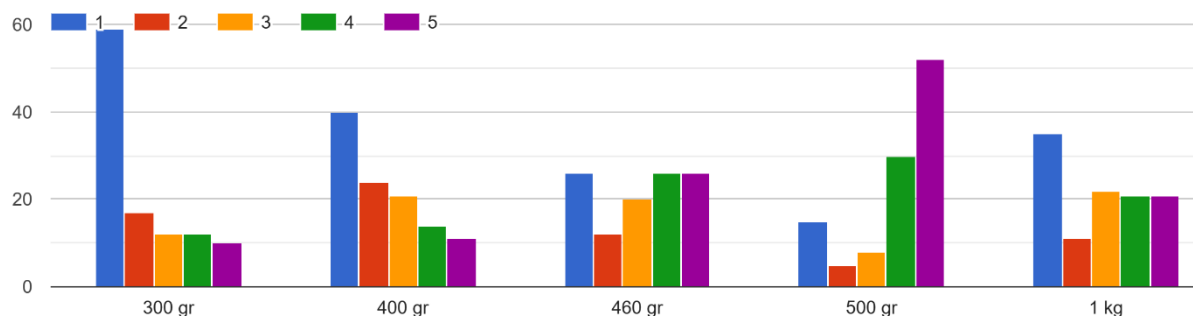
Nota. Elaboración propia, 2024.

Para entrar a factores más específicos como la presentación y los costos, se formularon preguntas relevantes. La primera de ellas (Ver Figura 15), relacionada con el gramaje, o peso de presentación. Cerca del 52% de las personas encuestadas mostraron interés en la presentación de 300 g, mientras que el 46% manifestaron que la presentación que más se ajusta a su consumo es la de 500 g. Además, en la siguiente pregunta (Ver Figura 16) señalaron que las características más importantes que motivan la elección de una u otra marca al momento de comprar frijol o lenteja es, en primer lugar, la calidad del producto; en segundo lugar, el precio y, en menor proporción la variedad, la procedencia (importación o producto nacional) y el reconocimiento de la marca. Es importante retomar las características mostradas en la Figura 14, pues ya se había apuntado a que el precio y la calidad del producto es lo que más valoran de El Castillo, por lo que la competencia con otras marcas puede ser representativa, partiendo de estas dos cualidades. Esto se puede correlacionar, igualmente, con los resultados a la pregunta 12, representados en la Figura 17, en la que se indagó sobre los atributos que debe tener una marca de frijol o lenteja, para que sea considerada para reemplazar la marca de consumo habitual; los encuestados señalaron que lo más importante a considerar frente a esta situación es, en primer lugar, la calidad del producto, es decir, si un producto presenta una igual o mayor calidad que el que habitualmente consumen, optarían

con el cambio; mientras que, en segundo lugar, señalaron la importancia de un precio más bajo. Si se conjugan ambas, se podría decir que es posible que los consumidores de otras marcas optaran por un cambio al presentar una nueva que se ajuste a sus necesidades.

Figura 15

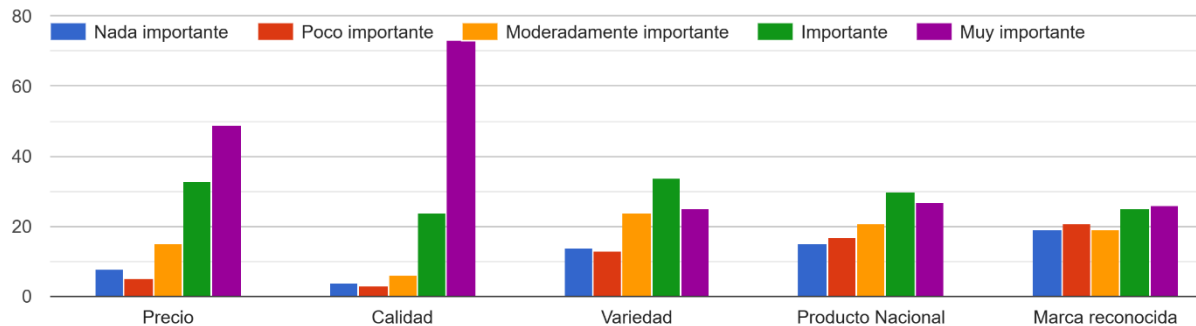
Gramaje que más se ajusta para el consumo de frijol y lenteja



Nota. Elaboración propia, 2024.

Figura 16

Características importantes al momento de comprar frijol o lenteja



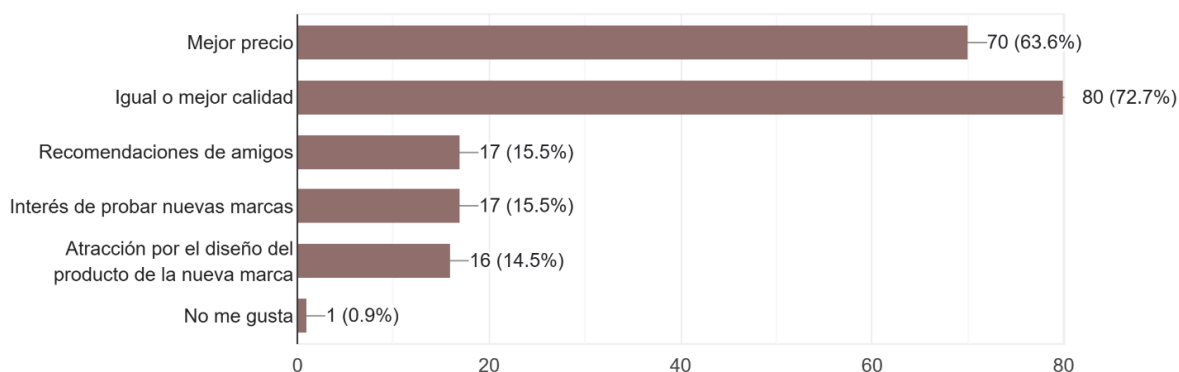
Nota. Elaboración propia, 2024.

Entrando en materia de costos, se indagó acerca de la disposición de pago para una nueva marca de frijol o lenteja, que ingrese al mercado con un producto de buena calidad. Se estableció como parámetro una presentación de 460 g para ambos productos. Primero, para la presentación de frijol de 460 g (Ver Figura 18), considerando la base de costos de la competencia que tiene un promedio de \$5.550,

el 41,8% de los consumidores manifestaron tener disposición de pago para la misma presentación en un rango entre los \$ 6.500 y \$ 7.100, mientras que el 32.7% señaló que está dispuesto a pagar entre \$ 6.000 y \$ 6.400.

Figura 17

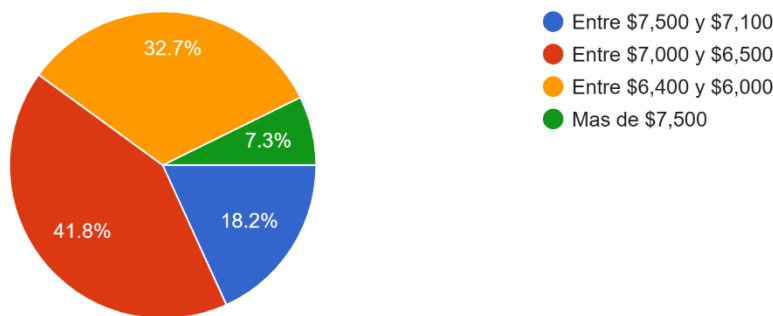
Factores que harían cambiar la marca habitual de consumo



Nota. Elaboración propia, 2024.

Figura 18

Disposición de pago por presentación de 460 g de fríjol

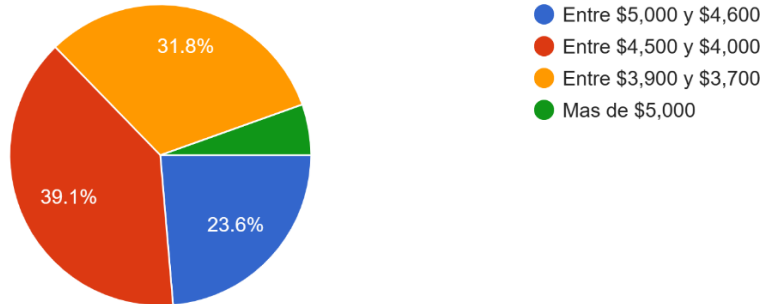


Nota. Elaboración propia, 2024.

Segundo, para la presentación de lentejas de 460 g (Ver Figura 19), con un promedio de \$3.930 para el valor ofrecido por la competencia, el 39,1% de los consumidores señalaron disposición de pago para esta presentación entre \$ 6.500 y \$7.000. El 31,8% están dispuestos a ofrecer un pago de \$3.700 a \$3.900; mientras que el 23,6% declararon que no pagarían más de \$5.000.

Figura 19

Disposición de pago por presentación de 460 g de lenteja

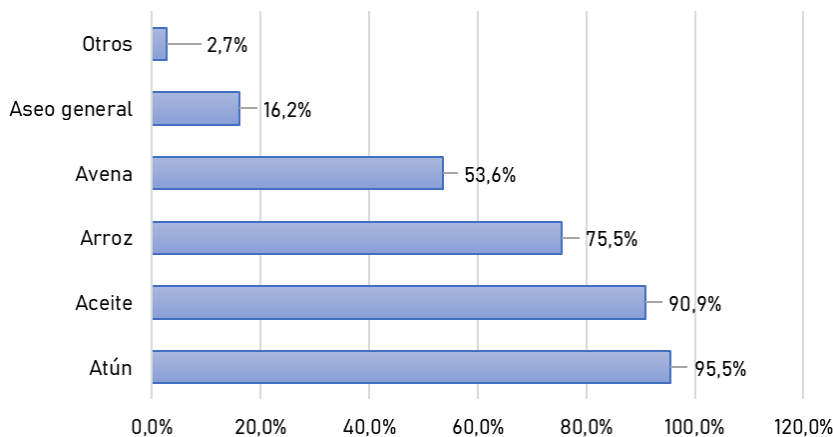


Nota. Elaboración propia, 2024.

Para indagar más acerca del reconocimiento de la marca El Castillo, se asignaron algunas preguntas. La primera de ellas hace referencia a los productos que los encuestados conocen de la marca (Figura 20); la mayoría de las personas manifestaron conocer principalmente dos productos, el atún y el aceite; asimismo, en proporciones de importancia, el arroz y la avena. En menor proporción hicieron referencia a los productos de aseo. Es de rescatar, entonces, que la línea de alimentos es la que más reconocimiento tiene en los consumidores.

Figura 20

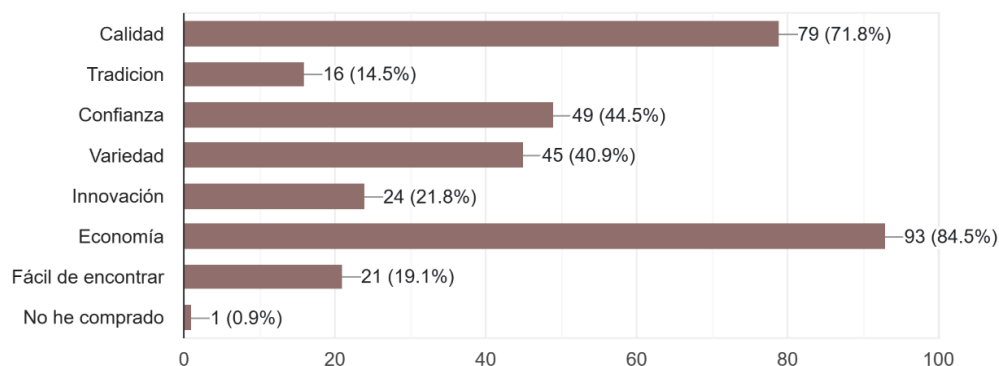
Productos conocidos de la marca



Nota. Elaboración propia, 2024.

Ahora bien, al preguntar por las razones que motivan la compra y/o consumo de los productos de la marca El Castillo, resaltaron nuevamente las características mencionadas en las Figuras 14 y 17: precio y calidad. El 71,8% manifestó que la calidad es la primera razón por la cual consume o consumiría productos de la marca, mientras que el 84.5% señaló que la principal razón es la economía. Igualmente, en cantidades no despreciables, la variedad de los productos ofertados, así como la confianza en la marca, hacen parte del grupo de razones que movilizan actualmente al consumidor.

Figura 21
Razones que movilizan el consumo de productos de la marca

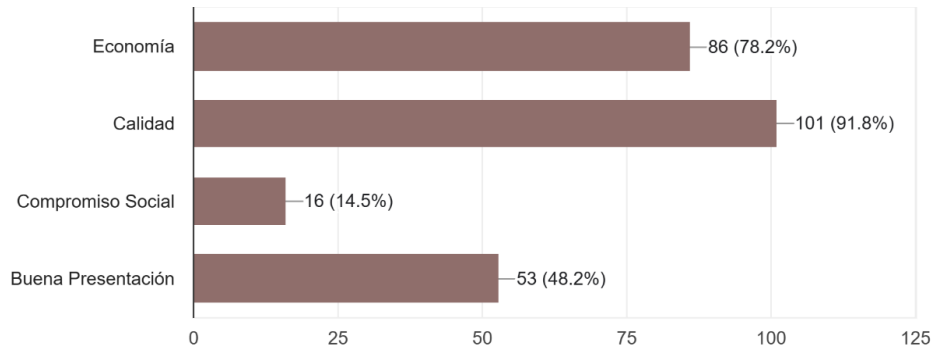


Nota. Elaboración propia, 2024.

Asimismo, tanto la economía como la calidad son los principales factores que los compradores esperan encontrar en una nueva marca de fríjol y/o lenteja. La calidad fue referida por un 91,8%, mientras que la economía fue manifestada como razón de compra por un 78,2%.

Figura 22

Cualidades que espera en una nueva marca de frijol o lenteja



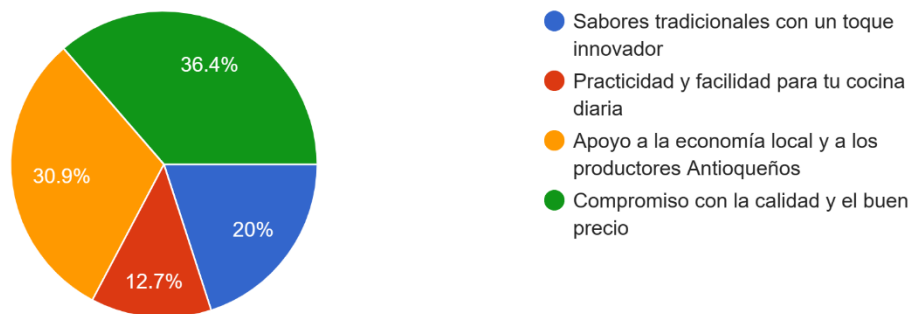
Nota. Elaboración propia, 2024.

Estos resultados, visibles en las Figuras 21 y 22, siguen siendo confirmatorias para que la propuesta de valor esté enfocada en mantener estos valores de la marca.

Continuando en esta misma línea, se preguntó a los encuestados por la imagen que desean sea transmitida por El Castillo en su incursión en la línea de frijol y lenteja; los resultados siguen manifestando el mismo interés tanto en la calidad como en los precios bajos con un 36,4%; un 30,9% expresaron que es importante apoyar la economía local, mientras que con porcentajes de 20% y 12,7% se hizo énfasis en factores como la tradición y la innovación, y la practicidad, respectivamente.

Figura 23

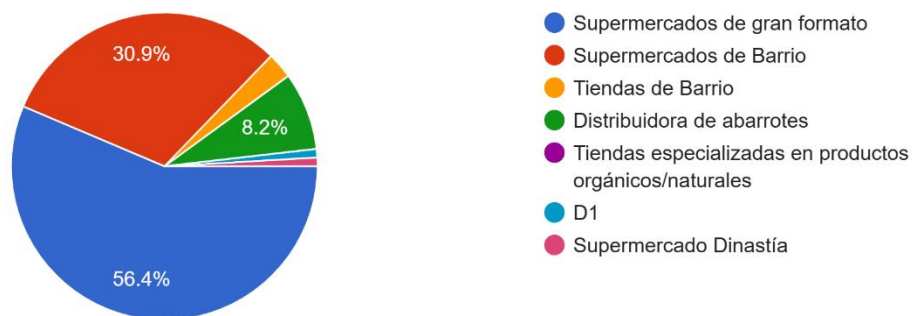
Imagen a transmitir por la nueva línea de la marca



Nota. Elaboración propia, 2024.

Para establecer los lugares donde los consumidores suelen adquirir su marca habitual, tanto de frijol como de lenteja, se constituyó la siguiente pregunta. El 56,4% de los encuestados manifestó que la compra o adquisición de estos productos se lleva a cabo en almacenes de gran formato. Un 30,9% hicieron alusión a las tiendas de barrio. Este es un dato que brinda información a tener en cuenta al momento de determinar los canales o sitios de distribución de la marca, para que sea accesible a los consumidores de la misma y no generen amplios desplazamientos que puedan conllevar a abandonar la fidelidad de marca por otras, que tengan una distribución más cercana, que no implique movilizarse a otros lugares o a retirarse de la proximidad de sus sitios de residencia. Los resultados están visibles en la Figura 24.

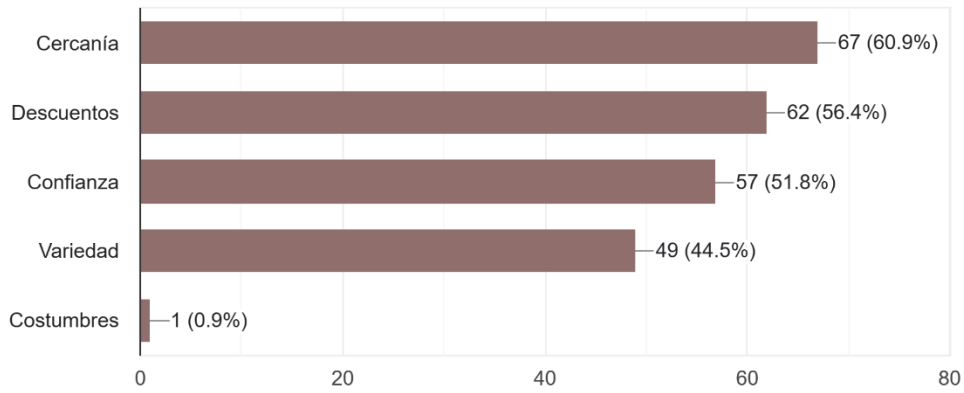
Figura 24
Lugar habitual de compra de frijol y lenteja



Nota. Elaboración propia, 2024.

Para ampliar los resultados de la pregunta anterior, se indagó sobre las razones que llevan a los consumidores a adquirir los granos en los lugares que tienen para ello, y confirman, en su mayoría, que se trata de la cercanía (60,9%). Adicional a esto, se consideran otras razones como los descuentos, con un 56,4%, la confianza con un 51,8% y la variedad con un 33,5%.

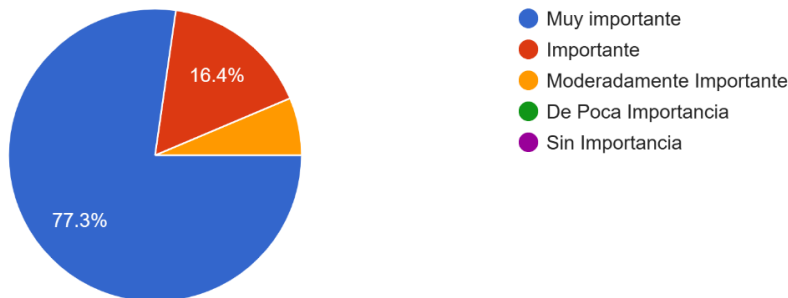
Figura 25
Factores que influyen en el lugar de compra



Nota. Elaboración propia, 2024.

Con la siguiente pregunta se indaga un poco más acerca de la importancia de encontrar los productos que se consumen en lugares cercanos a la residencia o de localización. Con esto, un 77,3% de las personas manifestaron que es *muy importante* encontrar los granos en tiendas o súper mercados cercanos. Así, es necesario formular en la propuesta de valor el factor de cercanía y presencia, tanto en tiendas de barrio como en almacenes de gran formato, para garantizar que los posibles consumidores encuentren los productos fácilmente y sin necesidad de grandes desplazamientos.

Figura 26
Importancia de encontrar productos en establecimientos cercanos



Nota. Elaboración propia, 2024.

Adicional a las preguntas anteriores, se preguntó a los encuestados por la facilidad de ubicación que tienen tanto fríjoles como lentejas, en las tiendas o supermercados que visita de manera habitual. Frente a eso, un 73,6% manifestaron que tienden a ser accesibles y visibles, mientras que un 21,8% señalaron que, aunque son visibles y fáciles de encontrar, podrían mejorar la ubicación (Ver Figura 27). Esta pregunta se relaciona especialmente con las estrategias de neuromarketing y psicología, según las cuales, la colocación de los productos en un anaquel y su altura con respecto al suelo o los ojos del consumidor, tienen un efecto proporcional en la intención de compra.

A continuación, se preguntó por incentivos que podría ofrecer El Castillo durante el lanzamiento de su nueva línea de fríjol y lenteja; el 62,7% de los encuestados manifestaron que les gustaría que se ofrecieran precios especiales, así como ofertas. Las muestras gratuitas y las degustaciones fueron elegidas en menor proporción (Ver Figura 28).

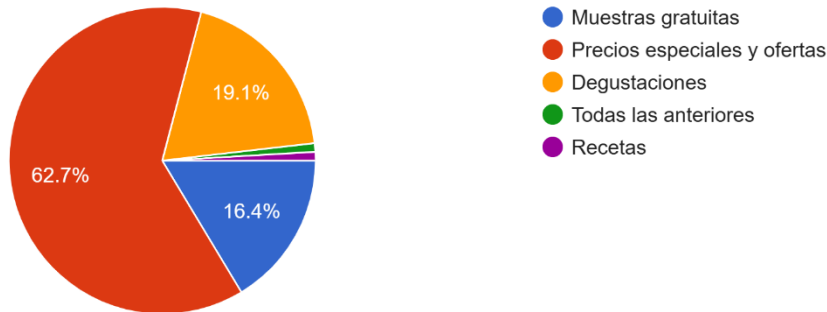
Figura 27
Visibilidad y ubicación de fríjol y lenteja en tiendas y supermercados



Nota. Elaboración propia, 2024.

Figura 28

Incentivos de lanzamiento para una nueva marca de fríjol o lenteja

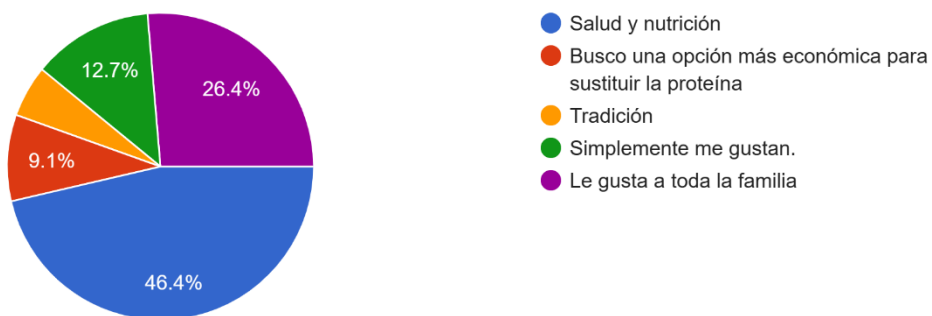


Nota. Elaboración propia, 2024.

Como ya fue visto durante el análisis actual de mercado y tendencias, los granos presentan actualmente una amplia variedad de posibilidades de consumo y han ganado relevancia en la dieta debido, entre otras cosas, a temas de salud e incorporación de dietas especiales ricas en proteína. Al preguntar a los encuestados por las necesidades que satisface al incorporar los granos en sus compras, el 46,4% respondió en favor de la salud y la nutrición y un 26,4% se refirió al tema de gustos. El 9,1% hizo referencia a la búsqueda de alternativas económicas para sustituir las proteínas de la dieta. El 18,2% restante hizo alusión a factores de gusto y tradición.

Figura 29

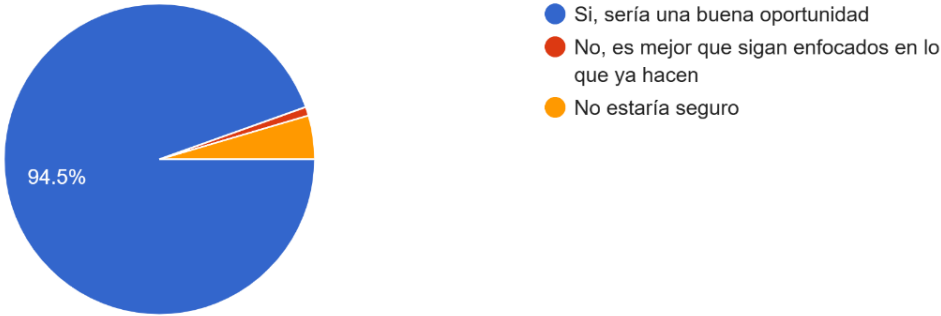
Necesidades que satisface al adquirir granos



Nota. Elaboración propia, 2024.

Para cerrar la encuesta se preguntó a los consumidores si consideran pertinente que El Castillo amplíe su línea de granos. Estos resultados pueden dar un panorama de aceptación de los nuevos productos que pretenden incluirse en el mercado; el 94,5% señalaron que sería una buena oportunidad en el mercado (Ver figura 30). En congruencia con los resultados de preguntas previas, vale la pena señalar que esta extensión de línea podría ser bien recibida en el mercado actual por los consumidores de la marca El Castillo y otras marcas, siempre que se trate de un producto de buena calidad y se mantengan los precios bajos; asimismo, es de considerar que parte de la propuesta de valor debe estar comprometida con el abastecimiento de puntos centrales, como tiendas de barrio y mercados de gran formato, para asegurar la disponibilidad del producto.

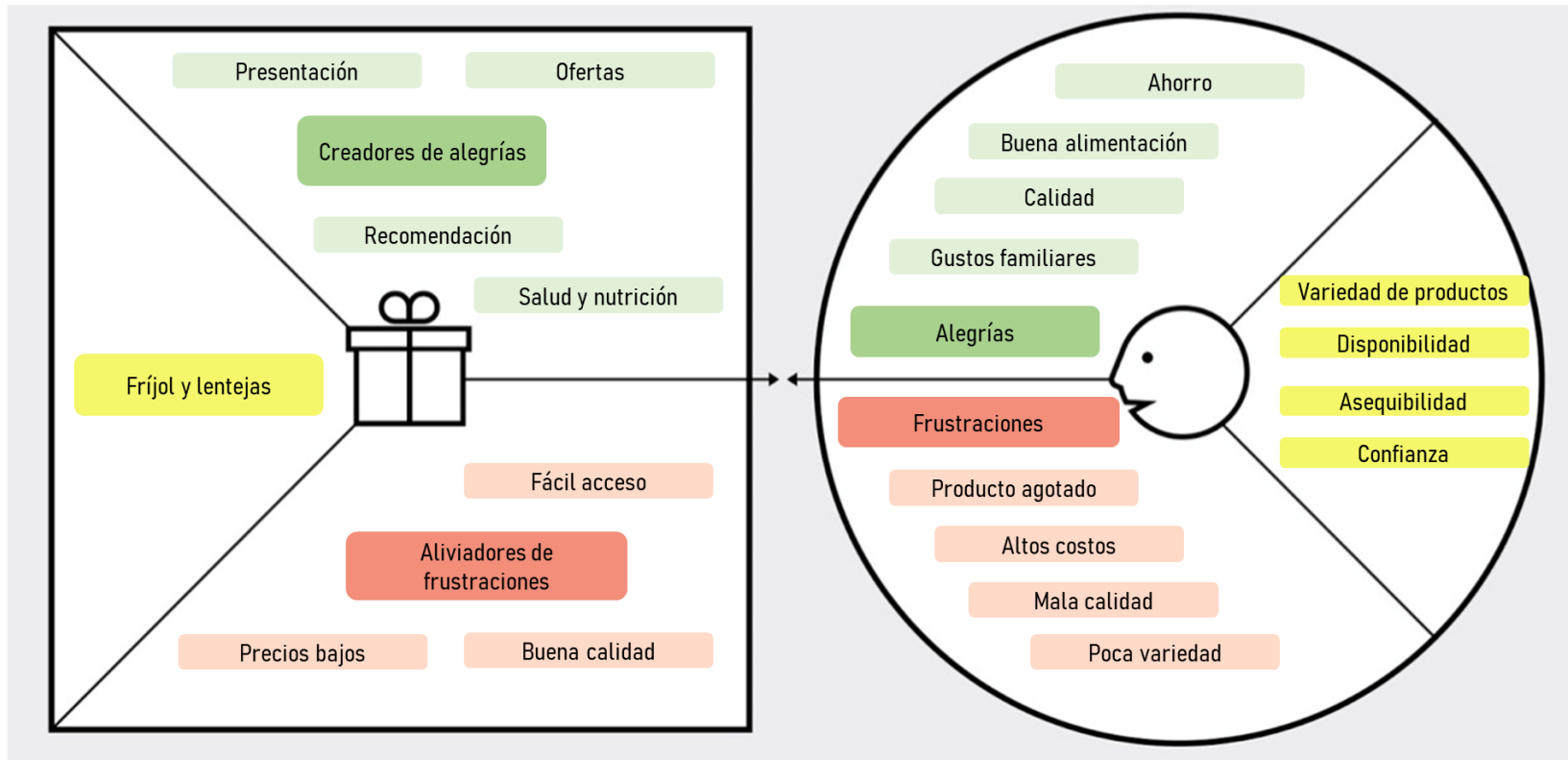
Figura 30
Pertinencia de la incursión en la línea de granos



Nota. Elaboración propia, 2024.

Figura 31

Propuesta de valor para extensión de línea



Nota. Elaboración propia, 2024.

7. Estrategias

7.1 Estrategia de precio

La distribuidora Imperial actualmente distribuye productos de la competencia y de algunas de las compañías más grandes en el país en la línea de granos, como: Diana Corporación S.A.S, Organización Solarte & CIA S.A.S, AGROINDUSTRIAL MIL SONORA AP S.A.S, Soberana S.A.S y Granos & Cereales de Colombia S.A. Por esta razón, se encuentra alineada a los precios del mercado, ya sea para negociar su precio de compra o para calcular el precio de venta, garantizando que los subdistribuidores sean competitivos a lo largo de toda la cadena de distribución. Esto asegura el chequeo de precios de otras líneas de frijol o lenteja y la capacidad de definición de los límites de costes para asegurar la inserción adecuada al mercado, ofreciendo valores competitivos frente a otros oferentes.

Es necesario, igualmente, considerar la volatilidad de los costes de los granos debido a eventos macro y microeconómicos, razón por la cual los productores, exportadores, agricultores y subdistribuidores permanecen atentos a los cambios en el mercado, para así nivelar precios sin afectar sus valores diferenciadores de marca. Después de realizado el estudio de costos y beneficios de importar y comprar a grandes industrias nacionales o a los agricultores colombianos, se procede a la negociación para garantizar igualdad o reducción de precios frente a la competencia, siempre asegurando la buena calidad de los productos, pues son los dos principales factores diferenciadores de la marca El Castillo.

7.2 Relacionamiento con distribuidores aliados

La distribuidora de la marca El Castillo es una de las más grandes a nivel nacional, por lo que será la principal comercializadora y beneficiaria. Los procesos de distribución se harán a supermercados de gran formato, mercados de barrio, cadenas regionales y tiendas; además, aplicará a licitaciones para garantizar

canales de distribución para venta, comercialización y posicionamiento de la extensión de la línea de granos.

7.3 Disponibilidad del producto

Distribuidora Imperial tiene un nivel de experiencia alto frente a la compra, distribución, comercialización y creación de sus propias marcas. Tiene un histórico de venta y rotación del mismo producto de las marcas líderes y sustitutas, por lo que pueden proyectar una demanda inicial que garantice el abastecimiento del principal punto de distribución, para venta y sub distribución tanto al B2B como al B2C. Debido a que se trata de una extensión de línea, se debe de ir construyendo la cifra de demanda día a día y en los meses siguientes sus debidos comparativos, a fin de garantizar que los pedidos de reabasteciendo sean precisos, evitando así que estén agotados y garantizando la disponibilidad del producto.

7.4 Estrategia de posicionamiento

Teniendo claras las principales necesidades del consumidor, de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, las características principales que un producto debe cumplir para atraer la atención de un cliente son la calidad y el bajo precio. Estos aspectos se relacionan directamente con las estrategias de lanzamiento e inserción de nuevos productos al mercado por parte de la marca El Castillo, caracterizadas por ofrecer una calidad media-alta en sus productos ofertados, mientras que se mantienen precios más bajos frente a las marcas líderes y precios similares o incluso más bajos frente a marcas no tan fuertes a nivel nacional o regional que, igualmente, cuentan con recordación y reconocimiento por parte de los consumidores.

A pesar de tener diferentes canales de distribución ya establecidos (mayoristas, minoristas, distribuidoras, auto servicios, tiendas de barrio, etc.), es necesario crear alianzas estratégicas con otras distribuidoras especializadas en

distribución numérica. Esto puede acarrear una inversión mayor y requerir hacer uso de descuentos para lograr el posicionamiento del producto; sin embargo, es uno de los canales que brindan mayor garantía al momento de introducir nuevas marcas, acompañando este proceso de estrategias de precio, activaciones y comunicación de forma contundente. Para el posicionamiento y estrategias de comunicación es importante considerar los resultados de las encuestas, según los cuales el consumidor indicó que una nueva línea de frijol o lenteja debía cumplir con los compromisos de calidad y buen precio.

7.5 Estrategia de difusión, comunicación y medios

Teniendo claras las características de valor agregado y diferenciación de la marca El Castillo, así como las estrategias de distribución, es necesario garantizar la disponibilidad de inventario en el principal punto de distribución, es decir, en Distribuidora Imperial. Esto asegura el abastecimiento de la sub cadena de distribución.

Las estrategias de difusión, comunicación, medios y activaciones se deben hacer antes del lanzamiento de la línea, con el fin de crear expectativa en el mercado, esto puede ayudar al posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Una vez la nueva línea se encuentre disponible, se debe sostener el plan de medios, difusión y comunicación.

Las siguientes son las estrategias que se plantean y el periodo sugerido para su realización:

Tabla 5*Estrategias de difusión, comunicación y medios*

Actividad	Proveedor / encargado	Periodo de realización	Proveedores o medio para su realización
Diseño de empaque con sellos de los nutrientes que aportan los productos.	Publicista	Antes o durante el periodo de negociación de la compra del producto	Recurso propio de la distribuidora Imperial.
Muestreo: Consiste en dar a los futuros consumidores o el mercado objetivo, muestras de la nueva marca de frijol y lenteja.	Área de mercadeo	Antes, durante y después del lanzamiento	El área de mercadeo de la distribuidora imperial será la encargada de destinar el valor de la inversión y la manera en la que se entregará a los diferentes clientes potenciales.
Garantizar la codificación y stock de inventario en distribuidores aliados.	Área de negociación de la Distribuidora Imperial	Antes, durante y después de la inserción	Área de negociación de distribuidora imperial.
Activación en puntos con mercaderías, degustación y sorteos de fidelización.	Área de mercadeo		Área de mercadeo con recursos y personal propio.
Exhibiciones claves del producto en los distribuidores aliados.	Área de negociación de Distribuidora Imperial	Durante y después de la inserción de la marca	Área de negociación de la distribuidora.
Pautas radiales en las emisoras antioqueñas más reconocidas.	Área de mercado	Durante	
Referenciadores de marca: Chefs, <i>influencers</i> o programas de Tv con influencia gastronómica.	Área de mercadeo	Durante	Área de Mercadeo, encargada de buscar estos referenciadores claves, que ayuden a posicionar la credibilidad de la marca, atrayendo a nuevos consumidores.
Inversión en las redes sociales de la compañía, invirtiendo en pautas sobre el lanzamiento de	Área de mercadeo	Antes, durante y después.	Autoriza el presupuesto de inversión al área de mercadeo y le da el

<p>estos nuevos productos y sus beneficios.</p>			<p>seguimiento del impacto y la calidad del contenido.</p>
<p>Recopilación de base de datos de clientes y futuros clientes mediante las estrategias de activación y otras, para mantenerlos al tanto de ofertas y promociones de la marca.</p>	<p>Área mercadeo y administrativa</p>	<p>Antes, durante y después de la inserción de la marca</p>	<p>Recursos propios de la compañía.</p>

Nota. Elaboración propia, 2024.

7.6 Aspecto administrativo

7.6.1 Recursos humanos, institucionales y materiales

Los recursos humanos como parte de esta investigación, están conformados por:

- Asesoras temáticas asignadas por la universidad,
- La estudiante que realiza como tal la investigación,
- Personas de distintas áreas de la Distribuidora imperial,
- Las personas encuestadas.

Recursos institucionales:

- Universidad EAFIT
- Distribuidora Imperial

7.6.2 Presupuesto

Para la realización de este proceso investigativo no fue necesario incorporar ningún valor monetario. Todos los recursos de información se obtuvieron de manera gratuita. El costo de la extensión de línea en el mercado dependerá de la capacidad de la Distribuidora Imperial y de la tercerización de algunos procesos a expertos, cuyo monto dependerá de los planes en los que se desee invertir y el presupuesto que denote cada uno, así como la constancia y duración de los mismos.

8. Conclusiones

Frente al panorama y las tendencias de consumo de granos, se puede asegurar que existe una oportunidad en el mercado para la extensión de línea que se ha planteado en este trabajo; el crecimiento que han reflejado los datos responde a factores como la creciente demanda de productos proteicos, la inclusión de nuevas dietas basadas en productos saludables y, en algunos casos, el apoyo a los productos locales.

Por medio de la encuesta realizada a los consumidores fue posible determinar que, entre los granos más comúnmente encontrados en el mercado, el frijol rojo es el que mayor consumo representa y, después de este, la lenteja; además, que los principales atributos buscados al momento de comprar productos de una marca de granos son tanto la calidad como el precio, mismas razones que tendrían en cuenta para cambiar la marca que usualmente consumen para frijol y/o lenteja. La distribución en diferentes puntos de abastecimiento, así como la garantía en la asequibilidad hacen parte de los aliviadores que pueden constituirse en la oferta de valor ofrecida. Esta propuesta está entonces caracterizada por elementos relacionados con la presentación de los productos, las ofertas al momento del lanzamiento, la recomendación de otras personas y la garantía de que se trata de productos nutritivos y saludables; adicional a esto, El Castillo, caracterizado por sus precios bajos y la buena calidad de sus productos, debe continuar velando por el mantenimiento de estas características, pues son las más relevantes para el cliente, no solo pensando en el producto que actualmente consume, sino también, pensando en la oportunidad de consumo del mismo producto de una marca diferente.

Considerando el reconocimiento con el que cuenta El Castillo como marca dentro del mercado antioqueño, especialmente por tres de sus productos (atún, aceite y arroz), es viable pensar en la extensión de línea, un factor que pudo corroborarse toda vez que el 94% de las personas encuestadas consideran que hay

una buena oportunidad de ampliar la línea de granos que, actualmente, está conformada por el arroz y la avena.

Así pues, el apalancamiento estratégico planteado en el presente estudio es un proyecto realista y viable que puede ser llevado a cabo de manera exitosa. Esto responde, en parte, a que El Castillo ya tiene un reconocimiento en el mercado que es extensible de acuerdo a los consumidores. Además, la marca mostró tener la lealtad del cliente con buena percepción de la calidad de los productos que hacen parte del mercado actual, otro factor importante a considerar al plantear el potencial de la extensión de línea. Es importante señalar que, como todo proceso llevado a cabo en el mercado, es posible que se presenten desafíos, para lo cual es pertinente cumplir de manera asertiva la propuesta de valor, así como considerar las acepciones de los consumidores frente al producto, la marca, su distribución y sus características, todo esto con el objetivo de asegurar la adaptabilidad de la marca y prever o mitigar posibles riesgos o resultados negativos.

Este es, entonces, un proyecto viable, siempre que se sigan las estrategias planeadas y se aplique el conocimiento integral y la trayectoria de marca que ha sido construida con otras líneas de productos. El Castillo debe respetar su valor agregado, reconocido también por los consumidores, basado en el mantenimiento de precios asequibles frente a la competencia y el compromiso con la calidad y el buen servicio.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D., y Álvarez del Blanco, R. (2014). *Marcas Según Aaker. 20 principios para conseguir el éxito*. (1ª ed.). Ediciones Urano.
- Alliance Bioversity y Centro Internacional de Agricultura Tropical. (agosto 19 de 2016). *Llegó la hora de hablar de fríjol en Colombia*. <https://n9.cl/hfpqo>
- Amselem, C. (junio 25 de 2022). *Extensión de marca una estrategia para diversificar tu negocio*. <https://n9.cl/o3cit>
- Anderson, K. & Valdés, A. (2008). *Distortions to Agricultural Incentives in Latin America*. The World Bank Group.
- Aristizábal Bedoya, M. P. (2019). *Lentejas movieron \$134.000 millones al llegar a los puertos en Colombia en 2018*. Agronegocios. <https://n9.cl/2upy6>
- Arredondo, S., & Hernández, D. (2021). La integración productiva como factor de competitividad en el sector agropecuario colombiano. *Libre empresa*, (17), 83-97, <https://n9.cl/gue96>
- Atkin, D. (2008). *El secreto de las marcas: clubes para gente muy especial*. Editorial Robinbook.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina*. (2ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <https://n9.cl/o12sd>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual Frijol*. Programa de Apoyo Agrícola y Agroindustrial. Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://n9.cl/u8g77>
- Centro Internacional de Agricultura Tropical. (s.f.). *¡Viva bien, coma fríjol!* http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/folleto_viva_bien.pdf

- Cepeda-Palacio, S. D. (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 10(2), 128-142.
- Cigüeña Riaño, N. (marzo 29 de 2022). *La tecnología está llevando a la industria del fríjol a un nuevo nivel*. El Tiempo. <https://n9.cl/qh7k2l>
- Chica, J., Tirado, Y., & Barreto, J. (2016). Indicadores de competitividad del cultivo del arroz en Colombia y Estados Unidos. *Rev. Cienc. Agr.*, 33(2), 16-31. <https://doi.org/10.22267/rcia.163302.49>
- Clavijo, C. (abril 28 de 2023). *Qué es una estrategia go to market, cómo desarrollarla y ejemplos*. HubSpot. <https://n9.cl/hkw17>
- Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). *Ciclo de Vida*. Recuperado en 10 de mayo de 2024 de: <https://n9.cl/qvr06>
- Colombia sí sabe. (noviembre 30 de 2022). *Fenalce lanza su nueva campaña 'Colombia Sí Sabe', para fomentar el consumo de cereales, leguminosas y soya que se cultivan en nuestro país*. Noticias. <https://n9.cl/g3hnl>
- Coriat Nugent, J. M. (2019). *El brand equity y el valor de marca*. <https://n9.cl/bkvob>
- Coronel-López, J., Danna-Buitrago, J. P., y Mercado-Suárez, A. (2019). Liberalización comercial en Colombia: ¿modernización o trampa? *Revista de Economía Institucional*, 21(41), 71–97. <https://n9.cl/7pg3m>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. (febrero 21 de 2023). *Los frijoles, su producción, comercialización y consumo mundial, fueron protagonistas en la BeanCon23 realizada en Medellín*. <https://n9.cl/e8fd2>
- De Chernatony, L., & Dall’Olmo Riley, F. (1998). Defining A “Brand”: Beyond The Literature with Experts’ Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–443. <https://n9.cl/1cy46>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. (s.f.). *Impuestos saludables*. <https://n9.cl/j31bq>

- Escobar-Quiñonez, E., Mejía, K., Narváez, Y., & Álvarez, Y. (2020). Análisis de las Políticas Públicas y su Incidencia en la Competitividad del Sector Agrícola en Colombia. *Sostenibilidad Y Enfoques Empresariales En América Latina*, 1, 222-255. <https://n9.cl/txsh2>
- Faster Capital, (marzo 24 de 2024). *Qué es el apalancamiento de marca*. <https://n9.cl/wveyz>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2004). *Sensibilidades del sector cerealista y de leguminosas: fríjol*. <https://n9.cl/tgmur>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2005). *Respuesta a solicitud de información técnica*. <https://n9.cl/y3ixw>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2014). *Situación actual y perspectivas del cultivo de fríjol*. <https://n9.cl/xa6qz>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2023). *Importaciones de frijol* [Archivo multimedia]. <https://n9.cl/cb5li>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2023). *Datos al grano: cereales, leguminosas y soya. 2023-A* [Archivo PDF]. <https://n9.cl/bp3ip>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2024). *Boletín de leguminosas: enero 2024. Boletines mensuales*. [Archivo multimedia]. <https://n9.cl/bp7u8>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2024). *Datos al grano: Cereales, Leguminosas y Soya. 2023-A*. Departamento económico y de apoyo a la comercialización. <https://n9.cl/bp3ip>

- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (2024). *Importaciones de cereales y leguminosas* [Archivo multimedia]. Fondo Nacional de Leguminosas. <https://n9.cl/y7812>
- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya, Fenalce. (28 de febrero de 2024). *Estadísticas*. <https://fenalce.co/estadisticas/>
- Ferreya Salazar, J. L. (2020). *Teoría de los precios* [Trabajo de Grado, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. Repositorio UNAPIquitos. <https://n9.cl/q7i5eo>
- Forero, T. (septiembre 23 de 2020). *Go to Market (g2m): conoce el concepto y cómo ejecutarlo para favorecer el lanzamiento de productos*. Rockcontent. <https://n9.cl/da5lr>
- Gallart Camahort, V., Callarisa Fiol, L. J., & Sánchez, J. (2019). Concepto de marca y sus perspectivas de análisis: una revisión de la literatura. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 23(1), 41-56.
- Gómez Gámez, G. (abril 19 de 2019). *El frijol una estrategia de alimentación ancestral con alto contenido nutricional*. AGROSAVIA. <https://n9.cl/vq2wn>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Higuera, J. M. (2023). *La lenteja que consumimos es un alimento 100% importado de países como Canadá*. Agronegocios. <https://n9.cl/k2k0u>
- lalimentos. (marzo 31 de 2022). *Novedades y tendencias del fríjol: así se vivió el BeanCon 2022*. <https://n9.cl/tmd5a>
- Informes de Expertos. (2024a). *Mercado de Granos en Colombia – Por Tipo (Cereales, Semillas Oleaginosas, Legumbres, Otros); Por Uso Final*

(Industria Alimentaria, Industria de Piensos, Otros); Dinámica del Mercado (2024-2032) y Panorama Competitivo. EMR. <https://n9.cl/0m7lk>

Informes de Expertos. (2024b). *Mercado Global de Lentejas – Por Variedad (Rojo, Verde, Otros); Por Modo de Transporte (Aire, Mar, Tierra); Por Región (América del Norte, Europa, Asia Pacífico, América Latina y Medio Oriente y África); Dinámica del Mercado (2024-2032) y Panorama Competitivo.* EMR. <https://n9.cl/7snsxl>

Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca. Branding.* (3ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity.* (Global Edition). Pearson Education Limited. <https://n9.cl/rflbi>

Kotler, P. (2012). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing.* Biblioteca de administración y gerencia. Norma.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing.* (11ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <https://n9.cl/3vybm0>

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* (14ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <https://n9.cl/wtv9j>

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing.* (15ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

Lombana, M. (2018). Innovación de marketing para el sector agrícola en Colombia. *Rev. Reto*, 6(1), 36-45. <https://doi.org/10.23850/23338059.1935>

Londoño, J. (2021). *Análisis de la Competitividad Empresarial de Tres Empresas del Sector de Bienes Agrícolas en Colombia.* <https://n9.cl/c1uq6p>

López Altamirano, A. (2001). *¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado?* Editorial Continental

- Lorente, Paco. (febrero, 2022). *¿Qué es Go To Market Strategy (Estrategia Go To Market)?* ESIC Business & Marketing School. <https://n9.cl/8x4tx>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Erwin Inc.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. <https://n9.cl/5c2fx>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis de Mercado de Granos en Colombia*. Bogotá: MordorIntelligence. <https://n9.cl/0m7lk>
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de granos de Colombia tendencias y pronósticos de crecimiento (2023-2028)*. Bogotá: Mordor Intelligence. <https://n9.cl/u1y5n>
- Mordor Intelligence (2024). *Análisis de participación y tamaño del mercado de granos de Colombia tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. <https://n9.cl/u1y5n>
- Moreno, J. (julio 10 de 2023). *Cómo crear una identidad de marca profesional (con ejemplos)*. HubSpot. <https://n9.cl/2vixv>
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Editorial Centro de Estudios Financieros. <https://n9.cl/tz06>
- Nagle, T., & Holden, R. (2002). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Prentice Hall.
- Nash, J. (2011). Estado actual y tendencias de los mercados agrícolas globales. *Cuadernos de Fedesarrollo*, (38), 23-47. <https://n9.cl/sh27c>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. (2007). *Buenas Prácticas Agrícolas [BPA] en la producción de fríjol voluble* [Archivo Pdf]. <https://n9.cl/301fbl>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. (2011). *La volatilidad de precios en los mercados agrícolas. Evidencia, efectos en la seguridad alimentaria y respuestas normativas*. Línea de trabajo sobre Desarrollo Económico y Social. <https://n9.cl/sct2ir>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. (2016). *Tendencias en la producción, consumo y comercio mundial de legumbres*. <https://n9.cl/n2qm7>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. (2019). *El estado mundial de la Agricultura y la alimentación*. <https://n9.cl/14qo3>
- Ortega, C. (s.f.). *Cómo crear una estrategia de distribución de productos*. QuestionPro. Recuperado el 17 de abril de 2024 de <https://n9.cl/m6lap>
- Ortega, C. (s.f.). *Investigación mixta. Qué es y tipos que existen*. QuestionPro. Recuperado el 18 de abril de 2024 de <https://n9.cl/u7n41>
- Ortega, C. (s.f.a). *Métodos de investigación de precios para la toma de decisiones*. QuestionPro. Recuperado el 17 de abril de 2024 de <https://n9.cl/mg8ae>
- Ortega, C. (s.f.b). *Las 4 P del marketing: Cuáles son, ventajas y consejos*. QuestionPro. Recuperado el 17 de abril de 2024 de <https://n9.cl/bk8zf>
- Palomino, K. (noviembre 16 de 2023). *¿Qué es la investigación de mercados y para qué sirve?* Sowthern New Hampshire University. <https://n9.cl/84cra>
- Palomino-Banegas, C., Tigrero-Guncay, T., & Tinoco-Egas, R. (2022). El valor de marca (Brand Equity) en la intención de compra a través de canales digitales

- de las tiendas de abarrotes de la ciudad de Machala en tiempos de post pandemia. *Digital Publisher CEIT*, 7(6-1), 82-91. <https://n9.cl/w5d6tf>
- Park, C. W., Jaworki, B. J., y Macinnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145. <https://n9.cl/27xb1>
- Perfetti, J. J., Balcázar, A., Hernández, A., & Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. SAC y Fedesarrollo. <https://n9.cl/hbjn87>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- QuestionPro. (2019). *Guía definitiva de investigación de mercados* (2ª ed.). <https://n9.cl/aplmg>
- Rábade, L., & Alfaro, J. (2008). Desarrollo de nuevos productos: caso Industrias Alimentarias de Navarra. *Cuaderno de Gestión* 8(1), 89-102. <https://n9.cl/x38lu>
- Ramos, G. (2014). *Análisis de la competitividad de las instituciones de la investigación agrícola en Colombia*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/99895077-bdd5-477e-893c-8a1285a2efc7/content>
- Rengifo, T., Jaramillo, M. & Arias, J. H. (2007). *Manual técnico buenas prácticas agrícolas (BPA) en la producción de fríjol voluble* [Archivo PDF]. <https://n9.cl/y5y4l>
- Ridge. B. V. (febrero 15 de 2024). *El significado y la importancia del valor de marca según Kotler en el diseño gráfico*. MBlogMultimedia. <https://n9.cl/78zrj>
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Saatchi & Saatchi.
- Rodríguez, E., Martínez, G., & Mora-Delgado, J. (2015). La crisis del sector agropecuario colombiano ¿Cuál es la responsabilidad de las políticas

- públicas? *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.*, 16(1), 159-174. <https://doi.org/10.22267/rtend.151601.38>
- Safety Culture. (2024). *Todo lo que necesita saber sobre el desarrollo de nuevos productos (NPD)*. <https://n9.cl/iecfy>
- Salazar Coronel, A., Aceves López, J. N., & Valdez Pineda, D. I. (s.f.). *Importancia de una investigación de mercado*. <https://n9.cl/uqje>
- Sánchez, V., & Barrera, J. (2013). TLC Colombia – Estados Unidos y PYMES del sector agrícola en Colombia, construcción de un análisis DOFA y propuesta de estrategias. *Desarrollo & Gestión*(8), 77-89. <https://n9.cl/goodb>
- Santos, D. (enero 11 de 2024). *Estrategias de distribución: qué son, tipos y ejemplos*. HubSpot. <https://n9.cl/2why9>
- Santos, D. (marzo 20 de 2023). *Tipos de investigación de mercados y sus características*. HubSpot. <https://n9.cl/l2x0f>
- Serna Calvete, J. K., Angulo Ariza, M. A., & Amaya Prieto, O. I. (2012). *Estudio de viabilidad para la ejecución directa en procesos de importación de lentejas, arvejas y aceites para la agencia logística de las Fuerzas Militares (ALFM)* [Trabajo de Grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Urosario. <https://n9.cl/e3otp>
- Sipsa. (2023). *Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario*. Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario-SIPSA: <https://n9.cl/u3uab>
- Tapia, J. J. (2022). Situación actual y avances tecnológicos para mejorar la productividad del cultivo de maíz en Colombia. *Avances en ciencias e ingenierías*, 14(1). <https://n9.cl/dvms3>
- Treid (2023). *¿Sabías que Colombia no produce lentejas? El 100% del consumo interno es de origen extranjero*. <https://n9.cl/1h8awn>

- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (2023). *La UPRA adelanta la zonificación del cultivo de fríjol en Colombia*. <https://n9.cl/a1kx7c>
- Universidad Internacional de la Rioja. (diciembre 14 de 2022). ¿Qué son las estrategias de distribución y cómo se desarrollan? *UNIR Revista*. <https://n9.cl/lonue>
- Uribe, C., Fonseca, C., Bernal, G., Contreras, C., & Castellanos, O. (2011). *Sembrando innovación para la competitividad del sector agropecuario colombiano*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://n9.cl/qzjdj>
- Vázquez Alvarado, J. M. & Martínez Damián, M. A. (2015). Estimación empírica de elasticidades de oferta y demanda. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(5), 955-965. <https://n9.cl/Intka>
- Yerovi Carreño, E., y Salazar Ramírez, J. (2005). *Lealtad a la Marca, Tipología, Caracterización y Variables Potencialmente Relacionadas, Contrastación Empírica Para la Categoría Cervezas en la Ciudad de Guayaquil*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. DSpace en ESPOL. <https://n9.cl/dna2o>

Anexos

Instrumento de recolección de datos

Buenos días señor o señora, estamos realizando una encuesta de sus necesidades y preferencias a la hora de comprar granos, específicamente frijoles y lentejas, su opinión es de gran importancia para este estudio.

1. ¿Conoce usted la marca El Castillo? (si no la conoce hasta acá llega la encuesta, gracias)

Sí_____ No_____

2. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

3. Edad

- a. 18 a 25 años
- b. 26 a 40 años
- c. 41 a 60 años
- d. Más de 60 años

4. Cuando menciono la marca El Castillo, ¿qué características se le vienen a la mente? Seleccione todas las que apliquen (Objetivo específico # 2)

- a. Variedad
- b. Ahorro
- c. Calidad
- d. Innovación
- e. Confianza

f. Otro ____ ¿Cuál?

5. De los siguientes tipos de granos mencione el que consume con mayor frecuencia: (única respuesta) (Objetivo específico #1)

- a. Maíz
- b. Fríjol rojo
- c. Lenteja
- d. Garbanzo
- e. Otro ____ ¿Cuál?

6. Enumera en orden de preferencia siendo 5 el de mayor preferencia y 1 el de menor preferencia, los siguientes tipos de granos: (Objetivo específico #1)

Fríjol	Lenteja	Arveja	Maíz	Garbanzo

7. ¿Con qué frecuencia consume frijoles o lentejas? Única respuesta. (Objetivo específico # 1)

- a. Una vez a la semana
- b. Más de dos veces a la semana
- c. Todos los días
- d. Ocasionalmente
- e. No consumo

8. ¿Qué marcas de frijol y lentejas consume actualmente? Seleccione las que apliquen. (Objetivo específico #1)

- a. Aburrá

- b. El Trece
- c. Diana
- d. Soberana
- e. Granipack
- f. Otra _____

9. Elija una opción de cada una de las siguientes marcas por la cual usted considera que se diferencia de manera más positiva. (Objetivos específicos #1 y #2)

	Precio	Innovación	Calidad	Reconocimiento	confianza	Ninguna de las anteriores
El Castillo						
Empaquetados el trece						
Diana						

10. Enumere del 1 al 5, siendo el 5 el más importante y 1 el menos importante, el gramaje o cantidad que más se ajusta a su necesidad al momento de comprar fríjoles o lentejas. (Objetivo específico #1)

300 gr	400 gr	460 gr	500 gr	1 kg

11. Seleccione qué tan importante son para usted las siguientes características a la hora de comprar fríjoles o lentejas. (Objetivo específico # 2)

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Precio					
Calidad					

Variedad					
Producto nacional					
Marca reconocida					

**12. ¿Qué factores lo harían cambiar su marca de frijoles o lentejas habitual por una nueva marca en el mercado? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen:
(Objetivo específico #2)**

- a) Mejor precio
- b) Igual o mejor calidad
- c) Recomendaciones de amigos
- d) Interés de probar nuevas marcas
- e) Atracción por el diseño del producto de la nueva marca
- f) Otra_____ ¿Cuál?

13. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un nuevo producto de buena calidad de frijol por 460 gr? Única respuesta. (Objetivo general y objetivo específico # 2)

- a. Entre \$7,500 y \$7,100
- b. Entre \$7,000 y \$6,500
- c. Entre \$6,400 y \$6,000
- d. Más de \$7,500

14. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un nuevo producto de buena calidad de lenteja por 460 gr? Única respuesta (Objetivo general y objetivo específico # 2)

- a. Entre \$5,000 y \$4,600
- b. Entre \$4,500 y \$4,000

- c. Entre \$3,900 y \$3,700
- d. Más de \$5,000

15. ¿Qué productos conoce usted de la marca El Castillo? Seleccione todas las que apliquen (Objetivo general)

- a. Atún
- b. Aceite
- c. Arroz
- d. Avena
- e. Otro ¿Cuál? _____

16. ¿Por qué compraría o compra usted productos marca El Castillo? Seleccione todas las que apliquen.

(Objetivo general)

- a. Calidad
- b. Tradición
- c. Confianza
- d. Variedad
- e. Innovación
- f. Economía
- g. Fácil de encontrar
- h. Otros ¿Cuál? _____

17. ¿Qué cualidades espera encontrar en una nueva marca de frijoles o lentejas? Selecciona todas las que apliquen.

(Objetivo específico # 2)

- a. Economía
- b. Calidad
- c. Compromiso social
- d. Buena Presentación

e. Otro ¿Cuál? _____

18. ¿Qué imagen le gustaría que transmitiera la nueva línea de fríjol y lenteja marca El Castillo? (única respuesta)

(Objetivo específico #2 y Objetivo general)

- a. Sabores tradicionales con un toque innovador
- b. Practicidad y facilidad para tu cocina diaria
- c. Apoyo a la economía local y a los productores antioqueños
- d. Compromiso con la calidad y el buen precio

19. ¿Dónde compra usted habitualmente los fríjoles y las lentejas? (Única respuesta)

(Objetivo específico #3)

- a. Supermercados de gran formato
- b. Supermercados de Barrio
- c. Tiendas de Barrio
- d. Distribuidora de abarrotes
- e. Tiendas especializadas en productos orgánicos/naturales
- f. Otro ¿Cuál? _____

20. ¿Qué factores influyen para elegir el lugar en el que compra los granos que consume? Seleccione todas las que apliquen.

(Objetivo # 3)

- a. Cercanía
- b. Descuentos
- c. Confianza
- d. Costumbre
- e. Variedad
- f. Otro ¿Cuál? _____

21. ¿Qué tan importante es encontrar los productos de granos que consume en tiendas y supermercados cercanos a su ubicación? Única respuesta (Objetivo # 3)

Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia

22. ¿Qué tan fácil cree que es la visibilidad y ubicación de la sección de los frijoles y las lentejas en las tiendas y supermercados que suele visitar? (Objetivo específico # 3)

- a. Muy visible y accesible
- b. Visible, pero podría mejorar la ubicación
- c. Difícil de encontrar
- d. No estoy seguro/a

23. ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir al momento del lanzamiento de una nueva marca de frijoles o lentejas? Única respuesta. (Objetivo específico # 3)

- a. Muestras gratuitas
- b. Precios especiales y ofertas
- c. Degustaciones
- d. Otra _____

24. ¿Qué necesidad satisface usted cuando incluye granos a su lista de compras del mercado? Única respuesta (Objetivo general)

- a. Salud y nutrición
- b. Busco una opción más económica para sustituir la proteína

- c. Tradición
- d. Simplemente me gustan.
- e. Le gusta a toda la familia
- f. Otro ¿Cuál? _____

25. ¿Vería usted pertinente que la marca El Castillo incursione en la línea de granos? (Objetivo específico # 1)

- a. Sí, sería una buena oportunidad
- b. No, es mejor que sigan enfocados en lo que ya hacen
- c. No estaría seguro

¡Muchas gracias por su colaboración!