



Vigilada Mineducación

PLAN DE MERCADEO ATALÚ  
*ATALÚ MARKETING PLAN*

MARÍA ELENA DE LA HOZ VECCHIO

Asesor

Catalina Guzmán Garzón

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN MERCADEO  
MEDELLÍN  
2022

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	8
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b> .....	11
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO</b> .....	30
<b>MATRIZ DOFA</b> .....	31
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL</b> .....	35
SEGMENTACIÓN .....	35
TAMAÑO DEL MERCADO.....	36
PARTICIPACIÓN .....	37
POSICIONAMIENTO .....	37
<b>OBJETIVOS</b> .....	38
GENERAL .....	38
ESPECÍFICOS .....	39
<b>DESARROLLO DE PROPUESTA ESTRATÉGICA Y TÁCTICAS</b> .....	39
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO REQUERIDA</b> .....	51
<b>CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b> .....	54
<b>PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES</b> .....	58
<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO</b> .....	59
<b>PLAN DE CONTINGENCIA</b> .....	63
<b>LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	71

**REFERENCIAS .....74**

**ANEXOS.....78**

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo CANVAS Atalú Alimentos Saludables S.A.S. ....	10
<b>Figura 2.</b> Participación en la categoría de panificados en Colombia durante 2021. .....	11
<b>Figura 3.</b> Análisis de competencia Atalú con punto de venta 2022. ....	15
<b>Figura 4.</b> Análisis de competencia Atalú sin punto de venta 2022. ....	17
<b>Figura 5.</b> Georreferenciación de Atalú en la ciudad de Barranquilla. ....	19
<b>Figura 6.</b> Tendencia “sin azúcar” y “sin gluten” en Colombia. ....	21
<b>Figura 7.</b> Tendencia “stevia”, “sucralosa”, “monk fruit” en Colombia. ....	26
<b>Figura 8.</b> Matriz DOFA Atalú 2022. ....	33
<b>Figura 9.</b> Cronograma y presupuesto de inversiones. ....	54
<b>Figura 10.</b> Proyección de ventas. ....	58
<b>Figura 11.</b> Plan de contingencia. ....	63

## RESUMEN

Teniendo en cuenta los grandes retos que ha representado el decrecimiento de la economía a causa de la pandemia por el Covid-19, además de las condiciones y barreras que presentan las pequeñas y medianas empresas para lograr una exitosa reactivación económica, se hace necesario estudiar desde una visión estratégica los componentes de mercadeo que pueden aportar al sostenimiento y crecimiento de una pyme en el marco de una economía colombiana presionada por la inflación en 2022. En este sentido, se presenta en este trabajo una propuesta de plan de mercadeo para la empresa Atalú Alimentos Saludables S.A.S., organización con seis años en el mercado de pastelería sin azúcar en la ciudad de Barranquilla, Colombia.

La propuesta es una hoja de ruta estratégica de mercadeo acorde a las tendencias globales y contexto local, que permita la construcción de relaciones de valor con su consumidor actual y un nuevo segmento al cual la organización quiere dirigir su propuesta de valor. El plan incluye un diagnóstico empresarial, la definición de estrategias que permitan un mejor posicionamiento de marca, propuesta de acciones de mercadeo, presupuesto, indicadores, plan de contingencia y propuesta de investigación requerida.

Palabras clave: mercadeo; posicionamiento; marca; repostería; diabetes; *fitness*.

## **ABSTRACT**

Considering the great challenges that the decrease in the economy has represented due to the Covid-19 pandemic, besides conditions and barriers that small and medium-sized companies present to achieve a successful economic reactivation, it is necessary to study strategically the marketing components that contribute towards sustainability and growth of an SME in the framework of a Colombian economy pressured by inflation in 2022. Therefore, this paper presents a proposal for a marketing plan for Atalú Alimentos Saludables. S.A.S., an organization with six years in the sugar-free bakery market in the city of Barranquilla, Colombia.

The proposal is a strategic marketing roadmap according to global trends and the local context, which allows the construction of value relationships with its current consumers and a new segment to which the organization wants to direct its value proposal. The plan includes a business diagnostic, strategies that allow strong brand positioning, proposal of marketing tactics, budget, indicators, contingencies plan and proposal for further research.

Keywords: marketing; positioning; brand; bakery; pastry shop; diabetes; fitness.

## INTRODUCCIÓN

Ante el fuerte impacto que ha representado el decrecimiento de la economía a causa del Covid-19, las pequeñas y medianas empresas han tenido el reto de recuperar sus flujos de caja adoptando acciones correctivas rápidas sobre la marcha, teniendo en cuenta las nuevas dinámicas del mercado y comportamientos de los consumidores. Según ACOPI (2020), durante el primer semestre de 2020 las pequeñas y medianas empresas sufrieron un impacto en su flujo de caja provocando que “66% de ellas en el mes de abril y 47% en el mes de mayo presentarán una disminución de más del 75% de sus ingresos, y 41% disminuyera sus ingresos entre el 26% y 50% en junio” (p.10). No obstante, este mismo estudio señala que el segmento Mipyme no presentaba buenos resultados en ventas, empleo y producción desde antes de la pandemia.

Los anteriores datos dan cuenta de que la causa principal de su decrecimiento no ha sido necesariamente la emergencia sanitaria; por el contrario, se debe a la falta de acceso a nuevas tecnologías, transformación a nuevos modelos de negocio, innovación y desarrollo, e incluso falta de estrategia y visión en mercadeo (ACOPI, 2020; Confecámaras, 2017; Peñate, Arce, Lozada e Intriago, 2021). El mercadeo ha cambiado y ha pasado de un enfoque centrado en el producto a un enfoque más centrado en el consumidor, según sus necesidades, valores, creencias y estilos de vida, pasando ahora a un mercadeo que se ve permeado por la complejidad de una industria 4.0, altamente digital, de bajo contacto y con consumidores cocreadores de valor que exigen más experiencias significativas.

En este sentido, este trabajo presenta una propuesta para la pyme Atalú Alimentos Saludables, empresa de repostería en la ciudad de Barranquilla, con el fin de comprender cuáles son los factores que limitan su capacidad para competir en el mercado y las oportunidades de desarrollo que le permitirán replantear sus estrategias y acciones de mercadeo para ofrecer una propuesta de valor ajustada a las nuevas tendencias globales y a las exigencias de su segmento.

## **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Atalú Alimentos Saludables S.A.S. es una empresa con seis años en el mercado de pastelería sin azúcar en la ciudad de Barranquilla, Colombia. El 80% de sus compradores son diabéticos, muchos de los cuales agradecen la existencia de esta opción porque han recuperado la oportunidad de consumir productos dulces después de mucho tiempo de privación al no encontrar opciones en el mercado (C. Rueda, comunicación personal, 02 de marzo de 2022).

De acuerdo con lo mencionado por su gerente, la organización inició con recursos familiares y posteriormente logró el apoyo de instituciones como Macondo Lab de la Universidad Simón Bolívar, Fundación Gases del Caribe a través del programa microempresario estrella, y también del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) por medio del programa Fondo Emprender, beneficio otorgado en el año 2020 que facilitó la estabilidad y el crecimiento de la empresa, a pesar de la crisis económica como consecuencia de la pandemia de Covid-19.

Su propósito es aportar a la salud y bienestar de los usuarios a través de una oferta de alimentos saludables y sin azúcar, conservando el sabor, textura y calidad de la oferta tradicional que conquista los paladares. Su propuesta de valor está dirigida a personas que padecen enfermedades no transmisibles, como la diabetes, hipertensión, obesidad, o simplemente para aquellos que deseen conservar un estilo de vida saludable. En este sentido, la organización establece como direccionamiento estratégico los siguientes planteamientos:

**Misión:** ser la mejor propuesta de pastelería sin azúcar, cuidando cada detalle en nuestros ingredientes y productos, brindando felicidad, tranquilidad y salud a nuestros clientes.

**Visión:** ser una marca reconocida en el mercado colombiano por elaborar pastelería sin azúcar con responsabilidad.

**Valores:** honestidad, respeto, responsabilidad, compromiso.

Principios: calidad, limpieza, trabajo en equipo, creatividad.

Las recetas de Atalú son creación propia de su gerente, quien también es profesional en repostería de la escuela de gastronomía Gato Dumas. Su portafolio de productos y servicios incluye:

Postres fríos: tres leches, dulce caramelo, mousse de chocolate, flan de caramelo.

Línea integral: torta red velvet, torta de zanahoria, boom de chocolate, torta de vainilla.

Libre de gluten: torta choco blanco, torta de frutos rojos, torta de arequipe sin azúcar, torta de choco arequipe, brownies.

Galletas: integrales, de arequipe, ediciones especiales.

Pastelería salada: muffins de queso y tocineta, deditos integrales de yuca, tostadas con diferentes coberturas, empanadas de pollo con maíz, empanadas de espinaca con queso, quiche de pollo.

Bebidas: café, capuchino, batidos de café, batidos sin azúcar de frutos rojos, papaya, piña.

Panadería: sin lácteos, en harina integral y con prefermentos de 24 horas: mogolla, multigranos, pan de cebolla tipo molde, pan de cebolla y parmesano, hawaiano, espinaca con queso, jamón con queso.

Congelados: deditos integrales de yuca, empanadas.

Cremas untables: arequipe sin azúcar añadida, mantequilla de almendras, mermelada.

Talleres: postres fríos, pastelería sin azúcar y sin gluten.

Servicios de catering: refrigerios para clientes institucionales.

Eventos: mesa de postres y pastelería salada.

Anchetas fechas especiales: día de la madre, día del padre, amor y amistad.

Para lograr sus objetivos misionales y futuros, la empresa establece el siguiente modelo de negocio acorde con sus recursos y contexto.

**Figura 1. Modelo CANVAS Atalú Alimentos Saludables S.A.S.**

MODELO CANVAS – Atalú				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedor de materias primas y empaques Proveedor de equipos Proveedor de despachos Diseñador gráfico o agencia Entidades financieras Restaurantes	Diseño de productos Compra de materia prima y empaques Venta de productos Optimizar procesos logísticos (abastecimiento y entrega) Mercadeo y relaciones públicas <b>RECURSOS CLAVE</b> Equipo de producción, mobiliario, utensilios. Planta de producción Punto de venta Equipo de cocina, ventas, administrativo Sistema informático Reposteros con alta experiencia	Ofrecer productos elaborados sin azúcar añadida y con harinas alternativas que a nivel de sabor se asemejen a los productos de repostería y panadería tradicional.	Relacionamento en punto de venta y redes sociales.  <b>CANALES</b> WhatsApp Instagram Facebook Punto de venta Página web	Personas que buscan productos que les permitan mantener una buena salud teniendo en cuenta sus condiciones médicas preexistentes, como diabetes, hipertensión, hígado graso, alergias.  Personas que prefieren productos que les permitan mantener una dieta equilibrada y saludable.  Empresas que buscan un aliado para ofrecer productos saludables a sus colaboradores o clientes.
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTES DE INGRESO</b>	
Materia prima			Ventas de productos en local	
Nómina (Producción, Ventas y Administrativo)			Servicio de catering a cliente corporativo y distribuidores a	

	mercados saludables de productos con INVIMA.
Diseño y marketing	Talleres de pastelería sin azúcar
Financieros (costos de servicios, transporte, depreciación de equipos, impuestos)	Ventas por ecommerce
Punto de venta	

Fuente: Elaboración propia a partir de conversación con gerente.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Al igual que muchas pymes, Atalú se enfrenta desde el año 2020 al desafío de adaptarse rápidamente con innovación y competitividad a los impactos de la economía pospandemia y a las nuevas dinámicas del mercado. Este proceso requiere una comprensión integral del entorno y la capacidad de transformación de del negocio para crear y mantener una posición única y valiosa en el mercado, difícil de copiar, perdurable en el tiempo, generadora de valor y de rentabilidad (Porter, 2011). En este sentido, se realiza un análisis de la estrategia corporativa fundamentada en un análisis interno y externo que permita analizar las variables que afectan directa o indirectamente a la organización, con el fin de identificar ventajas competitivas (Porter, 1979; Kotler y Armstrong, 2013).

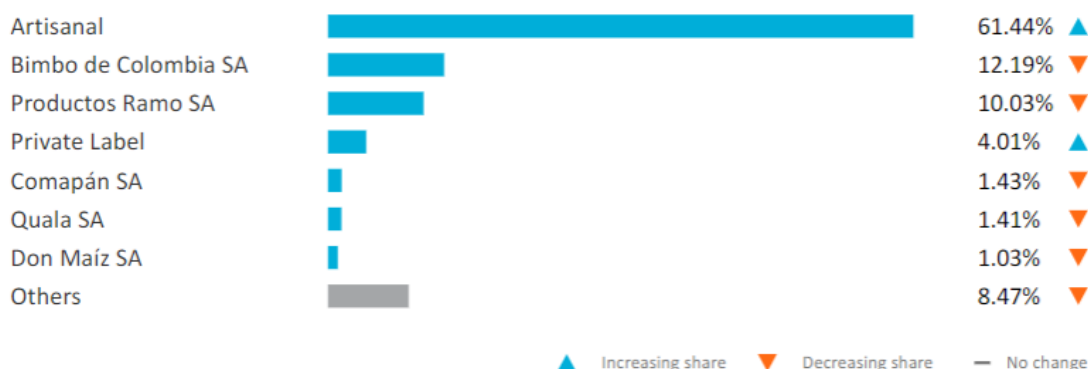
### Análisis competitivo de la categoría

Después de una caída significativa en 2020, la categoría de productos horneados sin empacar en Colombia tuvo un mejor desempeño en 2021, logrando un aumento del 10% en las ventas al por menor, gracias a la reactivación económica y la confianza recuperada por el consumidor para regresar a los espacios de panaderías artesanales, gourmet y de barrio que ofrecen mogollas, roscones, pan blanco, pandeyucas, tortas, entre otros (EMIS, 2022).

**Figura 2.** Participación en la categoría de panificados en Colombia durante 2021.

### Company Shares of Baked Goods

% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2021



*Nota.* Fuente: Passport de Euromonitor Internacional.

Según Euromonitor Internacional (2022), en el segmento de productos horneados la panadería artesanal tuvo un 61% de participación de mercado. En respuesta al aumento de esta demanda, empresas como Bimbo de Colombia S.A. y Alianza Team con su marca Dagusto, lanzaron nuevas líneas de productos congelados para disfrutar productos frescos y recién horneados en casa, como pan, pandeyucas, palitos de queso, almojábanas, pan de chocolate y galletas.

De igual forma, los snacks saludables también han tenido un crecimiento considerable. Según informe de la Cámara de Comercio de Cali, entre 2015 y 2020 tuvieron un crecimiento anual del 2%, representando el 24,8% del valor de todo el negocio de snacks en el país (Portafolio, 2021). Marcas como Tosh, Finesse, Manitoba, Colombina y Ramo ya apuestan por productos reducidos o sin azúcar acordes a la tendencia de nutrición, salud y bienestar.

A nivel internacional, de acuerdo con informe del mercado de galletas en América del Norte y Europa, las empresas internacionales con ofertas de snacks saludables como Mondelēz, Campbell y Kellogg's proyectan centrar su estrategia en la innovación con el lanzamiento de nuevos productos con ingredientes locales y en una producción óptima que permita disminuir tiempos de producción, envasado y envío para ofrecer productos más frescos a los consumidores. Además, el cambio

hacia una estrategia más local también responde a la creciente demanda de ingredientes saludables, con menos azúcar, bajos en grasa, sin gluten, bajos en carbohidratos, orgánicos, altos en fibra, no modificados genéticamente, etc. Un ejemplo de esto fue el lanzamiento en 2021 de la clásica galleta Oreo sin gluten, pensada para los celíacos; uno de los nuevos productos que Mondelēz International agregó a su portafolio de productos libres de gluten identificados con el símbolo Sin T.A.C.C. (Sin Trigo, Avena, Cebada y Centeno) (Mordor Intelligence, 2021).

Por su parte, Bimbo lanzó también en 2021 la marca “Pa mi gente”, snacks como pandebonos, rosquitas y achiras sin gluten, sin colorantes artificiales, algunos sin azúcar añadida y con los sabores tradicionales de recetas populares colombianas (La República, 2021). Esta innovación en ingredientes y productos de origen artesanal en el mercado de snacks da cuenta del cambio en las necesidades de consumo de la población colombiana y la tendencia a una alimentación con ingredientes más sanos.

En este análisis del entorno externo, Atalú tiene identificados cuatro competidores directos, analizados por la empresa en su estudio de mercadeo para un mejor posicionamiento en la ciudad de Barranquilla (Rivera y Rueda, 2017). En este estudio se presentan como competencia directa las marcas The Bakery (panadería y repostería saludable), Fit choices (mercado y restaurante saludable), Snack Fit Me (restaurante y repostería saludable) y El Huerto (restaurante, mercado, panadería y repostería saludable). Estas marcas apuntan a un mercado interesado en consumir alimentos saludables y presentan una oferta de panadería y repostería sin azúcar, no obstante, no todos están posicionados como repostería.

En el mismo estudio las investigadoras identificaron que los lugares que más frecuentan los barranquilleros para encontrar postres sin azúcar son los mercados saludables (50.2%) y los restaurantes saludables (16.1%), además de las redes sociales (12.2%), concluyendo que es importante incluir en la estrategia de distribución y mercadeo este tipo de canales (Rivera y Rueda, 2017).

Por el número de competidores vemos que el crecimiento de la industria es notable. De hecho, en este plan de mercadeo se identifican como competidores indirectos a las marcas Amaría Repostería, Yaar Bakery (que distribuye sus productos a través del café Le Panier) y Zano Fit Colombia. Y de igual forma, las marcas Juan Valdez, Tostao, OMA y Margarita Saieh, empresas con presencia en la ciudad que, si bien no tienen una oferta sin azúcar, están en el top de panaderías con mayores ingresos operacionales en 2018 (La Barra, 2019).

Pese a que en la lista de competidores que tienen una oferta similar o igual a Atalú se identifican marcas con más puntos de venta y una mejor red de distribución en Barranquilla y otras ciudades, en la categoría no se observa una estrategia de diferenciación en la oferta de productos o en la comunicación de las marcas. No se evidencian asociaciones relevantes, posturas, propósitos o actitudes.

En cuanto a la estrategia de precios, Atalú concluyó en su estudio de 2017 que su estrategia de precios es adecuada para el mercado, teniendo en cuenta que el 56,8% de sus encuestados estarían dispuestos a pagar hasta \$10.000 por una porción de torta, y pagarían entre \$80.000 y \$100.000 por una torta de una libra (Rivera y Rueda, 2017). Sin embargo, en la actualidad y tomando como referencia datos de marzo 2022 de productos semejantes, observamos que las porciones de torta de chocolate o zanahoria tienen precios entre los \$9.900 y \$14.500, siendo Atalú de las opciones de mayor valor con un precio de \$14.200.

En la siguiente figura se presenta un análisis comparativo de las marcas que son competencia directa e indirecta en la ciudad de Barranquilla y tienen una oferta de productos similar o igual a la de Atalú. El cuadro compara los componentes: propuestas de valor, oferta de producto, asociaciones de la marca, canales de comunicación, canales de distribución, identidad gráfica, comunicación en redes sociales y cantidad de seguidores.

Figura 3. Análisis de competencia Atalú con punto de venta 2022.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA – CUADRO 1 (MARCAS CON PUNTO DE VENTA)						
Marca	Fit choices	Snack Fit Me	El Huerto	Yaar Bakery	Amaría Repostería	Mimi
Página web	<a href="https://fitchoices.co/">https://fitchoices.co/</a>	<a href="https://snackfitme.com/">https://snackfitme.com/</a>	<a href="http://elhuerto.co/index">http://elhuerto.co/index</a>	<a href="https://www.instagram.com/yaarbakery/?hl=es">https://www.instagram.com/yaarbakery/?hl=es</a>	<a href="https://www.instagram.com/amariareposteria/?hl=es">https://www.instagram.com/amariareposteria/?hl=es</a>	<a href="https://www.instagram.com/mimiestauranteco/">https://www.instagram.com/mimiestauranteco/</a>
Propuesta de valor	Somos un estilo de vida	Healthy snacking	Naturalmente saludable	Repostería con recetas de tradición familiar	Sabores especiales	Amor a primer bite
Producto	Mercado y restaurante saludable	Restaurante, café y repostería saludable	Restaurante, supermercado, repostería y panadería saludable	Repostería tradicional y línea saludable	Restaurante, café y repostería	Restaurante, café y repostería
Asociaciones	Sin remordimiento Variedad de opciones en un solo lugar	Natural Sin conservantes Sin azúcar añadida	Vegano Vegetariano	Artesanal	No se evidencian	Casero, brownies, carta amplia, estética floral y femenina.
Canales	Página web Facebook Instagram WhatsApp	Página web Portal para cliente institucional Facebook Instagram Twitter WhatsApp	Página web Facebook Instagram WhatsApp	Facebook Instagram WhatsApp	Facebook Instagram WhatsApp	Facebook Instagram WhatsApp
Distribución	Rappi 3 Puntos de venta en Barranquilla, 1 Punto de venta en Cartagena, 1 Punto de venta en Valledupar	Rappi FitHub (Nacional) Verde y Verde (Sincelejo) 2 Puntos de venta en Barranquilla, 1	2 puntos de venta en Barranquilla	Le Panier en sus 3 sedes de Barranquilla Rappi	Rappi 1 Punto de venta en Barranquilla	Rappi 3 Puntos de venta en Barranquilla

Bogotá y 1  
Cartagena.

Isologo,  
compuesto por  
texto y el ícono  
de un frasco  
Tipografía  
clásica en  
mayúsculas que  
proyecta  
identidad fuerte.  
Color: Verde  
*greenery*  
(asociado con lo  
refrescante y  
revitalizante) y  
rosa cuarzo  
asociado con la  
calma

Logotipo,  
compuesto solo  
por letras.  
Su tipografía  
redondeada y  
con un estilo "a  
mano" sugiere  
algo de  
informalidad y  
agradable.  
Colores: Verde  
*tree top*  
(asociado con lo  
refrescante y  
revitalizante)

Logotipo,  
compuesto solo  
por letras.  
Su tipografía con  
estilo "a mano"  
sugiere elegancia  
e historia.  
Colores: Negro  
(asociado con  
elegancia, lujo,  
sofisticación)

Logotipo,  
compuesto solo por  
letras.  
Su tipografía  
redondeada del  
logo representa  
cercanía debido a  
sus formas suaves.  
Color: turquesa  
(asociado con  
tranquilidad y  
equilibrio)

Logotipo,  
compuesto solo  
por letras de  
líneas curvas  
que denotan  
cercanía y  
feminidad por  
sus formas  
suaves. Color:  
madreselva  
(asociado con  
optimismo,  
festividad y  
dulzura)

## Identidad gráfica

Imagotipo,  
compuesto por  
texto y el ícono de  
una hoja.  
Su tipografía es  
clásica en letras  
mayúsculas que  
proyecta una  
identidad fuerte.  
Color: Chocolate  
asociado con lo  
natural, rústico y  
simple.

Instagram: 80,5K  
seguidores  
Facebook: 1900  
seguidores  
Twitter: 92  
seguidores

Instagram: 8.733  
seguidores  
Facebook: 3158  
seguidores

Instagram: 21,4K  
seguidores  
Facebook: 1378  
seguidores

Instagram: 15,5K  
seguidores  
Facebook: 1316  
seguidores

Instagram: 97,3K  
seguidores  
Facebook: 3274  
seguidores

## Seguidores

Información de  
productos y  
servicios

Información de  
productos y  
servicios

Información de  
productos y  
servicios

Información de  
productos y  
servicios

Emocional se  
enfoca en el  
amor de familia,  
amor de amigas,  
expresión de  
amor con  
detalles.

## Comunicación en redes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados a corte del 24 de marzo de 2022.

**Figura 4. Análisis de competencia Atalú sin punto de venta 2022.**

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA – CUADRO 2 (MARCAS SIN PUNTO DE VENTA)				
Marca	The Bakery	ZanoFitCo	Say fit	Bianca
Página web	<a href="https://thebakery.com.co/">https://thebakery.com.co/</a>	<a href="https://www.instagram.com/zanofitcolombia/">https://www.instagram.com/zanofitcolombia/</a>	<a href="https://www.instagram.com/sayfit/">https://www.instagram.com/sayfit/</a>	<a href="https://www.instagram.com/biancabysenza/?hl=es">https://www.instagram.com/biancabysenza/?hl=es</a>
Propuesta de valor	Vida saludable	Bienestar verdadero y productos Saludables	Alta calidad nutricional, natural y sin conservantes	Alimentación consciente.
Producto	Panadería y repostería con ingredientes de alta calidad y con stevia	Repostería saludable	Helados, galletas, pan de banana	Repostería saludable.
Asociaciones	Stevia, artesanal, sin gluten	Sin lácteos, con stevia	Saludable, bajo en calorías	Sin azúcar y sin trigo.
Canales	Página web Facebook Instagram WhatsApp	Facebook Instagram WhatsApp OlaClick	Facebook Instagram WhatsApp	Instagram WhatsApp
Distribución	5 distribuidores en Cali, 5 en Sincelejo, 4 en Cartagena, 3 en Bogotá, 3 en Valledupar, 1 en Santa Marta	Rappi	Rappi 1 distribuidor en Barranquilla, 1 Cartagena y 1 en Maicao	Rappi
Identidad gráfica	Logotipo de solo letras, tipografía redondeada que denota cercanía por sus formas suaves. Colores: violeta (asociado con la sabiduría y la creatividad) y verde turquesa (asociado con frescura y equilibrio)	Imagotipo compuesto por texto y el ícono de una Z adornada con hojas. Tipografía clásica en mayúsculas que proyecta identidad fuerte. Color: Verde asociado con lo natural y simple	Imagotipo compuesto por texto e ícono de una tajada de pan adornada con hojas. Tipografía redondeada. Color: Chocolate (asociado con lo natural) y rosa cuarzo (asociado con calidez)	Imagotipo compuesto por texto y el ícono de un batidor. Colores: verde (naturaleza, frescura y equilibrio)
Seguidores	Instagram: 13,1K seguidores Facebook: 852 seguidores	Instagram: 9.807 seguidores Facebook: 129 seguidores	Instagram: 10,6K seguidores	Instagram: 6.299 seguidores
Comunicación en redes	Información de productos, alimentos, beneficios, dieta balanceada y pérdida de peso.	Información de productos	Información de productos	Información de productos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados a corte del 24 de marzo de 2022.

- Amenaza de competidores potenciales:

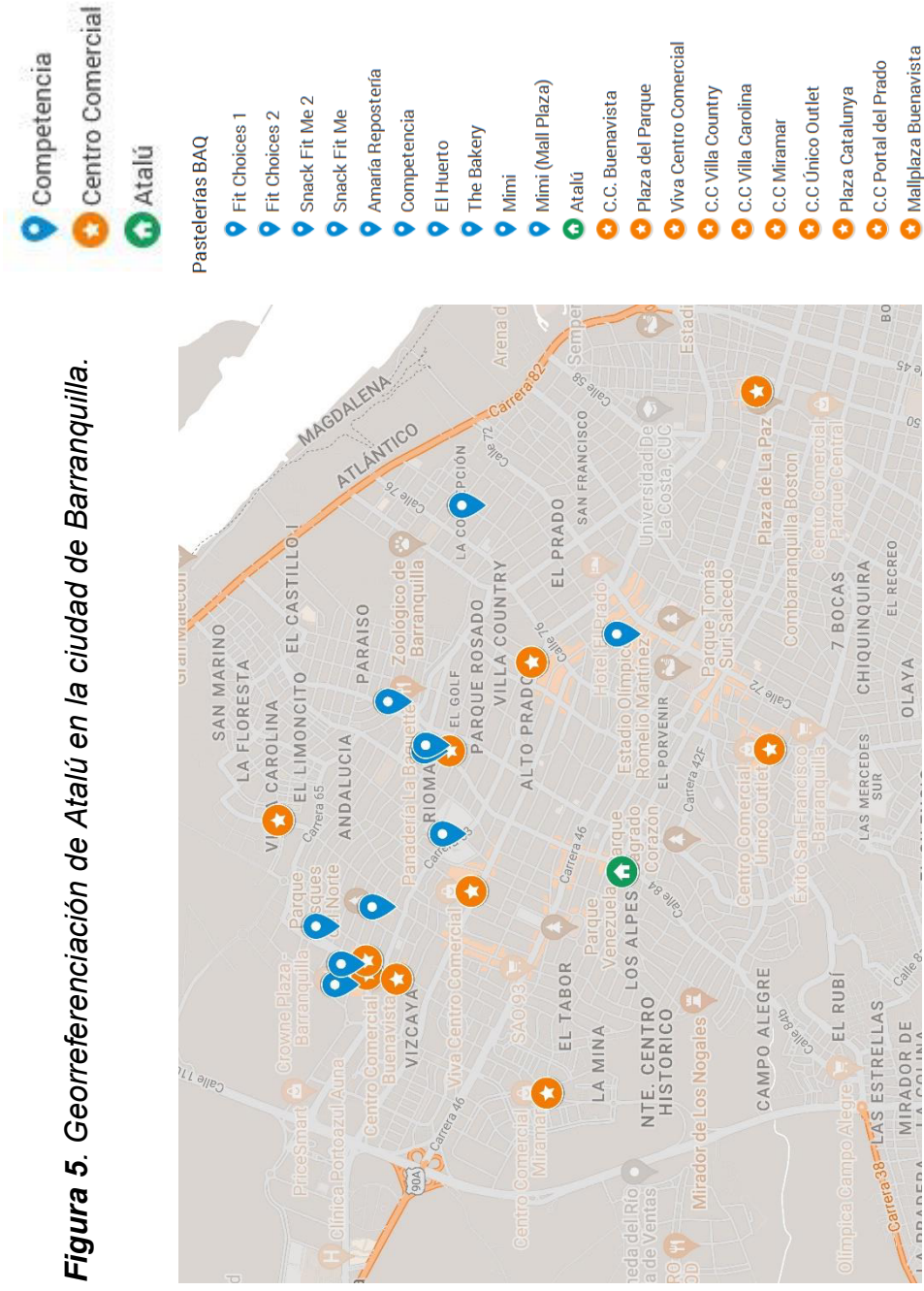
Entre los competidores potenciales que están diversificando su oferta con algunos productos saludables, se mencionan:

Yaar Bakery línea de repostería tradicional que actualmente presenta algunas opciones con stevia y harina de almendras, distribuidas en los cafés de Le Panier (panadería y restaurante) que gozan de un buen posicionamiento y tres sedes en la ciudad de Barranquilla. También se incluye Amaría repostería, que ofrece en su carta algunas opciones de repostería sin azúcar y opción de snacks saludables, además de su carta de café y restaurante. Y finalmente, se menciona a ZanoFitCo emprendimiento iniciado en 2018 y actualmente bien posicionado en Rappi que, como muchos nuevos emprendimientos, está captando la atención de muchos consumidores de la categoría con sus productos sin gluten, sin lácteos, sin huevos y keto, además de su fotografía de producto y comunicación en redes sociales.

A continuación, se presenta un análisis georreferenciado de Atalú con respecto a los competidores mencionados anteriormente. La ubicación de la empresa y su distancia con relación a los puntos de venta de la competencia y principales centros comerciales permite observar que la empresa se encuentra distante a las zonas de alto tráfico comercial. La marca está ubicada en un sector al norte de la ciudad, sobre una vía principal de alto tráfico vehicular, pero de bajo tránsito peatonal, lo cual podría impactar en cierto modo las ventas y su posicionamiento.

Solo uno de los competidores está al interior de un centro comercial; sin embargo, a diferencia de Atalú, la competencia se encuentra más cercana a las áreas de influencia con presencia de centros comerciales y vías principales. Lo anterior otorga proximidad, facilidad, mayor visibilidad y atractivo para los clientes y prospectos.

Figura 5. Georreferenciación de Atalú en la ciudad de Barranquilla.



Fuente: Elaboración propia con datos a corte de marzo 2022.

- Amenaza de productos sustitutos:

La disposición de sustitución es moderada para las personas que solo consumen productos sin azúcar, teniendo en cuenta las ofertas presentadas anteriormente, y alta para las personas que buscan productos saludables teniendo en cuenta la oferta creciente de productos en tiendas saludables, restaurantes y heladerías.

No obstante, entrar al mercado de repostería saludable requiere de un conocimiento técnico especializado, y esto sería una barrera de entrada. La repostería y panadería libre de gluten y alérgenos debe seleccionar y mezclar cuidadosamente los ingredientes para lograr el mismo nivel de funcionalidad que las fórmulas convencionales. Los ingredientes pueden generar una masa seca o por el contrario una masa demasiado húmeda que no permita una buena cocción. Los clientes elegirán un producto sustituto en la medida en que la propuesta de Atalú no cumpla con la calidad y textura prometida.

- Poder de negociación de los proveedores:

Si bien la oferta de materia prima para la elaboración de panadería y repostería en Colombia es alta, el poder de negociación de los proveedores de insumos en este caso es moderado, teniendo en cuenta su rol tan determinante en la calidad del producto elaborado con técnicas diferentes a las tradicionales que requieren insumos de alta calidad. De acuerdo con lo explicado por su gerente, Atalú obtiene sus ingredientes de una cantidad limitada de proveedores en otras ciudades como Medellín, lo que aumenta el poder de negociación por parte de algunos proveedores, sobre todo en los proveedores de ingredientes sustitos de azúcar.

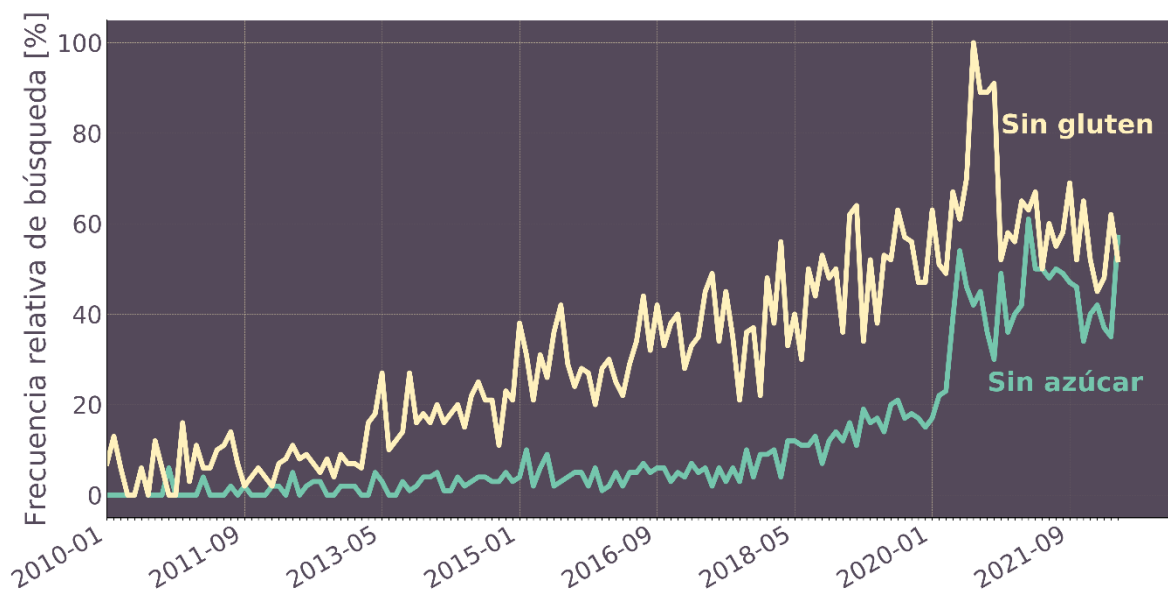
- Poder de negociación de los clientes:

De acuerdo a lo presentado por la entidad Colombia Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020), la demanda de productos de salud y bienestar creció en Colombia un 13,2% en el período 2010 a 2018, afirmando que “el 84% de los consumidores busca productos orgánicos, naturales o locales a la hora de comprar alimentos” (p.28). Este cambio observado en el comportamiento del

consumidor se analizó conforme a los resultados de Nielsen y Mintel, concluyendo que existe una fuerte demanda de productos por parte de un consumidor más informado y consciente, que selecciona productos conforme a ingredientes saludables, y por supuesto con base en el precio. Este último factor de decisión de compra se fundamenta en el crecimiento del 45% que han tenido los *hard discount* en el país (Colombia Productiva, 2020). En este sentido, los consumidores actualmente cuentan con una oferta de opciones en el mercado presentadas por empresas como Nutresa con las marcas Tosh y Kibo, Nestlé con la marca Fitness y Nature's Heart, Colombina y su marca 100%, Ramo y su línea equilibrio, Éxito con su marca Taea y Susanita sin gluten, entre otros.

Acorde a los datos entregados por la plataforma Google Trends, las búsquedas de los términos sin azúcar y sin gluten presentan un crecimiento exponencial en los últimos 12 años en Colombia. Esta tendencia en las búsquedas por internet da cuenta del interés que tienen los colombianos por informarse y conocer nuevos productos adaptados a sus necesidades, lo cual les da un poder de negociación moderado, al ser más selectivos con los ingredientes, sumado a la creciente oferta de marcas que poco a poco van diversificando su portafolio acorde a las tendencias.

**Figura 6.** Tendencia “sin azúcar” y “sin gluten” en Colombia.



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en Google Trends, período 2010 a 2022.

### **Análisis del macroentorno**

- Entorno social:

Los consumidores de la categoría han cambiado y tienen un comportamiento de compra más exigente, teniendo en cuenta su creciente interés por cuidar su salud y mantenerse informados sobre las tendencias y opciones que se presentan en el mercado para controlar su alimentación y calidad de vida. Según Allied Market Research (2021), este cambio se debe al aumento de trastornos de salud y la incidencia de un estilo de vida sedentario que impacta en los indicadores de obesidad, lo que ha provocado la adopción de productos más saludables para el control de enfermedades, pérdida de peso o prevención de aumento de peso no deseado.

El mercado mundial de pérdida y control de peso se valoró en \$192.204 millones de dólares en 2019 y se proyecta un alcance de 295.255 mil millones de dólares en 2027, con una tasa de crecimiento anual compuesto de 10,6% (Allied Market Research, 2021). En este sentido, el estudio *Global Weight Loss and Weight Management Diet Market*, confirma que los consumidores cada vez eligen más alimentos y bebidas con menos calorías, azúcares, sodio y grasas, lo que impactaría de manera significativa el mercado de productos para bajar de peso, edulcorantes y suplementos.

El interés por el cuidado también es una respuesta al aumento de problemas de salud a nivel mundial: diabetes, cáncer, enfermedades cardiovasculares como infartos e hipertensión arterial, y otras complicaciones que han llevado a un cambio en los hábitos alimentarios. En Colombia, según el Ministerio de Salud y Protección Social (2020), estas enfermedades no transmisibles (ENT) representan el 70% de las muertes anuales a nivel mundial.

Específicamente, la diabetes ha tenido un aumento porcentual del 70% desde el año 2000 (OMS, 2021). Se estima que 1 de cada 10 personas vive con diabetes, un total de 537 millones de adultos entre los 20 y 79 años fueron diagnosticados a 2021, proyectándose un aumento a 643 millones para 2030 y 783 millones para 2045 (IDF, 2021). Para el caso de Colombia, 3 de cada 100 colombianos sufre de diabetes (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020) y se estima que hay 1.676.885 personas atendidas con esta enfermedad a corte de junio de 2021 (Cuenta de Alto Costo, 2021). De este grupo de colombianos, el 65,7% tienen entre 50 y 74 años, de los cuales el 15% tiene edades entre los 60 y los 64 años (Cuenta de Alto Costo, 2021).

Para el caso de Barranquilla, el programa Generación Vida Nueva de la Alcaldía estima que 10 de cada 100 barranquilleros tienen diabetes, atendiendo 1.260 mujeres embarazadas con hiperglucemia y 3.028 menores de edad con sobrepeso y obesidad (Alcaldía de Barranquilla, 2021). En este sentido, la Organización Mundial de la Salud (2021) afirma que “hasta hace poco, este tipo de diabetes solo se observaba en adultos, pero en la actualidad se da cada vez con más frecuencia en niños” (párr. 7). Según la entidad, una alimentación saludable sin azúcar ni grasas saturadas es clave para prevenir la diabetes tipo 2, así como también mantener un peso corporal saludable.

- Entorno económico:

Según investigación a 1.014 estadounidenses entre los 18 y 80 años en marzo del 2021 (más de la mitad confirmaron algún tipo de enfermedad como colesterol, hipertensión, sobrepeso o diabetes), el 60% de los consumidores intenta mantener una dieta sana en general, mientras que un 20% sigue una dieta específica y busca activamente alimentos que aporten beneficios a su salud como más energía, mejor digestión y que ayuden a su control o pérdida de peso. El estudio concluyó que los participantes perciben como alimentos más saludables aquellos que no tienen ingredientes que suenen químicos, los que afirman ser "totalmente naturales" o productos "a base de plantas". Además, encuentran útiles las etiquetas de

ingredientes, la información de contenido por porción y etiquetas que comuniquen si el producto incluye o excluye ingredientes específicos (International Food Information Council, 2021).

Por otro lado, según el portal food insight y su encuesta anual en Estados Unidos, 38% de los consumidores de la generación X (1965 – 1980) siguieron un patrón o dieta de alimentación en el último año, mientras que el porcentaje es más alto para la generación millennial (1981- 1996), quienes prefieren adoptar el *clean eating*, ayuno intermitente y conteo de calorías. Por su parte, 1 de cada 4 baby boomers (1946-1964) afirmaron seguir una dieta específica para proteger su salud a largo plazo y prevenir futuras enfermedades.

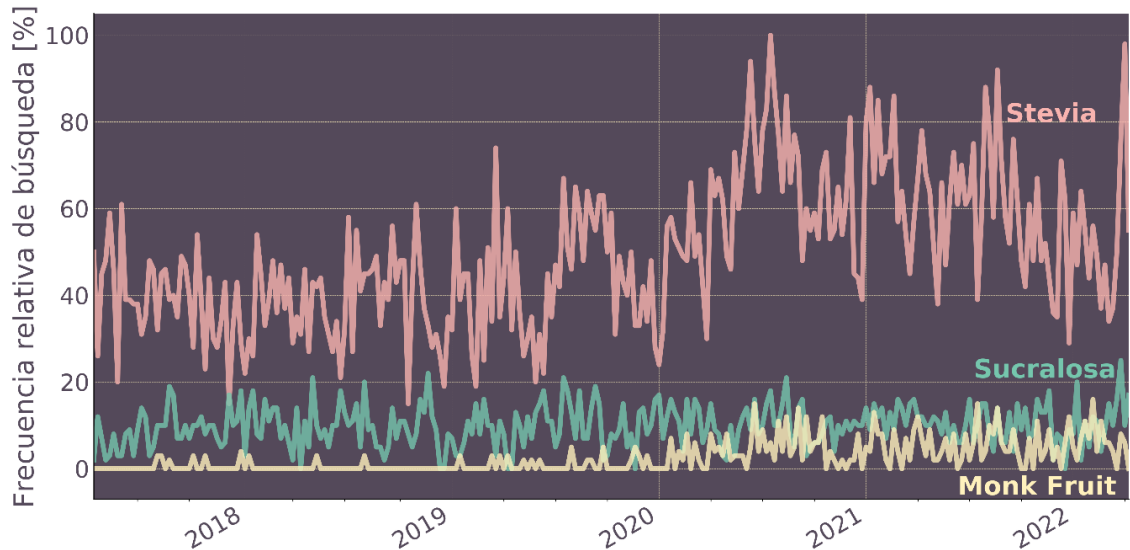
Esta tendencia de nuevos patrones de consumo en la alimentación saludable también se empieza a evidenciar cada vez más en Colombia, donde 9 de cada 10 hogares incluyen al menos un producto que ofrezca beneficios nutricionales. En su mayoría hogares de nivel socioeconómico medio alto y alto. En este sentido, los productos saludables representaron el 14% de la industria de alimentos y bebidas en 2018 (NielsenIQ, 2018).

Teniendo en cuenta este crecimiento en Colombia y en el mercado de comidas y bebidas saludables como prevención en salud, pérdida y control de peso, también se espera un crecimiento sustancial del segmento de edulcorantes bajos en calorías en los próximos años, con un alcance de \$ 14.721 millones para 2027, con una tasa de crecimiento anual compuesto de 10,2% (Allied Market Research, 2021). No obstante, este mismo estudio alerta como barrera de crecimiento los estudios que atribuyen efectos negativos al uso excesivo de ciertos edulcorantes, como cáncer de vejiga y tumores cerebrales estudiados por el National Center for Biotechnology Information. Como consecuencia, empresas como Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola, Groupe Danone, Grupo Bimbo y Kraft Heinz, ya se han comprometido a eliminar algunos edulcorantes artificiales en ciertos productos.

La stevia por su parte, al ser un edulcorante natural cero calorías, está ganando mayor popularidad y potencial de crecimiento frente a otros edulcorantes artificiales. Los numerosos beneficios de la stevia como antioxidantes, ácido cafeico, quercetina, flavonoides y taninos llaman la atención de consumidores y fabricantes, lo que ha aumentado su demanda. Incluso, ya existen marcas en el mercado que ofrecen stevia personalizada a los fabricantes de bebidas para adaptarla a sus productos sin comprometer el sabor. Este producto tiene un precio mayor a otros edulcorantes, como la sacarina, el aspartamo y la sucralosa, y además su precio es más fluctuante. Mientras que en enero de 2018 una tonelada costaba \$122.000 dólares, en junio del mismo año costó \$73.000 dólares. Este aumento en la demanda, sumado a la volatilidad de los precios de la hoja de stevia, es un factor limitante para las empresas en cuanto a su disponibilidad y costo como materia prima (Mordor Intelligence, 2020).

Sin duda, el crecimiento de la demanda de stevia es una tendencia en el mercado, la cual se puede observar también en los resultados de Google Trends para el período 2017 a 2022. La stevia tiene una tendencia de crecimiento superior a la sucralosa, que es un edulcorante artificial, y por otro lado, observamos que el edulcorante natural *monk fruit* también se viene posicionando en las consultas de los consumidores con una tendencia positiva.

**Figura 7.** Tendencia “stevia”, “sucralosa”, “monk fruit” en Colombia.



Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en Google Trends, período 2017 a 2022.

- Entorno tecnológico:

Teniendo en cuenta las necesidades y preferencias alimentarias de los consumidores anteriormente mencionadas, la industria ofrece como soluciones productos con inclusión de granos integrales, fibra, prebióticos, probióticos, sin gluten y sin alérgenos, ingredientes antioxidantes e ingredientes funcionales con valor agregado nutricional que promuevan la salud y el bienestar de los consumidores.

En el caso de la stevia, las investigaciones sugieren que su uso en repostería (versiones en polvo y líquido) se ha convertido en un buen sustituto del azúcar tradicional al ser generalmente estable al calor, y por sus buenos resultados en cuanto a textura, color, rendimiento de cocción, índice de dorado y perfil sensorial muy similar a los productos de repostería tradicional (Mordor Intelligence, 2020).

En Europa y América del Norte están invirtiendo una gran cantidad de dinero en investigación y desarrollo para crear ingredientes especiales innovadores para uso en panadería, confitería, productos cárnicos, pasabocas salados y bebidas. Este mercado de ingredientes especiales se prevé que tenga un crecimiento a una tasa compuesta anual del 5,80% hasta 2025, teniendo en cuenta la demanda de productos ayurvédicos, bebidas funcionales con probióticos como la kombucha, alimentos a base de plantas densos en nutrientes, entre otros (Industry Arc, 2021).

Algunos de los ingredientes especiales nutracéuticos y bioactivos que se incluyen en productos horneados son “compuestos fenólicos, licopeno, betacaroteno, fuentes de fibra dietética, almidón resistente, betaglucano, ácidos grasos omega-3, especias y hierbas medicinales, ácidos linoleicos conjugados, aceite de oliva, probióticos, exopolisacáridos, vitaminas y minerales, tocoferoles, ácido fólico, proteínas, aminoácidos y enzimas, lignanos, legumbres, okara, miel y sésamo” (Hayta y Polat, 2020) En cuanto a empresas proveedoras de este tipo de ingredientes nutracéuticos o alimentos funcionales en Colombia se encuentran: Asec, IPF Ingredientes y Productos Funcionales, Essentiall, IMCD Colombia, NutriLink, Basf Colombia, Deltagen Group, Casa Luker, Bio Stevia, Teprali, entre otros.

La empresa Asec Alimentos Secos en Colombia desarrolla soluciones a través de micro encapsulación, nanotecnología, biotecnología, inteligencia artificial y molecular para ofrecer ingredientes que se adaptan fácilmente a preparaciones de repostería y panadería que aportan beneficios nutricionales como mejor absorción de micronutrientes, sustitución de lácteos, sustitución del 50% de huevo, aceites sin alérgenos lácteos, grasas reducidas en ácidos grasos saturados y trans en un 100%, entre otras funcionalidades (Asec, s.f). Esta empresa fue reconocida como la tercera más innovadora en el sector de alimentos por la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) en 2021, y también es ganadora del concurso *Deep Space Food Challenge* de la NASA para desarrollar soluciones alimentarias innovadoras de consumo en el espacio (Forbes, 2021).

- Entorno ambiental:

Siguiendo con el análisis del macro entorno, también se observa un cambio en las expectativas de los consumidores desde el ámbito ambiental. Los recursos naturales existentes en el planeta tienen una disponibilidad limitada y están siendo insuficientes para responder al actual modelo de desarrollo económico, generando así incertidumbre sobre el futuro de los recursos y el acceso a los mismos. Por esto, los consumidores esperan que las marcas den un paso al frente y actúen con soluciones sostenibles (Ernst & Young, 2020).

Como solución a esta tendencia de consumidores más conscientes, ya encontramos en el mercado productos innovadores y ecoamigables en la industria alimentos. Algunos ejemplos son los pitillos oxobiodegradables fabricados por la empresa Promociones Fantásticas S.A.S, la harina de grillo producida por ArthroFood que emite 85 % menos gases de invernadero, las bolsas de yuca fabricadas por la empresa Natpacking, que se degradan en máximo 180 días, y los platos biodegradables desarrollados por Lifepack, los cuales pueden ser plantados después de utilizarse (Colombia.co, s.f).

El atributo huella de carbono también es un factor importante como decisor de compra para algunos consumidores. En un estudio realizado en 2016 a 223 estudiantes de la Universidad del Norte en la ciudad de Barranquilla, se estudió la reacción de los consumidores frente a ciertos productos que contenían la información de su huella de carbono, identificando que las personas que tienen una actitud en pro del medio ambiente conocen más los impactos de su consumo y tienden a ingerir más productos de origen vegetal. Sin embargo, también se observó que para los participantes es fundamental obtener simultáneamente productos con baja huella de carbono y alto contenido proteico (Pérez y Vargas, 2018).

Lo anterior da cuenta de la tendencia en consumo hacia una mayor disposición por productos con un mejor desempeño ambiental y decisiones de compra más sostenibles. En este sentido, la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible

invita a las empresas a contribuir con soluciones de descarbonización y a una economía circular con el diseño de productos más sostenibles, reducción y aprovechamiento de los residuos, uso de materiales más eficientes y limpios, fomento de buenas prácticas para empoderar a los ciudadanos para que también integren la economía circular en sus hábitos de consumo.

La red de Pacto Global seccional Colombia propone las siguientes iniciativas para mejorar el impacto ambiental: establecer un programa de producción y consumo sostenible, trabajar con proveedores que garanticen la responsabilidad ambiental en toda la cadena de valor, definir una estrategia de desarrollo sostenible con indicadores económicos, ambientales y sociales, medir la huella ambiental y evaluar los riesgos ambientales. Todo lo anterior beneficia directamente a la organización en cuanto a un aumento de la productividad de los recursos y en consecuencia un menor número de insumos de materias primas, incentivos fiscales y un mejor posicionamiento en el mercado (Pacto Global Colombia, s.f).

- Entorno sociocultural

La cultura de consumo en marketing es entendida como un proceso de comunicación social, teniendo en cuenta los múltiples significados asignados y reproducidos por los usuarios a los objetos y experiencias consumidos. Por tanto, la publicidad y el mercadeo juegan un papel fundamental en la construcción de imaginarios y representaciones sociales (Méndez, 2007). En este sentido, es importante tener en cuenta este marco de interpretaciones culturales al momento de definir estrategias de producto y de comunicación, que consideren los significados que conectan a un grupo de individuos con el producto, según sus factores psicológicos y sociológicos que generan un comportamiento determinado.

En consecuencia, para la construcción de estos mensajes y representaciones sociales es importante entender las tendencias culturales de consumo, como las reportadas por Euromonitor International para 2022. En este informe, se plantea la necesidad de los nuevos consumidores por dar prioridad a su bienestar y necesidad

de individualidad. Las personas quieren ser reconocidas por su identidad, demandan ser identificadas como individuos, por sus motivaciones, actitudes, percepciones, experiencias y deseos; están en constante búsqueda de amor propio y por eso se decantan por experiencias que les permitan fortalecer su crecimiento personal y bienestar (Euromonitor International, 2022).

La autenticidad, aceptación e inclusión están a la vanguardia de las elecciones de estilo de vida y los hábitos de gasto, por lo cual, las empresas necesitarán profundizar en economía del comportamiento, psicología y analítica de datos para comprender mejor las necesidades cambiantes de los consumidores y así personalizar los servicios. El estudio de estos comportamientos será una oportunidad para generar una comunicación más atractiva, empática y centrada en lo humano.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

Atalú cuenta con una estructura organizacional compuesta por tres colaboradores contratados directamente por la empresa y tres colaboradores contratados por prestación de servicio, de los cuales dos cargos son administrativos y cuatro hacen parte del proceso de producción y venta.

- Gerencia: que se encarga de dirigir y coordinar la organización, también cumple la función de estrategia de mercadeo.
- Profesional administrativo: apoyo a la gerencia en todas las actividades operativas y de servicio.
- Vendedores: actualmente dos personas que atienden en el punto de venta y reportan al profesional administrativo.
- Profesionales de cocina: actualmente dos personas que reportan al profesional administrativo.
- Las funciones de contabilidad, diseño gráfico y gestión de redes sociales se contratan por honorarios.

La gerencia realiza capacitaciones a todo el personal para comunicar objetivos y cambios, con el fin de alinear el rol de cada integrante con los propósitos organizacionales. En su direccionamiento la empresa cuenta con una política de servicio que incluye:

- Amabilidad sin exceso de confianza.
- Nunca discutir con un cliente, cuando el cliente no tiene la razón llevarlo a la razón con amabilidad.
- Verificar los productos antes de servirlos/enviarlos.
- Siempre ofrecer la promoción del día y productos complementarios.
- Excelente presentación personal: uñas cortas y limpias (con colores suaves), tapabocas, gorro, uniforme limpio, jean oscuro sin taches o rotos, tenis oscuros.
- Manejo adecuado del lenguaje no verbal: ojos, manos, postura corporal.
- No devolvemos dinero, hacemos nota crédito con el saldo.
- Siempre preguntar al cliente su opinión sobre los productos consumidos/comprados.

### **MATRIZ DOFA**

Una vez identificadas las tendencias del entorno es importante plantear el desarrollo del diagnóstico DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o SWOT (por sus siglas en inglés) creado por Albert S. Humphrey, para analizar cuáles serán los enfoques centrales de la estrategia de mercadeo, teniendo en cuenta factores críticos y ventajas competitivas. (Nyarku y Agyapong, 2011).

Interno	<b>Fortalezas</b> Capacidades internas que podrían ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.	<b>Debilidades</b> Limitaciones internas que podrían interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.
---------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Externo	Oportunidades Factores externos que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor.	Amenazas Factores externos actuales y emergentes que podrían desafiar el desempeño de la empresa.

Nota. Análisis FODA: fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A)

Nota. Adaptado de Fundamentos de marketing. Kotler, P., y Armstrong, G. (2008).p. 55

Como parte inicial de este ejercicio se realizó en la sección de análisis del entorno externo una revisión de algunos factores PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) que impactan directamente en la marca estudiada. Este análisis permitió identificar las tendencias y desafíos que marcarán posibles amenazas y oportunidades del macroentorno para la empresa en la definición de su estrategia (Oxford College of Marketing, s.f).

Por otro lado, las fortalezas y debilidades se definen acorde a los recursos y capacidades de la organización, teniendo en cuenta los elementos de la mezcla de mercadeo, cadena de valor y el marco de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis facilita el planteamiento estratégico y es una guía para la toma de decisiones.

Para el caso de Atalú se realiza la siguiente evaluación de factores internos y externos, con el objetivo de identificar las fortalezas de la empresa que permiten maximizar las oportunidades y/o minimizar las amenazas, e identificar las oportunidades que permiten minimizar debilidades y amenazas.

Figura 8. Matriz DOFA Atalú 2022.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Página web desactualizada.</p> <p>No cuenta con una estrategia de marketing.</p> <p>No cuenta con un plan de relacionamiento y fidelización.</p> <p>Desconoce el público fitness que lo sigue en redes sociales y que también consume sus productos.</p> <p>No tiene un modelo de segmentación actualizado y esto limita su efectividad en comunicar ofertas más personalizadas.</p> <p>Pocos canales de distribución.</p> <p>Limitada opción de proveedores.</p> <p>Costo de materia prima.</p> <p>Punto de venta pequeño con pocas mesas para atender a los clientes.</p> <p>El empaque de los productos no es un elemento diferenciador, ya que no comunica en sus etiquetas los valores de la marca y no destaca la información nutricional del producto.</p>	<p><b>Alianzas estratégicas</b> de cobranding, comerciales y de distribución.</p> <p><b>Desarrollo de una herramienta</b> que ayude a fortalecer el CRM, activación de estrategias a partir de la data y estado del cliente.</p> <p>Identificar <b>frecuencia de compra, tasa de recompra y fuga de clientes.</b></p> <p>Evaluar <b>experiencia del servicio.</b></p> <p><b>Identificar producto y el segmento estrella</b> que generará mayor rentabilidad.</p> <p><b>Generar confianza.</b></p> <p><b>Mayor presencia en el entorno digital.</b></p> <p><b>Consumidores más conscientes</b> de la salud lo que amplía el mercado.</p>

<p><b>Portafolio de productos acorde a la demanda</b> de productos más saludables, sin gluten, sin alérgenos, variedad de endulzantes e ingredientes funcionales con valor agregado nutricional.</p> <p><b>Única marca de repostería que comunica directamente a personas que padecen enfermedades no transmisibles.</b></p> <p><b>Relacionamientos con aliados de entidades públicas y privadas</b> para la financiación y promoción de la marca.</p> <p><b>Buena gestión de SEO</b> en el buscador de Google.</p> <p><b>Servicio de talleres</b> que aporta al fortalecimiento de nuevos emprendimientos y permite la promoción de la cultura de alimentación saludable fortaleciendo la confianza de los clientes.</p>	<p>Ventas escalonadas, ventas cruzadas y plan recompensas por parte de la competencia.</p> <p>Los competidores pueden diseñar estrategias de comunicación de mayor impacto que conecten con el usuario y generen un mayor relacionamiento.</p> <p>Aumento en el costo de materia prima teniendo en cuenta el bajo poder de negociación con proveedores.</p> <p>Entrada de nuevos emprendimientos con una oferta similar o entrada de marcas tradicionales con oferta de productos saludables.</p> <p>Regulaciones sobre ingredientes, etiquetado de productos y otras condiciones a favor de los intereses de los consumidores y que impacten en la operación de la empresa.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL

### SEGMENTACIÓN

La estrategia de marketing se basa, en gran medida, en una detallada comprensión de las necesidades del cliente, pues su comportamiento afectará la construcción de estrategias diferenciadas ajustadas a cada público, y en consecuencia, permitirá priorizar esfuerzos en cuanto a la definición de acciones de la mezcla de mercadeo, tales como dimensiones del producto, definición de precios, canales de distribución y comunicación. El proceso de segmentación consiste en dividir el mercado en subgrupos de consumidores que sean homogéneos al interior de los grupos y heterogéneos entre sí; estos grupos deben ser medibles, rentables, estables en crecimiento, accesibles y accionables con relación a los recursos de la organización. (Schiffman y Kanuk, 2010). Para identificar estos comportamientos y necesidades compartidas, (Solomon, 2008; Schiffman y Wisenblit, 2019) se examinan características como: datos demográficos, localización geográfica, comportamientos de uso y compra, personalidad y valores socioculturales, actitudes y preferencias respecto del producto: beneficios requeridos, nivel de involucramiento, conciencia de las alternativas al producto y lealtad hacia la marca.

La propuesta de valor de Atalú actualmente está dirigida a los siguientes segmentos:

Consumidores que padecen enfermedades no transmisibles: personas de la ciudad de Barranquilla pertenecientes a un estrato socioeconómico (3, 4, 5 y 6) que por condición médica (diabetes, hipertensión, obesidad, hígado graso, etc.) han adoptado patrones de alimentación específicos con restricciones en el consumo de azúcares, harinas refinadas y grasas. Es un público entre los 50 y 65 años, pertenecientes a la generación X y baby boomers, que les encanta la comida y el placer de compartir momentos en familia alrededor de la mesa. Por eso, muchas veces asisten a Atalú en compañía de familiares y amigos para disfrutar de un momento de desconexión y compartir. Este grupo ha comentado en ocasiones que

le gustaría asistir con mayor frecuencia al café, no obstante, no consigue convencer a sus acompañantes para que prueben la oferta de productos debido a que prefieren la repostería y panadería tradicional.

Hijos de consumidores que padecen enfermedades no transmisibles: personas de la ciudad de Barranquilla pertenecientes a un estrato socioeconómico (3, 4, 5 y 6) que intentan aportar al cuidado de la dieta de algún familiar que por condición médica (diabetes, hipertensión, obesidad, hígado graso, etc.) presenta restricciones. A este público le gusta leer sobre alimentación saludable y busca todas las ofertas posibles en el mercado para incentivar a su padre/madre/hermano para adoptar un estilo de alimentación acorde a su condición médica. Es un usuario activo en redes sociales al que le gusta probar todas las alternativas de productos que ofrecen las distintas marcas del mercado.

A pesar de la definición de estos dos grupos objetivos, según conversación con la gerente de Atalú, la marca ha captado en el último año clientes fitness que conservan unas dietas específicas y también usuarios en redes sociales que simplemente les gusta probar nuevos productos para mantener un estilo de vida saludable.

## TAMAÑO DEL MERCADO

Según el censo correspondiente a la población de Barranquilla en 2018, la ciudad cuenta con 1.120.103 personas, de las cuales 52% son mujeres y 64% son personas con edades entre los 15 y los 59 años (DANE, 2019). De igual forma, de acuerdo con lo reportado por el Observatorio Urbano Local del Área Metropolitana de Barranquilla en 2015, la ciudad cuenta con 47.478 viviendas en estratos 4,5 y 6, sectores afines a la localización actual de la marca y con poder adquisitivo acorde a la propuesta de valor (OULAMB, 2015). Con base en la relación anterior,

obtenemos que la compañía participaría en un mercado aproximado de **177.567 barranquilleros**.

Sin embargo, teniendo en cuenta que uno de los principales públicos de Atalú son las personas diabéticas, y que 10 de cada 100 barranquilleros tienen diabetes (Alcaldía de Barranquilla, 2021), sería razonable estimar una demanda potencial de **17.756 personas diabéticas** en los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Barranquilla, al asumir una distribución uniforme de personas diabéticas en los distintos estratos.

## PARTICIPACIÓN

En Colombia existen más de 25.000 panaderías y reposterías con ventas de más de 3 billones de pesos anuales (Sectorial, 2021), de las cuales 565 se encuentran en la ciudad de Barranquilla (Sectorial, 2016). Actualmente la empresa Atalú reporta una proyección en ventas mensuales de 30 millones, lo que equivale a una tasa porcentual de participación en el mercado colombiano del 0,001%.

Asumiendo que las panaderías y reposterías tienen una misma participación y ventas del total mencionado anteriormente, y teniendo en cuenta el número de panaderías y repostería reportado en la ciudad, sería razonable estimar que Atalú tiene una participación aproximada del 0,5% del mercado en Barranquilla.

## POSICIONAMIENTO

Para alcanzar el reto de posicionamiento es importante evitar los espacios comunes y transformar la estrategia de Atalú con un juego que analiza la mentalidad del cliente prospecto y las posibles oportunidades en territorios nuevos, de forma que la organización pueda acaparar la atención en medio de tantas ofertas en el mercado. El diseño de la estrategia requiere un alto nivel de visión, conocimiento

de los clientes actuales y prospectos, así como pericia en el manejo de los cambios de la competencia. Una falla en la ejecución de sus acciones provocaría afectaciones irreparables en el valor y marca de la empresa; por esta razón, la estrategia debe establecer las directrices para todos los procesos de la organización (Ries y Trout, 2002). De esta forma, se logra una posición más alta en la escalera mental de los clientes, por encima de los competidores, logrando mayor ventaja competitiva y generando sostenibilidad para la organización.

Desde el punto de vista de su creadora y gerente, Atalú es una marca que ofrece alimentos saludables y sin azúcar, que promete conservar el sabor, textura y calidad de la oferta de repostería tradicional. La marca ha trabajado mucho por demostrar transparencia en su propuesta de servicio, teniendo en cuenta que no todos los productos que ofrece en su portafolio son elaborados con stevia. En este sentido, entre sus objetivos de mercadeo buscan posicionarse como una marca de repostería estéticamente bonita y rica, presentada bajo el estilo de pastelería francesa y europea, con innovación gastronómica que llame la atención, que genere confianza en el producto y la marca. Entre sus retos de posicionamiento se plantean el desarrollo de un nuevo storytelling y hacer una investigación de mercado sobre el público *fitness* para entender su comportamiento y necesidades con el fin de dirigir una estrategia concreta a ese nuevo público.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Mejorar el posicionamiento de la marca Atalú en el mercado de Barranquilla, generando una comunicación de valor que inspire y permita conectar con clientes actuales y prospectos que otorgan importancia a su salud y bienestar.

## ESPECÍFICOS

- Cautivar a nuevos compradores, aumentando el nivel de atracción en un 15% con relación al período anterior a la ejecución del plan de mercadeo, con corte a diciembre del 2023.
- Fidelizar a los clientes actuales aumentando la tasa de compra reiterada en un 20% con relación al período anterior a la ejecución del plan de mercadeo, con corte a diciembre del 2023.

## DESARROLLO DE PROPUESTA ESTRATÉGICA Y TÁCTICAS

A continuación, se sugieren distintas acciones a ejecutar según el análisis actual de la marca en cada aspecto del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), con el fin de conseguir los objetivos definidos en este plan de mercadeo. Se hace un especial énfasis en la estrategia de comunicación, teniendo en cuenta el interés de la gerencia por lograr una posición más alta en la escalera mental de los clientes, por encima de los competidores.

### **Producto**

Situación actual:

Atalú cuenta con un portafolio amplio de productos saludables de pastelería y repostería acorde a las exigencias de mercado y su servicio de talleres aporta a la promoción de una cultura de alimentación saludable y al fortalecimiento de la confianza con los clientes. Sus productos cuentan con certificación del ente regulador que garantiza el cumplimiento de las normas adecuadas para los procesos. Sin embargo, el empaque de los productos no es un elemento diferenciador, ya que no comunica en sus etiquetas los valores de la marca y no destaca la información nutricional del producto.

Propuesta:

Optar por ingredientes naturales y funcionales, respetando el bajo contenido de azúcar y logrando fórmulas con pocos ingredientes y de alto valor nutricional. Dado que el consumidor desconoce los ingredientes y el proceso de elaboración de los productos, es importante hacer más evidente la tabla de valores nutricionales para lograr afianzar la confianza en estos. Se recomienda incluir un código QR en la etiqueta o empaque, de manera que permita al consumidor obtener más información sobre la descripción de los valores nutricionales y los beneficios de cada ingrediente, además de encontrar una receta que enseñe al usuario cómo aprovechar al máximo el producto que acaba de obtener.

Importante acompañar en la etiqueta los conceptos “sin azúcar”, “sin lácteos”, “sin alérgenos”, “sin grasas saturadas”, etc., con conceptos como “rico en” o “fuente de”, para que el consumidor sienta que más allá de consumir un producto restringido en ingredientes, está consumiendo otros adicionales que le aportan beneficios nutricionales. Por ejemplo: la fruta del monje que es endulzante natural alto en antioxidantes, moringa o matcha que son superalimentos que fortalecen el sistema inmunológico y cada vez son más usados a nivel internacional en bebidas y repostería. El *psyllium* como aliado en la elaboración de pan sin gluten que favorece la reducción de azúcar en sangre y regula los niveles de colesterol; colágeno hidrolizado, *spirulina*, jengibre o cardamomo utilizados en bebidas energéticas, además de semillas y otros ingredientes con fibra natural.

También es importante optar por empaques que mantengan la frescura y condiciones del producto, pero que al mismo tiempo comuniquen el compromiso de la marca por minimizar su impacto ambiental. En este sentido, se recomienda el uso de domos, cajas, bolsas biodegradables y compostables que permitan reducir la huella de carbono de la marca, mejorar el impacto en el ambiente y permitir al usuario hacer compras más sostenibles. Para apoyar esta iniciativa se recomienda complementar con la instalación de un punto ecológico visible donde los consumidores puedan depositar los materiales biodegradables o reciclables, de

forma que el usuario se sienta parte de la iniciativa de la marca por hacer un manejo responsable de residuos.

Los consumidores entusiastas por experiencias más nutritivas buscan opciones saludables sin comprometer sabores, pero también esperan productos atractivos visualmente con decoraciones brillantes, más coloridas, variedad de formas y texturas. Es importante tener presente que el consumidor actual busca experiencias multisensoriales, sofisticadas y visualmente atractivas que pueda registrar en sus redes sociales. Algunas marcas que se pueden tomar como referencia son Callebaut, L'éclair de génie, Les Belles Envies, Gregory Doyen, Lluc Crusellas.

## **Precio**

Situación actual:

Los productos de repostería de la marca Atalú cuentan con un precio mayor frente a la competencia. Tomando como referencia datos de marzo 2022 de productos semejantes, observamos que las porciones de torta de chocolate o zanahoria tienen precios entre los \$9.900 y \$14.500, siendo Atalú de las opciones de mayor valor con un precio de \$14.200. De igual forma, en cuanto a precios de torta completa de 1 libra, los precios oscilan entre los \$68.000 y \$189.000, siendo la opción de Atalú una de las opciones de mayor valor a \$163.900.

Propuesta:

Generar acciones que permitan una mejor percepción de la relación precio – calidad. Las personas se han visto afectadas por la inflación; sin embargo, quieren seguir consumiendo productos de indulgencia saludable. Por tanto, la marca debe buscar opciones para mantener la accesibilidad a sus servicios con precios atractivos. En este sentido, Atalú puede crear nuevos formatos mini de tortas decoradas, pequeños postres con los cuales los consumidores pueden disfrutar de los mismos momentos de indulgencia a un costo menor.

De igual forma, los descuentos por canal también serían una opción atractiva para los usuarios, lo cual permitiría aumentar el tráfico en canales que no han sido tan desarrollados por la marca y que requieren un mayor posicionamiento, como por ejemplo la página web. Los códigos de descuentos publicados en la web permitirán atraer mayor tráfico al ecommerce y otras herramientas adicionales en el sitio. El código será ofrecido al usuario cuando ingrese al sitio y como recompensa a su suscripción a un *newsletter*. Una vez publicado el código de descuento, se debe realizar seguimiento a cuántos usuarios usaron el código para medir la efectividad de la campaña.

### **Distribución**

Situación actual:

La marca cuenta con un punto de venta y un centro de distribución para domicilios propios. También tiene presencia digital con una página web, pero no cuenta con un *e-commerce*. Las marcas de la competencia tienen presencia en plataformas de intermediación bien posicionadas como Rappi y además tienen presencia en los mercados saludables de la ciudad.

Propuesta:

Implementar nuevas rutas de distribución para vender los productos y servicios de Atalú. Para dar mayor conveniencia y ahorro de tiempo al cliente, se propone el desarrollo de un *e-commerce* atendiendo al crecimiento del número de consumidores que tras el confinamiento hacen sus compras online con mayor frecuencia. Esta tienda online propia ofrecería los productos de panadería, repostería, combos de productos, cajas de regalos (desayuno sorpresa, caja motivo celebración, etc.) y un plan por suscripción que permita contratar una serie de productos a domicilio con entrega periódica semanal o quincenal, dependiendo de la necesidad del usuario.

Los combos de producto serían una opción para el usuario de adquirir a un mejor precio los productos que harán parte de su dieta semanal. Por ejemplo, uno de los combos sería producto de panadería empacada (pan multigranos tipo molde) + producto congelado (deditos de yuca) + crema untable (de almendras) + galleta o mini brownies. De esta manera los usuarios pueden comprar los productos básicos de su dieta para crear sus recetas diarias de desayunos, snacks o cenas. También es importante incluir un código QR que dirija al cliente a un blog o lista de videos de Youtube producidos por la marca, donde el usuario pueda encontrar ideas de recetas para sacar el mayor provecho a sus productos.

La estructura y diseño del sitio debe ser intuitiva y facilitar opciones de pago, además de brindar soporte 24/7 en caso de que el usuario presente inconvenientes en la navegación del sitio. Además, se hace necesario integrar un sistema que permita llevar un control de las existencias, haciendo la actualización en tiempo real de las ventas a través de todos los canales disponibles.

Con relación al punto de venta, se recomienda estructurar un protocolo de venta donde se especifique el paso a paso que seguirá el vendedor al momento de atender a un nuevo cliente o cliente recurrente. Si es un nuevo cliente es importante incluir en el discurso las categorías de productos que se ofrecen en Atalú, funcionalidades y beneficios de los ingredientes, de forma que el cliente conozca la variedad que ofrece la marca. Se sugiere hacer preguntas sobre qué tipo de dieta o para qué tipo de ocasión busca el producto, de forma que el vendedor pueda brindar asesoría efectiva.

Durante el cierre de la venta se recomienda incluir en el protocolo la solicitud de datos de cliente para iniciar un relacionamiento y activar acciones que motiven a la recompra a través de correo electrónico y celular. Se finalizará con entrega de muestras o pruebas de productos del día y se entregará una tarjeta con los datos de contacto para domicilios y usuarios en redes sociales, invitando al usuario a encontrar más información sobre productos, ingredientes y recetas en los canales digitales.

Se recomienda establecer reuniones periódicas con el equipo de ventas para ofrecer capacitación en servicio al cliente desde un enfoque emocional y humano, así como también obtener retroalimentación del equipo, quienes conocen a profundidad los hábitos, comentarios y cambios de compra del consumidor. Adicionalmente, se deben dar a conocer las metas y establecer incentivos para los vendedores, de forma que el equipo logre estar alineado y genere compromiso con las metas de ventas.

Adicionalmente, se sugiere presentar el portafolio de productos a los distintos mercados saludables y restaurantes de la ciudad para ampliar la red de distribución y capturar nuevos clientes. También se propone iniciar relacionamiento con gimnasios para ofrecer los productos y planes por suscripción dirigidos al público fitness, y relacionamiento con entidades de salud e IPS que permitan llegar a más público con enfermedades no transmisibles interesados en cambiar sus hábitos de nutrición y salud.

## **Comunicación**

Situación actual:

Atalú tiene presencia en redes sociales como Instagram y Facebook, diariamente publica contenido, pero no cuenta con una estrategia de medios digitales, ya que se publica el mismo contenido en los dos canales. La comunicación de todas las marcas de repostería tiene una identidad gráfica similar, usan colores verdes, marrones y rosa, tonos tierra y pastel que denotan naturaleza y frescura. Al igual que sus competidores, la comunicación está enfocada únicamente en los productos y promociones.

Propuesta:

Atalú puede destacar en el mercado abordando la comunicación con un concepto más estratégico y humano que permita generar comunidad y establecer una relación más cercana con los clientes y prospectos.

### **Estrategia para objetivo específico 1:**

#### **Crear una comunidad en entornos digitales a partir de experiencias de alimentación para vivir en equilibrio.**

##### 1. Definición de asociaciones de marca:

Cada una de las acciones en comunicación y posicionamiento de marca deben estar fundamentadas en los *drivers* que movilizan la relación de los consumidores con la marca. En este sentido, se propone tener en cuenta en la propuesta de valor las siguientes dimensiones para lograr fortalecer la identidad y conectar con la audiencia:

Funcional/qué ofrece la marca: sin azúcar, variedad de endulzantes, harinas alternativas, saludable, facilidad y variedad de opciones.

Emocional/sentimiento a generar en el consumidor: tranquilidad, bienestar, optimismo y felicidad.

Actitudinal/conducta a generar en el consumidor: energético, dinámico, empoderado.

##### 2. Concepto estratégico que complemente la propuesta de valor:

Actualmente la comunicación de Atalú se limita a conectar con el consumidor desde la promoción de sus valores funcionales, y lo que se invita en este plan de mercadeo es a abordar la comunicación desde lo emocional y actitudinal. Para esto, se propone fortalecer la identidad o ADN de la marca con una filosofía que inspire bienestar integral más allá de enfocarse en el cuidado del azúcar. La marca puede crear un manifiesto y filosofía de servicio que sirva como mantra transversal a todas

sus acciones de mercadeo, de forma que cada acción o estrategia a plantear tenga la misión de aportar al consumidor en un sentido integral de bienestar.

*Propuesta de propósito de marca: La salud nos inspira para motivarte a ser tu mejor versión, a vivir en equilibrio y acompañarte a celebrar tus logros con dulces opciones que alegren tu corazón.*

*Propuesta de filosofía de servicio: Hacemos más fácil la vida de quienes buscan vivir en equilibrio para su bienestar.*

*Concepto estratégico: balance natural que endulza tu día.*

### 3. Marketing de contenidos enfocado en los nuevos *buyer* persona:

Atalú debe crear contenido de marca más emotivo, entretenido y educativo, teniendo en cuenta los nuevos hábitos de la categoría, dinámicas del mercado, cultura y tendencias. Se propone aprovechar la página web para incluir secciones como Atalú blog y Atalú TV, donde se publique contenido de valor para el usuario sobre nutrición, recetas, salud y bienestar. La publicación periódica de contenidos permitirá un mejor posicionamiento SEO y atraerá tráfico al sitio. Es importante que la página permita al usuario compartir el artículo o video con otras personas en sus redes sociales o por medio de un correo electrónico.

Atalú blog tendrá una actualización cada quince días con artículos sobre consejos de alimentación, beneficios de superalimentos, alimentos a incluir y evitar según el tipo de dieta, alimentos para controlar ataques de hambre, explicación sobre los beneficios de cada grupo de alimentos (macronutrientes y micronutrientes), sustitutos del azúcar en la cocina, entre otros.

Atalú TV tendrá una actualización cada quince días sobre recetas fáciles, nutritivas y balanceadas. Se sugieren series de videos como “recetas sin azúcar”, “recetas sin gluten”, “alimentos ricos en”, “3 formas de usar x superalimento”, “recetas ligeras y sabrosas”, “básicos para una dieta de”, “snacks saludables”, entre otros. Es

importante incrustar estos videos en la sección Atalú TV de la página web para facilitar a los clientes actuales y potenciales encontrar fácilmente este contenido y sacar mayor provecho de los productos de Atalú al conocer distintas ideas y recetas.

Se propone también el diseño de una *landing page* con una guía de 10 recetas sin azúcar en formato *ebook* para ofrecer a los usuarios que ingresan a la página web por primera vez, de forma que Atalú pueda convertir los nuevos usuarios que visitan el sitio en *leads*. Importante pedir los siguientes datos al usuario como recompensa por la descarga del *ebook*: nombre, apellido, email, celular, cumpleaños. Importante añadir en este formulario una pregunta que nos permita conocer un perfil previo del usuario para así clasificar el lead en nuestro CRM. Propuesta de pregunta: ¿En qué tipo de productos y servicios estarías interesado? Posibles respuestas: a. Productos y servicios aptos para diabéticos. b. Productos y servicios saludables en general. C. Productos y servicios que se adapten a mi estilo fitness.

Una vez se realice la captación y clasificación de leads, Atalú podrá mantener la interactividad con los usuarios a través de un *newsletter*. La estructura de los contenidos e incentivos a la compra se diseñará acorde a los intereses del usuario, siempre incluyendo un botón para visualizar la oferta del día o nuevo producto, artículo o video.

#### 4. *Brand awareness* en redes sociales:

El tono de comunicación de Atalú debe centrarse en lograr más cercanía e interacción con los usuarios, por tanto, se sugiere abordar la comunicación desde lo emocional y actitudinal, con contenido que refuerce el propósito de la marca de generar bienestar. Para esto, se sugiere crear una estrategia de contenidos en Instagram alrededor del concepto #ViveEnEquilibrio, muy enfocada en el público de consumidores fitness y otros interesados en nutrición y hábitos de vida saludable. A continuación, se realiza una propuesta de parrilla de contenidos con este objetivo:

Lunes de frase motivacional: “merezo las cosas maravillosas que pasan”, “soy un imán de noticias positivas”, “tengo el poder de superar todos los retos del día”, “guarda y comparte este post, repite las afirmaciones cada día”.

Martes de “5 acciones para” tipo carrusel: “5 acciones para organizar mejor tu día” o “5 acciones para empezar a dejar el azúcar”. “¡Cuéntanos!, ¿cuál de estas 5 acciones sientes que puedes poner en práctica ya mismo? Compártelo con un amigo.”

Miércoles de entretenimiento con historias interactivas: adivinanza o reto con el sticker de cuestionario sobre algún tema de nutrición.

Jueves de momentos saludables: Descuento u oferta de productos que al mismo tiempo destaque los beneficios nutricionales de alguno de los ingredientes. Dejar explícito un *call to action* a la página web y llamado a que dejen su mensaje por DM para solicitar más información.

Viernes de consejos de cocina: tips sobre menús balanceados, ingredientes de alto valor nutricional o sustitutos para incluir en tu mercado o plan de alimentación.

Sábado de recomendados para regalarte un momento especial: contenido sobre recomendados del día para compartir en familia, con amigos o algún ser querido, recordando que este tipo de acciones hacen parte del reto de autocuidado. Las recomendaciones se harían a manera de carrusel, incluyendo en la última imagen la invitación a disfrutar en Atalú.

Domingo de Atalú contigo: publicaciones de experiencias de algunos clientes con la marca, Atalú acompañando en celebraciones, felicitaciones, recomendaciones, repost de menciones y ocasionalmente videos cortos de clientes mencionando qué acciones realizan para alcanzar su mejor versión y que destacan de Atalú como marca que los acompaña en ese proceso.

Una vez se inicie esta ruta de publicaciones, se recomienda evaluar en un periodo de tiempo de 3 meses, cuáles fueron los posts con más interacciones para identificar

los temas de mayor impacto y así crear posts similares para posicionar mejor en hashtags que podrían interesar a prospectos. Por ejemplo, #atalu #reposteriabarranquilla #sinazucar #postres #cafe #alimentacionsana #catering #birthday #cumpleaños #salud #bienestar #felicidad #habitossaludables. Como complemento se recomienda la implementación de pauta digital en canales específicos como Google Ads, Instagram Ads y Facebook Ads que le apunte a los perfiles establecidos de los públicos objetivo.

La estrategia de contenidos en redes sociales debe ser pensada para atraer al cliente ideal y conectar con la audiencia, no solo para aumentar seguidores e interacciones. Por tanto, se sugiere ser constantes en las publicaciones y generar conversaciones más allá de un monólogo. Para esto se sugiere incluir mensualmente un live en Instagram con algún profesional invitado del área de la salud para ofrecer información sobre nutrición u otros temas que impacten la salud física y mental.

### **Estrategia para objetivo específico 2:**

**Establecer un sistema de CRM que permita tener mayor conocimiento sobre el comportamiento de los clientes y generar un mejor relacionamiento.**

#### 1. Adquirir y adaptar sistema de CRM:

Con el objetivo de mejorar el relacionamiento con los clientes actuales y aumentar su valor, se sugiere desarrollar una estrategia de CRM que permita obtener mayor conocimiento del comportamiento del cliente. De esta manera, se realizarán acciones de comunicaciones más eficaces dependiendo las necesidades del cliente con *cross-selling* (sugiriendo productos o servicios complementarios basados en el comportamiento de compra actual del cliente) o *up-selling* (sugiriendo productos o servicios que aumenten los beneficios del cliente).

El sistema de información para gestionar la estrategia puede ser Salesforce o Hubspot, herramientas que permiten mantener la información actualizada del cliente y crear flujos de trabajo acordes al comportamiento del usuario. Una vez se tenga en marcha el sistema, será fundamental segmentar clientes en términos de necesidades y expectativas, identificar los que requieren atención especial y segmentarlos en términos de valor con el fin de identificar quiénes son los más valiosos para nuestro proyecto. Este sistema permitirá tomar mejores decisiones de comunicación y acciones de venta escalonada, cruzada, recuperar clientes perdidos o reactivarlos.

## 2. Programa de fidelización:

Se propone ejecutar un programa de retención y fidelización que incluya complementos a la oferta de valor para generar barreras de salida. Las actividades de este programa dependerán de los factores psicográficos, estilo de vida, factores socioeconómicos, necesidades y experiencia con la marca que se identifiquen en el grupo focal planteado en la investigación. Se proponen eventos exclusivos, invitación a lanzamiento de productos, envío de *newsletter* con información de valor y descargables diseñados especialmente para este Club Atalú.

Entre las actividades a desarrollar se sugiere la creación de eventos de encuentro con este grupo de clientes recurrentes, como espacios con expertos profesionales de salud que pueden asesorar en consultas puntuales o charlas grupales. El espacio se llamaría “Un café con” y se seleccionarían las temáticas de acuerdo con el perfil de los invitados al encuentro, sea público diabético o público fitness. Para el cliente con problemas de diabetes se proponen temas como alimentos que ayudan a controlar la diabetes, sustitutos del azúcar en la cocina, consejos para prevenir los picos altos de azúcar en sangre, formación en prevención y autocuidado de prediabetes y diabetes. Para el público fitness se recomiendan temas sobre cómo diseñar un plan de alimentación saludable, encuentros de meditación o de yoga al parque.

Las comunicaciones enmarcadas en el plan de fidelización deben enfocarse en la personalización. Se recomienda que cada publicación, contenido o campaña estacional se plantee bajo el esquema de 3Q, qué quiere la marca que conozca el cliente, qué quiere la marca que sienta el cliente y qué quiere la marca que haga el cliente con esa información. De esta manera, se procura fomentar una comunicación más allá de información, en la cual damos voz al cliente y además generamos un sentimiento de reconocimiento en el que el mismo se siente cuidado y acompañado.

### 3. Protocolo para reactivar clientes:

Campaña para reactivar clientes que estén disminuyendo su frecuencia de visita. Inicialmente se propone un contacto telefónico para estudiar los motivos por los cuales el cliente no ha regresado y dependiendo del historial de monto de compras, definir si se activa una estrategia de comunicación personalizada por correo electrónico o se activa envío de correo directo con muestra de un nuevo producto con carta personalizada que invite al usuario a retomar la experiencia Atalú con un código de descuento para redimir en el local o por compras en internet.

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADO REQUERIDA**

Los cambios en el entorno, en el perfil del consumidor y sus expectativas, obligan a la organización a realizar un análisis sobre el desempeño de los servicios de Atalú, satisfacción con el servicio y relevancia de la propuesta de valor para los consumidores y prospectos. De esta manera, Atalú podrá conocer la opinión de los clientes sobre la marca y las expectativas de prospectos sobre los servicios y marcas actuales en el mercado.

Categorías a tener en cuenta en la investigación:

- Necesidades y motivaciones: identificar las necesidades que tienen los usuarios frente a los servicios que ofrece Atalú.
- Atributos y beneficios relevantes que llevan a la selección de una marca: identificar expectativas frente a la categoría y frente a Atalú.
- Satisfacción: conocer el nivel actual de satisfacción de los clientes de Atalú.
- Percepción de post compra: determinar las oportunidades de mejora no atendidas por Atalú.

Se propone cuestionario virtual estructurado con preguntas cerradas, de selección múltiple y escala tipo Likert, dirigido a personas de la ciudad de Barranquilla pertenecientes a un estrato socioeconómico (4, 5 y 6) entre 20 y 40 años, que buscan productos que se ajusten a su estilo de vida que incluye alimentación saludable y ejercicio constante. Esto permitirá comprender las necesidades y expectativas del público fitness al cual se quiere ampliar la oferta de Atalú, y al mismo tiempo, crear los buyers persona a partir de los cuales se definirán los contenidos para atraer prospectos y lograr un reconocimiento de la marca en este segmento. Se adjunta propuesta de cuestionario en anexos.

Por otro lado, con el fin de establecer pilares de contenido y actividades eficientes de fidelización, se propone identificar los factores que impactan en la satisfacción y lealtad de los clientes a través de un grupo focal con 10 clientes recurrentes de la marca que hacen parte del público actual de Atalú, consumidores (o hijos de consumidores) que padecen enfermedades no transmisibles, con edades entre los 50 y 65 años pertenecientes a un estrato socioeconómico 4, 5 y 6 de la ciudad de Barranquilla. Personas que han adoptado patrones de alimentación específicos con restricciones en el consumo de azúcares, harinas refinadas y grasas por indicación

médica o como medida de prevención para mejorar su salud. Se adjunta propuesta de cuestionario semiestructurado en anexos.

Los resultados de esta investigación permitirán identificar prioridades y rutas de trabajo en las cuales Atalú podrá concentrar esfuerzos de mercadeo. Por ejemplo:

**Debilidades:** características que explican un desempeño bajo por parte de Atalú y que son muy importantes para el cliente. **Acción para ejecutar:** determinar una posibilidad de cambio a corto plazo porque representa una amenaza.

**Oportunidades de mejora:** características que explican un desempeño medio por parte de Atalú y que son muy importantes para el cliente. **Acción para ejecutar:** implementar pequeños cambios que con poco esfuerzo permitan satisfacer o superar las expectativas de los clientes de Atalú.

**Valores agregados:** características que explican un desempeño alto por parte de Atalú y que son irrelevantes para el cliente. **Acción para ejecutar:** visibilizar los factores de alto desempeño como factores diferenciadores percibidos por el cliente. Hacer que el cliente perciba esas características como un valor diferenciador.

## CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE INVERSIONES

A continuación, se presenta el cronograma y presupuesto de inversiones necesarios para ejecutar las estrategias que dan respuesta a los objetivos específicos 1 y 2 definidos en este plan de mercadeo.

**Figura 9.** *Cronograma y presupuesto de inversiones.*

Cronograma y presupuesto   Plan de mercadeo Atalú						
Objetivo	Estrategia	Actividades	Duración	Responsable	Costo estimado	Fecha inicio planeada
Objetivo 1	<b>Crear comunidad en entornos digitales</b>	Estructurar y ejecutar instrumentos de investigación.	4 semanas	Gerente Atalú con apoyo del personal administrativo y el equipo de redes sociales	\$ 150.000	8/08/2022
		Analizar resultados de la investigación y definir el/los <i>buyer persona</i> del nuevo público objetivo a partir de los resultados de la investigación propuesta.	3 semanas	Gerente Atalú con apoyo del personal administrativo	\$ 0	1/09/2022
		Reunión de socialización de los resultados de la investigación.	2 horas	Gerente Atalú	\$ 0	21/09/2022





Ejecución del programa de fidelización	Permanente	Gerente y profesional administrativo	\$	28/11/2022	30/07/2023
Capacitación a personal de ventas en servicio al cliente, términos médicos y farmacológicos para obtener un conocimiento básico que le permita argumentar ante cualquier pregunta o requerimiento en su proceso de venta. Serían dos capacitaciones, una sobre ventas y otra sobre la parte de salud.	(Anual)	Proveedor	\$ 1.600.000	6/11/2022	27/11/2022
Establecer un plan de incentivos para aumentar el compromiso del equipo de ventas con las acciones del plan de mercadeo.	2 semanas	Gerente y profesional administrativo	\$ 4.800.000	15/01/2023	31/01/2023
<b>Total presupuesto anual</b>		<b>\$ 60.110.000</b>			

Fuente: Elaboración propia.

## PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES

El histórico de ventas de Atalú muestra una tendencia creciente en ventas desde el año 2020 hasta mayo de 2022. En la siguiente gráfica se observa una proyección de ventas con una estimación que refleja una tendencia al alza con estacionalidad. La proyección del segundo semestre 2022 a 2023 se realizó teniendo en cuenta los resultados de junio a diciembre de 2021, más un porcentaje de incremento del 15%, valor promedio de crecimiento en esos meses.

**Figura 10.** Proyección de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

La línea azul claro representa el histórico de venta, la línea verde es la proyección hasta diciembre 2022 y la línea color naranja representa la proyección del 2023. Por su parte, la línea morada es el resultado de la proyección de las ventas con la ejecución del plan de mercadeo, tomando como supuesto que la captura de un 15% más de clientes y una retención del 20% generarían un incremento en las ventas del 20% aproximadamente.

## CONTROL Y SEGUIMIENTO

Se sugiere realizar una presentación del plan de mercadeo con los equipos de ventas, administrativo, profesionales de cocina y personal subcontratado de redes sociales y diseño gráfico para garantizar que todos los colaboradores comprendan la estrategia de la organización y cuál será su rol dentro de la implementación del plan de mercado. De esta manera se promueve un mayor compromiso por parte de todas las áreas para alcanzar las metas propuestas.

Durante la reunión se establecerán los compromisos de cada colaborador para aportar a las metas establecidas en el plan de mercadeo, definiendo acciones y responsabilidades. También se socializará el cronograma de seguimiento a cada una de las etapas del plan, estableciendo responsables para la medición de los indicadores. Se realizarán reuniones trimestrales para el seguimiento al avance del plan y resultados de la medición, con el fin de ajustar las acciones conforme a los resultados de las mediciones trimestrales.

**Indicadores para el objetivo 1: Cautivar a nuevos compradores aumentando el nivel de atracción en un 15% con relación al período anterior a la ejecución del plan de mercadeo, con corte a diciembre del 2023.**

- **Indicador 1 de objetivo 1: Nuevos clientes Atalú**

Fórmula: Cantidad de clientes nuevos período actual/cantidad de clientes nuevos período anterior\*100.

Este indicador permitirá conocer el desempeño de la estrategia de marketing de contenidos dirigida al segmento actual y al nuevo segmento en el cual se enfocará la marca. También permitirá conocer qué tanto ha impactado el desempeño del área de ventas posterior a las capacitaciones y el plan de incentivos.

- **Indicador 2 de objetivo 1: Leads obtenidos**

Fórmula: Total clientes potenciales/Total leads obtenidos durante el período de ejecución.

Este indicador permitirá conocer el impacto de la gestión en redes sociales y página web para atraer visitantes y convertirlos en leads de alta calidad. Una vez identificados los leads, es importante detectar los mejores prospectos donde Atalú debe centrar sus esfuerzos para convertirlos en clientes.

**Indicadores para el objetivo 2: Fidelizar a los clientes actuales aumentando la tasa de compra reiterada en un 20% con relación al período anterior a la ejecución del plan de mercadeo, con corte a diciembre del 2023.**

- **Indicador 1 de objetivo 2: Compra reiterada**

Fórmula: Número de clientes habituales/Número de clientes totales

Indicador que permitirá medir el aumento en la fidelidad y el impacto que tienen las estrategias en la retención.

- **Indicador 2 de objetivo 2: Net Promoter Score (NPS)**

Fórmula: % de promotores - % de detractores

Datos obtenidos a partir de encuesta a clientes recurrentes. Permitirá medir la satisfacción general de los clientes e identificar los que pueden ser posibles embajadores de la marca y que Atalú puede integrar a sus actividades de promoción para impulsar los leads.

- **Indicador 3 de objetivo 2: Tiempo entre compras**

Fórmula: Promedio de días para recompra/número de clientes existentes a corte de junio 2022.

Permite medir la efectividad de la estrategia de fidelización y hacer seguimiento al ritmo de compra de los clientes con el CRM. Si este indicador baja frente al período anterior, se hará necesario activar acciones puntuales para promover nuevas compras.

- **Indicador 4 de objetivo 2: Crecimiento en ventas**

Fórmula: % crecimiento ventas actual / % crecimiento de ventas año anterior

Indicador de control que permite hacer seguimiento al índice de crecimiento e identificar acciones oportunas para mejorar la situación en caso de un resultado negativo.

- **Indicador de gestión del plan de mercadeo**

Fórmula: actividades ejecutadas/actividades programadas \*100

Permitirá hacer trazabilidad a las actividades y los objetivos planteados en el cronograma con el fin de medir la eficacia del proceso.

- **Cumplimiento del alcance del proyecto**

Satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido.

Fórmula: Número de valoraciones positivas/total de valoraciones obtenidas.

Datos obtenidos a partir de encuesta digital a clientes recurrentes.

Una vez entregado el plan de mercadeo a la gerente de Atalú y socios de la empresa explicando la propuesta, el alcance, los objetivos, los indicadores y los resultados esperados, se recomienda que la gerencia coordine una segunda reunión de acompañamiento para la presentación del plan de mercadeo con los equipos de ventas, administrativo y profesionales de cocina. De esta forma se garantiza que todos los colaboradores comprendan la estrategia de la organización y cuál será su

rol dentro de la implementación, promoviendo un mayor compromiso por parte de todas las áreas para alcanzar las metas propuestas.

También se sugiere una reunión de socialización con el personal subcontratado de gestión de redes sociales y diseño gráfico para dar a conocer la estrategia y alinear la parrilla de contenidos de redes con los nuevos objetivos de posicionamiento establecidos.

Durante las reuniones se sugiere instaurar compromisos con cada colaborador para aportar a las metas del plan de mercadeo, definiendo acciones, responsabilidades y responsables para la medición de los indicadores. Adicionalmente, se sugieren reuniones trimestrales para el seguimiento al avance del plan y resultados de la medición para ajustar las acciones conforme a los resultados de mediciones trimestrales.

Como complemento al plan de mercadeo se presupuestó un recurso de incentivos a los colaboradores del área de ventas, que permita motivar y generar mayor compromiso con las acciones de captura de leads, relacionamiento con los clientes recurrentes y cumplimiento con el protocolo de servicio. Los incentivos serán bonificaciones mensuales acorde a los resultados reportados y las metas establecidas para cada período.

## PLAN DE CONTINGENCIA

El seguimiento y control a las actividades es fundamental para garantizar el avance e impacto del plan de mercadeo en los objetivos propuestos. No obstante, en caso de presentarse contingencias de tipo económico, de tiempo o de recurso humano, es importante poner en marcha acciones que permitan avanzar en el plan sin afectar los resultados previstos.

**Figura 11.** Plan de contingencia

Acciones de contingencia   Plan de mercadeo Atalú							
Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable	Costo estimado	Fecha inicio planeada	Fecha fin planeada	Acción de contingencia
Objetivo 1	Crear comunidad en entornos digitales	Estructurar y ejecutar instrumentos de investigación.	Gerente Atalú con apoyo del personal administrativo y el equipo de redes sociales	\$ 150.000	8/08/2022	31/08/2022 2	Realizar solo grupo focal pequeño o 3 entrevistas en profundidad para identificar insights que permitan definir las asociaciones de marca



		<p>Adaptación gráfica del sitio web con SEO, blog, montaje de productos, plataforma de ecommerce y configuración de whatsapp.</p>	<p>Empresa especializada en diseño y soporte de canales digitales.</p>	<p>\$ 4.500.000</p>	<p>5/09/2022</p>	<p>30/09/2022 2</p>	<p>En caso de no contar con los recursos económicos completos, iniciar solo adaptando el sitio con SEO, nuevas secciones de contenido y aplazar el ecommerce para el siguiente año.</p>
	<p>Lanzamiento de Atalú TV</p>	<p>Responsable de redes sociales</p>	<p>\$ 0</p>	<p>1/11/2022</p>	<p>12/11/2022 2</p>	<p>En caso de no contar con los recursos para producir nuevo contenido, iniciar reutilizando contenido de años anteriores con una nueva cortinilla o aplazar la producción para el 2023.</p>	





								con el community manager.
	Establecer un programa de fidelización que incluya complementos a la oferta de valor para generar barreras de salida	Gerente y profesional administrativo	\$ 0	8/11/2022	26/11/2022 2	Es pertinente establecer el programa una vez se tenga definidos los buyer persona. Sin embargo, esta acción podría aplazarse para diciembre o enero		
	Ejecución del programa de fidelización	Gerente y profesional administrativo	\$ 5.000.000	28/11/2022 2	30/07/2022 3	dependiendo los tiempos disponibles de gerencia.		

	<p>Capacitación a personal de ventas en servicio al cliente, términos médicos y farmacológico para obtener un conocimiento básico que le permita argumentar ante cualquier pregunta o requerimiento en su proceso de venta. Serían 2 capacitaciones, una sobre ventas y otra sobre la parte de salud.</p>	<p>Proveedor</p>	<p>\$ 1.600.000</p>	<p>6/11/2022</p>	<p>27/11/2022</p>	<p>En caso de no contar con los recursos, se puede iniciar con una capacitación dictada por la misma gerente o el profesional administrativo, teniendo en cuenta las barreras observadas en el servicio al cliente.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	---------------------	------------------	-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## LECCIONES APRENDIDAS

### **Desde la óptica del mercado**

El plan estratégico de mercadeo debe ser un ejercicio estratégico e iterativo que se ajusta periódicamente en función del contexto y las necesidades cambiantes. Los nuevos hábitos de la categoría, la dinámica del mercado, la cultura y nuevas tendencias presentadas en este estudio dan cuenta de la necesidad de plantear nuevas experiencias para el consumidor. Sin embargo, ante la falta de tiempo y recursos limitados, las empresas caen en el círculo vicioso de competir bajo el paradigma de la eficiencia operativa, que limita a realizar las mismas actividades que los competidores, lo que no permite establecer una posición única y competitiva en el mercado.

Para lograr un mejor posicionamiento se debe estructurar una estrategia integral, compuesta por una mezcla de actividades únicas que aporten valor, sean vibrantes y generen emoción en el usuario entre tanta exposición y sobrecarga de información en el mercado. Todo esto mediante un análisis del entorno y las capacidades internas para lograr detectar oportunidades emergentes, que permitan predecir qué variables se deben accionar para poder generar conductas en el mercado que conecten con la marca e impacten en la rentabilidad de la organización.

Los consumidores ya no toman sus decisiones de compra basados exclusivamente en su experiencia con los beneficios funcionales de la marca, sus conductas van más allá de lo tangible y se sustentan en las emociones que suscitan las marcas y en la posibilidad de autoexpresión que encuentran en la experiencia con la misma. En este sentido, antes de definir la estrategia, es fundamental realizar un ejercicio de definición de un propósito de marca auténtico y sincero que busque tener un impacto en la vida del consumidor, en la sociedad, el entorno y demás grupos de interés con los que se relaciona la organización. El propósito permitirá dar mayor sentido y solidez a lo que la marca dice y hace, favoreciendo la percepción del consumidor con relación a esta y su diferenciación en el mercado.

### **Desde la óptica de la organización**

Vale la pena pensar y apostar por un propósito de marca fundamentado en lo emocional para lograr conexiones más sinceras y de confianza con la audiencia. Para conectar y ganar relevancia en la vida del consumidor es importante tener en cuenta la necesidad de humanizar la marca y mantener un diálogo constante que permita entender profundamente al cliente desde sus necesidades, estilo de vida, preocupaciones y expectativas, esto con el fin de lograr ofrecer experiencias personalizadas, significativas y permanentes.

Es fundamental establecer ejercicios periódicos de análisis del consumidor actual y prospectos, para identificar si el perfil de nuestro segmento ha cambiado y es necesario ajustar la estrategia de segmentación, tal como se presenta en esta propuesta donde la marca espera consolidar el relacionamiento con su público actual, pero también busca conocer y establecer una estrategia puntual dirigida a un nuevo segmento que poco a poco se está acercando a la marca. Conociendo a profundidad los clientes y prospectos se podrán establecer estrategias más acertadas, con una propuesta de valor que se perciba como superior en el mercado.

### **Desde la óptica del proceso de intervención**

En la medida en que el usuario se sienta acogido por la marca en un sentido auténtico, y además se sienta participe en la construcción de la relación para cocrear valor, se podrán alcanzar asociaciones positivas, una mayor calidad percibida, y en consecuencia un mayor compromiso y lealtad del cliente que genere demanda, rentabilidad y eficiencia.

Desde el plan de mercadeo propuesto se hace especial énfasis en centrar esfuerzos en la construcción de narrativas alrededor del compromiso con las necesidades y expectativas de los *buyer persona* y de la sociedad, de manera que se pueda maximizar el impacto de la comunicación para construir relaciones de valor que

aporten a la transformación, generando atracción, conexiones, interacciones, inspiración y acción.

Finalmente, es importante destacar que los cambios que realicen en el propósito, la identidad de marca y componentes de comunicación que buscan fomentar notoriedad y lealtad del usuario, deben ir acompañados de cambios y acciones de mejora desde todas las áreas de la compañía. Actitudes y acciones que refuercen el compromiso con todo lo que involucra la nueva identidad y promesa de valor para mantener a los usuarios actuales y atraer a los prospectos. De nada sirve actualizar la identidad gráfica, si ésta no se corresponde con un cambio de comportamiento y de compromiso con la nueva promesa.

La articulación entre áreas es una parte fundamental del proceso de planificación e implementación de la propuesta de valor, pues no existe una sola área responsable del proceso de creación de valor. Por esto, la comunicación entre todos los sistemas internos y externos implicados en la entrega de la propuesta debe ser un proceso constante de retroalimentación, que facilite la identificación de posibles brechas en la ejecución y entrega de la experiencia, de forma que se puedan hacer ajustes a los procesos para potenciar la creación de valor a los usuarios.

## REFERENCIAS

- ACOPI (2020) *La reactivación y fortalecimiento de las mipymes en Colombia en el marco del Covid-19*. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/08/REFLEXIONES-Y-PROPUESTAS-PARA-LA-REACTIVACION-Y-FORTALECIMIENTO-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA-EN-EL-MARCO-DEL-COVID-19.pdf>
- Allied Market Research (2021) *Global Weight Loss and Weight Management DietMarket*. <https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/url-sharing/route?url=a3cc4f27c67c3e39>
- Alcaldía de Barranquilla (2021) *Barranquilla, cuatro días como epicentro internacional de la diabetes para conmemorar su día*. Recuperado el 12 de abril de 2022. <https://www.barranquilla.gov.co/salud/barranquilla-epicentro-internacional-de-la-diabetes-para-conmemorar-su-dia>
- Alsec (s.f) *Alimentos para transformar vidas con ingredientes para cambiar el mundo*. <https://alsec.com.co/industria/#panificacion-y-reposteria>
- Colombia Productiva (2020) *Plan de Negocio para el sector Alimentos Procesados a 2032*. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-alimentos-procesados/plan-de-negocio-para-el-sector-alimentos-procesado>
- Colombia.co (s.f) *Made in Colombia: productos amigables con el medio ambiente, que salvan el planeta*. Recuperado el 10 de abril de 2022. <https://www.colombia.co/pais-colombia/made-in-colombia-productos-amigables-con-el-medio-ambiente-que-salvan-el-planeta/>
- Confecámaras (2017, agosto) *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. [https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_Analisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_14.pdf)
- Cuenta de alto costo (2021) *Día mundial de la diabetes 2021*. <https://cuentadealtocosto.org/site/general/dia-mundial-de-la-diabetes-2021/#:~:text=M%C3%A1s%20de%20un%20mill%C3%B3n%20seiscientos,885%20personas%20con%20esta%20enfermedad.>
- Cuenta de alto costo (2021) *Situación de la enfermedad renal crónica, la hipertensión arterial y la diabetes mellitus en Colombia 2020*.

<https://cuentadealtocosto.org/site/publicaciones/situacion-de-la-enfermedad-renal-cronica-la-hipertension-arterial-y-diabetes-mellitus-en-colombia-2020/>

DANE (2019) *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*.

<https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

EMIS. (18 de enero, 2022) *Sector capsule: Baked goods in Colombia*. Recuperado el 06 de marzo de 2022. <https://www.emis.com>

Euromonitor International (2022) *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022*. [https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html?utm\\_source=press\\_release&utm\\_medium=PR&utm\\_campaign=CT\\_2\\_2\\_01\\_18\\_WP\\_Top+10+GCT+2022+SP](https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html?utm_source=press_release&utm_medium=PR&utm_campaign=CT_2_2_01_18_WP_Top+10+GCT+2022+SP)

Ernst & Young (2020) *¿Cómo puede la eliminación del carbono añadir valor a la organización? Megatendencias 2020 y más allá*. [https://www.ey.com/es\\_co/megatrends/how-can-removing-carbon-add-value-to-your-organization](https://www.ey.com/es_co/megatrends/how-can-removing-carbon-add-value-to-your-organization)

Forbes (2021) *Empresa paísa gana reto para desarrollar alimentos espaciales para la Nasa*. Recuperado el 08 de abril de 2022. <https://forbes.co/2021/11/26/actualidad/empresa-paísa-gana-reto-para-desarrollar-alimentos-espaciales-para-la-nasa/>

Hayta, M. y Polat, B. (2020) *Incorporation of Nutraceutical Ingredients in Baked Goods*. Recuperado el 13 de marzo de 2022. [https://www.researchgate.net/profile/Mehmet-Hayta/publication/283162399\\_Incorporation\\_of\\_Nutraceutical\\_Ingredients\\_in\\_Baked\\_Goods/links/5e38f84c458515072d7d0447/Incorporation-of-Nutraceutical-Ingredients-in-Baked-Goods.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Mehmet-Hayta/publication/283162399_Incorporation_of_Nutraceutical_Ingredients_in_Baked_Goods/links/5e38f84c458515072d7d0447/Incorporation-of-Nutraceutical-Ingredients-in-Baked-Goods.pdf?origin=publication_detail)

Industry Arc (2021) *Specialty Food Ingredients Market – Forecast(2022 – 2027)* <https://www.industryarc.com/Report/15162/specialty-food-ingredients-market.html>

International Diabetes Federation (2021) *IDF Diabetes Atlas 2021*. <https://diabetesatlas.org/atlas/tenth-edition/>

International Food Information Council (19 de mayo de 2021) *Food & Health Survey*. <https://foodinsight.org/2021-food-health-survey>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11 ed. México: Pearson Educación.

- La Barra (2019) *Top de las panaderías con mayores ingresos operacionales*. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/top-de-las-panaderias-con-mayores-ingresos-operacionales>
- La República (2021) *Bimbo apuesta por el mercado de snacks horneados con su nueva marca Pa' Mi Gente*. <https://www.larepublica.co/empresas/bimbo-apuesta-por-el-mercado-de-snacks-horneados-con-su-nueva-marca-pa-mi-gente-3152766>
- Méndez, C. (2007) *Comunicación e identidad: una aproximación al estudio del consumo*. <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n64/n64a15.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2020) *Tres de cada 100 colombianos tienen diabetes*. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Tres-de-cada-100-colombianos-tienen-diabetes.aspx>
- Mordor Intelligence (2021) *North America and Europe Biscuit Market (2021-2026)*. Recuperado el 06 de marzo de 2022. <https://www.emis.com>
- Mordor Intelligence (2020) *Global Stevia Market (2021-2026)* [https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/search/docpdf?pc=XX&sv=EMIS&doc\\_id=744804425&numresult=7&embedpdf=download](https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/search/docpdf?pc=XX&sv=EMIS&doc_id=744804425&numresult=7&embedpdf=download)
- NielsenIQ (2018) *Comida saludable: Todo está servido para crecer*. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>
- Nyarku, K. y Agyapong, G. (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version. *Academic Leadership* (15337812), 9(2), 257–273.
- OMS (2021) Diabetes. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/diabetes>
- OULAMB (2015) Fichas e índice de indicadores y variables. Recuperado el 13 de abril de 2022. <http://www.ambq.gov.co/wp-content/uploads/2017/07/Observatorio-metropolitano-2017.pdf>
- Oxford College of Marketing (s.f). *What is a PESTEL analysis?* Recuperado el 14 de abril de 2022. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

- Pacto Global Colombia (s.f). *Principio 8*. Recuperado el 14 de abril de 2022. <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/medio-ambiente.html#principio-no-8>
- Peñate, Y., Arce, J., Lozada, D. y Intriago, N. (2021). Estrategias de marketing como factor determinante del fracaso de las pymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 391-400. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000300391&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300391&lng=es&tlng=es).
- Pérez, S. y Vargas, A. (2018). Respuesta del consumidor a la información sobre la huella de carbono de los alimentos. *Revista de Economía Del Caribe*, (22), 1-27. <http://dx.doi.org/10.14482/rec.v0i22.10081>
- Portafolio (2021) *Mercado de 'snacks' saludables apunta a US\$2.800 millones*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-de-snacks-saludables-apunta-a-us-2-800-millones-559592>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Rivera, D. y Rueda, C. (2017). *Diseño del plan de mercadeo para el posicionamiento de la empresa Atalú Alimentos Saludables S.A.S. ubicada en la ciudad de Barranquilla* (tesis de maestría). Barranquilla, Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.
- Rueda (2022) Comunicación personal con Carolina Rueda, Gerente Atalú. Soporte: telefónica. Barranquilla.
- Sectorial (2021). *Informe Sector Industria Panificadora Junio 2021*. Recuperado el 14 de abril de 2022. <https://docplayer.es/218025607-Informe-sector-industria-panificadora-junio-2021.html>
- Sectorial (2016). Informe sector industria panificadora. Recuperado el 14 de abril de 2022. [https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales.pdf](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf)
- Semana (2021). En Colombia se recicla menos del 17% de la basura que se genera. <https://www.semana.com/en-colombia-se-recicla-menos-del-17-de-los-residuos-que-se-generan/59739/>
- Schiffman, L. y Kanuk. L (2010). Comportamiento del consumidor. 10 ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Schiffman, L., y Wisenblit, J., (2019) Consumer behavior. 12th Edition. Pearson.

## ANEXOS

**Instrumento propuesto para encuesta virtual en el marco de la investigación requerida.**

Dimensión	#	Preguntas	Campos de respuestas
Pregunta filtro	1	¿Qué tan frecuente consumes productos sin azúcar?	Diario
Frecuencia de uso			Día por medio
			Dos veces a la semana
			Nunca
Pregunta filtro	2	¿Qué tan frecuente consumes productos con harinas diferentes a la harina de trigo?	Diario
Frecuencia de uso			Día por medio
			Dos veces a la semana
			Nunca
Pregunta motivadora	3	¿Cuál es tu principal motivo por el cual consumes alimentos saludables?	Por indicaciones médicas
Beneficios			Para cuidar mi salud
			Para cuidar mi aspecto físico
			Porque me gusta probar nuevos productos
			Aportan nutrientes y vitaminas
			Facilitan la digestión
			Me gusta el sabor
Perfilación demográfica	4	Género	Masculino
			Femenino

Género Edad (Generación) Ocupación	5	¿Cuál es tu edad?	Otro, ¿cuál?
			20 - 25
			26 - 30
			31-35
	6	¿A qué te dedicas?	36-40
			Estudiante
			Encargado del hogar
			Empleado
			Trabajador independiente
			Pensionado
	7	¿En qué estrato económico vives?	Otro, ¿cuál?
Estrato 1			
Estrato 2			
Estrato 3			
Estrato 4			
Estrato 5			
8	¿Con quién vives?	Estrato 6	
		Papá	
		Mamá	
		Esposo/esposa	
		Pareja	
		Hijo / Hija	
		Hermano / Hermana	
		Abuelos	
		Vivo solo	
Otro, ¿cuál?			
9	¿Con cuál de las siguientes palabras te	Valentía	
		Diversión	
		Revolución	

		sientes más identificado?	Liderazgo
			Creatividad
			Aventura
			Honestidad
			Empatía
			Pasión
			Sueños
			Sabiduría
			Inspiración
Perfilación psicográfica (Actividades en el tiempo libre)	10	¿Cuáles de las siguientes actividades prefieres hacer en tu tiempo libre? (ELIGE SÓLO TRES OPCIONES)	Actividades al aire libre
Personalidad (hobbies)			Salidas con amigos
			Salidas con familia
			Arte y cultura
			Cocina
			Deporte
			Meditación, espiritualidad
			Actividades de estudio complementarias a tu trabajo
			Participar en voluntariados
			Entretenimiento (ver televisión, series, videojuegos, etc.)
			Otro, ¿cuál?
Perfilación psicográfica (Actividades del día a día)	11	¿Qué tipo de actividades priorizas para mantener un estilo de vida saludable? (ELIGE SÓLO	Hacer ejercicio
Personalidad			Comer sano y natural
			Comer bajo en calorías
			Comer bajo en azúcar
			Actividades para reducir el estrés
			Controles médicos frecuentes
			Viajar

		TRES OPCIONES)	Escuchar música
			Ir a cine
			Ir a parques
			Otro, ¿cuál?
Perfilación conductual (productos)	12	¿Cuáles son las razones que te impiden comer saludable? (ESCOGE SOLO UNO)	No me gusta el sabor de los productos saludables
			El precio de los productos es costoso
			Los productos son difíciles de conseguir
			No tengo el hábito de planificar mis comidas
			No conozco cuáles son los alimentos que me favorecen
			Otro, ¿cuál?
	13	¿Qué buscas cuando consumes una marca de panadería y repostería saludable? (ELIGE SOLO TRES OPCIONES)	Sabor igual al tradicional
			Sabor original
			Nutrición
			Variedad de productos
			Variedad de endulzantes naturales o artificiales
			Bajo en calorías
			Harinas alternativas
			Facilidad de compra por medios virtuales
			Que tenga local para ir a compartir con familia o amigos
	Otro, ¿cuál?		
	14	¿Qué tipo de endulzante prefieres en una marca de	Stevia
			Monkfruit
			Sucralosa/Splenda
			Monkfruit o fruta del monje

		panadería y repostería saludable? (ELIGE SOLO TRES OPCIONES)	Agave
			Maltitol
			Sorbitol
			Otro, ¿cuál?
Perfilación conductual (compra/consumo de la marca)	15	¿Consumes o has consumido la marca Atalú?	Sí
			No
	16	Actualmente, ¿dónde compras tus productos saludables?	Supermercados
			Domicilios
			Tienda virtual o e-commerce
			Local tienda saludable
	17	¿Qué tipo de características buscas al momento de comprar productos saludables?	Otro, ¿cuál?
			Económico
			Natural
			Apto para diabético
			Bajo en calorías
			Variedad de productos
			Producto de moda
	Producto artesanal		
	18	¿Qué tipo de beneficios adicionales buscas en productos de repostería y	Otro, ¿cuál?
			Divertido
			Innovador
			Elegante/sofisticado
			Que se pueda personalizar
			Decoración artística
Placer sin culpa			

19	panadería saludable?	Cuida la salud
		Apto para vegetarianos/veganos
		Natural y orgánico
		Otro, ¿cuál?
	¿Cuáles son las razones que te hacen abandonar una marca de repostería y panadería saludable?	Sabor de los productos
		Decoración simple
		Decoración muy exagerada
		Ingredientes artificiales
		Precio muy alto por encima de la competencia
		Atención al cliente
		Otro, ¿cuál?

**Instrumento propuesto para grupo focal en el marco de la investigación requerida.**

Preguntas	Objetivo
Presentación de participantes	5 minutos
Presentación de temática	Introducción
Reglas para el buen desarrollo de la sesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay respuestas buenas o malas</li> <li>• Todos deben participar</li> <li>• Hablar de a uno, escuchar lo que dicen los demás</li> <li>• Respetar las opiniones de los demás</li> </ul>	
Categoría 1	Tiempo: 3 minutos

Decir 2 verdades y una mentira. Las demás personas deberán adivinar cuál es la mentira.	Objetivo: romper el hielo
<p>Categoría 2</p> <p>Cuéntanos rápidamente lo que haces en un día (tu rutina diaria).</p>	<p>Tiempo: 9 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer el perfil psicográfico de los participantes en cuanto a sus actividades del día a día.</p>
<p>Categoría 3</p> <p>Cuéntanos, ¿cuáles son las cosas que más te motivan y te impulsan a hacer esas actividades diarias?</p>	<p>Tiempo: 9 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer el perfil psicográfico de los participantes en cuanto a sus motivaciones.</p>
<p>Categoría 4</p> <p>Cuéntanos, ¿cuáles son esas acciones puntuales para crecer en tu desarrollo personal y profesional?</p>	<p>Tiempo: 6 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer el perfil psicográfico en cuanto a sus necesidades.</p>
<p>Categoría 5</p> <p>Cuéntanos una meta que tengas a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Tiempo: 6 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer el perfil psicográfico en cuanto a sus motivaciones.</p>
<p>Categoría 6</p> <p>¿Qué tanto utilizas redes sociales, ecommerce, streaming? Y ¿Qué tanto uso le das a tu celular?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer el perfil psicográfico en cuanto al uso de la tecnología.</p>

<p>Categoría 7</p> <p>¿Cuáles son los beneficios que buscas al incorporar alimentos saludables?</p>	<p>Tiempo: 6 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer información conductual del target.</p>
<p>Categoría 8</p> <p>¿Cuáles son las marcas que más te gustan y por qué?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer las marcas que reflejan al cliente.</p>
<p>Categoría 9</p> <p>¿Si Atalú fuera un color cuál sería?</p> <p>¿Si Atalú fuera un animal cuál sería?</p> <p>¿Si Atalú fuera una fruta cuál sería?</p> <p>¿Si Atalú fuera un lugar cuál sería?</p> <p>¿Si Atalú fuera a enviar un mensaje cuál sería?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: técnica proyectiva</p>
<p>Categoría 10</p> <p>¿Cómo ha sido tu experiencia de compra con los distintos canales de compra?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer información conductual del target.</p>
<p>Categoría 11</p> <p>¿Qué tanto interactúas con los contenidos que actualmente publicamos en nuestras redes sociales? ¿por qué?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer información conductual del target.</p>
<p>Categoría 12</p> <p>Si pudieras elegir el nombre de nuestro nuevo producto, ¿cuál sería?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer información conductual del target.</p>

<p>Si tuvieras un encuentro con amigos más tarde, ¿qué postre de Atalú elegirías?</p> <p>Si pudieras elegir una súper promoción para tu cumpleaños ¿qué producto de Atalú preferirías?</p>	
<p>Categoría 13</p> <p>En una escala del 0 al 10, donde 0 es “nada probable” y el 10 es “extremadamente probable”, ¿qué tanto recomendarías Atalú a un amigo, familiar o conocido?, ¿por qué?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer satisfacción del cliente con Atalú.</p>
<p>Categoría 14</p> <p>¿Actualmente haces parte de algún programa de fidelización o recompensa?, ¿qué es lo que más te gusta de ese programa?</p>	<p>Tiempo: 5 minutos</p> <p>Objetivo: Conocer experiencia del cliente con programas de fidelización.</p>