

**Estrategias de posicionamiento y generación de valor para el crecimiento rentable del canal institucional de la empresa Mamá empanadas**

Andrés Ascanio Cruz

Natalia Katherin Fonseca Sesquilé

Luisa Fernanda Hernández Reyes

Edinson Jair Moreno Hastamorir

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Especialización Gerencia en Marketing

Bogotá, D.C.

2019

**Estrategias de posicionamiento y generación de valor para el crecimiento rentable del canal institucional de la empresa Mamá empanadas**

Andrés Ascanio Cruz  
Natalia Katherin Fonseca Sesquillé  
Luisa Fernanda Hernández Reyes  
Edinson Jair Moreno

Director  
Ángel Leonardo Ávila Castañeda

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gerencia estratégica de Marketing

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa especialización gerencia Estratégica en Marketing  
Bogotá D.C  
2019

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por la vida, la salud y permitirnos perseguir nuestros sueños a pesar de los obstáculos y adversidades. Agradecemos la confianza de la Sra. Dolly Policarpa Pinzón de Pineda propietaria y Gerente General de la empresa “Mamá empanadas”, por permitirnos realizar el diagnóstico para la construcción de la propuesta de mejora y brindarnos las herramientas para conocer datos relevantes de su trayectoria en el mercado.

Nuestros más sinceros agradecimientos a todos los docentes de la Universitaria Uniagustiniana que estuvieron en nuestro proceso de formación y aprendizaje. Especialmente queremos destacar la labor de los docentes Leonardo Ávila Castañeda, José Julián Suarez y Jairo Neira quienes fueron de gran ayuda con la correcta orientación para que este proyecto fuera posible.

En tercer lugar, damos las gracias a todas las personas importantes en nuestras vidas, la familia, compañeros de vida y amigos quienes nos acompañaron en el proceso de formación y nos brindan la motivación suficiente para hacer realidad cada propósito, por el apoyo moral e incondicional, económico y por tiempo dedicado.

## **Resumen**

La empresa llamada “Mamá Empanadas” se ha dedicado a la producción y distribución de alimentos como: Empanadas, arepas, pasteles, entre otros, durante 12 años; además cuenta con dos puntos de venta directos y un canal institucional conformado por 34 clientes. La compañía se constituyó el 18 de mayo de 2012, bajo el respectivo nombre certificándose con el NIT. 11.233.198 -1 y en la modalidad tributaria del régimen simplificado.

El trabajo de los exponentes se basa en un análisis interno y externo realizado a la empresa, el cual permitió identificar falencias y mejoras que ostenta la compañía en el momento. Por lo tanto y mediante un proceso establecido se lleva a cabo un plan de mejora, consistente en la generación de estrategias, para lograr que la compañía tenga un crecimiento en ventas, empleando recursos y herramientas como el marketing digital, con el que se pretende la captación de nuevos clientes y por ende un aumento en las ventas, también se busca tener captación de nuevos clientes no solo por redes sociales si no por medio de la contratación de dos vendedores los cuales se encarguen de ofrecer el producto. Adicionalmente una de las estrategias consiste en implementar un sistema Just time con el cual la empresa pueda optimizar sus procesos de producción y así realizar las entregas a sus clientes a tiempo.

**Palabras clave:** Mercadeo, posicionamiento, rentabilidad, crecimiento, ventas, competitividad, liderazgo, comunicación.

## **Abstract**

The company called "Mama Empanadas" has been dedicated to the production and distribution of food such as: Empanadas, arepas, cakes, among others, for twelve years; it also has two direct sales points and an institutional channel made up of thirty four customers. The company was classified on May 18, 2012, under the respective name being certified with the NIT. 11,233,198 - 1 and in the simplified regime tax methodology.

The work of the exponents is based on an internal and external analysis carried out on the company, which allowed identifying flaws and improvements that the company has at the time. Therefore, and through an established process, an improvement plan is carried out, consisting of the generation of strategies, to ensure that the company has a growth in sales, using resources and tools such as digital marketing, with which the aim is to attracting new customers and therefore an increase in sales, it also seeks to have new customers not only through social networks but also through the hiring of two vendors who are responsible for offering the product. Additionally, one of the strategies is to implement a Just time system with which the company can optimize its production processes and thus deliver to its customers on time.

**Keywords:** Marketing, positioning, cost effectiveness, increase, sales, competitiveness, leadership, communication.

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	10
2.	Evaluación de la compañía.....	11
2.1.	Descripción de la empresa .....	11
2.2.	Productos.....	11
2.3.	Competencia.....	14
2.3.1.	Interpretación matriz MPC.....	14
2.4.	Canales de distribución .....	14
2.4.1.	B2C. ....	15
2.4.2.	B2B. ....	15
2.5.	Análisis de ventas.....	16
2.6.	Matrices.....	20
2.6.1.	Matriz DOFA. ....	20
2.6.2.	Matriz Ansoff.....	21
3.	Definición de problemática a desarrollar .....	22
3.1.	Planteamiento definición de la problemática .....	22
3.2.	Problemática.....	22
3.3.	Objetivos .....	23
3.3.1.	General. ....	23
3.3.2.	Objetivos específicos. ....	23
4.	Marco referencial .....	24
4.1.	Referente teórico .....	24
4.1.1.	Caso Ramo. ....	24
4.1.2.	Caso Crem Helado. ....	25
4.1.3.	Caso Nutresa. ....	26
4.1.4.	Innovación: estrategia que contribuye a asegurar crecimiento y desarrollo en micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.....	26
4.1.5.	Herramientas para incrementar ventas. ....	28
4.2.	Referente institucional .....	28
4.2.1.	Misión. ....	28
4.2.2.	Visión. ....	28

4.2.3. Pilares corporativos.....	29
4.3. Referente normativo.....	29
4.4. Marco conceptual.....	31
5. Plan de mejora.....	35
5.1. Cuadro general de la propuesta.....	35
5.2. Desglose de las estrategias.....	36
5.2.1. Penetración de mercado.....	36
5.2.2 Estrategia de integración de productos actuales a nuevas áreas geográficas.....	37
5.2.3. Estrategia comunicación.....	40
5.2.4. Propuesta realización página web.....	44
5.3. Cronograma de implementación.....	49
5.4. Proyección de ventas.....	49
5.5. Análisis financiero.....	50
6. Conclusiones.....	51
Referencias.....	52

## Lista de tablas

Tabla 1. Costos de producción por unidad.....	12
Tabla 2. Costo de producción U E 2 .....	13
Tabla 3. Costo de producción U E 3 .....	14
Tabla 4. Matriz MPC.....	14
Tabla 5. Ventas canal B2C.....	15
Tabla 6. Ventas canal B2B.....	16
Tabla 7. Promedio de producción mensual del canal institucional.....	18
Tabla 8. Analisis Pareto .....	19
Tabla 9. DOFA.....	20
Tabla 10. Planteamiento del problema.....	22
Tabla 11. Variable referente normativo .....	29
Tabla 12. Marco conceptual.....	31
Tabla 13. Cuadro de propuesta.....	35
Tabla 14. Call Centers.....	36
Tabla 15. Cantidad de empresas parque industrial.....	37
Tabla 16. Presupuesto propuesta.....	39
Tabla 17. Cronograma de actividades.....	49
Tabla 18. Ventas actuales del canal .....	49
Tabla 19. Tabla de proyecciones.....	50
Tabla 20. Análisis general.....	50

## Lista de figuras

Figura 1. U E N #1.....	12
Figura 2. U E N #2.....	13
Figura 3. U E N #3.....	13
Figura 4. Participación de los canales de ventas.....	16
Figura 5. Diagrama de Pareto.. ..	19
Figura 6. Matriz Ansoff. ....	21
Figura 7. Ubicación de call center, Mapa de Bogota.....	37
Figura 8. Logo Mama Empanadas.....	41
Figura 9. Isologo Compañía Mamá Empanadas.....	41
Figura 10. Isologo, medida en hoja membrete.....	43
Figura 11. Propuesta de Interfaz página web compañía “Mamá Empanadas”.....	44
Figura 12. Interfaz plataforma LinkedIn.....	45
Figura 13. Interfaz cuenta de red social Facebook. ....	46
Figura 14. Interfaz red social Instagram. ....	47
Figura 15. Micro influencer Tulio Zuloaga “Tulio Recomienda”.. ..	48

## 1. Introducción

El siguiente estudio de caso está enfocado en la empresa llamada “Mamá Empanadas” la cual lleva 12 años en el mercado con unas ventas significativas, pero carece de reconocimiento y posicionamiento; ya que parte de sus ventas se desarrollan mediante un canal intermediario y adicionalmente no cuenta con un personal especializado en el área de mercadeo.

Nuestro objetivo se fundamenta en generar reconocimiento, credibilidad y orientar la decisión de compra, lo cual permite diferenciarnos de los competidores, crear estrategias para la consecución de nuevos clientes, generando recordación y aumentar los ingresos de la compañía.

La investigación se basa en un estudio de gabinete, tomando en cuenta la recolección de datos que ya existe en los archivos de la compañía, se realizó un sondeo con clientes actuales y con aquellos clientes que han concluido el vínculo de negocio, además se tomó información acerca de la percepción que tienen sobre la empresa y sus productos, el por qué se han retirado, que les ofrecen otros proveedores y sugerencias que nos puedan brindar para la mejora continua; se observa la oportunidad de aumentar la participación de la empresa, mediante el planteamiento de diferentes estrategias que permitan posicionar la marca.

Adicionalmente se tendrá en cuenta un enfoque cuantitativo, con el cual analizamos las cifras históricas y actuales de la compañía, de los competidores más fuertes y del sector de comidas rápidas (empanadas), permitiéndonos generar estrategias que nos lleven al crecimiento en ventas y rentabilidad, captar nuevos clientes y que los actuales aumenten su nivel de compras.

## **2. Evaluación de la compañía**

En este capítulo se realiza la descripción de la compañía, en el cual damos a conocer los respectivos canales de distribución y sus ingresos, adicionalmente se muestra la competencia mediante la matriz MPC, se plantea la matriz DOFA y adicional la matriz Ansoff para buscamos identificar oportunidades de crecimiento.

### **2.1. Descripción de la empresa**

Mamá Empanadas se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos alimenticios como los son: Empanadas, arepas rellenas y pasteles. Constituida el 18 de mayo de 2012 bajo la razón social de Juan Francisco Pineda pinzón NIT, 11.233.198-1 y con el nombre comercial de mamá Empanadas.

Nota: Datos recopilados en una entrevista personal con la propietaria de Mamá Empanadas la Sra. Dolly Pinzón y su hijo Juan Francisco Pineda Pinzón, actual representante legal de la empresa (Pinzón & Pineda, 2019).

### **2.2. Productos**

#### **UEN 1: productos en harina de trigo**

- Empanada de pollo y champiñón
- Empanada mixta
- Empanada de pollo
- Empanada de carne
- Empanada mexicana
- Empanada hawaiana
- Empanada ranchera
- Empanada trifásica
- Empanada arroz pollo
- Empanada arroz carne



**Figura 1.** U E N #1. Autoría propia (2019).

Tabla 1

*Costos de producción por unidad*

ESTADO DE COSTOS POR PRODUCTO	
PRODUCTO	COSTO
Pollo y champiñón	\$ 999
MIXTA	\$ 628
MEXICANA	\$ 867
RANCHERA	\$ 934
HAWAIANA	\$ 648
TRIFÁSICA	\$ 764
ARROZ CARNE	\$ 610
ARROZ POLLO	\$ 442
CARNE	\$ 1.120
POLLO	\$ 838
VEGETARIANA	\$ 602

*Nota.* Autoría propia (2019).

### **UEN 2: productos en harina de maíz**

- Empanada de papa y carne
- Empanada de pollo
- Empanada de carne
- Empanada mixta
- Empanada de arroz pollo
- Empanada de arroz carne

- Arepa de huevo mixta



**Figura 2.** U E N #2. Fuente propia (2019).

Tabla 2

*Costos de producción U E 2*

ESTADO DE COSTOS POR PRODUCTO		
PRODUCTO	COSTO	
Empanada papa carne	\$	543
Empanda Mixta	\$	580
Empanada de pollo	\$	930
Empanda de carne	\$	1.050
Empanda Arroz carne	\$	572
Empanda Arroz pollo	\$	595
Arepa de huevo mixta	\$	827

*Nota.* Autoría propia (2019).

### UEN 3: otras masas

- Papas rellenas
- Pasteles de yuca



**Figura 3.** U E N #3. Fuente propia (2019)

Tabla 3

*Costos de producción U E 3*

ESTADO DE COSTOS POR PRODUCTO	
PRODUCTO	COSTO
Papa rellena	950
Pastel de Yuca	1090

*Nota.* Autoría propia (2019).

**2.3. Competencia**

Tabla 4

*Matriz MPC*

MATRIZ MPC MAMÁ EMPANADAS		La Empanadería		Mamá Empanadas		Empanadas La Villa		Fábrica de Empanadas	
		2,21		2,50		2,70		2,27	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Instalaciones	10%	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Calidad de los productos	15%	2	0,3	3	0,3	3	0,45	2	0,3
Competitividad en precios	12%	3	0,36	4	0,4	3	0,36	2	0,24
Posicionamiento	10%	2	0,19	1	0,1	3	0,285	2	0,19
Atención al cliente	5%	3	0,15	3	0,3	3	0,15	3	0,15
Garantía del producto	9%	2	0,18	4	0,4	4	0,36	2	0,18
Puntos directos de venta	6%	1	0,06	2	0,2	3	0,18	1	0,06
Desarrollo tecnológico	8%	1	0,08	1	0,1	1	0,08	3	0,24
Almacenaje	4%	2	0,07	1	0,1	2	0,07	3	0,105
Distribución física	4%	2	0,08	2	0,2	2	0,08	3	0,12
Estrategias comerciales	10%	2	0,2	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Rotacion de personal	8%	3	0,24	1	0,1	1	0,08	1	0,08

100%

*Nota.* Autoría propia (2019).

**2.3.1. Interpretación matriz MPC.**

Los competidores se eligieron luego de investigar vía web, quienes eran los principales proveedores de empanadas al por mayor en la ciudad de Bogotá y tomando en cuenta los nombres que fueron brindados por antiguos clientes de la empresa. Gracias a la alta calidad de los productos y la competitividad en precios, Mamá empanadas ocupa el segundo lugar del ranking; se tiene en cuenta que los competidores que se tomaron son los que figuraban con todas las normas sanitarias para la producción y venta de productos alimenticios, ya que en la ciudad son muchas las fábricas de comestibles que trabajan de manera informal.

**2.4. Canales de distribución**

El mercado de la empresa se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- Canal Institucional B2B conformado por 34 clientes
- Canal directo B2C conformado por dos puntos de venta directos

#### 2.4.1. B2C.

El perfil de clientes en este mercado son personas de 15 a 70 años de edad en adelante, que buscan en las empanadas una forma rápida de solventar sus necesidades de alimentación:

Tienda No1: Ubicada en el barrio las Ferias de la ciudad de Bogotá, sus clientes son transeúntes que frecuentan el CAMI del barrio ubicado en la esquina diagonal izquierda de la ubicación de la tienda, estudiantes del colegio la Presentación y trabajadores de distintas empresas y talleres mecánicos que circundan la ubicación del negocio, buscando la manera más rápida y alternativa de satisfacer su necesidad de alimentarse (**Calle 77 #69q-74 barrio Las ferias**).

Tienda No 2: Ubicada en el barrio Morato de la ciudad de Bogotá, sus clientes son trabajadores de la zona bancaria ubicada a su alrededor, transeúntes que visitan esta zona y la clínica Shaio, trabajadores y visitantes del centro interactivo de Movistar conocido como la Pirámide, que son circundantes a la ubicación del punto de venta (**Cra 70 112-96**).

Tabla 5

*Ventas canal B2C*

<b>Establecimiento</b>	<b>Unidades mensuales vendidas</b>	<b>Ventas mensuales</b>
Morato	11134	\$ 20.041.000
Las ferias	3972	\$ 7.150.000
<b>Total</b>	15296	<b>\$ 27.191.000</b>

*Nota.* Libros contables “Mamá empanadas” (2019).

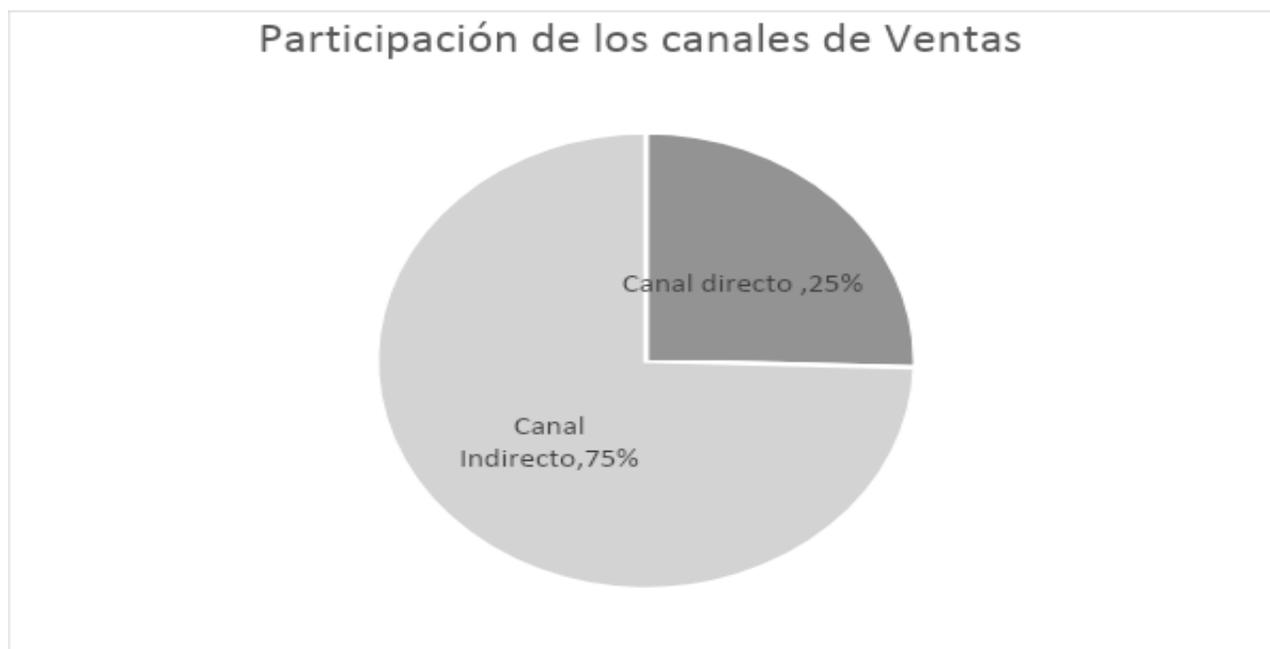
Promedio mensual de venta neta del canal: \$27.191.000.

#### 2.4.2. B2B.

Este canal está caracterizado por las ventas al por mayor o institucionales, representado por clientes intermediarios que adquieren nuestros productos y los llevan al consumidor por medio de cafeterías, restaurantes y puntos de venta de comidas rápidas.

La tabla No 4 presenta el consolidado de ventas de 1 mes, a clientes institucionales, tomado de las órdenes de producción de la empresa y multiplicado por el precio de ventas de cada producto

## 2.5. Análisis de ventas



**Figura 4.** Participación de los canales de ventas. Autoría propia (2019).

De acuerdo con las cifras obtenidas por un mes de producción, el canal que más ventas refleja es el canal institucional B2B, con una participación del 75%. Nuestro canal directo cuenta con una participación del 25%, en el cual se deben pagar empleados, arriendos y servicios por las entradas que representan, mientras que en el canal institucional la entrada neta llega directo a las cuentas de la empresa y su utilidad desglosada en el estado de pérdidas y ganancias.

El canal institucional B2B se ha visto afectado por pérdida de clientes con respecto al 2018. La señora Dolly (2019) nos manifiesta lo siguiente de acuerdo a los clientes con los que cuenta actualmente:

“Nuestros clientes deben ser personas que se comprometan con la compañía, dado que en el mercado actual encontramos clientes que solo nos compran un porcentaje mínimo de lo que realmente ellos venden, queriendo sacar así provecho dado que la compañía cuenta con los requisitos que exige el ministerio de salud para la venta de dichos productos, esto lleva que tengamos una selección íntegra de nuevos clientes que ayuden a fortalecer los objetivos que se han trazado en Mamá Empanadas para llegar hacer una compañía líder en el mercado”.

Tabla 6

## Ventas canal B2B

CLIENTES	PARTICIPACIÓN	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Servicios integrales de alimentos	22%	\$ 15.297.827	\$ 17.257.533	\$ 17.255.677
Amelia Cruz	15,50%	\$ 10.927.020	\$ 12.326.809	\$ 12.325.484
Contento SAS	10%	\$ 7.261.181	\$ 8.191.363	\$ 8.190.483
Víctor Osorio	10%	\$ 7.049.690	\$ 7.952.780	\$ 7.951.925
Eduva Ltda	9%	\$ 6.344.721	\$ 7.157.502	\$ 7.156.733
Martha Penagos	4%	\$ 2.819.876	\$ 3.181.112	\$ 3.180.770
Fernando Pineda	3%	\$ 2.121.957	\$ 2.393.787	\$ 2.393.529
Panaderia Mediterraneo	3%	\$ 2.114.907	\$ 2.385.834	\$ 2.385.578
Palma real	2%	\$ 1.480.435	\$ 1.670.084	\$ 1.669.904
Pilar Vila	2%	\$ 1.409.938	\$ 1.590.556	\$ 1.590.385
Patricia Jumma	1%	\$ 704.969	\$ 795.278	\$ 795.193
John Barreto	0,99%	\$ 697.919	\$ 787.325	\$ 787.241
William García	0,99%	\$ 697.919	\$ 787.325	\$ 787.241
Alejandro Gutierrez	0,97%	\$ 683.820	\$ 771.420	\$ 771.337
Claudia Gomez	0,96%	\$ 676.770	\$ 763.467	\$ 763.385
Restaurante El pipa	0,95%	\$ 669.721	\$ 755.514	\$ 755.433
Fruteria Titan Plaza	0,94%	\$ 662.671	\$ 747.561	\$ 747.481
Natalia Quiñones	0,93%	\$ 655.621	\$ 739.609	\$ 739.529
Oscar Hernandez	0,92%	\$ 648.571	\$ 731.656	\$ 731.577
Panaderia Pavipan	0,91%	\$ 641.522	\$ 723.703	\$ 723.625
Ruth Barreto	0,90%	\$ 634.472	\$ 715.750	\$ 715.673
Panaderia Montecarlo	0,90%	\$ 634.472	\$ 715.750	\$ 715.673
Jesus Rojas	0,89%	\$ 627.422	\$ 707.797	\$ 707.721
Supermercado Villa Nueva	0,87%	\$ 613.323	\$ 691.892	\$ 691.817
Juan Carlos Osorio	0,84%	\$ 592.174	\$ 668.034	\$ 667.962
Clara Caballero	0,80%	\$ 563.975	\$ 636.222	\$ 636.154
Magaly Rodriguez	0,77%	\$ 542.826	\$ 612.364	\$ 612.298
Jose hernandez	0,74%	\$ 521.677	\$ 588.506	\$ 588.442
Gellato Metrópolis	0,67%	\$ 472.329	\$ 532.836	\$ 532.779
Yolanda Ardila	0,66%	\$ 465.280	\$ 524.883	\$ 524.827
Tienda San Felipe	0,55%	\$ 387.733	\$ 437.403	\$ 437.356
Alejandro Olarte	0,53%	\$ 373.634	\$ 421.497	\$ 421.452
Facicol	0,51%	\$ 359.534	\$ 405.592	\$ 405.548
Emilce Giraldo	0,21%	\$ 148.043	\$ 167.008	\$ 166.990
	<b>100%</b>	<b>\$ 70.503.950</b>	<b>\$ 79.535.753</b>	<b>\$ 79.527.202</b>

Nota. Libros contables “Mamá Empanadas” (2019).

Promedio de ventas mensuales de la compañía \$104.082.302

Tabla 7

*Promedio de producción mensual del canal institucional*

<b>PROMEDIO MENSUAL DE PRODUCCIÓN Y VENTAS CANAL INSTITUCIONAL</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTO UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
POLLO CHAMPIÑÓ	1400	11.347	\$ 15.885.800
MIXTA	1400	3.382	\$ 4.734.800
POLLO	1400	7.271	\$ 10.179.400
CARNE	1400	5.528	\$ 7.739.200
HAWAIANA	1400	1.283	\$ 1.796.200
MAZORCA	1400	767	\$ 1.073.800
TRIFASICA	1400	1.226	\$ 1.716.400
VEGETARIANA	1400	267	\$ 373.800
MEXICANA	1400	3.366	\$ 4.712.400
RANCHERA	1450	2.771	\$ 4.017.950
PAPA RELLENA	1450	2.640	\$ 3.828.000
PASTELES	1450	3.172	\$ 4.599.400
CARNE EN PETO	1300	1.155	\$ 1.501.500
POLLO EN PETO	1300	2.439	\$ 3.170.700
PAPA CARNE	1300	2.434	\$ 3.164.200
ARROZ POLLO	1300	141	\$ 183.300
AREPA DE HUEVO	1200	351	\$ 421.200
AREPA MIXTA	1450	9.140	\$ 13.253.000
<b>Total ventas del canal</b>			<b>\$ 82.351.050</b>

*Nota. Libros contables "Mamá Empanadas" (2019).*

Tabla 8

## Análisis Pareto

ANÁLISIS PARETO DE PRODUCTOS					
PRODUCTO	PROMEDIO MENSUAL	RANKING	VALOR ACUMULADO DE LAS VENTAS	VALOR PORCENTUAL DE LAS VENTAS	PORCENTAJE ACUMULADO
POLLO CHAMPIÑÓN	\$ 16.071.900	1	\$ 16.071.900	21%	6%
AREPA MIXTA	\$ 13.269.150	2	\$ 29.341.050	38%	11%
POLLO	\$ 9.941.100	3	\$ 39.282.150	51%	17%
CARNE	\$ 7.638.800	4	\$ 46.920.950	61%	22%
MEXICANA	\$ 4.371.900	5	\$ 51.292.850	67%	28%
MIXTA	\$ 4.084.600	6	\$ 55.377.450	72%	33%
PASTELES	\$ 4.060.800	7	\$ 59.438.250	78%	39%
RANCHERA	\$ 3.886.650	8	\$ 63.324.900	83%	44%
PAPA RELLENA	\$ 3.237.300	9	\$ 66.562.200	87%	50%
PAPA CARNE	\$ 2.606.400	10	\$ 69.168.600	90%	56%
POLLO EN PETO	\$ 2.420.400	11	\$ 71.589.000	94%	61%
HAWAIANA	\$ 1.721.200	12	\$ 73.310.200	96%	67%
TRIFASICA	\$ 1.177.800	13	\$ 74.488.000	97%	72%
CARNE EN PETO	\$ 716.400	14	\$ 75.204.400	98%	78%
MAZORCA	\$ 661.700	15	\$ 75.866.100	99%	83%
VEGETARIANA	\$ 258.700	16	\$ 76.124.800	99%	89%
AREPA DE HUEVO	\$ 233.200	17	\$ 76.358.000	99,7%	94%
ARROZ POLLO	\$ 204.000	18	\$ 76.562.000	100%	100%

Nota. Libros contables “Mamá Empanadas” (2019).

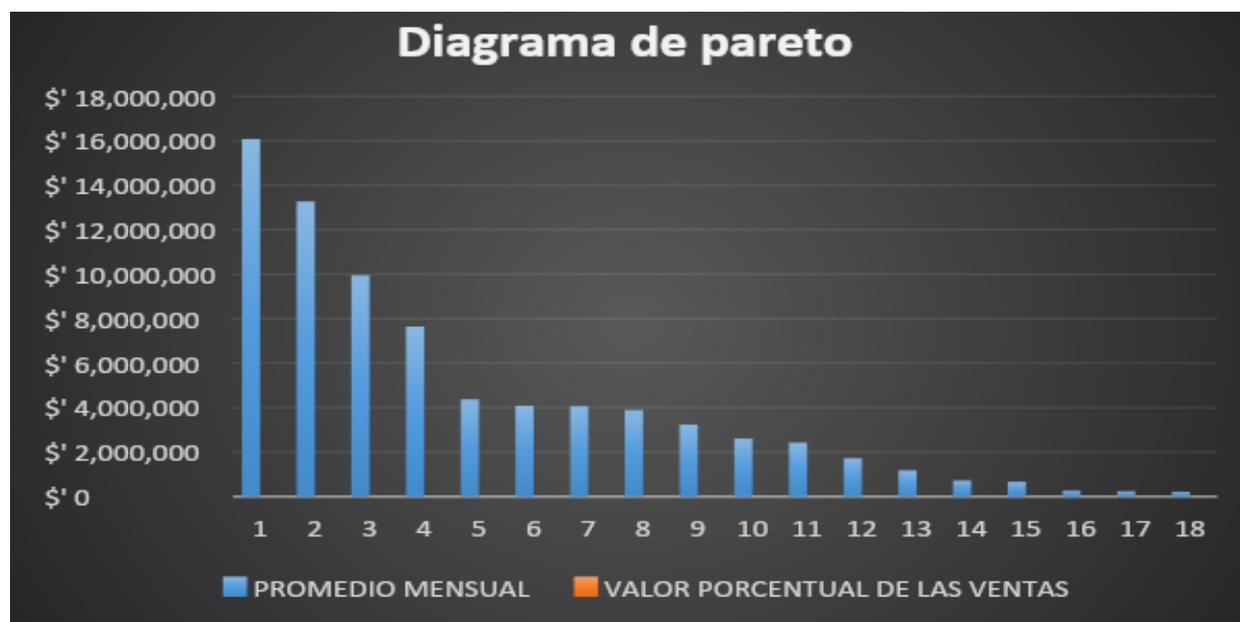


Figura 5. Diagrama de Pareto. Autoría propia (2019).

Este análisis nos muestra los 3 productos Pareto de la empresa: Empanada de pollo y Champiñón, Arepa de huevo mixta y empanada de solo pollo, los cuales representan el 80% de las ventas de la compañía

## 2.6. Matrices

A continuación, se evidencian las matrices de diagnóstico que se tuvieron en cuenta para la identificación del problema.

### 2.6.1. Matriz DOFA.

Tabla 9

DOFA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad instalada de producción.</li> <li>- Certificaciones Legales y Sanitarias.</li> <li>- Alta participación en su canal institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No maneja mercadeo y publicidad.</li> <li>- Falencias en la distribución física de los productos.</li> <li>- No tiene reconocimiento por parte del consumidor final.</li> <li>- No tiene una planeación estratégica contundente.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento demográfico de la ciudad.</li> <li>- Sector en crecimiento.</li> <li>- Aprovechamiento de las TIC para promoción.</li> <li>- Altas exigencias por los organismos de control sanitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de competencia informal.</li> <li>- Llegada de productos sustitutos.</li> <li>- Fluctuación en los precios de la materia prima.</li> <li>- Ataques agresivos de competidores actuales.</li> </ul>

*Nota.* Fuente propia (2019).

### 2.6.2. Matriz Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar el número de unidades adquiridas por cada uno de nuestros clientes actuales.</li> <li>- Atraer clientes adyacentes a nuestros clientes actuales que se encuentren dentro del mismo canal de distribución</li> </ul>	N/A
	NUEVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura de un nuevo canal de distribución con productos actuales en una nueva presentación.</li> </ul>	N/A

**Figura 6.** Matriz Ansoff. Autoría propia (2019).

Con la matriz de Ansoff buscamos identificar oportunidades de crecimiento, Mamá empanadas se encuentra en dos cuadrantes: Penetración de mercado, ya que debemos desarrollar estrategias de comunicación y promoción, que nos permitan aumentar las ventas con los mismos productos. Nuevos mercados, como recomendación planteamos la posibilidad de llegar al canal moderno de distribución, donde se puede comercializar los mismos productos, pres-cocidos, empacados al vacío y congelados para una mayor conservación. Este canal nos permite llegar a un nuevo segmento de mercado el cual sería directamente los “hogares” hombres y mujeres de 35 a 60 años de edad, responsables del hogar que gustan de las empanadas como complemento a sus comidas o para la lonchera de sus hijos.

Esta propuesta se puede realizar desde el momento que la empresa cuente con un músculo financiero alto y una planta de producción optimizada, debido a que los almacenes de cadena o grandes superficies compran en grandes cantidades y demoran los pagos, además se corre el riesgo de tener devoluciones por deterioro o vencimiento del producto. La entrada al canal retail puede hacer que Mamá Empanadas, tenga una activación de marca y con la debida publicidad e impulsó el posicionamiento esperado.

### 3. Definición de problemática a desarrollar

#### 3.1. Planteamiento definición de la problemática

Teniendo en cuenta los años que lleva la compañía en el mercado, aún no es una empresa reconocida, ya que carece de posicionamiento y reconocimiento, se ha dado a conocer mediante el voz a voz; su mayor fuente de ingresos es su canal institucional, el cual sólo cuenta con 34 clientes de los cuales sólo 11 de éstos superan el millón de pesos en compras mensuales. Con base en esto se plantea un objetivo general y tres específicos, con los cuales queremos encontrar una mejora para la empresa.

#### 3.2. Problemática

La empresa lleva 12 años en el mercado con unas ventas significativas, debido a que una parte de ellas se desarrollan mediante un canal institucional, el cual representa la mayor generación de ingresos para la compañía; sin embargo, cuenta también con dos puntos de venta directos, pero estos no representan mayor utilidad y por el contrario generan más gastos. Adicionalmente a los aspectos ya mencionados que han afectado el posicionamiento de la empresa, pocas personas saben que se dedica a la producción y comercialización de empanadas como consecuencia de su escasa publicidad.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado: ¿Qué cambios podemos efectuar en la empresa Mamá empanadas, para aumentar su crecimiento en ventas y mejorar el posicionamiento que el cliente tiene de su oferta?

Tabla 10

#### *Planteamiento del problema*

<b>Pregunta</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Impacto a resolver</b>
¿Qué cambios podemos efectuar en la empresa Mamá Empanadas para aumentar su crecimiento en ventas y mejorar el posicionamiento que el cliente tiene de su oferta?	Con la debida implantación de estrategias de marketing la compañía Mamá Empandas podrá ampliar el alcance de su canal institucional y obtener el posicionamiento que le permitirá ser reconocida en la ciudad de Bogotá.	Reconocimiento de la marca y crecimiento en ventas del canal institucional.

*Nota:* Autoría propia

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. General.**

Plantear estrategias de Marketing, que lleven al posicionamiento y crecimiento en ventas del canal institucional de la compañía Mamá empanadas, para el segundo semestre del año 2020, en la ciudad de Bogotá.

#### **3.3.2. Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico que nos permita conocer el estado actual de la empresa e identificar las cualidades de cada uno de sus productos y canales de distribución.
- Plantear las estrategias de crecimiento, con el fin de lograr la meta establecida.
- Establecer un cuadro de mando, que nos permita hacer seguimiento a los resultados y verificar la efectividad de las estrategias.

## **4. Marco referencial**

En este capítulo se encuentra la descripción de tres casos, los cuales se basan en posicionamiento de producto, búsqueda de innovación y canales de distribución, se menciona la misión visión y pilares corporativos con los que cuenta la empresa Mamá empanadas, adicionalmente se hace la descripción de la parte normativa con la que cuenta la empresa, para la preparación de sus productos. Se desarrolla el marco conceptual mediante palabras claves como cadena valor, posicionamiento, ventaja competitiva, marketing mix, marketing digital etc.

### **4.1. Referente teórico**

En Colombia el gran auge del mercadeo se da desde el establecimiento de la apertura económica en la década de los años 90 dice (Carátula, 2013), donde a las empresas nacionales les surge la necesidad de responder y sobrevivir a los fuertes y experimentados competidores que llegaron del exterior. En una economía cerrada como la que vivía el país hasta antes de 1992, los empresarios gastaban su energía en producir y vender, no se esforzaron por hacer una verdadera inteligencia de mercado, indagar las necesidades de los consumidores, identificar nichos, posicionar sus empresas y productos.

#### **4.1.1. Caso Ramo.**

Durante muchos años la empresa basó su éxito en la calidad de sus productos y a su sistema de distribución, era tan sólido el estado financiero de la compañía que logró superar varias crisis económicas, entre ellas la de 1994, donde la mayoría de las empresas colombianas se veían alcanzadas para cumplir sus compromisos financieros, Ramo respondía a la crisis con pago anticipado a sus proveedores, donde alcanzaron hasta el 4% de descuento en total de los insumos. (Desarrollo estratégico Marketingintel, s.f.).

La crisis iniciaría hacia el año 2004, cuando cambiaron las políticas de almacenes Éxito y otros almacenes de cadena; para este entonces la presidencia de Ramo se encontraba en manos del señor Rafael Molano, quien tomó la decisión de no vender más sus productos a almacenes éxito entre otros almacenes. De acuerdo a cifras estadísticas:

Estas ventas le representaban a Ramo el 8% de su venta a nivel nacional y el 15% de ventas a nivel Antioquia, para contrarrestar esta pérdida Rafael Molano decide incursionar nuevos mercados, con sus productos actuales, como es el caso de la costa atlántica colombiana, donde ya se encontraba posicionada la compañía BIMBO. (Desarrollo estratégico Marketingintel, s.f.).

La estrategia por la cual penetró Ramo en la costa atlántica fue disminuir al máximo su margen de utilidad, ya que sus costos de distribución eran muy elevados; a la espera de los ataques de BIMBO, quien responde con precios bajos a fin de no dejar posicionar a Ramo. Desde entonces la lucha por la conquista de los mercados nacionales ha sido muy dura entre estas dos compañías. En su caso Ramo es recordado como la marca casera y tradicional, mientras que BIMBO es recordado como la gran multinacional.

Para el año 2014, fallece don Rafael Molano y la compañía pasa de un gobierno familiar a un gobierno corporativo, donde se pretende recobrar los nichos de mercado perdidos e inicia por lanzar campañas dirigidas a las madres de familia, con el fin de conquistar el nicho de los niños; donde infunden información sobre los valores nutricionales y pone en punta de flecha su producto estrella “chocorrano” en una nueva presentación, seguido de ramito chips y tortas de tamaño personal en tamaño pequeño y al alcance de cualquier bolsillo.

Para finales del año 2017 las ventas de la compañía se encontraban sobre los 421.000 millones de pesos, a pesar que fue un año muy duro, y pretenden dominar el mercado del caribe y centro América con la apertura de una nueva planta de producción. (Desarrollo estratégico Marketingintel, s.f.).

#### **4.1.2. Caso Crem Helado.**

Fundada en los años 50 por el estadounidense Horace Day, quien desde sus inicios aplicó estrategias de mercadeo para hacer lo que la empresa es hoy en día, sobreponiéndose a grandes crisis y contrarrestando a sus fuertes competidores.

La iniciativa de señor Horace siempre fue la de aplicar valor a cada uno de sus productos, iniciando por la distribución, pues cercada a cada hogar hay una nevera de Crem Helado, además sus productos están en constante innovación y generación de nuevos productos y múltiples sabores. Otra estrategia de mercadeo, afirma (Tiempo, 2006):

Aplicada con gran éxito es la segmentación, pues Crem Helado tiene el helado para cada persona sin importar su edad y para cada ocasión: Crecimos con Heladino, nos enamoramos con Polet, compartimos en familia con los helados caseros, artesanales, te asustaste con Drácula y celebraste tus ocasiones especiales con los helados para fiestas.

“Estas estrategias fueron tan efectivas que lo llevaron a ser el líder de los helados a nivel nacional e iniciar una expansión por centro y sur América” (Tiempo, 2006). En 2005 la compañía fue adquirida por la nacional de chocolates, que a su vez pertenece al grupo Nutresa.

#### **4.1.3. Caso Nutresa.**

(Arango, 2015) Comenta que la estrategia de la empresa es distribuir los productos a través de los canales disponibles en el área comercial. La empresa mantiene el énfasis en los hábitos de compra de la población y de este modo, el sistema de distribución se ajusta a la perfección dado que sus productos tienen una gran aceptación y reconocimiento por parte de todos los consumidores (pp. 33).

Tomando como referencia el aspecto anteriormente mencionado, dice (Arango, 2015):

El Grupo Nutresa utiliza un canal muy corto con sus consumidores, pues mientras los competidores directos de la compañía les venden a las tiendas por intermediarios, el Grupo se encarga de distribuirlo a sus clientes por medio de una distribuidora propia Comercial Nutresa. Los clientes, a su vez, tienen un contacto con el consumidor final y saben más sobre el objetivo del producto, dándole a la compañía la capacidad de tener un flujo de información más actualizado sobre sus consumidores. De este modo, para la empresa ha sido mucho más fácil conocer a sus principales consumidores y tener un contacto más cercano con él, permitiendo reaccionar rápidamente a cualquier requerimiento que este tenga sobre los productos de la empresa, aumentando así, el grado de satisfacción de los consumidores hacia los productos y evitando el grado de incertidumbre al ignorar qué es lo que quiere el consumidor. Igualmente, el producto se comercializa internacionalmente copiando el formato de distribución colombiano, para lo que Comercial Nutresa cumple funciones de distribuidor mayorista. (p.36).

#### **4.1.4. Innovación: estrategia que contribuye a asegurar crecimiento y desarrollo en micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.**

Debido a la generación de empleo y producto interno bruto de las naciones, pequeñas y medianas empresas cobran más importancia en el ámbito mundial, con el paso del tiempo. Eurostat citado en (Beltrán & Pulido, 2012).

Se presentan cuatro de tipos de innovación, que son aplicados en distintas empresas a lo largo y ancho del mundo (Producto, proceso, marketing y organizacional). De acuerdo al proceso llevado a cabo en el plan de mejora para la empresa productora de alimentos llamada “Mamá Empanadas”, se toma como referencia el tipo de innovación organizacional, ya que se ha implementado un nuevo método en las prácticas del negocio, como la creación de un organigrama realizado por Jair Moreno o la organización del lugar de trabajo.

Bueno, Morcillo y Sarabia (1986:97), Fernández y Rodeiro (2003) afirman que la innovación es un factor clave de competitividad actual para las empresas. Por ende (Beltrán & Pulido, 2012) tomaron tres tipos de variables como instrumento para recolectar información.

- Características de la empresa que participa en el estudio.
- Caracterización del fenómeno de la innovación.
- Características de la empresa que no llevan a cabo el proceso de innovación.

Se evaluaron 543 pymes en Colombia, 33.3% correspondiente a microempresas e igual número para las pequeñas y medianas empresas. Dejando como resultado a un 58.2% de empresas que han realizado el proceso de innovación durante los últimos 3 años, frente a un 41.8% que no lo han hecho, debido al bajo nivel de desarrollo de la compañía o mejora de productos existente en su sector.

Dicen (Beltrán & Pulido, 2012):

Se pudo establecer que en los tres grupos seleccionados, más del 90% de las empresas que emprendieron innovaciones lograron incrementar sus utilidades en los periodos analizados. Para el caso de las microempresas, el 90% de las empresas que llevan actividades de innovación, se genera un crecimiento en las ventas y sus utilidades con respecto a los periodos anteriores, mientras que las empresas que no llevan a cabo actividades de innovación, en un 90% no se experimenta ningún crecimiento ni en sus utilidades ni sus ventas.

Para el 92% de las pequeñas empresas que llevan actividades de innovación, se genera un crecimiento en las ventas y sus utilidades con respecto a los periodos anteriores, mientras que las empresas que no llevan a cabo actividades de innovación, en un 91% no se experimenta ningún crecimiento ni en sus utilidades ni sus ventas. Para el 90% de las medianas empresas que llevan actividades de innovación, se genera un crecimiento en las ventas y sus utilidades con respecto a los periodos anteriores, mientras que las empresas que no llevan a cabo actividades de innovación, en un 90% no se experimenta ningún crecimiento ni en sus utilidades ni sus ventas.

Factor 3. Empresas que buscan cumplir con las normas establecidas por el mercado: Reúne las innovaciones de desarrollo o mejora de métodos de gestión y el desarrollo de soluciones en beneficio de la comunidad, a fin de adecuarse a exigencias o normas de calidad técnicas, ambientales o fitosanitarias.

Factor 4. Empresas enfocadas al mejoramiento De la productividad: Relacionado con el objetivo de mejorar el diseño del producto o el servicio y aumentar la producción. Los últimos factores encontrados no se refieren claramente a una característica específica, por lo que se reúnen en un solo grupo.

#### 4.1.5. Herramientas para incrementar ventas.

De acuerdo a la fuente de investigación, se toman en cuenta ciertos aspectos que nos ayudaran a cumplir el objetivo del plan de mejora para la compañía productora de alimentos llamada “Mama Empanadas” y en los que, de acuerdo a sondeos realizados a los diferentes clientes, se han identificado algunas fallas de la empresa

##### Tips para mipymes

- **Atención al cliente:** No implica mayores costos, tratar al cliente con una mejor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez y brindarle un trato personalizado, cumplimiento en los plazos de entrega.
- **Aumentar la publicidad:** Otra forma efectiva de aumentar las ventas consiste en aumentar la publicidad; para lo cual podemos publicitar en medios tales como radios, prensa escrita o Internet; podemos hacer uso de volantes, afiches, folletos o tarjetas; o podemos participar en ferias, eventos o actividades sociales.
- **Aumentar los canales de ventas:** Abrir nuevos locales, contratar más vendedores, buscar nuevos distribuidores o intermediarios, o vender a través de otros medios, por ejemplo, a través de Internet.
- **Cambiar la ubicación:** Tal vez sea necesario buscar un local más cercano a nuestro público objetivo, más accesible para éste, más visible para los consumidores que pasan por la zona, más alejado de la competencia, etc.
- **Aumentar las promociones de ventas:** Brindar ofertas especiales, entregar cupones de descuento, dar obsequios o regalos a nuestros clientes, realizar sorteos o concursos entre ellos, etc. (León, 2011).

#### 4.2. Referente institucional

##### 4.2.1. Misión.

Ofrecer al mercado productos de calidad que satisfagan a sus clientes, buscando reconocimiento ante sus consumidores y de esta manera sostener un optimismo día a día para fidelizar y atraer nuevos clientes, a través de la constancia y dedicación de sus directivos y empleados.

##### 4.2.2. Visión.

Para el año 2023 Mamá Empanadas pretende ser el líder en producción, venta de empanadas y productos similares en la ciudad de Bogotá, aumentando la participación dentro de su canal

institucional y ofreciendo franquicias, entregando variedad de productos preparados, así como precosidos, adicionalmente estar a la vanguardia de la tecnología.

#### 4.2.3. Pilares corporativos.

Los retos que ha alcanzado la empresa con el paso del tiempo se han evidenciado de manera notable en su éxito con los siguientes aspectos:

- Ofrecer productos de excelente calidad logrando la satisfacción del 100%.
- Mantener la variedad de los productos y conquistar la fidelidad de los consumidores.
- Generar entre los empleados compromiso, el trabajo en equipo demostrando día a día el esfuerzo y la motivación por sus actividades.
- Mantener y preservar los lineamientos requeridos por la ley.
- Entregar a los consumidores alimentos frescos.

#### 4.3. Referente normativo

Tabla 11

*Variables, referente normativo*

ACTIVIDAD	ENTIDAD QUE EXPIDE LA NORMA	NORMA	DISPOCICIÓN
Producción, transporte y comercialización de alimentos y cárnicos.	Ministerio de Salud	Decreto 2162 de 1983	Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados.
Legislación sanitaria	Ministerio de salud	Decreto 3075 1997	Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

Transporte de alimentos	Ministerio de transporte	Resolución 2505	Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar alimentos fácilmente corruptibles
Características que debe tener el agua para el consumo humano y la manipulación de alimentos	Ministerio de la protección social, Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial	Resolución 2115 de 2007	La Resolución 2115 resuelve las características que tiene que tener el agua para consumo humano, así como las características, instrumentos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad de la misma.
Legislación laboral	Ministerio de la protección social	Ley 2663 1950	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Legislación laboral	Ministerio del trabajo	Decreto 1072 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

*Nota.* Autoría propia (2019).

#### 4.4. Marco conceptual

Tabla 12

*Marco conceptual*

Objetivo	Conceptos	Autor
<p>Plantear estrategias de Marketing que lleven al crecimiento rentable del 18%, de la compañía Mamá Empanadas, para el segundo semestre del año 2020.</p>	<p><b>Ventaja Competitiva:</b> Generar diferencia ante los competidores siendo líderes en costo y aumentar el nivel de ventas.</p>	<p>(Porter, 1895). <b>Ventaja competitiva. (Referente teórico).</b></p>
	<p><b>Cadena de valor:</b> La cadena de valor industrial se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta (devoluciones, garantías, servicio técnico, mantenimiento, instalación, reciclaje, etc.), en las cuales participan varias empresas</p>	<p>(Morillo, 2005). <b>Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias.</b></p>
	<p><b>Posicionamiento de marca:</b> Se define como el lugar que ocupa dicha marca en la mente del consumidor, es decir, la imagen percibida por los consumidores en relación con la competencia. Este amplio concepto, se ha trasladado a la era de internet a lo que se conoce como posicionamiento web, que es</p>	<p>(Celaya, 2014). <b>Posicionamiento web (SEO/SEM).</b></p>

	<p>la relevancia que tiene un sitio web determinado en la red.</p>	
	<p><b>Marketing Digital:</b> es el conjunto de estrategias volcadas hacia la promoción de una marca en el internet. Se diferencia del marketing tradicional por incluir el uso de canales y métodos que permiten el análisis de los resultados en tiempo real. Se conforma por el conjunto de informaciones y acciones que pueden ser hechas en diversos medios digitales con el objetivo de promover empresas y productos.</p>	<p>(Villaseca, 2014), <b>Innovación y marketing de servicios en la era digital.</b></p>
	<p><b>Comunicación Estratégica:</b> poderosa herramienta cuya importancia es que, si se aplica llevando a la audiencia adecuada el mensaje correcto, en el tiempo oportuno, su efecto se verá reflejado positivamente en los indicadores del negocio.</p>	<p>(Feged, 2014), <b>Comunicación Estratégica</b></p>
	<p><b>Marketing Mix:</b> Producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa. El marketing, así va a contar necesariamente con estas dos etapas:</p>	<p>(Fernández, 2015), <b>Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto</b></p>

	El marketing estratégico y el marketing operativo dentro del cual se encuentra el marketing mix.	
	<p><b>LinkedIn:</b> es una red social dedicada a las empresas, a los negocios y el empleo, permite interacción directa entre empresarios y clientes.</p> <p><b>Ventajas:</b> permite segmentación, sistemas métricos que permiten saber en tiempo real la interacción de nuestros clientes, puede detectar clientes potenciales, identificando, qué necesita y que tengo para satisfacer su necesidad. Puede incrementar su rentabilidad desde la comodidad de su oficina sin importar la distancia.</p>	(Rivas, 2015). <b>Vender con linkedin en 7 pasos</b>
	<p><b>LinkedIn:</b> Es una herramienta muy recomendada para establecer nuevos contactos laborales y mejorar la imagen de marca personal. A un profesional, le permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la visibilidad situando el perfil personal a la vista de reclutadores profesionales para optar a nuevas oportunidades de trabajo.</li> </ul>	(Human, 2018). <b>Marketing en redes sociales</b>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar a conocer la trayectoria profesional y casos de éxito para fomentar la promoción interna. Generar sinergias para colaboraciones con partners y proveedores.</li><li>- A un reclutador, LinkedIn le ofrece: Acceder a información detallada de candidatos. Conocer información adicional a la presentada en el curriculum vitae.</li></ul>	
--	---	--

*Nota.* Autoría propia (2013).

## 5. Plan de mejora

Se realiza el planteamiento de las estrategias que se van a realizar para el cumplimiento de los objetivos, de igual manera se realiza un análisis financiero y se plantea una proyección de ventas adicionalmente encontramos el porcentaje que nos arroja la TIR y el ROI y el planteamiento de un cronograma de actividades para el desarrollo de las estrategias.

### 5.1. Cuadro general de la propuesta

Tabla 13

*Cuadro de propuesta*

<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>
Penetración de mercado	Tomar productos Pareto para negociación con call centers ubicados en la zona occidente de la ciudad de Bogotá.	Por medio de productos Pareto cerrar negociaciones positivas.	No. de productos <u>degustados</u> ventas del producto	\$ 2.482.892
Integración de productos actuales a nuevas áreas geográficas	Ubicar parques industriales en la vereda Parcelas del municipio de Cota (Cundinamarca), zona de alto crecimiento industrial y de alto flujo de personas.	Liderar costos, para poder jugar con precios y realizar una campaña agresiva que nos permita eliminar competidores existentes dentro de esta zona, captando y fidelizando nuevos clientes corporativos.	<u>Ventas de 2019</u> Ventas de 2020	\$ 4.984.634
		Captar la atención de los directivos	Engagement	

Estrategia de Comunicación	Implementación de marketing digital	que tienen la decisión compra en clientes corporativos	Ventas efectivas	\$12.850.000
----------------------------	-------------------------------------	--	------------------	--------------

Nota. Autoría propia (2019).

Total presupuesto plan de mejora: \$ 20.317.526

## 5.2. Desglose de las estrategias

### 5.2.1. Penetración de mercado.

Para la realización de esta estrategia se segmentó el mercado ubicando los call centers, ubicados en la zona occidente de la ciudad de Bogotá, tomando localidades como: Fontibón, Engativá, Suba y Teusaquillo. Se propone este segmento, por ser un mercado potencial, teniendo en cuenta que la empresa ya atiende este tipo de empresas que se encuentran ubicadas en localidades como Chapinero, Usaquén, Barrios unidos y Santa Fe. En los datos obtenidos por visitas a estos centros de servicios, encontramos que ellos manejan cafeterías internas y que centros como Contenido y Concetrix incentivan a sus empleados con bonos de \$2000 redimibles en sus cafeterías. Esto nos lleva a ver que estos son unos mercados potenciales y con posibilidades de compra superior a los \$8.000.000 mensuales, como el caso de Contenido SAS, observado en la tabla No 3 (promedio de participación de clientes del canal institucional).

Los siguientes serían los establecimientos a visitar para propuestas de negociación:

Tabla 14

#### Call Centers

No	Nombre de Empresa	N° Empleados Compañía	N° Empleados en sitio	Dirección	Localidad
1	Star Media Group	75	75	Cl. 63 Bis # 70 - 70, Bogotá	Engativá
2	Jazzplat Colombia	1.700	1.700	Av calle 24 86-49	Fontibón
3	Teleperformance Sede calle 26	3.040	1.500	Ac. 26 #32, 92 Bogotá	Teusaquillo
	Teleperformance Sede ciudad de Cali		250	Carrera 86A #68-98, Bogotá	Engativá
	Teleperformance Sede Zona Franca		500	Zona Franca Calle 5, Bogotá	Fontibon
	Teleperformance Sede Av dorado		720	Cl 52A # 52 - 01, Bogotá	Fontibon
4	Prime Call Colombia		70	Cra 106 # cl 15d - 01, Bogotá	Fontibon
5	Atento	7.500	2.000	Cl. 67 # 12 - 35, Bogotá	Chapinero
6	Ventas y Servicios S.A	1.206	1.206	Cra. 45 # 197 - 75, Bogotá	Suba
<b>Total</b>		<b>13.521</b>	<b>8.021</b>		

Nota. Autoría propia (2019).



**Figura 7.** Ubicación de call center, Mapa de Bogotá. Google images (2019).

Se plantea la utilización de un vendedor, quien se encargará de visitar los sitios establecidos y entablar diálogo de negociación directamente con las personas encargadas de la decisión de compra, para la negociación llevará el portafolio de productos de Mamá Empanadas y muestras del producto; se ha establecido que dentro de la negociación se maneje un precio de venta por unidad de \$1400, que son los precios que maneja actualmente la compañía, en caso de que los pedidos superen las 1000 unidades semanales, se puede acceder a reducir como máximo a 8% de descuento por unidad, lo cual no afectaría en mayor grado la rentabilidad por unidad de producto.

### **5.2.2 Estrategia de integración de productos actuales a nuevas áreas geográficas.**

En esta estrategia se segmenta el mercado al cual se pretende ingresar de la siguiente forma: Parques industriales y grandes empresas, ubicadas en la vereda Parcelas del municipio de Cota (Cundinamarca); se toma este segmento, por la ubicación cercana a Bogotá y por el número de empresas potenciales a las cuales Mamá empanadas puede llegar con sus productos.

Empresas a las cuales queremos llegar:

Tabla 15

*Cantidad de empresas parque industrial*

<b>PARQUES INDUSTRIALES</b>	Empresas que lo conforman
Centro empresarial Portos	28
Parq. Empre. Siberia	30
Zona Franca Metropolitana	19

*Nota.* Autoría propia (2019).

Adicionalmente las siguientes empresas se encuentran dentro del sector:

- Licorera de Cundinamarca
- Proplantas
- Gerford
- Marcopolo
- Manufacturas de cemento TITAN
- Triturados del tolima
- Lutrans
- Microlink sas
- Colombina
- Colquimicos
- Manufacturas Eliot

Esta zona cuenta con alto crecimiento industrial, alto flujo de personas. El desarrollo de esta estrategia consiste en direccionar a uno de nuestros vendedores los cuales se van a reunir con los gerentes de las diferentes empresas donde se realizará una degustación del producto y se le presentara el portafolio de la empresa, teniendo en cuenta que se le ofrecerá un descuento por la compra superior a 1000 empanadas semanales se le aplicara un descuento del 8%. El precio de venta que se manejara es de \$1400 por unidad, precio que actualmente maneja la compañía.

Con esto queremos captación de nuevos clientes liderando costos competir con precios lo cual nos permitirá hacer una campaña agresiva lo cual puede hacer a un lado algunos competidores.

Como mecanismo de defensa se pretende que la empresa adopte el sistema de economía de escalas y el sistema de producción Justo a Tiempo, con esto podemos liderar costos y por medio del precio de venta defendernos de los ataques que provengan por parte de los competidores.

Costo de la estrategia:

Tabla 16

*Presupuesto propuesta*

<b>Producto</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Muestra</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Pollo chapiñon</b>	998	10	\$ 9.980
<b>Mixta</b>	628	10	\$ 6.280
<b>Mexicana</b>	867	10	\$ 8.670
<b>Ranchera</b>	933	10	\$ 9.330
<b>Hawaiana</b>	648	10	\$ 6.480
<b>Trifasica</b>	764	10	\$ 7.640
<b>Arroz carne</b>	610	10	\$ 6.100
<b>Arroz pollo</b>	442	10	\$ 4.420
<b>Carne</b>	1120	10	\$ 11.200
<b>Pollo</b>	838	10	\$ 8.380
<b>Vegetariana</b>	602	10	\$ 6.020
<b>Arepa de huevo mixta</b>	827	10	\$ 8.270
<b>Total Empanadas</b>		120	\$ 92.770
<b>Catalogo x 30</b>		\$ 70.000	\$ 2.100.000
<b>Vendedoras x 2</b>		\$ 1.395.932	\$ 2.791.864
		<b>Total</b>	<b>\$ 4.984.634</b>

*Nota.* Autoría propia (2019).

### **5.2.3. Estrategia comunicación.**

**5.2.3.1. *Manual de marca.*** El concepto de marca para la empresa Mamá empanadas es casi nulo pese a llevar 12 años en el mercado, ya que se ha dado a conocer mediante la publicidad testimonial o la voz a voz únicamente. Por ende, se realiza esta propuesta, para que los clientes y nuestro mercado objetivo pueda identificarnos, obtener información relevante acerca de nuestra empresa, y así la relación entre las partes sea más estrecha. Adicionalmente este valor intangible podrá ayudarnos a mejorar el posicionamiento de la empresa, mediante la imagen y la expectativa que genere. A continuación, se enunciarán propuestas, para empezar a otorgarle una identidad visual a la compañía.

**5.2.3.3. *Nombre de la empresa (Naming).*** El nombre de Mamá empanadas fue dado por la dueña de la empresa, Sra. Dolly Pinzón quien quiso homenajear a su madre de esta manera. Adicionalmente para darle un toque fraternal, se evoca a un ser como la madre, quien representa un cumulo de valores únicos e impredecibles dentro de la estructura familiar.

**5.2.3.4. *Etimología.*** La empanada es un producto icónico, que ha trascendido con el paso de los años. En la época de la colonia, este alimento autóctono era preparado bajo la supervisión de las madres.

**5.2.3.5. *Propuesta manual de marca.*** Cabe recordar que la empresa contaba con un logo diseñado hace varios años, pero que no era visible en ninguna parte, además tenía un estilo vintage conformado por los tonos, las formas y la tipografía manejada, lo cual dejaba contemplar una imagen algo rústica y antigua. Debido a la inmersión de la empresa en plataformas digitales y para la creación de su marca.



**Figura 8.** Logo Mama Empanadas. Dolly Pinzón (2019)

Se presentará un isologo como nueva imagen para la empresa mamá empanada y será la carta de la campaña de comunicación estratégica.

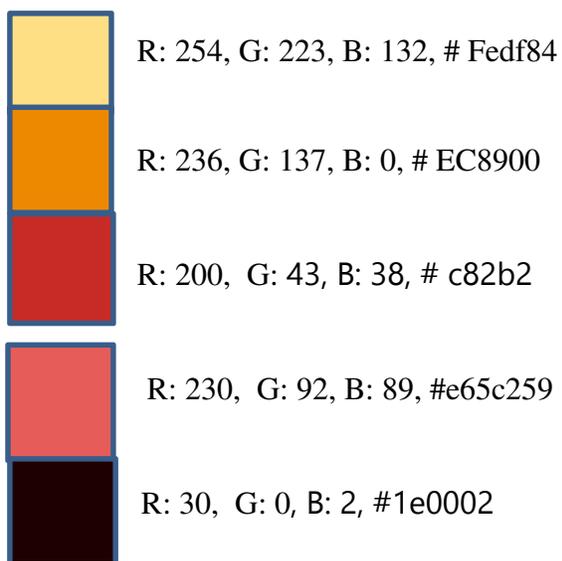
**5.2.3.6. Formas.** El isologo está compuesto por la imagen de un alimento que representa la compañía y su producto estrella como lo es la empanada, tiene una textura crujiente en sus bordes, que evocan el hojaldre, encargado de envolver su estructura, además cuenta con unas formas minimalistas que le dan vida al alimento (ojos, boca y guantes).



**Figura 9.** Isologo Compañía Mamá Empanadas. Fiorella Pinzón (2019).

**5.2.3.7. Tipografía.** La tipografía con la que se identifica el nombre de la compañía, es formada por una estructura circular, denominada como “cursiva”, “De carta” o “manuscrita”, queriendo generar la sensación de apetito.

**5.2.3.8. Color corporativo.** Se hace uso de colores cálidos, los cuales son afines a la atmósfera gastronómica y en especial el producto estrella, que estará contorneado por un amarillo ocre dorado, contrastando junto al rojo usado en la tipografía y ambos fijados en un fondo claro.



### **5.2.3.9. Usos del logo**

#### **Hoja membrete**

#### **Márgenes:**

Izq. 3,5 cm

Der. 3,5 cm

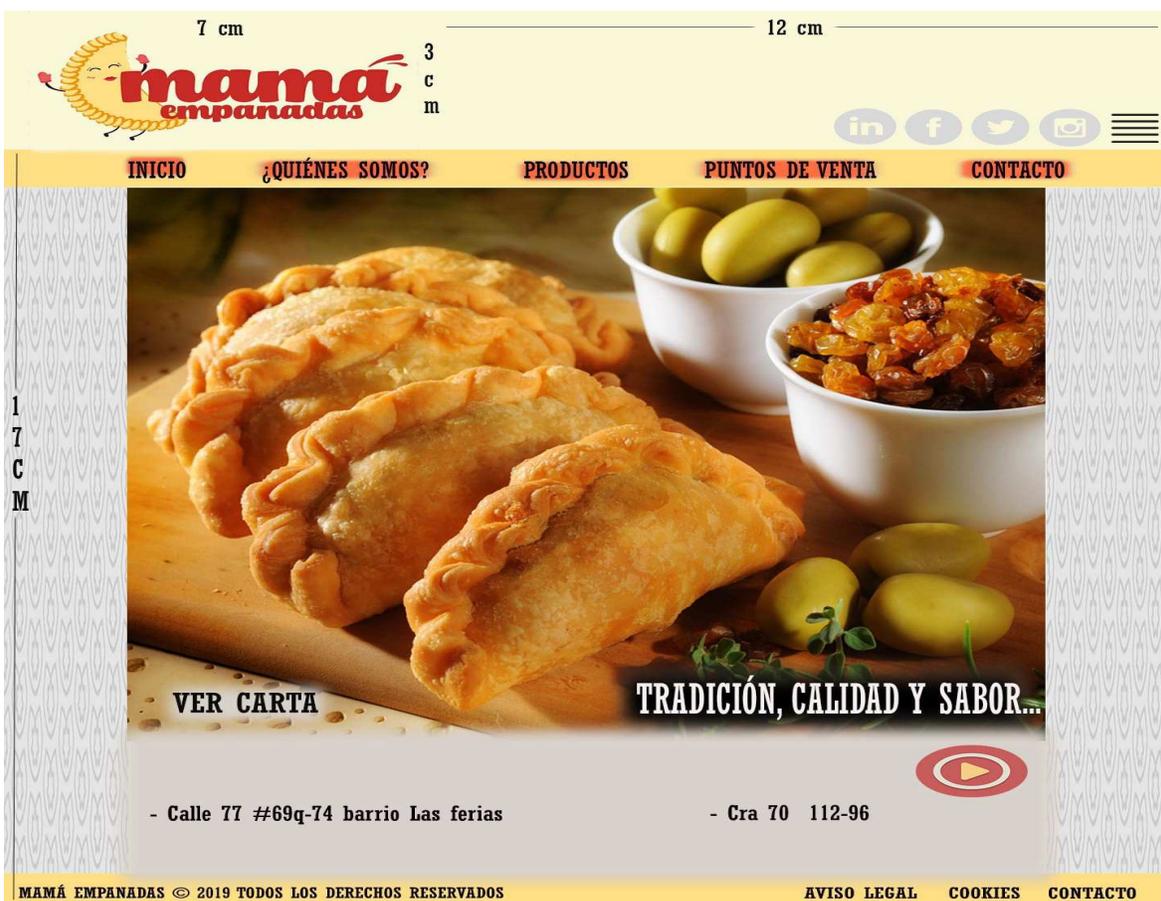
Superior 5cm

Inferior 2 cm



**Figura 10.** Isologo, medida en hoja membrete. Autoría propia (2019).

### 5.2.4. Propuesta realización página web.



**Figura 11.** Propuesta de Interfaz página web compañía “Mamá Empanadas”. Autoría propia (2019).

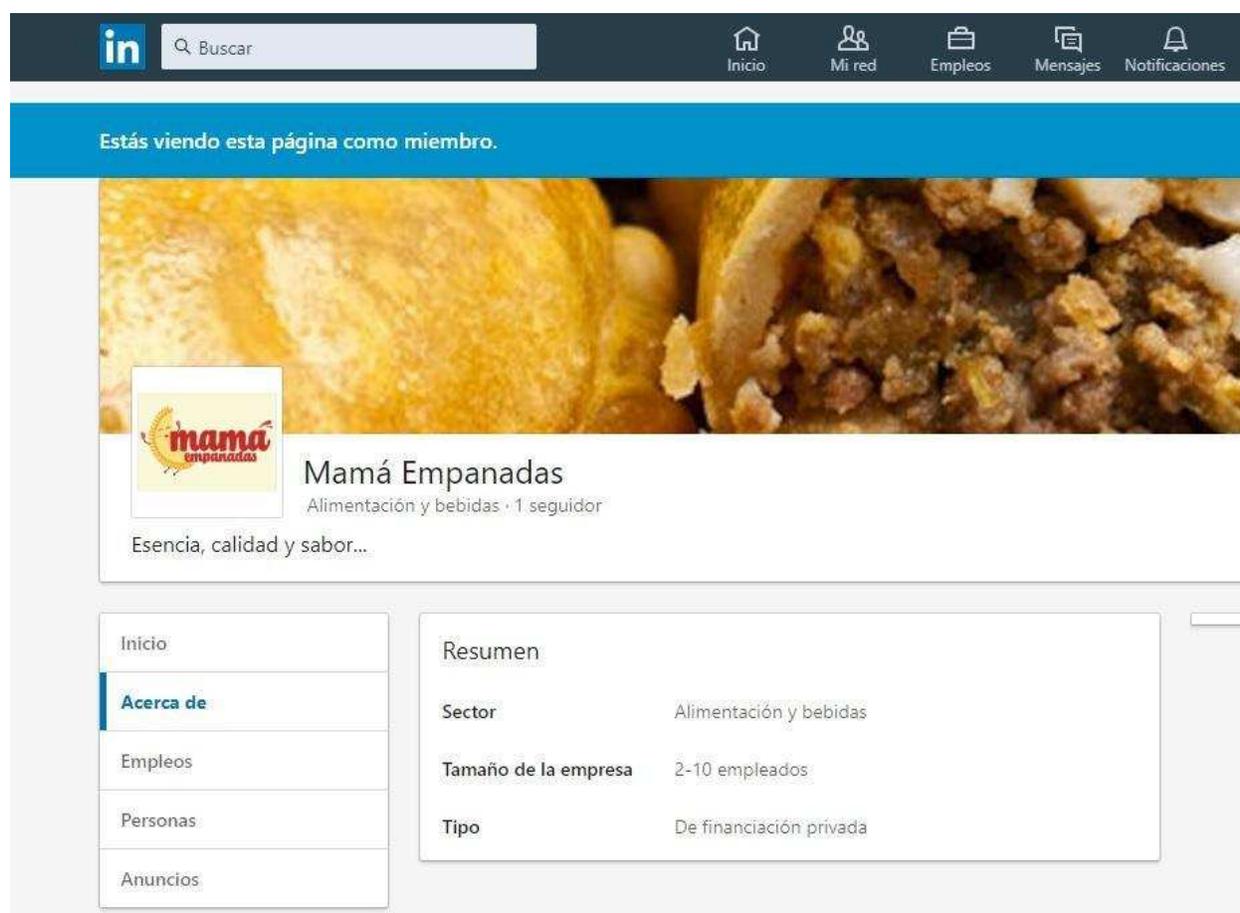
**5.2.4.1. Formatos.** El isologo está incluido en los formatos JPG, PNG Y PSD, para poder alterar su tamaño y forma y así adaptarlo a las plataformas digitales y a la página web o el mismo embalaje del producto.

**5.2.4.2. Eslogan.** El hecho de ser una empresa poco conocida en el mercado, se requiere algo más que su imagen con el fin de ser más atractiva para el cliente y los consumidores. Por ende se crea un eslogan alusivo a ciertas características de la empresa, de acuerdo a su tiempo de función.

- Tradición: Alusión a los productos autóctonos de la empresa
- Calidad: Percepción recibida por parte de los clientes.
- Sabor: Valor agregado, otorgado por sus productos.
- Puntos suspensivos... Posibilidad de que la empresa tenga otros valores y brinde más cosas.

**5.2.4.3. Publicidad en redes sociales.** Introducir a la compañía en las plataformas digitales, creando cuentas y perfiles en: LinkedIn, Instagram, Facebook, twitter.

**LinkedIn:** la entrada a esta aplicación nos permite llegar directamente a los directivos que toman las decisiones de compra tanto en el canal institucional como en el canal moderno (retail) al cual proponemos entrar. El perfil se creará por medio del representante legal de la empresa y de la persona que se designe como gerente de mercadeo de la compañía. La aplicación permite la interacción en tiempo real y permite la medición exacta de cada una de las propuestas y estrategias de publicidad que allí se emitan.



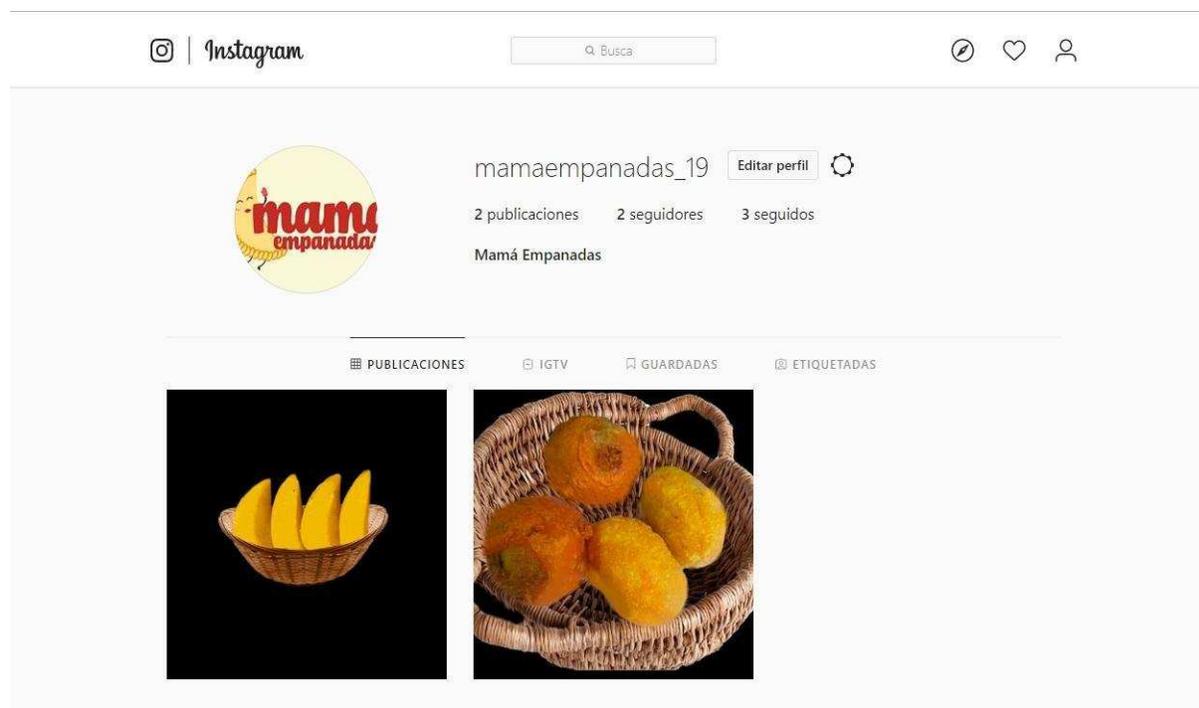
**Figura 12.** Interfaz plataforma LinkedIn. Autoría propia (2019).

**Facebook, Instagram y twitter:** nos permitirán llegar al consumidor final, e interactuar con este sobre sus gustos y hábitos de consumo, que nos permitirán llegar en un futuro a desarrollar nuevos productos acorde a los gustos de nuestros consumidores y reforzar el canal B2C de Mamá Empanadas. Dar a conocer los productos de la empresa mediante formatos novedosos, que nos

permitirá tener una interacción más fluida personal con el cliente, facilitando sus procesos de compra. Además, esto ayudará a generar confianza, lograr un aumento en las ventas, estudiar y predecir el comportamiento y gusto de los consumidores. El uso de estas aplicaciones nos permite medir en tiempo real quienes pueden ser clientes potenciales y las posibilidades de compra de estos clientes, además por medio de las métricas de estas aplicaciones podemos ver la ubicación de los clientes, las zonas de la ciudad donde más se conectan estos posibles clientes que a su vez nos permite hacer estudio de mercado sobre las posibilidades de tener puntos de venta directos cerca de ellos.



**Figura 13.** Interfaz cuenta de red social Facebook. Autoría propia (2019).



**Figura 14.** Interfaz red social Instagram. Autoría propia (2019).

El uso de micro influenciadores puede ser muy útil, ya que estas personas están generando el boom por la cantidad de seguidores que tienen, para nuestro proyecto se contactó a Tulio Zuloaga, quien es propietario de un restaurante y además bloguero, quien, en su canal de YouTube, tiene una campaña llamada Tulio recomienda, donde realiza la visita a los establecimientos, prueba sus productos y hace las recomendaciones por sus redes. Tulio tiene un sistema donde, donde el encuentra sitios informales, donde los productos tiene un valor diferencial y hace la recomendación totalmente gratis, al contrario de los establecimientos legalmente constituidos, donde cobra por cada recomendación; visitando sus redes encontramos los comentarios de satisfacción de los propietarios de estos establecimientos de comidas, son muy positivos en cuanto al incremento de sus ventas.

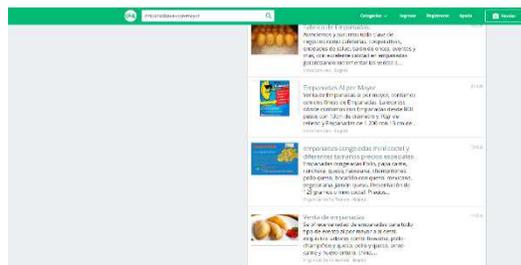


**Figura 15.** Micro influencer Tulio Zuloaga “Tulio Recomienda”. Autoría propia (2019).

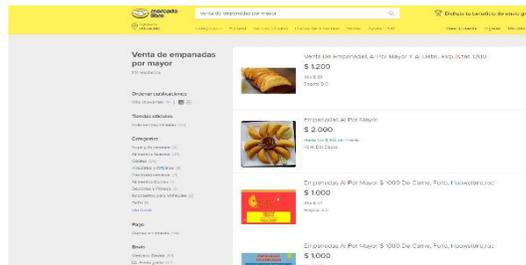
### Motores de Búsqueda

Dentro de los motores digitales de búsqueda, se va utilizar el sistema SEM (search engine marketing), el cual es un sistema orgánico, donde no se paga pauta, este sistema permite que las personas interesadas en nuestros productos, nos encuentren por medio de motores de búsqueda, en especial Google AdWords, el sistema nos permite que por medio de palabras clave se muestre nuestro sitio web o las páginas de las aplicaciones.

Pautar en E-commerce: como estrategia competitiva, pues la mayoría de los competidores del canal B2B de la compañía se encuentran en páginas de e-commerce como OLX.com y mercado libre. Esta estrategia no sólo nos permitirá llegar a clientes institucionales, si no a clientes esporádicos, que soliciten los productos, para eventos o reuniones especiales.



**Fuente:** OLX.com.co



**Fuente:** mercadolibre.com.co

La estrategia de utilizar marketing digital nos sirve en el sentido de poder llegar directamente al cliente que este verdaderamente interesado en los productos, lograr una interacción directa y medir los resultados de una forma exacta en tiempo real, otra ventaja encontrada es que las pautas

son de bajo costo y logrando manejar distintas redes sociales, se puede llegar a masificar la publicidad; esta publicidad puede ser sostenida en el tiempo y nos permite estar a la altura de grandes empresas.

### 5.3. Cronograma de implementación

Tabla 17

*Cronograma de actividades*

ACTIVIDAD	NOGRAMA DE ACTIVIDADES MAMÁ EMPANADAS DICIEMBRE 2019 A MAYO																					RESPONSABLE								
	JUNIO					JULIO				AGOSTO			SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE									
	2	3	4	5		2	3	7	8		3	4	5		2	3	4	5		1	2		3	6		4	5	6	7	
1. Implementación de marca				■																										MERCADEO
2. Penetración de mercado			■				■				■				■						■				■					MERCADEO
3. Nuevas zonas geográficas				■				■			■				■						■				■					MERCADEO
4. LinkedIn			■				■				■				■						■				■					MERCADEO
5. Creación página Web		■																												MERCADEO
7. Micro Influencer				■											■												■			MERCADEO

Nota. Fuente propia (2019).

### 5.4. Proyección de ventas

Tabla 18

*Ventas actuales del canal*

#### VENTAS ACTUALES

VENTAS 2019	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19
CANAL INSTITUCIONAL	\$ 70.503.950	\$ 79.535.753	\$ 79.527.202	\$ 82.359.285

Nota. Fuente propia (2019).

Tabla 19

*Tabla de proyecciones*

VENTAS	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20
UNIDADES	59.736	60.931	62.150	63.268	64.660	66.277	68.132	70.176	72.422	75.029
VALOR	\$ 83.833.369	\$ 85.510.036	\$ 87.220.237	\$ 88.790.201	\$ 90.743.586	\$ 93.012.175	\$ 95.616.516	\$ 98.485.012	\$ 101.636.532	\$ 105.295.447
% DE CRECIMIENTO	1,8	2	2	1,8	2,2	2,5	2,8	3	3,2	3,6

Nota. Autoría Propia (2019).

La proyección se realizó tomando como base el 1.8% de crecimiento, estimado por la SIC para el crecimiento de empresas dedicadas a producción de alimentos y analizando el historial de ventas de los meses anteriores.

**5.5. Análisis financiero**

Tabla 20

*Análisis general*

<b>Inversión total</b>	<b>Retorno de la inversión (ROI)</b>	<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>
20.317.526	87.80	51.01 %

Nota. Autoría propia (2019).

**TIR**

**n** = \$ 502, 650,145.75 / \$ 1, 880, 582,601.75

**Coficiente n** = 0.27

**TIR**= 51.01 %

**ROI**

**INGRESOS CAMPAÑA**= \$ 610, 182,513

**PTO ADMIN (COSTO)** = \$ 324, 909,867

**ROI** = 87.80

## **6. Conclusiones**

En el diagnóstico realizado a la empresa, encontramos que se debe optimizar su planta y sistema de producción a fin de estar a la par con el crecimiento de las ventas de la empresa y no desafinar con la productividad.

A pesar de que se realizó una segmentación del mercado al cual se aspira la empresa llegue, se evidenció q la zona geográfica escogida para la segunda estrategia, contiene más de 100 empresas lo cual representa una gran oportunidad, la cual se debe ir desarrollando de manera paulatina, con la intención que la producción crezca al mismo nivel, a fin de no tener inconveniente o incumplimiento.

Con respecto al análisis financiero que se realizó, se tomaron proyecciones razonables y acordes al plan de mejora, que mes a mes se revisaran, para así poder cumplir con los objetivos trazados.

## Referencias

- Arango, h. S. (2015). Casos de crecimiento empresarial. En *casos de crecimiento empresarial*. Medellín: sumar.
- Beltrán, a., & pulido, v. (2012). *Innovación: estrategia que contribuye a asegurar crecimiento y desarrollo en micro, pequeñas y medianas empresas en colombia*. Bogotá.
- Carátula. (2013). La apertura económica. *Dinero*.
- Celaya, a. (2014). *Posicionamiento web (seo / cem)*. Icb.
- Desarrollo estratégico marketingintel*. (s.f.). Recuperado de: caso ramo:  
<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/casos-marketing/caso-ramo/>
- Feged, d. (2014). La comunicación estratégica. *Portafolio* .
- Fernández, v. (2015). *Marketing mix de servicios de información*. Bibliotecas anales de investigación.
- Human, l. C. (2018). *Marketing en redes sociales*. Difusora larousse- anaya multimedia .
- León, m. (31 de octubre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de herramientas para incrementar ventas: <https://es.slideshare.net/marceloleonv/herramientas-para-incrementar-ventas>
- Morillo, m. (2005). *Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias*. Red actualidad contable faces.
- Pinzón, d., & pineda, j. (2019). *Informe mamá empanadas*. Bogotá.
- Porter, m. (1895). *Ventaja competitiva*.
- Rivas, s. (18 de abril de 2015). *LinkedIn*. Recuperado de: vender con linkedin: 7 pasos + 7 secretos para empezar en la empresa: <https://www.linkedin.com/pulse/vender-con-linkedin-intro-receta-r%c3%a1pida-7-pasos-sergio/>
- Tiempo, r. E. (29 de junio de 2006). ¡50 años viviendo momentos mágicos! *El tiempo*.
- Villaseca, d. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*.