

Estrategias para alcanzar la distribución numérica del 25% en la marca Don Maíz, en el canal tradicional, para el año 2021 en la distribuidora R&M

Cynthia Natalia Figueroa Figueroa

Edwin Cuervo Prieto

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing

Bogotá, D.C.

2020

Estrategias para alcanzar la distribución numérica del 25% en la marca Don Maíz, en el canal tradicional, para el año 2021 en la distribuidora R&M

Cynthia Natalia Figueroa Figueroa

Edwin Cuervo Prieto

Director

Ángel Leonardo Ávila Castañeda

Jairo Neira Guevara

Trabajo para optar al título de Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing

Bogotá, D.C.

2020

Dedicatoria

Dedicamos el presente proyecto a nuestros hijos, con el fin de ser un ejemplo de disciplina, esfuerzo y dedicación para cumplir cada uno de los propósitos que tengan para su vida. Si un fuese por ellos, que son nuestra motivación de crecer profesionalmente, no se verían los frutos.

Agradecimientos

Inicialmente a Dios, agradecemos por brindarnos la oportunidad de cursar y culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas y cumplir con el sueño de terminar nuestra carrera como especialistas.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional, por su acompañamiento en el proceso que hemos vivido desde el inicio de nuestra formación Profesional, a nuestros hijos que siempre han sido nuestra motivación para luchar por un futuro mejor.

Finalmente, a todos los profesionales que nos guiaron y direccionamiento en el desarrollo del presente trabajo.

Resumen

En el año 2017 Alpina decidió adquirir la categoría de Arepas Don Maíz, con lo cual pretende diversificar su portafolio, actualmente la empresa fabrica y comercializa cinco tipos de arepas:

- Arepas antioqueñas.
- Arepas de chí y semillas.
- Arepas quesuditas.
- Arepas rellenas.
- Arepas de yuca.

Los principales competidores de Arepas Don Maiz son: Arepas El Carriel, Sary y Doña Paisa.

Alpina cuenta con cuatro distribuidores en la ciudad de Bogotá, sin embargo, el presente proyecto está enfocado en La distribuidora R&M, tiene una data actual de 10.500 clientes, de los cuales tan solo se está vendiendo a 1007 (9.61%) clientes en promedio, a partir de dicha información se decide implementar el objetivo general; es necesario aumentar la distribución numérica y ventas del canal tradicional, con estrategias pull y push que busquen la atracción del consumidor final hacia la marca y que abarque los stakeholders.

El plan de mejora se desarrolló tomando como base la distribución numérica del año 2017 (3%) y el comportamiento de las ventas a partir de año 2017, la gestión del canal tradicional y la participación del mercado, datos que permitieron establecer una propuesta 360 acorde a las necesidades de la compañía y que contribuirán al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La inversión propuesta en el plan de mejora, pretende activar el plan táctico, el cual permitirá lograr incrementar las ventas (8%), lograr la distribución numérica proyectada (25%) y así generar rentabilidad para alcanzar los objetivos propuestos.

Abstract

In 2017 Alpina decided to acquire the category of Arepas Don Maíz, with which it intends to diversify its portfolio. Currently, the company manufactures and markets five types of arepas:

- Arepas antioqueñas.
- Arepas of chia and seeds.
- Arepas quesuditas.
- Stuffed arepas.
- Arepas of yucca.

The main competitors of Arepas Don Maiz are: Arepas El Carriel, Sary and Doña Paisa.

Alpina has four distributors in the city of Bogotá, however, the present project is focused on The distributor R&M, has a current data of 10,500 customers, of which only 1007 (9.61%) customers are being sold on average, from this information it is decided to implement the general objective; it is necessary to increase the numerical distribution and sales of the traditional channel, with pull and push strategies that seek to attract the final consumer to the brand and that includes the stakeholders.

The improvement plan was developed based on the numerical distribution of the year 2017 (3%) and the behavior of the sales from 2017, the management of the traditional channel and the market share, data that allowed to establish a 360 proposal according to the needs of the company and that will contribute to the fulfillment of the proposed objectives.

The proposed investment in the improvement plan aims to activate the tactical plan, which will allow increasing sales (8%), achieving the projected numerical distribution (25%) and thus generating profitability to achieve the proposed objectives.

Tabla de contenidos

Introducción.....	12
Capítulo 1. Evaluación de la compañía	13
1.1. Análisis interno de la empresa.....	13
1.1.1. Reseña histórica de la empresa.	13
1.1.2. Línea del tiempo Alpina	14
1.1.3. Misión.....	15
1.1.4. Visión.....	16
1.1.5. Estrategias corporativas.....	16
1.1.6. Portafolio de productos.....	17
1.1.7. Ventas Arepas Don Maíz Canal Tradicional Año 2017-2019.....	19
1.1.8. Participación por categoría distribuidora R&M 2019.	20
1.1.9. Venta por UEN de arepas Don Maíz en Bogotá años 2019.	21
1.2. Análisis externo de la empresa	22
1.2.1. Matriz PESTEL.	22
1.2.2. Análisis del mercado.	23
1.2.3. Análisis de la Competencia.	25
1.2.4. Análisis del valor del cliente.	26
Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia.....	29
2.1. Planteamiento del problema	29
2.1.1. Distribución numérica distribuidora R&M.....	29
2.2. Objetivos.....	29
2.2.1. Objetivo general.	30
2.2.2. Objetivos específicos.....	30
2.2.3. Justificación.....	30

Capítulo 3. Marco Referencial.....	31
3.1. Marco contextual	31
3.1.1. Participación de Don Maíz en los canales de distribución año 2019.	32
3.2. Marco conceptual	34
3.3. Marco teórico.....	35
3.4. Marco legal.....	37
3.4.1. Normatividad que regula las actividades relacionadas con la protección al consumidor.....	37
3.4.2. Normatividad que rige y regula la realización de actividades que impliquen afectación de vías y espacios públicos.....	38
3.4.3. Normatividad que rige y regula las actividades relacionadas con la comercialización de productos.....	38
3.4.4. Normatividad que rige y regula las actividades de vigilancia y control.....	38
3.4.5. Normatividad que regula las actividades relacionadas con avisos y elementos publicitarios.....	38
3.4.6. Normatividad que rige y regula las actividades relacionadas con la competencia.....	39
3.4.7. Normatividad que rige y regula las actividades relacionadas con las promociones vigiladas por ETESA.....	39
Capítulo 4. Marco metodológico.....	40
4.1. Descripción metodológica.....	40
4.1. Matriz DOFA.....	41
4.1.1. Planteamiento estratégico DOFA.....	41
Capítulo 5. Propuesta de mejora.....	42
5.1. Propuesta de desarrollo.....	42
Capítulo 6. Indicadores que miden la propuesta de mejora.....	45
6.1. Tabla descriptiva de indicadores.....	45

6.2. Presupuesto estimado de ventas	47
6.3. Tasa de retorno de inversión.....	47
Conclusiones y recomendaciones.....	48
Referencias	49

Lista de tablas

Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	24
Tabla 3.....	25
Tabla 4.....	45

Lista de figuras

Figura 1. Línea de tiempo productos Alpina.....	15
Figura 2. Estrategias corporativas.....	16
Figura 3. Productos categoría Don Maíz.....	18
Figura 4. Venta Don Maíz 207-2019.....	19
Figura 5. Participación por categoría distribuidora R&M 2019.....	20
Figura 6. Venta por UEN de arepas Don Maíz en Bogotá años 2019.....	21
Figura 7. Matriz Mckinsey.....	27
Figura 8. Análisis estratégico.....	28
Figura 9. Distribución numérica distribuidora R&M.....	29
Figura 10. Marco contextual.....	31
Figura 11. Participación de Don Maíz en los canales de distribución año 2019.....	32
Figura 12. Tiendas tradicionales en Colombia.....	33
Figura 13. Planteamiento estratégico DOFA.....	41
Figura 14. Presupuesto específico.....	43
Figura 15. Cronograma de actividades.....	43
Figura 16. Estrategia.....	44
Figura 17. Fuerza de ventas.....	44
Figura 18. Promociones.....	44
Figura 19. Base de datos actual.....	47
Figura 20. Metas.....	47
Figura 21. Proyección.....	47
Figura 22. Presupuesto general.....	47

Introducción

En el desarrollo del presente trabajo el objetivo principal se centra en elaborar un plan de marketing, con el fin de incrementar la distribución numérica de las arepas Don Maíz, específicamente en la zona que le corresponde a la distribuidora R&M, lo cual permita generar mayor número de ventas y por ende sea un producto rentable dentro del portafolio de Alpina.

Con la diversificación de portafolio que está realizando Alpina, al comprar la marca Don Maiz, genera el desarrollo de un producto innovador para el mercado actual, que sea fácilmente distribuido y vendido en el canal tradicional. Sin embargo, la situación actual de la categoría de Arepas Don Maíz, no ha cumplido con el objetivo numérico en distribución y ventas, ya que no se cuenta con una estrategia clara para impulsar la marca Don Maíz, se debe realizar mayor ejecución en los puntos de venta para lograr incrementar la distribución numérica, en el mercado existen varios productos sustitutos, insuficiente conocimiento de los stakeholders acerca del producto y falta de gestión comercial.

Según Nielsen (2015) líder mundial en medición, presenta que según hábitos de consumo, la arepa es el tercer alimento que más se consume en Colombia después de los huevos y el pan. Actualmente la arepa, dentro del plato de comida, no se toma sólo como un complemento sino que, también se toma como un sustituto de plato principal o plato fuerte; de tal manera que algunas empresas se han industrializado, para producir a gran escala y con el fin de presentar al consumidor un producto fácil de preparar, el mercado colombiano se vuelve mucho más exigente al tomar decisiones, entre ellas de alimentación, siempre esperando productos innovadores, competitivos en precios y saludables. De tal manera que es necesario mejorar la distribución y ventas en cifras del canal tradicional, por medio de una propuesta 360 con estrategias pull y push que busquen la atracción del consumidor final hacia la marca y que abarque los stakeholders.

Capítulo 1. Evaluación de la compañía

1.1. Análisis interno de la empresa

1.1.1. Reseña histórica de la empresa.

Alpina Productos Alimenticios S.A. se funda hacia el año 1945 por Walter Gogel y Max Banzinger, provenientes de Suiza, los cuales buscaban en Colombia un nuevo inicio luego de escapar de la Segunda guerra mundial.

Su primera ubicación fue en el Valle de Sopó, en las afueras de Bogotá e iniciaron la producción de quesos. Para ese momento, ellos adquirían a locales 500 botellas de leche y artesanalmente elaboraban los quesos Emmental Gruyère y Parmesano.

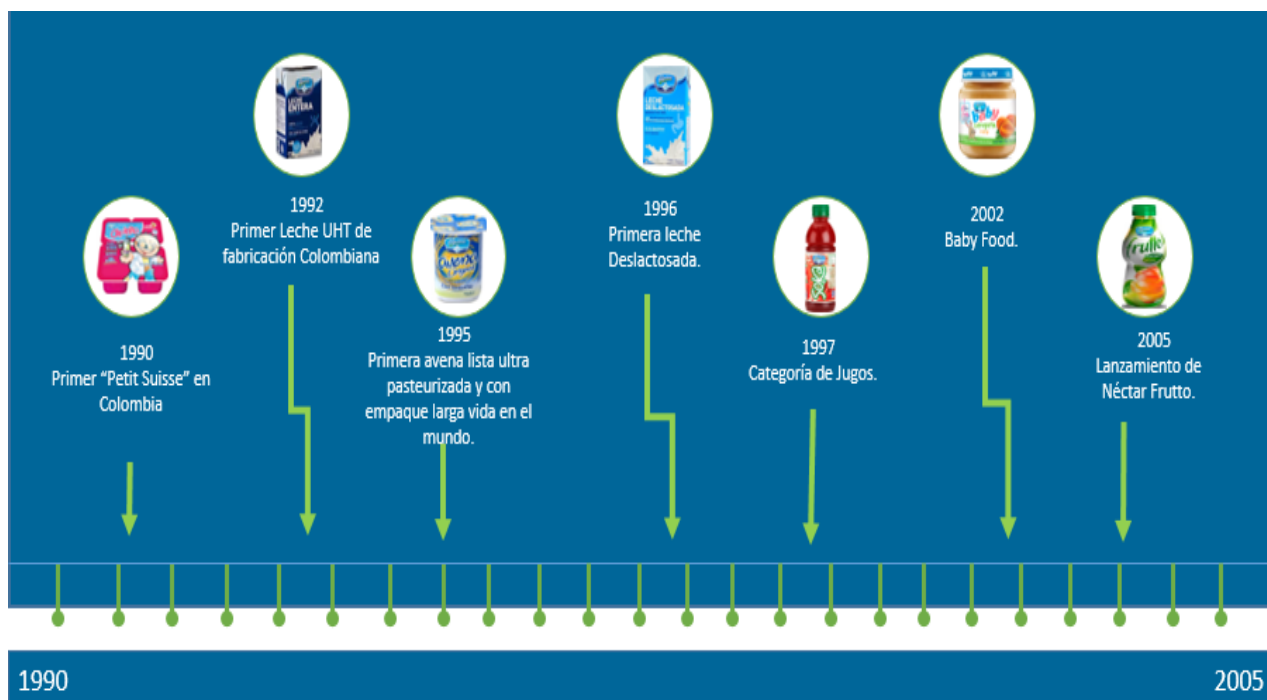
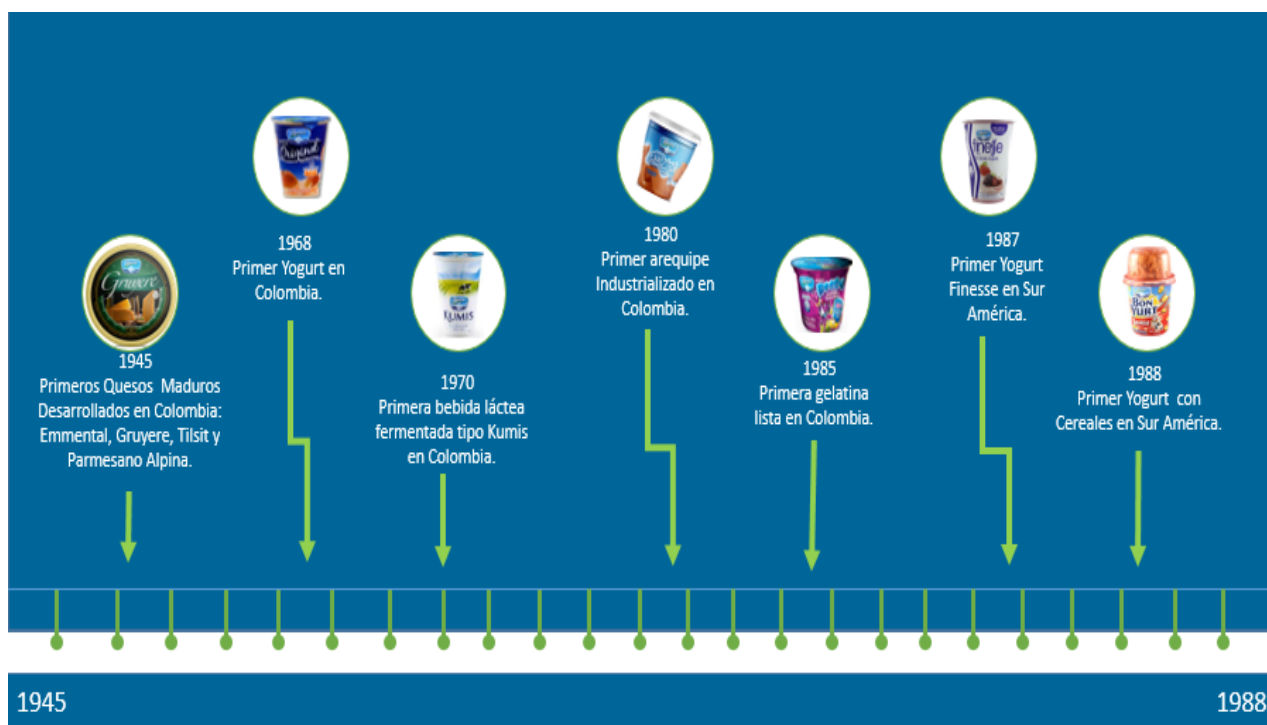
En los 8 años siguientes, los dos suizos dirigían la producción, distribución y comercialización de los productos, posteriormente adquirieron un préstamo, lo cual les permitió adquirir un terreno que contaba con 7 fanegadas, en el cual, producían quesos y mantequillas.

Para 1955 la empresa procesaba diariamente cerca de 3000 litros de leche, al día de hoy compran alrededor de 397 780 455 litros de leche en el año. Además, cuentan con 6 plantas de procesamiento en Colombia y realiza operaciones en Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, también cuenta con comercio de sus productos en Centroamérica.

En la actualidad, se presume que el 95% de la población o sea 9 de cada 10 hogares colombianos consumen algún producto de la empresa, abarcando un 72% del mercado de bebidas lácteas.

En el año 2017 Don Maíz es comprado por el grupo ALPINA. (Alpina, 2020).

1.1.2. Línea del tiempo Alpina.



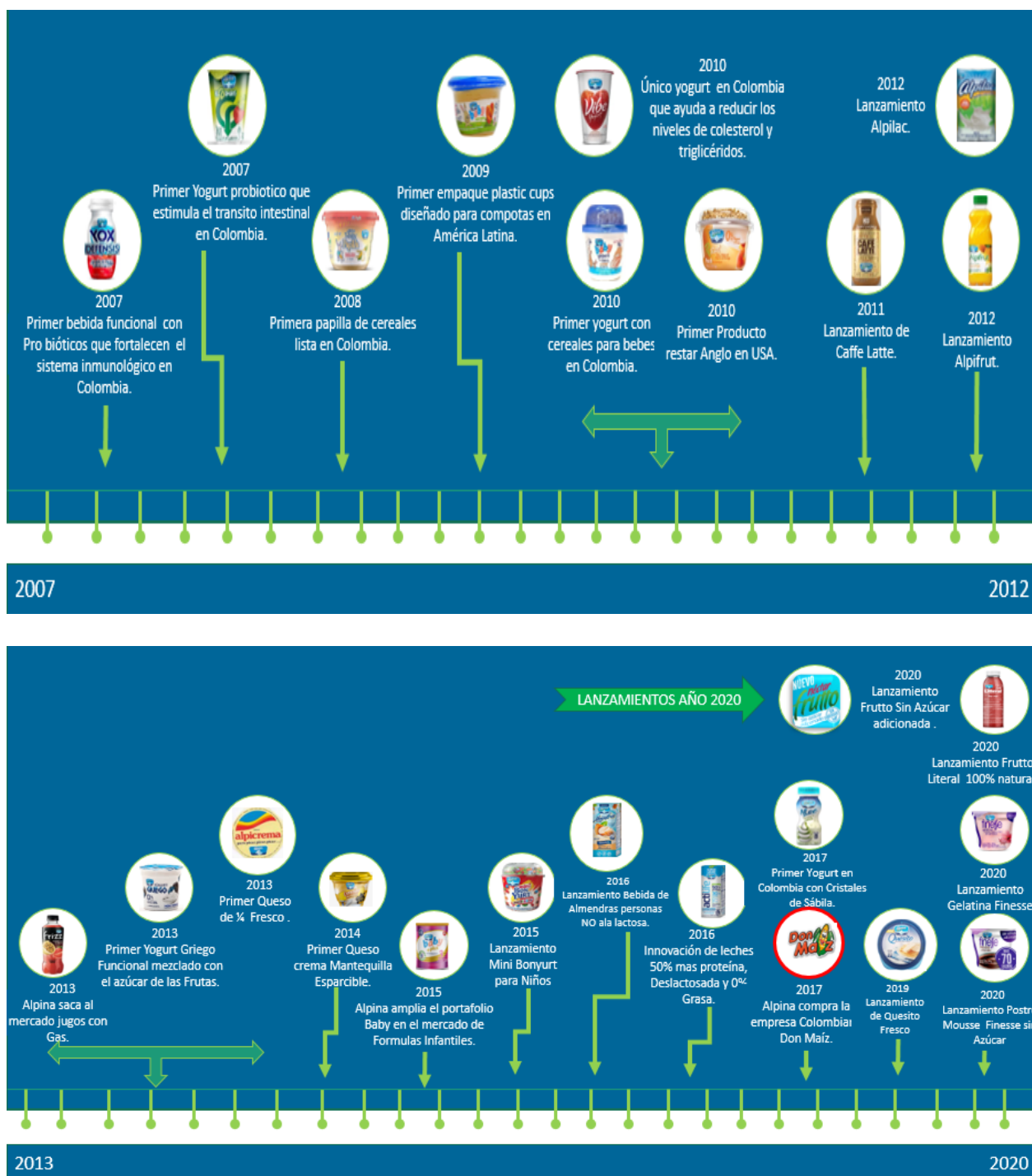


Figura 1. Línea de tiempo productos Alpiña. Autoría propia (2020)

1.1.3. Misión.

Sorprender a los consumidores con productos alimenticios prácticos e innovadores, elaborados con amor para toda la familia. (Alpiña, 2020).

1.1.4. Visión.

En el 2020 seremos una empresa líder en la categoría de alimentos, reconocida como una de las 50 mejores empresas para trabajar en Colombia y una marca entre las 50 más valiosas de origen colombiano, logrando duplicar el negocio en los últimos 6 años. (Alpina, 2020)

1.1.5. Estrategias corporativas.



Figura 2. Estrategias corporativas. Autoría propia. (2020)

1.1.6. Portafolio de productos.

1.1.6.1. Portafolio de productos ALPINA.



SEGMENTO	FAMILIA FOCO
ALIMENTOS NUTRITIVOS	Bonyurt - Avena – Yogurt – Kumis – Yogo Yogo – Cuchariable.
ALIMENTOS FUNCIONALES	Regeneris – Yogurt Finesse – Yox – Yogurt Griego – Avena Finesse – Gelatina Finesse – Mousse Finesse.
LONCHERA Y POSTRES	Yogo Tetra – Alpin – Boggi – Alpinito – Alpinet – Yogo Premio – Pudim- Mini Bonyurt – Arequipe.
BABY	Compota – Formulas Infantiles – Papillas – Yogurt Baby Gu.
BEBIDAS REFRESCANTES	Fruper – Soka – Frutto y Literal.
QUESOS Y GRASAS	Quesos Maduros – Quesos Frescos – Crema de leche – Mantequilla.

Figura 3. Portafolio de productos ALPINA. Autoría propia. (2020)

1.1.6.2. Productos categoría Don Maíz.

Descripción Producto	Imagen	Unidades por Empaque	Precio De Venta
Arepa Antioqueña		8	\$ 2.550
Arepa Yukesitas		4	\$ 2.315
Arepa de Quesudita		5	\$ 2.310
Arepa Repletica		4	\$ 3.225
Arepa cereales y semillas		5	\$ 2.040

Figura 4. Productos categoría Don Maíz. Autoría propia. (2020)

1.1.7. Ventas Arepas Don Maíz Canal Tradicional Año 2017-2019.

VENTAS DON MAIZ X OPERACIÓN AÑO 2017 -2019  						
Año	DISTRIBUIDOR	1 TRM	2 TRM	3 TRM	4 TRM	Total X Operación
2017	Disay	\$ 14.686.216	\$ 15.608.688	\$ 17.572.738	\$ 15.456.800	\$ 63.324.442
	Gprs	\$ 7.769.976	\$ 15.191.281	\$ 18.820.675	\$ 39.172.131	\$ 80.954.063
	RYM	\$ 11.268.415	\$ 8.406.329	\$ 29.595.205	\$ 31.143.719	\$ 80.413.668
	Supernova	\$ 7.451.480	\$ 10.182.983	\$ 37.909.649	\$ 30.084.570	\$ 85.628.682
	Total	\$ 41.176.087	\$ 49.389.281	\$ 103.898.267	\$ 115.857.220	\$ 310.320.855
2018	Disay	\$ 17.007.655	\$ 43.814.454	\$ 15.072.982	\$ 17.314.410	\$ 93.209.501
	Gprs	\$ 9.163.407	\$ 26.259.324	\$ 48.811.822	\$ 46.116.011	\$ 130.350.564
	RYM	\$ 8.394.273	\$ 23.614.286	\$ 42.113.438	\$ 36.206.134	\$ 110.328.131
	Supernova	\$ 9.924.924	\$ 26.286.411	\$ 33.531.949	\$ 28.879.663	\$ 98.622.947
	Total	\$ 44.490.259	\$ 119.974.475	\$ 139.530.192	\$ 128.516.218	\$ 432.511.143
2019	Disay	\$ 27.196.562	\$ 43.601.546	\$ 24.395.464	\$ 16.517.659	\$ 111.711.231
	Gprs	\$ 14.893.763	\$ 34.288.794	\$ 55.855.060	\$ 42.943.100	\$ 147.980.717
	RYM	\$ 25.367.183	\$ 37.636.103	\$ 44.447.386	\$ 36.464.338	\$ 143.915.010
	Supernova	\$ 8.159.602	\$ 41.697.390	\$ 43.928.748	\$ 45.018.892	\$ 138.804.632
	Total	\$ 75.617.110	\$ 157.223.833	\$ 168.626.658	\$ 140.943.989	\$ 542.411.590
Venta Acumulada		\$ 161.283.456	\$ 326.587.589	\$ 412.055.117	\$ 385.317.426	\$ 1.285.243.588

Figura 5. Venta Don Maíz 207-2019. Autoría propia. (2020)

El canal tradicional representa el 10% del presupuesto de ventas, Actualmente la compañía mantiene una participación de mercado a nivel nacional del 40% a través de todas las Líneas de Producto de la categoría Don Maíz, parte de este liderazgo es el desarrollo e innovación de productos que buscan generar mayor recordación y posicionamiento.

En el año 2017, Alpina tomó la decisión de realizar una diversificación de su mercado incluyendo a su catálogo la marca don Maíz este primer año obtuvo un crecimiento del 10% frente a la venta realizada en el año 2016, en el siguiente año continuó con la misma tendencia de crecimiento logrando un 11% año 2018, el año 2019 cerró con un 7% de crecimiento comparado año anterior total categoría Don Maíz.

El canal Tradicional y Mini mercados de las Operaciones de Alpina en Bogotá, el año 2018 creció el 39% y al cerrar el 2019 obtuvo un crecimiento del 25% únicamente en el portafolio de Arepas.

1.1.8. Participación por categoría distribuidora R&M 2019.

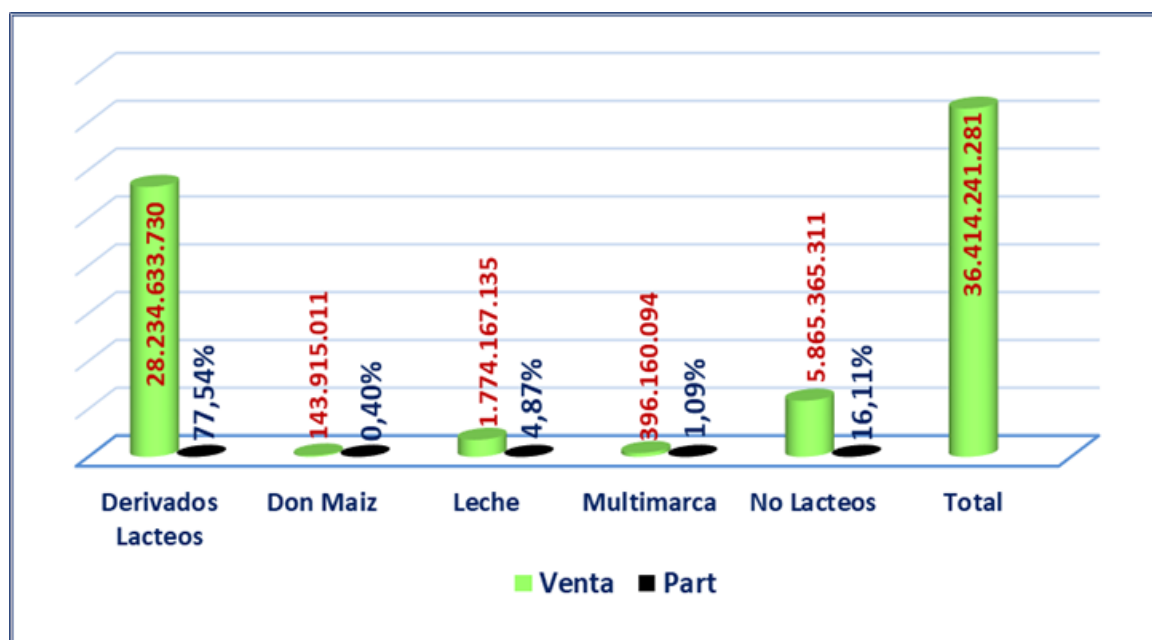


Figura 6. Participación por categoría distribuidora R&M 2019. Autoría propia. (2020)

Alpina cuenta con cinco categorías dentro de su portafolio, de las cuales se puede evidenciar que la que tiene mayor participación (77.54%), corresponde a derivados lácteos con una cifra en ventas de \$36.414.241.281, es decir quesos, kumis, yogurt, avena, alpin, alpinito y bonyurt, con una diferencia bastante notoria, en comparación a las demás categorías. A su vez las arepas Don Maíz presenta la menor participación (0.40%), teniendo en cuenta que lleva dos años siendo parte del portafolio de Alpina, se evidencia la falta de estrategias para incrementar el conocimiento del producto no solo al consumidor final, también a los tenderos y fuerza de ventas, de tal manera que se hace necesario implementar estrategias que permitan incrementar nuestra presencia en puntos de venta y así generar mayor número de ventas en la categoría.

1.1.9. Venta por UEN de arepas Don Maíz en Bogotá años 2019.

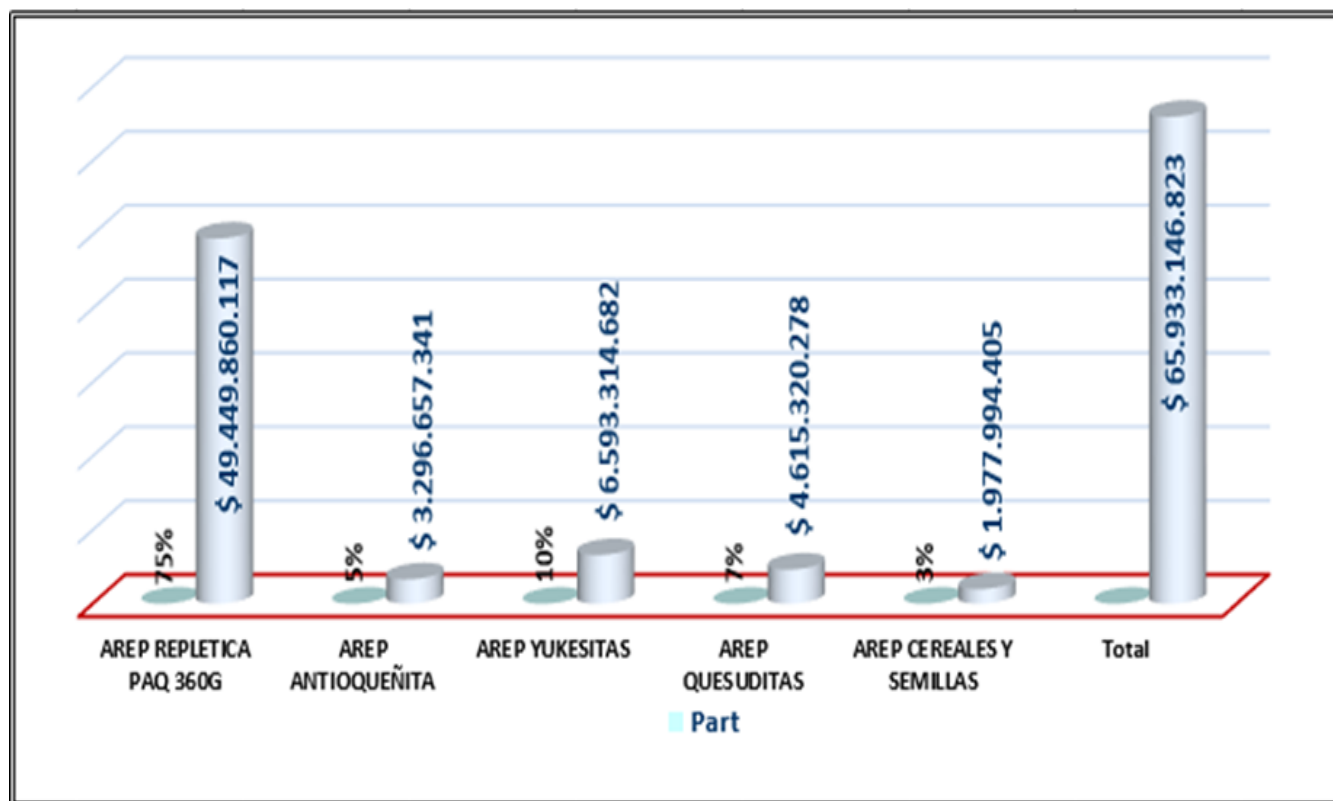


Figura 7. Venta por UEN de arepas Don Maíz en Bogotá años 2019. Autoría propia (2020)

Se evidencia en la gráfica que el producto con mayor participación (75%) es la arepa repletica, el cual genera la mayor cifra en ventas de la categoría. Sin embargo, los demás productos presentan una caída notoria en cifras. Generando el desequilibrio y evidenciando la necesidad de crear estrategias adecuadas según la línea de producto, teniendo en cuenta que una de ellas está catalogada dentro de los productos saludables con chía y semillas, lo que hoy en día es tendencia, la alimentación saludable.

1.2. Análisis externo de la empresa

1.2.1. Matriz PESTEL.

Tabla 1.

Matriz PESTEL.

MATRIZ PESTEL				
FACTOR	NACIONAL	OPORTUNIDAD	AMENAZA	ARGUMENTO
POLÍTICOS	Cambios en normas reglamentarias para los alimentos.	x		El aumento de nivel de exigencia, salen marcas que no tengan la capacidad financiera y logística de obtener las respectivas certificaciones.
	Modificación en tratados comerciales (TLC)		x	Pueden llegar a los mercados locales productos sustitutos a precios competitivos, generando saturación de mercado.
ECONÓMICOS	Reforma tributaria.	x		Se deben desarrollar herramientas promocionales que incentiven la compra independiente del aumento de precios.
	Tasa de inflación.		x	El aumento genera que el costo de vida sea más caro, perjudicando la posibilidad de compra de las familias colombianas.
	Tasa de desempleo.		x	Afecta los ingresos de las familias, lo cual genera reducción en los alimentos de canasta familiar.
SOCIALES	Cambios en los gustos de las personas.	x		Permite ampliar y generar productos innovadores dentro del portafolio.
	La conciencia por la salud.	x		Para incrementar las ventas en productos saludables (línea fitness).
	Cambio en los niveles poblacionales.	x		Aumenta el mercado y la cobertura.
TECNOLÓGICOS	Inversión en tecnología	x		Tenemos musculo financiero para tecnificar los procesos y plantas de producción, generando eficiencia y productos de mayor calidad
	Nuevas formas de producción y distribución.	x		La tendencia del marketing digital (plataformas digitales de venta).
AMBIENTALES	Nuevas normas ambientales.		x	Permite que las empresas con responsabilidad empresarial sobresalgan en el mercado.

	Normas sobre uso automotor.		x	La mayoría de los vehículos actualmente se movilizan por gasolina diésel, de tal manera que tendrían que modificar a energías limpias (gas).
LEGALES	Cambios en las normas de refrigeración de alimentos.	x		Permite mayor calidad y vida útil en refrigeración de alimentos.
	Licencias de funcionamiento.	x		Incrementa los estándares de calidad.
	Leyes de tránsito y transporte.	x		Ayuda a que la cadena de frío de los alimentos se mantenga en condiciones idóneas.
	Salud y seguridad en el trabajo.	x		Contribuye al cuidado del personal.

Nota. Autoría propia (2020)

1.2.2. Análisis del mercado.

En el mercado de las arepas existe gran variedad de productos que pueden reemplazarla en los platos, entre ellos se encuentra el pan, la arepa de yuca, las arepas de harina precocidas, galletas, etc. Gran cantidad de estas marcas no son reconocidas en el mercado, lo cual se traduce en la reducción de precios de venta y afectan negativamente el precio de la arepa, ya que este cuenta con una variación de precios muy volátil, debido a que existen innumerables consumidores, por lo cual no se perciben altos niveles de compra. Cuando la empresa implementa diferentes formas de distribución, se incrementan los costos de entregas TAT o los consumidores fabrican el producto (arepas caseras) afectando las empresas del sector.

Según El Tiempo (2018) el consumo y la distribución de las arepas de maíz en el mercado de la ciudad de Bogotá, D. C, evidencia que la mayoría de personas mayores de 41 años consumen arepa de maíz en sus diversas presentaciones; la decisión de compra de este producto se ve influenciada por el hábito familiar y cultural. El 56 % de la población entre los 15-20 años y el 48% de la población entre 21-30 años consumen arepas en establecimientos comerciales, siendo un foco interesante para las empresas distribuidoras del producto a establecimientos minoristas como cafeterías, restaurantes y ventas ambulantes.

Con un 79% la principal razón para el consumo de arepas de maíz es el gusto por el alimento, con un 16% la influencia familiar, con un 5% su valor nutritivo y por el precio de adquisición.

El consumidor suele comprar las arepas como acompañamiento de comidas y refrigerios, de tal manera que el principal canal de distribución son los supermercados en los segmentos de mercado de los estratos 3, 4 y 5 y la el mayor punto de distribución del producto en el estrato 2.

1.2.2.1. Tasa de crecimiento del mercado año 2017-2019.

Tabla 2.

Tasa de crecimiento.

TASA DE CRECIMIENTO		
AÑO	VENTAS	PORCENTAJE
2017	310.320.85	10%
2018	432.511.143	11%
2019	549.005.303	7%

Nota. Autoría propia (2020)

Con la compra de la categoría Don Maíz por parte del grupo ALPINA en el año 2017, el año 2018 aumenta en el país el consumo de arepas, las cifras indican aumento a medida en el control de la marca, la producción y distribución. Sin embargo, en el año 2019 la tasa de crecimiento no fue la esperada, ya que se pretende que a medida que pasan los años, con estrategias de marketing bien establecidas, se posicione la marca como una de las preferidas de los consumidores y la tendencia sea el incremento, lo cual no solo permita ventas en cifras, sino también rentabilidad.

Es importante tener en cuenta que la migración de ciudadanos venezolanos incrementó el consumo de arepas en Colombia, puesto que en Venezuela también suele consumirse este alimento y en promedio en Venezuela se come 40% más arepa que en Colombia.

El elevado consumo se debe en mayor parte a la cantidad de tiempo con que cuentan las personas en la actualidad. La industria se enfrenta a la manufactura con elementos a favor como laboratorios de investigación para desarrollar alimentos a base de maíz, puntos de venta de la misma empresa, sin intermediarios, vehículos de repartición.

1.2.3. Análisis de la Competencia.

1.2.3.1. Matriz De Perfil Competitivo.

Tabla 3.

Matriz De Perfil Competitivo.

Factores de éxito	Valor (Peso)	DON MAÍZ		EL CARRIEL		DOÑA PAISA		SARY		OTRAS MARCAS	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Calidad del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Experiencia	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Vigencia de los productos	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Competitividad en precios	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Total	1	1,6		2,5		2,1		1,6		1,4	

Nota. Autoría propia (2020)

A partir de la investigación realizada a cada uno de los competidores, se logró evidenciar que son varias marcas las cuales, al lograr penetrar el mercado, de acuerdo a los factores de éxito planteados la marca el Carriel, cuenta con las mayores fortalezas, su experiencia desde el año 1992, su competitividad en precios, la publicidad, líneas de productos saludables y actualmente el incursionar en marketing digital, le permite tener un alto reconocimiento en el mercado, especialmente en el canal tradicional.

En cuanto a la marca Doña Paisa, la empresa fue creada en el año 1986, lo cual le permite tener una amplia experiencia en el mercado de arepas, sus precios son competitivos, sin embargo, el producto tiene mayor presencia en el canal moderno y no ha incursionado aún en la creación de productos saludables, que permitan diversificar su portafolio.

Las arepas Sary no tienen mayor reconocimiento, ya que sus precios no son competitivos en comparación a otras marcas, a pesar de su amplia experiencia en el mercado (1987), incluso a nivel mundial, no cuenta con las suficientes herramientas de marketing para posicionar la marca en Colombia y específicamente en Bogotá y están enfocados únicamente en el canal moderno.

Finalmente encontramos innumerables marcas de arepas que llevan poco tiempo en el mercado, que cada día pretenden posicionarse, implementando estrategias de marketing claves para aumentar sus cifras en ventas y crear fidelización, a través de precios intentan resultar competitivos frente a otras marcas.

1.2.4. Análisis del valor del cliente.

1.2.4.1. Perfil del consumidor.

Los consumidores que adquieren arepas Don Maíz, son hombres y mujeres los cuales sus edades varían entre los 18 y 49 años de edad y una población de 7 localidades (Puente Aranda, Fontibón, Usaquén, Suba, Kennedy, Barrios Unidos y Chapinero); se toma como referencia individuos de los estratos 3 al 6 que han encontrado en estos productos un complemento alimenticio que sustituye el pan y las galletas. Son personas selectivas al momento de comprar, su decisión se centra en la calidad, la vigencia del producto y en el beneficio para la salud, gran parte de los productos que compran son destinados al consumo propio y familiar. Cabe mencionar que la población desde los 18 años se incluye en el presente perfil, porque desde dicha edad se cuenta con ingresos y se tiene

decisión de compra, lo cual quiere decir que menores de 18 años y la población de tercera edad también pueden ser consumidores del producto sin sesgar la muestra. (Don Maiz, 2020).

1.2.4.2. Proceso de compra.

Este proceso generalmente sucede cuando se desea tener una comida balanceada en sus desayunos y cambiar el hábito de consumo. La principal reacción del cliente al producto se convierte en una cultura del consumidor adicional si hay impulso o degustación en el punto de venta, influye en la decisión de la compra. La capacidad de compra depende del nivel económico del cliente según su estrato. Don Maíz tiene variedad productos en su catálogo para satisfacer las necesidades de toda tipología y tendencia de consumo, productos rellenos, sin salo incluso con chía y semillas.

1.2.4.3. Matriz Mckinsey.

MATRIZ MCKINSEY							
ANÁLISIS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO							
2019							
N	NOMBRE DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO	VENTAS	¿ CUOTA INTERNA	EVALUACION (MEDIA)			
UNIDADES DE NEGOCIO	1 AREPA REPLETICA PAQ 360g.	\$ 49.449.860.117	75%	6,6			
	2 AREPA ANTIOQUEÑA X8 UNID.	\$ 3.296.657.341	5%	4,5			
	3 AREPA YUKESITA X 4 UNID.	\$ 6.593.314.682	10%	4,7			
	4 AREPAS QUESUDITAS X 5 UNID.	\$ 4.615.320.278	7%	4,6			
	5 AREAPA CEREALES Y SEMILLAS X 5 UNID.	\$ 1.977.994.405	3%	4,4			
	TOTAL	\$ 65.933.146.823	100%				
			EVALUACIÓN DE CADA UNIDAD DE NEGOCIO				
C	FACTORES DE COMPETITIVIDAD	¿ IMPORTANCIA	1	2	3	4	5
COMPETITIVIDAD (FACTORES CLAVES)	1 Capacidad de Produccion	7%	8	6	5	5	4
	2 Cuota del mercado	11%	7	1	2	2	2
	3 Calidad de Producto	13%	8	6	7	7	5
	4 Capacidad de Distribucion	15%	5	4	4	4	4
	5 Valor de la marca	13%	8	6	6	7	6
	6 Capacidad Financiera	10%	9	7	7	8	5
	7 Innovacion	8%	6	6	4	4	5
	8 Certificacion de calidad	5%	7	5	6	6	4
	9 Fecha de Vencimiento Producto	10%	9	7	7	8	7
	10 Automaticacion Procesos	8%	7	5	6	7	6
	TOTAL	100%	7,35	5,22	5,36	5,77	4,81
			EVALUACIÓN DE CADA UNIDAD DE NEGOCIO				
A	FACTORES DE ATRACTIVIDAD	¿ IMPORTANCIA	1	2	3	4	5
ATRACTIVIDAD (FACTORES CLAVES)	1 Crecimiento de la Demanda	10%	6	2	2	2	5
	2 Diferenciacion de Producto	12%	4	3	4	3	6
	3 Entorno Socioeconomico	13%	5	5	5	4	6
	4 Desarrollo Tecnologico	5%	4	4	4	3	4
	5 Infraestructura	8%	6	6	6	5	5
	6 Competencia	10%	7	7	7	6	4
	7 Margen Bruto	10%	8	3	3	3	1
	8 Concentracion del Mercado	8%	6	4	4	4	3
	9 Tasa de Crecimiento	9%	7	4	4	4	3
	10 Distribucion	15%	5	2	2	2	2
	TOTAL	100%	5,77	3,87	3,99	3,51	3,91

Figura 8. Matriz Mckinsey. Autoría propia (2020)

1.2.4.4. Análisis estratégico.

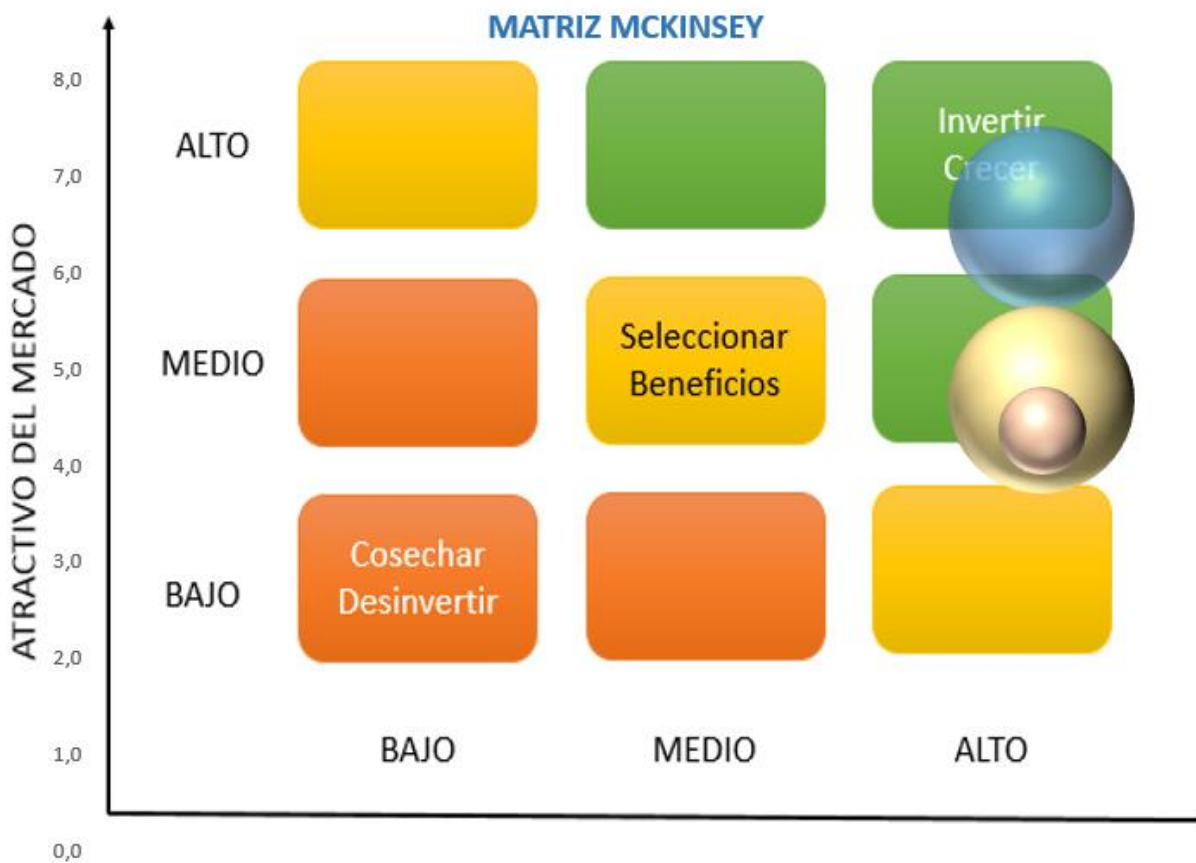


Figura 9. Análisis estratégico. Autoría propia (2020)

1.2.4.5. Interpretación matriz Mckinsey.

Mediante la elaboración de la matriz, se concluye que, en cuanto a las arepas repletas y antioqueñas, es conveniente ejecutar una estrategia ofensiva que permita invertir para crecer, destinar un mayor rubro de inversión impulsaría el crecimiento, debido a que hay un potencial. Las arepas de yuca y quesaditas requieren de un análisis replanteando las estrategias existentes y desarrollar nuevas acciones de trade marketing. Igualmente, las arepas saludables (chía y semillas) requieren de mayor publicidad para incrementar reconocimiento en el mercado y diferenciación con las otras líneas.

Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia

2.1. Planteamiento del problema

Tras la compra que realizó en el año 2017 la compañía ALPINA a la marca DON MAIZ, la distribución numérica que tiene el canal tradicional no ha logrado cumplir con el objetivo del 20% y las ventas no han sido las esperadas por la compañía, ocasionando sobre costos y no generando la rentabilidad esperada.

2.1.1. Distribución numérica distribuidora R&M.

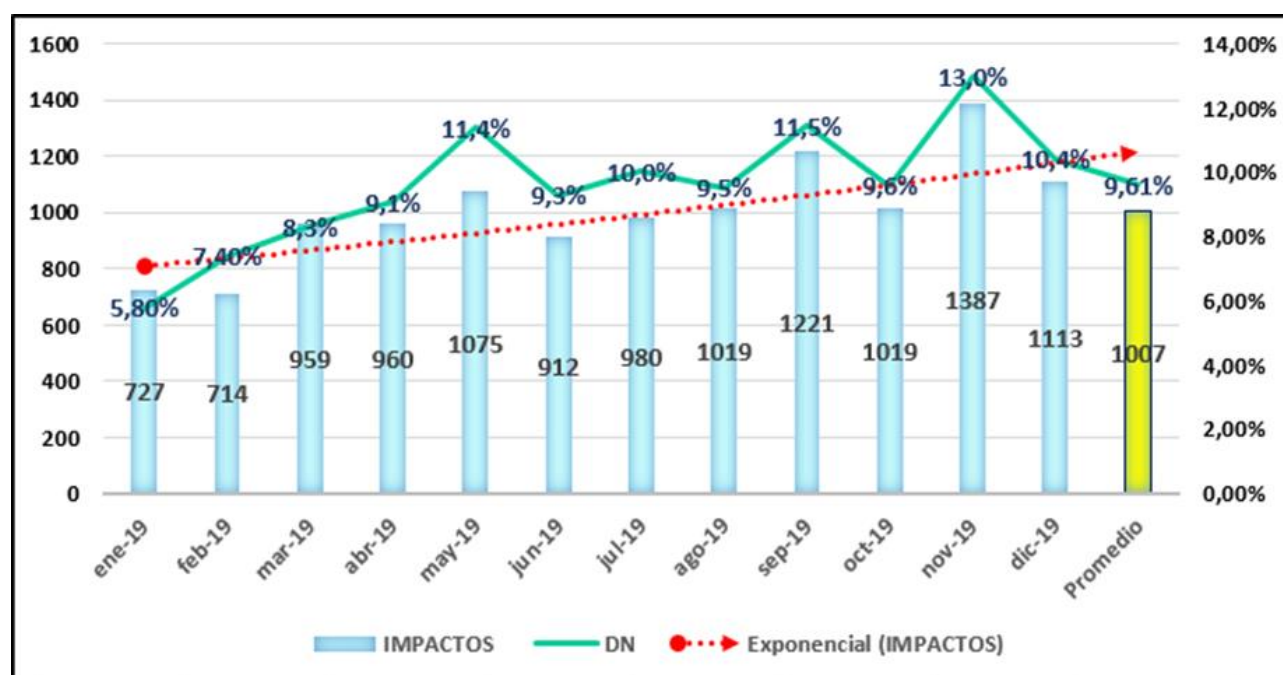


Figura 10. Distribución numérica distribuidora R&M. Autoría propia (2020)

La distribución numérica de la marca Don Maíz en la Distribuidora R&M, ha tenido un comportamiento variable durante todo el año 2019, obteniendo en el mes de Noviembre la distribución numérica más alta (13%), dicho resultado fue obtenido por el recurso promocional y un concurso a la fuerza de ventas. Sin embargo, se identifica que enero y febrero fueron dos meses atípicos a causa de la temporada, no logrando el promedio en comparación a los últimos meses del año.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general.

Alcanzar la distribución numérica del 25%, en la marca Don Maíz, en el canal tradicional para el año 2021, en la distribuidora R&M.

2.2.2. Objetivos específicos.

- Determinar la situación actual de la distribución numérica y ventas de Arepas Don MAÍZ en la Distribuidora R&M.
- Plantear estrategias pull, push y de trade marketing para lograr el 25 % de la distribución numérica y la rotación del producto.
- Establecer indicadores de gestión, que permitan realizar el debido control y seguimiento.

2.2.3. Justificación.

El plan de mejora, se realiza con el fin de incentivar la alimentación saludable, fácil de preparar y rápida al consumir, porque actualmente el consumidor está permanentemente en movimiento, ya sea en su trabajo, colegio, universidad o incluso en su hogar, por lo cual prefiere gastar su dinero en productos que no generen mayor tiempo de preparación, que resulten ser un complemento en las comidas y a su vez que sean saludables evitando problemas de salud por la deficiente alimentación y por la alta demanda de comidas rápidas.. A partir de dicha necesidad se pretende ofrecer a los consumidores alimentos innovadores, de diferentes sabores, arepas rellenas, con chía y quinua o incluso sin sal. El producto está dirigido al mercado de alimentación funcional o para aquellas personas buscan alimentos con excelente fuente de fibra que ayuda a su salud digestiva, complemento nutricional (buena fuente de proteína) y para el mercado educativo. Es así como el diseño y puesta en marcha de un correcto plan de mejora aplicado al canal tradicional, permitirá en este caso aprovechar las fortalezas de la Compañía, para alcanzar la distribución numérica esperada y así mismo incrementar las ventas.

Capítulo 3. Marco referencial

Este capítulo se estructura mediante los diferentes marcos que fortalecen el desarrollo de este trabajo, nos permite conocer el área de trabajo donde se desarrolla el proyecto, conceptos y enfoques teóricos que corroboran la investigación realizada y las respectivas normas que intervienen en el proceso.

3.1. Marco contextual



Figura 11. Marco contextual. (Alpina, 2020).

El plan de trabajo se realizará específicamente en la distribuidora R&M, la cual abarca 10.500 clientes, de los cuales se va a trabajar en el 25%, equivalente a 2.625 bajo la asesoría de 36 vendedores, supervisión de 3 jefes de venta y 1 mercaderista.

3.1.1. Participación de Don Maíz en los canales de distribución año 2019.

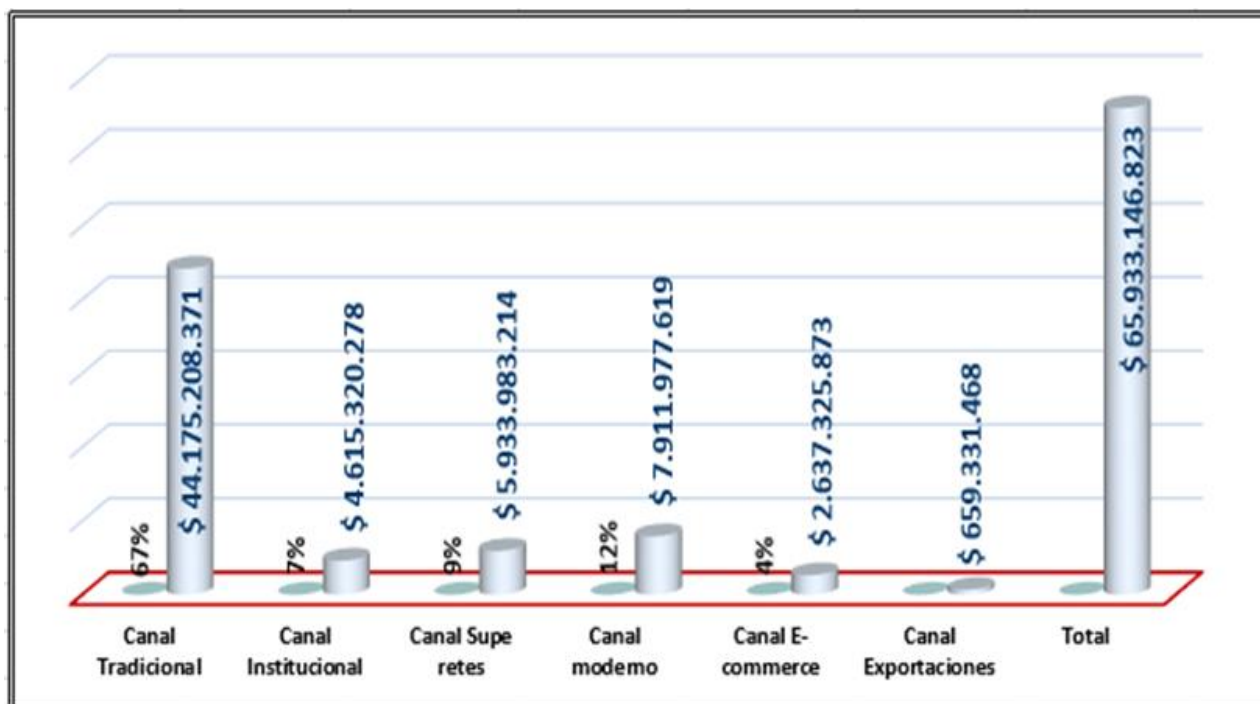


Figura 12. Participación de Don Maíz en los canales de distribución año 2019. Autoría propia (2020)

Se logra evidencia que la participación del canal tradicional predomina, teniendo en cuenta el gran número de tiendas y comercios que se dedican a la venta al detal, es decir al menudeo, los demás canales generan menores ventas en comparación, de los cuales predomina el canal moderno, ya que el consumidor percibe mayor variedad de productos allí.

TIENDAS TRADICIONALES EN COLOMBIA

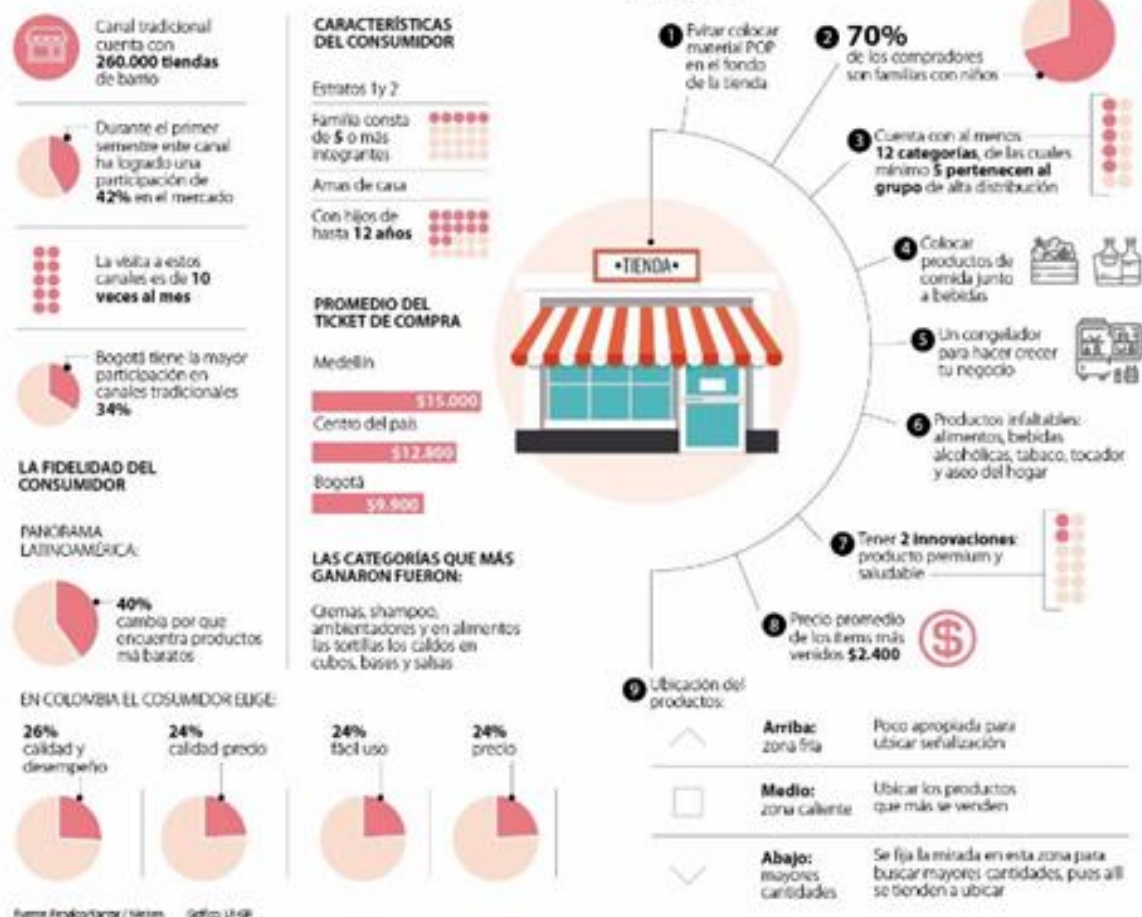


Figura 13. Tiendas tradicionales en Colombia. Fenalco/Kantar/Nielsen (2019).

La compra en tiendas de barrio logró una participación del mercado de 42%, se puede evidenciar que la mayoría de los hogares que utiliza el canal tradicional, pertenecen a los estratos 1 y 2; con familias de cinco o más integrantes; en donde amas de casa con edades que van de 35 a 49 años, son encargadas de comprar diariamente y 70% son familias con hijos. El canal tradicional permite realizar compras rápidas, suele gustar a este tipo de consumidor por la cercanía a sus hogares y el surtido. Los colombianos realizan en promedio 10 veces visitas a las tiendas de barrio, aproximadamente cada tres días.

3.2. Marco conceptual

CONCEPTO	CONCEPTO TECNICO	DESCRIPCIÓN
PROMOCIÓN	Para Kotler (2003), en su libro de fundamentos de marketing, define la promoción como la mezcla total de la comunicación que una empresa debe implementar, la cual le permite a la empresa dar a conocer sus bienes o servicios, mediante la combinación específica de herramientas de publicidad, como promociones, relaciones públicas y ventas directas con el fin de alcanzar los objetivos de comunicación.	La promoción es esa actividad que realiza con el fin de transmitir un mensaje con el objetivo de mostrar su, al igual que las ventajas competitivas con la finalidad de inducir a que el consumidor o usuario compre, dentro de la promoción se debe tener en cuenta informar para ganar exposición y eliminar barreras y comunicar los potenciales del producto.
SEGMENTACIÓN	Igualmente, Kotler en su libro determina que se puede escoger entre la estrategia de promoción de empuje, que requiere el uso de impulsar las ventas y la promoción comercial que consiste en empujar el producto a través de los canales de distribución.	Buscar una buena segmentación da como resultado satisfacer las necesidades, esto permitiendo que al momento de ingresar o cubrir el mercado facilite el conocimiento de los gustos, hábitos y preferencias que posee el grupo específico al que se llegara, esto siendo beneficiario para la empresa, debido a que puede llegar a cumplir sus objetivos, como lo son la captación de clientes mediante una buena comunicación para que estos sean conocedores de los servicios.
MARKETING	Para Schiffman & Lanzar (2005), la segmentación de mercado es el procedimiento de porcionar un mercado en subconjuntos que tengan similitudes en cuanto a necesidades y características y así seleccionarlos para poder llegar mediante la mezcla de marketing, obteniendo como ventaja que gracias a la aplicabilidad de la segmentación se puede llegar a grupos objetivos y proporcionar una diferenciación de ofertas en el mercado.	El marketing orientado a lo estratégico permite generar acciones en la empresa para cumplir los objetivos que se tiene frente al mejoramiento de la promoción, por medio de conocer las influencias y los canales para llegar a estos de forma diferente que los competidores.
ESTRATÉGICO	Según Kotler (2003), “Para generar marketing estratégico debe haber integración y control de las principales funciones de marketing, desarrollando nuevos productos o servicios, y este estructurado sobre los últimos estudios de investigación comercial sobre clientes, influencias de compras, canales y competidores” El marketing estratégico se debe realizar desde la perspectiva de qué tipo de mercado se quiere alcanzar para alcanzar las metas fijas. Visto también como la forma de mover la estrategia en el mercado y cómo actuar, en base a precio, distribución y comunicación”. (Villacorta, 2019)	Los pasos para implementar un plan de marketing son múltiples, pero es de vital importancia establecer primero que todo una meta, ya que desde allí se desglosan todos los pasos y se tiene una visión más clara de lo que se quiere lograr, generalmente influye también el sector donde se ubica el negocio, ya que las estrategias de promoción son diferentes para cada sector y así mismo para cada segmento de mercado porque las preferencias, costumbres y estilos de vida siempre serán diferentes, así que también es importante el estudio del segmento de mercado para implementar las estrategias de promoción de marketing.

PLANIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MÁRKETING	Para McCarthy y Perrault, el plan de marketing permite formular una estrategia de marketing teniendo en cuenta detalles relativos al tiempo que se necesita para ponerlo en práctica. Este plan de marketing debe describir minuciosamente: 1) Que combinación de marketing se busca ofrecer y cual será el segmento del mercado al que se dirige; 2) que recursos de la empresa se emplearán se der necesario y cada cuanto 3) Qué resultados se esperan de la implementación del plan de marketing. Además, deberá incluir medidas de control, con el fin de diagnosticar si algo en el desarrollo del proceso va mal.	Los pasos para implementar un plan de marketing son múltiples, pero es de vital importancia establecer primero que todo una meta , ya que desde allí se desglosan todos los pasos y se tiene una visión más clara de lo que se quiere lograr, generalmente influye también el sector donde se ubica el negocio, ya que las estrategias de promoción son diferentes para cada sector y así mismo para cada segmento de mercado porque las preferencias, costumbres y estilos de vida siempre serán diferentes, así que también es importante el estudio del segmento de mercado para implementar las estrategias de promoción de marketing.
CANAL DE DISTRIBUCIÓN	Philip Kotler y Gary Armstrong, definen un canal de distribución como un conjunto de organizaciones que dependen mutuamente y que participan en la ponencia de un producto a disposición del consumidor final	Esta variable hace referencia al número de clientes que manejan un producto / familia o marca en comparación al universo total de clientes.

Nota. Autoría propia (2020)

3.3. Marco teórico

Dado que este trabajo se centrará en el diseño de estrategias para incrementar las ventas de la marca Don Maíz, resulta fundamental dar cuenta de la definición que aquí se les atribuye para empezar, las estrategias son planes de acción mediante los cuales se crea valor continuamente.

El lograr incremento en las ventas de un producto implica capturar valor a lo largo del tiempo y es uno de los principales cuestionamientos que persigue a una compañía, cómo incrementar las ventas de la producción.

Las compañías pueden tener un buen producto, de excelente calidad y con un equipo comercial con muchos deseos de vender, pero si los clientes no llegan es necesario diseñar planes de acción que permitan que los consumidores se decidan por nuestras marcas.

Existen diferentes estrategias para dinamizar y reactivar las ventas, algunas requieren de fuertes inversiones de dinero y otras requieren de un alto nivel de creatividad, sin embargo, las organizaciones necesitan generar inversión en el crecimiento de estrategias de ventas pues aportarán a la sustentabilidad de la marca don maíz.

OBJETIVO	CONCEPTO	AUTOR
Alcanzar la distribución numérica del 25% en el canal tradicional para el año 2021, en la distribuidora R&M.	Distribución: Llevar hasta el consumidor final el bien o servicio producido mediante la planificación, coordinación y desarrollo de acciones y actividades para así satisfacer una necesidad.	(Distribución Aplicada, 2012)
Plantear estrategias pull, push y de trade marketing para lograr el 25 % de la distribución numérica.	Trade Marketing: Es la alianza estratégica entre los integrantes del canal de distribución con el objetivo de colaborar, desarrollar e implantar acciones de marketing, con el fin de obtener beneficio mutuos, satisfacer y fidelizar al consumidor final en una relación de partnership.	(Retail Institute, 2015)
Plantear estrategias pull, push y de trade marketing para lograr el 25 % de la distribución numérica.	Estrategia competitiva: Es competir de forma inteligente en un mercado, utilizando aspectos como oportunidades, características de la competencia, grado de satisfacción del cliente, de manera en que estos aspectos se conviertan en una oportunidad	(Martínez Pedros, D y Milla Gutiérrez A, 2012)
Determinar la situación actual de la distribución y venta de Arepas Don MAÍZ en la Distribuidora R&M.	Ventas: Es necesario que la empresa promocióne su producto o servicio si desea incrementar sus niveles de ventas, puesto que el cliente no llega por sí sólo si el producto no llama su atención.	(Kottler p., 2001)
Plantear estrategias pull, push y de trade marketing para lograr el 25 % de la distribución numérica.	Competencia: Situación en la que se encuentran varias empresas del mismo sector, tratando de ofertar un mismo bien.	(ABC, 2000)
Alcanzar la distribución numérica del 25% en el canal tradicional para el año 2021, en la distribuidora R&M.	Distribución Numérica: Es el número de puntos en el que se encuentra disponible a la venta un producto	(Joaquin Vallejo,2012)
Plantear estrategias pull, push y de trade marketing para lograr el 25 % de la distribución numérica.	Una estrategia push: impulsa el producto hacia el mercado para que pueda ser vendido al consumidor final.	(Juan Sobejano,2014)

Plantear estrategias pull, push y de trade marketing para lograr el 25 % de la distribución numérica.	El modelo pull: parte desde el mercado y crea una oferta controlada en base a las necesidades.	(Juan Sobejano,2014)
Plantear estrategias pull, push y de trade marketing para lograr el 25 % de la distribución numérica.	Trade marketing: se define como promocionar ante un vendedor minorista el producto, con el fin de que este lo adquiera y genere un mayor nivel de ventas a cambio de beneficios tangibles o intangibles.	(Susana Galeano, 2019)
Establecer indicadores de gestión, permitan realizar el debido control y seguimiento.	Un indicador de gestión: permite controlar el desempeño y desarrollo de actividades y procesos, ayudan a reconocer aspectos a mejorar.	(Carlos Mario Perez Jaramillo, 2015)

Nota. Autoría propia (2020)

3.4. Marco legal

Para el desarrollo de nuestra propuesta es importante conocer las normas que rigen en el mercado colombiano acerca del proyecto, es por esto que damos a conocer las más relevantes:

3.4.1. Normatividad que regula las actividades relacionadas con la protección al consumidor.

(El artículo 1° de la Ley 1480 de 2011 (Octubre 12) Indica como su principal objetivo la protección, promoción y garantía de efectividad y libre ejercicio de los derechos con los que cuentan los consumidores, así como la protección de intereses económicos y la protección de su salud y seguridad, acceso a información nutricional, con el fin de realizar elecciones fundamentadas en la información que brindan las envolturas de los alimentos y las empresas.

De forma complementaria a través del artículo 7° hace referencia a la garantía legal y en la cual determina que las empresas se encuentran en la obligación de responder por aspectos de su producto tales como calidad, idoneidad, seguridad, buen estado y funcionamiento de los productos.

Parágrafo. La entrega o distribución de productos con descuento, rebaja o con carácter promocional se acogen a las disposiciones contenidas en la presente Ley.

Mediante el Artículo 10 se determina que la responsabilidad por garantía legal ante el consumidor, y que recaerá solidariamente en los productores y proveedores respectivos. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020).

3.4.2. Normatividad que rige y regula la realización de actividades que impliquen afectación de vías y espacios públicos.

(CNTT). Actividades Colectivas En Vías Públicas.

Esta autorización se debe solicitar anticipadamente frente a la autoridad competente. No deben afectar el curso normal del flujo vehicular. En caso de actividades deportivas se deben suministrar elementos de seguridad y tomar precauciones.

3.4.3. Normatividad que rige y regula las actividades relacionadas con la comercialización de productos.

Resolución 2674 DE 2013

(El artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012), los alimentos producidos con el fin de distribuirse en territorio nacional deben contar con un registro sanitario acorde a su riesgo de afectación en la salud del usuario.

3.4.4. Normatividad que rige y regula las actividades de vigilancia y control

los alimentos producidos con el fin de distribuirse en territorio nacional deben contar con un registro sanitario acorde a su riesgo de afectación en la salud del usuario conforme la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social. (El artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012)

3.4.5. Normatividad que regula las actividades relacionadas con avisos y elementos publicitarios.

El artículo 269 de la Constitución política de Colombia establece que las Entidades Públicas, se encuentran obligadas a implementar métodos de control interno según lo disponga la Ley (Colombia, El artículo 269)

Publicidad Exterior Visual – PEV:

Medio de comunicación masivo que busca llamar la atención de los usuarios con elementos visuales desde las diferentes vías de acceso público. (Decreto 959 de 2000, Artículo 2)

Se deben anexar los siguientes formatos: 126pm04-16-f-a20-1 lista de chequeo, 126pm04-16-f-a301 Formato solicitud de registro.

3.4.6. Normatividad que rige y regula las actividades relacionadas con la competencia.

La LEY 256 de 1996 establece las normas ante la competencia desleal, donde a través del artículo 1 indica que el objetivo de la es garantizar la libre y leal competencia, prohibiendo actos deshonestos que inciten a la competencia desleal conforme con lo establecido en el numeral 1o. del artículo 10 bis del Convenio de París, aprobado mediante Ley 178 de 1994.

3.4.7. Normatividad que rige y regula las actividades relacionadas con las promociones vigiladas por ETESA.

La Empresa Territorial para la Salud (ETESA) podrá explotar juegos promocionales en el territorio nacional, además podrá autorizar su realización. Los juegos promocionales a nivel departamental los explota y autoriza la Sociedad de Capital Público Departamental (SCPD).

Capítulo 4. Marco metodológico

En esta parte del proyecto se mencionarán y justificarán brevemente las técnicas y métodos implementados en el desarrollo de la presente investigación. También hace referencia a los procedimientos que se utilizaron con el fin de cumplir los objetivos que persigue el presente plan de mejora.

4.1. Descripción metodológica

En el presente plan de mejora, se desarrolla una metodología con enfoque investigativo mixto, el cual permite realizar un proceso que recolecta y analiza datos cuantitativos y cualitativos de la compañía. La metodología se basa en exploración de datos de fuentes secundarias como artículos, historia de la compañía, resultados Nielsen y libros de marketing. El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo, ya que se analiza e investigan aspectos que ocurren en la realidad, permitiendo encontrar patrones significativos que conlleven a lograr los objetivos deseados. El proceso de recolección y procesamiento de datos se realiza por medio del análisis de datos Nielsen, de la Federación Nacional de Comercio y fuentes de la compañía.

Con el fin de determinar que estrategias implementar para alcanzar el 25% de distribución numérica y así mismo incrementar las ventas de Arepas Don Maíz, se analiza e identifica el comportamiento del consumidor y los factores que influyen en su decisión de compra, se identifica que la relación estrecha que existe entre el tendero y el comprador (canal tradicional), genera fidelización por parte del consumidor, también se identifica que los hábitos alimenticios están muy ligados a la practicidad y la economía.

4.1. Matriz DOFA

4.1.1. Planteamiento estratégico DOFA.


 <p>ANALISIS DOFA</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> No cuentan con un producto que no se requiera refrigerar Distribución Numérica no Alcanza el promedio que solicita la compañía. Desconocimiento de la Marca Don Maíz por parte del consumidor final. Ausencia de material POP y comunicación en medios masivos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo de Atención y Canal de Distribución de Competencia (Auto venta) Alta presencia de productos sustitutos. Competidores caseros con precios bajos.
	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Respaldo de la marca ALPINA Portafolio Diferenciado en Línea Saludable, Queso, Blanca. Calidad certificada HACCP. Producto de la canasta familiar. Portafolio más amplio del mercado. Marca líder en el Mercado nacional 40% Part en ventas. Larga vida útil del producto (44 Días) 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Realizar actividades que aumenten el consumo de la Marca don Maíz, mediante la rotación en clientes Pareto, Mini mercados por medio de degustación brindando alternativas de consumo a nuestro cliente Final.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación Fuerza de Ventas Realizar un piloto con Auto venta refrigerado. Cultura de consumo en Bogotá Competidores pequeños Tecnología de punta para dejar el producto fuera de la nevera. Producto es tendencia en el estilo de vida de los consumidores. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Realizar capacitaciones bimestrales y retroalimentación a la fuerza comercial de resultados y planes de mejora en los sectores que no se esté cumpliendo con el número de clientes impactados</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>A través de impulso y degustación en clientes Pareto se realizara actividades promocionales dando a conocer ventajas y calidad del producto a nuestro consumidor.</p>

Figura 14. Planteamiento estratégico DOFA. Autoría propia (2020)

Se pretende con el siguiente análisis proponer estrategias que minimicen las amenazas y contrarresten las debilidades de las líneas de Don Maíz, aprovechando las fortalezas y las oportunidades de la marca y su potencial en el mercado y de este modo incentivar la compra del producto enfocado al consumidor final.

Capítulo 5. Propuesta de mejora

5.1. Propuesta de desarrollo

La situación actual del producto Arepas Don Maíz en el canal Tradicional de Bogotá no ha cumplido con el presupuesto en ventas, ya que su gestión comercial no se ha enfocado eficientemente, es importante conocer que la distribuidora R&M comprende 10.500 tiendas.

Con el propósito de cumplir el presupuesto en ventas, desarrollamos para el canal tradicional una estrategia de Distribución Numérica del 25% y Volumen en unidades que ayude a proporcionar una propuesta de desarrollo muy contundente que comprenda; canal, fuerza de ventas, cliente, shopper. Adicional consideramos que el producto necesita una comunicación más efectiva por tanto el material pop será la herramienta que seduzca la compra y se entregue al consumidor, la fuerza de ventas debe garantizar el producto este ubicado en cada punto de venta y no generar agotados.

La mayor inversión en el trade marketing se llama MATERIAL POP que para cualquier producto es la herramienta más precisa para comunicar todas las características las mismas y adicionales promociones y concursos que influyan en la venta, no solo para los tenedores, también para la fuerza de ventas como factor motivacional. El material P.O.P en la últimamente ha avanzado drásticamente y su evolución permite crear afiches (ayuda ventas) promociones escritas en burbujas (chispas, móviles) que en ultimas van tras el mismo objetivo, la rotación de los productos en el mercado y la visibilidad eficaz, ventas silenciosas. En el canal tradicional el cliente toma sus decisiones de compra en el punto de venta, por lo cual son tan importantes las estrategias de trade marketing.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	UND X ACTIVIDAD	PERIODISIDAD ANUAL	TOTAL UDN AÑO	VALOR UNITARIO	TOTAL
ACTIVIDADES DE INTEGRACION	DESAYUNO	38	4	152	\$ 6.000	\$ 912.000
	CENAS DOBLES	4	2	8	\$ 100.000	\$ 800.000
	REFRIGERIOS	38	4	152	\$ 4.000	\$ 608.000
ANCHETAS FUERZA VENTAS	ANCHETA DON MAIZ	12	2	24	\$ 15.000	\$ 360.000
	MORRAL + PRODUCTO	8	2	16	\$ 30.000	\$ 480.000
	ANCHETA ESPECIAL	6	2	12	\$ 50.000	\$ 600.000
MATERIAL P O P	VOLANTES	1500	4	6000	\$ 71	\$ 426.000
	AFICHES	800	2	1600	\$ 302	\$ 483.200
	SALTARINES	2000	3	6000	\$ 80	\$ 480.000
	CATALOGOS	50	2	100	\$ 1.500	\$ 150.000
	LIBRETAS	1000	1	1000	\$ 800	\$ 800.000
	ESFEROS	500	3	1500	\$ 400	\$ 600.000
PROMOCION CANAL TAT TENDERO	4XS ARP RPLT PAQ	447	2	894	\$ 3.225	\$ 2.883.150
	3 AREP RPLT PAQ GRTS QSTO 185 GR	150	3	450	\$ 3.125	\$ 1.406.250
	3 AREP RPLT PAQ GRTS LCH DESL 1.1 LT	800	1	800	\$ 3.125	\$ 2.500.000
PROMOCION AL CONSUMIDOR	3 AREP RPLT PAQ GRTS \$ 1.000 HUEVOS CONSUMIDOR	1000	2	2000	\$ 1.000	\$ 2.000.000
	3 AREP RPLT PAQ GRTS 2 PAST CHOC CONSUMIDOR	500	3	1500	\$ 1.600	\$ 2.400.000
	DEGUSTACION DON MAIZ	6	80	480	\$ 3.225	\$ 1.548.000
	REDENCION 5 EMPQ GRTS 1 AREP RPLT PAQ (16%)	400	2	800	\$ 3.225	\$ 2.580.000
INCENTIVOS FUERZA VENTAS Y LIDER EQUIPO	BONOS SODEXO	40	10	400	\$ 10.000	\$ 4.000.000
	LICUADORAS	6	2	12	\$ 50.000	\$ 600.000
	BISICLETAS	5	2	10	\$ 180.000	\$ 1.800.000
	TELEVISOR	1	3	3	\$ 700.000	\$ 2.100.000
	MOTO	1	1	1	\$ 3.503.400	\$ 3.503.400

Figura 15. Presupuesto específico. Autoría propia (2020)

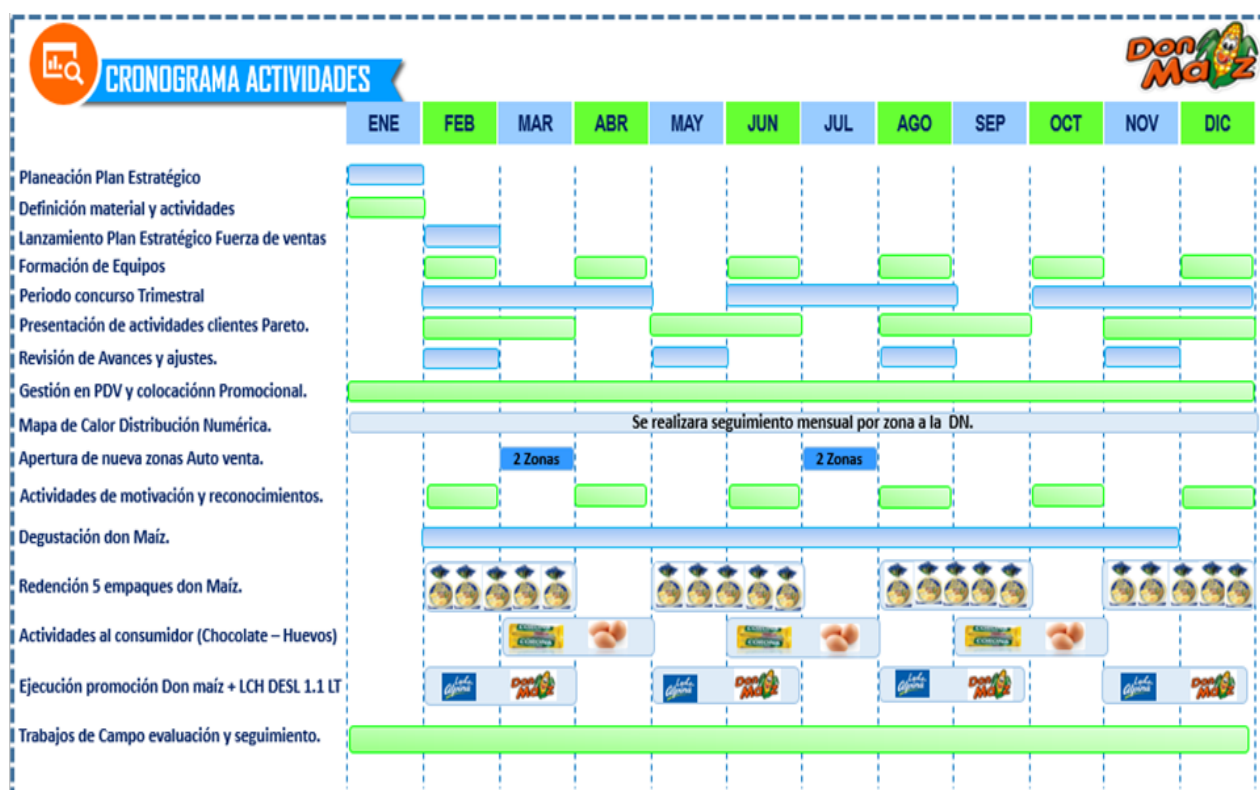


Figura 16. Cronograma de actividades. Autoría propia (2020)

IMPULSO EN MINIMERCADOS Y CLIENTES PARETO

OBJETIVO ESTRATEGICO Desarrollar actividades de impulso con herramientas que impacten visualmente al consumidor y aumenten el drop size del punto de venta

MECANICA

- ✓ Se realiza negociación de 50 Paquetes de Arepas con los Mini mercados y se apoya la evacuación del producto con el impulso durante 3 días consecutivos.
- ✓ Se envía impulso con 12 Paquetes de Arepas por día y poder llegar a 90 personas brindado degustación.





Figura 17. Estrategia. Autoría propia (2020)

CONCURSO FUERZA DE VENTAS

OBJETIVO ESTRATEGICO Comprometer y motivar al equipo comercial logrando sus metas establecidas mediante premios remunerados y en especie .

MECANICA

- ✓ Cumplimiento de metas Numéricas 25% gana \$ 50.000 mensual.
- ✓ Se realizara Metas semanales
- ✓ Concurso Trimestral
- ✓ Concurso por Puntos se tiene en cuenta (Drop Size, Numérica y Ponderadas en clientes.

CONDICIONES

- ✓ Se liquida el concurso con la numérica de Qlik Sense
- ✓ Se pagará mes vencido y a total de incremental en las numéricas
- ✓ La ejecución de la promoción 3x4 se debe dar en los clientes no manejantes

Figura 18. Fuerza de ventas. Autoría propia (2020)

FOCO DE LAS PROMOCIONES

OBJETIVO ESTRATEGICO Incrementar Venta de la marca por medio del recurso promocional que estará enfocado en Tendero y Consumidor Final logrando una mayor rotación del producto en el Punto de venta.

MECANICA TENDERO

- ✓ El asesor es responsable de lograr una venta efectiva e incremental con el recurso promocional que asigna diariamente.
- ✓ Llegar a clientes No manejaarte del producto don Maíz con este recurso promocional.
- ✓ Realizar venta inteligente manejando tabla de descuentos siendo efectiva la venta.





✓ Realizar negociación con el Mini mercado informando las Actividades que tenemos mensualmente con Chocolate y Huevos.  

MECANICA CONSUMIDOR

- ✓ La actividad que se tiene planeada 3 PAQ AREP GRTS HUEVOS el consumidor que compre 3 PAQ AREP puede reclamar Gratis \$ 1000 de Huevos, se paga este recurso con los soportes del Boucher.
- ✓ Redención de Empaques, se realizara un Ranking de Mayor a menor y se deja como punto de canje a los 5 mejores clientes de cada zona , el consumidor reúne 5 empaques de la marca Don Maíz y puede reclamar gratis 1 paquete de arepas.







Figura 19. Promociones. Autoría propia (2020)

Capítulo 6. Indicadores que miden la propuesta de mejora

6.1. Tabla descriptiva de indicadores

Tabla 4.

Tabla descriptiva de indicadores.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	METAS	INDICADORES
ACTIVIDADES DE INTEGRACION	Realización de concurso actividad "Cenas Dobles" con la participación de los 8 asesores , con el fin de motivar a los mejores desempeños y premiar sus resultados del año 2.020.	Lograr Fidelizar y comprometer al equipo comercial e incrementar Drop Size promedio con el cumplimiento de la cuota Sell Out, con la realización de Actividades de Integración	Cumplimiento Cuota Out in año 2020. $\frac{\text{Venta Out in VIP } \$ 2020}{\text{Cuota Out in VIP } \$ 2020} * 100$
ANCHETAS FUERZA VENTAS	Se realizara concurso con 2 variables Cumplimiento de Cuota y Distribución Numérica	Lograr el cumplimiento al 100% del presupuesto asignado y Numérica establecida del 25%	Cumplimiento presupuestal= $\left(\frac{\text{Venta realizada}}{\text{Presupuesto}} \right) \times 100$
PROMOCIÓN DE VENTAS	<p>La promoción está enfocada en dos entes.</p> <p>Realizar promoción al tendero</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar promoción PAGUE 3 LLEVE 4 En AREP RPLT; 3 AREP RPLT GRTS QSTO 185GR; ✚ 3 AREP RPLT PAQ GRTS LCH DESL 1.1 LT promoción dirigida Tendero canal Tradicional con el fin de incentivar la compra y recuperar los volúmenes perdidos en lo transcurrido del año. <p>Realizar promoción al consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ 3 AREP RPLT PAQ GRTS \$1.000 HUEVOS CONSMDOR; ✚ 3 AREP RPLT PAQ GRTS 2 PAST CHOC CONSMDOR; ✚ REDENCION 5 EMPQ GRTS 1 AREP RPLT PAQ (16%) con el objetivo de llegar al consumidor final con una actividad diferencial y valor agregado. 	<p>Cuando salimos con una promoción al mercado, lo que se busca es traer una venta incremental que nos permita llegar a los objetivos trazados, pero a su vez, esta promoción tiene un impacto directo en el precio por Tonelada de nuestros productos.</p> <p>INCENTIVAR LA COMPRA A TRAVÉS DE PROMOCIÓN ENFOCADA TENDERO Y CONSUMIDOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Recuperar el GAP del 4% en ventas y la diferencia del 13% en Distribución Numérica en Distribuidora RYM al cierre del 2020. 	$\text{Precio x Tonelada} = \frac{\text{Venta en } \$}{\text{Toneladas Entregadas al Cliente}}$

<p align="center">INCENTIVOS FUERZA VENTAS Y LIDER EQUIPO</p>	<p>Concurso Fuerza ventas su medición se realizará por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Gana diario ✚ Cumplimiento Distribución Numérica 25% ✚ Cumplimiento de presupuesto al 100%. ✚ Concurso por ganar espacio Punto de venta. ✚ Concurso Indicadores por Puntos. ✚ Ranking mejores cumplimientos del mes frente al presupuesto asignado. <p>Estas actividades se realizaran durante el Año 2020.</p>	<p>Incentivar al equipo comercial mediante el concurso trimestral y mensualmente según políticas establecidas.</p>	<p>*Crecimiento= $((\text{Periodo actual} / \text{Periodo anterior}) - 1) \times 100$</p> <p>*Distribución ponderada= $\text{Venta clientes compradores} / \text{Venta total mercado}$</p>
<p>CUOTA DIARIA LINEAL</p>	<p>La cuota diaria lineal es lo que un asesor debería vender por día para lograr su presupuesto, asumiendo que todos los días se comportan iguales.</p>	<p>Cuota Diaria Lineal = $\text{Presupuesto del mes} / \# \text{Días Hábiles del mes}$</p>	
<p>PROYECCION DE CIERRE</p>	<p>Cálculo utilizado para predecir cómo va a ser el cierre de ventas de un mes con base a la información de ventas acumulada a un corte específico.</p>	<p>Proyección de cierre = $(\text{Venta Acumulada} / \text{Días Transcurridos}) * \text{Días Hábiles}$</p>	
<p>CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO</p>	<p>Corresponde al cumplimiento en ventas frente al presupuesto del mes / semestre / año</p>	<p>Cumplimiento presupuestal= $(\text{Venta realizada} / \text{Presupuesto}) \times 100$</p>	
<p>SHARE DE MEERCADO</p>	<p>A partir de esta variable es que se puede entender el % de mercado que una marca / categoría tiene frente al total del mercado.</p>	<p>Share de Mercado = $\text{Venta Don Maíz} / \text{Venta total de Arepas}$</p>	
<p>DISTRIBUCION NUMERICA</p>	<p>Esta variable hace referencia al número de clientes que manejan un producto / familia o marca en comparación al universo total de clientes.</p>	<p>Efectividad Mes = $\text{Clientes compradores BY} / \text{Clientes compradores Alpina}$</p>	
<p>DROP SIZE</p>	<p>Este indicador nos permite saber el valor promedio que un cliente nos pide por factura. Se puede analizar total factura, o se puede detallar hasta nivel producto.</p>	<p>Precio x Gramo = $\text{Precio de Venta Público (P.V.P)} / \text{Gramaje del producto}$</p>	
<p>FRECUENCIA DE PEDIDO</p>	<p>Gracias a esta variable podemos conocer cuál es la frecuencia de pedido de un cliente en un periodo de tiempo específico. Con este indicador lo que se busca es entender el número de pedidos que un cliente hace a la semana.</p>	<p>F.P = $\# \text{Facturas} / \# \text{Clientes} / \# \text{Semanas}$ $\# \text{Semanas} = \text{Días Hábiles} / 6$</p>	
<p>UNIDADES PROMEDIO POR CLIENTE</p>	<p>Lo que se busca conocer con esta variable queda muy claro en su nombre; Se busca entender cuántas unidades en promedio maneja un cliente de una referencia específica.</p>	<p>U.P.C = $\text{Unidades vendidas AREP RPLT} / \text{Clientes compradores AREP RPLT}$.</p>	

Nota. Autoría propia (2020)

6.2. Presupuesto estimado de ventas

CLIENTES ACTUALES	DISTRIBUCION NUMERICA	META IMPACTAR CLIENTES
10500	25%	2625

Figura 20. Base de datos actual. Autoría propia.

META PROM MES PAQ X CLIENTE	TOTAL PAQ MES	VALOR PAQ	VENTA X MES	TOTAL AÑO
4	10500	\$ 2.700	\$ 28.350.000	\$ 340.200.000

Figura 21. Metas. Autoría propia (2020)

ESTIMADO VENTAS	\$ 340.200.000
DESCUENTO	10%
COSTO INVERSION	\$ 34.020.000
CRECIMIENTO 2021 Vs 2019	136%

Figura 22. Proyección. Autoría propia (2020)

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	%	RESPONSABLE
Actividades de Integracion	\$ 2.320.000	7%	MERCADEO
Anchetas Fuerza Ventas	\$ 1.440.000	4%	
Material POP	\$ 2.939.200	9%	
Promociones canal T A T	\$ 15.317.400	45%	TRADE MARKETING
Incentivo Fuerza Comercial	\$ 12.003.400	35%	
TOTAL	\$ 34.020.000	100%	

Figura 23. Presupuesto general. Autoría propia (2020)

6.3. Tasa de retorno de inversión

ROI: (Ingresos- Inversión)/Inversión

ROI: (\$340.200.000 – \$34.020.000) / \$34.020.000

ROI: 9

Conclusiones y recomendaciones

La Compañía Alpina en los próximos 2 años busca Incrementar las ventas en un 8%, en la categoría don Maíz de los cuales 5% representan una recuperación de las ventas que disminuyeron en el año 2019 y el 3% es la proyección de crecimiento real.

La Distribución Numérica de la Marca don Maíz se busca incrementar el 8% manteniendo el 25% que vamos lograr con las estrategias y actividades que se implementan en este proyecto.

Las estrategias de trade marketing permiten posicionar la marca Don Maíz y generar recordación al consumidor final.

Los indicadores de gestión planteados, permiten realizar un seguimiento periódico de mejora en la propuesta trazada y así plantear si es necesario la modificación de alguna estrategia o actividad a desarrollar.

Se recomienda a la empresa Alpina, poner en marcha todas las estrategias planteadas en el presente plan de mejora para incrementar las ventas y Distribución Numérica de la categoría don maíz y así dar cumplimiento a los objetivos de la compañía.

Es importante realizar una socialización del plan de mejora en las áreas de la empresa y así generar compromiso de cumplimiento de todas las estrategias planteadas por cada uno de los colaboradores en el de desarrollo del mismo.

Realizar seguimiento y control en la ejecución del presente plan de mejora, en donde se logre identificar los aspectos positivos y oportunidades de mejora.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). *Cruso de leyes ambientales*. Recuperado de: Web: <http://ambientebogota.gov.co/es/web/sda/formatos-para-tramites-ante-la-sda/%20/%20Solicitudes%20relacionadas%20con%20calidad%20del%20aire,%20Auditiva%20y%20Visual%20/%20Registro%20de%20Elementos%20de%20Publicidad%20Exterior%20Visual>
- Alpina. (2020). *No Lácteos*. Obtenido de Web: alpina.com/productos/no-lacteos
- Arepas Carriel. (2020). *Menu*. Recuperado de: Web: <https://www.arepascalcarriel.com/>
- Definición ABC. (2020). *Definición de Competencia*. Recuperado de: Web: <https://www.definicionabc.com/general/competencia.php>
- Don Maiz. (2020). *Historia para anfitriones*. Recuperado de: Web: <http://www.donmaiz.com/>
- Doña Paisa. (2020). *Historia*. Recuperado de: Web: <https://www.arepasdonapaisa.com/nuestra-empresa-arepas-dona-paisa-colomb>
- El Tiempo. (2018). *Gasto en arepas crece 5 % anual y se ubica en \$ 505.000 millones*. Recuperado de: Web: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/consumo-venezolano-impulsa-crecimiento-de-ventas-de-arepa-en-colombia-379798>
- Galeano, S. (2019). *Trade Marketing: qué es y cuál es su importancia*. Recuperado de: Web: <https://marketing4ecommerce.mx/trade-marketing-que-es-y-cual-es-importancia/>
- Hernandez,R., Fernandez, C., y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la investigación (5ª Ed.)*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Jaramillo, C. (2020). *Los Indicadores de Gestion*. Recuperado de: Web: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Jiménez, S. (2014). *Distribución comercial aplicada*. Madrid España: ESIC.
- Kantar world panel. (2016). *¿Quiénes son los canales preferidos por los hogares?* Recuperado de: Web: <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Quines-son-los-canales-preferidos-por-los-hogares>

- Kotler. (2003). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de: Buenas tareas: <https://www.buenastareas.com/>
- Kotler. (2003). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de: Documento web: <http://repositorio.uandina.edu.pe/>
- Kotler y Armstrong. (2013). *Marketing 2.0*. Recuperado de: Biblioteca UDLA: <https://www.uniamazonia.edu.co/AccesoRapido/>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Mexico: Pearson Education.
- La república. (2019). *Tiendas de barrio, el canal tradicional que se sigue reinventando*. Recuperado de: Web: <https://www.larepublica.co/consumo/tiendas-de-barrio-el-canal-tradicional-que-se-sigue-reinventando-2899909>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid España: ALTAIR.
- Moya, L. (s.f.). *Instrumentos para medir y gestionar la creación del valor*. Recuperado de: Web: <https://prezi.com/dlufexiyrvnl/instrumentos-para-medir-y-gestionar-la-creacion-del-valor/>
- Nielsen. (2015). *Principales tendencias del mercado de alimentos*. Recuperado de: Web: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2015/tendencias-alimentos-colombia/>
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución, gestión comercial y logística (1.a ed.)*. Recuperado de: Web: <https://prezi.com/dlufexiyrvnl/instrumentos-para-medir-y-gestionar-la-creacion-del-valor/>
- Portafolio. (2017). *El nuevo negocio al que le apuesta Alpina*. Recuperado de: Web: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-nuevo-negocio-al-que-le-apuesta-alpina-506086>
- Sary. (2020). *Menu*. Recuperado de: Web: <https://sary.com.co/>
- Sinnaps. (2020). *La matriz de MCKINSEY*. Recuperado de: Web: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-mckinsey>
- Sobejano, J. (2020). *Enfoque Push y enfoque pull*. Recuperado de: Web: <https://www.sintetia.com/enfoques-push-y-enfoques-pull-en-procesos-de-innovacion/>

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing (13.a ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Toro, P. (2017). *Matriz McKinsey*. Recuperado de: Web: <https://www.youtube.com/watch?v=Ob-EReBCJ6s&t=231s>

Universidad de Quito. (2013). *Promoción*. Recuperado de: Documento web: <http://repositorio.usfq.edu.ec/>

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. (S.f). *Plan de marketing*. Recuperado de: Documento web: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/>

Vallejo , J. (2012). *Estrategia de distribución: numérica vs Ponderada*. Recuperado de: Web: <http://joaquinvallejo.blogspot.com/2012/09/estrategia-de-distribucion-numerica-vs.html>

Vásquez, G. (2009). *Los canales de distribución y el valor para el consumidor. Temas de Management 2*. Recuperado de: Documento web: <http://www1.eafit.edu.co/jbaby/Los%20canales%20de%20distribucion%20y%20el%20valor%20para%20el%20consumidor.pdf>