

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA FRIGO-GHER EN EL SECTOR PESQUERO

DUARTE CORZO IVAN ALEJANDRO
RINCON GUTIERREZ JUAN SEBASTIAN
RODRIGUEZ R. CAMILO ALEJANDRO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BOGOTÁ D.C.

2017

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA FRIGO-GHER EN EL SECTOR PESQUERO

DUARTE CORZO IVAN ALEJANDRO
RINCON GUTIERREZ JUAN SEBASTIAN
RODRIGUEZ R. CAMILO ALEJANDRO

Asesor de Trabajo
Ospina Estupiñan Héctor Rodrigo

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BOGOTÁ D.C.

2017

Nota de aceptación

JURADO

JURADO

BOGOTÁ D.C

2017

Agradecimientos y dedicatorias

Este proyecto va dedicado a nuestras familias, siendo especialmente para nuestros padres que son nuestros acompañantes, impulsores, y motivadores para un excelente crecimiento académico y profesional, de mismo modo agradecemos a todos los docentes que muy pacientemente nos apoyaron en el proceso para la buena creación de este proyecto, y a el docente Héctor Rodrigo Ospina Co – Director de la especialización de gerencia estratégica de marketing, quien fue el guía para llevar acabo y finalizar de forma estupenda el presente proyecto que nos permite graduarnos como especialistas en Marketing.

De antemano agradecemos la colaboración y la generosa colaboración de la empresa Gher Asociados, representada por la marca Frigo-Gher, a través de su gerente general don Luis Ernesto Gonzáles quien permitió realizar el presente proyecto a su empresa, brindándonos información pertinente y concisa.

Resumen ejecutivo

La empresa Gher Asociados representado por la marca Frigo-Gher en el mercado de pescados y mariscos de la ciudad de Bogotá nació a finales de los años setenta, como una empresa familiar que distribuía y comercializaba productos de la pesca natural, a través de los años la gerencia general junto con su equipo de trabajo ha intentado consolidar la empresa como marca líder en el mercado, pero por diversos motivos internos y condiciones de la economía colombiana, la empresa no logro tal objetivo; En el año 2017, un grupo de trabajo de estudiantes de la especialización de gerencia estratégica de marketing de la Universitaria agustiniana, pone total interés hacia la empresa y su problemática, tomándolo como proyecto integrador para la especialización, para de esa forma poder establecer una posible solución estrategia comercial y de mercadeo para que la empresa pueda finalmente posicionar la marca frente a la competencia actual, y obtenga a un crecimiento representativo para la empresa.

Palabras clave: Estrategia Comercial, Mercadeo, Posicionamiento, Crecimiento, Marca.

Abstract

The company Gher Asociados represented by the brand Frigo-Gher in the market of fish and shellfish of the city of Bogotá was born in the late seventies, as a family company that distributed and commercialized products of the natural fishing, through the years the General management together with his work team has tried to consolidate the company as a leading brand in the market, but for various internal motives and conditions of the Colombian economy, the company does not achieve such objective; In the year 2017, a group of students of the specialization of strategic management of marketing, is directed to the company for the realization and possible practical application of this project, in order to be able to establish a possible solution Commercial and marketing strategy so that the company can finally position the brand against the current competition, and obtain a representative growth for the company.

Key words: Commercial Strategy, Marketing, Positioning, Growth, Brand

Contenido

Introducción	10
Capítulo 1. Antecedentes y descripción del problema	11
1.1. Antecedentes	11
1.2. Delimitación del problema	12
1.3. Formulación del problema	12
1.4. Pregunta problema	14
Capítulo 2. Objetivos y justificación	15
2.1. Objetivos	15
2.1.1. Objetivo general.	15
2.1.2. Objetivos específicos.	15
2.2. Justificación	16
Capítulo 3. Marco referencial	17
3.1. Marco contextual	17
3.1.1. Análisis de la economía del país.	17
3.1.2. Análisis de la industria.	18
3.1.3. Análisis del mercado y la competencia.	21
3.1.4. Aspectos misionales y gobierno corporativo.	24
3.1.5. Portafolio de productos.	30
3.1.6. Perfil del cliente.	34
3.2. Marco geográfico	35
3.3. Marco histórico	36
3.4. Marco teórico	37
3.4.1. Canales de comunicación.	38

3.4.2. Comunicación comercial aplicada.	39
3.4.3. Comunicación y publicidad asertiva.	40
3.4.4. Objetivos, ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas.	41
3.5. Marco conceptual	43
3.6. Marco legal	44
Capítulo 4. Metodología del proyecto	45
Capítulo 5. Diagnóstico del proyecto	48
Capítulo 6. Propuesta de mejora	51
6.1. Componentes integradores	53
6.1.1. Marketing estratégico.	53
6.2. Comportamiento del consumidor	56
6.2.1. Perfil del consumidor.	56
6.2.2. Hábitos de consumo.	57
6.2.3. Relación empresa-consumidor.	60
6.2.4. Comercio electrónico.	60
6.2.5. Percepción de la marca.	60
6.2.6. Innovación.	61
6.2.7. Comunicación.	61
6.3. Comunicación estratégica	64
6.3.1. Promoción de ventas.	64
6.3.2. Ventas personales.	64
6.3.3. Publicidad.	64
6.4. Marketing comercial	67
6.4.1. Acciones definidas para el plan comercial.	67
6.4.2. Acciones definidas para los canales de distribución.	68

6.4.3. Acciones promocionales que apoyen el producto o servicio en el mercado.	72
6.4.4. Presupuesto de ventas estimado para la propuesta de mejora.	74
6.4.5. Parámetros de la política comercial según la propuesta de mejora.	80
6.5. Gerencia de desarrollo de productos y servicios	88
6.5.1. Acciones de mejora para el producto planteado.	88
6.5.2. Acciones de mejora para la marca del producto.	89
6.5.3. Acciones de servicio y garantía de respaldo del producto y servicio.	89
Capítulo 7. Indicadores que miden la propuesta de mejora	91
7.1. Estructura de costos	91
7.2. Presupuesto estimado de ventas	92
7.3. Tasa de Retorno de Inversión (ROI)	93
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
Referencias	96
Lista de Figuras	100
Lista de Tablas	101

Introducción

El presente proyecto con énfasis al mercadeo estratégico, está dirigido a indagar, evaluar y plantear posibles soluciones a la pregunta sobre ¿Cómo hacer para posicionar la marca en el mercado actual?, todo gestionado a través de la evaluación del plan de mercadeo que tiene la empresa en la actualidad, para así poder establecer las falencias y amenazas que perjudican el cumplimiento a la interrogante; Para el desarrollo del presente proyecto, se fijaron unas directrices por parte de la especialización que constaban de seguir un plan trabajo en el cual determina el recibir apoyo, información y estudios sobre la temáticas más pertinentes sobre el mercadeo estratégico a el grupo de trabajo que lleva acabo el actual proyecto, integrando cada tema a la empresa, para así cumplir con el objetivo planteado para el presente proyecto y poder posibilitar una solución pertinente, eficiente y eficaz para la marca Frigo-Gher.

La fijación y el desarrollo del planteamiento estratégico de la investigación a la marca y empresa Frigo-Gher, tiene como pilar fundamental, cuatro marcos, siendo estos los marcos: estratégico, teórico, conceptual, y legal, teniendo encasillados y desarrollados dentro de las lista de contenidos los tres últimos, y englobando el total desarrollo del marco estratégico durante todo el trabajo escrito del proyecto, ya que es el marco más importante y el que nutre a cada área disciplinar descrita en el proyecto, del mismo modo se utilizaron diversidad de herramientas académicas y de investigación (Investigación de mercados, entrevistas, recolección de información, investigaciones de campo, entre otras) que ayudaron a complementar las materias estratégicas para el proyecto.

Capítulo 1. Antecedentes y descripción del problema

1.1. Antecedentes

Friego-Gher es una empresa dedicada al procesamiento, comercialización y distribución de productos de pescados y mariscos en la ciudad de Bogotá D.C y alrededores de Cundinamarca a clientes institucionales y grandes superficies, que nació en el año de 1977, con proyecciones a ser la empresa líder en el mercado altamente competitivo de los pescados y mariscos de Bogotá D.C de la década de los ochenta y noventa, para tal fin la empresa se convierte en pionera para la incursión de productos procesados Gourmet, haciendo que se consolide como una marca con excelente gestión administrativa y direccionada a procesos innovatorios de la época, pero debido a la crisis del nuevo milenio en el cual el país y la empresa no supieron afrontar, acompañado de problemáticas familiares, fueron justificantes necesarias para que la empresa tuviera una declive importante, y por ende una transición en la parte gerencial – administrativa.

Ya con la nueva dirección a cargo y localizada en una zona estratégica de la ciudad, la empresa presenta un desarrollo medio y con pocos avances para el mercado actual, dejando la proyección de ser la empresa líder y posicionada en el mercado actual un poco de lado y sin gran desarrollo, por ello el enfoque del proyecto está dado a evaluar el plan de mercadeo inicial de la empresa, ya que no cuenta con un área de mercadeo específica que sea complemento a la administrativa, además de plantear una solución estratégica que permita llegar a establecer a la marca como la numero en el mercado actual en el que se mueve la empresa.

1.2. Delimitación del problema

“Evaluación del plan de mercadeo de la empresa Frigo-Gher”. Este proyecto de investigación se realiza de acuerdo a la necesidad que tiene la empresa para desarrollar estrategias en busca de un escalonamiento frente a sus competidores, y a su vez mejorar la percepción de la marca frente a los mismos.

La ventaja competitiva de la empresa está dada a sus precios y promociones, pero la mayoría de la competencia cuenta con un gran músculo financiero, lo cual hace que tengan mayor inversión en maquinaria, infraestructura, tecnología y proveedores, realizando a su vez que la empresa Frigo-Gher este en desventaja por la falta de reconocimiento en el mercado.

Para realizar este proyecto también se tiene en cuenta el apoyo en fuentes secundarias de carácter investigativo en el ministerio de agricultura y su ente la SEPEC (Sistema Estadístico Pesquero Colombiano), y la AUNAP (Autoridad Nacional de Acuicultura y pesca), la cual mediante su información sobre datos existentes en referencia al movimiento del sector, en cuanto a cantidad ofrecida y precio de demanda ya que estos dos ejes principales son complementarios pero fluctuantes, para las empresas existentes en el mercado de pescados y mariscos. Con los datos suministrados y los temas tratados en cada materia de la especialización, se está integrando para al final tener un diagnóstico y complementar una ayuda para mejorar el tema tratado en la empresa.

1.3. Formulación del problema

La presente investigación se inicia con la fase de observación del plan de mercadeo actual de la empresa Frigo-Gher, donde se ha considerado el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado que se presenta a nivel local (Figura 1 y 2), para realizar un mejoramiento continuo es necesario evaluar constantemente y detectar los posibles problemas que se identifiquen dentro de la empresa.

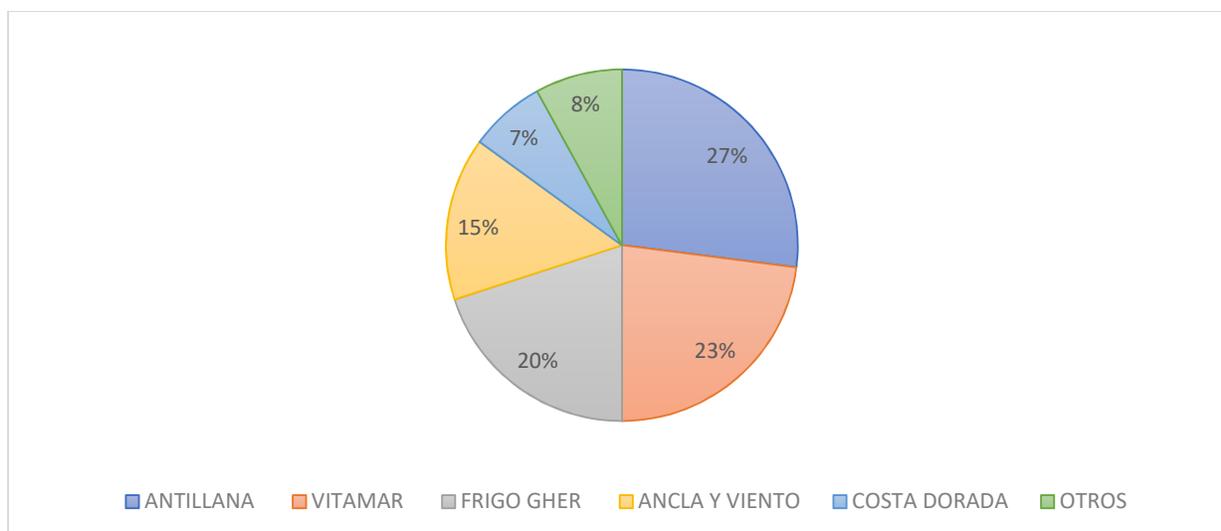


Figura 1. % de participación de la empresa Frigo-Gher en el sector pesquero

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

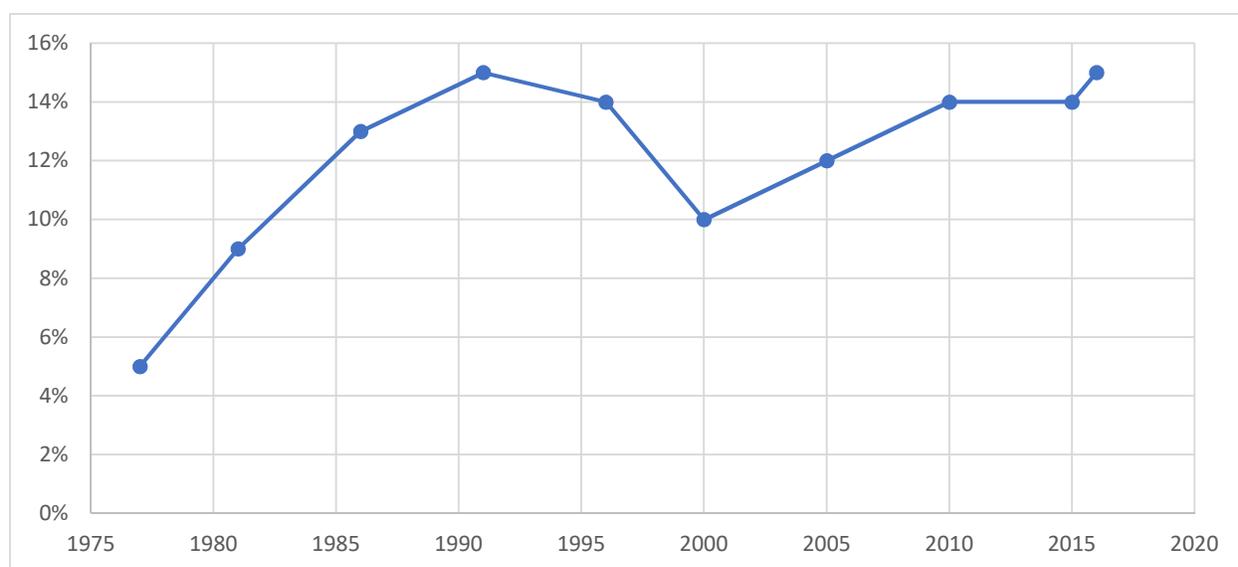


Figura 2. Crecimiento de la empresa Frigo-Gher a través del tiempo

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Para analizar más a fondo se inicia con la indagación y recopilación de datos internos de la empresa la cual tiene como finalidad el generar la recopilación de información pertinente sobre el estado pasado, actual y la proyecciones que tiene la empresa para su futuro inmediato y en esa medida saber en qué escenario se puede desarrollar el presente proyecto, lo anterior es brindado por parte del gerente y su grupo de trabajo, donde se evidenció que la percepción de la

marca está en un grado medio de tres escalones frente al mercado de las grandes superficies. La percepción de los consumidores hacia las marcas de pescados y mariscos se ve muy sesgada por el precio, el tamaño de las porciones y los diferentes modos de suplir esa necesidad básica de alimentarse, lo cual hace que no se tenga una recordación de ninguna marca en particular, a su vez el poco apoyo gubernamental y el bajo desarrollo de la piscicultura y acuicultura en el país, generan que los consumidores y los clientes presenten una resistencia a la compra y consumo de productos de pesca natural, decantándose por productos por los cuales se tiene mayor información sobre su procedencia y cadena de producción.

La empresa a nivel interno ha generado la implementación de nuevos productos para el mercado y paralelamente busca incrementar la producción por medio de la adaptación de nuevos equipos tecnológicos en sus procesos productivos, ampliando la infraestructura en cuartos fríos, puestos de trabajo, y documentación, con el fin de satisfacer las diferentes necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, siguiendo los objetivos y las estrategias trazadas para efectuar las correcciones oportunas a las desviaciones en relación al cumplimiento de los mismos.

1.4. Pregunta problema

La empresa durante el desarrollo de su actividad, ha generado diversidad de estrategias y metodologías, para poder establecerse dentro de un mercado competitivo, pese a ello la empresa ha tenido un desarrollo mediano, y se ha estancado durante los últimos años, por eso el grupo de trabajo planteo la siguiente pregunta:

¿Cómo la empresa Frigo-Gher puede generar un escalamiento progresivo y mejorar su porcentaje de participación en el mercado de pescados y mariscos en el tiempo, por medio de estrategias de mercado?

Capítulo 2. Objetivos y justificación

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general.

Generar una propuesta de mercadeo que permita por medio de una investigación comercial realizar una caracterización de sector donde se desempeña la organización con el fin de poder tomar mejores decisiones acerca del fortalecimiento de la participación del mercado y crecimiento en los volúmenes de ventas en la ciudad de Bogotá D.C para el año 2018.

2.1.2. Objetivos específicos.

- Establecer por medio de la matriz DOFA y PESTEL la situación actual de la empresa, por medio de datos de información e investigación, de la empresa, y los entes que regulan estas empresas, para así poder a desarrollar estrategias entorno a estos resultados.
- Plantear una propuesta que facilite el proceso de posicionamiento y mejora continua de la marca Frigo-Gher, partiendo de las estrategias, acciones, y herramientas a utilizar para su desarrollo.
- Diseñar indicadores de gestión que permitan medir y controlar el grado de cumplimiento en relación a la propuesta de mejora, teniendo en cuenta los costos que estos pueden generar y el retorno de la misma.

2.2. Justificación

La presente investigación tiene como objetivo fortalecer la marca de la empresa Frigo-Gher enfocándonos en implementar todos los conocimientos adquiridos en la universidad de forma teórica, llevándolos a la práctica en la empresa elegida, para ello se desarrollará un proceso de reconocimiento del sector y el entorno de la misma, teniendo en cuenta que uno de los problemas que se evidenció es la baja percepción de la marca y la poca participación en el mercado. Para ello la empresa aunque tiene un buen funcionamiento y direccionamiento, se hace necesario que las opiniones de nosotros como grupo de trabajo sean tenidas en cuenta, y se enfoquen en las grandes superficies, como hemos mencionado la empresa trabaja con clientes institucionales, clientes recurrentes en el punto de venta y la distribución y el movimiento que tiene en las grandes superficies, ya que se facilita en la adquisición de datos y la investigación del comportamiento del consumidor en este mercado para dar un límite del alcance.

Para ello se hace complementario la especialización en gerencia de mercadeo, donde se utilizarán herramientas que puedan aportar a mejorar esta situación, como el estudio de mercado y el análisis DOFA que tiene la organización y la forma cómo se integra la estructura orgánica de la empresa, complementando las necesidades de los consumidores con sus productos, pero es bien conocido por el grupo de trabajo que el acceso a información confidencial para la empresa y el bajo presupuesto destinado a nuestro proyecto, generan ciertas delimitantes, por ello el proyecto tendrá como fin el ser expuesto en la presentación final de la especialización, y justificar el por qué debe ser puesto en marcha por parte del gerente general de la empresa, por parte del equipo de trabajo se concluye que existe una contribución entre ambas temáticas, siendo complementarias tanto en la universidad como para la empresa, el beneficio mutuo por realizar estrategias y recomendaciones para seguir en el progreso de ambas partes, a su vez tener una visión y misión de aplicar los que hemos visto durante la carrera y la especialización ya sea a nivel grupal o individual.

Capítulo 3. Marco referencial

3.1. Marco contextual

Existen algunos factores que orientan el comportamiento de los nuevos mercados como la tecnología, los medios de comunicación, la constante variación de las tendencias, la adaptación a nuevos mercados y nuevas necesidades, y es así como en la actualidad los mercados se orientan a nuevos tipos de productos los cuales de forma efectiva logren facilitar la vida de los consumidores a nivel local, regional y nacional. A través del marketing las compañías deben identificar este tipo de necesidades y buscar productos y/o servicios que logren no solo satisfacer las necesidades de los mercados sino también superar las expectativas de los consumidores con mayor visión, es por ello que a través de los años el sector pesquero se ha ido consolidando progresivamente conformando una flota pesquera importante e incrementando el número de plantas procesadoras en Bogotá.

El presente marco busca analizar el crecimiento económico que presenta la industria alimenticia en Colombia, los competidores directos e indirectos que tiene la empresa, así como un pequeño análisis de cómo está frente a la competencia, se detallará los aspectos misionales y el gobierno corporativo, su portafolio de productos y como último el perfil del cliente.

3.1.1. Análisis de la economía del país.

El débil comienzo de año en materia económica, que vienen advirtiendo varios sectores como los comerciantes, por la caída en el consumo de los hogares y los bajos niveles de ventas debido a la reforma tributaria ha afectado el crecimiento y desarrollo de la economía colombiana (Economía y Negocios, 2017).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), reveló que durante el primer trimestre del año el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento del 1,1 por ciento, nivel equivalente a menos de la mitad del comienzo del 2016, cuando entre enero y marzo la economía creció un 2,7 por ciento (Economía y Negocios, 2017).

Incluso, el resultado del arranque de año fue levemente menor al previsto por el Banco de la República, que había estimado que la economía crecería 1,3 por ciento entre enero y marzo del 2016. La entidad indicó que los sectores con los mejores desempeños fueron agricultura, que

tuvo un aumento del 7,7 por ciento; establecimientos financieros, que avanzaron 4,4 por ciento y servicios sociales y comunales (gasto del Gobierno), con un 2,2 por ciento de incremento (Economía y Negocios, 2017).

De acuerdo con el Dane, en el repunte de la agricultura el comportamiento obedece al crecimiento de cultivo de otros productos agrícolas, que avanzó 12 por ciento; el café subió 11,5 por ciento; y animales vivos y otros productos animales tuvieron un aumento del 2,9 por ciento. Sin embargo, la silvicultura, la extracción de madera y la pesca disminuyó en 1,1 por ciento (Economía y Negocios, 2017). El grupo de Investigaciones Económicas de Bancolombia revisó a la baja su proyección de PIB para Colombia este año y lo ubicó en 2%. Entre las razones del grupo, se destaca la expectativa de una menor recuperación de la economía frente a lo que se esperaba hace unos meses (Revista Dinero, 2017).

El equipo de investigación de Bancolombia destacó entre su actualización de proyecciones que, aunque el sector exportador está dando buenas señales, una buena parte de las actividades de inversión privada y consumo ha perdido fuerza en los últimos meses, por lo que la recuperación de la actividad productiva podría tardar más de lo esperado inicialmente (Revista Dinero, 2017).

Este rezago en la recuperación del país llevaría a que el PIB de este año sea el mismo 2% registrado en el 2016. Sin embargo, Bancolombia espera que el crecimiento del país sea “en forma de U” de tal modo que desde el 2018 se acelere la actividad económica del país y dure en dicha aceleración hasta el 2020 (Revista Dinero, 2017).

3.1.2. Análisis de la industria.

Durante el segundo trimestre de este año siete de las nueve ramas de actividad económica crecieron positivamente de las cuales se destacan: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros y seguros; y Servicios sociales, comunales y personales (Revista Dinero, 2017).

La rama de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca presentó un crecimiento de 4,4%. Los productos que principalmente aportaron a la variación positiva de esta rama fueron: papa con una variación de 36,9%, semillas y frutos oleaginosos con 50,4% y leche sin elaborar con 17,6% (Revista Dinero, 2017).

Según el director del Dane mencionó que *“el crecimiento del segundo trimestre de 2017 se caracteriza por una importante dinámica de la Agricultura que registra tres trimestres con crecimientos consecutivos”* (Revista Dinero, 2017).

El sector pesquero contribuye a la economía colombiana, actualmente la pesquería colombiana les ofrece a los consumidores más de 2.000 especies nativas de mar, río y de cultivo, ya que el sector pesquero y acuícola en Colombia ha venido progresando a lo largo del tiempo y le ha apostado a su crecimiento con diversas estrategias como lo es pensando en la salud y bienestar de las personas.

Durante los últimos cinco años, los colombianos han aumentado el consumo de pescado: hace 30 años el indicador era de 3,7 kilos por persona al año, mientras que hoy la cifra es de 6,7 kilos, según la Encuesta Nacional de Situación Nutricional, *61,1 por ciento lo pone en su mesa una vez por mes y 26,9 por ciento, semanalmente, el consumo aumenta*, durante la Semana Santa, el consumo de pescado se incrementa en 30 por ciento frente al resto del año, lo que compensa en parte la poca demanda que tiene este producto, siendo este una desventaja para la empresa Frigo-Gher sumandos a esto la sobreexplotación de recursos hídricos, ya que no se respetan las tallas mínimas de los peces, donde el consumidor también es responsable, si no consume una especie en veda tampoco habría oferta (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2016).

A ello se le agrega que especies como la basa, es un producto manejado por la empresa no tiene permisos ambientales para ser introducida en las aguas colombianas, pero la traen al país de forma ilegal y la cultivan sin permisos y sin la bioseguridad necesaria para evitar que escape al medioambiente, lo que puede afectar a otras especies y disminuir su producción.

Por otro lado, la pesca marina tiene un mayor potencial por la dimensión, por la gran extensión y tamaño del recurso hídrico que existe en Colombia.” Donde tenemos muchos kilómetros de costa por aprovechar y hay una oferta natural mucho más estable que la de nuestros ríos. Hay un renglón de la pesca bastante importante y está entre la industrial de pescado tecnológica o moderna y la artesanal de nuestros pescadores que culturalmente han ejercido la actividad” (OCDE, 2016), dentro de esas dos hay una pesquería que no se está explotando e incluso hay mucho desconocimiento y que para la empresa es una oportunidad de ser más competitiva, por sus herramientas y su planta altamente tecnológica. El mar Caribe es el que menos aporta a la torta de producción natural de pesquería. En contraste, la costa del

Pacífico por las mismas características del agua es mucho más productiva en oferta natural que el Caribe, por lo tanto, hay más abundancia de peces, más que toda la pesca industrial está dirigida en el Pacífico.

Hay unos pescadores que se han ido impulsando porque el cauce de los ríos ha ocasionado que la producción de pescado se pierda y esto ha hecho que se desarrolle algunas represas, ha esto se le ha dado una alternativa de acuicultura con estanques de geo membranas de tierra en algunos departamentos del país esto hace que sea una desventaja para la empresa ya que la producción disminuye y por ende será más costosa.

La pesca artesanal está en todo el país,” Se tiene estimada unos 200.000 pescadores artesanales en empleos directos y unos 400.000 indirectos en toda la cadena de comercialización del sector. En acuicultura se tiene estimados 30.000 pequeños productores, esos son los que están aportando las 100.000 toneladas anuales de pescados y camarones al país” (Murcia, 2015), y que de estos datos se puede dimensionar el entorno económico por el que pasa en el sector y como esa fluctuación a diario se va dándole importancia a la empresa Frigo-Gher.

También la desventaja que encontramos en la empresa es que no cuenta con suficiente dinero para invertir y la competencia si cuenta con dinero para mayor adquisición de maquinaria y mayor inversión.

3.1.3. Análisis del mercado y la competencia.

Los principales competidores que tiene Frigo-Gher considerándose que los competidores directos de las grandes superficies: Éxito, Colsubsidio y Olímpica, siendo nuestro direccionamiento, y los indirectos que no venden en estos establecimientos, si no por medio de bodegas y puntos de venta y tiene cobertura alrededor de las plazas de mercado como lo son Paloquemao y Corabastos a nivel local, en las Tabla 1 y 2 se presentan los competidores más importantes que presenta la empresa:

Tabla 1.

Competidores directos

VARIABLES			COMER. COSTA DORADA	
Ubicación	Calle 70A # 54 – 14 Bogotá D.C. Otras sedes: • Tumaco • Cartagena • Cali	Carrera 116 # 22 H – 31 Col frigos Bogotá D.C. Otras sedes: • Neiva • Cartagena	Carrera 25 # 22 -24 Barrio Samper Mendoza Bogotá D.C. Otras sedes: • Tumaco • Barranquilla • Cartagena	Av. Carrera 45 N° 108 - 27 Edificio Paralelo 108 Torre 2 Oficina 1508 Bogotá D.C. Otras sedes: • Cartagena
Similitud entre productos	Alta	Alta	Alta	Alta
Empleados (Aprox.)	120	85	50	75
Cobertura de mercado	Nacional Regional Local	Nacional Regional Local	Nacional Local	Nacional Regional Local

Nota: Autoría Propia

Están también como competidores directos Pesco, Marcas propias de las grandes superficies, Apromar, Pesquera Jaramillo, El Gran Langostino.

Tabla 2.

Competidores indirectos

VARIABLES	INVERSIONES ALZATE LTDA		
Ubicación	Carrera 25 #22ª – 13 Barrio Samper Mendoza Bogotá D.C.	Carrera 80 # 2-51 - Corabastos Red de Frío Lc 16 Bogotá D.C.	Carrera 25 # 22A-80 Barrio Samper Mendoza Bogotá D.C. Otras sedes: • Cartagena
Similitud entre productos	Alta	Alta	Alta
Empleados (Aprox.)	60	70	70
Cobertura de mercado	Regional Local	Regional Local	Nacional Local

Nota: Autoría Propia

También hacen parte de la competencia indirecta por preferencia de consumo y facilidad los atunes: como Van Camps, Isabel, Alamar.

A partir de ello se plantea el cuadro de competitividad el cual está influenciado por los siguientes factores:

- Precio
- Publicidad
- Antigüedad en el mercado
- Capacidad Financiera
- Capacidad de distribución
- Liderazgo en el mercado
- Tamaño de la empresa

Se ponderan en un rango de 1 a 4 puntos siendo 1 malo, 2 regular. 3 bueno y 4 excelente, en las Tablas 3 y 4 se representan las calificaciones de los competidores directos e indirectos frente a la marca Frigo-Gher:

Tabla 3.

Cuadro de competitividad: Competidores directos

FRIGO-GHER VS. COMPETIDORES DIRECTOS					
EMPRESAS	FRIGO GHER	VITAMAR	ANCLA Y VIENTO	COMER. COSTA DORADA	ANTILLANA
VARIABLES					
Precio	3	3	3	3	3
Publicidad	2	4	3	1	3
Antigüedad en el mercado	3	3	3	2	3
Capacidad Financiera	2	4	4	3	3
Capacidad de distribución	2	3	3	2	3
Liderazgo en el mercado	2	4	3	2	3
Tamaño de la empresa	2	4	3	3	3
Total	16	25	22	16	21

Nota: Autoría Propia

Tabla 4.

Cuadro de competitividad: Competidores indirectos

FRIGO-GHER VS. COMPETIDORES INDIRECTOS				
EMPRESAS	FRIGO GHER	INVERSIONES ALZATE LTDA	FRIO PEZ MAR	EL PARGO PLATERO
VARIABLES				
Precio	4	4	4	4
Publicidad	3	3	4	2
Antigüedad en el mercado	2	2	3	3
Capacidad Financiera	3	4	4	3
Capacidad de distribución	2	2	3	2
Liderazgo en el mercado	2	3	3	3
Tamaño de la empresa	2	3	3	3
Total	16	21	24	20

Nota: Autoría Propia

Analizando lo anterior los resultados fueron los siguientes:

- *Inferior a 20 Puntos:* Frigo – Gher, La Costa Dorada
- *Igual o Superior a 20:* Vitamar, Ancla y Viento, Antillana, Inversiones Alzate LTDA, Frio pez mar, El pargo Platero.

Como se observa la empresa Frigo-Gher se encuentra presenta menor competitividad en relación a la competencia.

3.1.4. Aspectos misionales y gobierno corporativo.

3.1.4.1. Misión.

Seleccionar los mejores pescados y mariscos como materias primas, para ofrecer productos de óptima calidad a nuestros clientes y consumidores del sector hogar y catering.

3.1.4.2. Visión.

Llegar a ser en el año 2020 la mejor comercializadora y procesadora de pescados, mariscos y productos procesados con reconocimiento nacional.

3.1.4.3. Objetivos organizacionales.

3.1.4.3.1. Objetivo general

Atender un mercado ya tenido estratégicamente con el fin de tener una utilidad que cubra los gastos y costos.

3.1.4.3.2. Objetivos específicos

- Conseguir más clientes para poder llegar con el producto.
- Disminuir costos de producción.
- Disminuir gastos operativos.

3.1.4.4. Estructura organizacional.

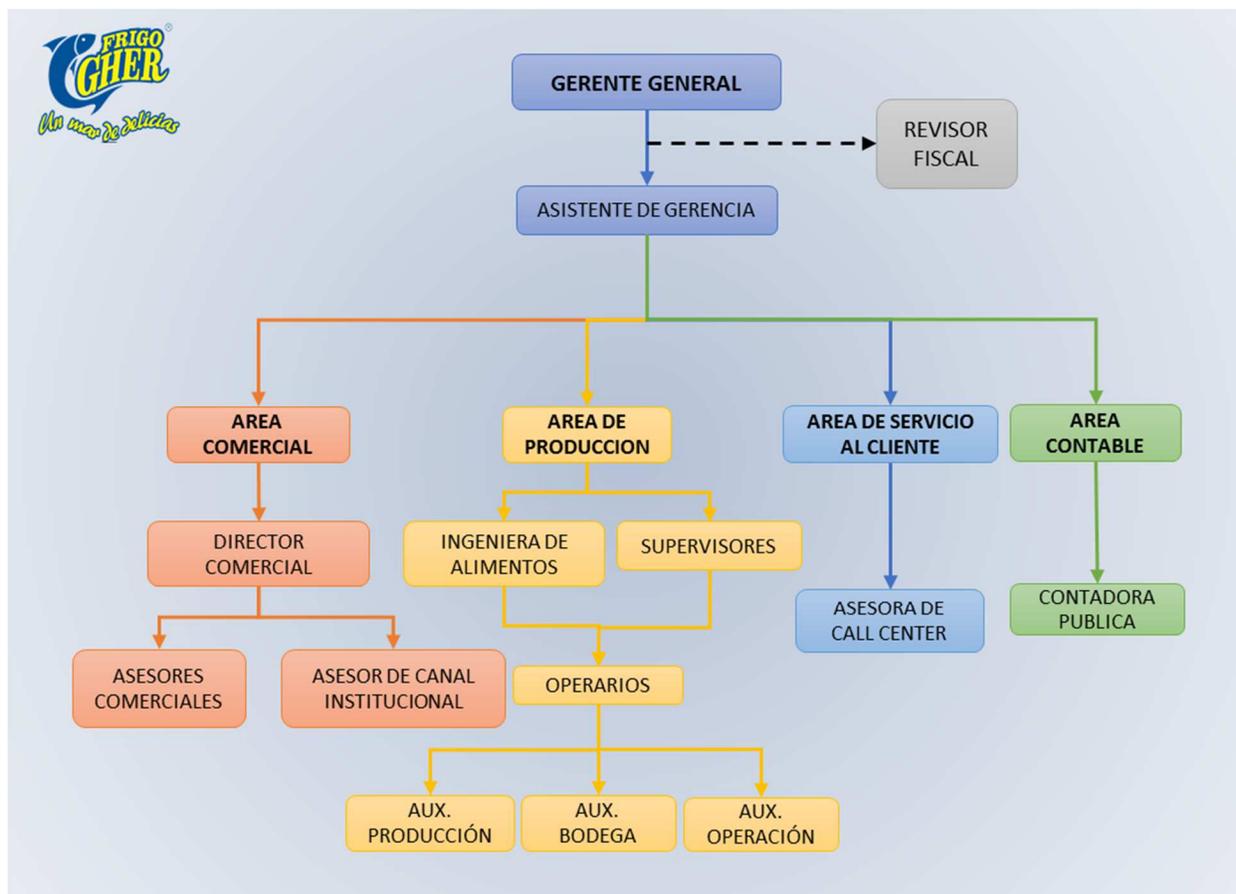


Figura 3. Organigrama Frigo-Gher

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

3.1.4.5. Política de calidad.

Gher asociados, es una empresa dedicada a la producción y comercializaciones de pescados y mariscos con una trayectoria de as de 39 años en el mercado. Estamos comprometidos a fabricar y distribuir productos inocuos de óptima calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, garantizando así su bienestar y gusto por nuestra marca.

3.1.4.6. Contexto y entorno de la empresa.

Desde su trayectoria la marca de Frigo-Gher ha sido aceptada por sus clientes por su promesa de valor en el mercado, la empresa está constituida desde el año 1976 como productora y comercializadora en productos de río, pescado y mariscos, estas son fortalezas para el cliente y para la empresa, la cual ha logrado a través de su servicio cultivar sus clientes, consintiéndolos y estando atentos a sus necesidades y deseos, de esta manera logrando ser reconocida y teniendo una gran valoración única de su servicio y productos en la mente de los consumidores, esto asociada con la innovación que hacen a sus productos teniendo como punto de partida las expectativas de lo que los consumidores esperan y del precio que estén dispuestos a pagar por sus productos, ya que son elementos que condicionan la capacidad de la misma, es aquí donde se entrará a ser una evaluación del plan de mercadeo, para identificar cómo se está en cuanto a la marca y el producto para lograr un mayor crecimiento de Frigo-Gher.

El entorno en el cual se encuentra la empresa es muy competitivo debido a la cantidad de oferentes en cuanto a productos de pescados y mariscos se refiera, sin embargo, con una baja innovación en los productos debido a que los competidores imitan, se ha desarrollado mercado para los productos generando segmentos diferentes. Esta empresa para ahorrar costos en infraestructura de puntos de venta ha apuntado a las grandes superficies como canal de distribución de sus productos, ahorrando costos en inversión y mantenimiento de la misma.

Para identificar como está la empresa actualmente, se realiza un análisis del entorno de la empresa a través de la Matriz DOFA, el cual nos ayudara a formular una ruta estratégica para comenzar el proceso de reestructuración del plan de mercadeo actual de la empresa. Dicho análisis puede ser observado a continuación.

Tabla 5.

Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1: Capacidad Financiera D2: Capacidad instalada no es utilizada al 100% D3: No están a la vanguardia a las tecnologías de hoy (pág. Web, Facebook, Twitter, etc.) D4: Empaques pocos llamativos D5: Poca inversión en publicidad D6: Baja capacidad de distribución D7: Dependencia del gerente general en todas las áreas		A1: Imitación de productos de la marca A2: Decrecimiento del sector en el ámbito económico A3: Entrada ilegal productos pesqueros A4: Afectación del ecosistema a causa de peces carroñeros A5: Contaminación en las cuencas hidrográficas por minería ilegal A6: Fluctuación del precio por las ofertas de productos A7: Alta publicidad por parte del gobierno en productos sustitutos como con: pollo, carne de res y cerdo.	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1: Transmite el descuento del proveedor al cliente final F2: Reconocida en el mercado F3: Maneja productos propios F4: Precios asequibles en relación con la competencia F5: Facilidad de pago a proveedores por medio de leasing F6: Infraestructura y flota de transporte propia F7: Oportunidades de ascenso para los empleados que ingresan por medio de la bolsa de empleos		O1: Existencia de nuevos supermercados (D1, Ara, entre otras) O2: Hábitos saludables por parte de los consumidores O3: Mejoramiento continuo con ayuda de la competencia O4: Aliarse con productos complementarios O5: Crecimiento de la empresa por medio del plan de marketing que está desarrollando O6: Aumentar el consumo de los productos gourmet en personas que desconocen de los productos O7: Certificarse en calidad	

Nota: Autoría Propia

Todo este análisis tiene como finalidad realizar un segundo análisis DOFA, para revisar las propuestas que se plantearon para mejorar este esquema en cuanto a mercadeo se refiera, si tuvieron viabilidad para la empresa y comparar el antes y el después.

De igual manera, la presente matriz proporciona la información pertinente, de cómo están establecidas la diversas acciones que afectan a la empresa Frigo Gher, respecto a los factores externos de la misma.

Tabla 6.

Matriz PESTEL

FACTOR	ACCION
POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se encuentra vigilada por el ministerio de agricultura y regulada bajo las direcciones de la autoridad nacional de acuicultura y pesca (AUNAP). • La empresa está integrada en las bases de datos de Centro para los servicios de información y asesoramiento sobre la comercialización de los productos pesqueros de América Latina (INFOPESEA). • La empresa solicita a sus proveedores y se mantiene informado sobre el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control de la pesca el cual es aplicado en la producción de pescado fresco y congelado. • Frigo-Gher debe mantenerse bajo los lineamientos de la política integral para el desarrollo de la pesca sostenible en Colombia. • Todos los productos de la marca están avalados por el ministerio de salud, el cual está representado por el INVIMA bajo el decreto No 561 (8 de marzo de 1984). • Los productos de la marca están exentos del impuesto al valor agregado (IVA), de acuerdo a la sociedad de agricultores de Colombia. • Los precios que colocan en los productos de pesca natural las empresas mayoristas, están vigilados y regulados por parte de la asociación de expendedores de pescados (ASOPESEA). • El gobierno nacional está en el Desarrollo de la estrategia para el incremento del consumo de pescados y mariscos provenientes de la acuicultura de Colombia, como alternativa viable de comercialización en el mercado doméstico, el cual beneficiara a todas las empresas productoras y distribuidoras de pescado.
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios de los productos naturales de pesca varían mensualmente. Lo cual provoca manejar la una tabla de referencia de precios mínimos y máximos, avalada por ASOPESEA. • El promedio de los precios de los productos considerados estables dentro del mercado oscila sobre los \$ 15.000. • Actualmente uno de los productos más comercializados es el Bagre Basa, ya que el precio es asequible. (precio promedio \$7.000 Kilo.) • Los productos nuevos de la marca deben ser impulsados de manera más concreta en el mercado, para su mejoramiento comercial. • La preferencia de compra de los consumidores en las plazas de mercado se está centrando en los precios que ofrecen siendo estos más bajos que los supermercados. • Debido al poco crecimiento económico del país en el último trimestre del 2016 y la baja recuperación del 2% de la economía en el primer trimestre del 2017, afectaron a la trayectoria de la empresa Frigo-Gher, generando una reestructuración en la estructura de los costos de la misma para reducir el impacto dentro del precio de los productos. • Debido al crecimiento sustancial e histórico de países como Chile, Ecuador, Perú y Taiwán en materia de productos naturales de pesca, la empresa opto por importar por medio de comercializadoras extranjeras ciertos productos del portafolio de la marca.
SOCIO-CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> • La población colombiana no practica una alimentación saludable, reflejando el impacto de una transición alimentaria que se ha generado en los últimos años. Lo cual fomenta a el consumo de productos más saludables como pescado, carnes y productos lácteos bajos en grasa. • De acuerdo a un estudio realizado por la comunidad empresarial de américa y latina y el caribe, el mercado de pescados y mariscos en el continente tiende a repuntar debido a tres tendencias esenciales siendo estas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conveniencia y practicidad: Se da debido a que las personas consumidoras de carnes blancas buscan una forma fácil y practica de envasado y presentación, siendo más acordes al estilo de vida moderno, derrumbando los estereotipos de que la preparación de pescado es más difícil.

	<p>2. Salud y Bienestar: varios estudios alrededor del mundo confirman que el Omega 3 ayuda a reducir el riesgo de enfermedades cardíacas y la diabetes, entre otras siendo esta encontrada en el pescado.</p> <p>3. Sostenibilidad Y Consumo Responsable: Se está imponiendo cada vez más el uso de etiquetas éticas que contengan el método de pesca del producto, además de la utilización de envases más amigables con el ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los compradores de frecuencia de ahora presentan edades promedio entre 20 -29 años de edad (Millennials), que buscan cada vez menos productos de pesca enlatados y más productos congelados, estableciendo una tendencia por lo nuevo y de moda como lo es el sushi, manteniendo a su vez la tendencia por lo sano. • El 89% de los colombianos son de la religión católica, lo que genera una tendencia al consumo de pescado durante la gran parte del año siendo su pico máximo en la festividad de semana santa, manteniendo u flujo constante en las ventas durante el resto del año, debido a que la religión en muchos casos profesa el consumo del mismo argumentado en bases proféticas.
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa Frigo-Gher, trabaja rigurosamente en la actualización y utilización de ciertas tecnologías en su parte productiva (Maquinaria para la producción de pescado) y administrativa (Software especializados en cada área administrativa) manteniendo un progreso frente a sus competidores. • Lamentablemente la empresa presenta retrasos en materia de publicidad y comunicación de la marca, ya que no presenta avances en materia de medios web (Página web, Periódico electrónico, Blogs, Redes Sociales, entre otros). • Frigo-Gher maneja estándares en sus productos lo que hace que exija a sus proveedores una tecnología de producto incluyen, donde exista control y vigilancia por medios tecnológicos en lo relativo al cultivo de determinadas especies, la preparación o conservación de los productos capturados y la distribución a la empresa en buenas condiciones. • La empresa procura generar un porcentaje (El cual varía de acuerdo a la rentabilidad de la empresa) para la inversión en I + D, tratando de enfocarlo a la aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa.
ECOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de la empresa estudia la posibilidad de mejorar su cadena de valor por medio de cambios en los usos de la energía y búsqueda de nuevas formas de producción y distribución de los productos de la marca. • En la última década en Colombia se han presentado la Introducción de especies exóticas, que algunos casos representan peligro para el ecosistema de especies nativas de Colombia, generando una escasa adquisición de ciertos productos de río. • Contaminación de Peces con metil mercurio por parte de las plantas generadoras de electricidad en la costa caribe de Colombia, generando una preocupación por parte del consumidor. • Los proveedores de la marca están regidos bajo la resolución no 468 de 2012, obligando a estar establecer el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios tanto en la infraestructura de pesca, como en el procesado de distribución, manteniendo una cadena de pesca amigable y sostenible en los ecosistemas en los que se genera la pesca.
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los productos de la marca están avalados por el ministerio de salud, el cual está representado por el INVIMA bajo el decreto No 561 (8 de marzo de 1984). • El permiso de comercialización de pescados y mariscos lo realiza la AUNAP bajo el Decreto #2256 de 1991 Art. 86 • El permiso de pesca comercial artesanal se otorga a Personas naturales, empresas pesqueras artesanales y asociaciones reguladas por la AUNAP bajo el Decreto #2256 de 1991 Art. 62. • La empresa está legalmente constituida frente a la cámara de comercio de Bogotá y presenta cumplimiento en lo que respecta registro único empresarial y social. • La empresa presenta cumplimiento a sus deberes y derechos que se encuentran en el compendio de Leyes marco del Desarrollo Empresarial.

Nota: Autoría Propia

La empresa Frigo Gher se encuentra en la actualidad regida por diversas reglamentaciones del gobierno que genera el manejo de los más altos estándares de calidad en sus productos, además de estar incorporada en las autoridades que rigen el mercado de productos naturales de la pesca, lo cual ayuda al progreso de la empresa e incentiva a la misma a estar a la vanguardia en los procesos productivos dentro de su cadena de valor además de generar ciertos procesos que ayuden con el medio ambiente, presenta algunas falencias en su parte comunicativa que pueden ser re direccionadas y corregidas para así poder estar competitivamente a la par de sus competidores, las tendencias que se está estableciendo en la actualidad son las vías con mayor proyección para la empresa genere una estrategia competitiva y pueda establecerse en el mercado.

3.1.5. Portafolio de productos.

Las líneas de producto que maneja la empresa Frigo-Gher son:

3.4.5.1. Productos naturales.

Una de las características que tiene la compañía se debe a que ofrecen productos a granel, en presentación y gramaje requeridos para casinos, hoteles, clubes, restaurantes y colegios. En la Figura 4. Productos Naturales se detalla los productos que se manejan actualmente en esta línea.



Figura 4. Productos naturales Frigo-Gher

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

3.4.5.2. Productos congelados y empacados.

Esta línea está enfocada en ofrecer variedad de especies de mar, río y cultivo seleccionadas, porcionadas y empacadas para el consumo en el hogar y entregadas de acuerdo a los requerimientos del cliente. En la Figura 5. Productos Congelados y Empacados se detalla los productos que se manejan actualmente en esta línea.



Figura 5. Productos congelados y empacados Frigo-Gher

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

3.4.5.3.Productos gourmet.

Esta línea de productos va enfocados a aquellos consumidores que prefieren recetas ya elaboradas, en la Figura 6. Productos Gourmet se puede observar los productos que ofrece la marca, a través de diseños prácticos para que disfruten de una variedad de Alimentos Gourmet.



Figura 6. Productos gourmet Frigo-Gher

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Su canal de distribución esta dado a grandes superficies: Éxito, Colsubsidio y Olímpica.

Nuevos mercados 2017

- Compensar (institucionales)
- Escuela Gastronómica (institucional)
- D1. (supermercado)
- Pescaderías (clientes varios)
- Ibagué (Restaurante).

Nuevos productos para 2017.

- Pescado Seco.
- Filete de Corvina.
- Pescado Pirarucú.

3.1.6. Perfil del cliente.

Personas que realizan compras en las grandes superficies, siendo los puntos de venta de la empresa como canal directo con un 70% de ventas y un 30% de distribución a instituciones como (hoteles, restaurantes, casinos). Además de la amplia selección de consumo de las personas de edades 1 año - 90 años. Se ha evidenciado los siguientes tipos de razones de compra:

- *Necesidad básica:* (Hambre). El consumidor reconoce que tiene una necesidad, y esta a su vez aparece con un estímulo que lo impulsa a satisfacerla, como el de alimentarse.
- *Búsqueda oportuna de información:* Donde el consumidor indaga acerca de cuál es la mejor opción, y encuentra el producto satisfactorio que se encuentra cerca, el cual lo compra en ese momento.
- *Conveniencia:* Al querer comprar los productos pre cocido de la empresa ya que facilitan su preparación, ahorrándoles tiempo.
- *Cambio de opción:* Ya que el consumidor quiere cambiar la carne y el pollo
- *Reconocimiento del nombre de la marca:* Los consumidores compran los productos de Frigo-Gher ya que prefieren la marca más conocida y aquella que resulta familiar.
- *Gusto.* Lo prefieren aun habiendo más productos en el mercado.
- *Precio:* las personas adquieren los productos porque el precio de sus productos es accesible para todos los consumidores, teniendo en cuenta las líneas de la empresa.
- *Ego:* ya que las personas se sienten mejor que las que dejan de consumirlo, se sienten mejor que las demás personas.
- *Salud:* los consumidores lo prefieren ya que le aportan nutrientes al cuerpo, evitando enfermedades, también por descripción médica,
- *Experiencias:* Los consumidores e basaran en las compras anteriores, y compra nuevamente la marca Frigo-Gher

3.3. Marco histórico

La empresa Gher Asociados Ltda. Nace como empresa familiar en el año 1977 bajo la premisa de procesar y distribuir productos de pesca natural a un mercado delimitado, al pasar de un determinado tiempo la empresa logra un crecimiento significativo, tal es así que en el año 1993 incursiona con productos congelados procesados, a partir de este momento la empresa genera una marca comercial e institucional la cual se estableció como Frigo Gher en el año de 1999.

Debido a problemas internos – familiares en el año 2000 la empresa realiza una transición hacia un nuevo dueño y por ende genera un declive rápido de la empresa frente a sus competidores, debido a ello el nuevo gerente de la empresa, toma diversas medidas económicas y estructurales que ayudan a estabilizar internamente la empresa, debió al cambio abrupto la empresa deja de establecerse dentro del mercado y comienza a perder participación en el mismo lo que genera a la empresa no ser reconocida y no estar posicionada de forma fuerte, frente a sus competidores. En la actualidad la empresa es estable financieramente, pero presenta diversas falencias que no dejan que la misma establezca un crecimiento significativo y por ende no tenga un gran reconocimiento frente a sus clientes y competidores.

3.4. Marco teórico

Las organizaciones presentes en la actualidad, deben manejar diversos mecanismos que las ayuden a mantenerse solidas frente al mercado, debido a que este es cambiante y en algunas instancias agresivo, por ello una de las herramientas mejor aplicadas por las empresas es la excelente comunicación acompañada de una buena publicidad, siempre orientada estratégicamente; Por ello se debe empezar definiendo las palabras que interceden dentro las organizaciones, como lo es la comunicación donde es definida como “ Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, ya sea una opinión, actitud o conducta” (Velasco, 1988), entendiendo lo anterior como la forma de entrada que tiene ya sea una persona u organización hacia otra, esperando una respuesta que complemente lo que está buscando por parte del comunicador, otra definición que está orientada en la misma metodología es la de que “ La comunicación es la acción y el efecto de hacer al otro, participe de lo que uno tiene por descubrir u manifestar” (Flores de Gortari & Orozco Gutiérrez, 1973) , entendiendo y compaginado las dos definiciones como un proceso comunicativo que conlleva varias acciones donde dos o más participantes generan diversos estímulos y respuestas, dentro de un terreno interactivo.

En segunda instancia, pero no menos relevante, está la publicidad, la cual se viene aplicando de manera intrínseca en todos los ámbitos que rodean a la humanidad, desde los determinantes egipcios hasta la actualidad contemporánea, por ello existieron diversos autores que definieron la publicidad como “Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2001), también definida como “La colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por diversidad de empresas e individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos o servicios” (American Marketing Association, s.f.), siendo así que la publicidad es la herramienta fundamental para la promoción pagada de diversos mensajes que generan la identificación y en ciertos momentos la compra de diversos productos o servicios.

Todo lo previamente mencionado debe estar unificado estratégicamente bajo una variedad de instrumentos, que permitan la buena gestión, el control, y el direccionamiento idóneo de la

comunicación y la publicidad; siendo los más determinantes dentro de la presente base de estudio los:

3.4.1. Canales de comunicación.

Buscando una mejora entre la comunicación y en la transmisión del mensaje que tiene las diferentes empresas pesqueras y no solo este tipo de organizaciones si no a nivel general se maneja diferentes tipos de información, para ello se tiene en cuenta la selección de canales de comunicación que se va a enfocar la empresa, para ello existen dos tipos de canales de comunicación:

- **Personales:** Que para el caso de esta empresa pesquera se enfoca en los vendedores del área comercial buscando transmitir la información de los productos que ofrece la empresa, y los canales sociales que está constituida por los vecinos, amigos, familia y la divulgación que tiene esa voz a voz de cómo es la empresa y que calidad tiene y se hace referencia del portafolio. Este tipo de sección se constituye también por las connotaciones que tienen los diferentes consumidores hacia la marca, ya que se ven influenciadas por el estatus, el gusto, y diferentes opiniones que se hacen frente a las marcas que están referenciadas en el mercado de pescados y mariscos, siendo así la gran influencia y el canal a tener en cuenta, para ello también debe tener un enfoque hacia la comunicación entre la empresa y el consumidor, que es donde entra en juego los foros que se puedan realizar.
- **No personales:** Por otra parte los medios masivos de comunicación donde interactúan diferentes personas, opiniones, observaciones y argumentaciones, de cómo se está realizando esa transmisión del mensaje en relación al consumidor y estas empresas del sector pesquero, para ello esta empresa cuenta con diferentes medios como pueden ser escritos que es el correo de servicio al cliente que tiene la empresa, los medios electrónicos como el sitio web que tiene pero falta por mejorar, que sirven como refuerzo para tener mayor contacto con el cliente.

Teniendo como referencia estos puntos que son parte de la opinión de los consumidores y los medios masivos que están informados por noticias y acontecimientos del sector, nos vemos en la tarea de trabajar en estos enfoques, ya que debemos tener en cuenta las opiniones de diferentes perspectivas, logrando así involucrar a la empresa con un mayor desarrollo en el sitio web para

que ser un foro de opiniones y anécdotas que se vean identificadas por la marca de la empresa que estamos estudiando (vertice, 2007).

Para seguir avanzando en el sector también nos hemos apoyado en un estudio de mercado que se realizó en la ciudad de Bogotá por parte de INFOPECA realizado en el 2010 se evidencio el mercado de las grandes superficies y su comercialización de productos en referencia a pescados y mariscos, donde se ha enfocado en un nicho de mercado detallista para estratos 4, 5 y 6 que se ha donde tiene factores importantes como la calidad, comodidad y el valor agregado, representado en el empaque, la presentación de los productos y la variedad de proveedores que tienen estos establecimientos tanto nacionales como importados, para ello se ha reflejado que éxito, Carulla y Carrefour en su momento es Jumbo realiza una comercialización de productos a un nivel mayor que otras superficies como lo es Colsubsidio, Cafam, Olímpica, Alkosto y Makro que tienen un mínimo de volumen de comercialización y también se enfoca en otros segmentos de mercado a nivel socio-económico como lo es el trato 2 y 3, sin embargo estos canales de comunicación se han transmitido a un voz a voz y la publicidad que estos establecimientos realizan a los productos, independientemente de las promociones que las empresas que proveen. Este mensaje que está transmitiendo las grandes superficies es de confianza en la calidad de producto por su recibo de mercancía con parámetros de calidad, además del empaque y la presentación, para ello también cabe resaltar los productos semi-preparados que se han vuelto una tendencia por su preparación y fácil preparación (Gómez, 2010).

3.4.2. Comunicación comercial aplicada.

Las organizaciones deben ser determinantes a la hora de llegar y culminar la venta de diversas tipologías de productos y servicios a sus clientes, por ello no solo se debe generar el esfuerzo en el trabajo de la venta u traspaso de la idea al cliente, ya que existen factores paralelos que deben afectar al mismo al momento de la compra estableciendo la fidelización como la más importante, debido a que en este sentido la empresa debe ser capaz de generar una “sensibilización que puede combinarse con iniciativas varias de promoción destinadas a conferir mayor poder de convicción a los mensajes” (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 1999), entendiendo las necesidades y objeciones del comprador, siendo así el cliente capaz de escuchar el mensaje y captarlo de la forma más eficiente para la empresa; Pero esto no es adaptado de forma correcta en el mercado de la venta de pescado, según la Organización de naciones unidas

para la alimentación y la agricultura “esto se debe a que con frecuencia los grupos interesados por los productos sean numerosos y diversificados y no se encuentren dentro del circuito normal de comunicaciones que existe en las organizaciones pesqueras” (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 1999), generando en las empresas del sector, conformidades en la forma de establecer su comunicación comercial frente a sus clientes.

Debido a lo anteriormente expresado los clientes del sector de la pesca, suelen determinar su compra bajo las llamadas barreras (Percepción del producto, El rol y el estatus que genera la marca, los rasgos de personalidad del cliente, El nivel de conocimiento del cliente sobre el producto y la marca, y El negativismo), siendo aquellas las responsables de deformar el mensaje, y provocar la variabilidad del cliente al momento de la compra; Por ello “si no hay existencia de una serie de habilidades de conocimientos sociales y pautas de comportamiento y protocolo que hagan tener mayor éxito en la negociación por parte del sector” (Muñiz, 2014), las empresas de la industria no podrán ser identificadas por encima de los productos de consumo habitual por convención de los compradores colombianos, generando inconvenientes frente a la claridad, precisión, y síntesis de lo que en realidad quiere comunicar la empresa a sus clientes.

3.4.3. Comunicación y publicidad asertiva.

Las determinantes para las empresas alrededor del mundo, deben generar un enfoque hacia el atender y mantener a los clientes cómodos en todo el proceso de compra (Este comprende desde la pre-compra pasando por la compra, hasta la post-compra) del producto o servicio, siendo el pilar influyente de la compra, la publicidad y su forma de comunicarse asertivamente con los compradores, estableciendo la palabra asertividad como conductora de las acciones de la publicidad y comunicación debido a que es “la conducta que permite a una persona (En este caso las empresas) actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los otros” (Caballo, 1983), siendo lo anterior manipulado a conveniencia de las grandes empresas con tradiciones de décadas, que generan en muchas ocasiones que el cliente se vea forzado y agredido en la pre-venta y en la forma como se publicitan los productos o servicios de las mismas.

Si se mira el sector que compete a la pesca, el plano de este se inclina hacia una representación de forma más adecuada de información y publicidad a través del cómo se produce

y se vende los productos del sector, siendo argumentado dentro del Plan de Negocios Sectorial de la piscicultura en Colombia (2015) el cual manifiesta que la comunicación asertiva “se basa en una actualización continua y conjunta entre administraciones y empresas para reflejar al detalle la realidad de las actividades que representa y ofrecer el mayor número de prestaciones a los usuarios”, todo lo anterior estando a la par de una red de canales de informativos que sean eficaces y pertinentes para los clientes del sector, estableciendo un Si comunicativo por parte del cliente, lo que deduce que el usuario ha sido comunicado si perturbar sus intereses, y la empresa ha establecido una vinculo comercial intermedio sin ser agresiva ni pasiva en su forma de publicitar los productos procesados de la pesca natural.

Precediendo a todo lo comunicado es difícil concluir si existe alguna organización que busque un bien común en el cual gane la empresa y el cliente sin herir las susceptibilidades de ambas partes, por ello se debe manejar un nivel adecuado de coherencia entre lo que se expresa y lo que hace por parte de las empresas para intervención del cómo se comunica y se publicita los productos o servicios para sus clientes.

3.4.4. Objetivos, ventajas e inconvenientes de la promoción de ventas.

La promoción es una de las principales variables del Marketing Mix que busca el crecimiento y desarrollo de las empresas, Rivera Camino & Mencía de Garcillán en su libro Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones (2007), destacan tres objetivos que tiene la promoción, el primero está dado en estimular la demanda de usuarios a corto plazo; el segundo enfocado en mejorar el desempeño en las funciones de mercadotecnia de los distribuidores, a través de contactos con los mismos para mejorar sus ventas; y por ultimo complementar y coordinar las actividades de publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas, asociado con las demás variables del Marketing Mix.

La promoción para productos acuícolas es demasiada compleja, la percepción que tienen los consumidores y clientes en adquirir dichos productos está más dada al precio que se manejan, sin embargo, cabe resaltar que existen diversas posibilidades que pueden ayudar promoverlos como ya se mencionó anteriormente en los canales de distribución. *“La promoción de ventas y publicidad de los productos acuícolas depende tanto del segmento de mercado, como del grado de integración vertical que logre la empresa en la cadena de comercialización”* (Departamento de Pesca y Acuicultura, s.f.)

Es importante resaltar las diversas ventajas e inconvenientes que posee esta misma, la promoción permite aumentar las ventas, pero además es una herramienta de gestión debido a su rapidez y flexibilidad de utilización, de igual forma permite una mayor diferenciación del producto y una mejor adaptación a diversas zonas, diversos segmentos con diferentes percepciones, poder adquisitivo y diferentes estilos de vida. Por otra parte, día a día las personas se encuentran con promociones para incentivar su compra, sin embargo, entre más aumenta la frecuencia de promociones, menor es el impacto y posiblemente no se alcance el objetivo, por lo que se debe de controlar este tipo de promociones cuando existe demasiado auge y más para este tipo de productos. Por ultimo si se desea implementar promociones para productos nuevos se debe de trabajar cuidadosamente ya que dependiendo el tipo de estrategias que se implementen en el lanzamiento de dicho producto, este puede generar una percepción negativa del producto y consigo de la marca por parte de los consumidores (Rivera Camino & Mencía de Garcillán, 2007).

Al final de implementar estratégicamente las herramientas antes mencionadas en el proceso comunicativo y publicitario que generan las empresas, esta deberían en teoría ser competitivas frente al mercado, además de marcar pautas que sean difíciles de igualar por mercados extranjeros y nacionales (Esto para el caso de la industria colombiana de piscicultura), al generar el presente marco teórico, se encuentra que la empresa Gher Asociados Ltda., representada por la marca Frigo Gher ante el mercado, presentan falencias dentro del ámbito de la comunicación y la publicidad, lo que dificulta a la empresa la obtención de nuevos clientes, y por ende una menor participación en el mercado, además de no tener un reconocimiento concreto dentro de sus consumidores, por ello el presente proyecto tiene como fin el aumentar el porcentaje de participación y posicionamiento dentro del mercado igualmente incrementando la población que consume y tiene conocimiento de la marca Frigo Gher, por medio de diversas estrategias que se enfoquen en generar soluciones pertinentes para la empresa.

3.5. Marco conceptual

Posicionamiento de mercado: *El propósito del posicionamiento es establecer una imagen distintiva que identifique su negocio en la mente de los clientes, con el objetivo de distinguirse de los competidores.* (Gray, 2004)

Auditoria de marketing: *Se denomina al análisis del entorno general y del mercado como auditoria externa, así como los sistemas de dirección, procesos y funciones de marketing como auditoria interna, realiza un objetivo general de determinar los aspectos que plantean problemas y las circunstancias que constituyen oportunidades, con el propósito de recomendar un conjunto de medidas correctoras que mejoren los resultados de la empresa.* (Escudero, 2012)

Medio masivos: *La investigación de los Medios Masivos de Comunicación es una corriente que principalmente llega a irrumpir a mediados del siglo XX. La Mass Communication Research analiza los efectos tanto culturales, psicológicos y sociales de los mensajes que se transmiten por los medios masivos de comunicación como los periódicos, la televisión, la radio, entre otros, así como también analiza las reacciones del público frente a estos medios para llevar el comportamiento de las masas* (Vazquez Castillo, 2013).

Tipología De Producto: *Es el modelo o patrón específico que permite estudiar de forma exhaustiva, un conjunto de atributos como una idea, o entidad física que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado* (Real Academia de La Lengua Española & American Marketing Association, 2006).

Circuito De Comunicaciones: *Es un diseño creado por el lingüista ruso Roman Jakobson (1896-1982) con el objeto de describir el proceso comunicativo* (Avila, 1977).

Piscicultura: *Es el cultivo racional de los peces, lo que comprende particularmente el control de su crecimiento y su reproducción* (Contraloría General de la Nación).

Mercadotecnia: *La mercadotecnia es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización* (American Marketing Association, s.f.).

3.6. Marco legal

Para ello hemos identificado una pregunta para de allí desglosar las variables a analizar teniendo en cuenta los decretos que los constituye: ¿Qué regulaciones rigen la comercialización y producción de pescado de cultivo, mar y río?

Para remitirnos a ella tenemos dos decretos que tienen dos variables que son la de comercialización y producción.

Comercialización: Decreto # 2256 de 1991 Artículo 86 donde aborda el permiso de comercialización de pescados y mariscos, donde lo realiza la autoridad competente en este lado el Ministerio de Agricultura y su ente regulador AUNAP (Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca), donde refleja que tienen un periodo de 5 años renovable, y para se debe especificar los ejemplares que se trabajan, su procedencia y el destino final, a su vez aplica para productos nuevos que se quieran implementar.

Producción: Este factor lo determina el Decreto # 2256 de 1991 artículo 62, donde se enfoca en el permiso de pesca comercial y artesanal donde las personas naturales, empresas pesqueras artesanales y asociaciones reguladas, para tener proceder a comercializar los productos deben tener obligatoriamente este permiso.

Capítulo 4. Metodología del proyecto

Según Sampieri (2010) nos indica que la investigación exploratoria se realiza hacia algo desconocido y que tiene la atención del público, de acuerdo a eso no hemos enfocado a este tipo de investigación por que el comportamiento del consumidor ha ido cambiando y evolucionando, para ello se busca realizar estudios de mercados, evaluar e identificar comportamientos del consumidor y demás aportes que nos puedan ayudar a mejorar la empresa en cuanto a posicionamiento se refiera en el sector pesquero.

Por otro lado se ha evidenciado por medio de la investigación de este proyecto que se tiene muy poca información sobre los consumidores en este mercado y el movimiento del sector, ya que se encuentran pocos estudios e información y a su vez la mayoría de los datos tiene una desactualización en las fechas sin realizarle seguimiento permanente al sector así lo demuestran las fuentes colombianas, siendo así solo relevante mediante noticias de actualización en cuanto a reglamentaciones y no de estudios de mercado, seguimiento del sector, innovaciones en productos y demás factores que involucren este mercado.

Para centrar un poco más la investigación se ha enfocado en las grandes superficies, un mercado donde interactuar la comercialización entre un punto de venta y el comprador, pero se ha identificado que las empresas se han centrado en solo comercializar sus productos de pescados y mariscos, lo cual hace que el cliente y consumidor final se vea descuidado y no se realice una interacción entre la misma. Para ello se tiene en cuenta que la economía del país no está del todo bien y se tiene que realizar e implementar estrategias de fidelización, ya que en este mercado se ha evidenciado que la compra se realiza en su mayoría por precio, dejando de lado la publicidad y nuevos métodos de comunicación (Roberto Hernandez Sampieri, 2010).

La presente investigación se desarrolla bajo un carácter dual ya que se manejan características cuantitativas y cualitativas, todo bajo la metodología de Sampieri, en primera instancia el proceso cuantitativo del proyecto toma algunos puntos de los 15 pasos establecidos dentro del proceso cuantitativo (El presente proyecto ha aplicado los seis primeros pasos, y se encuentra en la actualidad en la búsqueda de información para la posible implementación y redacción de los nueve pasos restantes) los cuales son:

1. *Planteamiento del problema en estudio:* El bajo crecimiento de la empresa frente al mercado, lo que conlleva un posicionamiento ineficiente.

2. Construcción del Marco Teórico: El marco teórico de la empresa, está enfocado dentro de las delimitantes de la publicidad y la comunicación debido a que es el hallazgo más representativo que se encuentra hasta el momento de acuerdo a la información recolectada.
3. Planteamiento de la hipótesis (Creencia en este punto): La creencia que se manifiesta en este momento es que Frigo Gher, presentan falencias dentro del ámbito de la comunicación y la publicidad, lo que dificulta a la empresa la obtención de nuevos clientes, y por ende una menor participación en el mercado, además de no tener un reconocimiento concreto dentro de sus consumidores lo que imposibilita frente a un buen posicionamiento.
4. Recolección de Datos: Hasta la presente fecha el grupo de trabajo ha obtenido información prioritaria para el desarrollo del presente proyecto, por medio de visitas directas a la empresa y a su gerente general, además de la realización de encuesta multipropósito que nos ayudó a la recolección de información directa de los clientes de la empresa además de la generación de diversas estrategias con posibilidades de implementación.
5. Métodos Estadísticos: La encuesta multipropósito se generó por medio de la recolección de datos uno a uno, que después fueron introducidos al sistema SPSS que generó diversas estrategias, argumentadas bajo diversos datos numéricos.
6. Rivales: El programa SPSS ayudo a minimizar el nivel de incertidumbre y sus posibles riesgos, por ello las estrategias resultantes tienen una gran posibilidad de aplicación.

En segunda instancia se encuentra el proceso cualitativo, el cual para el presente proyecto se ha establecido en solo tres pasos de los doce que establece Sampieri, siendo estos los que más se adaptan al proyecto:

1. Recolección De Datos: Hasta la presente fecha el grupo de trabajo ha obtenido datos por medio de la “observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Sampieri, 2010).
2. Proceso de Indagación: “El proceso del proyecto mantiene una metodología más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría” (Sampieri, 2010).
3. Estimulación De La Realidad: En ciertos momentos de la investigación esta toma direccionamientos “que evalúan el desarrollo natural de los sucesos, pero que no manipulan ni se estimulan con respecto a la realidad” (Sampieri, 2010).

Uno de los objetivos fundamentales que debe perseguir la presente investigación está dado en

integrar la teoría y la práctica a través de la aplicación de estrategias de enseñanzas y de aprendizaje que conecten eficazmente el conocimiento con el mundo real. Para este trabajo se ha decidido utilizar el método de estudios de caso como herramienta primordial para comprender en profundidad las diferentes problemáticas que presenta la empresa Frigo-Gher y así generar actividades de mejora que puedan posicionar y mejorar el desarrollo de sus procesos tanto a nivel interno como externo (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de Argentina, s.f.). Según el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de Argentina *el estudio de caso es una técnica de aprendizaje en la que el sujeto se enfrenta a la descripción de una situación específica que plantea un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto por un grupo de personas a través de un proceso de discusión.*

El objetivo general de este estudio, fue valorar el modo en el que las personas perciben la marca partiendo de una problemática ya planteada, según Martínez Carazo, el estudio de caso es: *“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”* (Barón Guiñazú , Carbonel, & Soriano, 2014)

Como ya se mencionó anteriormente, el desarrollo de esta investigación estuvo basada en la recopilación información a través de diversas herramientas que posibilitaban su realización, como encuestas, entrevistas, libros, y revistas, así como el uso de medios informáticos accediendo a diferentes páginas web para su posterior análisis y evaluación para la descripción de diversas teorías que pudieran ayudar a encontrar las diversas falencias y posibles soluciones para la empresa.

Capítulo 5. Diagnóstico del proyecto

Esta matriz se realiza con la recopilación de información de los diferentes componentes y materias integradoras que se desarrollan en la especialización de gerencia estratégica de marketing. Para ello tenemos como fin identificar la información del entorno de la empresa y su funcionamiento interno para saber cómo realiza sus actividades tanto comerciales como de mercadeo, con el fin de poder proponer diferentes alternativas para fidelizar a los clientes y realizar un crecimiento significativo en las ventas, para ello se realizó el siguiente cuadro:

Tabla 7.

Análisis DOFA empresa Frigo-Gher

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Capacidad Financiera D2: Capacidad instalada no es utilizada al 100% D3: No están a la vanguardia a las tecnologías de hoy (pág. Web, Facebook, Twitter, etc.) D4: Empaques pocos llamativos D5: Poca inversión en publicidad D6: Baja capacidad de distribución D7: Dependencia del gerente general en todas las áreas</p>	<p>A1: Imitación de productos de la marca A2: Decrecimiento del sector en el ámbito económico A3: Entrada ilegal productos pesqueros A4: Afectación del ecosistema a causa de peces carroñeros A5: Contaminación en las cuencas hidrográficas por minería ilegal A6: Fluctuación del precio por las ofertas de productos A7: Alta publicidad por parte del gobierno en productos sustitutos como con: pollo, carne de res y cerdo.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Transmite el descuento del proveedor al cliente final F2: Reconocida en el mercado F3: Maneja productos propios F4: Precios asequibles en relación con la competencia F5: Facilidad de pago a proveedores por medio de leasing F6: Infraestructura y flota de transporte propia F7: Oportunidades de ascenso para los empleados que ingresan por medio de la bolsa de empleos</p>	<p>O1: Existencia de nuevos supermercados (D1, Ara, entre otras) O2: Hábitos saludables por parte de los consumidores O3: Mejoramiento continuo con ayuda de la competencia O4: Aliarse con productos complementarios O5: Crecimiento de la empresa por medio del plan de marketing que está desarrollando O6: Aumentar el consumo de los productos gourmet en personas que desconocen de los productos O7: Certificarse en calidad</p>

Nota: Autoría Propia

Ya teniendo los aspectos importantes de la matriz contando 7 ítems por cada variables, procedemos a unificarlas y a desglosar la compatibilidad que tienen unas variables de las otras es decir, que de acuerdo a las estrategias podemos afrontar tanto el entorno externo como el interno, con el fin de identificar cuáles son las más viables para su ejecución, de acuerdo a ello se desarrolló el siguiente cuadro

Tabla 8.

Estrategias DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1: Transmite el descuento del proveedor al cliente final F2: Reconocida en el mercado F3: Maneja productos propios F4: Precios asequibles en relación con la competencia F5: Facilidad de pago a proveedores por medio de leasing F6: Infraestructura y flota de transporte propia F7: Oportunidades de ascenso para los empleados que ingresan por medio de la bolsa de empleos	D1: Capacidad Financiera D2: Capacidad instalada no es utilizada al 100% D3: No están a la vanguardia a las tecnologías de hoy (pág. Web, Facebook, Twitter, etc.) D4: Empaques pocos llamativos D5: Poca inversión en publicidad D6: Baja capacidad de distribución D7: Dependencia del gerente general en todas las áreas
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
O1: Existencia de nuevos supermercados (D1, Ara, entre otras) O2: Hábitos saludables por parte de los consumidores O3: Mejoramiento continuo con ayuda de la competencia O4: Aliarse con productos complementarios O5: Crecimiento de la empresa por medio del plan de marketing que está desarrollando O6: Aumentar el consumo de los productos gourmet en personas que desconocen de los productos O7: Certificarse en calidad	O1 – F1: Mantener los precios de promoción que la empresa tiene en entorno a estas grandes superficies y almacenes de cadena, ya que los precios son asequibles y tienen mayor contenido. O1 – F2: Identificar el segmento que tienen este tipo de supermercados, para así poder saber qué tipo de productos tienen más rotación. O3 – F3: Mantener la protección de los datos acerca de los productos ya que el riesgo de imitación por parte de la competencia con nuevos productos es alto O4 – F4: Realizar alianzas con productos como galletas, vinos, arroz y otros productos, ya que ejecutando negociaciones con los mismos no genere un gran impacto en el precio final. O5 – F5: Fortalecer las relaciones con los proveedores ya que la empresa cuenta con el respaldo financiero del banco en adquisición de leasing. O6 – F6: Incurrir en la reducción de costos con la flota propia para abastecer la creciente demanda. O7 – F7: Capacitar a los empleados de forma eficiente y teniendo intensidad ya que esto hace que	O1 – D1: Realizar una inversión inicial para saber si son viables los clientes nuevos que se están incorporando para así poder destinar más dinero del presupuesto. O2 – D2: Fijar un tamaño de producción para entrar en estos mercados, ya que el utilizarla a un 100% dependería su máxima capacidad sin tener opción de extender el mercado. O3 – D3: Fortalecer el vínculo de empresa - consumidor por medio de página web y redes sociales con el fin de obtener mejores resultados en cuanto a opiniones y percepción de la marca. O4 – D4: Implementar las recetas de preparación con estos productos para mejorar el empaque. O5 – D5: Involucrar el desarrollo del plan de marketing ya que tiene aspectos importantes a nivel de publicidad. O6 – D6: Incrementar los nichos de mercados que tienen estos productos, peor para ello se necesita inversión en la flota para tener mejor distribución. O7 – D7: Generar el sentido de pertenencia y confianza a la hora de realizar las actividades ya que

	los procesos en la empresa tengan menos errores a la hora de realizar las actividades.	siendo autónomos y trabajando en equipo se puede tener mejores resultados.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<p>A1: Imitación de productos de la marca A2: Decrecimiento del sector en el ámbito económico A3: Entrada ilegal productos pesqueros A4: Afectación del ecosistema a causa de peces carroñeros A5: Contaminación en las cuencas hidrográficas por minería ilegal A6: Fluctuación del precio por las ofertas de productos A7: Alta publicidad por parte del gobierno en productos sustitutos como con: pollo, carne de res y cerdo.</p>	<p>A1 – F1: Mantener una gestión idónea de las negociaciones con los proveedores, previniendo una caída en los precios de los productos de la empresa, estableciendo así un beneficio producto -precio-calidad que los competidores no puedan igualar</p>	<p>A1 – D1: Realizar un estudio de mercado enfocado hacia los nuevos segmentos establecidos por la empresa, para el posterior análisis sobre las oportunidades de aumento de producción y establecimiento de nuevos productos para dichos segmentos, todo basado en el no incurrir en altos costos de fabricación.</p>
	<p>A2 – F2 Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado ya que se destaca por su accesibilidad a los precios de sus productos</p>	<p>A2 – D2 Para aprovechar la capacidad instalada y otros ingresos extra se puede realizar maquila a otra empresa competidora en ciertos productos.</p>
	<p>A3 – F3: Tener un registro de proveedores en donde se califique la procedencia de los productos adquiridos.</p>	<p>A3 – D3 Mejorar la publicidad en cuanto a la adquisición y seguimiento de los productos de la empresa para dar transparencia en estos medios de comunicación.</p>
	<p>A4 – F4 Los productos que están en riesgo de su procedencia son los de río.</p>	<p>A4 – D4 Identificar e informar las especies que están acabando con ciertos productos de la empresa a través de los empaques</p>
	<p>A5 – F5 Identificar donde se concentran esta minería ya que podría poner en riesgo la adquisición de ciertos productos y elevaría su precio.</p>	<p>A5 – D5 Identificar los problemas e influenciar al estado en que este problema está afectando el sector pesquero</p>
	<p>A6 – F6 Mostrar el riesgo que se tendría en el posible escenario del incremento de la flota propia por la inestabilidad de precios.</p>	<p>A6 – D6 Generar un ahorro en donde se genere el mayor rango de utilidad para que al final de cierto tiempo se genere la inversión.</p>
	<p>A7 – F7 Proponer a la entidad bancaria que en cierta publicidad se resalte el sector pesquero, para que sea un mutuo beneficio.</p>	<p>A7 – D7 Generar por parte del asesor la influencia por parte del gobierno y otras empresas para que se incentive el consumo de pescados y mariscos</p>

Nota: Autoría Propia

Capítulo 6. Propuesta de mejora

De acuerdo a lo anterior explicado en la matriz DOFA, se identifica que hay aspectos importantes que pueden ser intervenidos mediante recomendaciones por parte de nosotros, así que se ha segmentado de acuerdo a los componentes integradores para poder identificar y alinearlos con los objetivos. Para ello se realizó la siguiente relación:

Tabla 9.

Cuadro de relación de hallazgos en el diagnóstico del problema de marketing

Denominación del hallazgo	Descripción	Asignación a componente integrador
Baja interacción con el cliente	Se resalta que actualmente no cuentan con la activación de la página web, y por otro lado no tienen interacción en las redes sociales viéndose afectado la retroalimentación por parte de los clientes y/o consumidores.	Comunicación estratégica
Escasa publicidad por parte del estado del sector	Por parte del estado no se ha generado el impacto que tiene el sector frente al consumo que tiene este tipo de productos.	Comunicación estratégica
Oportunidad de aliarse con productos complementarios	Realizar unos días específicos en donde se vea involucrado las alianzas para poder mejorar las ventas y las opciones de consumo de los productos.	Gerencia Comercial
Hábitos de consumo de productos saludables	Se evidencia que los hábitos están mejorando en cuanto a los productos saludables, así que pensamos alternativas para mejorar este rubro.	Comportamiento del consumidor
Los empaques poco llamativos	Diferentes aspectos se tendrán en cuenta para generar la influencia del conocimiento productivo y su procedencia, así como la involucración de recetas.	Comunicación estratégica

Nota: Autoría Propia

Para ello nos hemos basado en las actividades y acciones que debemos realizar para poder mejorar el posicionamiento de la marca, de acuerdo a ello están separados en los componentes integradores donde se halla la inversión que requiere cada actividad para la implementación y ejecución de la misma. Pero para realizar las actividades se necesita tener en conocimiento los criterios que se tienen en cuenta para la realización de todas estas actividades ya que el compromiso de la empresa y el enfoque que se da, se debe apuntar a los objetivos organizacionales de la compañía.

Tabla 10.

Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	Meses Año 2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<i>Componente Comportamiento de consumidor</i>												
Relación Empresa-Consumidor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comercio Electrónico aplicado		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejorar percepción y fidelizar clientes bajo la marca a través de la Tarjeta Gher						X	X	X	X	X	X	X
Adaptación de nueva tecnología de punta						X	X	X	X	X	X	X
Implementación de herramientas digitales para PQR's		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Componente Comunicación Estratégica</i>												
Instalación de puntos de degustación e información, dentro de las grandes superficies	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promoción Hora Loca de Precios		X		X		X		X		X		X
Capacitación de la Fuerza ventas		X		X		X		X		X		X
Publicación de anuncio en el periódico Publmetro y/o ADN		X		X		X		X		X		X
Implementación de herramientas digitales para dar a conocer la marca Frigo-Gher		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Componente Gerencia Comercial</i>												
Descuentos en fechas especiales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Componente Gerencial desarrollo de productos y servicios.</i>												
Empaques llamativos y biodegradables					X	X	X	X	X	X	X	X
Nuevos Servicios							X	X	X	X	X	X
Premisas de calidad y seguridad de producto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Indicadores de gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Retroalimentación							X					X

Nota: Autoría Propia

6.1. Componentes integradores

6.1.1. Marketing estratégico.

6.1.1.1. Objetivo general.

Generar un crecimiento en ventas de 10% - 15% al finalizar el año 2018.

6.1.1.2. Objetivos específicos.

- Realizar una investigación exploratoria y datos recopilados internamente en la empresa, para reflejar la situación actual de la empresa y cómo se comporta las ventas de los productos.
- Incrementar la participación en medios de marketing digital como la página web y redes de comunicación social, donde la empresa no tiene presencia.
- Implementar nuevos empaques para los productos que sean amigables con el ambiente, ya sean reutilizables y/o biodegradables.

6.1.1.3. Segmentación.

Se realiza este cuadro de segmentación con datos obtenidos mediante un estudio de mercados realizado en el año 2017 para la empresa, donde se determinó las variables con la posibilidad de nuestro público objetivo, lo cual tiene las siguientes características:

Tabla 11.

Segmentación Frigo-Gher

NIVEL	ESTRATEGIAS	CRITERIOS	VARIABLES
<p>Segmentos: Se realiza debido a la empresa maneja 3 líneas de productos que se distinguen en el mercado de pescados y mariscos.</p>	<p>Contra Segmentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mercado considerable de consumidores de pescados y mariscos. • El mercado presenta tendencia al crecimiento debido a que en la actualidad los productos son considerados saludables. • Ciertos consumidores desconocen de diferentes productos de la marca. • La inestabilidad del mercado permite espacios que la empresa puede involucrarse. 	<p>Sociodemográficas: Género masculino y femenino Edad: 5 – 80 años consumidores y 18 – 70 años compradores. Estratos: 2 – 6 Estudios: Bachilleres académicos en adelante. Religión: católico, cristiano y ateo. Ocupación: Estudiantes, trabajadores y pensionados. Estado civil: Solteros, casados con hijos.</p> <p>Psicográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factor Vals: Calidad Seguridad Sofisticado Explorador Competente Exitoso • Estilos de vida: Con altas expectativas Decisivo. Susceptible de aburrirse con lo mismo del mercado. Confiado De buen gusto <p>(El tipo de cliente tiene una integración entre un cliente racional con características yuppies).</p> <p>F. AIO: Actividades: Deportivo, Trabajador, gusto por la cocina. Intereses: Tendencias saludables. Opiniones: Critico hacia los productos que consume.</p> <p>Hábitos de uso, compra y consumo: Utilizarlos 1 o 2 veces a la semana en las comidas.</p>

Nota: Autoría Propia

6.1.1.4. Posicionamiento.

Sin embargo, teniendo en cuenta los resultados realizados en la segmentación, procedemos a determinar con una serie de variables, la información recopilada, y demás factores que interactúen en las empresas, para proceder a elaborar el siguiente análisis:

Tabla 12.

Posicionamiento Frigo-Gher

CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS	BENEFICIOS	USOS	SEGMENTOS	TERRITORIO GEOGRÁFICO
Las fechas de vencimiento de los productos están actualizadas.	Calidad en los productos	Asegúrate de comprar productos frescos			
El gramaje del peso del producto identificado en el empaque es el correcto	Imagen de la empresa	Identifica la información que te ofrecemos	El producto tiene como utilidad el ser distribuido para uso doméstico y comercial para la cocina sea cual sea el tipo de producto.	Por estratos sociales, ingresos y estilos de vida.	Local: Bogotá D.C con más de 300 puntos en Grandes superficies y clientes institucionales.
Sus precios son competitivos frente a la competencia	Marca para identificar los productos	Productos de óptima calidad con precios razonables			Regional: Con distribución en Girardot, Zipaquirá, Ibagué.
Distribución en grandes superficies	Accesibilidad en diferentes puntos de la ciudad	Al alcance de todos			Nacional: Ya que realiza despachos a diferentes clientes en Medellín, y Cali.

Nota: Autoría Propia

6.1.1.5. Indicadores de gestión.

Para llevar a cabo una buena ejecución en las dos actividades anteriores de posicionamiento y segmentación se realizan indicadores de gestión, lo cuales nos van a permitir medir el porcentaje en el cual se está desarrollando todas las actividades y sus resultados, pero sin embargo estos indicadores se deben realizar mensualmente para saber la retroalimentación que tienen los mismos y los aspectos a mejorar. Para medir los resultados se ha elaborado los siguientes indicadores:

- Efectividad de las visitas = N° de clientes compradores / N° de clientes visitados (Cuantos compradores efectivos tenemos y las visitas de los asesores comerciales)
- Satisfacción del cliente = $\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes} \times 100$ (Que porcentajes de clientes se encuentran satisfechos con nuestro producto con recopilación de datos en los diferentes canales de la empresa)
- Participación en el mercado = $\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales de grandes superficies en este rubro} \times 100$ (Se efectúa para saber cuánto participa las ventas totales de las grandes superficies la empresa Frigo-Gher, ya que se tiene en cuenta que este canal tiene un 70% de distribución.)

6.2. Comportamiento del consumidor

6.2.1. Perfil del consumidor.

La empresa Frigo Gher, tiene presente en el mercado objetivo de la actualidad, la población potencialmente consumidora que oscila entre los 5 y 70 años de edad, que representa el 85,20% (6.171.000 millones) del total de capitalinos, a su vez deben tener un poder adquisitivo mayor a un salario mínimo legal vigente y estar dentro del nivel socio económico de estratos entre 4 al 6, para poder realizar la compra pescados y mariscos en las grandes superficies donde tiene presencia los productos de la empresa (Éxito, Colsubsidio, y Olímpicas), de la misma forma la empresa ataca de forma indirecta la alta selección de consumo que tienen los niños, jóvenes, y adultos entre las edades de 1 a 90 años sobre los productos que consideran saludables, en el último año el consumo de los clientes de la marca ha aumentado de 4,9 Kg/ Anual a 6,9 Kg/

Anual, lo que representa un crecimiento significativo para la misma. Por otro lado, también comercializa sus productos a clientes institucionales como son hoteles, colegios, casinos, cárceles y demás, siendo así su segundo canal de distribución importante.

6.2.2. Hábitos de consumo.

En la actualidad los consumidores y compradores de productos para el consumo son más racionales al momento de comprar, evitando el impulso y prefiriendo adquirir productos que representen el mayor costo-beneficio. Con características como:

- Tienen mayor conciencia para comprar y evitan hacerlo por impulso.
- Prefieren adquirir un producto de calidad a bajo costo sin importar que sea de marca reconocida.
- Recurren a las promociones y ofertas para adquirir mejores productos a menor precio.
- Existe la sustitución de las marcas. Con mayor frecuencia la necesidad de reducir el gasto cotidiano por parte del comprador, genera el intercambio de marcas en cada compra de acuerdo al precio.
- Optimizan y reciclan, buscan combinar la variedad de alimentos para aprovecharlos al máximo, como ejemplo, la ensalada de un día puede ser utilizada al día siguiente con un diferente platillo.
- En muchas ocasiones buscan lo práctico y rápido de preparar optimizando el tiempo.

La empresa Frigo Gher garantiza y responde a las necesidades básicas de la pirámide de Maslow, que hacen referencia a l primer eslabón de la pirámide como lo es:

Fisiológicas: En este primer nivel de necesidades, se sitúa lo más básico que se puede encontrar en cubrir una necesidad primordial como el de alimentarse, para mantenerse con salud, ya que aporta nutriente al cuerpo, además previene enfermedades.

Estima: El cuarto nivel representa el reconocimiento, ya que al consumir y poder comprar el producto les da a las personas status, y sentirse reconocido por ser quien puede adquirir el producto al o que se refiere a los mariscos o a los productos Gourmet.

6.2.2.1.Razones de Compra del Producto.

- *Necesidad básica (Hambre):* El consumidor reconoce que tiene una necesidad, y esta a su vez aparece con un estímulo que lo impulsa a satisfacerla, como el de alimentarse.
- *Búsqueda oportuna de información:* Donde el consumidor indaga acerca de cuál es la mejor opción, y encuentra el producto satisfactorio que se encuentra cerca, el cual lo compra en ese momento.
- *Conveniencia:* Al querer comprar los productos pre cocido de la empresa ya que facilitan su preparación, ahorrándoles tiempo.
- *Cambio de opción:* Ya que el consumidor quiere cambiar la carne y el pollo
- *Reconocimiento del nombre de la marca:* Los consumidores compran los productos de frigo Gher ya que prefieren la marca más conocida y aquella que resulta familiar.
- *Gusto:* Lo prefieren aun habiendo más productos en el mercado.
- *Precio:* las personas adquieren los productos porque el precio de sus productos es accesible para todos los consumidores, teniendo en cuenta las líneas de la empresa.
- *Ego:* ya que las personas se sienten mejor que las que dejan de consumirlo, se sienten mejor que las demás personas.
- *Salud:* los consumidores lo prefieren ya que le aportan nutrientes al cuerpo, evitando enfermedades, también por descripción médica.
- *Experiencias:* Los consumidores e basaran en las compras anteriores, y compra nuevamente la marca Frigo Gher.

6.2.2.2. ¿Quién es el iniciador, influenciador, decisor, comprador, usuario?

- *Iniciador:* las personas quienes tienen la necesidad de alimentarse realizando una compra, de pescados y/o mariscos adquiriendo los productos de la marca Frigo Gher.
- *Influenciador:* Son las personas quienes conocen ya los productos de la empresa y lo recomiendan por su calidad, especificaciones, Precios bajos, fechas de vencimiento, el mejor Producto. (Voz a voz).
- *Decisor:* Es quien toma la decisión final de realizar la compra de los productos de mayor preferencia, de la marca Frigo Gher y/o la competencia, y a su vez la cabeza de familia o quien provee el dinero para realizarla).

- *Comprador*: Es la persona quien se acerca a los puntos de venta y realiza la compra física del producto. (empleadas domésticas, padres de familia)
- *Usuario*: Los miembros de las familias quienes van a consumir el producto.

6.2.2.3. Personalidad del Consumidor.

- Con altas expectativas
- Decisivo.
- Susceptible de aburrirse con lo mismo del mercado.
- Confiado
- De buen gusto

6.2.2.4. Aspectos culturales y sociales que se involucran en el proceso de compra.

Los consumidores toman las decisiones de compra según:

6.2.2.4.1. Culturales.

- Los valores que se le hayan inculcado la familia por el consumo de pescado.
- Creencias religiosas para el consumo (Semana Santa).
- Costumbres de su región.
- La tendencia del cuidado personal.
- Preocupación por la salud.
- Bienestar físico.

6.2.2.4.2. Sociales.

- Cuando son influenciados por un amigo y/o familiar.
- Cuando en las familias hay una costumbre del consumo de pescado y allí hay una influencia directa por parte de ellos.
- Cuando los amigos, vecinos, compañeros de trabajo, genera una voz a voz para adquirir los productos.

- La edad y el desarrollo de las personas hacen que el gusto y la preferencia por el consumo de pescado cambien o se mantenga, según la etapa en el que se encuentren.
- Según su estrato social.
- Su estilo de vida.

6.2.3. Relación empresa-consumidor.

El cliente de la marca Frigo-Gher necesita una marca que lo conozca y lo entienda en sus gustos y preferencias en los alimentos de mar, cultivo y río.

Por eso se presentan a continuación características peculiares que la competencia no tiene con sus clientes, como lo es la relación consumidor– producto (Donde el cliente se integra con los productos de la marca hasta el punto en el que su paladar se vuelve exquisito con los alimentos de cultivo, mar y río), y la ventaja de impulso (la cual potencia las diferentes tipologías de clientes como objetivos para la empresa por medio de sus productos únicos).

6.2.4. Comercio electrónico.

Frigo Gher en la actualidad no cuenta con herramientas electrónicas, que le permitan generar la venta de sus productos por medio de su página web, para ello se tiene planeado la creación desde base cero de la página web implementando mejoras en la parte interactiva con el cliente dentro de la página, además de la creación de una plataforma de compras y pagos online de los productos de la marca para sus clientes; manteniendo el canal directo de compra (Punto de venta) hasta el momento en que las compras en plataforma supere en 80 % las compras de forma directa.

6.2.5. Percepción de la marca.

La marca Frigo Gher esta escalonada en la parte media - alta , dentro del mercado de venta y distribución de productos naturales de la pesca (Pescados y Mariscos), con un porcentaje de percepción de primera opción de compra como marca por parte del cliente establecido en el 25%, siendo reconocido por precios accesibles y alta calidad en sus productos y proceso de producción, manteniendo un margen de fidelización de clientes del 50%, debido a que de cada

10 compradores, 5 vuelven a hacer una compra de los productos. Es por ello que se propone la recopilación de información de los clientes a través de una tarjeta Gher en grandes superficies, punto de venta y minoristas, con el fin de impulsar promociones, atraer a nuevos clientes compra y fidelización.

6.2.6. Innovación.

Dentro de la realización de la investigación de mercados se determinó una encuesta en la cual se estableció que tan aceptable sería para el cliente y consumidor, procesos de innovación en los productos referentes a la marca, generando resultados favorables para la implementación de innovación en productos de consumo familiar. Dichas innovaciones están dadas en el cambio y el diseño de empaques más llamativos y amigables con el medio ambiente (Tabla 10 Componente Integrador Gerencia Desarrollo de Productos y Servicios).

De igual forma, se busca que la compañía pueda adaptar tecnología de punta con el fin de agilizar sus procesos productivos, se busca que con la implementación de nueva tecnología se pueda agilizar este proceso en un 10%, apoyado en la apertura de nuevos mercados (D1 y Ara) como en la reducción de costos.

6.2.7. Comunicación.

Si los clientes presentan alguna inconformidad con la calidad de los productos, estos podrán comunicarse a los teléfonos o dirigirse al punto de venta de la empresa para informar sus dudas y descontentos. De igual forma la compañía busca adaptar las herramientas digitales para que con ayuda de estas, los clientes puedan realizar las respectivas PQR's y poder solucionar dichas inconformidades, con el fin de ahorrar tiempo y dinero al consumidor final.

El manejo de dichas herramientas será usado en pro de los diferentes canales que maneja la compañía, con el fin de agilizar el proceso de venta y distribución, con esto se busca confirmar los pedidos en tiempo real y reducir devoluciones por mala entrega.

A continuación, se detalla la información pertinente e relación a las acciones que se proponen para llevar a cabo este componente:

Tabla 13.

Componente integrador comportamiento del consumidor

Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Relación Empresa-Consumidor	Área Comercial	Se cuenta con disposición de personal de impulso y fidelización a la marca, con herramientas que ayudan a el cumplimiento y fortalecimiento de la relación cliente - consumidor	A. Creación por parte del equipo de mercadeo la relación estratégica pertinente para establecer con el consumidor. B. Se establece como pilar fundamental de la política de calidad. C. Se realizan estrategias pertinentes para fortalecer la relación con el cliente desde el producto, aprovechando la campañas de impulso a la marca	Al ser una constante la relación se debe fortalecer de una a dos veces al mes como mínima opción	No de clientes Frigo Gher/ No de clientes satisfechos con los productos y la marca Frigo Gher	\$ 400.000 Mensual
Comercio Electrónico aplicado	Área Comercial	Dominio web Herramientas electrónicas gratuitas	A. Recopilación de información de la empresa y de las falencias de comercio electrónico de los competidores B. Planeación del cómo va ser la página C. Diseño D. Prueba y Montaje	Entre 10 a 12 días se demora el montaje y total funcionamiento de la plataforma de compras y pagos de la página web	Productos a la venta en punto de venta/ Productos vendidos en el punto de venta	\$ 1.500.000
Mejorar percepción y fidelizar clientes bajo la marca a través de la Tarjeta Gher	Área Comercial	Tarjetas de puntos por cliente	A. Recopilación de información pertinente para la toma de decisiones estratégicas, que ayuden aumentar el número de personas en elegir como primera opción los productos de la marca. B. Puesta en marcha de promociones e impulso a los productos, para atraer, generar compra , repetición de compra, y fidelización	Se trabaja mensualmente desde la áreas financiera, de mercadeo y de ventas con impulsos a la marca	No de compras por cliente / Cantidad de compras mensuales	\$ 450.000 Mensual
Adaptación de nueva tecnología de punta	Área Productiva	Se cuenta con un presupuesto determinado para los procesos de innovación tanto de la	A. Investigación y recolección de información sobre posibles procesos de innovación B. Planteamiento de mejoras en diversos campos de la empresa	Se establece como tiempo de proceso de innovación de 3 a 6 meses	No de innovaciones 2017 Frente No de innovaciones 2018	\$6.000.000

		parte de producción como de los productos y sus características	(Proceso de producción, y empaques para los productos) C. Designación de parte porcentual del presupuesto al proceso innovación establecido D. Puesta en marcha del proceso de innovación			
Implementación de herramientas digitales para PQR's	Área Comercial	Se cuenta con personal capacitado que sabe generar soluciones pertinentes al cliente sin entrar en conflicto con los intereses de ambas partes	A. Recepción del reclamo, queja e inquietud por parte del personal encargado, por los medios establecidos por la empresa B. Planteamiento de soluciones pertinentes para el cliente	Es un proceso inmediato el cual se respalda en tan solo de un día a dos máximo	No de reclamos, queja e inquietud en la semana/ Soluciones efectivas en la semana	---

Nota: Autoría Propia

6.3. Comunicación estratégica

6.3.1. Promoción de ventas.

En la actualidad existe una fuerza de ventas conformada por siete vendedores y tres impulsores de la marca, lo que dificulta un buen avance de la marca frente a los competidores, para ello se plantea:

- Incentivar a los clientes con la instalación de puntos de degustación e información, dentro de las grandes superficies, para que tengan contacto directo con los productos y poder establecer una relación más personal con la marca.
- Generar promociones a los clientes como el establecer una rebaja de precios durante una hora determinada del día (Hora Loca De Precios), del mismo modo que se mantiene las promociones repentinas de la actualidad (2x1).

6.3.2. Ventas personales.

La empresa no cuenta con personal capacitado en frente a la disposición de los productos en los productos de la marca, para ello se plantea la estrategia:

- Capacitar a la fuerza de ventas sobre el Merchandasing como herramienta diferenciadora de la competencia, para el mejoramiento en la exhibición de los productos dentro de las grandes superficies, obteniendo una mejor percepción de producto por parte de los clientes de la marca.

6.3.3. Publicidad.

La marca actualmente solo tiene representación publicitaria en los periódicos de las grandes superficies en las que se encuentra la marca y algunos sitios de búsqueda en internet, por ende, se plantea como estrategia:

ATL.

- Establecer un anuncio de la marca Frigo-Gher y uno de sus productos líderes, en el periódico Publimetro y/o ADN de Bogotá por 30 días alternos, acaparando un porcentaje igual o superior al 65% de los bogotanos que adquieren el periódico gratuitamente.

BTL.

- Adaptación de una página Web interactiva para la empresa (Con recetas de preparación de los productos, información de la marca y sus líneas de productos, formas de contacto, buzón digital de quejas, reclamaciones y posibles inconsistencias de los productos, entre otros), estableciendo un medio de comunicación digital con los clientes, aumentando el porcentaje de reconcomiendo de la marca en un punto frente a la competencia.
- Implementación de redes sociales, como Facebook, Twitter y Blogger con el fin de dar a conocer a la marca, generando tráfico a la página web de la compañía.

A continuación, se detalla la información pertinente e relación a las acciones que se proponen para llevar a cabo este componente:

Tabla 14.

Componente integrador comunicación estratégica

Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Instalación de puntos de degustación e información, dentro de las grandes superficies	Área Comercial	Impulsadores Uniformes Productos de la marca en pequeñas porciones Carteles	<p>A. Preparación de productos menos vendidos en pequeñas porciones y/o de los nuevos productos que se piense incursionar</p> <p>B. Se ubicarán 2 personas en 10 puntos distintos al día, cerca de los puntos o exhibiciones de los productos, con el fin de atraer a las personas y ofrecer pequeñas porciones de productos manejados por la marca.</p> <p>C. Las parejas cambiarán por punto diariamente, por lo que dicha acción se implementaran en los días donde existe un mayor tráfico de personas dentro de las grandes superficies</p>	Se llevara a cabo durante un mes con el fin de abarcar la mayor cantidad de puntos de ventas distribuidos en Bogotá	ROI en relación a las ventas realizadas en el mes sobre el nivel de inversión	\$ 10.000.000 Anual
Promoción Hora Loca de Precios	Área Comercial	Productos disponibles a un buen precio Carteles	<p>A. Negociar con proveedores en relación a la venta de productos de volumen a un buen precio, para poder realizar esta oferta.</p> <p>B. Teniendo en cuenta el movimiento del producto se realizará descuentos en una hora específica, en donde exista un mayor tráfico de personas dentro del punto de venta. Dicha estrategia se podrá implementar de igual forma en las grandes superficies por lo que se deberá de negociar con estos para poderse implementar. Se puede trabajar en conjunto con la acción anterior.</p>	Se llevara a cabo los días viernes de 5:00 p.m. a 6:00 p.m.	% de crecimiento de las ventas en relación a la semana anterior	\$ 500.000 Mensual
Capacitación de la Fuerza ventas	Área Comercial	Contratación externa de coach o capacitadores en ventas	A. Por medio de un outsourcing se buscara un coach que ayude a la capacitación a la fuerza ventas, enfocados en el merchandaising	Bimestral	ROI en relación a las ventas realizadas en el mes sobre el nivel de inversión	\$ 2.000.000 Bimestral
Publicación de anuncio en el periódico Publimetro y/o ADN	Área Comercial	Financiero	A. Contactar al periódico Publimetro y/o ADN con el fin de publicar un anuncio llamativo de la empresa y algunos de los productos que posee.	Publicación por 30 días	% de crecimiento de las ventas en relación a la semana anterior	\$ 1.700.000
Implementación de herramientas digitales para dar a conocer la marca Frigo-Gher	Área Comercial	Plataforma y dominio web	<p>A. Establecer diseño de la página web y demás redes sociales</p> <p>B. Establecer el contenido en relación a la herramienta a utilizar</p> <p>C. Revisión, verificación y actualización de los diversas herramientas utilizadas.</p>	Mensual	Usuarios únicos Visitas únicas Páginas vistas Tasa de Rebote Fuentes de Trafico Click Throguh Rate	\$ 1.500.000 Anual

Nota: Autoría Propia

6.4. Marketing comercial

6.4.1. Acciones definidas para el plan comercial.

Debido a su especialidad que son los clientes a nivel comercial, se propone la siguiente estructura comercial.

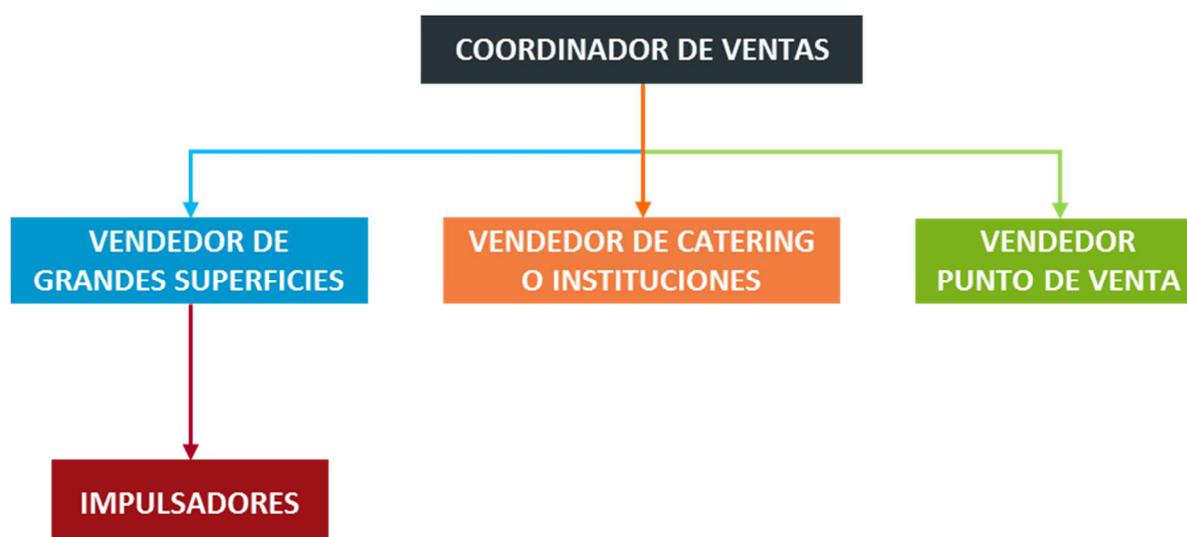


Figura 8. Estructura comercial Frigo-Gher

Nota: Autoría Propia

Para ello se tiene en cuenta de que las grandes superficies se manejan por un software lo cual es comunicación para tener mantenimiento sobre estos clientes potenciales, pero para ser complemento los impulsores(as) promoviendo las marcas en degustaciones de los productos y fortaleciendo el vínculo de la marca en el mercado. Por otro lado, los vendedores institucionales, tienen una función importante ya que sus principales clientes son hoteles, casinos de autoservicio y colegios, así como los restaurantes que son importante en el consumo y comercialización de estos productos. Sin embargo, los vendedores minoristas consiguen clientes que lleguen al consumidor final. Pero la adquisición del punto de venta de sus propios productos es de gran influencia para ser cobertura del cliente final en la zona donde ellos están realización su actividad comercial.

6.4.2. Acciones definidas para los canales de distribución.

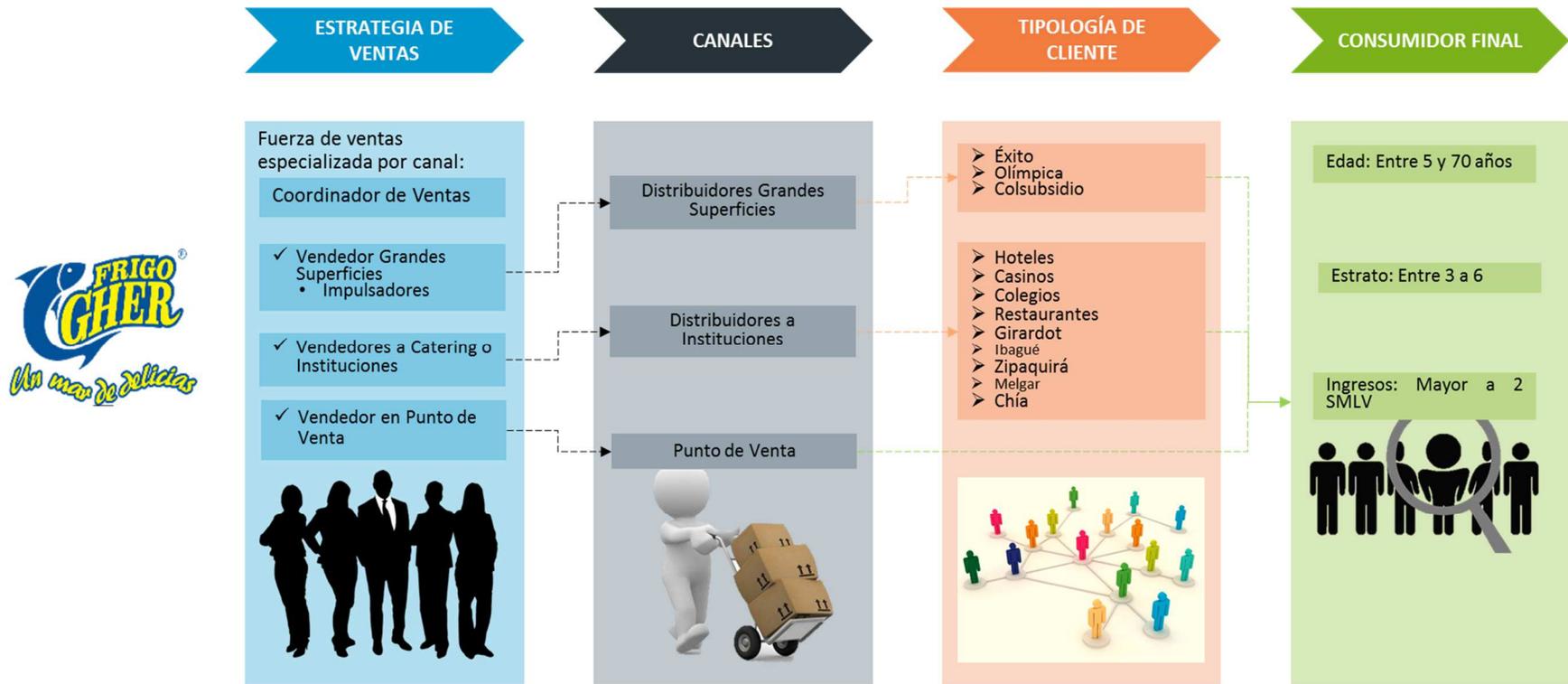


Figura 9. Estrategia de ventas Frigo-Gher

Nota: Autoría Propia

La ilustración anterior y en relación a con la empresa, se propone a continuación el tamaño y cobertura de ventas para llevarla a cabo:

Tabla 15.

Tiempo de la Venta

TIPO DE CLIENTE	#	FRECUENCIA DE VISITAS	# DE VISITAS AL AÑO	TIEMPO DE VISITA	TIEMPO DE VISITA ANUAL	TIEMPO TOTAL
PEQUEÑO						
Punto de Venta	100	Diario Excepto Domingos-Festivos	300	10 min	3000 min	5000 horas
MEDIANO						
Institucionales	60	2 veces a la semana Miércoles-viernes	96	20 min	1920 min	1920 horas
GRANDES						
Grandes Superficies	15	3 veces a la semana Martes- jueves- sábados	144	40 min	5760 min	1440 horas
					TOTAL	8360 horas

Nota: Autoría Propia

Tiempo Disponible por el Vendedor = 44 horas × 48 semanas

Tiempo Disponible por el Vendedor = 2112 horas

TIEMPO PRODUCTIVO

NO VENTAS 30% = 633,6 horas

DESPLAZAMIENTO 30% = 633,6 horas

VENTAS 60% = 844,8 horas

DE VENDEDORES

$$\# \text{ de Vendedores} = \frac{\# \text{ horas necesarias}}{\text{Tiempo Productivo}}$$

$$\# \text{ de Vendedores} = \frac{8360 \text{ horas}}{844,8 \text{ horas}}$$

$$\# \text{ de Vendedores} = 9,89$$

$$\# \text{ de Vendedores} \cong 10 \text{ vendedores}$$

6.4.2.1.Cobertura de Ventas.

Esta dado en nivel local y regional, de igual forma se tiene estipulado 6 vendedores repartidos de la siguiente manera:

- Para Grandes Superficies: 7
- Para Instituciones: 2
- Para Punto de Venta: 1

De igual manera cada cliente representa un porcentaje en las ventas de la empresa, representadas de la siguiente manera:

- Para Grandes Superficies: 70%
- Para Instituciones: 29%
- Para Punto de Venta: 1%

Para llevar a cabo esto, y pensando en el bienestar y motivación de los vendedores, se debe tener se recomienda implementar el siguiente plan de motivación para vendedores

Tabla 16.

Plan de motivación y remuneración para vendedores

Plan básico de retribución Salario Comisiones Concursos Beneficios Adicionales	<table border="1"> <tr> <td># de vendedores</td> <td>10</td> </tr> </table>		# de vendedores	10																																					
	# de vendedores	10																																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Porcentaje por vendedor</th> <th>Cantidades de vendedores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Punto de Venta</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Grandes Superficies</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Catering y distribuidores minoristas</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>		Porcentaje por vendedor	Cantidades de vendedores	Punto de Venta	0%	Grandes Superficies	3%	Catering y distribuidores minoristas	3%																															
	Porcentaje por vendedor	Cantidades de vendedores																																							
	Punto de Venta	0%																																							
	Grandes Superficies	3%																																							
	Catering y distribuidores minoristas	3%																																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Grandes superficies</th> <th>Catering y distribuidores</th> <th>Punto de Venta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Salario Base</td> <td>\$ 900.000</td> <td>\$ 737.717</td> </tr> <tr> <td>Salud (8,5%)</td> <td>\$ 76.500</td> <td>\$ 62.706</td> </tr> <tr> <td>Pensión (4%)</td> <td>\$ 36.000</td> <td>\$ 29.509</td> </tr> <tr> <td>A.R.L (0,522%)</td> <td>\$ 4.698</td> <td>\$ 3.851</td> </tr> <tr> <td>SENA (2%)</td> <td>\$ 18.000</td> <td>\$ 14.754</td> </tr> <tr> <td>ICBF (3%)</td> <td>\$ 27.000</td> <td>\$ 22.132</td> </tr> <tr> <td>Caja de Compensación (4%)</td> <td>\$ 36.000</td> <td>\$ 29.509</td> </tr> <tr> <td>Prima (8,33%)</td> <td>\$ 74.970</td> <td>\$ 61.452</td> </tr> <tr> <td>Cesantías (8,33%)</td> <td>\$ 74.970</td> <td>\$ 61.452</td> </tr> <tr> <td>Int. Cesantías (1%)</td> <td>\$ 9.000</td> <td>\$ 7.377</td> </tr> <tr> <td>Vacaciones (4,17%)</td> <td>\$ 37.530</td> <td>\$ 30.763</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>\$ 1.294.668</td> <td>\$ 1.061.221</td> </tr> </tbody> </table>		Grandes superficies	Catering y distribuidores	Punto de Venta	Salario Base	\$ 900.000	\$ 737.717	Salud (8,5%)	\$ 76.500	\$ 62.706	Pensión (4%)	\$ 36.000	\$ 29.509	A.R.L (0,522%)	\$ 4.698	\$ 3.851	SENA (2%)	\$ 18.000	\$ 14.754	ICBF (3%)	\$ 27.000	\$ 22.132	Caja de Compensación (4%)	\$ 36.000	\$ 29.509	Prima (8,33%)	\$ 74.970	\$ 61.452	Cesantías (8,33%)	\$ 74.970	\$ 61.452	Int. Cesantías (1%)	\$ 9.000	\$ 7.377	Vacaciones (4,17%)	\$ 37.530	\$ 30.763	TOTAL	\$ 1.294.668	\$ 1.061.221
	Grandes superficies	Catering y distribuidores	Punto de Venta																																						
	Salario Base	\$ 900.000	\$ 737.717																																						
Salud (8,5%)	\$ 76.500	\$ 62.706																																							
Pensión (4%)	\$ 36.000	\$ 29.509																																							
A.R.L (0,522%)	\$ 4.698	\$ 3.851																																							
SENA (2%)	\$ 18.000	\$ 14.754																																							
ICBF (3%)	\$ 27.000	\$ 22.132																																							
Caja de Compensación (4%)	\$ 36.000	\$ 29.509																																							
Prima (8,33%)	\$ 74.970	\$ 61.452																																							
Cesantías (8,33%)	\$ 74.970	\$ 61.452																																							
Int. Cesantías (1%)	\$ 9.000	\$ 7.377																																							
Vacaciones (4,17%)	\$ 37.530	\$ 30.763																																							
TOTAL	\$ 1.294.668	\$ 1.061.221																																							
<table border="1"> <tr> <td>Totales salario a vendedores</td> <td>\$ 12.246.338</td> </tr> </table>		Totales salario a vendedores	\$ 12.246.338																																						
Totales salario a vendedores	\$ 12.246.338																																								
Remuneración No financiera	Oportunidades de ascenso dentro de la compañía Boletas para cine, viajes y demás eventos que puedan motivar al vendedor a realizar un mayor porcentaje en ventas																																								
Oportunidades de ascenso	A líder de grupo teniendo un tipo diferente de remuneración a nivel interno con la empresa. A su vez la empresa maneja una tercerización de personal con una empresa externa, la cual se realiza un reconocimiento y acompañamiento de 6 meses y después pasan a ser de la nómina de planta.																																								
Reuniones y convenciones de ventas	La empresa realiza degustaciones en los puntos de venta de las grandes superficies, lo que hace que las promotoras comerciales influyan en la decisión de compra en la marca.																																								
Acompañamiento / Supervisión	Por parte de los jefes directos y por parte del gerente que está inmerso en todos los procesos y procedimientos de la empresa.																																								
Programas de formación	Curso de capacitación de manipulación de alimentos: Este curso se les practica a los empleados del área operativa de la empresa, donde sus actividades se ven inmersas en el proceso de																																								

	producción y transformación del producto, este programa se realiza cada 6 meses, ya que se requiere estar constantemente actualizado.																					
Sistemas de planificación de ventas: Territorios, presupuestos, cuotas	Debido a este sistema, no hay restricción de zonas por parte de los vendedores, ya que son clientes que por mérito y sacrificio han incorporado.																					
	Cuota y presupuesto:																					
			<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">AÑO</th> <th rowspan="2">VENTAS PREVISTA</th> <th colspan="3">CUOTA DE VENTAS</th> </tr> <tr> <th>GRANDES SUPERFICIES</th> <th>INSTITUCIONALES</th> <th>PUNTO DE VENTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>\$4.420.264.554</td> <td>\$3.094.185.188</td> <td>\$1.281.876.721</td> <td>\$44.202.646</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>\$4.767.918.361</td> <td>\$3.337.542.853</td> <td>\$1.382.696.325</td> <td>\$47.679.184</td> </tr> </tbody> </table>			AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS			GRANDES SUPERFICIES	INSTITUCIONALES	PUNTO DE VENTA	2017	\$4.420.264.554	\$3.094.185.188	\$1.281.876.721	\$44.202.646	2018	\$4.767.918.361	\$3.337.542.853	\$1.382.696.325
AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS																				
		GRANDES SUPERFICIES	INSTITUCIONALES	PUNTO DE VENTA																		
2017	\$4.420.264.554	\$3.094.185.188	\$1.281.876.721	\$44.202.646																		
2018	\$4.767.918.361	\$3.337.542.853	\$1.382.696.325	\$47.679.184																		
Valoración del rendimiento	Mientras la remuneración es un factor tanto económico como psicológico manejando el valor que puede generar la transformación del entorno de los empleados, es la posibilidad de manejarlo por medio del porcentaje que se tiene en ventas.																					
	Indicadores: Sirven para destacar la gestión realizada por los vendedores con respecto a los clientes:																					
	Tasa de conversión: Donde permite conocer cuántas ventas concretadas en relación al número de visitas que realice.																					
Estilo de dirección	T.C. = Numero de compras realizadas por los clientes / Total de clientes visitados																					
	Donde habrá un mínimo de clientes en visitas de 2 diarias, deduciendo el indicador mensualmente. Realizar un indicador donde este las ventas por categoría, ya que se puede medir los productos de los cuales necesita más impulso y mejores estrategias en cuanto a mercadeo y su comercialización.																					
	Liderazgo paternalista: Basado en esta premisa de estilo de liderazgo que se realiza en la empresa FRIGO – GHER, para ello se evidencia dentro y fuera de la empresa como este tipo de estilo, a su vez se desarrolla hacia los trabajadores protección, desarrollo y su independencia. Generando así la confianza en el desarrollo de las funciones que se realiza en la empresa, ya que se evidencia que la comunicación y el trabajo en equipo se resalta en toda la organización, también siempre pensando en el respecto entre la opinión y la jerarquía que esta especificada en la empresa en el organigrama.																					

Nota: Autoría Propia

6.4.3. Acciones promocionales que apoyen el producto o servicio en el mercado.

- Descuentos del 5%, 10% y 15% en productos seleccionados
- 2x1 en días especiales del para el canal de distribución
- Productos con precio de coste o de fábrica en el punto de venta directo
- Descuentos de temporadas especiales para Frigo-Gher
- Los productos de la marca están exentos del impuesto al valor agregado (IVA), de acuerdo a la sociedad de agricultores de Colombia.
- Los precios que colocan en los productos de pesca natural las empresas mayoristas, están

vigilados y regulados por parte de la asociación de expendedores de pescados (ASOPESCA).

- El gobierno nacional está en el desarrollo del fortalecimiento de la gestión para el desarrollo sostenible de la pesca y acuicultura, el cual beneficiara a todas las empresas productoras y distribuidoras de pescado del país.

6.4.4. Presupuesto de ventas estimado para la propuesta de mejora.

Se maneja una proyección teniendo en cuenta una inflación del 5,75% y un PIB del 2% según el DANE

Tabla 17.

Proyección de precios

PRODUCTO	2016 PRECIO DE VENTA	2017	2018	2019	2020	2021
CAZUELA DE MARISCOS CRUDA	\$21.600	\$22.842	\$24.155	\$25.544	\$27.013	\$28.566
CAZUELA DE MARISCOS PREPARADA	\$16.600	\$17.555	\$18.564	\$19.631	\$20.760	\$21.954
JAIBA GRATINADA	\$25.200	\$26.649	\$28.181	\$29.802	\$31.515	\$33.327
BAGRE	\$16.700	\$17.660	\$18.676	\$19.750	\$20.885	\$22.086
ANILLOS DE CALAMAR	\$20.100	\$21.256	\$22.478	\$23.770	\$25.137	\$26.583
FILETE DE ROBALO	\$29.300	\$30.985	\$32.766	\$34.650	\$36.643	\$38.750
TRUCHA	\$15.250	\$16.127	\$17.054	\$18.035	\$19.072	\$20.168
MOJARRA ROJA EMPACADA	\$6.700	\$7.085	\$7.493	\$7.923	\$8.379	\$8.861
FILETE DE MOJARRA	\$15.000	\$15.863	\$16.775	\$17.739	\$18.759	\$19.838
CAMARON	\$22.450	\$23.741	\$25.106	\$26.550	\$28.076	\$29.691

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 18.

Proyección de cantidades

PRODUCTO	2016 UNIDADES	2017	2018	2019	2020	2021
CAZUELA DE MARISCOS CRUDA	15.200	15.504	15.814	16.130	16.453	16.782
CAZUELA DE MARISCOS PREPARADA	48.000	48.960	49.939	50.938	51.957	52.996
JAIBA GRATINADA	14.400	14.688	14.982	15.281	15.587	15.899
BAGRE	19.200	19.584	19.976	20.375	20.783	21.198
ANILLOS DE CALAMAR	18.000	18.360	18.727	19.102	19.484	19.873
FILETE DE ROBALO	15.400	15.708	16.022	16.343	16.669	17.003
TRUCHA	45.600	46.512	47.442	48.391	49.359	50.346
MOJARRA ROJA EMPACADA	24.000	24.480	24.970	25.469	25.978	26.498
FILETE DE MOJARRA	14.400	14.688	14.982	15.281	15.587	15.899
CAMARON	18.000	18.360	18.727	19.102	19.484	19.873

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 19.

Presupuesto de ventas

PRODUCTO	2016 VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
CAZUELA DE MARISCOS CRUDA	\$328.320.000	\$354.142.368	\$381.995.665	\$412.039.624	\$444.446.541	\$479.402.261
CAZUELA DE MARISCOS PREPARADA	\$796.800.000	\$859.468.320	\$927.065.503	\$999.979.205	\$1.078.627.570	\$1.163.461.628
JAIBA GRATINADA	\$362.880.000	\$391.420.512	\$422.205.735	\$455.412.216	\$491.230.387	\$529.865.657
BAGRE	\$320.640.000	\$345.858.336	\$373.060.094	\$402.401.271	\$434.050.130	\$468.188.173
ANILLOS DE CALAMAR	\$361.800.000	\$390.255.570	\$420.949.171	\$454.056.823	\$489.768.392	\$528.288.676
FILETE DE ROBALO	\$451.220.000	\$486.708.453	\$524.988.073	\$566.278.385	\$610.816.180	\$658.856.872
TRUCHA	\$695.400.000	\$750.093.210	\$809.088.041	\$872.722.815	\$941.362.465	\$1.015.400.623
MOJARRA ROJA EMPACADA	\$160.800.000	\$173.446.920	\$187.088.520	\$201.803.032	\$217.674.841	\$234.794.967
FILETE DE MOJARRA	\$216.000.000	\$232.988.400	\$251.312.938	\$271.078.700	\$292.399.040	\$315.396.224
CAMARON	\$404.100.000	\$435.882.465	\$470.164.621	\$507.143.068	\$547.029.871	\$590.053.770
TOTAL	\$4.097.960.000	\$4.420.264.554	\$4.767.918.361	\$5.142.915.140	\$5.547.405.416	\$5.983.708.852

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 20.

Cuota de ventas anual por tipo de cliente empresa Frigo-Gher

AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS		
		GRANDES SUPERFICIES	INSTITUCIONALES	PUNTO DE VENTA
2017	\$4.420.264.554	\$3.094.185.188	\$1.281.876.721	\$44.202.646
2018	\$4.767.918.361	\$3.337.542.853	\$1.382.696.325	\$47.679.184
2019	\$5.142.915.140	\$3.600.040.598	\$1.491.445.391	\$51.429.151
2020	\$5.547.405.416	\$3.883.183.791	\$1.608.747.571	\$55.474.054
2021	\$5.983.708.852	\$4.188.596.196	\$1.735.275.567	\$59.837.089

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 21.

de vendedores y % de participación en las ventas por tipo de cliente empresa Frigo-Gher

TIPO DE CLIENTE	# DE VENDEDORES	% PART. EN VENTAS
GRANDES SUPERFICIES	7	70%
INSTITUCIONALES	2	29%
PUNTO DE VENTA	1	1%

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

A continuación, se detalla las cuotas de ventas que deben tener los vendedores de acuerdo al tipo de cliente y a su vez la estacionalidad que maneja el producto (para dicha labor el mayor movimiento se presenta en los meses de marzo, abril y diciembre con un porcentaje en ventas del 20%, 20% y 15% respectivamente, el restante de meses se establece un 5% de las ventas proyectadas)

Tabla 22.

Cuota de ventas en grandes superficies enero-junio

AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS GRANDES SUPERFICIES MENSUAL * VENDEDOR					
		ENERO (5%)	FEBRERO (5%)	MARZO (20%)	ABRIL (20%)	MAYO (5%)	JUNIO (5%)
2017	\$3.094.185.188	\$154.709.259	\$154.709.259	\$618.837.038	\$618.837.038	\$154.709.259	\$154.709.259
2018	\$3.337.542.853	\$166.877.143	\$166.877.143	\$667.508.571	\$667.508.571	\$166.877.143	\$166.877.143
2019	\$3.600.040.598	\$180.002.030	\$180.002.030	\$720.008.120	\$720.008.120	\$180.002.030	\$180.002.030
2020	\$3.883.183.791	\$194.159.190	\$194.159.190	\$776.636.758	\$776.636.758	\$194.159.190	\$194.159.190
2021	\$4.188.596.196	\$209.429.810	\$209.429.810	\$837.719.239	\$837.719.239	\$209.429.810	\$209.429.810

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 23.

Cuota de ventas en grandes superficies julio-diciembre

AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS GRANDES SUPERFICIES MENSUAL * VENDEDOR					
		JULIO (5%)	AGOSTOS (5%)	SEPTIEM. (5%)	OCTUBR. (5%)	NOVIEMB. (5%)	DICIEM. (15%)
2017	\$3.094.185.188	\$154.709.259	\$154.709.259	\$154.709.259	\$154.709.259	\$154.709.259	\$464.127.778
2018	\$3.337.542.853	\$166.877.143	\$166.877.143	\$166.877.143	\$166.877.143	\$166.877.143	\$500.631.428
2019	\$3.600.040.598	\$180.002.030	\$180.002.030	\$180.002.030	\$180.002.030	\$180.002.030	\$540.006.090
2020	\$3.883.183.791	\$194.159.190	\$194.159.190	\$194.159.190	\$194.159.190	\$194.159.190	\$582.477.569
2021	\$4.188.596.196	\$209.429.810	\$209.429.810	\$209.429.810	\$209.429.810	\$209.429.810	\$628.289.429

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 24.

Cuota de ventas institucionales enero-junio

AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS GRANDES SUPERFICIES MENSUAL * VENDEDOR					
		ENERO (5%)	FEBRERO (5%)	MARZO (20%)	ABRIL (20%)	MAYO (5%)	JUNIO (5%)
2017	\$1.281.876.721	\$64.093.836	\$64.093.836	\$256.375.344	\$256.375.344	\$64.093.836	\$64.093.836
2018	\$1.382.696.325	\$69.134.816	\$69.134.816	\$276.539.265	\$276.539.265	\$69.134.816	\$69.134.816
2019	\$1.491.445.391	\$74.572.270	\$74.572.270	\$298.289.078	\$298.289.078	\$74.572.270	\$74.572.270
2020	\$1.608.747.571	\$80.437.379	\$80.437.379	\$321.749.514	\$321.749.514	\$80.437.379	\$80.437.379
2021	\$1.735.275.567	\$86.763.778	\$86.763.778	\$347.055.113	\$347.055.113	\$86.763.778	\$86.763.778

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 25.

Cuota de ventas institucionales julio-diciembre

AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS GRANDES SUPERFICIES MENSUAL * VENDEDOR					
		JULIO (5%)	AGOSTOS (5%)	SEPTIEM. (5%)	OCTUBR. (5%)	NOVIEMB. (5%)	DICIEM. (15%)
2017	\$1.281.876.721	\$64.093.836	\$64.093.836	\$64.093.836	\$64.093.836	\$64.093.836	\$192.281.508
2018	\$1.382.696.325	\$69.134.816	\$69.134.816	\$69.134.816	\$69.134.816	\$69.134.816	\$207.404.449
2019	\$1.491.445.391	\$74.572.270	\$74.572.270	\$74.572.270	\$74.572.270	\$74.572.270	\$223.716.809
2020	\$1.608.747.571	\$80.437.379	\$80.437.379	\$80.437.379	\$80.437.379	\$80.437.379	\$241.312.136
2021	\$1.735.275.567	\$86.763.778	\$86.763.778	\$86.763.778	\$86.763.778	\$86.763.778	\$260.291.335

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 26.

Cuota de ventas punto de venta enero-junio

AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS GRANDES SUPERFICIES MENSUAL * VENDEDOR					
		ENERO (5%)	FEBRERO (5%)	MARZO (20%)	ABRIL (20%)	MAYO (5%)	JUNIO (5%)
2017	\$44.202.646	\$2.210.132	\$2.210.132	\$8.840.529	\$8.840.529	\$2.210.132	\$2.210.132
2018	\$47.679.184	\$2.383.959	\$2.383.959	\$9.535.837	\$9.535.837	\$2.383.959	\$2.383.959
2019	\$51.429.151	\$2.571.458	\$2.571.458	\$10.285.830	\$10.285.830	\$2.571.458	\$2.571.458
2020	\$55.474.054	\$2.773.703	\$2.773.703	\$11.094.811	\$11.094.811	\$2.773.703	\$2.773.703
2021	\$59.837.089	\$2.991.854	\$2.991.854	\$11.967.418	\$11.967.418	\$2.991.854	\$2.991.854

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

Tabla 27.

Cuota de ventas punto de venta julio-diciembre

AÑO	VENTAS PREVISTA	CUOTA DE VENTAS GRANDES SUPERFICIES MENSUAL * VENDEDOR					
		JULIO (5%)	AGOSTOS (5%)	SEPTIEM. (5%)	OCTUBR. (5%)	NOVIEMB. (5%)	DICIEM. (15%)
2017	\$44.202.646	\$2.210.132	\$2.210.132	\$2.210.132	\$2.210.132	\$2.210.132	\$6.630.397
2018	\$47.679.184	\$2.383.959	\$2.383.959	\$2.383.959	\$2.383.959	\$2.383.959	\$7.151.878
2019	\$51.429.151	\$2.571.458	\$2.571.458	\$2.571.458	\$2.571.458	\$2.571.458	\$7.714.373
2020	\$55.474.054	\$2.773.703	\$2.773.703	\$2.773.703	\$2.773.703	\$2.773.703	\$8.321.108
2021	\$59.837.089	\$2.991.854	\$2.991.854	\$2.991.854	\$2.991.854	\$2.991.854	\$8.975.563

Nota: Adaptado de Frigo-Gher

6.4.5. Parámetros de la política comercial según la propuesta de mejora.

Para llevar a cabo se debe de contratar apto para el desarrollo de las diversas actividades y acciones de mejora, para los parámetros están reflejados en el modo de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación estipulada a continuación:

Tabla 28.

Selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal

FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONS.
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1.1[1.1 Revisar manual de funciones] 1.1 --> 1.2[1.2 Consecución de hoja de vida] 1.2 --> 1.3[1.3 Preselección] 1.3 --> 1.4[1.4 Entrevista] 1.4 --> 1.5[1.5 Verificación de referencias] 1.5 --> 1.6[1.6 Evaluación y análisis de resultados] 1.6 --> 1.7[1.7 Selección y documentación] 1.7 --> 1.8[1.8 Contratación y vinculaciones reglamentarias] 1.8 --> 2.1[2.1 Dar a conocer Manual de Funciones e información del Sistema de Gestión] 2.1 --> 3.1[3.1 Capacitaciones para mejorar el sistema productivo de la empresa] 3.1 --> 4.1[4.1 Evaluación semestral del desempeño de los empleados] 4.1 --> FIN([FIN]) </pre>	1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	
	1.1 Revisar el manual de funciones para conocer las características del cargo y de la persona a ocuparlo.	Gerente General
	1.2 Consecución de hojas de vida por alguno de los siguientes medios: avisos en el periódico, avisos en bolsas de empleo en la Web, SENA, recomendaciones, Cámara de comercio, archivo.	Bolsa de empleos
	1.3 Realizar preselección de al menos 4 hojas de vida	Bolsa de empleos
	1.4 Realizar entrevista para conocer aspectos de entorno familiar, presentación personal, conocimientos educativos, experiencia laboral y competencias	Bolsa de empleos
	1.5 Luego de la entrevista se verifican al menos una referencia laboral y una personal.	Bolsa de empleos
	1.6 Se evalúan los resultados de las pruebas, el desempeño en la entrevista, el perfil, la experiencia.	Bolsa de empleos
	1.7 Posteriormente se escoge la persona y se le solicita los siguientes documentos.	Bolsa de empleos
	1.8 Luego de la recolección de esta información se procederá a realizar el contrato de trabajo y las vinculaciones reglamentarias (salud, pensión, ARP)	Bolsa de empleos
	2. INDUCCIÓN	
	2.1 Luego del ingreso, al empleado nuevo se le dará a conocer el manual de funciones, y toda la información del sistema de gestión comercial con la cual debe cumplir en su trabajo. Este periodo durara una semana.	Ingeniera de Alimentos
	3. CAPACITACIONES	
	3.1 Las capacitaciones forman parte importante dentro del proceso de mejoramiento continuo. Serán programadas según las necesidades encontradas durante el desarrollo de la actividad comercial y la evaluación del personal	Ingeniera de Alimentos
	4. EVALUACIÓN	
	4.1 Semestralmente se realizará la evaluación de desempeño con la cual se podrá medir y evidenciar el nivel del personal en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> · Presentación personal · Responsabilidad con el horario y las labores diarias 	Gerente General Ingeniera de Alimentos

	<ul style="list-style-type: none"> · Atención al cliente · Manejo de las pautas del sistema de gestión comercial <p>La evaluación será realizada por el gerente y su resultado dado a conocer al empleado.</p>	
OBSERVACIONES		
- Los cargos medios de la empresa, en un 30% son manejados por el propio gerente.		
- El outsourcing de la bolsa de empleos solo lo realiza para personas de cargos de baja responsabilidad, ya sean auxiliares de bodega y operarios.		

Nota: Autoría Propia

Apoyado a lo anterior, se recomienda tener en cuenta los siguientes perfiles de cargo, en relación a la estructura comercial que se propone:

Tabla 29.

Perfil de cargo coordinador de ventas Frigo-Gher

NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR DE VENTAS
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	AREA COMERCIAL
PUESTO AL QUE REPORTA	GERENCIA GENERAL
PUESTOS QUE SUPERVISA	FUERZA DE VENTAS
OBJETIVO DEL PUESTO	Establecer y ejecutar planes de acción, control y supervisión para la fuerza de ventas, con énfasis a la gestión comercial y de mercadeo que se ajusten a la directrices de la empresa
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Organización. • Supervisar las Acciones de su Equipo de Ventas • Reclutamiento de Vendedores. • Capacitar y Adoctrinar a la Fuerza de Ventas. • Generar Motivación a la Fuerza de Ventas. • Supervisar las Acciones de su Equipo de Ventas
COORDINACIONES DEL PUESTO	<u>COORDIACION INTERNA</u> Establecimientos de la gerencia comercial <u>COORDINACION EXTERNA</u> Establecidos hacia la buena gestión de las tres líneas de productos, en los cuatro canales de distribución
REQUISITOS	
FORMACION ACADEMICA	Profesional en administración de empresas, con posgrados en gerencia comercial o afines a las ventas y mercadeo
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 2 años en supervisión y control de grupos de ventas sin importar el área del mercado, pero con funciones específicas determinadas al cumplimiento de objetivos y rendimiento utilitario en el cumplimiento de las cuotas
CONOCIMETOS ESPECIALIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estrategias comerciales. • Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales. • Atención a Clientes. • Conocimientos básicos en el área contable

Nota: Autoría Propia

Tabla 30.

Perfil de cargo vendedor de grandes superficies

NOMBRE DEL CARGO		VENDEDOR DE GRANDES SUPERFICIES
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	AREA COMERCIAL	
PUESTO AL QUE REPORTA	COORDINADOR DE VENTAS	
PUESTOS QUE SUPERVISA	IMPULSADORES	
OBJETIVO DEL PUESTO	Convertirse en el referente para los clientes, capaz de facilitar una buena comunicación entre el cliente y la empresa, entre la necesidad y el producto, entre su objetivo y el logro.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y mantener relaciones positivas con clientes nuevos y existentes. • Lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de venta y servicio • Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la empresa. • Alcance de objetivos de ventas • Asistir a cursos de capacitación y actualización. 	
COORDINACIONES DEL PUESTO	<u>COORDIACION INTERNA</u> Establecimientos de la coordinación de ventas <u>COORDINACION EXTERNA</u> Establecidos hacia la buena gestión de la venta de las tres líneas de productos con los clientes dentro de las grandes superficies	
REQUISITOS		
FORMACION ACADEMICA	Técnico, Tecnólogo o Universitario con estudios en Administración, Mercadeo y Publicidad o Carreras afines	
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 1 año en el área de ventas Excelente presentación personal	
CONOCIMETOS ESPECIALIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes comerciales. • Conocimientos de técnicas de ventas. • Cursos de Servicio al Cliente • Manejo del paquete de sistemas office 	

Nota: Autoría Propia

Tabla 31.

Perfil de cargo vendedor institucional

NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR INSTITUCIONAL
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	AREA COMERCIAL
PUESTO AL QUE REPORTA	COORDINADOR DE VENTAS
PUESTOS QUE SUPERVISA	NINGUNO
OBJETIVO DEL PUESTO	Convertirse en el referente para los clientes, capaz de facilitar una buena comunicación entre el cliente y la empresa, entre la necesidad y el producto, entre su objetivo y el logro.
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y mantener relaciones positivas con clientes nuevos y existentes. • Lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de venta y servicio • Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la empresa. • Alcance de objetivos de ventas • Asistir a cursos de capacitación y actualización.
COORDINACIONES DEL PUESTO	<u>COORDIACION INTERNA</u> Establecimientos de la coordinación de ventas <u>COORDINACION EXTERNA</u> Establecidos hacia la buena gestión de la venta de la línea institucional de productos con los clientes de la misma categoría
REQUISITOS	
FORMACION ACADEMICA	Universitario con estudios en Administración, Mercadeo y Publicidad o Carreras afines
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de Año y medio en el área de ventas con excelente presentación personal
CONOCIMETOS ESPECIALIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes comerciales. • Conocimientos de técnicas de ventas. • Cursos de Servicio al Cliente • Manejo del paquete de sistemas office

Nota: Autoría Propia

Tabla 32.

Perfil de cargo vendedor punto de venta

NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR PUNTO DE VENTA
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	AREA COMERCIAL
PUESTO AL QUE REPORTA	COORDINADOR DE VENTAS
PUESTOS QUE SUPERVISA	NINGUNO
OBJETIVO DEL PUESTO	Convertirse en el referente para los clientes, capaz de facilitar el proceso de compra directo entre el cliente y la empresa, y entre la necesidad y el producto.
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la relación positiva con los clientes • Lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de venta y servicio • Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la empresa. • Alcance de objetivos del punto de venta • Asistir a cursos de capacitación y actualización en manipulación de alimentos y técnicas de ventas.
COORDINACIONES DEL PUESTO	<u>COORDINACION INTERNA</u> Establecimientos desde la coordinación de ventas <u>COORDINACION EXTERNA</u> Establecidos hacia la buena gestión y mantenimiento de los productos y el punto de venta de la marca, para ofrecer la mejor experiencia al cliente
REQUISITOS	
FORMACION ACADEMICA	Bachiller académico o técnico en técnicas de ventas comerciales o afines
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 9 meses en el área de ventas dentro de punto de venta directo con una excelente presentación personal
CONOCIMETOS ESPECIALIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas para pesado y empacado de productos congelados • Conocimientos de técnicas de ventas. • Manejo y alistamiento de productos de mar y río congelados • Manejo de sistema de recaudo de dinero

Nota: Autoría Propia

Tabla 33.

Perfil de cargo impulsador/mercaderista

NOMBRE DEL CARGO	IMPULSADOR (A)
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	AREA COMERCIAL
PUESTO AL QUE REPORTA	VENDEDOR DE GRANDES SUPERFICIES
PUESTOS QUE SUPERVISA	NINGUNO
OBJETIVO DEL PUESTO	Convertirse en el referente para los clientes, en la persona capaz de facilitar la accesibilidad y exhibición entre el cliente y los productos de la marca para el cumplimiento su objetivo encargado.
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr experiencias positivas entre el cliente y los productos de la marca • Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la empresa. • Alcance de objetivos implantados por el vendedor • Asistir a cursos de capacitación en mercadotecnia • Asistir a cursos de capacitación y actualización en manipulación de alimentos y técnicas de ventas.
COORDINACIONES DEL PUESTO	<u>COORDIACION INTERNA</u> Establecimientos desde la coordinación de ventas <u>COORDINACION EXTERNA</u> Establecidos hacia la buena gestión de la venta por medio de la excelente exhibición y comercialización de los productos de la marca
REQUISITOS	
FORMACION ACADEMICA	Técnico con estudios en Mercadeo y Publicidad, con énfasis en procesos de marketing y ventas
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 9 meses en el área de impulso de marca con énfasis a grandes superficies, además de una excelente presentación personal
CONOCIMETOS ESPECIALIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estructuras de exhibición y mercadeo. • Conocimientos de técnicas de mercadotecnia. • Curso básico de Servicio al Cliente • Manejo de alimentos empacados y congelados

Nota: Autoría Propia

A continuación, se detalla la información pertinente e relación a las acciones que se proponen para llevar a cabo este componente:

Tabla 34.

Componente integrador gerencia comercial

Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
<p>OBJETIVO ESTRATEGICO Generar un crecimiento en ventas de 10% - 15% al finalizar el año 2018.</p> <p>OBJETIVO DE RESULTADO Aumentar las ventas en la línea de productos gourmet para el año 2018.</p> <p>E.A: 9% META: 20%</p>	Área Comercial	Se cuenta con un equipo de ventas compuesto por 10 vendedores que facilitan el proceso y cumplimiento de los objetivos comerciales, para tal efecto cuenta con un presupuesto establecido para poner en práctica el procedimiento de trabajo del plan	<ul style="list-style-type: none"> *Uso de empaques más llamativos *Empaques de doble uso y/o biodegradables *Muestras con posibles recetas *Utilizar productos complementarios a través de alianzas * Descuentos Temporales * Algunos Productos de la línea con precio de coste * Organización de subastas durante mita y fin de año en productos de la línea gourmet * Descuentos por días claves de ventas 	La generación de diversas acciones del plan se determinan en un tiempo estimado de un año	<p>1. Porcentaje de crecimiento ventas trimestrales 2017/ crecimiento ventas primer trimestre 2018</p> <p>2. ventas mensual año 2017/ ventas mensual año 2018</p>	\$ 324.782.671 Anual
<p>PEQUEÑO: Punto de venta</p> <p>MEDIANO: Institucionales</p> <p>GRANDE: Grandes Superficies</p>	Área Comercial	La empresa cuenta tres camiones especializados para el transporte de los productos, para las entregas directas a sus distribuidores principales, además de tener mobiliario de producción con capacidad eficiente para la fabricación de los diferentes productos del portafolio	<p>A. Logística Interna (Compras)</p> <p>B. Operaciones (Proceso de Producción)</p> <p>C. Logística Externa (Distribución)</p>	La acciones de los canales de distribución se manejan en un máximo de 2 días debido a el tipo de producto de la empresa	<p>1. No de producto en inventario / no producto en salida a distribución</p> <p>2. Producción diaria/ productos en exhibición en canal</p>	\$ 15.000.000 Mensual
<ul style="list-style-type: none"> * Descuentos del 5%, 10% y 15% en productos seleccionados * 2x1 en días especiales del para el canal de distribución * Productos con precio de coste o de fábrica en el 	Área Comercial	Se cuenta con un presupuesto destinado a la generación de diferentes impulsos promocionales para la compra, además de un grupo de personas destinadas al montaje	<p>A. Determinación y autorización de promociones mensuales, por parte de la parte administrativa</p> <p>B. Verificación del presupuesto destinado para la promoción autorizada</p> <p>C. Creación del planteamiento estratégico a poner en práctica para</p>	Se determina como máximo un mes para la implementación de la promoción, con un tiempo de activa máxima de 15 días	Compras en el mes por cada línea/ Compras en el mes con promociones en cada línea	\$ 5.000.000 Mensuales

<p>punto de venta directo * Descuentos de temporadas especiales para Frigo Gher</p>		<p>estratégico de las diferentes promociones en los diferentes canales de distribución</p>	<p>la promoción D. Implementación de la promoción de acuerdo a la acciones planteadas en el plan estratégico para la promoción</p>			
<p>* Los productos de la marca están exentos del impuesto al valor agregado (IVA), de acuerdo a la sociedad de agricultores de Colombia. * Los precios que colocan en los productos de pesca natural las empresas mayoristas, están vigilados y regulados por parte de la asociación de expendedores de pescados (ASOPESCA). * El gobierno nacional está en el desarrollo del fortalecimiento de la gestión para el desarrollo sostenible de la pesca y acuicultura, el cual beneficiara a todas las empresas productoras y distribuidoras de pescado del país</p>	<p>Área Administrativa y Relaciones Publicas con ayuda e información de ASOPESCA</p>	<p>Se cuenta con el personal capacitado y especializado en el campo legal y político, que gestiona todos los procesos legales y en políticas comerciales que beneficien y afecten a la empresa Frigo Gher</p>	<p>A. Verificación de leyes, lineamientos, y políticas comerciales con efectos directos a la empresa. B. Planteamiento y toma de decisiones estratégicas con generación de beneficios a la empresa. C. Aplicación, registro y cobijo de políticas con desarrollo gubernamental</p>	<p>Se determina de acuerdo al tiempo establecido por el gobierno, para cada política que aplique para la empresa</p>	<p>No de políticas y regulaciones en el año planteadas/ No de políticas y regulaciones acogidas y puesta en desarrollo en el año por Frigo Gher</p>	<p>\$ -</p>

Nota: Autoría Propia

6.5. Gerencia de desarrollo de productos y servicios

La empresa maneja una estrategia que se alimenta de varios procesos de ayuda para la selección del producto por precio, dicho procesos comprenden desde el aprovisionamiento de las materias primas e insumos, pasando por su posterior adecuación y/o empaçado, para finalizar con la distribución y comercialización en relación a lo diferentes canales y líneas de producto que actualmente maneja la compañía.

Es por ello que para el desarrollo y fortalecimiento de este componente se establece lo siguiente:

6.5.1. Acciones de mejora para el producto planteado.

Actualmente la compañía presenta falencias en el diseño y el desarrollo de empaques, debido a que estos son pocos llamativos y pocos amigables con el medio ambiente, la presentación de un producto es un factor clave para atraer al cliente o consumidor final, debido a que estos son cada vez exigentes con los productos en aspectos de diseño y presentación, amarrado a las exigencias del mismo por el compromiso que tienen las compañías frente al medio ambiente, es por ello que se propone:

1. El rediseño de empaques un poco más llamativos, teniendo en cuenta que al ser un producto alimenticio se pueda demostrar un poco más provocativo para cautivar al cliente y consumidor final del mismo, en especial para la línea de Productos Empacados.
2. Sustituir los empaques tradicionales por empaques más amigables para el medio ambiente, es decir, que estos puedan tener un menor tiempo de degradación o puedan ser reutilizados para actividades complementarias en la vida diaria de las personas o para la misma preparación de los productos.
3. Inclusión de nuevos servicios a los clientes de la marca, siendo estos la entrega de un portafolio de preparación de los productos a domicilio por compras mayores a \$40.000 de los artículos de la marca, así mismo se integran nuevas formas de pago (Pago por huella dactilar, y el pago electrónico tradicional), aumentando el porcentaje de recompra del 5% en todas las líneas al 8% dentro de un año.

6.5.2. Acciones de mejora para la marca del producto.

Con el fin de mejorar la percepción de la marca se propone:

Crear tráfico web con ayuda de la creación de la página web y demás redes sociales, con el fin de dar a conocer las variedades de productos que posee la empresa, dichas acciones estarán sustentadas en el componente integrador de Comunicación Estratégica (Publicidad).

6.5.3. Acciones de servicio y garantía de respaldo del producto y servicio.

Frigo-Gher genera tres premisas que proporciona a sus clientes calidad y seguridad de los productos de la marca:

1. Garantía de que los pescados mantienen la cadena de frío desde el momento en que se pesca el producto hasta que llega a las manos de sus clientes en este caso las grandes superficies.
2. Garantía de la sostenibilidad de la logística de producción de los productos Frigo-Gher.
3. Los empaques de los productos Frigo-Gher mantiene conservado la temperatura óptima de cada producto el cual oscila entre los -14C y -18C para productos congelados y productos gourmet, y de 0C a -5C para productos frescos según lo requiera el producto.

Si los clientes presentan alguna inconformidad con la calidad de los productos, estos podrán comunicarse a través de herramientas digitales (página web, Facebook, Twitter y Blogger), vía telefónica o dirigirse al punto de venta de la empresa para informar sus dudas y descontentos, para tomar las medidas necesarias para arreglar dichas inconformidades.

Para llevar a cabo dichas garantías se propone capacitar al personal para una mejor prestación del servicio y que estos a su vez puedan responder de la manera más óptima en casos de PQR's o productos no conformes.

A continuación, se detalla la información pertinente e relación a las acciones que se proponen para llevar a cabo este componente:

Tabla 35.

Componente integrador gerencia desarrollo de productos y servicios

Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Empaques llamativos y biodegradables	Área Comercial	Financiera para Contratación de empresa diseñadora gráfica y física de empaques	A. Establecer contacto con empresa diseñadora de empaques B. Establecer diseño de los empaques C. Establecer el contenido de los empaques biodegradables D. Revisión, verificación, actualización e implementación de los empaques con la tipología de producto	6 semanas	Ventas de productos con empaques actuales en el último trimestre frente a ventas de los productos con los nuevos empaques	\$ 4.000.000
Nuevos Servicios	Área Comercial	Impulsadores. Portafolio de productos funcional. Datafonos de última generación. Cuenta de pagos en línea (ACH –PSE Colombia)	A. Activación del servicio pagos seguros en línea. B. Creación del portafolio con rectas prácticas de los productos de la marca. C. Inscripción al sistema de tarjetas y obtención de los datafonos de última generación asignado por credibanca	2 semanas	% de crecimiento en ventas por medios no tradicionales	\$ 1.000.000
Premisas de calidad y seguridad de producto	Área Comercial	Maquinaria pertinente para mantener la cadena de frio de los productos. Vehículos especiales para el transporte de productos congelados y perecederos Herramientas de empacado al vacío Personal con certificaciones en manejo de alimentos	A. Cumplimiento 100% de la política de calidad de la empresa B. Actualización y controles pertinentes de la maquinaria y herramientas de producción C. Revisión y mejoras constantes a la cadena de frio D. Controles de calidad a cada despacho de productos	Se realiza constante actualizaciones en la cadena de frio y las herramientas de producción y apoyo a la calidad y seguridad cada 2 meses	% de percepción de la marca en materia de calidad de productos de la marca	\$ 3.000.000

Nota: Autoría Propia

Capítulo 7. Indicadores que miden la propuesta de mejora

7.1. Estructura de costos

Para realizar este cuadro se basa en la especificación de cada actividad que se va a desarrollar en los componentes integradores, ya que de allí partimos de cómo se describe, los gastos que se incurre y los indicadores que vamos a formular para realizar en la empresa, sin embargo los datos que se han obtenido son parciales es decir que pueden ser susceptibles a cambios por diferentes razones estipuladas en el momento de la realización, para ello se incurre a nivel general en los siguientes costos y gastos:

Tabla 36.

Estructura de costos y gastos

Componentes integradores	Costos de realización anual
Comportamiento del consumidor	\$ 17.700.000
Comunicación estratégica y publicidad	\$ 15.700.000
Gerencia Comercial	\$ 564.782.671
Gerencia de desarrollo de productos y servicios	\$ 8.000.000
Total (inversión)	\$ 606.182.671

Nota: Autoría Propia

7.2. Presupuesto estimado de ventas

Tabla 37.

Presupuesto estimado de ventas Año 2018 enero-junio

AÑO 2018	VENTA ANUAL	ENERO (5%)	FEBRERO (5%)	MARZO (20%)	ABRIL (20%)	MAYO (5%)	JUNIO (5%)
GRANDES SUPERFICIES	\$3.337.542.853	\$166.877.143	\$166.877.143	\$667.508.571	\$667.508.571	\$166.877.143	\$166.877.143
INSTITUCIONAL	\$1.382.696.325	\$69.134.816	\$69.134.816	\$276.539.265	\$276.539.265	\$69.134.816	\$69.134.816
PUNTO DE VENTA	\$47.679.184	\$2.383.959	\$2.383.959	\$9.535.837	\$9.535.837	\$2.383.959	\$2.383.959
TOTAL	\$4.767.918.361	\$238.395.918	\$238.395.918	\$953.583.672	\$953.583.672	\$238.395.918	\$238.395.918

Nota: Autoría Propia

Tabla 38.

Presupuesto estimado de ventas Año 2018 julio-diciembre

AÑO 2018	VENTA ANUAL	JULIO (5%)	AGOSTO (5%)	SEPTIEMBRE (5%)	OCTUBRE (5%)	NOVIEMBRE (5%)	DICIEMBRE (15%)
GRANDES SUPERFICIES	\$3.337.542.853	\$166.877.143	\$166.877.143	\$166.877.143	\$166.877.143	\$166.877.143	\$500.631.428
INSTITUCIONAL	\$1.382.696.325	\$69.134.816	\$69.134.816	\$69.134.816	\$69.134.816	\$69.134.816	\$207.404.449
PUNTO DE VENTA	\$47.679.184	\$2.383.959	\$2.383.959	\$2.383.959	\$2.383.959	\$2.383.959	\$7.151.878
TOTAL	\$4.767.918.361	\$238.395.918	\$238.395.918	\$238.395.918	\$238.395.918	\$238.395.918	\$715.187.754

Nota: Autoría Propia

7.3. Tasa de Retorno de Inversión (ROI)

A continuación, se detalla la Tasa de Retorno de Inversión (ROI) que estará dado para el mes de marzo del 2018.

Tabla 39.

Tasa de retorno de inversión (ROI) enero-junio

AÑO 2018	INVERSIÓN	VENTA ANUAL	ENERO (5%)	FEBRERO (5%)	MARZO (20%)	ABRIL (20%)	MAYO (5%)	JUNIO (5%)
TOTAL	\$ 606.182.671	\$4.767.918.361	\$238.395.918	\$238.395.918	\$953.583.672	\$953.583.672	\$238.395.918	\$238.395.918
			-61%	-21%	136%	293%	333%	372%

Nota: Autoría Propia

Tabla 40.

Tasa de retorno de inversión (ROI) julio-diciembre

AÑO 2018	INVERSIÓN	VENTA ANUAL	JULIO (5%)	AGOSTO (5%)	SEPTIEMBRE (5%)	OCTUBRE (5%)	NOVIEMBRE (5%)	DICIEMBRE (15%)
TOTAL	\$ 606.182.671	\$4.767.918.361	\$238.395.918	\$238.395.918	\$238.395.918	\$238.395.918	\$238.395.918	\$715.187.754
			411%	451%	490%	529%	569%	687%

Nota: Autoría Propia

Conclusiones

- La empresa es sostenible dentro del mercado actual, pero no es una empresa líder que se identifique frente a la competencia, debido a que su razón de ser está enfocada a producir y distribuir, dejando de lado el proceso de mercadeo y proyección comercial concisa.
- Por otra parte, también se pudo proponer métodos de mejora en cuanto a procesos, el posible organigrama del área de mercadeo, la cadena de valor y su importancia, y así muchas partes importantes que hace un enriquecimiento de aprendizaje.

Recomendaciones

- La empresa deberá mejorar su aspecto de mercadológico, introduciendo un área que trabaje, desarrolle, e impulse la marca, para poder ser identificada en el mercado por los consumidores y clientes que se encuentran dentro de este.
- Sin embargo, recomendamos tener en cuenta la adaptación de nuevos empaques realizándolos de la siguiente manera: en los empaques de los productos de pequeños gramajes sean realizados con plástico biodegradables y los empaques mayores una libra de peso en el producto podrá realizarse un empaque reutilizable para las personas, ya sea en otros usos domésticos como empacar mercado o realizar materas en las mismas, donde se vea reflejado el compromiso ambiental por parte de la empresa.

Referencias

- American Marketing Association. (s.f.). *MarketingPower.com*. Obtenido de <https://www.marketingpower.com/>
- American Marketing Association. (s.f.). *MarketingPower.com*. Obtenido de <http://www.marketingpower.com>
- Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca AUNAP. (2016). *Política Integral de Pesca*. Obtenido de Ministerio de Agricultura de Colombia: http://www.aunap.gov.co/wp-content/uploads/2017/06/Política_Integral_de_Pesca_MADR_FAO_julio_de_2015.pdf
- Avila, R. (1977). *La Función Fáica en la Lengua y los Hablantes*. México: TRILLAS.
- Barón Guiñazú , G., Carbonel, A., & Soriano, G. (2014). *Enfoque crítico acerca de la imágenes en la formación docente*. Dunken.
- Caballo, V. E. (1983). *Estudios de Psicología. Asertividad: definiciones y dimensiones*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Consortio formado por In-Nova Programa de Innovación Internacional S.L. y la Universidad Politécnica de Madrid. (2015). *Plan de Negocio Sectorial de la Piscicultura Colombia*.
- Contraloría General de la Nación. (s.f.). Obtenido de www.contraloria.gob.pa/inec/Archivos/P2051PISCICULTURA.pdf
- Departamento de Pesca y Acuicultura. (s.f.). *Capacitación en Planificación y Gerencia en Acuicultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/field/003/AB480S/AB480S05.htm>
- Diccionario de la Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ULq51uJ>
- Economía y Negocios. (19 de 05 de 2017). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-primer-trimestre-del-2017-89968>
- Escudero, J. L.-A. (2012). Auditoría de marketing. En J. L.-A. Escudero, *Estrategias de marketing* (págs. 41-42). Madrid: ESIC.
- Fisher, L. (2011). *Mercadotecnia*. MCGRAW-HILL.
- Flores de Gortari, S., & Orozco Gutiérrez, E. (1973). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. TRILLAS.

- Gomez, E. P. (2010). *El mercado de pescado en la ciudad de Bogota D.C.* INFOPESCA . Bogota D.C.: ISSN: 1688 - 7085. Obtenido de <http://passthrough.fw-notify.net/download/047062/http://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/publicacion/284/Informe-Bogota.pdf>
- Gomez, O. (2012). *Fidelidad de los Clientes: Cuestión de Emociones*. Portafolio.
- Gray, D. C.-D. (2004). Posicionamiento de mercado. En D. C.-D. Garcia, *Marketing en la pequeña y mediana empresa* (págs. 60-61). Bogota: Norma.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2016). *Portal ICBF*. Obtenido de <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/bienestar/nutricion/ensin>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Lago, R. R. (2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.net/psicologia/sensibilizacion-aprendizaje-pre-asociativo#!>
- Madeon. (2013). *eoi.es*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/27/transmision-del-conocimiento/>
- Mencia de Garcillán, & Riviera Camino, J. (2007). *Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Mercado, S. (1997). *Mercadotecnia Programada: Principios para orientar la empresa hacia el mercado*. Limusa.
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de Argentina. (s.f.). *educ.ar*. Obtenido de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*. España: Centro de Estudios Financieros. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicación-comercial-aplicada-98.htm>
- Murcia, J. (2015). Hacer la pesca sostenible antes que se acabe. *Revista Dinero Digital*, 1.
- OCDE. (2016). *La pesca y la acuicultura en Colombia*. Obtenido de https://www.oecd.org/tad/fisheries/Fisheries_Colombia_SPA_rev.pdf
- Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1999). *FAO Orientaciones Técnicas para la Pesca Responsable*. Roma.
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2014). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/divulgacion/>

- Perez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/connotacion/>
- Perez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/nicho/>
- Real Academia de La Lengua Española & American Marketing Association. (2006). *MarketingPower.com*. Obtenido de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P
- Real Academia Española. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=bNTTsak>
- Revista Dinero. (24 de 04 de 2017). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-esperado-de-colombia-en-2017-segun-bancolombia/244426>
- Revista Dinero. (15 de 08 de 2017). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-crecio-colombia-en-el-segundo-trimestre-2017/248613>
- Rivera Camino, J., & Mencía de Garcillán. (2007). *Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. Ciudad de Mexico, Mexico D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edición*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Schumpeter, J. (1975). *Historia del Análisis Económico Tomo II*. México: Fondo de Cultura Económica.
- The Chartered Institute of Marketing (CIM). (2009). Obtenido de <http://www.cim.com.uk>
- Vazquez Castillo, K. Y. (2013). *UDLAP*. Obtenido de <http://web.udlap.mx/co21502/2013/10/28/medios-masivos-de-comunicacion/>
- Velasco, A. M. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica*. TRILLAS.
- vertice, p. (2007). Canales de comunicacion. En p. vertice, *Comunicacion y Publicidad* (págs. 10-12). Malaga: Publicaciones Vertice.
- VP Institutional & Corporate Sales en BBVA Bancomer Asset Management. (2011). *El*

Economista. Obtenido de <http://economista.com.mx/finanzas-personales/2011/11/11/como-se-define-diversificacion>

Lista de Figuras

Figura 1. % de participación de la empresa Frigo-Gher en el sector pesquero	13
Figura 2. Crecimiento de la empresa Frigo-Gher a través del tiempo	13
Figura 3. Organigrama Frigo-Gher	25
Figura 4. Productos naturales Frigo-Gher	31
Figura 5. Productos congelados y empacados Frigo-Gher	32
Figura 6. Productos gourmet Frigo-Gher	33
Figura 7. Ubicación de la empresa	35
Figura 8. Estructura comercial Frigo-Gher	67
Figura 9. Estrategia de ventas Frigo-Gher	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Competidores directos	21
Tabla 2. Competidores Indirectos	22
Tabla 3. Cuadro de competitividad: Competidores directos	23
Tabla 4. Cuadro de competitividad: Competidores indirectos	23
Tabla 5. Matriz DOFA	27
Tabla 6. Matriz PESTEL	28
Tabla 7. Análisis DOFA empresa Frigo-Gher	48
Tabla 8. Estrategias DOFA	49
Tabla 9. Cuadro de relación de hallazgos en el diagnóstico del problema de marketing	51
Tabla 10. Diagrama de Gantt	52
Tabla 11. Segmentación Frigo-Gher	54
Tabla 12. Posicionamiento Frigo-Gher	55
Tabla 13. Componente integrador comportamiento del consumidor	62
Tabla 14. Componente integrador comunicación estratégica	66
Tabla 15. Tiempo de la venta	69
Tabla 16. Plan de motivación y remuneración para vendedores	71
Tabla 17. Proyección de precios	74
Tabla 18. Proyección de cantidades	75
Tabla 19. Presupuesto de ventas	75
Tabla 20. Cuota de ventas anual por tipo de cliente empresa Frigo-Gher	76
Tabla 21. # de vendedores y % de participación en las ventas por tipo de cliente empresa Frigo-Gher	76
Tabla 22. Cuota de ventas en grandes superficies enero-junio	77
Tabla 23. Cuota de ventas en grandes superficies julio-diciembre	77
Tabla 24. Cuota de ventas institucionales enero-junio	78
Tabla 25. Cuota de ventas institucionales julio-diciembre	78
Tabla 26. Cuota de ventas punto de venta enero-junio	79
Tabla 27. Cuota de ventas punto de venta julio-diciembre	79

Tabla 28. Selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal	80
Tabla 29. Perfil de cargo coordinador de ventas Frigo-Gher	81
Tabla 30. Perfil de cargo vendedor de grandes superficies	82
Tabla 31. Perfil de cargo vendedor institucional	83
Tabla 32. Perfil de cargo vendedor punto de venta	84
Tabla 33. Perfil de cargo impulsador/mercaderista	85
Tabla 34. Componente integrador gerencia comercial	86
Tabla 35. Componente integrador gerencia desarrollo de productos y servicios	90
Tabla 36. Estructura de costos y gastos	91
Tabla 37. Presupuesto estimado de ventas año 2018 enero-junio	92
Tabla 38. Presupuesto estimado de ventas año 2018 julio-diciembre	92
Tabla 39. Tasa de retorno de inversión (ROI) enero-junio	93
Tabla 40. Tasa de retorno de inversión (ROI) julio-diciembre	93