

**PLAN OPERATIVO DE MARKETING PARA UN BOCADILLO DE GUAYABA
ENDULZADO CON PANELA PARA LA EMPRESA COMESTIBLES SAN
MARTIN S.A.S.**

ELIANA MARÍA CASTILLO ARIZA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL MERCADEO Y LOGÍSTICA
BUCARAMANGA**

2014

**PLAN OPERATIVO DE MARKETING PARA UN BOCADILLO DE GUAYABA
ENDULZADO CON PANELA PARA LA EMPRESA COMESTIBLES SAN
MARTIN S.A.S.**

**PRESENTADO POR:
ELIANA MARÍA CASTILLO ARIZA**

Trabajo de Grado para optar al Título de Gerencia del Mercadeo y Logística

**DIRECTORA:
LUZ MYRIAM NIÑO
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL MERCADEO Y LOGISTICA
BUCARAMANGA**

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. JUSTIFICACIÓN.....	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. MARCO TEORICO	16
3.1 AGROINDUSTRIA DEL BOCADILLO.....	16
3.1.1 Canales de comercialización.	18
3.2 CADENA PRODUCTIVA	20
3.3 COMPETITIVIDAD	21
3.3.1 Concepto.....	22
3.3.2 Análisis De Las Cinco Fuerzas de Porter.....	22
3.3.3 En La Agroindustria.	23
3.3.3.1 Ventajas para la agroindustria:	23
3.3.3.2 Problemas y riesgos para la agroindustria:	24
3.4 MERCADO ESTRATEGICO PARA EL BOCADILLO	24
3.5 CONCEPTO DE MARKETING	26
3.5.1 Marketing Mix.....	26
3.5.1.1 Productos.....	26
3.5.1.2. Precio.....	27
3.5.1.3 Plaza: Distribución	27
3.5.1.4 Promoción.....	27

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO	28
5. RESULTADOS.....	30
5.1 PRODUCTO	30
5.1.1 Característica del Producto y Ventajas del Producto.	30
5.1.2 Segmento De Mercado: Bocado de panela endulzado con panela.....	30
5.2 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER EN LA AGROINDUSTRIA DEL BOCADILLO	30
5.2.1 Proveedores.....	31
5.2.2 Compradores y Mercados objetivo.	32
5.2.3 Sustitutos.	33
5.2.4 Nuevos Participantes.	34
5.3 PROVEEDORES ESTRATEGICOS	34
5.4 MARKETING MIX	35
5.4.1 Producto.....	35
5.4.2 plaza	35
5.4.3 Precio.....	36
5.4.4 Promoción.....	37
5.5 ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA COMESTIBLES SAN MARTIN S.A.S	38
6. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	40
7. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRÁFICA	43
ANEXOS	47

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores a tener en cuenta en las estrategias.....	40
Tabla 2. Guía de trabajo de marketing operativo de la empresa.	40

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Comercialización del bocadillo.....	19

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. mapa de integración de los agentes de la agroindustria del bocadillo a manera de cluster en Barbosa y Vélez Santander.....	47
Anexo B. Diagrama: cinco fuerzas para la agroindustria bocadillera.....	48
Anexo C. Diagrama: proceso productivo del bocadillo.....	49
Anexo D. Diagrama: Estructura de la empresa Comestibles San Martín S.A.S.....	50

RESUMEN

TITULO: PLAN OPERATIVO DE MARKETING PARA UN BOCADILLO DE GUAYABA ENDULZADO CON PANELA PARA LA EMPRESA COMESTIBLES SAN MARTIN S.A.S.

AUTOR: ELIANA MARÍA CASTILLO ARIZA **

PALABRAS CALAVES: Plan de mercadeo, aseo, marca, Conaldes, Biodegradable, Desinfección, Bonfresh, Varsol White, Max Blanqueador, Fingras, Calidad, Servicio al cliente

Una región que cuenta con apoyo técnico y de capital progresa, ya que llega hacer competitiva, desde el punto de vista en el aprovechamiento adecuado de los insumos y recursos de la misma, estando de la mano con estrategias claras; por ello es importante que la Empresa Comestibles San Martin S.A.S., del municipio de Barbosa Santander, cuente con nuevas estrategias e innovación de producto para no contar con un solo cliente y garantizar su permanencia y sostenibilidad en el tiempo. El desarrollo de las actividades para el plan operativo de marketing para el bocadillo de guayaba endulzado con panela, estará basado en información secundaria y de acuerdo a esto, se realizará un filtro de información, esta información se tomará de empresas que tienen estudios acerca del consumo en esta gama de alimentos. Se realizó un análisis competitivo de la agroindustria en donde se identificaron las ventajas y desventajas según las cinco fuerzas de Porter. Según el análisis de la información se determinó introducir el producto en la plaza de la ciudad de Bogotá D.C., en un segmento de población de hombres y mujeres, de 30 a 45 años de edad, estrato 4 y 5 en donde acuden a Tiendas Especializadas y está dispuesta a adquirir y pagar por ese tipo de productos (Ojeda, 2011). Determinando estrategias claves en el desarrollo de un Mix de Marketing e incursionar con fuerza el mercado.

* Trabajo de Grado

** Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Especialización Gerencia De Mercadeo Y Logística Directora. Luz Myriam Niño

ABSTRACT

TITLE: MARKETING PLAN FOR OPERATING A SANDWICH WITH GUAVA SWEETENED PANELA GROCERY COMPANY FOR SAN MARTIN SAS *

AUTHOR: MARY CASTILLO Eliana ARIZA **

KEYWORDS: Plan de mercadeo, aseo, marca, Conaldes, Biodegradable, Desinfección, Bonfresh, Varsol White, Max Blanqueador, Fingras, Calidad, Servicio al cliente

A region that count with the technique support and the stock progress, because it becomes competitive, from the viewpoint in the proper use of inputs and resources of the same, being, going hand in hand with clear strategies; for this reason is important that the company Comestibles San Martin S.A.S, Barbosa's town from Santander, count with new strategies an innovation of product for does not count with only one customer and ensure its permanence an sustainability over time. The development of activities for the operational marketing plan for the guavas bocadillo sweetened with panela, will be based in the secondary information and according with this will make a filter information, this information, will take form companies that have studies about the consume in this food variety. A competitive analysis was performed of the agroindustry in where were identified the advantages and disadvantages according the five forces of Porter. About the analysis of the information was determined introduce the product in the square of Bogota City, in a segment of population of men and women, of 30 to 45 years of age, stratum 4 and 5 where they go to specialized stores and are willing to pay for this these types of products (Ojeda, 2011). Determined key strategies in the development of a marketing mix and dabble with market power.

* Degree Work

** Faculty of Engineering Physics and Mechanics. School Of Business And Industrial Studies. Specialization Marketing & Logistics Management. Head Director. Luz Myriam Child

INTRODUCCIÓN

Uno de los puntos claves en toda sociedad es el aprovechamiento de los recursos a su disposición, para garantizar su permanencia en el medio donde se encuentran, por ello es vital importancia en la actualidad cumplir con los objetivos de la seguridad alimentaria, que es uno de los parámetros más importantes, debido a que garantiza la calidad de vida de la población. El evento indeseable sobre el cual la población busca asegurarse es el de padecer hambre, malnutrición o enfermedades asociadas con la alimentación e inocuidad de los mismos, de lo cual cada sociedad tiene el deber de crear y diseñar planes, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y su cuidado, en donde la sanidad e inocuidad de los alimentos que se consumen, es uno de los parámetros más importantes a tener en cuenta en la producción industrial.

El principal problema en cuanto a la suficiencia y estabilidad de la oferta de alimentos está relacionado, por un lado, con la distribución interna de los alimentos y, por otro, con el comportamiento de la producción de alimentos (CONPES, 2008). En Colombia no hay leyes que regulen las siembras y tecnología implementada en estas, por lo cual, nos encontramos con una inestabilidad en la producción y precios de los alimentos, durante un periodo de tiempo determinado, se puede llegar a observar precios altos como bajos, de igual forma la oferta, llevando a una inestabilidad económica de quienes labran la tierra y de quienes transforman los productos; es vital el aprovechamiento y desarrollo de este tipo de sectores para una estabilidad económica en el mismo.

En las zonas con poco desarrollo tecnológico el aprovechamiento total de los recursos es muy bajo, ya que las pérdidas en los procesos son altas, por ejemplo en la zona de la hoya del río Suárez, en donde el cultivo de guayaba en su

mayoría es de tipo silvestre, por ende no se aprovecha adecuadamente; por ello las fábricas de bocadillo de la región deben acudir a otras zonas para el suministro de guayaba, en épocas en donde no es suficiente la producción de la fruta, llevando a gastos adicionales y este por ello se ve reflejado en la calidad y precio de sus productos finales.

Una región que cuenta con apoyo técnico y de capital, es una región que progresa ya que llega hacer competitiva, desde el punto de vista en el aprovechamiento adecuado de los insumos y recursos de la misma, estando de la mano con estrategias claras, que no solo tener en cuenta los proveedores, si no todo el entorno, en donde el cliente es el que demarca las características de los productos que quiere consumir, partiendo de ello y aprovechando cada recurso disponible, se puede llegar a ser competitivo y mantenerse en el tiempo.

En la industria del bocadillo no se ha contado con estudios de mercado, se parte de un conocimiento empírico y de tradición, pero en un ambiente tan cambiante y en donde ya se encuentran competidores que si han estudiado al cliente, hacen que la permanencia de estas empresas sea incierta en el mercado, en donde deben tomar decisiones rápidas y estratégicas, si quieren continuar en el tiempo, partiendo de las necesidades y deseos del mercado, siendo innovadores y versátiles en el tiempo, realizando alianzas y garantizando productos sanos e inocuos.

1. JUSTIFICACIÓN

El problema de mayor gravedad en la empresa es el contar con un único cliente, ya que se le realiza maquila a Incauca con una marca denominada Doña Guayaba, y esta cubre el 95% de la producción, en donde el riesgo es extremadamente alto si se llegase a perder; por lo anterior la empresa se ve en la necesidad de mirar nuevos mercados a los cuales abordar y contar con nuevas estrategias futuras para enfrentar la crisis que se avecinaría cuando no se cuente con el cliente actual, una de ellas es introducir en el mercado el bocadillo endulzado con panela y generar reconocimiento de la marca en el mismo, para garantizar la permanencia de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan operativo de marketing para un bocadillo de guayaba endulzado con panela para la empresa Comestibles San Martín S.A.S, para lograr penetrar el mercado.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar fuentes secundarias para revisión del mercado potencial, para identificar como la ventaja del producto satisface la necesidad de los clientes.
- Realizar un análisis de competitividad según las 5 fuerzas de Porter, para identificar como está la empresa en el sector agroindustrial.
- Identificar proveedores estratégicos para el cumplimiento de las características del producto y poder llegar a cubrir el mercado nacional y el francés.
- Desarrollar el Mix de Marketing para con ello establecer estrategias que lleven al posicionamiento del producto en el mercado.
- Formular estrategias para la reorganización de la empresa, incluyendo la estructura de Marketing y comercial, para ser más eficientes en la toma de decisiones de la gerencia.

3. MARCO TEORICO

3.1 AGROINDUSTRIA DEL BOCADILLO

En los departamentos de Santander y Boyacá, la producción de Guayaba se concentra en las provincias de Vélez y Ricaurte, las cuales conforman la zona geográfica de la Hoya del río Suárez. Esta zona constituye la principal región agroindustrial de la guayaba y de bocadillo en Colombia (Rodríguez y Rangel, 2003), y ocupa un papel muy importante en el desarrollo social y cultural de la misma, debido a la cantidad de empleos que ofrece para la población y el reconocimiento de sus productos tradicionales a nivel nacional.

Para un estudio a nivel regional de la agroindustria bocadillera, debemos ubicarnos directamente en el cultivo de la guayaba (*Psidium guajava* L.), ya que esta es la materia prima de la agroindustria bocadillera, su precio es una de las variables clave para identificar el nivel de competitividad de la agroindustria del bocadillo.

La guayaba es una especie nativa de América tropical, familia *Myrtáceae* y su origen probablemente está entre México y Perú según Pedraza, citado por Insuasty *et al.* (2007). Es la especie más conocida e importante desde el punto de vista comercial, tanto en el ámbito nacional como internacional. Por su potencial económico y su gran adaptabilidad. El guayabo, es un frutal que se adapta a diversas condiciones de clima y suelo, donde otros cultivos difícilmente prosperarían ¹.

¹ PABELLON. Guía para la asistencia técnica agrícola, área de influencia del campo experimental. Infap. México. 1998.

El fruto del guayabo es altamente apreciado por su exquisito sabor y aroma, además de ser considerada como la “la reina de la vitamina C”, debido a que supera cinco veces al contenido de la naranja, también se encuentran propiedades medicinales como astringente, bactericida, control de la fiebre, bronquitis, catarro, cólico, epilepsia, obesidad, etc². (CNMG y FPA, 2005).

En un principio, la producción de bocadillo abasteció los mercados locales, con un producto de agradable sabor que permitía conservar algunas de las características nutricionales de la guayaba, en la época de escasez de la fruta. Paulatinamente y a la par con el desarrollo de las vías hacia las grandes ciudades, el bocadillo se dio a conocer nacionalmente hasta posicionarse, como uno de los alimentos tradicionales en la dieta colombiana, y en la actualidad intenta conquistar los mercados internacionales. En los últimos años se observa una variada gama de presentaciones del bocadillo, a pesar de ello todas las fábricas conservan la línea de producción del bocadillo tradicional de guayaba (Rodríguez y Rangel, 2003).

El fruto del guayabo es altamente apreciado por su exquisito sabor y aroma, además de ser considerada como la “la reina de la vitamina C”, debido a que supera cinco veces al contenido de la naranja, también se encuentran propiedades medicinales como astringente, bactericida, control de la fiebre, bronquitis, catarro, cólico, epilepsia, obesidad, etc.³.

A nivel nacional la producción de guayaba se encuentra en los departamentos de Santander y Boyacá (60% del área del país), Tolima (10%), Cundinamarca (9%), Huila, Antioquia, Cauca, Valle, Nariño y Atlántico presentan reportes de producción de esta especie. Más de 9.000 familias que en diferentes regiones del país se dedican a la producción, manejando cerca de 15.000 has. En el país esta

² CONSEJO NACIONAL MEXICANO DE LA GUAYABA, A.C. Y FUNDACIÓN PRODUCE AGUASCALIENTES, A.C. (CNMG Y FPA). . Manuel para la producción integral del cultivo de la guayaba. 2005

³ Ibid

fruta sustenta una importante agroindustria rural, sólo en la Hoya del Río Suárez (Santander) existen aproximadamente 130 fábricas de bocadillo cuya producción anual se valora en más de US \$24 millones. El área sembrada en Santander, no sobrepasa las 10.000 has con un rendimiento potencial de 60 a 80 toneladas por hectárea para cultivos tecnificados (Insuasty *et al.*, 2007).

A pesar de su importancia socioeconómica, el cultivo y la agroindustria de la guayaba presenta aún, un marcado retraso tecnológico el cual afecta su competitividad en los mercados, reflejado por los bajos rendimientos del cultivo, altos costos de producción, deficiencias de calidad y en la inestabilidad de la oferta y los precios de la fruta y sus productos procesados según Rodríguez y Rangel, citado por Insuasty *et al.* (2007).

La capacitación y la transferencia de tecnología se constituyen en la apuesta de la región de influencia de esta cadena productiva en construcción, con el fin de alcanzar profundas transformaciones en las labores agrícolas, industriales y comerciales, conducentes al mejoramiento continuo de los cultivos de guayaba en Santander y Boyacá.

3.1.1 Canales de comercialización. Los canales de comercialización del bocadillo son similares a los de los demás productos agropecuarios en los cuales no existe control sobre el sistema de mercadeo. Los canales principales son según CIMPA (2000):

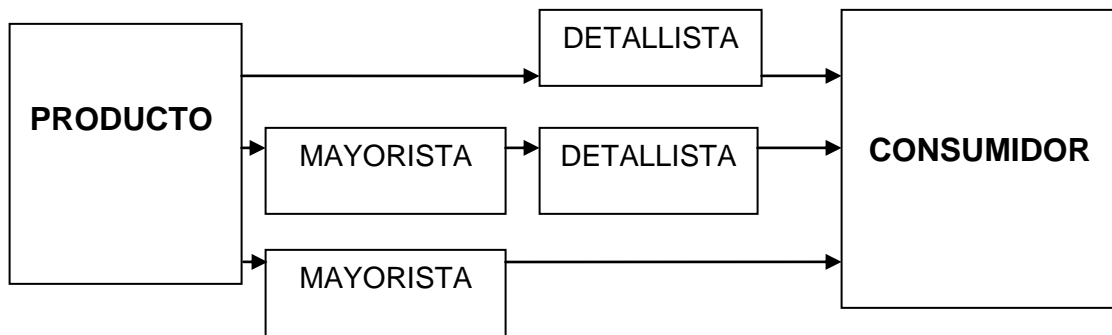
Productor – Consumidor: Representa el 10% del total de la producción, una de las formas más comunes de éste canal, se presenta en la zona de producción, donde los fabricantes montan puestos públicos para distribuir sus productos directamente al consumidor, representado por los pasajeros o viajeros que hacen escala en los diferentes puntos de la zona.

Productor – Mayorista: Es una de las formas más comunes de comercialización del producto, se presentan dos tipos. Uno cuando el mayorista viaja a la región lleva el empaque para que la presentación del producto lleve su marca y poder empacarlo a su gusto.

Productor – Minorista: Representa un 10%. El caso más común es la venta en tiendas, restaurantes, mercados o centros de distribución al detal. El fabricante envía la cantidad pedida por cada uno de sus clientes en períodos generalmente de 15 a 20 días. Otro caso es aquel en el cual el minorista compra en fábricas para detallarlo en diferentes ciudades.

Mayorista – Consumidor. Representa el 10%. No es un caso muy común puesto que el intermediario mayorista, busca siempre una liquidez inmediata y para ellos se relaciona más que todo con el mercado canal minorista – consumidor.

Figura 1. Comercialización del bocadillo.



El modelo de la cadena productiva agroindustrial pretende ser competitivo, no se puede desconocer el eje articulador del proceso productivo, el ser humano. Por tanto, se observa la urgencia de coordinar los diversos componentes bajo un esquema de gestión humana como parte integral de la gestión empresarial, en la búsqueda de mayores ventajas competitivas, las cuales se traducirán en mayores niveles de diferenciación frente a la competencia (Romero *et al.*, 2001).

El carácter competitivo de las industrias basado en las formas asociativas, en el estudio del marketing, muestran la estrecha relación que existe entre los efectos de los mercados globales cambiantes cada día y el análisis detallado del entorno local, regional, nacional e internacional; en todos los aspectos relacionados con el posicionamiento de los productos en el mercado⁴.

Según R. Mcfall Lamm Jr. (2005) citado por Cano (2006), el estudio de cómo administrar los negocios agroindustriales está totalmente relacionado con el marketing de los productos procesados y para llevar a cabo estos procesos es necesario el encadenamiento productivo para la generación de valor a partir de la transformación de la industria de alimentos.

3.2 CADENA PRODUCTIVA

Una de las estrategias más importantes que se ha dado en materia de estrategias sectoriales a nivel internacional, es el enfoque establecido por Porter en 1991, en el que emplean como base conceptos relacionados con cadenas productivas, y donde se identifican cuatro elementos fundamentales determinantes de las ventajas competitivas nacionales, definidos como El diamante de la competitividad. Como determinante de estas ventajas competitivas, se da la aplicación en las estrategias de desarrollo a aquellas basadas en el enfoque del *cluster* (son el fenómeno de la concentración geográficamente densa de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto y que exhiben rasgos comunes), estos contribuyen a: incrementar las exportaciones a través del trabajo conjunto en las diferentes industrias, brindar acceso a información relevante y oportuna sobre proveedores, tendencias, tecnología, y

⁴ CANO, M.. Un Modelo de Encadenamiento Productivo para Mejorar la Competitividad de la Agroindustria Panelera en la Hoya Del Río Suárez. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía, Escuela de Postgrado. Bogotá D.C. 2006

otras ventajas para cumplir con las especificaciones del mercado, incrementar la capacidad de innovación y mejorar relaciones entre oferta y demanda asegurando la respuesta a las necesidades de esta última (Castellanos, *et al.* 2001).

3.3 COMPETITIVIDAD

Las tendencias de los mercados nacionales e internacionales, se basan en las necesidades y requerimientos de los consumidores, haciendo que las industrias productoras de servicios, tengan que continuamente estar cambiando e innovando para satisfacer las necesidades de la población consumidora, por ello continuamente una empresa desarrolla estrategias de mercado para llegar a ser cada vez más competitiva con sus productos a nivel regional, nacional e internacional.

Porter argumenta que sólo existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación”. El propósito de las estrategias genéricas es captar y sostener la ventaja competitiva, no es entonces de gran importancia tomar la iniciativa de reducir los costos, sino usar el costo del liderazgo para lograr precios más bajos que los competidores y así atraer a los compradores.

Según Porter, citado por Aranda, la competitividad es algo que involucra a la totalidad de elementos de una nación: cultural, estructura económica, instituciones e historia. La capacidad de las empresas para innovar y mejorar es definitiva. Así, una verdadera ventaja competitiva se crea a través de un enfoque altamente localizado, generando en el largo plazo alguna ventaja frente a otros para mantener y acrecentar una porción del mercado, de allí parte el realizar un análisis de las fuerzas competitivas en la agroindustria del bocadillo según Porter, para visualizar el impacto y como está desempeñándose la empresa en dicho sector.

3.3.1 Concepto. Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico según Chavarría, *et al.*, citado por Sosa (2008).

3.3.2 Análisis De Las Cinco Fuerzas de Porter. La situación de competencia de una industria depende de cinco fuerzas básicas las cuales son la industria competitiva como centro, los proveedores, compradores, sustitutos y participantes nuevos. La fuerza colectiva de estos factores determina la máxima utilidad potencial de una industria. Las fuerzas más competitivas determinan las utilidades de una industria y, por tanto, son de gran importancia en la formación de estrategias. Toda industria tiene una estructura subyacente o un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales que dan origen a estas fuerzas competitivas; el estratega que desea el posicionamiento de su empresa debe conocer que hace que el ambiente sea sensible⁵.

Dentro de los parámetros encontramos los proveedores los cuales ejercen su poder aumentando los precios o reduciendo la calidad de bienes y servicios adquiridos; los proveedores poderosos pueden exprimirle rentabilidad a una industria incapaz de recuperar incrementos de costos en sus propios precios. Los clientes o compradores, por igual, pueden forzar una baja de precios, exigir mayor calidad o más servicio y los competidores luchan entre sí, todo a expensas de las utilidades de la industria. El poder de cada proveedor o grupo comprador importante depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas o compras a la industria, compradas con sus negocios a nivel global⁶.

⁵ PORTER, M. Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. El proceso estratégico. 1997

⁶ Ibid

Según Porter (1997), al fijar un máximo en los precios que puede cobrar, los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de una industria. A menos que pueda mejorar la calidad del producto o diferenciarlo de alguna manera, la industria sufrirá en cuanto a utilidades y, tal vez, con respecto a crecimiento. Los sustitutos no sólo limitan en un tiempo normal; reducen asimismo la bonanza que pueda generar una industria en épocas de auge. Los que merecen mayor atención estratégica son aquellos productos sustitutos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran la retribución y desempeño de precios al producto de la industria o 2) son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades.

3.3.3 En La Agroindustria. El 34,5% de los fabricantes producen con diferentes insumos, como leche, otras frutas, etc., estos productores tienen un gran porcentaje de ventas a nivel local, adicionalmente de las ventas en otras regiones, para ellos sus compradores les exigen variedad en los productos y presentaciones diferentes a las encontradas habitualmente en el mercado, estas empresas sus compradores varían a relación con el 65,5% restante. Dentro de los bienes sustitutos el 100% de los fabricantes coinciden en que una de los que más afecta la industria es la producción a nivel nacional de mango, ya que en épocas de alta producción de mango la población opta por consumir dicho producto y el bocadillo baja en su consumo. En general otro de los sustitutos son los dulces, pero no tan representativo como el mango⁷.

3.3.3.1 Ventajas para la agroindustria:

- Delegar en terceros los riesgos inherentes a la producción agrícola.
- Evitar los problemas derivados de las relaciones salariales.
- No inmovilizar capital en tierras.

⁷ CASTILLO, E.. Análisis competitivo de la agroindustria del bocadillo en los municipios de vélez y barbosa – Santander. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D. C. 2009.

- Reducir los costos cuando la producción agrícola tiene un propio convenio con los agricultores, lo cual hace que se tenga producto con un precio casi constante.
- Recibir estímulos públicos o beneficiarse de una legislación encaminados a fomentar la compra de insumos a los pequeños productores.

3.3.3.2 Problemas y riesgos para la agroindustria:

- Incremento de los costos de transacción (de transporte, asistencia técnica, control de calidad, administración y otros) conforme aumenta el número de proveedores.
- Venta a terceros por parte del campesino cuando el precio previamente acordado con la industria es menor que el del mercado en el momento de la entrega.
- Desviación de los insumos entregados por la agroindustria a fines distintos de los acordados.
- Uso de insumos no permitidos que conducen al rechazo por parte de sus compradores.

El modelo de la cadena productiva agroindustrial pretende ser competitivo, no se puede desconocer el eje articulador del proceso productivo, el ser humano. Por tanto, se observa la urgencia de coordinar los diversos componentes bajo un esquema de gestión humana como parte integral de la gestión empresarial, en la búsqueda de mayores ventajas competitivas, las cuales se traducirán en mayores niveles de diferenciación frente a la competencia (Romero *et al.*, 2001).

3.4 MERCADO ESTRATEGICO PARA EL BOCADILLO

A diferencia de la agricultura convencional, la ecológica, para ingresar en el mercado internacional debe estar certificada; esto implica un costo adicional, que

debe ser asumido por el productor y/o importador, cuando el mercado es internacional; para contrarrestar su efecto sobre la producción, algunos países asumen estos costos otorgando subsidios a los productores, situación que incentiva la producción ecológica⁸.

De acuerdo al Observatorio de Agrocadenas (2005), Colombia ingresa al mercado de los productos agrícolas ecológicos desde el año 1998. Se aprecia un incremento en las exportaciones, para el año 1999, se registraron US\$ 4 millones, en el año 2010 US\$ 9 millones, para el año 2001 US\$ 11 millones y US\$ 19 millones para el año 2002. Se exportan café, banano, panela, aceite de palma, azúcar y bananito, adicional a esto hay productos nuevos como frutas procesadas, hierbas aromáticas, vinagres finos, pulpa de guayaba, carne de búfalo, hortalizas, leche, leguminosas, piña, naranja, café liofilizado y cítricos que no se exportan debido a los bajos volúmenes de producción pero que se comercializan localmente. Para la comercialización de diferentes productos, se han desarrollado varias denominaciones como biocomercio y comercio justo, que comparten algunos principios con la agricultura ecológica. Para la comercialización de los alimentos ecológicos, se exige en los mercados internacionales, la certificación de un tercero que avale la producción ecológica, y que esté acorde a la del mercado destino. En la ciudad de Bogotá, se ha logrado la identificación de algunos canales de venta directa como las tiendas especializadas, los supermercados – almacenes de cadena y algunos restaurantes incluidos los vegetarianos, en donde se han incluido los productos con esta denominación⁹.

⁸ OJEDA, DIANA del P. Identificación de Valores y Estilos de Vida del consumidor de alimentos ecológicos en la ciudad de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C. 2011.

⁹ Ibid

3.5 CONCEPTO DE MARKETING

Para Philip Kotler el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. El marketing es un proceso social y administrativo, el primero porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Según Kotler, el punto de partida de la disciplina de marketing radica en las necesidades y deseos humanos; además se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de las actividades (LOZANO Y REMOLINA 2009).

3.5.1 Marketing Mix. Basada en Kotler, en donde establece que la base del Marketing es el identificar y satisfacer las necesidades y deseos humanos, me remonto al plan de Marketing que se realizara en el bocadillo de guayaba endulzado con panela en la empresa San Martin del municipio de Barbosa Santander, en donde en base a información secundaria se organizara y planteara las estrategias más adecuadas para toma de decisiones de dicha empresa.

El mercadeo fue definido como el proceso de planeación y ejecución que incluía el diseño del producto, la fijación del precio, la identificación de canales de distribución y la promoción, lo que generalmente se conoce como las 4P del mercadeo (SERNA, 2005) y según SERNA, SALAZAR Y SALGADO, se conceptualizan las 4P de la siguiente manera:

3.5.1.1 Productos. El producto sigue siendo un componente fundamental de la mezcla de mercados, ahora centrado en el cliente. Por ello, debe satisfacer las necesidades y expectativas de valor del cliente. Además de los productos reales del pasado o bienes, hoy son productos de servicios, las ideas, la información, los productos digitales, los lugares, las personas, las experiencias y los eventos.

3.5.1.2. Precio: El precio es el único elemento de la mezcla de mercado que genera ingresos para la compañía. Calcularlo y definirlo es una de las tareas más importantes de la gerencia de mercadeo.

3.5.1.3 Plaza: Distribución: A pesar de los grandes cambios en el mercadeo y su entorno, la distribución sigue en plena vigilancia pero sin que esto implique necesariamente un lugar físico; las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y el cybermarket cambiaron radicalmente el concepto de la distribución.

3.5.1.4 Promoción: Las comunicaciones en diversos medios deben formar parte de un solo mensaje, total, sobre la empresa que promueve productos o servicios, consiste con los segmentos y objetivos específicos. Las comunicaciones integradas en el mercadeo agregan valor a través de su contenido y consistencia en el mensaje que hacen llegar al consumidor final.

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El desarrollo de las actividades para el plan operativo de marketing para el bocadillo de guayaba endulzado con panela, estará basado en información secundaria y de acuerdo se realizara un filtro de información, esta información se tomara de empresas que tienen estudios acerca del consumo en esta gama de alimentos, posteriormente se tomaran puntos clave como los establecidos en los objetivos específicos, para organizar la información obtenida y demarcar cada paso explicado en el cronograma de actividades.

Para el análisis competitivo de la agroindustria se tendrá un breve esquema según las cinco fuerzas de Porter, en donde se indagaba acerca de los aspectos claves, con el fin de identificar claramente variables que influyen en la competitividad de esta industria en la región.

Se realizaran visitas técnicas en donde se evaluaran posibles proveedores, que ha sido una de las grandes falencias para este producto. Adicionalmente visitas de observación a canales de distribución para identificar el comportamiento de los consumidores.

Se desarrollara un Mix de Marketing en donde se identificarán las estrategias y políticas que la empresa debe de seguir para lograr penetrar el mercado. Se realizaran esquemas, gráficas y diagramas para identificar los puntos claves en el desarrollo del trabajo, en cuanto al estudio del sector de productivo se trabajara de la mano con la fábrica de Comestibles San Martín, para contar con los datos de producción anterior y establecer los precios y demás parámetros que con ellos tenga que contar para el desarrollo del trabajo.

Teniendo todas las estrategias establecidas se realizara un cronograma de actividades de las mismas y adjuntando un presupuesto para estas, que sería el plan operativo para la empresa Comestibles San Martin S.A.S.

Cada paso se realizara con supervisión de la directora de tesis, para optimizar y ser eficientes en el recaudo de la información y su procesamiento.

5. RESULTADOS

5.1 PRODUCTO

5.1.1 Característica del Producto y Ventajas del Producto. El bocadillo de Guayaba endulzado con panela, presenta las siguientes características:

- Insumos orgánicos (Guayaba y panela).
- Endulzado al 100% con panela.
- No posee químicos, ni sustancias nocivas.
- Producto con certificación orgánica.
- Porciones pequeñas, pasabocas.

5.1.2 Segmento De Mercado: Bocadillo de panela endulzado con panela. El mercado al cual se quiere introducir el producto es en los canales con características de alimentación sana como lo son: tiendas naturistas, tiendas de productos orgánicos y contra el tiempo en grandes superficies.

Hombres y mujeres de 30 a 45 años de edad, estrato 4 y 5, con hábitos de alimentación sana, en las principales ciudades del país, con gran enfoque en las turísticas.

5.2 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER EN LA AGROINDUSTRIA DEL BOCADILLO

Observar resumen en diagrama 1 y anexo 1.

5.2.1 Proveedores. Los proveedores juegan un papel muy importante en la industria, ya que el fabricante de bocadillo se ve obligado a comprar los insumos independientemente del precio, lo cual hace que en algunos meses la rentabilidad de la industria sea menor. En la agroindustria del bocadillo los proveedores ejercen su poder aumentando precios de acuerdo a la necesidad de los consumidores.

La compra del insumo es independiente del precio (a las fábricas que producen en épocas de altos precios en los insumos, es decir de no cosecha de guayaba en la zona), por ello la compra del insumo y esto lo realizan ya que deben de cumplirle a sus compradores, si no fuese así, pierden credibilidad y la comercialización del producto disminuye.

Los insumos son comprados en la zona y en otras regiones, los proveedores en el caso de la guayaba son intermediarios, esto se da en épocas de no cosecha en la Hoya del Río Suarez y los fabricantes coinciden en la compra del insumo dependiendo de la cosecha en otras regiones, ya que cuando hay disponibilidad del producto en otras partes, los intermediarios (proveedores) se encargan de tener disponible el insumo para su aprovisionamiento en la industria.

Los fabricantes no compran directamente el producto, ya que según ellos les es más rentable la compra al intermediario, que disponer de un vehículo y comprar la fruta. Es lógico que el proveedor aprovecha para ofrecer un producto con un mayor valor, debido a la necesidad del sector; en época de cosecha la canastilla de 25 kg tiene un valor de \$10.000 y en época de no cosecha en la zona el valor llega a \$30.000, de lo cual se refleja directamente la influencia del proveedor en dichas épocas y adicionalmente ya que la guayaba hace parte del 45% del costo de producción, en épocas de escases los productores de bocadillos guardan pulpa, el aprovisionamiento de esta depende de las ventas y capacidad instalada del fabricante (según Martin Herreño, gerente de Comestibles San Martin S.AS.)

No solo la fruta es un parámetro clave en el valor final del producto sino también el azúcar, ya que este es muy variable en su precio y hace parte del 30% de los costos de producción, factor concluyente en las ganancias del sector, este producto se encuentra desde \$56.000 hasta \$90.000 bulto de 50 kg y teniendo en cuenta que la producción semanal de una empresa sea menor a 5 toneladas semana, en donde el gasto de azúcar es de 42 bultos (para una tonelada de bocadillo se utiliza en promedio de 700 kg, en este caso una producción de 3 toneladas semana) con un costo de \$1.420.000 con el menor precio y/o \$3.780.000 con el mayor precio, esto indica que el fabricante está perdiendo aproximadamente por semana \$2.040.000, solo por variación de uno de los insumos principales. Es ahí donde el proveedor es crucial y los flujos de precios de los insumos también.

Los demás insumos no son tan influyentes como los ya nombrados, por lo cual los proveedores de los demás insumos sus precios son más estables. En la industria los precios son punto vital en la producción, aunque en la agroindustria del bocadillo en épocas de cosecha de fruta en la zona, los fabricantes se abastecen adicionalmente de pulpa en época de no cosecha, lo cual hace que no se tenga que comprar el 100% de la fruta para la producción del bocadillo, pero aun así los costos de producción son altos.

Actualmente en la zona de la Hoya del Rio Suarez se está incentivando la siembra de guayaba tecnificada, esto dirigido por el estado, sin dejar a un lado que ya encontramos cultivos con estas características, que a un no satisfacen las necesidades de la industria, pero cuando ya se garantice una producción estable, se deben realizar alianzas con estos proveedores para obtener estratégicamente beneficios y verlo reflejado en calidad, rentabilidad para la empresa.

5.2.2 Compradores y Mercados objetivo. La mayor parte de los productos son enviados a la costa atlántica del país, los demás mercados son Bogotá y el Valle

del Cauca, esto se da ya que los mayores productores de la zona envían sus productos a dichos destinos, sin dejar a un lado que el bocadillo lo encontramos en todo el país, según Castillo (2009), la comercialización del bocadillo cuenta con intermediarios en la mayor parte, ya que solo los grandes fabricantes el 6,2% tienen su producto directamente en almacenes de cadena, esto por el alto costo de posicionamiento en estos lugares, por ello el número de productores es reducido, se tienen mercados pero con intermediarios y ellos posicionan el producto en el mercado, solo se llega directamente al consumidor en los mercados locales, lo que se denomina detal (punto de venta en la fábrica), dependiendo en un alto porcentaje de los distribuidores.

En el caso puntual de Comestibles San Martín, no se maneja marca propia y se maquila a la marca de Incauca llamada DOÑA GUAYABA, no solo teniendo un gran distribuidor si no que no se está construyendo marca, un punto grave en toda la cadena para la empresa, ya que en el mercado el cliente identifica es a Doña Guayaba y no a San Martín.

Otros compradores con los que cuenta la empresa es canales de distribución de tiendas en la famosa calle 11 de la ciudad de Bogotá, a donde se venden ya con la marca San Martín, estas tiendas es a donde acuden algunos tenderos para abastecer sus negocios en la ciudad de Bogotá, en donde se a mantenido el mercado gracias a la calidad de los productos, puesto que productores de otras zonas del país llegan con precios más bajos, de los cuales por costos de producción y estrategia Comestibles San Martín no los iguala, pero en algunos momentos el cliente prefiere precios bajos, esto depende en que lugar de la ciudad está ubicada la tienda.

5.2.3 Sustitutos. Dentro de los productos sustitutos encontramos otros dulces de frutas, como es el caso del mango, cuando en el país encontramos una alta oferta de ella, se realizan dulces con esta fruta cubriendo una parte del mercado con

estos y así mismo con otras frutas como mora, piña, feijoa, etc., llevando al consumidor a elegir cualquiera de este tipo y adicionalmente los demás dulces que ya encontramos en el mercado, como son los chocolates, caramelos, gomas, etc.

Esta decisión del cliente es la que se debe influenciar y que el no solo tenga un gusto por nuestro producto, si no desee tener el producto en su alacena debido a las bondades que este le ofrece.

5.2.4 Nuevos Participantes. Se tiene uno muy importante que es Doña Guayaba y que con su fuerza en la venta y estrategias con sus canales de distribución, son uno de los más importantes en el mercado, adicionalmente las nuevas líneas de productos a base de diferentes frutas que los mismos fabricantes de la zona están realizando.

5.3 PROVEEDORES ESTRATEGICOS

Se han identificado posibles proveedores, los cuales deben cumplir con las características exigidas en el mercado Francés, que es de productos con sello verde o limpio para su comercialización con Tierra Una que es una ONG en dicho país.

- Asoprodel- Asociación de productores de Delicias de Puente Nacional.
- Doña Panela.
- Makariza- Asocioación Camacho Vanegas- Güepsa.

La información se ha tomado:

Umata del Municipio de Güepsa, Velez, Puente Nacional- Santander

Umata del Municipio de Santana, Togüi, San Jose de Pare y Chitaraque-Boyacá

CIMPA- Centro de Investigación para el Mejoramiento de la Panela.

CORPOICA- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria.

Estos proveedores están en la zona de producción del bocadillo, en donde es punto vital para no incurrir en gastos adicionales, son empresas que fabrican para grandes superficies y entes del estado como lo es el Ejército Nacional, lo cual da garantía de su compromiso, calidad, organización y cumplimiento de la normativa nacional y extranjera para el manejo de sus productos.

5.4 MARKETING MIX

Bocadillo de panela endulzado con panela.

5.4.1 Producto. A base de pulpa de Guayaba (40-45%) y endulzado con panela (60-55%).

Es un producto diferenciado en el mercado, debido a sus características orgánicas y para otros mercados con certificación limpia.

Presentación: 12 unidades de 21 gramos/unidad aproximadamente.

5.4.2 plaza. Los canales a los cuales se quiere introducir el producto es a tiendas, minimercados con productos sanos, orgánicos y/o limpios (sin residuos de químicos), de la ciudad de Bogotá D.C..

Adicionalmente se con la certificación orgánica se cubrirá el mercado de Francia por el canal de la ONG TIERRA UNA, que no se ha realizado debido a la falta de proveedores con productos orgánicos y que no cubrían con la producción

deseada; ya identificados los proveedores con la oferta indicada, se podrá garantizar una producción para la venta en este país.

El segmento de mercado: en la ciudad de Bogotá D.C., Hombres y Mujeres, de 30 a 45 años de edad, estrato 4 y 5 es la población que acude a Tiendas Especializadas y está dispuesta a adquirir y pagar por este tipo de productos (Ojeda, 2011).

El mercado al cual se va a introducir el producto son tiendas especializadas en productos saludables, orgánicos y/o ecológicos como:

- Clorofila: El milagro de la Vida.
- La Ecotienda: Mercado Verde.
- Green Market.
- La Tienda de los Campiñones.
- Aloe Vera.

Estos son unos ejemplos de tiendas especializadas, ubicadas en sectores estratégicos, de acuerdo al target establecido por los hábitos de consumo de los Capitalinos, teniendo en cuenta el precio con el cual se quiere introducir el producto.

Se abordara con fuerza de ventas directamente de la empresa, manejado por zonas de acuerdo a los tiempos de desplazamiento y necesidades de los clientes; una de las estrategias para ingresar en el canal, es manejar **producto en consignación**, teniendo en cuenta unos tiempos de rotación y todo unido con las estrategias de promoción.

5.4.3 Precio. Las fabricantes de bocadillo compran los insumos independientemente del precio (a las fábricas que producen en épocas de

insumos altos, es decir de no cosecha de guayaba en la zona), también este porcentaje fabrica el bocadillo teniendo en cuenta pedidos, por ello la compra del insumo y esto lo realizan ya que deben de cumplirle a sus compradores, si no fuese así, pierden credibilidad y la comercialización del producto disminuye.

Lo ideal es ingresar con precios descreme por las características del producto (orgánico o limpio)

Según Ojeda (2011), el mercado al cual se pretende introducir el producto esta en disposición de pagar hasta un 100% más en productos identificados como orgánicos y/o ecológicos, por lo cual el precio será: **\$ 3.000 pesos colombianos.**

5.4.4 Promoción. Los que se pretende es tener es una serie de programas en los cuales se vea beneficiado no solo el cliente si no también el canal, para que haya un mayor incentivo por parte de sus integrantes y así promover aún más la rotación y posicionamiento del producto; se contara con las siguientes estrategias:

- Plan Bioaliados: Tiendas que vendan en el semestre \geq a \$10.000.000 tendrán bonificación en un 2% en producto o bonos x ese valor.
- Plan Biomostradores: Se les otorgaran un 1% sobre las ventas realizadas de acuerdo a un plan de ventas.
- Plan Bioclientes: puntos de acuerdo a cada compra que se recaudaran en el canal y se podrán redimir en producto.
- Publicidad POP en los canales (afiches, poster, agendas, lapiceros, volantes).
- Información otorgada en los conjuntos residenciales, volantes dispuestos en porterías con los datos del canal y el producto (orgánico).

5.5 ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA COMESTIBLES SAN MARTIN S.A.S

Se dispondrá de un organigrama para definir un área comercial en la empresa, debido a que actualmente no posee y solo está determinada es el área de producción, recurso humano y administrativo, esto para que sean más claras las actividades de cada zona y poder establecer metas, que medidas con indicadores darán herramientas sustentadas para la toma de decisiones.

Como se observa en el diagrama 3, el área comercial contara con un gerente de la misma y el estará encargado de supervisar las actividades de los asesores comerciales en la ciudad de Bogotá D.C., que durante el primer año serán 2 personas, encargadas de visitar cada zona y realizar la promoción del producto, se les pagara un salario base de \$ 800.000 más comisiones del 2 % por cartera recaudada, unido a rodamiento de moto, cada asesor contara con metas claras y de acuerdo a la época y comportamiento de ventas ya que es el primer año del producto en este segmento de mercado.

El gerente comercial estará encargado adicionalmente de la parte logística, en la distribución en la ciudad, trabajando de la mano con el gerente de producción. Cada área en la empresa deben trabajar de la mano, todo debe ser un engranaje para tomar decisiones en los momentos indicados.

Se deben realizar reuniones mensuales con la gerencia general para identificar puntos clave y estudiar el comportamiento de mes pasante, en cada una de las gerencias realizar reuniones informativas iniciando semana, esto para informar de las actividades extras a realizar y si se deben haber cambios y/o refuerzos, todo con el fin de aumentar número de clientes y ventas.

El área de recurso humano debe tener perfiles muy claros de las personas a contratar y identificar en ellos cualidades puntuales para actividad a desempeñar, deben tenerse manuales de funciones y uno de procesos y procedimientos, para ser más eficientes y aprovechar al máximo las ventajas y competencias de cada individuo.

6. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Cronograma, Presupuesto e Indicadores.

Tabla 1. Indicadores a tener en cuenta en las estrategias.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN INGRESOS	MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	PMI: TOTAL DE INGRESOS DE LA EMPRESA / TOTAL DE INGRESOS DEL MERCADO
PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UNIDADES	MEDIR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	PMU: TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS/ TOTAL UNIDADES VENDIDAS POR EL MERCADO
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	CONOCER EL PORSENTAJE DE CONSUMIDORES QUE COMPRARON UN PRODUCTO EN UNA CATEGORIA	PM: TOTAL DE CONSUMIDORES QUE COMPRARON UN PRODUCTO EN UNA CATEGORIA/ POBLACIÓN TOTAL
PENETRACIÓN DEL MARCA	CONOCER EL PORSENTAJE DE CONSUMIDORES QUE COMPRARON UNA MARCA	PDM: TOTAL DE CONSUMIDORES QUE COMPRARON UNA MARCA/POBLACIÓN TOTAL

Tabla 2. Guía de trabajo de marketing operativo de la empresa.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META (TRIMESTRES) %				PRESUPUESTO (sobre las ventas)			
			1	2	3	4	1	2	3	4
Aumentar rentabilidad	Incrementar ventas por zpciones de fuerza de ventas	Porcentaje trimestral en aumento de ventas	10	20	20	30				
	Reducción de costes	Porcentaje de gastos reducidos	3	5	5	10				
Introducir el bocadillo endulzado con panela en la plaza de Bogotá D.C.	Penetrar en el canal de tiendas especializadas en productos organicos y naturales.	Numero de tiendas especializadas con el producto en sus mostradores.	10	20	30	40	2	2	2	2
Fortalecer la introducción al mercado	Publicidad POP, Bioaliados, Biomostadores y Bioclientes.	Numero de campañas realizadas	3	3	3	3	5	10	10	15
		Porcentaje en aumento de las ventas	10	20	20	30				
Evaluación de las estrategias relaizadas	Comportamiento del mercado con relación a las estrategias realizadas.	Percepción por parte del cliente en cuanto al producto, en porcentaje positivo o negativo.	50 P	70 P	80 P	90 P	1	1	1	1

7. CONCLUSIONES

- Se deben de contar con proveedores estratégicos para garantizar las características con las cuales se identifica el producto.
- Es punto vital el identificar las ventajas y desventajas del sector, y realizar un análisis competitivo para abordar con claridad las estrategias a seguir para introducir el producto en el mercado de Bogotá.
- Teniendo la estructura de la empresa, se identifica claramente cómo se deben tomar las decisiones y quienes a su vez son los responsables para cada proceso productivo, haciendo más eficiente cada una de las actividades realizadas.
- Se debe ante cualquier estudio de mercado, tener claro cuáles son las características del producto y que aspectos lo diferencian en el mercado, para con ello identificar el segmento de población que mejor responderá a estas cualidades.
- Buscar la manera de organización de la agroindustria para obtener beneficios del estado y manejar precios más estables y unificados.
- El contar con un producto diferenciado brinda la posibilidad de entrada a mercados no tan competitivos.
- El mercado que mejor responde según las fuentes secundarias, es el sector de alto nivel socioeconómico, en un rango de edades de 30 a 45 años, el cual está dispuesto a pagar y consumir el producto; este segmento es clave

debido a que tienen el poder adquisitivo y tiene conciencia e identifican claramente las cualidades del producto orgánico.

- El plan operativo es un plan a corto plazo, en donde podemos estar midiendo y replanteando las actividades y estrategias, con un solo fin que es el posicionamiento de la marca y aumento de las ventas.
- La mala administración de la industria lleva a que esta no se posicione en el mercado y que las estrategias utilizadas no sean las más viables.
- El posicionamiento de grandes empresas en el mercado manejan los precios al consumidor y adicionalmente el intermediario es el que mayor utilidad posee.
- Al tecnificar el cultivo de guayaba, se garantiza a la industria bocadillera un producto de buena calidad, precio asequible y producción durante todo el año, lo cual es eje principal para fortalecer una agroindustria y fortalecer el sector.
- La certificación orgánica en la empresa garantiza nuevos mercados y mejores precios del producto final.
- La certificación de productos orgánicos proporcionan valor agregado y nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Una industria organizada y con posibilidades de producción de nuevos productos garantiza su permanencia en los mercados.

BIBLIOGRÁFICA

ACUERDO REGIONAL DE COMPETITIVIDAD (Santander y Boyacá). 2007. Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Vélez. Barbosa, Santander.

ALCALDIA MUNICIPAL DE BARBOSA SANTANDER. 2014. Secretaria de Desarrollo Económico, Turismo, Agropecuario y Medio Ambiente.

ALCALDIA MUNICIPAL DE GUEPSA SANTANDER. 2014. Umata.

ALCALDIA MUNICIPAL DE PUENTE NACIONAL SANTANDER. 2014. Umata.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JOSE DE PARE BOYACA. 2014. Umata.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTANA BOYACA. 2014. Umata.

ARANDA, Y. Estrategia de Internacionalización para la Corporación Panelera Doña Panela. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía, Escuela de Postgrado. Bogotá D.C. 2004

BAYONA, J. Y E. VARGAS. Análisis del Proceso del Plan de Marketing Territorial en Santander. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias humanas. Bucaramanga, Colombia. 2011

CANO, M. Un Modelo de Encadenamiento Productivo para Mejorar la Competitividad de la Agroindustria Panelera en la Hoya Del Río Suárez.

Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía, Escuela de Postgrado. Bogotá D.C. 2006

CASTELLANOS, O., J. ROJAS., L. VILLARRAGA, E. USTATE. Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No 18, julio. pp. 87-98. 2001

CASTILLO, E. Análisis competitivo de la agroindustria del bocadillo en los municipios de vélez y barbosa – Santander. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D. C. 2009

CIMPA. La agroindustria de la guayaba en la provincia de Vélez, en el departamento de Santander, Colombia. Subdirección de sistemas de producción, Programa nacional de maquinaria y poscosecha, CRECED provincia de Vélez hoy del río Suárez, Regional 7, CORPOICA. Barbosa, Santander. 2000

CIMPA. Caracterización de la producción de bocadillo en la provincia de Vélez y Ricaurte. Regional 7, CORPOICA. Barbosa, Santander. 2014

COMESTIBLES SAN MARTIN S.A.S. Fábrica de bocadillo del municipio de Barbosa Santander.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL), SOCIEDAD ALEMANA DE COOPERACIÓN TÉCNICA (GTZ) Y OFICINA REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (FAO). 1998. Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA SOCIAL (CONPES). Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN). Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia. 2008

CONSEJO NACIONAL MEXICANO DE LA GUAYABA, A.C. Y FUNDACIÓN PRODUCE AGUASCALIENTES, A.C. (CNMG Y FPA). Manual para la producción integral del cultivo de la guayaba. 2005

CORPOICA. Barbosa Santander. 2014

GOMES, A., S. VALLE. Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias. EMPA, Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuarias. México. 2002

INSUASTY, O., J. CUADROS, R. MONROY Y J. BAUTISTA. Manejo Integrado de Moscas de la Fruta de la guayaba (*Anastrepha* spp.). CORPOICA. Produmedios. Barbosa, Santander. 2007

INSUASTY, O., R. MONROY, A. FONSECA Y J. BAUTISTA. Manejo Integrado del Picudo de la guayaba (*Conotrachelus psdii* Marschall) en Santander. CORPOICA. Produmedios. Barbosa, Santander. 2007

KOTLER, P. Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall. 2000

LOZANO, O., J. REMOLINA. Plan estratégico de Marketing 2009 Eficacia. Universidad Industrial de Santander, Colombia. 2009.

NORTON, G. Y J. ALWANG. Versión española de Isabel de Felipe. Economía del Desarrollo Agrario. Ediciones Mundi-prensa. Madrid, España. 1995

OJEDA, DIANA del P. Identificación de Valores y Estilos de Vida del consumidor de alimentos ecológicos en la ciudad de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C. 2011

OPREA, M. Marketing Plan Fort he Development of historial, Cultura and wine Tourism in Prahova. University of Ploiesti. Vol LXII, No 2. Romania. 2010

OSTERWALDER, A. Y Y. PIGNEUR. Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. 6 Edición. 2011

PABELLON. Guía para la asistencia técnica agrícola, área de influencia del campo experimental. Infap. México. 1998

PORTER, M. Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. El proceso estratégico. 1997

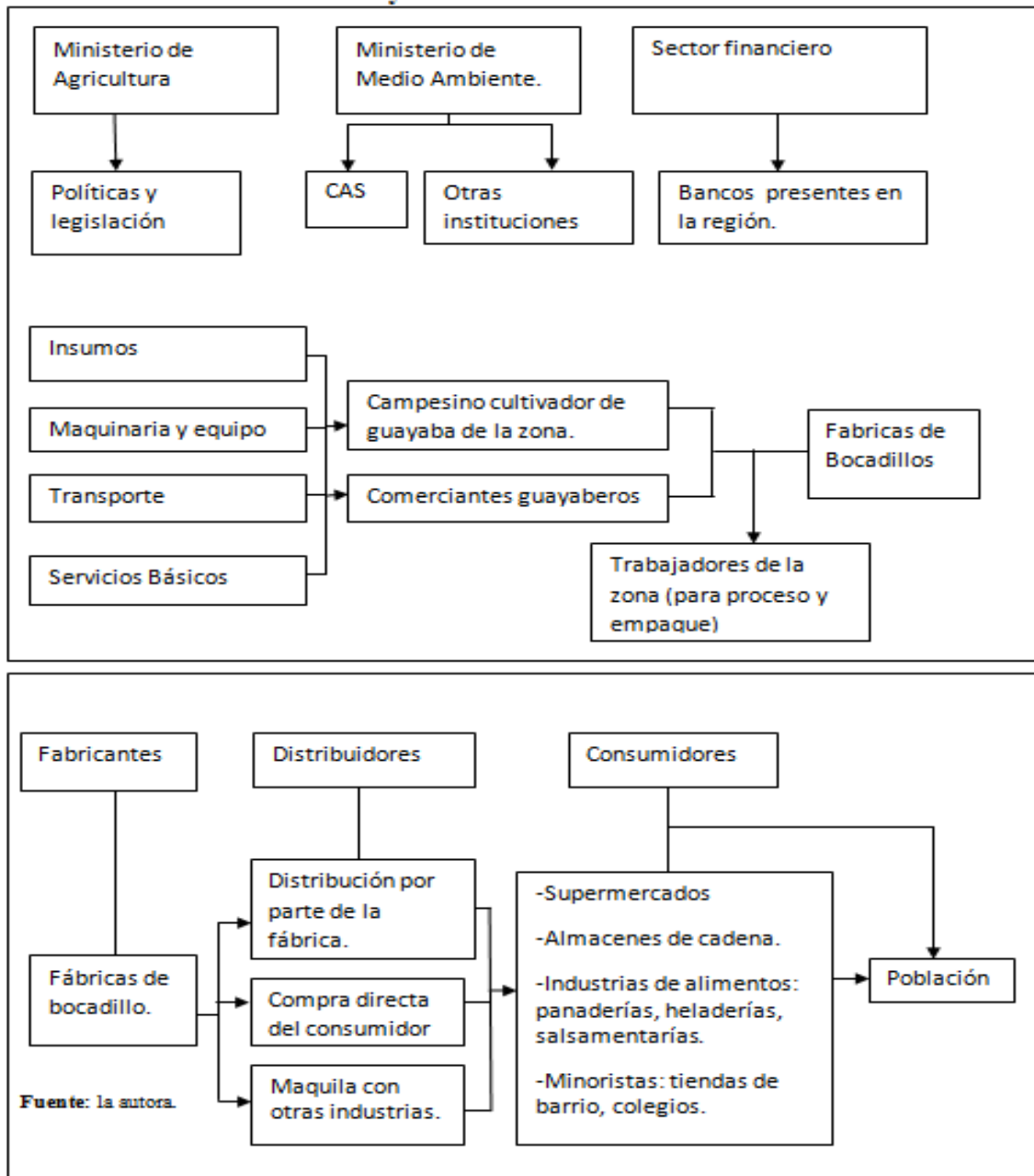
ROMERO, J., J. LOPERA, F. JIMÉNEZ Y E. MARIÑO. Gestión de la Calidad Agroindustrial: Experiencias mundiales, colombianas y sectoriales. Primera edición. Linotipia ediciones. Bolivia. 2001

SOSA, M. Estudio de competitividad del sistema de producción de mango variedad Tommy Atking en tres municipios de Cundinamarca (La Mesa, Anapoima y Tocaima). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia. 2008.

VARGAS, M., F. BECERRA Y E.PRIETO. Evaluación de la Ingesta Dietaría en estudiantes Universitarios en Bogotá Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Medicina. Bogotá D.C. 2010

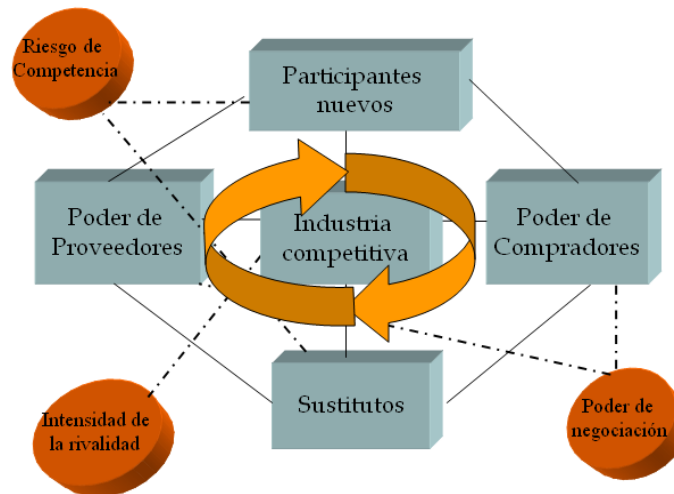
ANEXOS

Anexo A. mapa de integración de los agentes de la agroindustria del bocadillo a manera de cluster en Barbosa y Vélez Santander



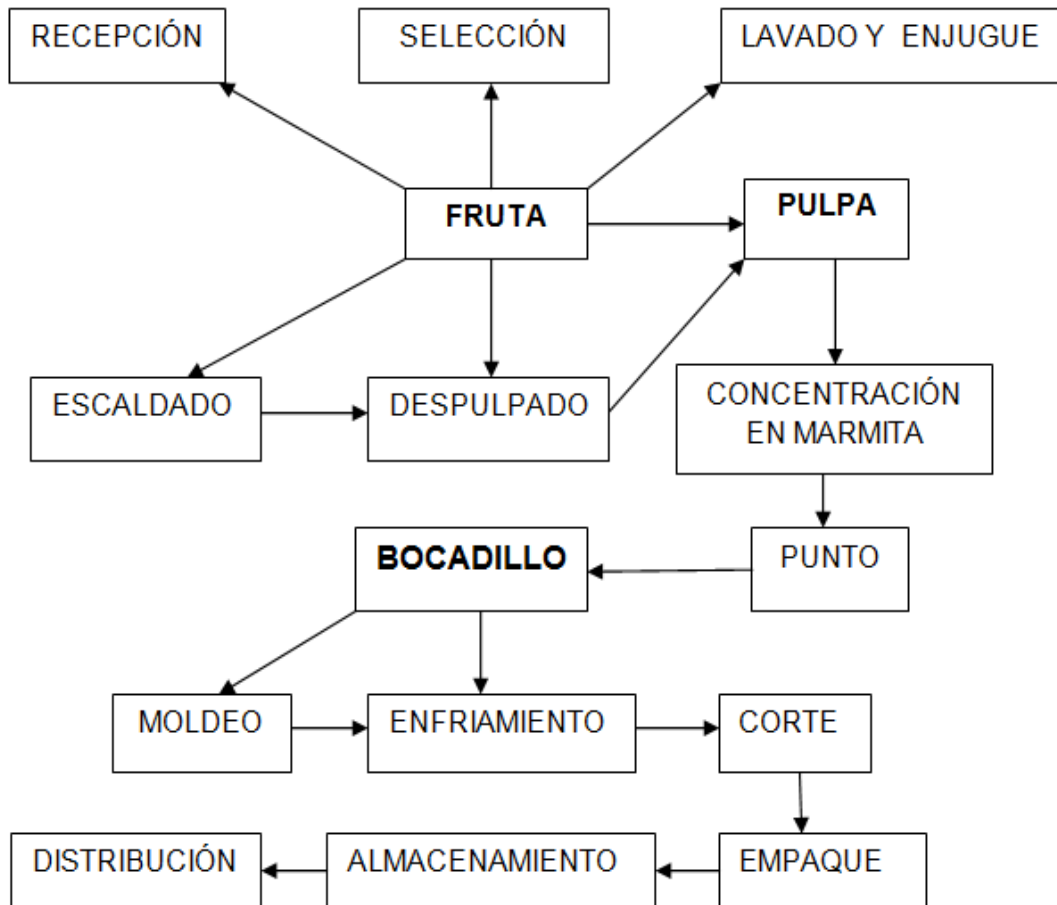
Anexo B. Diagrama: cinco fuerzas para la agroindustria bocadillera.

- Nuevas líneas a base de diferentes frutas.
- Presencia de productores con precios más bajos y calidad pésima.
- Productos fabricados en Bogotá y el Valle del Cauca a menores precios.
- Fabricas con certificado INVIMA, que tendrían mayores beneficios.



- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de guayaba y azúcar. • Bajo nivel de asociación de económicos. productores. • Producción de fruta en otras regiones. • Fabricación de azúcar en Venezuela a menor costo. | <ul style="list-style-type: none"> - Grandes producciones de mango. - Menor precio del mango. - Gran variedad de dulces en el Mercado. | <ul style="list-style-type: none"> - Gran variedad de productos en el mercado. - Productos más - Variedad en precio y calidad. - Gran cantidad de productores. |
|--|---|--|

Anexo C. Diagrama: proceso productivo del bocadillo.



Anexo D. Diagrama: Estructura de la empresa Comestibles San Martín S.A.S

