DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE VENTAS PARA EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AREPAS RIONEGRO.

MANUELA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO ANTIOQUIA

2023

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE VENTAS PARA EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA AREPAS RIONEGRO.

MANUELA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administradora de Empresa

Asesor:

Magíster Diego Andrés Vélez Rivera

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO ANTIOQUIA

2023

Página de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Rionegro, día, mes, año

DEDICATORIA

Agradezco a mis padres por permitirme cumplir mis metas, por el apoyo y acompañamiento en este proceso de superación profesional y personal, a mi familia quienes son mis guías en mi camino de formación.

Muchas gracias.

Manuela Sánchez Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Católica de Oriente (UCO) por abrirme las puertas ante mi formación profesional y adentrarme en este mundo de la academia, la cual, me ha ayudado a enfrentar grandes retos en mi vida personal. También agradezco a los docentes durante el transcurso de mi carrera quienes me formaron con conocimiento y apoyo en cada semestre.

También quiero agradecer a mi asesor de trabajo de grado, el Magíster Diego Andrés Vélez Rivera, por ser mi guía ante el desarrollo de este proyecto y por brindarme su conocimiento científico.

A mis compañeros y a todas aquellas personas que hicieron parte de este proceso de investigación como medio de apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 10

INTRODUCCIÓN 11

1. ANTECEDENTES 12

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 17

4. JUSTIFICACIÓN 17

5. OBJETIVOS 19

5.1 Objetivo General 19

5.2 Objetivos Específicos 19

6. MARCO TEÓRICO 20

7. MARCO CONCEPTUAL 23

8. DISEÑO METODOLÓGICO 25

9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 27

9.1 Análisis interno de las áreas funcionales de *Arepas Rionegro* 27

9.2 Análisis PESTEL 32

9.3 Propuesta de Valor 40

9.3.1 Propuesta de Valor Ampliada 40

9.4 Análisis de percepción de los clientes 44

9.4.1 Valor y satisfacción 45

9.4.2 Necesidades, deseos y demandas 46

9.4.3 Ofertas de mercado 46

9.4.4 Intercambio y relaciones 47

9.5 Percepción de empleados y directivos....48

9.5.1 Gerencia General....48

9.5.1.1 Capacitación....48

9.5.1.2 Problema y solución....49

9.5.1.3 Política....49

9.5.1.4 Incentivos....49

9.5.1.5 Equipo de trabajo....50

9.5.1.6 Información....50

9.5.2 Gerencia comercial....52

9.5.2.1 Relación....52

9.5.2.2 Implementación de un sistema....52

9.5.2.3 Comportamiento comercial....53

9.5.2.4 Base de datos....53

9.5.2.5 Planear....53

9.5.2.6 Producto y retención de clientes....54

9.5.2.7 Ejecutar planes....55

9.5.3 Vendedores....55

9.5.3.1 Experiencia....55

9.5.3.2 Control....56

9.5.3.3 Marketing....56

9.5.3.4 Posicionamiento....57

9.5.3.5 Ejecución de estrategias....57

9.5.3.6 Sistema....57

9.5.3.7 Producto....58

9.5.3.8 Oferta y demanda del mercado 58

9.5.3.9 Identificación de nuevos clientes 59

9.5.3.10 Comportamiento comercial 59

9.5.3.11 Objetivos 60

9.6 Estrategias orientadas a la comercialización tradicional y digital 60

9.7 Estrategias para el mejoramiento interno de la organización hacia la proyección comercial 61

10 LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES 63

11 CONCLUSIONES 64

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 65

13. ANEXOS 74

13.1 ANEXOS 1: Formularios de entrevistas 75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de las principales áreas funcionales de la empresa Arepas Rionegro enfatizando en sus fortalezas y debilidades. 28

Tabla 3: Análisis PESTEL. Oportunidades y amenazas 33

Tabla 2: Canales de comunicación 42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Portafolio de productos 41

Ilustración 2: Canal de distribución de Arepas Rionegro 42

RESUMEN

Arepas Rionegro, empresa antioqueña dedicada a la comercialización de arepas en fresco, a través del tiempo y gracias a los atributos diferenciadores de sus productos ha logrado posicionarse dentro del sector. Sin embargo, su crecimiento ha sido paulatino y esto puso en evidencia la necesidad de diseñar estrategias comerciales sólidas que abordaran las preocupaciones comerciales actuales y permitieran un ajuste eficiente entre la producción, la comercialización y el potencial del mercado.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un análisis del contexto interno y externo de la organización, los hábitos de consumo de los clientes y la competitividad de la entidad; información estudiada detenidamente ayudó para identificar oportunidades y amenazas. Con base en los resultados, se diseñaron mejoras en la línea de productos, incluyendo nuevas variedades que se alinean con las preferencias del mercado. Además, se sugirieron estrategias de *marketing* y promoción para aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes. Uno de los aspectos clave de la estrategia fue la atención al cliente, por lo que se plantearon alternativas para mejorar la experiencia de compra y fomentar la fidelización. Esto incluyó la capacitación del personal de ventas y la implementación de programas de lealtad. También, se recomendó que la empresa, considere la apertura de la gerencia comercial, para proyectar objetivos y metas de venta que le permitan satisfacer la demanda del mercado de manera oportuna y rentable; los aportes favorecerán que la empresa alcance un mayor éxito en el competitivo mercado de alimentos.

INTRODUCCIÓN

La arepa precocida de maíz es un producto étnico de gran valor cultural, que por su contenido en almidón, polisacáridos, proteínas y lípidos se ha constituido como un alimento básico de la canasta familiar en Colombia (Zhang y otros, 2021). Su comportamiento dentro del sector de alimentos muestra una tendencia de crecimiento e industrialización desde hace varios años (Blanco Lizarazo y otros, 2019).

Dentro de este mercado, *Arepas Rionegro* se reconoce como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de arepas de maíz en el Oriente, Occidente y Suroeste Antioqueño del país, que, a pesar de su trayectoria y reconocimiento local, ha mantenido por mucho tiempo estabilidad en sus tasas de venta. Esta situación, puso en evidencia la necesidad de desarrollar estrategias comerciales, apoyadas en una investigación de mercado buscando dar solución a las preocupaciones comerciales y proyectando de manera eficiente un ajuste entre lo producido, lo comercializado y el potencial del mercado.

Para ello, en primer lugar, se indagó sobre las fortalezas y debilidades que a la fecha tienen las áreas: financiera, gestión humana, operaciones, gestión tecnológica, marketing, ventas y gerencia. En otras palabras, se analizó la cadena de valor que pone en evidencia las cualidades de las que dispone la entidad para superar los retos y desafíos que enfrenta actualmente.

Subsecuentemente, se diseñó una propuesta de valor clara y diferenciadora, destacando las ventajas competitivas de la entidad que pueden contribuir al aumento de la fidelización de los clientes. Además, se analizaron oportunidades y amenazas como un estudio de mercado en aspectos externos los cuales son: políticos, económicos. sociales, tecnológicos, ambiental y legal.

Respecto a la investigación de mercado, se construyeron instrumentos de recolección de información primaria. Con las cuales, por una parte, se identificaron necesidades, deseos y

demandas, ofertadas de mercado (productos, servicios y experiencias), valor y satisfacción e intercambios y relaciones de los clientes.

También, se realizó un acercamiento con el personal de *Arepas Rionegro* mediante preguntas abiertas para reconocer a través de las gerencias general y comercial como se aborda la capacitación, política, incentivos, equipo de trabajo, uso de *softwares*, comportamiento comercial, planeación, aspectos diferenciadores, problemas y soluciones y relacionamiento e información de clientes. Anexo a ello, los vendedores describieron su experiencia en la entidad, control interno, metas de ventas, estrategias de *marketing*, posicionamiento, oferta y demanda de productos en el mercado y los objetivos misionales.

Por último, se plantearon las acciones con las que busca que a futuro en la organización se fortalezca o mejore integralmente el funcionamiento, la comercialización de productos, el posicionamiento de la marca y la atención al cliente, aspectos diferenciadores y de gran importancia para la prevalencia y dinamización de *Arepas Rionegro.*

1. ANTECEDENTES

En las últimas décadas el mercado global ha sufrido intensos y profundos cambios, que han llevado a la mayor parte de sectores industriales y a sus respectivas industrias a modificar sus tradicionales pautas, respecto al tiempo, lugar y forma de negocios. En este marco ideológico, es preciso connotar que las particularidades del mercado de cada país (ambientales, competitivos, políticas, económicas, sociales, culturales, de infraestructura, etc.) tienen una incidencia directa sobre la forma en cómo se efectúan las estrategias de comercialización y su posible efecto en la organización desarrolladora (Cruz, 2002).

Dentro de cada nación, el crecimiento económico es significativamente impulsado por el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes); por lo que su dinamización debería priorizarse (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016). Además de esto, las compañías requieren de un “alto nivel de ingenio y diversificación para procurar su permanencia en un mercado tan competido”. Por esto, las empresas que buscan crear y desarrollar medios de comercialización robustos, han requerido del diseño e implementación de métodos, procesos y estrategias comerciales orientadas a la innovación de productos y portafolios, evaluación del estado empresarial y el planteamiento de planes de mejoramiento; organizacional y/o productivo (Castellanos Díaz, 2021).

En este sentido, las estrategias de comercialización se convierten en la principal inversión que cualquier negocio pueda implementar, y esto consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para conseguir objetivos de mercadotecnia como el lanzamiento de nuevos productos, el aumento en el volumen de ventas o mejoramiento en el posicionamiento de la marca o empresa (Vázquez, 2015). En este sentido, Delgadillo Moreira (2011), indica que, de acuerdo al posicionamiento y objetivos de la empresa, esta deberá tomar acciones ofensivas o defensivas, según sea el caso.

Una interpretación conceptual, refiere que, en la nueva planificación estratégica del siglo XXI, se determina a *priori*, establecimiento de la filosofía, misión y visión de la empresa a mediano y largo plazo con los planes de acción a realizar en tiempo y forma para el cumplimiento de objetivos intermedios y finales. Sera entonces la planificación estratégica bien desarrollada operativamente, la que permitirá la consecución de los logros previstos por los empresarios de las PYME (Bava Russo, 2017).

A nivel latinoamericano, se han desarrollado estrategias comerciales en todos los países, por ejemplo, en Ecuador, se realizó un estudio en 2021 (Loor Cedeño y otros, 2021), en el cual se

identificó que las fuentes primarias fueron la base para la formulación de los indicadores de gestión, necesarios para establecer sinergias en los procesos y satisfacer a los clientes internos y externos como elemento indispensable para elevar los niveles de ventas e ingresos. En Perú, Perez Ayvar (2021) se determinó la efectividad de la estrategia de ventas utilizadas por las micro y pequeñas empresas del rubro de artesanías en Ayacucho. Además, se han realizado investigaciones para analizar la influencia de la participación de un país dentro de las cadenas globales de valor en la adopción de acuerdos comerciales profundos (Zelicovich, 2019).

A nivel nacional, se reconocen estudios como los de Castellanos Díaz (2021), Castro Campos (2020), en los que se buscó, crear estrategias de: (1 ventas para aumentar la participación del mercado y el número de prospectos de una compañía nacional y (2 promoción de ventas para las micro, pequeñas y medianas empresas, inscritas en centro integral de desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas (CIDEPYME) en la región del caribe, a través de tecnologías de información y comunicación (TIC) para optimizar la gestión empresarial.

En el caso específico del subsector, se han reportado importantes logros tras la implementación de estrategias de comercialización para productos como plátano, frutales, hortalizas. Café, arepa, localizados principalmente en los departamentos de Cundinamarca, Magdalena, Santander, Antioquia y Tolima (Martínez Rodríguez, 2015; Viuche Ducuara, 2017; Carvajal García y otros, 2019; Puentes Duarte y otros, 2018; Velásquez Martínez & Cuestas González, 2018; Cortés Capador & Rodríguez Mongui, 2020; Díaz Tibaquirá, 2021; Mendoza Sánchez & Rey Ayala, 2021).

En el departamento de Antioquia, el diseño y la formulación de estrategias comerciales se han desarrollado principalmente desde la Universidad EAFIT sede Medellín, a través de trabajos de grado enmarcados en la estrategia Antioquia Exporta Más, los cuales se orientaron a productos como café, bebidas, snacks y textiles-confección (Ardila Tristancho, 2017; Betancur Martínez,

2017; Gómez Gómez, 2017 & Piedrahíta Vadón, 2017). En el oriente antioqueño, las investigaciones han estado enfocadas con mayor énfasis en la elaboración de planes de negocio, estrategias de posicionamiento y la determinación factores que inciden en el proceso de decisión de compra de vivienda (Ferrer Serna, 2009; Múnera Ibarra, 2022; Sarmiento Pinedo & Barrios Ríos, 2022).

No obstante, en ningún caso se han propuesto iniciativas con un objetivo similar al que aquí se supone y ello representa una oportunidad de estudio en pro del fortalecimiento del sector empresarial desde y para la región. Además, dado que el componente interno y externo es propio para cada entidad, es conveniente reconocer las particularidades de cada empresa. En el caso específico de *Arepas Rionegro*, se hace necesario realizar también esta fase previa para luego, definir los objetivos y secuencialmente planificar la hoja de ruta con la que se buscará concertar esfuerzos al cumplimiento de metas, la satisfacción del mercado y la creación de alianzas estratégicas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa *Arepas Rionegro* se encuentra ubicada en el municipio de Rionegro, Antioquia; su actividad económica consiste en la elaboración de productos de molinería como, arepa tela, arepa media tela y arepa redonda (CIIU 1051). En sus inicios, se creó como un proyecto familiar, a partir de 1998, lo que ha generado una expansión ascendente, permitiendo llegar a municipios adyacentes gracias a la aceptación que ha tenido en el tiempo.

En la actualidad, dicho crecimiento se ha visto oscurecido, pues presenta dificultades como, la carente creación de objetivos comerciales, la gestión de ventas y su baja promoción hacia los

productos que se ofrecen. Tal situación, implica un desequilibrio entre los procesos internos a la empresa específicamente entre el área de despacho y comercialización, y la falta de la implementación del marketing.

Lo anterior, da evidencia de la poca planeación del personal para desarrollar objetivos y su poco conocimiento de la importancia de su aplicación (lo que crea una disminución en ventas, baja apertura de nuevos canales y una cuota decreciente en el mercado); la deficiencia en la planificación, ejecución y control hacia un proceso optimo del equipo de ventas; y la escasez del personal especializado en el área de marketing enfocado en satisfacer necesidades del mercado. Lo presente muestra una insuficiencia hacia el interior de la organización, lo cual requiere tratar los problemas entre las zonas de trabajo en dirección a una mejora interna.

Si la empresa opera con los anteriores factores, no permitiría el crecimiento constante y daría paso a un déficit en la participación del mercado, impidiendo un desarrollo unificado entre las áreas que avalen un prestigio futuro para la compañía; además generando a que competidores existentes y nuevos entren en el mercado incrementando sus ventajas competitivas, afectando a la organización hacia el logro de objetivos a corto y largo plazo, y disminuyendo rentabilidad, porque no se conoce cuáles son las funciones idóneas de una cadena de valor con el fin de obtener un correcto funcionamiento y poder cumplir con su propósito empresarial.

> Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una perdida en la cuota de mercado (Baena y otros, 2003).

Esta problemática requiere implementar estrategias comerciales, adaptando al personal para el cumplimiento de estas, mediante la identificación de las debilidades internas de las áreas y en

base a esto entregar valor hacia los clientes; también, es necesario evaluar el mercado en dirección al comprador, que contribuyan al mejoramiento interno de procesos y al posicionamiento.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factores internos y externos a la empresa *Arepas Rionegro* han limitado la implementación de estrategias comerciales hacia el éxito empresarial?

¿Cuáles estrategias comerciales se recomiendan para mejorar el posicionamiento de la empresa Arepas Rionegro considerando tanto condiciones internas como externas, para optimizar su impacto en el mercado?

4. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, la industria manufacturera enmarca al sector dedicada a la elaboración de Alimentos y Bebidas, el cual ha sido fundamental para el desarrollo nacional y regional (Ocampo López y otros, 2021). Este renglón económico ha tenido un crecimiento considerable, solo en 2022 se crearon “310.731 nuevas empresas, 1% más que en el 2021 cuando nacieron 307.679 unidades productivas” (Confecámaras, 2023), con lo que el subsector de Alimentos aportó 21.9 billones de pesos al PIB manufacturero del país (Montes, 2023).

Las micro y pequeñas empresas representan el 99.97% de la importancia que tienen, las empresas para la economía y el desarrollo del país (Confecámaras, 2023). Lo que permite comprender que, por la alta competitividad, estas organizaciones deben enfrentar a diario

importantes desafíos, como la alta viabilidad en las demandas y necesidades de los clientes. Así como, la continua fluctuación en la disponibilidad y precios de materias primas (Naranjo Ramírez & Arias Giraldo, 2020).

La situación global requiere, además, que las empresas que elaboran productos alimenticios busquen la sostenibilidad e inocuidad en sus cadenas de fabricación; de forma que aporten tanto a la sociedad como al medio natural. Dicha situación, representa otro gran reto para las organizaciones, las cuales deben reconocer satisfactoriamente sus capacidades competitivas para redirigir o direccionar sus objetivos organizacionales hacia el cumplimiento de este propósito global (Bonciu, 2017).

Por tanto, este escenario, refleja la necesidad de que las compañías realicen evaluaciones y estudios rigurosos sobre las dinámicas del mercado, en procura, de prever y diluir riesgos potenciales, además de planificar sus estrategias organizacionales para llevar a cabo su viabilización y crecimiento. Por esto, las grandes corporaciones hacen uso de distintos métodos y herramientas para planificar su proyección comercial como una forma de gestión empresarial, orientándolas hacia el aumento de ventas y la consolidación de ventajas competitivas (Seo & Chae, 2016).

Las industrias deben tener presente que la implementación de una excelente estrategia comercial debe ser coherente con su entorno y parte de una estricta autoevaluación. En este planteamiento deberán incluirse, por tanto, importantes factores como la innovación y la optimización de procesos. Puesto que, a nivel interno se promoverá el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales y esto a su vez conduce a que la empresa aumente su reconocimiento y aceptabilidad en el mercado (Melgarejo & Simon Elorz, 2019) (Vázquez, 2015).

Por ello, y atendiendo a la problemática que enfrenta *Arepas Rionegro*, el presente estudio realizó una detallada evaluación interna y externa de la empresa, con lo cual, se espera consolidar

información valiosa acerca de, tendencias actuales, preferencias de los consumidores, competidores directos e indirectos, y oportunidades de mercado. Esta línea base, le permitirá a la entidad entender mejor al público objetivo, reconocer nichos específicos dentro del mercado, ofrecer productos que se ajusten mejor a sus necesidades y consecuentemente optimizar canales de distribución y ajustar las estrategias de marketing y ventas.

Con todo ello, *Arepas Rionegro*, podrá diferenciarse de la competencia con la creación de propuestas de valor más atractivas, el aumento de la cuota del mercado y, por ende, una mayor rentabilidad. Además, se espera contribuir con el sostenimiento y crecimiento de la empresa, impactando positivamente el sector económico nacional y regional, la sociedad y especialmente el capital humano de la organización, su bienestar personal y calidad de vida.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias integrales de comercialización y ventas para la empresa Arepas Rionegro, a través, de una investigación de mercado, es decir, considerando dinámicas comerciales y particularidades de los consumidores, esto a fin de optimizar su presencia, competitividad y rentabilidad.

5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar fuerzas del micro y macroentorno de *Arepas Rionegro* que determinan su nivel de competitividad, permitiendo comprender cómo factores internos y externos influyen en su posición en el mercado.
2. Analizar la percepción de los consumidores en relación con el portafolio empresarial de *Arepas Rionegro*, a fin de comprender sus demandas, gustos y expectativas; información clave para realizar ajustes estratégicos en los productos y mejorar su aceptación.
3. Investigar y analizar la percepción de los empleados y directivos de *Arepas Rionegro* sobre aspectos críticos del funcionamiento interno, para el desarrollo de acciones focalizadas que fortalezcan la gestión interna de la organización.

6. MARCO TEÓRICO

El *marketing* referencia a todas las actividades, técnicas o estratégicas que tienen como fin mejorar el proceso de venta. Esto implica explorar, crear y entregar valor para satisfacer necesidades de un mercado objetivo con lucro. La consolidación del concepto de esta disciplina dentro del que hacer científico y su reconocimiento, llevó cerca de 60 años, y asumir un papel clave tanto en la práctica como en el ámbito académico (Coca Carasila, 2006).

Históricamente la evolución conceptual del *marketing* asocia la orientación al producto, a las ventas y al mercado. En primer lugar, se desarrolló el enfoque al producto (1): las empresas se centraban en la calidad y cantidad de oferta, ya que, los clientes buscaban productos buenos a precios justos. Luego apareció, la orientación a ventas (2), estrategia mediante la cual, las empresas ideaban cómo vender la producción; esto, incitó a la implementación de actividades de promoción y publicidad, las cuales, además comenzaron a considerarse como aspectos que también requerían

inversión por parte de las empresas. Las organizaciones también identificaron que era oportuno poner en el mercado productos o bienes que los consumidores deseaban contrario a comercializar lo que la organización prefería (3). De esta forma, se planteó que era necesario realizar estudios de mercado para reconocer las preferencias del cliente y con ello, adaptar los productos o servicios, para satisfacer el público objetivo (Stanton y otros, 2007).

Este crecimiento incluyó también el desarrollo y puesta en marcha de nuevos avances tecnológicos, lo que llevo a que las organizaciones se encaminaran a la generación de un posicionamiento en el mercado. Dentro de los principales factores de cambio empresarial se encuentran el mejoramiento del funcionamiento (1), la influencia en el comportamiento del consumidor (2) y con ellas su variación conceptual a lo largo del tiempo (3). En términos generales, el principal cambio conllevó a que el desarrollo del producto se asociara directamente a la cobertura total de las necesidades del consumidor (Suárez Cousillas, 2018).

El principal objetivo del *marketing*, es la orientación al mercado, lo que significa que las empresas ofrecen sus productos y los consumidores actúan en base a sus deseos y la capacidad de compra para adquirirlos. De esta forma, las organizaciones trabajan en una actividad económica orientada a la satisfacción de las demandas de los consumidores y del mercado en general (Martínez Sánchez, 2010).

Por tanto, de acuerdo con Viteri Luque et al (2017), el *marketing* motiva a que las actividades organizacionales se fundamenten en el conocimiento del mercado meta en pro del beneficio empresarial. El mercadeo evoluciona y abre nuevos enfoques progresivamente, pues las tendencias de los consumidores son altamente dinámicas.

Autores como Armstrong y Kotler (2013) consideran que el *marketing* implica el incremento y la orientación al cliente a través de relaciones redituables, mediante la entrega de un

valor. En otras palabras, los individuos y las empresas obtienen lo que desean o necesitan como forma de reciprocidad a través de la captación.

El enfoque permanente hacia los clientes y la sociedad constituye una práctica de creación y comunicación a largo plazo, con la que se dinamiza y fortalece el intercambio y beneficio entre las partes. En síntesis, esta actividad organizacional también se debe centrar en el relacionamiento con los clientes (Rivera Vilas, 2013).

El *marketing digital*, es un componente de esta disciplina ampliamente destacado y reconocido por la implementación de estrategias de mercadeo a través de plataformas y herramientas tecnológicas (dispuestas en la web u online), en favor de la interacción empresarial con los clientes. Este se complementa satisfactoriamente con el *marketing tradicional*, pues este se define por las 4p (producto, precio, plaza y promoción) y el digital, por las 4f (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización y Selman 2017)

Las organizaciones enfocadas al mercado saben que el *marketing* dirigido hacia los clientes es fundamental para el éxito empresarial, ya que, con este, además de implementar las actividades de mercadeo, se orientan en funcionamiento hacia la consecución de los objetivos planteados, lo que puede llevar a que la empresa sea más competitiva y mejor valorada dentro de su nicho de mercado (Stanton y otros, 2007).

Tras las diversas transformaciones se consolidaron varias apreciaciones asociadas al *marketing*, por ejemplo, García Sánchez (2008) lo define como un conjunto de relaciones entre cliente y empresa para satisfacer las necesidades que ambos expresan. Por lo que, el cliente tiene la obligación de adquirir bienes y/o servicios, y la organización tiene la capacidad de cumplir dicho deseo dando como resultado una solución satisfactoria. Así, el vínculo que se establece entre las partes a través del *marketing* busca la preservación del beneficio equilibrado del *ganar- ganar* a lo largo del tiempo.

Finalmente, para comprender mejor este término en la práctica, suele llevarse a cabo un análisis, para identificar inquietudes, gustos o preferencias del cliente. Con base, en los resultados de estos exámenes, la entidad trata de mejorar y adaptar su producción para cumplir el objetivo. Por consiguiente, se requiere desarrollar capacidades, generando mayor demanda hacia las personas que tienen el potencial de adquirir los bienes o servicios ofertados.

7. MARCO CONCEPTUAL

- Plan de Mejoramiento: El plan de mejoramiento es la estructuración de un proceso empresarial, que si se ejecuta de manera adecuada puede llevar al alcance total organizacional, es decir la máxima productividad. Esto se fundamenta en un vínculo entre los procesos y el equipo de trabajo cooperando hacia un óptimo desarrollo (Proaño Villlavicencio y otros, 2017).

  Este proceso se diseña a partir de la mejora continua de los productos, servicios y/o procedimientos internos, ya que las organizaciones buscan ser competitivas, crecer y posicionarse en el mercado. Lo anterior, se puede implementar a toda la jerarquía organizacional y en las áreas funcionales que requiera fortalecimiento (Proaño Villlavicencio y otros, 2017).

  El método que se utiliza para desarrollar un plan de mejoramiento requiere del análisis interno de la empresa, así como del reconocimiento de cada área para su posterior estudio. Con base a ello, se identifican cuáles son las principales causas del problema, para proponer la estrategia de acción, ejecutarla, supervisarla y evaluarla (Proaño Villlavicencio y otros, 2017).

- Diagnóstico del Estado Empresarial: Se da un diagnóstico del estado actual de la empresa a partir de los diferentes entornos, lo cuales se denominan factores internos y externos, mediante un estudio metodológico que brinda un amplio panorama empresarial que ayuda a identificar las falencias empresariales, y se determinan por medio de la cadena de valor (fortalezas y debilidades) y PESTEL (Oportunidades y amenazas).
- Cadena de Valor: Según (Quintero & Sánchez, 2006) la cadena de valor está compuesta por funciones articuladas internamente desde la entrada (materia prima) hasta la salida (distribución), lo anterior se basa en integrar a toda la organización y refleja un ajuste entre todas las áreas funcionales. (Armstrong & Kotler, 2013) definen, cada departamento de la organización como un elemento que se entrelaza en la cadena de valor, y genera actividades de valor para la empresa, tales como "diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa"
- DOFA: (Armstrong & Kotler, 2013) resaltan, que un análisis de marketing requiere de un estudio completo del estado actual de la organización mediante la evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, además, pueden ser de carácter interno y externo.
    - Debilidades: son aquellas limitaciones y causas principales internas que obstaculizan el rendimiento de la organización.
    - Fortaleza: es la incorporación de todas las capacidades internas, recursos o cualquier factor que contribuye de forma positiva y ayuda a cumplir los objetivos.
    - Oportunidades: son todos aquellos factores que aporta de forma positiva en el entorno externo, y la organización aprovecha de esas circunstancias que tiene a favor para su lucratividad.

- Amenazas: son aquellos riesgos de ámbito externo que puede presentarse como desafíos para el desarrollo de la organización.

- PESTEL: La matriz PESTEL, les permite a las organizaciones analizar y evaluar todos aquellos factores externos a ella que pueden afectarlas, ya sea de forma positiva, es decir, como oportunidad o de forma negativa constituyendo una amenaza. Esta herramienta es utilizada para estudiar el panorama general de la situación comercial de una empresa. Por tanto, su implementación es clave en el desarrollo de estrategias de marketing que buscan innovar en productos, investigar un mercado y favorecer la toma de decisiones (Mercado, 2022).
- Estrategia Comercial: La estrategia comercial es un plan que desarrolla la empresa para dar cumplimiento a sus objetivos y posicionarse en la industria. En esta, se integran medios, acciones y procesos que pueden ayudar en la consolidación de ventajas competitivas y el subsecuente mejoramiento organizacional (Garzón, 2023).

Según (Stanton y otros, 2007) la estrategia tiene cuatro componentes los cuales son, producto, precio, plaza y promoción; que integrados deben satisfacer las necesidades del segmento y cumplir los objetivos organizacionales.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo de una estrategia de comercialización para la empresa *Arepas Rionegro*, con la que además se diera cumplimiento a los objetivos aquí planteados, llevó a que esta investigación siguiera una metodología de tipo descriptiva y exploratoria, es decir, se realizó un estudio cualitativo. Toda vez que, como lo indican (Osterwalde & Pigneur, 2011) una investigación tipo exploratoria para la formulación de una propuesta de valor “es el factor que hace que un cliente se

decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”.

Por ello, en primer lugar, se identificaron fuerzas del micro y macroentorno de la empresa determinantes para su competitividad. Ya que como lo indica (Álvarez, 2011) “El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación". Para esto, se realizó un análisis interno de las áreas funcionales de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades. Lo anterior fue complementado con el estudio de factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la empresa; esto se abordó mediante una matriz PESTEL (político, económico, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales).

En segundo lugar, la investigación de mercado, se basó en la recolección de información en fuentes primarias y secundarias. Por un lado, se analizaron las demandas, gustos y expectativas de los clientes frente al portafolio empresarial. Esta información fue recopilada mediante una entrevista que tuvo en cuenta dimensiones tales como: i) necesidades, deseos y demandas; ii) ofertas de mercado (productos, servicios y experiencias); iii) valor y satisfacción; iv) intercambios y relaciones” (Armstrong & Kotler, 2013).

Por último, para conocer la opinión del personal interno sobre el funcionamiento de la organización se realizaron entrevistas con preguntas abiertas. Con base en la información recolectada se diseñaron estrategias comerciales adaptadas al actual entorno de la organización.

9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo de una estrategia de comercialización para la empresa *Arepas Rionegro* incluyó un detallado análisis de fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, así como la valoración del entorno competitivo de la empresa y su mercado. Seguido de esto, se formularon las estrategias a nivel empresarial en pro del aumento de la competitividad y la fidelización de clientes, como se describe a continuación.

9.1 Análisis interno de las áreas funcionales de *Arepas Rionegro*

El eficiente desarrollo de procesos al interior de una organización, permite visualizar en profundidad las ventajas y limitaciones de cada actividad respecto a la competencia. De manera que, si se estructura correctamente puede llevar al mejoramiento organizacional y de rentabilidad, así como al cumplimiento de las expectativas de los clientes. Por lo tanto, las empresas deben reconocer su funcionamiento interno a fin de optimizar procesos y garantizar la calidad empresarial y aumentar su competitividad.

La gestión empresarial, la calidad institucional y el entorno contribuyen conjuntamente para que una organización pueda ser exitosa (Rico Belda & Cabrer Borrás, 2021). Por lo que, las instituciones deberían comprender y buscar mejorar su entorno para favorecer su crecimiento, ya que, como lo han indicado Quintero & Sánchez (2006) los actores externos pueden representar una amenaza o una

oportunidad. Con lo cual, la empresa podría entre otros, replantear las debilidades e impulsar las fortalezas de la organización.

Por lo tanto, se analizaron las principales áreas de la empresa *Arepas Rionegro*, es decir, financiera, gestión humana, operaciones, gestión tecnológica, marketing, ventas y gerencia. Para cada una se determinaron fortalezas y debilidades actuales, que se describen a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1: Análisis de las principales áreas funcionales de la empresa *Arepas Rionegro* enfatizando en sus fortalezas y debilidades.

Áreas internas	Fortalezas	Debilidades
Financiera	• Margen superior de rentabilidad. • Su liquidez es 90% de contado, lo que da un alto flujo de efectivo. • Buena calificación por el historial crediticio, beneficio en bajas tasas de interés. • Capital positivo. • Pasivos a corto y largo plazo solventados por los ingresos diarios.	• Escasa inversión en software como un CRM (gestión de relaciones con el cliente) o un ERP (planificación de los recursos de la empresa). • Autogestión total del área financiera (falta de transparencia y supervisión). • Las decisiones financieras no se ejecutan de acuerdo con un plan (presupuesto en áreas). • Insuficiente inversión en maquinaria o instalaciones para abrir nuevos mercados.
Gestión Humana	• Buen ambiente laboral, fortalecimiento de relaciones y trabajo en equipo (área producción). • Cronograma mensual de capacitaciones. • Gestión para contratación de personal (entrena y evalúa) y toma decisiones según el desempeño reflejado en el puesto de trabajo.	• Déficit en la oferta de mano de obra. • Sistema de incentivos débil. • Falta de inversión para automatizar procesos hacia la salud ocupacional.
Operaciones	• Inocuidad del producto. • Registro en trazabilidad. • Cumplimiento de la normatividad sanitaria de producción reglamentada por el Invima.	• Ausencia de recepción automatizada en almacén para su debido enlace hacia toda la cadena de suministro. • Necesidad de digitalización de la trazabilidad, puesto que se ésta realiza de forma manual y ralentiza actividades subsecuentes.

	• Estructura de costos y gastos en que se incurre mensualmente, y contabilidad organizada. • Seguimiento de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y bienes. • Mejoramiento de instalaciones. • Productividad laboral mejorada.	
Gestión Tecnológica	• Mejoramiento continuo e implementación de nuevos productos. • Adquisición de nuevos equipos. • Mejoramiento de la productividad (procesos).	• Inexistencia de un sistema de registro de datos (clientes) para llevar un control y facilitar su análisis. • Falta de gestión para 1) poner a operar la tecnología existente, 2) adquirir nuevos programas de software y 3) capacitar al personal para su uso.
Marketing	• Lealtad de los clientes es del 95%. • Marketing voz a voz.	• No se implementa un marketing mix. • No se oferta en nuevos mercados por la baja capacidad instalada para cumplir con la demanda. • Baja cuota de mercado en algunas zonas. • Al no tener un plan de marketing definido, se corre el riesgo de perder clientes. • Se ingresa al mercado sin tener un análisis de la zona, aumentando los riesgos de fracaso, al incursionar con los productos. • Al no tener retroalimentación directa con los clientes (tenderos), no se tienen datos para analizar sus necesidades y de igual manera generar soluciones.
Ventas	• Seguimiento de ventas por zona y por vendedor. • Visita diaria a clientes.	• No hay jefe de ventas, solo vendedores. • Nula planificación de estrategias comerciales y objetivos. • No se dispone de historial de ventas, para realizar una adecuada proyección y cobertura de la demanda a lo largo del año. • Falta planeación ante la adquisición o retención de clientes, lo que produce una disminución en la expansión del mercado existente. • Es necesario desarrollar objetivos claros con sus respectivos resultados claves, ya que no hay forma de llevar un monitoreo con indicadores de rendimiento, lo cual puede afectar el crecimiento de las ventas.
Gerencia	• Enfocado en el desarrollo y formación de empleados. • Influyente en proyectos para la mejora interna.	• La visión y misión no son claros y no han sido divulgados dentro de la entidad. • Falencia en la planeación estratégica para la toma de decisiones. • No hay un mapa de procesos.

• Cumplimiento de políticas internas establecidas. • Incentivos anuales en temporada decembrina. • Aborda problemas tomando medidas correctivas para su solución.	• No hay una supervisión hacia las demás áreas para garantizar un equipo unido y eficaz

Fuente: Elaboración propia 2023

Este análisis permitió evidenciar que *Arepas Rionegro* tiene grandes fortalezas de las que debe hacer uso para superar diferentes retos en favor de su crecimiento y expansión. La gerencia, deberá actualizar y fortalecer la planeación estratégica existente para dar consecución a objetivos claros y medibles en el corto, mediano y largo plazo. Además, se deben examinar, reestructurar y difundir la misión y visión para aumentar la articulación entre las áreas de la empresa y orientar las actividades de la entidad hacia el logro de los propósitos comerciales. Esto, debe ir acompañado de un monitoreo que dinamice la toma de decisiones, y contribuya al crecimiento de la organización. Igualmente debe fortalecer y focalizar la supervisión de las áreas, por lo que, se requiere la implementación de un plan de acción, acorde a los objetivos de la empresa.

Por otra parte, el área encargada de las finanzas debe diseñar e implementar de forma afectiva un plan de acción. En el que, por ejemplo, se contemplen los rubros que requieran cada una de las áreas de la entidad, para su correcto funcionamiento. Ya que, con ello, se puede facilitar la toma de decisiones que sean viables y que se ajusten a las metas. Así mismo, podría considerarse la evaluación de la implementación de softwares como el CRM (gestión de relaciones con el cliente) […]

> es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos dentro de la organización, con el firme propósito de que pueda haber un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que

> estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de los negocios. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013)

[…] Además de un Software ERP (sistemas de planificación de recursos empresariales) "este tipo de sistemas está compuesto de módulos como Recursos Humanos, Ventas, Contabilidad y Finanzas, Compras, Producción entre otros, brindado información cruzada e integrada de todos los procesos del negocio" (Chiesa, 2004).

En el área de gestión humana, se debe establecer un sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo (SG-SST[1]) optimo con el fin de mejorar procesos y reducir accidentalidad en el área de producción. También se deben crear incentivos no monetarios, para el fortalecimiento de la motivación del personal de planta u operativo, y crear alianzas estratégicas con agencias de empleo, participar en ferias para que un público cada vez más amplio conozcan la empresa y la visualice como un lugar adecuado para laborar.

En cuanto a productividad en planta, se resalta que actualmente existe en inventario una maquinaria nueva que no se ha puesto en funcionamiento (dos hornos y una empacadora al vacío), y por falta de gestión no existe un plan de capacitación al personal, e impide que sea empleada para apoyar el área de producción, repercutiendo en baja eficiencia por falta de planeación y proyección.

Se requiere la consolidación del área de mercadeo, lo que genera confianza y soporte para fortalecer la estrategia comercial de la empresa; es por esto, que se hace necesario contar con personal idóneo que identifique preferencias, necesidades y tendencias de los clientes, con un

[1] Según (MINTRABAJO, 2023) Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, lo cual incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.

marketing que se destaque por su planeación y estructura, y de esta forma aporte estrategias de ventas alineadas con los objetivos organizacionales. Según (Armstrong & Kotler, 2013):

> La planeación de buenas estrategias es sólo el comienzo del marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa de manera adecuada. La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes en acciones para lograr los objetivos estratégicos.

En ventas, se requiere reclutar personal profesional, que cuente con capacidades para desarrollar estrategias con base a objetivos y se puedan medir los resultados obtenidos. Además, el jefe de esta zona, debe liderar al equipo de vendedores con un mismo propósito, apuntando al crecimiento de la empresa.

Por lo anteriormente mencionado, se deben desarrollar estrategias comerciales que aporten al fortalecimiento de la marca, generando competitividad y abarcando mayor participación de mercado.

9.2 Análisis PESTEL

Es necesario analizar el entorno externo de la empresa, para identificar cuáles son las variables que influyen sobre su evolución, ofreciendo una visión más amplia. El desarrollo de la matriz se realiza con base a un análisis de los factores macroeconómicos los cuales son: factor político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL), a través de la identificación de oportunidades y amenazas. El cual se encuentra en Tabla 3.

Tabla 2: Análisis PESTEL. Oportunidades y amenazas

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	El impuesto de industria y comercio para el municipio de Rionegro facilita un mejor control hacia los entes económicos que son gravados con el objetivo de aumentar el recaudo (Hacienda, 2021). Acuerdo comercial vigente entre Arepas Rionegro y la entidad Nutriceres S.A.S (empresa pública de la alcaldía de Rionegro)	Se evidencia incertidumbre hacia el aumento de los costos operacionales para las empresas colombianas y simultáneamente la generación de desempleo; De esta forma, ya se ha generado impactos de la reforma tributaria para las empresas privadas (República, 2023). Disminuyendo la capacidad de crecimiento en las organizaciones, obteniendo menos rentabilidad.
ECONÓMICO	El plan de desarrollo de Rionegro (2020-2023) tiene como línea estrategia #4 el cumplimiento de un objetivo que apunta a gestionar empleos de calidad impulsando la productividad y la competitividad de las personas y empresas (Rionegro A. m., 2020). Se compara la variación de los años ante el desempleo de Rionegro, el cual tiene una tasa para el 2019 de 10.21%, en 2020 de 14.4%, y el 2021 en 12.01% (Antioquia, 2021). Dando como referencia una recuperación del desempleo a nivel regional en el último año, reflejando oportunidades para las personas y el sector industrial. Para Rionegro se proyecta una estabilidad soportada en “la recuperación de las actividades económicas y positivas perspectivas de crecimiento para los años 2022 y de allí en adelante” (Antioquia, 2021).	El PIB de Rionegro Antioquia, se redujo producto de la recesión económica de la pandemia disminuyendo la producción de bienes y servicios.
SOCIAL	La cultura antioqueña cuenta con diversidad de alimentos provenientes de los antepasados que han sido modificados. Además, la arepa es una tradición cultural que no puede faltar en el desayuno, almuerzo y comida (Ocampo, s.f.). La gastronomía de Antioquia cuenta con una gran variedad de platos, en donde la	La competencia cada vez abarca más mercado y la multinacional “Bimbo” ingresa con un nuevo producto y es la arepa. (Semana, 2021). De la anterior referencia, a nivel cultural la arepa tiene sustitutos como lo es el pan y las tortillas.

	arepa hace parte de sus preparaciones, incluida principalmente en la bandeja paisa (plato tradicional antioqueño) (SINIC, s.f.) 7 de cada 10 colombianos consumen arepa al desayuno (Inpsicon, 2018). Es un gran porcentaje de consumidores, en donde predomina las costumbres a través del tiempo.	La tasa de natalidad ha venido con un comportamiento inferior, en 2020 con 1.22%, para 2021 un 0.98% hasta el 2023 (countrymeters, 2023). Por ende, representa una disminución de consumidores. El coeficiente de Gini para Rionegro Representa un índice mayor de desigualdad salarial (Informa, 2021).
TECNOLÓGICO	Se evalúa para el territorio un centro de tecnológico. Para gestionar procesos de mejora a través de la innovación (CCOA, 2023). Hacer parte de los programas que realiza la alcaldía para impulsar el desarrollo empresarial (Desarrollo, 2021).	Carente innovación en el Oriente Antioqueño lo cual, interfiere en la falta de la iniciativa de empresas para gestionar e interactuar, y la insuficiencia en la creación de un plan de desarrollo para la región (CCOA, 2023).
AMBIENTAL	El oriente antioqueño, según (CORNARE, 2014) en el plan de gestión regional se establece estrategias en donde se planifican acciones que permitan fortalecer la gestión ambiental de los actores regionales, asegurando el cumplimiento de los compromisos de ley en materia ambiental y a su vez, la generación de espacios y medios para lograr una mejor comunicación y participación comunitaria. Al ser CORNARE una entidad comprometida con el medio ambiente, genera confianza a los ciudadanos, pues no permite que las empresas que atenten contra los recursos naturales establezcan sus empresas en el oriente antioqueño. En su PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL REGIONAL 2014- 2032, (CORNARE, 2014) define que, el sistema económico basado en la máxima producción, el consumo, la explotación ilimitada de los recursos naturales, el lucro y el beneficio financiero como único criterio de la buena marcha económica, es insostenible.	Es de suma importancia regular el uso de los recursos naturales pues son ilimitados, si las instituciones que contralan y regulan el cumplimiento de estas normas, se ven permeadas por la corrupción se puede llegar a tener industrias insostenibles en el tiempo.
LEGAL	Se cuenta con el decreto 1072 de 2015, donde se plasma la gestión de talento humano y sus respectivas condiciones	Si se implementa la reforma laboral para las empresas en Colombia, se incrementarían los costos los cuales son: recargos nocturnos,

	laborales para la mejora continua de la organización y su política (Mintrabajo, 2015). Se cumple con el decreto 3075 de 1997 y la resolución 2674 de 2013 del INVIMA (INVIMA, s.f.)	indemnizaciones, la ampliación de la licencia de paternidad, limitación con el tiempo de la jornada laboral dando paso a la disminución de la contratación de personal, entre otros aspectos a implementar, lo cual es un panorama retador para los empresarios. (Portafolio, 2023).

Fuente: Elaboración propia 2023

Las medidas legales del municipio de Rionegro robustecen el factor político, ya que se está desarrollando un plan para: fiscalizar, controlar y consolidar el impuesto de industria y comercio a todas las empresas radicadas en la zona, de esta forma aumenta el recaudo, así mismo, *Arepas Rionegro* contribuye a la economía local, generando mayores oportunidades de empleo e impulsando el desarrollo de la economía. Además, la empresa tiene un acuerdo comercial con la entidad pública "Nutriceres S.A.S" la cual busca el "fortalecimiento del desarrollo económico de la región, mediante la contratación de proveedores MiPymes, pequeñas, medianas y grandes empresas locales" (Nutriceres, 2021).

Por otra parte, contar con un capital es importante ante el desarrollo de la región favoreciéndose con vías principales y alternas donde la empresa puede movilizase, otro aspecto fue la recuperación después de la pandemia, lo cual la economía se vio beneficiada para la organización y el municipio. También se destaca que "este año la inversión ha estado representada en obras de equipamiento urbano, espacio público, vivienda, vías y reactivación económica" (Rionegro A. d., 2022). Se resalta que Rionegro es sostenible con respecto a: "goza de unas finanzas saludables, cumple con los límites de gasto de la ley 617 de 2000, genera ahorro corriente, el gasto en inversión es alto, sus ingresos les permiten tener un amplio respaldo de endeudamiento y los recursos propios pesan de manera importante" (Antioquia, 2021).

Una desventaja para la empresa ante la recesión económica que dejo la pandemia se deduce que, “la mayoría de los entes territoriales vieron disminuidos sus ingresos locales por causa de una disminución de la actividad económica, por lo que los desafíos para un mejor desempeño fiscal son aún mayores en este escenario” (Antioquia, 2021), pero ha tenido ventaja gracias a la activación de las operaciones empresariales. Por otro lado, se genera un panorama de incertidumbre para los empresarios “Se suma el impacto de la reforma tributaria sobre la inversión, el sector empresarial y sobre el minero energético” (ANDI, 2023) por las reformas radicales que piensa implementar el actual gobierno donde se evidencia efectos negativos, los costos se han incrementado y la capacidad de empleo se ha visto disminuida por la falta de recursos ante el aumento de su materia prima.

En el sector económico, la alcaldía busca crear empleos de calidad para sus ciudadanos a través del apoyo de empresas locales apuntando a la productividad y competitividad, y busca promover el empleo generando habilidades en la formación del talento humano (Rionegro A. m., 2020), también se evidencia que se ha venido recuperando el desempleo en la región en los últimos años, dando paso al crecimiento en el sector industrial ganando mayores oportunidades ante el restablecimiento de las actividades y la recuperación económica (Antioquia, 2021).

La economía de Rionegro también trae sus efectos negativos reflejados en el PIB donde “se contrajo en el año 2020 en un 6,33%, porcentaje superior a la caída presentada en la subregión del Oriente 5,47% y mayor también que la reducción observada en todo el Departamento de Antioquia 5,45%” (Antioquia, 2021), producto de la disminución en la fabricación de bienes y servicios, dejando una brecha para la recuperación económica de las empresas y la zona.

Analizando el factor social se encuentra que “Las arepas están presentes en 80% de los hogares colombianos y las regiones de mayor consumo son Antioquia, con el 64%, seguido de

Bogotá, con 18%” (Semana, 2021), lo anterior, refleja el gran porcentaje de consumidores, además la cultura antioqueña es reflejo de tradición culinaria.

Un efecto negativo es la competencia, por ejemplo, “Bimbo” ha diversificado en sus productos como la arepa, “Esta multinacional cada vez apuesta más por vender productos locales” (Semana, 2021). Por otra parte, “en 2021, el coeficiente de Gini en el total nacional fue 0,523 y en 2020 fue 0,544. Esto significa una disminución en la desigualdad del ingreso de los hogares” (DANE, 2022). Para el municipio de Rionegro el coeficiente de Gini “en la medición efectuada en la Encuesta de Calidad de Vida 2020, el índice dio 0,57, lo que implica que, así como ocurre en el ámbito nacional, Rionegro tiene retos considerables en la generación de equidad” (Informa, 2021) dando como resultado una desigualdad salarian de los ciudadanos, y se requiere el fortalecimiento del municipio para llegar a un equilibrio adecuado y próspero.

En el ámbito tecnológico, la región está actuando para el “Desarrollo del Centro de Innovación del Oriente Antioqueño” (CCOA, 2023), ayudando al gremio empresarial ante el fortalecimiento de sus industrias; así mismo, la alcaldía tiene programas para incentivar a los empresarios, “buscando que las empresas intervenidas obtengan avances en sus indicadores de productividad, tecnología o innovación, alcanzando así un mayor nivel de competitividad y sostenibilidad” (Desarrollo, 2021)

Actualmente se presenta "escasa dinamización de la innovación en el Oriente Antioqueño” (CCOA, 2023), lo cual, se requiere gestionar con el gremio empresarial para robustecer esta área y así poder ayudar a las pequeñas y medianas empresas en su crecimiento tecnológico e innovador.

En cuanto al factor ecológico CORNARE, implementa acciones que buscan controlar la gestión ambiental ante el cuidado y compromiso, por lo que vigila a las empresas asegurando la sostenibilidad del medio ambiente (CORNARE, 2014). *Arepas Rionegro* cuenta con el respaldo ante el manejo de los residuos, asegurando cumplimiento con la normatividad.

En cuanto al sector legal hay un decreto único reglamentario del trabajo, donde se plasma la normativa para el cumplimiento de las condiciones laborales, de las cuales la empresa se basa (Mintrabajo, 2015); además, el cumplimiento de los requisitos sanitarios están impuestos por INVIMA (instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos) (INVIMA, s.f.)

Un panorama desalentador es el cambio que tiene proyectado el gobierno a la legislación laboral, el cual no es positivo para las organizaciones, las cuales se ven obligadas a cumplir sus obligaciones y de ante mano cubrir el incremento de sus costos ante los factores de transformación (Portafolio, 2023).

Teniendo en cuenta el factor político, *Arepas Rionegro* al trabajar con la entidad pública "Nutriceres S.A.S", da confiabilidad a los demás entes fortaleciendo la credibilidad y futuras recomendaciones, esto ayuda a que siga generando oportunidades de crecimiento en la empresa y la región. También, la inversión de la alcaldía ante el desarrollo de las vías favorece el desplazamiento de los vehículos de la organización al tener mejor movilidad. Además, los ingresos de la compañía han venido incrementando gracias a la reactivación de la pandemia.

Por otro lado, el aumento de los costos operacionales de la reforma tributaria ha sido evidentes, lo que afectaría las finanzas del establecimiento aumentando su tributación. Por otro lado, la estabilidad económica de *Arepas Rionegro* depende del impacto que puede ocasionar esta reforma.

Con respecto al factor económico, *Arepas Rionegro* se beneficiará por la generación de habilidades gracias a la alcaldía que busca la formación de empleos de calidad, dando paso a la contratación de personal capacitado. Además, la recuperación económica ha producido que la empresa siga creciendo de la brecha que dejo la pandemia. También, la ocupación se ha venido restableciendo a través del tiempo y asimismo se ha evidenciado el aumento de la cuota de mercado.

En cuanto al factor social, se evidencia que la empresa está ubicada en un sector donde las costumbres predominan, asimismo la cultura antioqueña influye mucho en la decisión de compra; por lo tanto, el mercado es muy atractivo para la venta de arepas beneficiando de esta manera a la organización.

Por otra parte, hay una amenaza para la organización en cuanto a la competencia por el ingreso de la multinacional "Bimbo" que está diversificando en sus productos e incorporándose al mercado. Además, la tasa de natalidad de Colombia ha venido con un decrecimiento, y también analizando el coeficiente de Gini para el municipio, según sus porcentajes se concluye que a futuro va a ver menos consumidores del producto.

En el factor tecnológico, se afecta *Arepas Rionegro* por la ausencia de un centro de desarrollo innovador para el territorio y poder innovar y aprovechar sus capacidades. Además, la CCOA está evaluando el desarrollo de dicho plan que a futuro puede robustecer a la organización, así mismo, se debe aprovechar los programas que la alcaldía de Rionegro ofrece para los empresarios, de esta forma ayuda al crecimiento empresarial interno.

en el sector ambiental, *Arepas Rionegro* actualmente se beneficia del correcto funcionamiento de sus actividades internas, por lo que se seguirá cumpliendo con el control de CORNARE, además el futuro del territorio se beneficiará por el adecuado manejo de los residuos, y de esta forma se asegura la acreditación ante la región por el cumplimiento de la responsabilidad ambiental.

Si la organización no innova constantemente enfocada en la responsabilidad ambiental, a futuro puede verse afectada ya sea por otras industrias que buscan la mejora para reducir el impacto ambiental o por la consecuencia del cambio climático.

En el factor legal, la empresa cumple la norma laboral para evitar multas, clausuras o cargos penales, evadiendo de esta forma la perdida de imagen y reputación, así cumpliendo con la

normativa y velando por el trabajador el cual es un ente importante, avalando seguridad y la mejora constante de los riesgos, de este modo se garantiza mejores oportunidades actuales y futuras. También, se implementa la resolución y el decreto de los requisitos sanitarios asegurando la calidad e inocuidad desde el ingreso de materia prima, procesamiento y distribución, de esta forma abriendo mejores oportunidades para la empresa y cuidando de los consumidores.

Un panorama desalentador en *Arepas Rionegro* es el gobierno vigente, donde se nos impide crecer por la actual reforma laboral, el cual implica adaptarse a sus normas y generando incremento de sus costos (recargos nocturnos y dominicales, ampliación de la jornada diurna, licencia de paternidad, etcétera).

9.3 Propuesta de Valor

Actualmente, *Arepas Rionegro* oferta en el mercado la siguiente propuesta de valor: “la receta tradicional, original y única, nos caracteriza por ofrecer un portafolio de productos en donde la Arepa tiene una textura suave, pocos ingredientes artificiales, altos estándares de calidad y sanidad; gracias a los procesos técnicos, certificados y avalados, sin dejar a un lado los precios, que se ajustan al mercado de manera competitiva.”

9.3.1 Propuesta de Valor Ampliada

Esta es la representación ilustrada tipo *brochure* de los productos de la empresa (Imagen 1).

Ilustración 1: Portafolio de productos
Fuente: Elaboración propia 2023

Hay un factor indispensable para que una industria perdure, tener identificado el mercado objetivo o meta, según Osterwalde y Pigneur (2011) “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables)”, estos autores mencionan varios segmentos de mercado según el tipo de empresa. Luego de realizar este proceso, se debe satisfacer una necesidad para que la organización tenga razón de ser.

En *Arepas Rionegro* es importante estar enfocados en el mercado segmento (B2B[2]), donde se evidencie la satisfacción de las necesidades y preferencias semejantes de los tenderos, lo cual, ha estado respaldado por visitas diarias como canal de retroalimentación que permite una comunicación directa con nuestros clientes. Esto se realiza a través del equipo de distribución propio de la empresa o por medios digitales donde el cliente se comunica directamente. Representado en la ilustración 2.

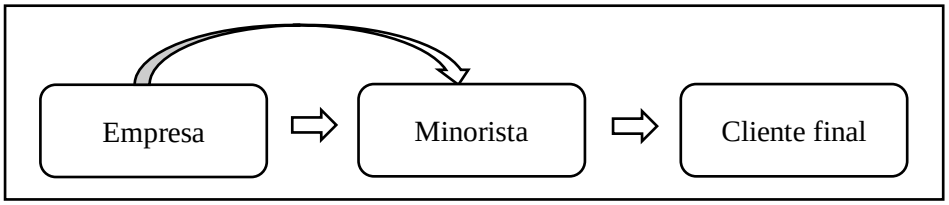

Ilustración 2: Canal de distribución de Arepas Rionegro
Fuente: Elaboración propia 2023

Los canales de comunicación son parte primordial para una buena estrategia comercial (Osterwalde y Pigneur, 2011) "Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia". En la Tabla 2, se expone como es el vínculo con el cliente de la empresa *Arepas Rionegro,* donde se fija la relación con el tendero y consumidor final, generando valor a la marca.

Tabla 3: Canales de comunicación

Tipo de canal	Directo/equipo de vendedores
Actualmente los productos llegan al cliente directamente desde la empresa, a través del equipo comercial interno, por lo que el margen de ganancia es mayor. Si la empresa tuviera un canal indirecto, implicaría más tiempo, deterioro del producto y menos margen de beneficio.	
FASES DEL CANAL	

[2] Según (Benavente Quesquén y otros, 2020), definen que el B2B consiste en la compra y venta de empresas consumidoras con proveedoras.

	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
1.Información	La empresa por medio de la asistencia personal da a conocer su producto, basada en la interacción entre el cliente y el vendedor, a través de la comunicación directa cara a cara.	Actualizar y gestionar el sitio web, que contenga la descripción del portafolio de los productos, recetas, disponibilidad y una sección de petición, queja, reclamo y sugerencia (PQRS), fortaleciendo así las redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp, generando contenido de valor semanalmente con información o promociones.
2. Evaluación	Para evaluar la propuesta de valor de la empresa se hace a través de la degustación del producto, mediante ferias de negocios con el apoyo de instituciones como FENALCO; además, en lugares establecidos de compra como supermercados llegando así al cliente final. También, se da la posibilidad de una visita empresarial, para que los clientes tengan la oportunidad de conocer el proceso de fabricación, permitiendo de esta manera una experiencia directa de calidad influyendo en la propuesta de valor.	realizar encuestas para conocer la satisfacción del cliente y evaluar su experiencia, de manera periódica recopilando datos ante la mejora de los productos; también, recolectar testimonios y opiniones que generen valor a la marca.
3. Compra	La principal fuente de compra se da por medio de la interacción directa del equipo de vendedores; también, los clientes o consumidores finales se comunican a través de medios digitales como, WhatsApp, correo electrónico y llamadas, utilizados para el proceso de venta.	Mejorar el proceso digital utilizando las redes sociales como medio de venta, a través de enlaces de compra directa y así dirigiendo al cliente a la tienda en línea (WhatsApp).
4. Entrega	Para entregar la propuesta de valor a los clientes, es primordial la gestión de la logística mediante un sistema de distribución propio, donde el equipo de vendedores se encarga de esta parte llegando así de manera directa al tendero.	Entregar la propuesta de valor por medios visuales como imágenes, presentaciones o cualquier otro medio para transmitir lo que se ofrece y sus beneficios. Tener una base de datos interna, donde se pueda observar la fidelización del cliente a través de la frecuencia de compra, de esta forma se premiará a los compradores leales por preferirnos.
5. Posventa	En la posventa algunos de los clientes o consumidores se comunica con la empresa, dejando opiniones positivas y dando solución a sus preguntas como: ¿en qué zona venden las arepas o como puede conseguir el producto? para su posterior venta o consumo. También, cuando se presenta problemas con el producto, el cliente	Utilizar Google forms para hacer encuestas de feedback del producto o servicio cada semestre, como medio de mejora interna e identificar cual es la percepción del cliente hacia la empresa y se pueda percibir el progreso. Si se presenta inconvenientes con el producto, se debe aclarar a la persona que un miembro de la organización se va a dirigir al lugar para

	llama y se envía un formato dando respuesta a través de la trazabilidad el cual el equipo de ingeniería de alimentos se encarga, además, se da medidas internas a la empresa con los colaboradores.	evaluar la situación, después se le notificara por medio de una carta o un correo la retroalimentación, además se le recompensara con un regalo una vez resuelto el problema como soporte de agradecimiento y satisfacción. Todo esto por medio de un software CRM para fortalecer las relaciones con el cliente a través de la postventa mejorando la atención y fidelización de clientes.

Fuente: Elaboración propia 2023

9.4 Análisis de percepción de los clientes

Acorde con la metodología propuesta, se desarrolló e implementó un instrumento de recolección de información primaria (Anexo. 1) con la finalidad de identificar necesidades, ofertas, satisfacción y relacionamiento con los clientes (Pareto) de Arepas *Rionegro*.

La alta competitividad en la comercialización de arepas fue ratificada por los clientes, que en su mayoría consideraron que este es un producto básico de la región y hace parte de la tradición alimentaria de Antioquia. De acuerdo con los entrevistados, este escenario favorece la aceptabilidad de la arepa en los consumidores, sin importar las marcas que la comercializan, por lo que, se registra un alto consumo diario y buena rotación en el producto (pregunta 1).

9.4.1 Valor y satisfacción

Los clientes afirmaron que *Arepas Rionegro* es una empresa competitiva en el sector. Lo cual, fue asociado, al buen servicio, la calidad y la frescura de los productos, así como a la representatividad gastronómica cultural de las arepas en la región. Además, se mencionó que el posicionamiento de la marca se debe tanto a las propiedades de calidad y sabor de los productos como a su nivel de consumo y aceptabilidad. En consecuencia, la mayor parte de los entrevistados, considera que la organización es sólida y confiable (pregunta 2).

Arepas Rionegro, de acuerdo con sus clientes se destaca por la calidad de sus productos y servicio, así como, por la frescura, la textura, el tamaño y sabor de las arepas; factores que han sido clave para el posicionamiento de la empresa (pregunta 3).

Por otro lado, al indagar por el estado actual de relación comercial con la empresa, todos los clientes) manifestaron mantener un buen vínculo. Lo cual, según algunos, se debe a la representación satisfactoria, que hacen los vendedores de la empresa, ya que, son ellos el vínculo directo que tienen con la entidad. Otros, asociaron como causales la inexistencia de problemas entre las partes o la trayectoria que durante varios años ha tenido *Arepas Rionegro* como su proveedor, aunado a su óptimo proceso de distribución y la calidez humana de sus propietarios (pregunta 4).

Como factores diferenciadores de los productos ofertados por la empresa, en comparación con los de otras marcas, los clientes refirieron el sabor, la calidad sanitaria (al nunca haber recibido devoluciones por hongos o caducidad) y el tamaño y la textura, de las arepas (pregunta 5).

9.4.2 Necesidades, deseos y demandas

Otro importante aspecto investigado fueron los factores que tiene en cuenta los clientes al momento de adquirir cualquiera de los productos ofertados por *Arepas Rionegro*. Las respuestas fueron variables e incluyeron aspectos como la envoltura, la frescura y la suavidad de la arepa , el reconocimiento de la empresa, el orden y aseo del lugar , y la versatilidad de la empresa al cumplir con diversas necesidades del sector (pregunta 6).

La preferencia por los productos de *Arepas Rionegro*, de acuerdo con los clientes entrevistados se asocia a su "excelencia" , que además de incluir los aspectos previamente citados, cumple sus necesidades, deseos y preferencia, gracias a que la empresa tiene alta capacidad de abastecimiento, amplia cobertura (inclusive en días festivos), ofrece productos frescos y su inclinación en los consumidores finales; lo cual llevan a la buena rotación de las arepas en el establecimiento (pregunta 7).

La aceptabilidad de *Arepas Rionegro* entre sus compradores, es muy alta, por su acreditación en el mercado y la predilección por la marca entre consumidores, quienes solicitan sus productos e incluso cuando estos se agotan, en algunos casos, se realizan pedidos anticipados (pregunta 8).

Por todo lo anterior, los clientes Pareto indicaron que los productos de *Arepas Rionegro* satisfacen completamente sus expectativas puesto que ellos "*buscan buena relación entre, rotación, precio y calidad*"; lo cual se ajusta a lo ofrecido por la empresa (pregunta 9).

9.4.3 Ofertas de mercado

En este sentido, se profundizó sobre la opinión de los clientes respecto a la relación precio/producto que ofrece la empresa, donde se obtuvieron dos posiciones principales: por un lado, se indicó que si bien el precio de venta de los productos es elevado con respecto al de otras marcas, es acorde a sus características y por el otro se considera que el costo de las arepas es coherente con su calidad, y cumple las expectativas del consumidor (pregunta 10).

En esta franja, también se consultó a los clientes sobre los productos, con los cuales les gustaría que la empresa amplíe portafolio y allí se obtuvo que agradaría la incursión de artículos similares a los que ofrece la competencia, como, arepa de chócolo, arepa de queso, arepa de yuca, arepa de mantequilla y arepa para rellenar (productos actuales del mercado antioqueño). Además, se considera oportuna la comercialización de arepas gruesa y rellenas de queso (pregunta11).

9.4.4 Intercambio y relaciones

Dentro de los últimos aspectos abordados, se cuestionó a los clientes sobre aspectos fundamentales en la relación con su proveedor (en este caso *Arepas Rionegro*). Esto permitió concluir que por un lado se consideran necesarias actividades para robustecer el vínculo y facilitar el trabajo en equipo. Por otra parte, se resaltó que el buen servicio favorece la relación comercial y satisface plenamente sus expectativas. Además, se sugirió a la empresa mantener sus precios, capacidad de entrega, y recepción de productos vencidos. (pregunta 12).

Los clientes, evaluaron la calidad del servicio de la entidad y lo consideraron “excelente” o “muy bueno”. Esta respuesta, fue complementada con un comentario asociado a la perseverancia de la organización, el cumplimiento de compromisos y acuerdos entre las partes, así como, la duración de la relación comercial (pregunta 13).

Para finalizar la entrevista, se preguntó a los clientes sobre los mecanismos que debería de implementar *Arepas Rionegro* para robustecer la relación comercial y se obtuvieron respuestas variables. 1) se podrían implementar estrategias digitales (aplicaciones o WhatsApp) para difundir promociones u otro tipo de información de forma más eficiente y directa con los clientes. 2) el mecanismo hasta ahora empleado ha sido satisfactorio, ya que la empresa hace seguimiento al abastecimiento de productos y el tiempo de entrega. 3) se sugiere incursionar con nuevos productos y estrategias de mercadeo (como la degustación en supermercado) (pregunta 14).

9.5 Percepción de empleados y directivos

Aunado a lo anterior, se realizó un acercamiento directo con los colaboradores internos de la empresa, tales como gerencia general, gerencia comercial y vendedores. En síntesis, el análisis permitió reconocer el estado y percepción desde los contextos internos y externos a la entidad.

9.5.1 Gerencia General

9.5.1.1 Capacitación

El primer aspecto abordado, permitió identificar que desde la gerencia general se considera que la capacitación permite a los colaboradores adquirir habilidades, conocimientos y herramientas fundamentales para desempeñar un mejor trabajo, minimizar los errores y subsecuentemente aportar al desarrollo de la organización (pregunta 1).

9.5.1.2 Problema y solución

En cuanto a la consecución de ideas o estrategias para el mejoramiento de *Arepas Rionegro*, el gerente indicó que esto se da a través de la identificación de "*necesidades o por gestión del cambio que requiera la empresa*", considerando simultáneamente el progreso de la organización y las adecuadas "*condiciones laborales de los colaboradores*", "*para mejorar productividad y los procesos*", y así fortalecer la economía empresarial (pregunta 2).

Para abordar los problemas en la empresa, el gerente, en primer lugar, identifica la causa, y luego, teniendo en cuenta las consideraciones de las demás áreas de la organización proyecta posibles soluciones, y finalmente toma, la decisión que se considera más adecuada (pregunta 3).

9.5.1.3 Política

En cuanto a la descripción de la política empresarial, la gerencia manifestó negativamente "*no contamos con una política empresarial definida, solo contamos con una política de calidad, seguridad y salud en el trabajo, que son obligaciones y deberes del empleador y trabajador*" (pregunta 4).

9.5.1.4 Incentivos

Arepas Rionegro ofrece bonificaciones a los empleados en el mes de diciembre, siendo este un incentivo adicional. Este hecho, se debe a que previamente, se trató de implementar un incentivo monetario y la falta de colaboración llevó a la posterior eliminación (pregunta 5).

9.5.1.5 Equipo de trabajo

Cuando el gerente general no está presente en la organización, el equipo de trabajo "*responde con las actividades programadas en cada área*". Se cuenta, además, con un líder a cargo en la zona de producción (pregunta 6).

En cuanto a la implementación de indicadores de productividad o gestión, el entrevistado afirmó que la empresa actualmente no los usa, pero, reconoce la importancia de su ejecución, para *"medir y evaluar el desempeño en las áreas, y poder mejorar en cuanto a los resultados obtenidos"*; a su vez, añadió que a futuro, le gustaría ver la empresa alineada con los objetivos y usando esta herramienta para que las áreas trabajen articuladamente en pro de la toma de decisiones eficientes (pregunta 7).

9.5.1.6 Información

El gerente valora la información suministrada por los empleados y la considera un medio de mejora constante en la organización, puesto que ello, contribuye al desarrollo de la misma y por eso cada colaborador debe sentirse escuchado, valorado y tenido en cuenta por su líder (pregunta 8).

Gerencia afirmó que le gustaría contar con un plan de ventas claro y difundido oportunamente dentro de la empresa, ya que la considera una herramienta útil para visualizar las metas a desarrollar y su posterior alcance (pregunta 9).

El gerente manifestó que considera necesario diseñar la ruta de trabajo donde los miembros de la organización visualicen el plan estratégico, porque esto ayudaría a identificar cuáles son aquellas actividades o procesos a seguir, además, fortalecería la comunicación interna de una forma más efectiva y es un medio de mejoramiento de gestión organizacional como punto de referencia (pregunta 9A).

Además, el gerente mencionó de forma más detallada que la implementación de un mecanismo de supervisión haría más dinámicos los procesos al interior de la organización, *"es esencial poder contar con líderes y supervisores de confianza, además de disponer con personal capacitado para dichas funciones en el área de trabajo especialmente en producción*"; referencia que complementó con "*la capacitación en calidad, gestión humana, y seguridad y salud en el trabajo, también se debería de tener en cuenta en el futuro, así como la automatización de procesos especialmente en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado*" (pregunta 9B).

Parte del conocimiento que tiene el gerente de la articulación actual entre las áreas y su posible mejoramiento incluye el que la empresa actualmente cuenta con las zonas establecidas y sus respectivas responsabilidades donde cada colaborador ejecuta su labor en base a sus capacidades. Además, considera necesario compartir información sólida entre los equipos de la organización, para su posterior fortalecimiento interno. Así mismo, ve la obligación de la implementación de objetivos comunes en el equipo de trabajo, para así trabajar en una misma línea en cuanto al logro del crecimiento empresarial. Por último, la capacitación del líder es oportuna

para el desarrollo de sus actividades de una forma eficiente y la definición de roles son igualmente importante para evitar confusiones y mejorar el funcionamiento de la organización (pregunta 9C).

El gerente visualiza a la empresa en 5 años, con mayor crecimiento interno y externo, con mejora o innovación en procesos y la expansión a nuevos mercados, con más proyección y la definición de logros a corto, mediano y largo plazo (Pregunta 9D).

9.5.2 Gerencia comercial

9.5.2.1 Relación

La gerencia comercial actual piensa que la relación de *Arepas Rionegro* con sus clientes ha sido estable, pero considera la mejoría, además, afirma que se han manejado buenos lazos de comunicación (pregunta1).

Esta área es la encargada de evaluar la interacción entre clientes y vendedores, y manifiesta que este proceso se ha desarrollado de forma respetuosa buscando la comprensión y diálogo entre las partes (pregunta 1A).

9.5.2.2 Implementación de un sistema

Desde la dirección comercial se manifestó que es necesario llevar un registro total de ventas, porque ello facilitaría las actividades de contabilidad y se mejoraría el desempeño en ventas (pregunta 2).

9.5.2.3 Comportamiento comercial

Respecto a su comportamiento de mercadeo, la gerencia comercial comentó que, en los últimos 2 años, la empresa ha manejado descuentos y promociones en algunas rutas asignadas, generando un mayor vínculo entre los supermercados o cadenas grandes, y considera que podría mejorarse esta área con herramientas innovadoras (pregunta 3).

9.5.2.4 Base de datos

La persona entrevistada manifestó la importancia de disponer de un registro de clientes para que la organización reconozca a la totalidad de sus compradores, y que carecer de ella, evidencia una falencia interna, pues solo el vendedor conoce esta información (pregunta 4).

Además, añadió que los datos básicos relacionados con los clientes se deberían difundir en las áreas de ventas, gerencia y calidad, lo que llevaría a un conocimiento preciso, globalizado y sincrónico (pregunta 5).

9.5.2.5 Planear

Sobre la importancia de planificar estrategias y metas de ventas en una empresa es por el enfoque hacia un objetivo organizacional, la gerencia indicó que, seria buscar el crecimiento, la innovación

y mantener la calidad de los productos, lo que le ayudaría a mantener altos estándares para potenciar su nivel competitivo (pregunta 6).

9.5.2.6 Producto y retención de clientes

Las características que principalmente promueven la aceptabilidad en el mercado de los productos de *Arepas Rionegro* son, "*el sabor, olor, textura y calidad*", afirma gerencia comercial (pregunta 7).

Desde la dirección de esta área se considera que es importante comenzar a ejecutar estrategias de fidelización de clientes direccionadas desde el área de ventas, toda vez que esto puede a corto y mediano plazo para favorecer la estabilidad en los clientes y a largo plazo, mejorar la rentabilidad (pregunta 8).

Gerencia manifestó que, para dar a conocer los productos ofertados por *Arepas Rionegro*, se deberían implementar los siguientes canales de comunicación: medios digitales, una aplicación, canal de televisión regional o local y emisoras de las subregiones a donde llega la empresa (pregunta 9).

Esta gerencia indicó que si bien, *Arepas Rionegro* solo llega a tres zonas de Antioquia (oriente, occidente y suroeste), se considera oportuno ampliar el mercado a más regiones. Para lo cual, se deberá realizar un análisis interno sobre la capacidad técnica y organizacional disponible, así como, una evaluación de mercadeo (pregunta 10).

Se preguntó, además, si se consideraba oportuno ampliar el portafolio de *Arepas Rionegro*, a lo que respondió *"sí"*, indicando que *"a mayor oferta de productos, mayor posibilidad de satisfacción para un cliente"*, y que ello podría conllevaría a mejorar el desarrollo y potenciar la

rentabilidad de la empresa; destacando que, desde su conocimiento del mercado, los productos que sugeriría son arepas de yuca y de queso (pregunta 11).

9.5.2.7 Ejecutar planes

En cuanto al fortalecimiento de la dinámica de ventas en la empresa, la dirección comercial, considera necesario implementar estrategias como: ejecución de las 4 p del marketing, establecer metas medibles en el área, fortalecer las relaciones con los clientes, mejorar los canales de ventas, identificar oportunidades en el mercado, resaltar el valor diferenciador frente a la competencia, invertir en la formación de los vendedores y establecer incentivos (pregunta 12).

9.5.3 Vendedores

9.5.3.1 Experiencia

Los vendedores de *Arepas Rionegro* entrevistados indicaron llevar aproximadamente entre 1 y 2 años vinculados a la empresa (pregunta 1) y definieron su experiencia como satisfactoria, productiva, de aprendizaje diario, crecimiento personal y profesional, complementándolo, con el excelente ambiente laboral y su comodidad en la ruta asignada (pregunta 2).

9.5.3.2 Control

Respecto al seguimiento a los procesos de venta en la organización, los vendedores indicaron que esto permitiría tener un mejor control, analizar el crecimiento empresarial, y favorecer el desarrollo del sistema de ventas. En general, ellos indicaron que este proceso ayudaría a que se tuvieran objetivos claros en el área de ventas y de requerirse se podría investigar el comportamiento de la empresa en el sector (pregunta3).

En este mismo sentido, consideraron que para *Arepas Rionegro* sería oportuno contar con la figura de gerente comercial guiada por una persona líder que plantee objetivos y conduzca al crecimiento de la organización. Simultáneamente con esto habría un mejor seguimiento hacia los vendedores en cuanto a su actitud teniendo de esta forma una vigilancia continua a su labor y con ello se mejoraría la atención y el sector de ventas al generar orden y control (pregunta 4).

9.5.3.3 Marketing

De acuerdo con los entrevistados, el área de ventas de la empresa, se podría dinamizar, a través de promociones y ofertas, identificando necesidades para innovar en cuanto a los productos, incentivar a los clientes para que las difundan y así mismo los consumidores finales conozcan la calidad de los productos de la marca (pregunta 5).

9.5.3.4 Posicionamiento

Respecto a que el vendedor recuerde a los clientes con facilidad, ellos se refirieron a la obtención de grandes ventajas para la empresa, porque mejoraría la imagen de la marca, el cliente se sentiría tenido en cuenta y se mejoraría las tareas de reparto, además se generaría confianza entre las partes; ya que esto fortalece la atención al minimizar los errores o incumplimiento en las entregas, potenciando el posicionamiento y recordación de la marca (pregunta 6).

9.5.3.5 Ejecución de estrategias

Por otro lado, los entrevistados mencionaron que, para *Arepas Rionegro* implementar estrategias comerciales, si generaría un crecimiento en las ventas de la empresa y ello a su vez pondría al auge empresarial (pregunta 7).

9.5.3.6 Sistema

También se preguntó, cuál sería el mejor mecanismo de registro total de ventas, donde, los entrevistados descartaron el sistema digital o software, ya que, según ellos un registro de ventas en la postventa, no funcionaría, puesto que los productos que se ofrecen son perecederos y la necesidad es instantánea. Además, en el caso de que algún cliente está sin arepas o requiere cambios (producto vencido) se tiene que dar una solución rápida al problema. Por último, resaltan, que empresas dedicadas a la misma actividad, funcionan con el mismo mecanismo, vendedores y

entregadores inmediatos, ratificando que el uso de ese sistema es viable para organizaciones que ofrecen productos con un ciclo de vida largo (pregunta 8).

9.5.3.7 Producto

Los vendedores entrevistados afirmaron, que los productos ofertados por *Arepas Rionegro* sí cubren la totalidad de las necesidades o preferencias del cliente, por ende, sus productos cuentan con buena aceptabilidad, además, la arepa es tradición de la región antioqueña, por lo cual, las personas buscan este alimento a la hora de complementar las comidas, siendo este un factor satisfactorio. En contraste, otros vendedores consideran que la empresa requiere implementar ofertas a clientes y consumidores, como por ejemplo el descuento por paquetes adquiridos o una bonificación en unidades del producto adquirido. Adicionalmente, todos, plantearon la oportunidad comercial de ampliar el portafolio con productos de nuevos sabores, dentro de los que destacaron arepa de chócolo, arepa de queso, arepa para rellenar, arepa de yuca, y la arepa de mantequilla (pregunta 9).

9.5.3.8 Oferta y demanda del mercado

Se indagó también sobre su criterio respecto a la relación oferta/demanda de *Arepas Rionegro*, y los entrevistados, la describieron como muy buena; pues la oferta y la demanda son aceptadas y se ajustan a la dinámica del mercado. En este mismo sentido, se mencionó que en general la demanda de productos varía en relación a la época del año así, a comienzos, la demanda es muy regular

(mala), a mitad de año es mayor (buena) y en diciembre aumenta significativamente (excelente). Lo cual, de acuerdo a los vendedores, se complementa con el hecho de que la empresa siempre está pendiente de las circunstancias que se puedan presentar en el mercado para solucionar la situación que se presente, es decir, se ajusta satisfactoriamente a la demanda de sus productos (pregunta10).

9.5.3.9 Identificación de nuevos clientes

La mayor parte de los vendedores, afirmó que identifican a nuevos clientes potenciales cuidando el no afectar a sus clientes actuales, por ejemplo, cuando se abre un nuevo local se analiza su ubicación y si esta no afecta a los demás se ofrece el portafolio empresarial. Además de esto, otro factor clave es el estudio al cliente, ya que se debe manejar un lenguaje asertivo en el que se promocione el producto, pero no se afecte una potencial relación comercial. Aunado a lo anterior, los vendedores afirmaron tener excelentes vínculos con los compradores actuales, gracias a la buena comunicación, atención, servicio, constancia y cumplimiento en las horas de entrega pactadas (pregunta11).

9.5.3.10 Comportamiento comercial

Por otra parte, al consultar por la percepción que tienen los vendedores sobre la dinámica comercial de *Arepas Rionegro* en los últimos 2 años, se indicó que, desde su rol, hacen aportes para que la organización crezca, a través de campañas de la empresa o propias, para dar a conocer la marca a

través de clientes nuevos. También, mencionaron que, a los tenderos actuales, se les trata de dar un paquete de más para motivarlos.

Sin embargo, algunos entrevistados recalcaron que hay una falencia como organización puesto que se carece de un gerente comercial para que los guíe de forma adecuada(pregunta12).

9.5.3.11 Objetivos

Por último, se consultó la opinión de los distribuidores ante la posibilidad de que en la entidad se definieran metas de venta, frente a lo que se obtuvieron tres posturas: por una parte, se consideró que esto podría llevar a mejoras en la organización por el aumento de clientes, mejoras en la atención y satisfacción de los clientes. Mientras que, de otro lado, se sugirió que la implementación de metas debería ir acompañada de proyecciones viables y justas, incentivos a los trabajadores y clientes, y un margen de cambios sin perdidas. Además, se describió que al ser una solicitud hecha por la organización sería su obligación como colaborador cumplir dichas metas, para alcanzar el objetivo (pregunta 13).

9.6 Estrategias orientadas a la comercialización tradicional y digital

1. Fortalecer estrategias de marketing personalizado, a través de canales digitales, por ejemplo, recordando al cliente que el producto está por agotarse y sugiriendo paquetes de venta con contenido similar al que se incluye con frecuencia en los pedidos.

2. Difundir e implementar estrategias de e-commerce, a través del diseño y publicación frecuentemente de contenido de interés a través de redes sociales como Facebook e Instagram.
3. Transmisiones en vivo como excelente estrategia de comercialización que se puede aprovechar para difundir grabaciones sobre experiencias exitosas de los clientes, la anterior función está presente en la mayoría de las redes sociales y plataformas como YouTube, ya sea como grabaciones de las personas durante sus compras o cuando se presentan las novedades de la marca.
4. Proyección de incursión de nuevo/s producto/s acompañado de metodologías de promoción y difusión tanto en clientes habituales como en otros potenciales para expandir el mercado vigente.
5. Mejorar el canal de comunicación a través de la implementación de la encuesta de experiencia del cliente y evaluar su satisfacción.
6. Impulsar el consumo y posicionamiento de la marca en colaboración con los clientes a través de actividades de sampling (degustación) en los establecimientos para que los clientes finales conozcan el producto.
7. Realizar eventos de lanzamiento de nuevos productos o crear alianzas estratégicas con otras empresas a fin de potencializar la captación de nuevos compradores y robustecer la imagen de *Arepas Rionegro*.

9.7 Estrategias para el mejoramiento interno de la organización hacia la proyección comercial

1. Abrir nuevas cuentas de correo electrónico, para realizar trazabilidad independiente a los procesos como compra y facturación de forma que sean procesados y tramitados oportunamente y así se aumente el nivel de satisfacción en los clientes.
2. Integrar un sistema o software CRM gratuito para PYMES, enfocado en ventas y atención al usuario, a fin de mejorar la gestión con los clientes existentes que se comunican por medios digitales, además, evaluar los planes ofertados por el desarrollador y su posible inversión.
3. Fortalecer el sistema de incentivos no monetarios para los colaboradores de ventas, de esta forma se busca motivar a los vendedores y generar mayor rendimiento en sus actividades, ayudando al crecimiento de la organización.
4. Actualizar la base de datos de los clientes actuales, para que la empresa disponga de una perspectiva más amplia de sus contactos, que facilite el análisis, evolución y desarrollo actividades internas y toma de decisiones.
5. Creación y asignación del cargo de gerencia comercial, con funciones para evaluar, gestionar y planificar, el mejoramiento y crecimiento empresarial.
6. Fortalecer el área de mercadeo con la incorporación de personal capacitado en la implementación del *marketing*; alineado con los objetivos comerciales de la organización.
7. Incorporar al proceso productivo maquinaria inventariada que aún no se ha utilizado, para que con su implementación se puedan desarrollar nuevos productos, expandir la marca en el mercado; que debe complementarse con capacitación del personal para su correcta operación.
8. Diseñar y difundir la ruta de trabajo, como herramienta visual, para los miembros de la organización, identifiquen procesos y objetivos comunes de su equipo.

9. Efectuar un plan de mejora e innovación en el material utilizado para el empaque de los productos, de manera que la empresa pueda acreditar su responsabilidad ambiental.
10. Robustecer la estrategia de distribución directa, ya que ello, genera confianza y fidelización y puede implicar a su vez la expansión del mercado, por el reconocimiento voz a voz de la empresa por la calidad de sus productos.
11. Impulsar la fidelización y motivación con la marca haciendo obsequios a los clientes más destacados.
12. Fortalecer la relación con clientes actuales, a través de la mejora en la comunicación, capacitando al personal de ventas en lo referente a capacidades blandas.
13. Desarrollar un plan de ventas (previamente difundido en la organización), donde se plasmen las acciones y actividades, así como su respectivo verificador de desarrollo o cumplimiento.

10 LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

- Gran porcentaje de los vendedores indicó que la implementación de un sistema total de ventas no sería funcional, ya que se maneja un producto perecedero. Sin embargo, se sugiere a la entidad evaluar un CRM para clientes que se comunican por canales digitales. Puesto que ello, puede significar una mejor experiencia y atención al cliente.
- De acuerdo a los resultados del presente estudio, se considera necesaria la incorporación de la figura de gerencia comercial; para potenciar el crecimiento de la empresa. Ya que, si bien en *Arepas Rionegro* actualmente las funciones de esta dependencia son asumidas por la gerencia general y los vendedores, se requiere un funcionario que establezca comunicación continua y directa con el equipo de trabajo.

- El marketing en *Arepas Rionegro* representa simultáneamente desafío y oportunidad, toda vez que requiere del fortalecimiento de las estrategias anteriores, así como del diseño e implementación de nuevos planes y herramientas de mercadeo para ratificar e incrementar su posicionamiento en el mercado.

11 CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico interno y externo, se identificaron fortalezas, oportunidades, áreas de mejora, amenazas y desafíos que enfrenta la empresa en su entorno competitivo; información trascendental en la consolidación de planes de acción hacia la optimización del rendimiento y la competitividad de la organización.
- *Arepas Rionegro* ha tenido un crecimiento sostenido pero limitado en las subregiones de Antioquia, debido a que el reconocimiento de la marca se limita a sus clientes actuales. Por esto, se plantearon estrategias de mercado a fin de incrementar la difusión y posicionamiento de la marca en clientes potenciales y mercados adyacentes.
- La empresa deberá robustecer sus conocimientos en marketing, para fortalecer sus procesos internos y gestionar el mejoramiento del área comercial, de forma, que se puedan poner en práctica las estrategias comerciales diseñadas e ir ajustándose a un entorno comercial en constante evolución.
    - El desarrollo del presente estudio permitió consolidar importantes hallazgos en una línea temática inexplorada en la organización. Lo que refleja la oportunidad para que la academia continúe aportando al desarrollo socioeconómico de la región y el departamento.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Betancur Martínez, M. (2017). Memoria metodológica del plan exportador para la pyme Agrícola Varahonda S. A. para su estrategia comercial dentro del marco del Grupo Antioquia Exporta Más.

Proaño Villlavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA. *3C Empresa*, 50-56. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56

Álvarez, C. E. (2011). Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Limusa.

ANDI. (2023). *BALANCE 2022 Y PERSPECTIVAS 2023.* file:///C:/Users/LeNoVo/Downloads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%202023%20(1).pdf

Antioquia, U. d. (2021). *Boletín económico municipal antioquia 2021*. https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/01f804f9-afc9-49c0-8685-b9afb1ff1864/RIONEGRO+2022.pdf?MOD=AJPERES&CVID=o04z964

Ardila Tristancho, J. A. (2017). MEMORIA METODOLÓGICA: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA RTD S.A.S. EN EL MARCO DEL PROGRAMA ANTIOQUIA EXPORTA MÁS.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Pearson Education. https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez , O. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS . *Scientia et Technica*, 64.

Bava Russo, F. (2017). *Filadd.* https://filadd.com/doc/0-evolucion-comercial-doc-tecnicas-y-estrategias

Benavente Quesquén, J. E., Flores Rodas, Jorge Leonaldo, Junchaya Pachas, José Alberto, & Vizcarra Costa, Rafael Fernando. (2020). Plan de Negocio para la Implementación de una Empresa que Brinde Servicios de Procurement a través de una Plataforma Web B2B Las Compras, una Solución Tecnológica. *ESAN*. https://doi.org/https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2135/2020_MADTI_18-1_01_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blanco Lizarazo, C. M., Gamboa Marín, A., Vega, S., Jiménez Rodríguez, L. P., & Sánchez B, I. C. (2019). Assessment of dietary exposure to aflatoxin B1 from corn arepas in Colombia. *Taylor & Francis, 36*(7), 1109-1117. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19440049.2019.1615643

Bonciu, E. (2017). FOOD PROCESSING, A NECESSITY FOR THE MODERN WORLD IN THE CONTEXT OF FOOD SAFETY: A REVIEW. *Annals of the University of Craiova - Agriculture, Montanology, Cadastre Series, 47*.

Carvajal García, M., Zuluaga Arango, P., Ocampo López, O., & Duque Gómez, D. (2019). Las exportaciones de plátano como una estrategia de desarrollo rural en Colombia. *CENES, 38*(68), 113-148. https://doi.org/https://doi.org/10.19053/01203053.v38.n68.2019.8383

Castellanos Díaz, J. A. (2021). *Estrategia de ventas para aumentar la participación del mercado y el numero de prospectos en la compañía.* Pontificia Universidad Javeriana. http://hdl.handle.net/10554/54049

Castro Campos, C. A. (2020). Estrategia de promoción de ventas para las micro, pequeñas y medianas empresas, inscritas en Centro Integral de Desarrollo Empresarial de las

Pequeñas y Medianas Empresas (CIDEPYME) en la región del Caribe, a través de Tecnologías de Información y Comunic. *Kérwá repositorio*.

CCOA. (6 de 1 de 2023). *Formulacion de Centro de Innovacion del Oriente*. https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2023/01/Formulacion_de_Centro_de_Innovacion_del_Oriente-BP.pdf

Chiesa, F. (2004). Metodología para selección de sistemas ERP. *Reportes técnicos en ingeniería del software*, *6*(1), 17.

Coca Carasila, M. (2006). El concepto de marketing: pasado y presente. *Perspectivas*, *9*(18), 41-72. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942516002

Confecámaras. (24 de 01 de 2023). *Más de 310 mil en empresas se crearon en Colombia en 2022*. https://confecamaras.org.co/noticias/865-mas-de-310-mil-en-empresas-se-crearon-en-colombia-en-2022#:~:text=Durante%20el%202022%20se%20crearon,con%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.

CORNARE. (2014). *Plan de gestión ambiental regional 2014-2032.*

Cortés Capador, A. P., & Rodríguez Mongui, J. S. (2020). ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DEL SECTOR CACAOTERO DEL MUNICIPIO DE CHAPARRAL EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.

countrymeters. (24 de 4 de 2023). *Población de Colombia* . https://countrymeters.info/es/Colombia

Cruz, R. G. (2002). *Marketing Internacional 4ta edición.* ESIC. https://doi.org/https://www.google.com.co/books/edition/Marketing_internacional/uS9QbFna1jIC?hl=es&gbpv=1

DANE. (26 de 4 de 2022). *Comunicado de prensa pobreza monetaria año 2021*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2021/Comunicado-pobreza-monetaria_2021.pdf

Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *pensamiento y gestión*(40), 184-202. https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810

Delgadillo Moreira, M. (2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *PERSPECTIVAS*(27), 73-90. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231005

Desarrollo, S. d. (2021). *Fábricas de Productividad*. https://rionegro.gov.co/fabricas-de-productividad/

Díaz Tibaquirá, M. (2021). ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS POR MEDIO DE LA ÚLTIMA MILLA EN COLOMBIA.

Ferrer Serna, L. (2009). PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ESTRATEGIAS PARA GRANDES CADENAS DISTRIBUIDORAS DE MARCAS PROPIAS: SECTOR DE ALIMENTOS.

García Sánchez, M. D. (2008). *Manual de marketing.* ESIC. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=J6qMCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=que+se+entiende+por+marketing&ots=S_jik3NNhb&sig=veo3xLI-FEvJQUv5azgSp8GuUbA#v=onepage&q=que%20se%20entiende%20por%20marketing&f=false

Garzón, K. J. (2023). Estrategias comerciales como herramienta para la gestión de ventas de las microempresas del sector Luis Naveda del Cantón Flavio Alfaro. *UNESUM*. https://doi.org/https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5173/1/ALMEIDA%20GARZ%c3%93N%20KARELIS%20JAMILETH.pdf

Gómez Gómez, J. F. (2017). Memoria metodológica del plan exportador para la pyme antioqueña Bienestar y Nutrición S. A. S. - Ma´Snacks para su estrategia comercial en el marco del Grupo Antioquia Exporta Más.

Hacienda, S. D. (2021). *Alcaldia municioal de Rionegro.* https://rionegro.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/MFMP-2021-2030.pdf

Informa, A. (23 de 4 de 2021). *Índice de Pobreza en Rionegro es del 10,8%*. https://antioquiainforma.com/indice-de-pobreza-en-rionegro-es-del-108/

Inpsicon. (9 de 5 de 2018). *Consumo Local: Arepa Colombiana*. https://inpsicon.com/consumo-local-arepa-colombiana/

INVIMA. (s.f.). https://normograma.invima.gov.co/normograma/docs/arbol/1000.htm

Loor Cedeño, G. M., Espinoza Arauz, M. Y., & Mejía Ruperti, L. M. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), 27*(5). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740021

Martínez Rodríguez, J. (2015). PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2014-2015.

Martínez Sánchez, J. M. (2010). *Marketing.* Firmas Press. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YtPnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+conoce+el+marketing&ots=AnhB-2E92C&sig=Vi37AX8xFezH55rHxiOItl6Ms5A#v=onepage&q=que%20conoce%20el%20marketing&f=false

Melgarejo, Z., & Simon Elorz, K. (2019). Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: una aproximación no paramétrica. *Estudios Gerenciales, 35*(151), 190-202. https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3162

Mendoza Sánchez, A. K., & Rey Ayala, L. Á. (2021). Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica para la Mipyme DONDE JAIRO LAS MEJORES AREPAS Años 2020 a 2024.

Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *uno sapiens, 4*(8), 1-2.

Mintrabajo. (2015). *Mintrabajo decreto 1075 del 2015.* https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2017.pdf/1f52e341-4def-8d9c-1bee-6e693df5f2d9

MINTRABAJO. (5 de 2023). *mintrabajo.gov.co*. https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo

Montes, C. (14 de 04 de 2023). La industria de alimentos en Colombia sigue creciendo: ya llega a más de 120 países. file:///C:/Users/LeNoVo/Downloads/Montes%20(2023).pdf

Montoya Agudelo , C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de futuro, 17*(1), 135-136. https://doi.org/ http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005&lng=es&tlng=es.

Múnera Ibarra, M. (2022). FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE VIVIENDA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO.

Naranjo Ramírez , S., & Arias Giraldo, S. (2020). Tendencias en el mundo de la gastronomía y la alimentación: una revisión desde la perspectiva colombiana. *Redalyc, 26*(50), 51-65.

Nutriceres. (2021). *¿Quiénes Somos? Nutrición consciente para la región y el país.* https://nutriceres.gov.co/quienes-somos/

Ocampo López, O. L., Mendoza Correa, V. H., & Serna López, M. L. (2021). Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de Alimentos y Bebidas en Caldas.

Entramado, *17*(2), 110–128. https://doi.org/https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7810

Ocampo, G. A. (s.f.). *La sazón de las culturas: conformación y cambio de la cocina antioqueña desde la época de la colonización hasta inicios del siglo xx*. https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/campanas/sazones-saberes-culinarios/la-sazon-de-las-culturas

Osterwalde, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.*

Perez Ayvar, Y. Y. (2021). Estrategia de ventas en las micro y pequeñas empresas rubro artesanía en la asociación de artesanos Shosaku Nagase, distrito Ayacucho, 2019. *Uladech Católica* .

Piedrahíta Vadón, G. F. (2017). MEMORIA METODOLÓGICA DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA PYME ANTIOQUEÑA MI CALZATURE S. A. S., ESTRATEGIA COMERCIAL EN EL MARCO DEL GRUPO ANTIOQUIA EXPORTA MÁS.

Portafolio. (14 de 4 de 2023). *Razones por las que la reforma laboral afectaría a las empresas*. https://www.portafolio.co/economia/seis-aspectos-de-la-reforma-laboral-que-afectarian-a-las-empresas-581438

Puentes Duarte, A., Bermeo Barrera, F., & Lenis Muños, N. (2018). Posicionamiento de marca con el marketing digital en Colombia para la empresa Campos de Café por Siempre.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 385.

República, L. (23 de 2 de 2023). *Impacto combinado de las grandes reformas*. https://www.larepublica.co/especiales/actualidad-juridica/impacto-combinado-de-las-grandes-reformas-3551862

Rico Belda, P., & Cabrer Borrás, B. (2021). La importancia de los factores internos y externos en el éxito empresarial. *Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, 32*, 241-256.

Rionegro, A. d. (12 de 10 de 2022). *Para el 2023, Rionegro tendrá un presupuesto aforado en $626.925 millones y una mayor inversión en programas sociales y de cultura*. https://rionegro.gov.co/es/noticias/para-el-2023-rionegro-tendra-un-presupuesto-aforado-en-626-925-millones-y-una-mayor-inversion-en-programas-sociales-y-de-cultura/

Rionegro, A. m. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023.* https://rionegro.gov.co/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Desarrollo-2020-2023.pdf

Rivera Vilas, L. M. (2013). *Decisiones en marketing cliente y empresa.* Universitat Politècnica de València. https://doi.org/http://hdl.handle.net/10251/70730

Sarmiento Pinedo, E., & Barrios Ríos, C. A. (2022). PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UNA SEDE COMERCIAL DE LA EMPRESA QUESERA PRIMAVERA EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO.

Selman, H. (2017). *Marketing digital.* Ibukku. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kR3EDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=qu%C3%A9+es+marketing&ots=KIpGQu23kU&sig=oIc2RgTNbopmwcJUIaVkiA3GJCk#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20marketing&f=false

Semana. (24 de 9 de 2021). *Se calienta el mercado de la arepa: llega un peso pesado a competir | ¿De quién se trata?* https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/se-calienta-el-mercado-de-la-arepa-llega-un-peso-pesado-a-competir-de-quien-se-trata/202155/

Seo, Y. W., & Chae, S. (2016). Market dynamics and innovation management on Performance in SMEs: Multi-agent simulation approach . *Procedia Computer Science, 91*, 707-714. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.060

SINIC. (s.f.). *Gastronomía del departamento de Antioquia*. https://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=05&COLTEM=214

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Decimocuarta edición Fundamentos de marketing.* McGraw Hill.

Suárez Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka, 01*(022), 209-227. https://doi.org/https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943

Vázquez, E. F. (2015). *Estrategias de Comercialización.* OmniaScience. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/oms.292

Velásquez Martínez, S., & Cuestas González, L. (2018). Estrategias de internacionalización en el sector cafetero colombiano; Caso Café Castillo de Santa Rosa.

Viteri Luque, F. E., Herrera Lozano, L. A., & Bazurto Quiroz, A. F. (2017). Las Tendencias del Marketing: Cuales son y definiciones. *Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 1*(5), 974-988. https://doi.org/10.26820/recimundo/1.5.2017.974-988

Viuche Ducuara, A. (2017). PROPUESTA DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRUTAS DE LA FAMILIA PASSIFLORA EN COLOMBIA CON BASE A UN MODELO PROSPECTIVO.

Zelicovich, J. (2019). Acuerdos comerciales profundos y cadenas globales de valor: el caso de Chile, Colombia y Brasil. *CENES, 38*(68), 81-112. https://doi.org/https://doi.org/10.19053/01203053.v38.n68.2019.8808

Zhang, R., Ma, S., Li Li, Zhang, M., Tian, S., Wang, D., Liu, K., Liu, H., Zhu, W., & Wang, X. (2021). Comprehensive utilization of corn starch processing by-products: A review. *Grain & Oil Science and Technology, 4*, 89-107. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.gaost.2021.08.003

13. ANEXOS

Gracias a los clientes, a gerencia general, gerencia comercial y vendedores de la empresa *Arepas Rionegro,* para dar el consentimiento y suministrar información referente a la percepción que tienen de su entorno.

Agradezco la disposición de tomar contacto con usted para realizar esta entrevista con propósito de, diseñar una estrategia comercial para el portafolio de productos de la empresa *Arepas Rionegro*. El objetivo de esta investigación es desarrollar estrategias comerciales, apoyadas en una investigación de mercado buscando dar solución a las preocupaciones comerciales y proyectando de manera eficiente un ajuste entre lo producido, lo comercializado y el potencial del mercado.

El presente trabajo es con la finalidad de obtener el título de Administración de Empresas en la Universidad Católica de Oriente. Así mismo, la participación de los entrevistados es de manera voluntaria y la información que se recoja será confidencial y su uso solo será con fines académicos.

Las entrevistas serán realizadas con autorización previa de su posterior grabación, la información que se proporcionará se sistematizará y se analizará sin que sus nombres figuren en ningún momento, solo las respuestas se tendrán en cuenta.

¿Estás de acuerdo a la posterior grabación de la entrevista con fines académicos?

13.1 ANEXOS 1: Formularios de entrevistas

CLIENTES PARETO	
	Nombre del establecimiento comercial
	Municipio
	Nombre del entrevistado
1.	¿Cómo describe en el contexto local el mercado del sector de las arepas?
2.	¿Consideras que Arepas Rionegro es una empresa competitiva en el mercado? ¿Por qué?
3.	¿Por qué se destaca la empresa Arepas Rionegro?
4.	¿Cómo describe su relación comercial actual con Arepas Rionegro?
5.	¿Por qué consideras que nuestros productos (arepa) son distintivos frente a los de otras marcas del mercado?
6.	¿Usted como cliente cuáles factores tiene en cuenta en el momento de adquirir nuestros productos (arepa) en cualquiera de sus presentaciones?
7.	¿Cómo califica nuestros productos y considera que estos satisfacen las necesidades, deseos o preferencias del sector?
8.	¿Cómo describe la aceptabilidad de nuestros productos entre sus clientes?
9.	¿Nuestros productos satisfacen tus expectativas como cliente?
10.	¿Qué opina sobre la relación precio/producto, que actualmente ofrecemos (en cualquiera de sus presentaciones)?
11.	¿Qué productos le gustaría que incluyéramos en nuestro portafolio (productos no ofrecidos actualmente)?
12.	¿Qué es lo buscas en una relación con un proveedor?
13.	¿Cómo es el servicio de atención al cliente que presta Arepas Rionegro?
14.	¿Qué mecanismos considera debería implementar Arepas Rionegro para mejorar su relación con el cliente?

GERENCIA GENERAL	
1.	¿Consideras que la capacitación del personal que elabora en tu empresa aporta al desarrollo de la misma? ¿Por qué?
2.	¿Cómo surgen en su empresa las ideas o estrategias de mejoramiento y por qué considera que este método es valioso?
3.	¿De qué forma aborda los problemas que se presentan en las áreas de tu organización?
4.	Describa brevemente la política empresarial de la empresa.
5.	¿Qué beneficios ofrece la empresa a sus empleados para incentivar su productividad y fidelización hacia la empresa?
6.	¿Cómo funciona tu equipo de trabajo cuando no estas presente?
7.	¿Sus empleados cuentan con indicadores de productividad o gestión claros? ¿son cuantitativos o cualitativos?
8.	¿Qué valoras más de los reportes o de la información que te suministran tus empleados?
9.	¿Le gustaría contar con un plan de ventas claro y difundido en la organización?

A.	¿Consideras importante elaborar una herramienta visual que le permita a todos los miembros de la organización conocer la ruta de trabajo para cumplir satisfactoriamente con un proceso? ¿por qué?
B.	¿Qué mecanismos de supervisión podrías implementar para hacer más dinámico y eficiente el flujo de trabajo dentro de la empresa?
C.	¿Conoces el estado actual de articulación entre las áreas de tu empresa? ¿Se debería mejorar?
D.	¿Cómo te gustaría ver a tu empresa en 5 años y que harías para llegar a ese punto?

GERENCIA COMERCIAL	
1.	Describa brevemente las relaciones comerciales de Arepas Rionegro con sus clientes.
	a. ¿Cómo evalúa la interacción entre vendedores y clientes de la empresa?
2.	¿Considera importante llevar un registro de la totalidad de ventas que realiza la empresa? ¿Por qué?
3.	¿Cómo ha sido el comportamiento comercial de Arepas Rionegro en los últimos 2 años?
4.	¿Por qué la empresa debe disponer de un registro de clientes o un CRM?
5.	¿En qué áreas de la empresa se debería de difundir la información relacionada con los clientes? ¿Cuáles serían los beneficios?
6.	¿Por qué se debería planificar la estrategia y metas de ventas en la empresa?
7.	¿Cuáles son las características que facilitan la aceptabilidad de Arepas Rionegro en el mercado?
8.	¿Cuál es la importancia de implementar estrategias de fidelización de clientes desde el área de ventas?
9.	¿Qué canales de comunicación vigentes considera apropiados para dar a conocer los productos que oferta Arepas Rionegro?
10.	¿A qué zonas de Antioquia actualmente llegan productos de Arepas Rionegro? ¿Esta área de distribución podría ampliarse?
11.	¿Desde su experiencia considera oportuno qué Arepas Rionegro amplié su portafolio existente?
12.	¿Qué estrategias considera necesarias para fortalecer la dinámica de ventas dentro de la organización?

VENDEDORES	
1.	¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?
2.	¿Cómo definirías tu experiencia laboral en Arepas Rionegro? (satisfactoria, productiva, etcétera)
3.	¿Por qué considera importante realizar seguimiento a los procesos de venta de una empresa?
4.	¿Qué beneficios tendría para Arepas Rionegro contar con la figura de gerente comercial?
5.	¿Cómo considera usted podría mejorar el área de ventas en la empresa?
6.	¿Qué ventajas tiene reconocer y recordar con facilidad a los clientes más frecuentes?
7.	¿Qué importancia tiene la implementación de estrategias comerciales?

8.	¿Cuál sería el mejor mecanismo para registrar la totalidad de las ventas realizadas; indistintamente de su volumen?
9.	¿Considera que los productos ofertados por la empresa cubren la totalidad de necesidades o preferencias de los clientes? ¿Por qué?
10.	¿Puede describir la relación oferta / demanda de Arepas Rionegro en el mercado?
11.	¿Cómo identificas nuevos clientes potenciales y mantienes excelentes relaciones con los compradores actuales?
12.	Describa la dinámica comercial de la empresa en el mercado en los 2 últimos años.
13.	¿Por qué y para que se deben definir metas de ventas dentro de la organización?