

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DIRIGIDO A LA EMPRESA

AREQUIPE MI RANCHITO

NATALIA MORALES GALLEGO

VANESSA VARGAS MUÑOZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO – ANTIOQUIA

2020

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DIRIGIDO A LA EMPRESA AREQUIPE MI RANCHITO

NATALIA MORALES GALLEGO

VANESSA VARGAS MUÑOZ

Trabajo de grado para optar al título de:

Administrador de Empresas

Asesor

FREDY YOVERTI ALVAREZ FONSECA

Magister en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO – ANTIOQUIA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Rionegro, 10 de febrero de 2020

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	10
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
MARCO DE REFERENCIA	14
Reseña histórica.....	17
Base actual de clientes.....	17
Portafolio de productos.....	18
Proceso de elaboración del arequipe	19
Maquinaria requerida.....	19
ANÁLISIS EXTERNO	24
Análisis del microentorno.....	29
Mercado potencial	30
Análisis de la competencia	30
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	35
Metodología.....	35
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	41

ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO	44
PLANEACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MARKETING.....	48
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS.....	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Requerimientos de materia prima para la elaboración de 25 Kg de arequipe.....	19
Tabla 2. Descripción del proceso de elaboración del arequipe	21
Tabla 3. Definiciones arequipe contempladas en la Norma Técnica NTC3757	25
Tabla 4. Análisis de la competencia.....	31
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo	33
Tabla 6. Análisis DOFA - Mi Ranchito	41
Tabla 7. Plan de Mercadeo - Arequipe Mi Ranchito.....	44
Tabla 8. Proyección de ventas.....	48
Tabla 9. Análisis del costo unitario.....	49
Tabla 10. Margen de contribución	49
Tabla 11. Costos y gastos fijos.....	50
Tabla 12. Estado de resultados.....	52
Tabla 13. Flujo de caja proyectado	53
Tabla 1. Criterios de inversión del plan de marketing.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Potes de 450 y 800 gramos..	18
Figura 2. Potes de 450 y 800 gramos.	19
Figura 3. Olla de cobre para precalentamiento.	20
Figura 4. Marmita para agitación mecánica.	21
Figura 5. Principales zonas de producción lechera en Colombia.....	27
Figura 6. Análisis comparativo Arequipe Mi Ranchito - Alimentos Nebraska.	34
Figura 7. Cantidad de arequipe comprado al mes en Kilogramos.	37
Figura 8. Valoración arequipe de relleno..	39
Figura 9. Valoración arequipe de relleno.	40
Figura 10. Análisis punto de equilibrio.	51

INTRODUCCIÓN

Según el estudio Global Food & Drink Trends 2019, realizado por Mintel, las tendencias de alimentos y bebidas para el 2019 se clasifican en tres grupos: (CNV, 2019)

- Consumo sostenible: los productos que, tanto en su contenido como en su empaque, dejen menos residuos y emisiones en el planeta, serán la tendencia, puesto que, según el estudio, los consumidores actualmente presentan una mayor conciencia ambiental que en otros años.
- Consumo saludable: los alimentos y bebidas que contribuyan al cuidado y mejora en la salud, serán altamente demandados, según el estudio, este también afirma que los diferentes consumidores buscan productos que permitan llegar a una vida longeva, sin problemas de salud.
- Consumo práctico: los horarios de los múltiples empleos existentes son variados, por eso, encontrar productos alimenticios que puedan ser comestibles a diferentes horas del día, son una necesidad latente para la sociedad.

Según la agencia de promoción de inversión Invest in Bogotá estima que el sector de alimentos y bebidas tendrá ventas anuales por más de USD 25.100 millones en 2022. Por su parte, la demanda de la industria crecerá un 5 % anual en los próximos 5 años. El Gobierno nacional a través del Programa de Transformación Productiva, busca fortalecer la industria a través de su modernización, garantizando una producción sostenible. Actualmente este programa

promueve sectores como: chocolatería, confitería, materias primas, carne bovina, lácteos y hortofrutícola. (Invest in Bogota, 2020)

El objetivo del presente trabajo es desarrollar el plan estratégico de mercadeo para la empresa Arequipe Mi Ranchito con el fin de lograr un crecimiento ordenado y posicionarse en el mercado local. Así mismo, la presente investigación se concibe como el ajuste y complemento al trabajo que se ha desarrollado durante más de 32 años que lleva la empresa de trayectoria y nace con la necesidad de ampliar su portafolio de clientes y aumentar las ventas para asegurar su permanencia y estabilidad en el mercado, dado que en la actualidad cuenta con un solo cliente y por lo tanto sus ventas dependen del mismo.

El desarrollo de este proyecto se ha elaborado en varias etapas que corresponden a: formulación e identificación del problema, los objetivos deseados, soportes teóricos del mismo, proceso utilizado para la aplicación del instrumento de medición, resultados y conclusiones; en donde se analizan aspectos como la competencia, la aceptación del producto en el mercado local, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como las estrategias pertinentes que permitan a la empresa tener un horizonte favorable en la industria, la factibilidad financiera y en general información necesaria que la empresa puede utilizar para la toma de decisiones.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Arequipe mi ranchito es una fami-empresa que produce arequipe casero con una receta tradicional, totalmente natural y sin aditivos químicos. Esta empresa inició labores en 1988 de una manera muy básica, en una granja autosuficiente localizada en el municipio de Sonsón. Inicialmente, la producción era limitada y sus ventas dependían básicamente de las realizadas en la plaza de mercado de Sonsón. Precisamente, en este municipio tienen lugar las tradicionales Fiestas del Maíz que atrae turistas provenientes de diversas latitudes; fue así como los dueños de una empresa de pastelería y repostería de Medellín (conocida hoy en día como Pastelitos S.A) conocieron la existencia de este producto y se interesaron en probarlo en su empresa, llegando al punto de constituir este arequipe, hace 25 años, en la materia prima que utiliza como relleno de los productos que allí se elaboran y que son reconocidos en la ciudad de Medellín.

La empresa Arequipe mi Ranchito fue vendida a la familia Vargas Muñoz del municipio del Carmen de Viboral en el año 2002 y para el 2013 obtuvieron certificación INVIMA, como suministro de materia prima. A pesar de su trayectoria, su horizonte de mercado es limitado debido a que concentra sus ventas en un solo cliente; a esto se suma el capital insuficiente para su crecimiento. Adicionalmente, la empresa no cuenta con un control administrativo y contable y algunas materias primas no se compran directamente al productor o distribuidor, sino que se hace a través de terceros. Actualmente la relación comercial con Pastelitos S.A no cuenta con un contrato en el que se defina las responsabilidades de las partes, por lo que arequipe Mi Ranchito ha tenido que asumir muchos costos y reprocesos de la producción.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Arequipe Mi Ranchito, destina toda su producción al abastecimiento de un solo cliente: Pastelitos S.A; ello implica que dependa de las condiciones exigidas por esta empresa y se desaproveche la capacidad instalada, debido a que en este momento se produce en promedio dos días por semana.

La dependencia de Mi Ranchito frente al único cliente crea una situación de incertidumbre que pone en riesgo su estabilidad, desde el punto operativo y financiero, toda vez que se supedita al poder de negociación establecido por Pastelitos.

Adicionalmente, al no contar con un contrato que defina las responsabilidades comerciales entre las partes ha generado inconvenientes en la relación, ya que en ocasiones Pastelitos S.A ha devuelto el producto por el manejo inadecuado en su planta de producción, teniendo que asumir todos los costos Arequipe mi Ranchito.

La adquisición de las materias primas por medio de terceros, como el azúcar a un supermercado de cadena, ocasiona que el producto se encarezca, por lo que se debería hacer gestión de adquirirlo directamente con el distribuidor para reducir costos.

Al ser la dueña la única trabajadora no lleva un control administrativo y contable para tener claro la rentabilidad del negocio, mezcla las finanzas personales con las del negocio impidiendo capitalizar las utilidades.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias, enmarcadas en la mezcla de mercadeo, deberá implementar la empresa Arequipe Mi Ranchito para lograr un crecimiento ordenado y posicionarse en el mercado local?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Arequipe Mi Ranchito, mediante el análisis de los factores internos y externos que inciden en su productividad, que contribuya a la toma de decisiones gerenciales encaminadas al logro del crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado regional.

Objetivos Específicos

- Establecer los elementos que fundamentan el direccionamiento estratégico de la empresa, por medio de un ejercicio de reflexión colectiva con los miembros de la organización.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, mediante el análisis de los factores internos y externos que inciden en su productividad.
- Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Arequipe Mi Ranchito, que responda a las necesidades de crecimiento y sostenibilidad de la empresa y considere los recursos y capacidades identificadas en la etapa de diagnóstico.

MARCO DE REFERENCIA

El marketing “es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio” (American Marketing Association, 2004). Esta área funcional de la empresa, según Phillip Kotler, “trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales de una manera rentable” (Kotler, 2002), por lo cual las industrias enfocan sus estrategias en satisfacer las necesidades de los consumidores y es algo que se ha visto desde el inicio de los tiempos, pero que a medida que pasan los años el término cobra una mayor importancia.

El objetivo principal del marketing radica en identificar las necesidades y deseos de los clientes y satisfacerlos, por lo cual las organizaciones crean estrategias que le apunten a cumplir dichas funciones y que estos sean articulados con sus objetivos estratégicos, logrando así darle una razón al cliente potencial para que compre el producto.

Para lograr el alcance de permanencia en el mercado mediante la satisfacción a largo plazo del consumidor y consolidar una relación, la organización deberá trabajar en generar valor en sus productos, innovar y estar en un continuo análisis del mercado, para determinar tendencias que ayuden a expandir su portafolio de productos, generar un factor diferenciador con la competencia y enfocarse en la importancia de la existencia del cliente, para su progreso y rentabilidad.

Para Philip Kotler el plan de marketing “es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing” (Burk Wood, 2003).

Etapas de un plan de marketing:

- Resumen ejecutivo y tabla de contenido. El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
 - Análisis de la situación. Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta información para realizar un análisis FODA.
 - Estrategia de marketing. El gerente de marketing define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
 - Proyecciones financieras. Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas. El análisis de punto de equilibrio estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio.
- Controles de la implementación. En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el

presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas (Kotler & Keller, 2006).

Es importante que las empresas desarrollen un plan de marketing ya que ayuda a facilitar la toma de decisiones de los altos directivos, definir unos objetivos estratégicos permitirá que toda la empresa se focalice en esos objetivos y se obtenga unos buenos resultados.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Reseña histórica

Arequipe Mi Ranchito es una empresa familiar que produce arequipe casero, con fines industriales, cuyo segmento de mercado está conformado por panaderías y reposterías que empleen el arequipe como insumo en la elaboración de sus productos. La venta al detal no está contemplada dentro de las posibilidades de la empresa, debido a las limitaciones que impone el actual registro INVIMA con el que se cuenta. Su sede principal está ubicada en el municipio del Carmen de Viboral.

Base actual de clientes

La base actual de clientes es limitada. Prácticamente la producción de Mi Ranchito se dirige a la empresa de repostería Pastelitos S.A, localizada en la ciudad de Medellín. Ello representa una desventaja para la empresa debido a que concentra su producción en un solo cliente y ello reduce su poder de negociación.

Un porcentaje mínimo que no supera el 5% de la producción se dirige a personas, que residen en las zonas aledañas al centro de producción y encargan el producto de manera informal.

Portafolio de productos

- Canecas o cuñetes de 20, 10 y 5 kilos de arequipe. Estas canecas son las que se envían a la empresa Pastelitos S.A



Figura 1. Potes de 450 y 800 gramos.

Fuente: Elaboración propia.

- Potes de 450 y 800 gramos que son vendidos por encargo a las personas que residen en las zonas aledañas. Cabe señalar que el producto no cuenta aún con registro INVIMA para la comercialización de productos de consumo masivo, de ahí que su venta se desarrolle en pequeña escala y de manera informal.



Figura 2. Potes de 450 y 800 gramos.
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de elaboración del arequipe

Antes de señalar el proceso de fabricación del arequipe se señalarán los ingredientes básicos del producto (ver tabla 1) y se indicarán los requerimientos de infraestructura necesaria para la producción. Las cantidades señaladas más adelante se realizan con base en una producción de 25 Kg de arequipe:

Tabla 2. Requerimientos de materia prima para la elaboración de 25 Kg de arequipe

Ingredientes	Unidad de medida	Cantidad	Cantidad por Kilogramo de producto
Leche	Litro	80	3.2 Litros
Azúcar	Kilogramo	16.8	1.48 Kg
Fécula de maíz	Kilogramo	0.8	0.032 Kg
Bicarbonato de sodio	Kilogramo	0.02	0.0008 Kg

Fuente: Elaboración propia.

Maquinaria requerida

Paila de cobre para el precalentamiento y parte de la cocción de la mezcla donde alcanza el punto de ebullición y la estabilización de la mezcla, cuenta con capacidad de 80 litros.

El cobre es muy buen transmisor de calor por lo tanto la cocción es más rápida y también ayuda a distribuir el calor de forma uniforme, es un material muy fino, resistente y fácil lavado.



Figura 3. Olla de cobre para precalentamiento.
Fuente: Elaboración propia.

Marmita utilizada para la agitación mecánica. La marmita es una olla de doble fondo en acero inoxidable que distribuye el calor con un aceite térmico que está en medio de las dos estructuras y permite que el calor actúe de manera uniforme en la cocción del producto y este no se queme.

Para la agitación mecánica la marmita cuenta con un mecedor en acero inoxidable que tiene en los dos extremos espátulas de pasta que mezclan de manera constante la mezcla, dicho mecedor está conectado a la energía.



Figura 4. Marmita para agitación mecánica. Fuente: Elaboración propia.

Luego de describir los requerimientos de materia prima y la maquinaria necesaria para producir el arequipe, en la tabla 2 se describe el proceso de elaboración.

Tabla 3. Descripción del proceso de elaboración del arequipe

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Recepción de materia prima	Operario de producción	Para cada producción se utiliza leche recién ordeñada. Esta leche es adquirida a un campesino de la región. En este punto se inspeccionan y miden la cantidad de ingredientes requeridos para la producción, dependiendo del volumen.
Toma de muestras de leche	Operario de producción	Antes de precalentar la leche se debe hacer una prueba el PH (Acido) de la leche para asegurarse que está en óptimas condiciones y evitar una pérdida de la producción. Periódicamente también se hace una prueba al agua en donde se certifica que es potable y cumple con los requisitos para manipulación de alimentos.
Limpieza y desinfección de utensilios	Operario de producción	Antes de comenzar con el proceso de producción y sin importar que los utensilios y maquinaria estén limpios, deben ser desinfectados.
Precalentamiento y puesta a punto	Operario de producción	En la paila de cobre se ponen los 80 litros de leche y los 16,8 Kg de Azúcar. Cuando llegan a punto de ebullición se incorporan los 0.8 Kg de fécula de maíz y los 0.02 Kg de bicarbonato para que tenga mejor color y consistencia. Este proceso tarda 4 horas aproximadamente y debe ser constantemente vigilado porque la leche se debe mover cada vez que intente subirse.
Toma de muestra	Operario de producción	Cuando lleva el tiempo estimado de precalentamiento y puesta a punto se retira en un recipiente una pequeña muestra del producto y se le hace una prueba de consistencia para pasarlo al siguiente proceso.
Proceso de Agitación	Operario de producción	Cuando se verifica que la consistencia es correcta, con un recipiente se traslada el producto de la paila de cobre a la marmita donde continúa el proceso de cocción, pero

		esta vez revolviendo constantemente por medio de la agitación mecánica. Este proceso tarda 3 horas aproximadamente.
Toma de muestra	Operario de producción	Se hacen 2 tomas de muestra una para sacar los potes que son para el consumo directo porque la consistencia es más blanda y otra para el insumo de pastelería porque debe tener mayor densidad.
Empaque y enfriamiento	Operario de producción	<p>Como son dos tipos de producto y su consistencia es diferente se hace en dos partes:</p> <p>Para los potes de consumo directo se separa el producto en un recipiente más grande y de allí se empaca en la cantidad de potes deseados, esto se debe hacer mientras el arequipe está caliente y se pone a enfriar a temperatura ambiente cubierto con una maya para que se pueda evaporar el calor.</p> <p>Para el insumo de pastelería se vierte el producto directamente de la marmita a la caneca y tiene el mismo proceso de enfriamiento que los potes.</p> <p>Ambos productos se tapan cuando estén totalmente fríos para evitar la producción de hongos.</p>
Limpieza y desinfección	Operario de producción	Terminado el proceso de producción y teniendo el producto aislado se hace el aseo general de la planta. Tiempo aproximado 2 horas teniendo en cuenta que mientras se hace el proceso de agitación mecánica se adelanta van adelantando tareas sencillas.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del proceso de producción se encuentran los registros del proceso como del P.H (Acido) de la leche, registros de desinfección, registro de materias primas, registro de toma de medidas y toma de muestras parciales.

La parte administrativa es muy básica porque solo se realiza las cuentas de cobro según los envíos realizados y se lleva registro en un cuaderno de lo que van pagando, el control de costos es muy ineficaz porque solo se registran los más grandes y los demás se omiten y no se lleva registro de las ventas de los pots individuales.

ANÁLISIS EXTERNO

El Arequipe es definido en la Norma Técnica de Calidad NTC3757 como: “el producto higienizado obtenido por la concentración térmica de una mezcla de leche, sacarosa u otros edulcorantes y aditivos permitidos por la legislación nacional vigente” (ICONTEC, 2008, pág. 2).

Desde el punto de vista organoléptico, el arequipe mantiene una consistencia cremosa o pastosa, según su finalidad, “sin cristales perceptibles sensorialmente, de color ámbar brillante, sabor dulce y olor lácteo, en su elaboración participan diferentes materias primas como la leche, bicarbonato de sodio y sacarosa” (Gutiérrez, 2014, pág. 5).

En la tabla 3 se amplía la clasificación propuesta por la norma citada del arequipe y productos relacionados:

Tabla 4. Definiciones arequipe contempladas en la Norma Técnica NTC3757

TIPO DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Arequipe o dulce de leche	Producto higienizado obtenido por la concentración térmica de una mezcla de leche, sacarosa y otros edulcorantes y aditivos permitidos por la legislación nacional vigente.
Arequipe o dulce de leche de bajo contenido calórico	Producto higienizado obtenido por la concentración térmica de una mezcla de leche, a la cual se le han modificado sus ingredientes con el fin de obtener una disminución calórica de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional vigente para productos de bajo contenido calórico.
Manjar blanco	Es el producto higienizado obtenido por la concentración térmica de una mezcla de leche, sacarosa, u otros edulcorantes con el agregado de harina o almidones aditivos permitidos por la legislación nacional vigente (NTC 512-2).

Manjar blanco de bajo contenido calórico	Es el producto higienizado obtenido por la concentración térmica de una mezcla de leche, con el agregado de harinas o almidones. A este producto se le han modificado sus ingredientes con el fin de obtener una disminución calórica (NTC 512-2)
--	---

Fuente: (ICONTEC, 2008)

El arequipe se inscribe como uno de los productos derivados de la leche, de allí que su comportamiento se pueda analizar a partir del desempeño de la cadena productiva de los lácteos. Esta cadena se estructura a partir de la relación entre los ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras, comercializadores y consumidores finales.

En Colombia, la cadena láctea está compuesta por tres grandes eslabones: eslabón primario que es la producción de leche cruda, la cual se presenta bajo el sistema especializado o bajo el sistema de doble propósito; el segundo eslabón es el procesamiento industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos, derivados de la leche o derivados lácteos y el tercer eslabón es la comercialización de la leche (Jaramillo & Areiza, 2012).

En la figura 5 se presentan las principales regiones productoras de leche, concentrándose la producción en solo 12 departamentos. Antioquia es el departamento que más produce leche 1.341.182.025 miles de litros, seguido de Cundinamarca 1.056.642.556 miles de litros y Córdoba con 481.469.961 miles de litros.

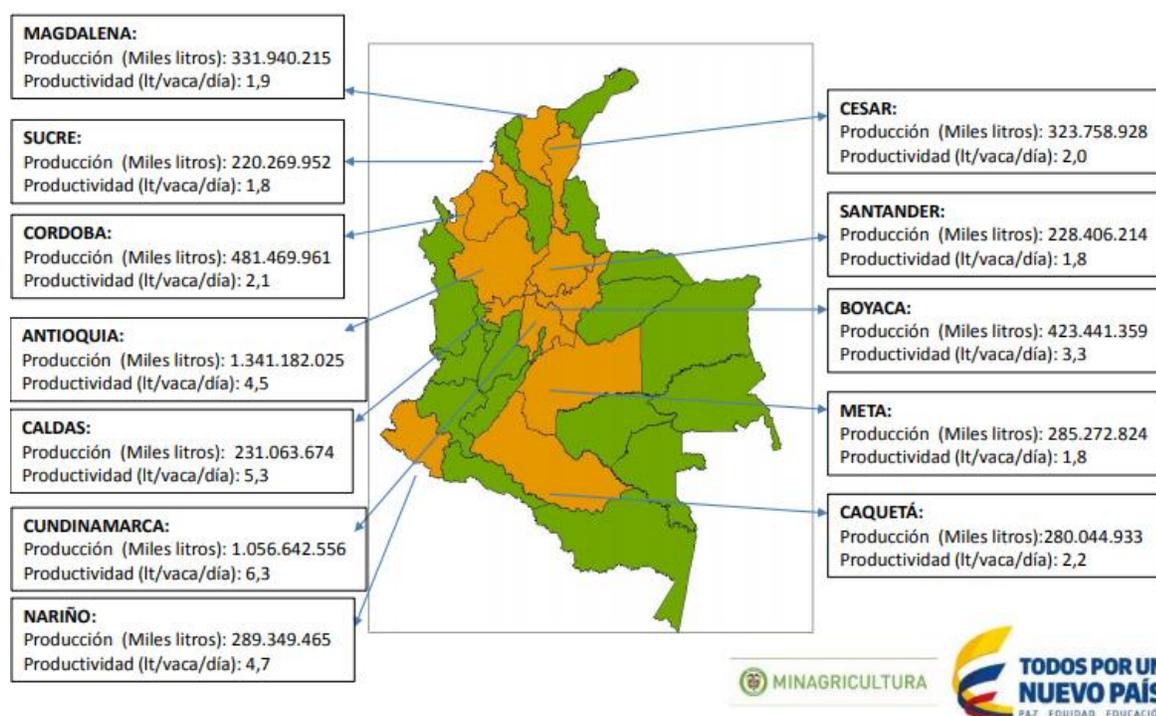


Figura 5. Principales zonas de producción lechera en Colombia. Fuente: Ministerio de agricultura (2018).

En las regiones cafetera y andina es donde se concentran la mayoría de las grandes empresas productoras de leche, como son: Colanta Ltda, Alpina, Alqueria, Parmalat, Freskaleche S.A, Industria Colobiana de Lácteos INCOLACTEOS Ltda, Central Lechera de Manizalez S.A, Algarra S.A, Dannone – Alqueria S.A, PCA Productora y Comercializadora de Alimentos S.A, entre otras. Estas grandes empresas incorporan en sus procesos técnicas que ayudan a tener un mayor rendimiento del producto, además de estar innovando tanto en sistemas productivos como en diversificar su portafolio, con la idea de generar un valor agregado que sea un factor diferenciador frente a la competencia.

El sector ganadero en Colombia tiene una participación de 48.7% del PIB pecuario, por lo que el sector lácteo representa un 1.4% del PIB total nacional en 2018 (Fedegan, 2018). Además en ese mismo año la producción de leche tuvo un incremento del 11% respecto al año anterior, pasando de 7,094 millones de litros en el 2017 a 7,257 millones en el año 2018 (Fedegan, 2019), no obstante el sector enfrenta desafíos en su productividad, lo que hace pensar en la necesidad de tecnificar el sector e incorporar mejores prácticas de recolección y transporte; por lo menos, así lo señala Laura Polanco Hernández, Directora de Desarrollo Empresarial de Asoleche (La nota económica, 2019).

El sector de los lácteos en Colombia está en crecimiento. De los países de América Latina, es el cuarto productor de leche, con un volumen aproximado de 6.640 millones de litros anuales. Lo que hace de Colombia, un país competitivo en el sector de los lácteos es la alta calidad de la leche que produce. Producto que cuenta con porcentajes de proteína y grasa, superiores a los de importantes productores mundiales como Nueva Zelanda, Alemania, Suiza, Canadá y EE. UU (Procolombia, 2019).

En lo referente al consumo per cápita de leche en Colombia, las cifras se han mantenido estables, cerca de los 140 litros al año. Aun así, estos valores no superan la cantidad sugerida por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO y la Organización Mundial de la Salud – OMS, estimada en unos 170 litros anuales, la frontera de consumo establecida por los países desarrollados (alrededor de los 200 litros anuales) (La nota económica, 2019), ni los de los países de la región: Uruguay (239 litros), Argentina (200) y Brasil (160) (El Colombiano, 2018).

Como vemos la tendencia de producción de leche es positiva, pero depende en gran medida de las condiciones climáticas, del comportamiento del mercado y de la formalidad en su producción, ya que vemos como la informalidad impacta profundamente en el desempeño del sector. Cabe resaltar que este sector es un gran generador de empleo y sus industrias cada vez más le apuntan a las tendencias que marca el mercado en cuanto a productos a base de leche, como es la leche en polvo, leches saborizadas, quesos maduros y frescos, yogurt, leche condensada, arequipe, entre otros. Productos de alta calidad que garantizan un rendimiento superior de la leche y en donde Colombia ha logrado un factor diferenciador frente a grandes productoras a nivel internacional.

Análisis del microentorno

El centro de producción de Arequipe Mi Ranchito está ubicado en la vereda Aguas Claras del Carmen de Viboral, perteneciente al Oriente de Antioquia. Dicho municipio cuenta con una extensión territorial de 448 Kilómetros cuadrados, según el censo del DANE del 2015 tiene 46.751 habitantes y una tasa de crecimiento del 1,26%. (Viboral, s.f.)

El trabajo artesanal de la locería, que se hereda de generación en generación, le ha dado renombre internacional, y los talleres para su elaboración se pueden visitar y en ellos conocer todo el proceso de la obra, esta cerámica ha sido utilizada por los padres de la patria como regalo especial a los Reyes de España y en la última década ha traído turistas al municipio.

También cuenta con un festival de teatro internacional llamado “El Gesto Noble” que cada vez recobra mayor fuerza y renombre, el ministerio de cultura ya ve al Carmen como un

municipio pionero en cultura y prometió un teatro que permita que crezcan las artes escénicas y por ende el turismo.

El municipio posee una vocación agroindustrial y turística, comercio de hortalizas, tubérculos, leche, aves, cerdos y una creciente presencia de cultivos dedicados a la producción de flores.

Mercado potencial

Teniendo en cuenta que en la actualidad Arequipe Mi Ranchito cuenta con permiso Invima para ser utilizado como materia prima, el segmento de mercado al cual se dirige está conformado por las panaderías, pastelerías y reposterías en el área de influencia (El Carmen de Viboral, La Ceja, Rionegro). Al momento de la realización del estudio no fue posible elaborar una cuantificación de la cantidad de establecimientos por lo que el trabajo de campo, como se señala más adelante se elaboró de manera discrecional, apelando a la referencia de los dueños de establecimientos inscritos en estas categorías.

Análisis de la competencia

En consideración al segmento de mercado, el análisis de la competencia tuvo en cuenta a Alimentos Nebraska, por estar localizada en el área de influencia y dirigir parte de su portafolio al mismo segmento de mercado de Arequipe Mi Ranchito.

Alimentos Nebraska: Es una empresa familiar que fue fundada en septiembre de 2003, dedicada a la fabricación de dulces de leche. La planta de producción se encuentra ubicada en el municipio de la Unión (Ant.) dentro de la hacienda donde están los cultivos y hatos lecheros, lo cual garantiza la frescura, naturalidad y calidad de los productos. (Alimentos Nebraska, s.f.)

Clientes: Grupo Puntomerca y Tienda Megamarket

Productos: Arequipe y leche condensada en diferentes presentaciones.

Cuentan con una presentación especial llamada “Productos industriales” que ofrece a sus clientes que utilizan sus productos como materia prima, en la tabla 4 se realiza un análisis comparativo entre las empresas:

Tabla 5. Análisis de la competencia

FACTOR	AREQUIPE MI RANCHITO	ALIMENTOS NEBRASKA
PORTAFOLIO	Solo tiene un producto que es el arequipe en diferentes presentaciones.	Vende productos derivados de la leche, como el arequipe y la lecherita en diferentes presentaciones y con algunas variaciones en sabor y adiciones especiales.
PRECIO	El precio es alto teniendo en cuenta los insumos son de alta calidad y artesanal \$10.164 KG	El precio de un Kg de arequipe industrial es a \$8.100 + IVA, igualmente alto a comparación de los de la industria
PRESENTACIÓN	La presentación del arequipe es muy básica, pero cumple con requisitos del cliente	Tienen una imagen y una marca ya constituida y gran variedad de presentaciones

CAPACIDAD	A pesar de ser una planta de producción pequeña, puede producir 25 KG de arequipe al día	Es una empresa con gran capacidad de producción, pues no solo produce para su marca sino además maquila para grandes cadenas de supermercados del país como: Almacenes Éxito, Carulla, Surtimax, Justo y Bueno, entre otras.
COLOR	Característico de producto, existe una diferencia entre arequipe de relleno y de decoración	Característico del producto
SABOR	El sabor lo diferencia de los demás arequipos del mercado, es particular y muy gustador.	El sabor es muy bueno y no se siente artificial como algunas marcas reconocidas
AROMA	Característico de producto	Característico del producto
CONSISTENCIA	Se produce de acuerdo a las necesidades del cliente	Tienen unos estándares en la consistencia ya definidos
DURABILIDAD	Al no tener ningún tipo de conservante el tiempo de caducidad es más corto	Al contener conservantes artificiales su durabilidad es mucho más alta
NATURAL	Es un producto elaborado con materia prima de alta calidad y sin conservantes artificiales	Al tener una alta comercialización debe tener conservantes en sus productos

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta estas características que diferencian ambos productos cualitativamente, se procedió hacer un ejercicio cuantitativo que nos permite apreciar de manera gráfica cuales son los puntos fuertes y los puntos en los que hay que trabajar, el siguiente análisis se expone en la tabla 5.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

FACTOR	POND.	AREQUIPE MI RANCHITO	CALIF.	ALIMENTOS NEBRASKA	CALIF.
PORTAFOLIO	0,05	1	0,05	3	0,15
PRECIO	0,10	1	0,10	2	0,20
PRESENTACIÓN	0,10	2	0,20	3	0,30
CAPACIDAD	0,05	2	0,10	4	0,20
COLOR	0,10	3	0,30	3	0,30
SABOR	0,20	4	0,80	3	0,60
AROMA	0,10	3	0,30	3	0,30
CONSISTENCIA	0,10	3	0,30	3	0,30
DURABILIDAD	0,10	2	0,20	4	0,40
NATURAL	0,10	4	0,40	1	0,10
TOTAL	1,00		2,75		2,85

Fuente: Elaboración propia.

Para este ejercicio se le dio un valor ponderado a cada factor evaluado según la importancia y para el puntaje de calificación se tomó el rango de 1 a 4, siendo 1 el puntaje más bajo y 4 el más alto, a partir del ponderado según la importancia del factor y el puntaje obtenido se multiplicaron dichos datos y se obtuvo una calificación individual, al final se sumó el total de dichas calificaciones y se obtuvo una calificación total que arrojó para Alimentos Nebraska un 2,85 y para Arequipe mi Ranchito un 2,75.

Los resultados obtenidos teniendo en cuenta que Alimentos Nebraska es una empresa mucho más grande y con más experiencia en el mercado, es buena para Arequipe mi Ranchito porque se debe mirar como un ejemplo de crecimiento en la industria.

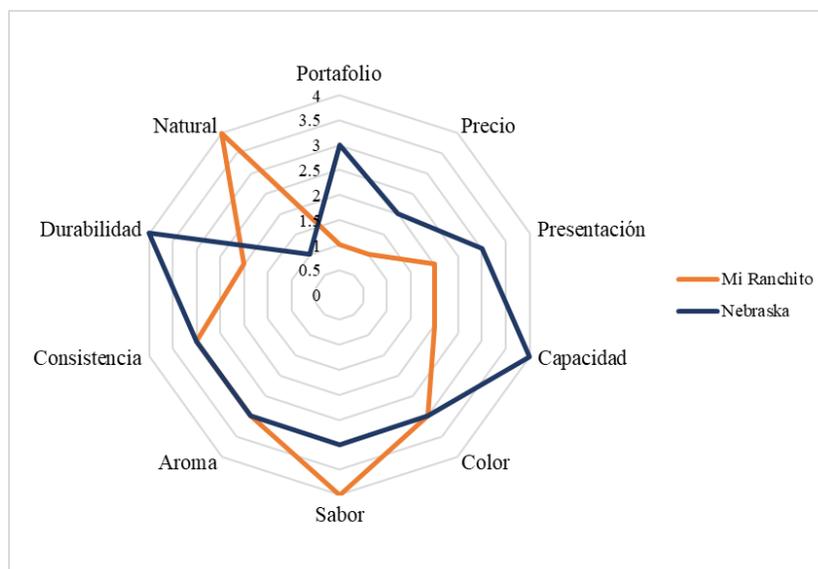


Figura 6. Análisis comparativo Arequipe Mi Ranchito - Alimentos Nebraska.
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6, se puede apreciar los puntos diferenciadores de Arequipe mi Ranchito como son el sabor y su naturalidad como también se observan los puntos más débiles como la capacidad de producción, la durabilidad y aunque respecto a Nebraska el rango del precio no está tan alto con respecto a los arequipes más comunes si y es punto débil de la marca.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Metodología

Con el propósito de identificar las expectativas de los dueños de establecimientos pertenecientes al segmento de mercado (panaderías, pastelerías o reposterías), localizados en los tres municipios del área de influencia (El Carmen de Viboral, La Ceja y Rionegro) se realizó una investigación de mercados basada en la realización de encuestas, cuyo propósito fue caracterizar las prácticas de consumo de arequipe con fines industriales y criterios de elección, importantes a la hora de elegir el proveedor de arequipe para la elaboración de sus productos.

Adicionalmente, la encuesta estuvo acompañada por la elaboración de un ejercicio de validación de producto consistente en el ofrecimiento de una degustación del arequipe para ser evaluado por los clientes potenciales.

Debido a la dificultad para recopilar la cantidad de establecimientos que pertenecen a esta categoría de productos, el equipo investigador tomó la decisión de realizar un tipo de muestreo no probabilístico, que no fuera determinado a través de cálculos de orden estadístico, sino a través de la referencia de los informantes, quienes proporcionaron los datos sobre otros establecimientos que correspondieran con el segmento de mercado. En este tipo de muestreo “el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 176).

En razón de lo anterior se realizaron 30 encuestas distribuidas en los 3 municipios señalados anteriormente. (10 en cada municipio). A continuación, se describen los hallazgos más importantes de la exploración:

El 100% de las empresas encuestadas utilizan arequipe industrial para la elaboración de sus productos, lo cual nos dice que se tiene un amplio mercado para satisfacer.

En cuanto a los tipos de arequipe, se debe hacer claridad en la existencia de dos variedades que se usan de acuerdo a su finalidad: el arequipe de relleno, de mayor consistencia, se caracteriza por mantener su densidad a pesar del incremento de temperatura. De otro lado, el arequipe de decoración es más ligero y de textura más suave, lo cual lo torna inadecuado para un proceso de horneado.

Frente a este aspecto, el 50% de los encuestados utilizan estos dos tipos de arequipe en igual proporción, un 37% utiliza más el arequipe de relleno y un 13% utiliza más el arequipe de decoración. Esta información es relevante en la medida en que orienta las decisiones de Mi Ranchito en lo concerniente a la mezcla de productos. En efecto, la empresa maneja estos dos tipos de arequipe, no obstante, es claro que el arequipe de relleno constituye una buena oportunidad de mercado.

En lo concerniente a la frecuencia de compra, un 67% de los encuestados manifiestan hacerlo semanalmente y un 33% de manera quincenal, lo que deja entrever que es un producto con bastante rotación. Frente a la cantidad de arequipe que compran los establecimientos encuestados, se discriminó por tipo de producto; así, mensualmente, en promedio se compran 22.1 Kg de arequipe de relleno y 20.5 Kg de arequipe de decoración; no obstante, frente a este último producto, los datos inclinan a pensar que el promedio de compra es menor, habida cuenta

de la diferencia entre el promedio y la mediana de los datos suministrados por los informantes (16 Kg) (Ver figura 7).

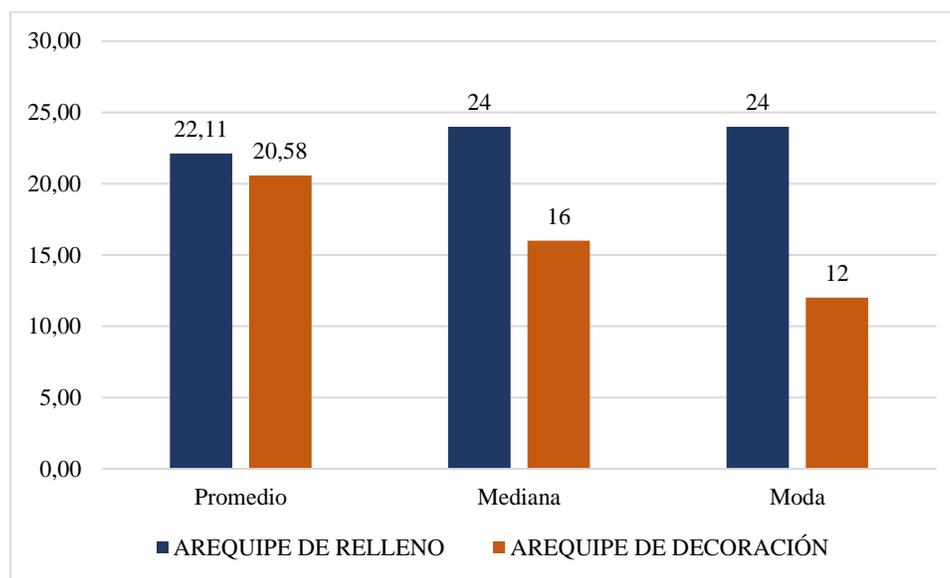


Figura 7. Cantidad de arequipe comprado al mes en Kilogramos.
Fuente: Elaboración propia.

En el mercado se pueden encontrar diversas presentaciones del arequipe industrial, pero en general las panaderías y reposterías acostumbran a comprar presentaciones de entre 5 y 8 kilos de arequipe. Aunque también se encuentran de 1 kilo, todo depende de la cantidad que se necesita para la elaboración de los productos. Los precios varían según el proveedor, por una caneca de 5 kilos se puede pagar \$33.000, saliendo el kilo de arequipe industrial en \$6.600. La empresa presenta una gran desventaja frente al precio, debido a que al utilizar productos naturales y una producción más artesanal el precio no puede ser competitivo, pero se debe tener en cuenta su valor agregado de lo natural.

En cuanto a la presentación más conveniente, las respuestas varían de acuerdo al tipo de producto. Es así como, frente al arequipe de relleno, el 52% de los encuestados prefiere la caneca plástica a la bolsa con boquilla (11%); frente al arequipe de decoración el 83% de los encuestados prefieren a la caneca plástica por encima de la bolsa en boquilla (17%). Las anteriores predilecciones se asocian a la capacidad que tienen las canecas plásticas para preservar, manipular y optimizar el uso de este insumo.

La durabilidad del producto es otra variable de interés porque determina en buena medida la rotación de la demanda. Frente a esta situación también existen diferencias claras entre los dos tipos de arequipe: Cerca del 56 % de las personas que respondieron a esta pregunta (25 personas) considera que el arequipe de relleno tiene una durabilidad de 8 semanas, mientras que, frente el arequipe de decoración, un 44% de las personas que respondieron a esta pregunta (18 personas) afirman que tiene una duración de dos semanas.

Finalmente, el ejercicio de degustación que acompañó la encuesta, tuvo como objetivo captar la percepción de los clientes potenciales frente a las dos variedades de arequipe. En ambos casos se solicitó a los encuestados que calificaran en una escala de 1 a 4, en donde 1 significaba un desempeño bajo y 4 un desempeño muy alto, un conjunto de atributos esenciales que son comúnmente valorados por los empresarios del gremio de las panaderías y reposterías.

Frente al arequipe de relleno, los atributos que más se destacaron fueron la durabilidad (el 93% de los encuestados la calificaron con muy alto) y el color (87% calificaron con muy alto); seguido del sabor, el aroma y la consistencia. Frente a este último factor, un 7% equivalente a 2 personas lo consideraron de bajo desempeño (ver gráfico 8).

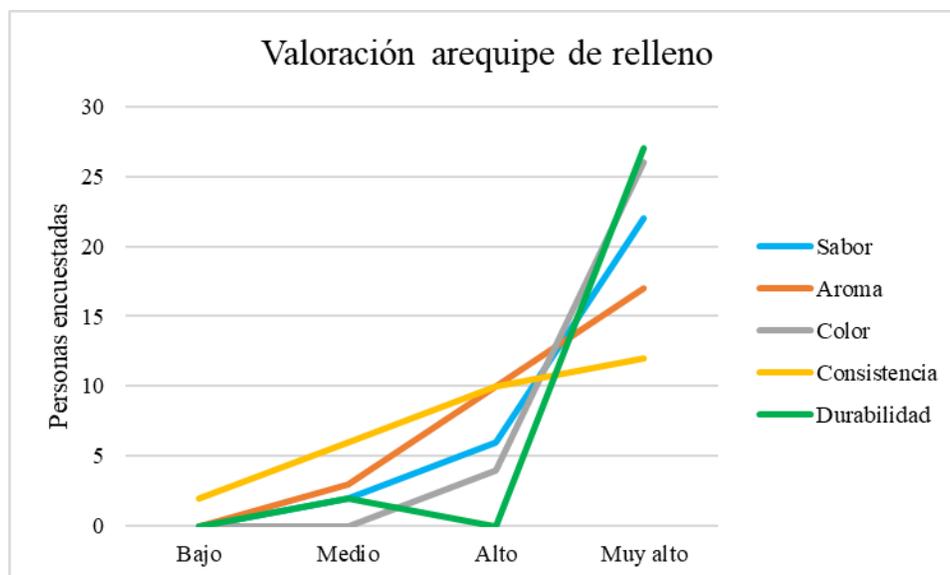


Figura 8. Valoración arequipe de relleno.

Fuente: Elaboración propia.

El arequipe de decoración no tuvo un comportamiento tan pronunciado como el arequipe de relleno (ver gráfico 9). En efecto, apenas un 67% de los encuestados calificaron con muy alto al sabor y el 60% al aroma. El color fue el atributo que reportó una menor calificación entre los encuestados, un 33% (10 personas) calificaron a esta cualidad con un valor medio.

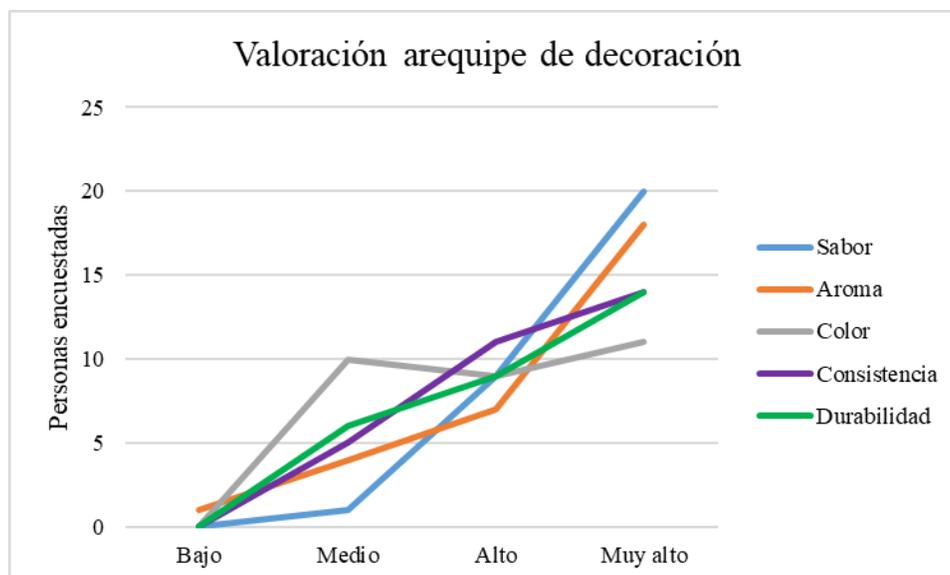


Figura 9. Valoración arequipe de relleno.

Fuente: Elaboración propia.

Las consideraciones del mercado y los hallazgos derivados de la exploración del macro entorno contribuyeron a la identificación de factores internos y externos determinantes en el buen curso de la empresa y que fueron considerados en el establecimiento del plan estratégico de mercadeo. A continuación, se presenta una síntesis de los factores identificados a través de la matriz DOFA.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Tabla 7. Análisis DOFA - Mi Ranchito

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1- El sabor es característico y diferenciador por ser un proceso más artesanal. • F2- Es un producto 100% natural, en esta época donde las personas buscan volver a lo básico y no consumir tantos químicos. • F3- La consistencia del arequipe puede ser producida según la necesidad del cliente. • F4- La ubicación estratégica de la planta de producción permite que la distribución del producto se pueda desarrollar de una forma más eficiente y oportuna. • F5- El producto cuenta con el respectivo certificado del Invima como materia prima. • F6- La planta de producción se encuentra ubicada en una zona rural con pocos focos de contaminación ambiental que puedan afectar la calidad y salubridad del producto. • F7- Pocas afectaciones ambientales derivadas del proceso de transformación y elaboración del producto. • F8- Reconocimiento de la marca a través del voz a voz, por la experiencia y tiempo en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • D1- El precio de arequipe es mucho más alto del que se puede conseguir en el mercado, al ser una empresa pequeña los insumos son más costos. • D2- La durabilidad del producto es más baja a comparación del mercado, porque no tiene conservantes. • D3- Posicionamiento de la marca, no es reconocida en el mercado. • D4- No cuenta con una imagen que diferencie la marca de otras. • D5- No cuenta con una distribución del producto a través de una cadena de frio. • D6- Las ventas y la producción del producto dependen de un solo cliente. • D7- Poca tecnificación, gran parte de los procesos se desarrollan de manera manual. • D8- Capacidad instalada e infraestructura limitada. • D9- Poco capital de trabajo. • D10- No cuenta con una estimación financiera. • D11- Los procesos no están documentados. • D12- La restricción del Invima para diversificar el producto y llegar a nuevos mercados

OPORTUNIDADES

- O1- Cercanía con los pueblos donde se encuentra el mercado objetivo.
- O2- Crecimiento económico de la región, especialmente en los municipios Rionegro, La Ceja y El Carmen de Viboral.
- O3- Nuevas aperturas de panaderías y reposterías gourmet donde el producto por su alta calidad y condición artesanal puede ser fácilmente aceptado.
- O4- Apoyo por parte de empresas y entidades gubernamentales en la formulación y consecución de proyectos productivos.

AMENAZAS

- A1- La disminución de productores de leche en la región cercana a la planta de producción.
- A2- Pérdida del producto en el momento de la distribución.
- A3- Posibles paros agrarios, donde se afecte el abastecimiento a través de proveedores y la distribución del producto a los clientes de la empresa.
- A4- Afectaciones de las principales vías de la región por condiciones climáticas que puedan llegar a afectar el abastecimiento por parte de los proveedores de los insumos de producción.
- A5- Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores finales por productos dietéticos y con pocos componentes calóricos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Enfoque estratégico matriz DOFA

COMBINACIÓN	ESTRATEGIAS
D9 – D12 Y O4	Elaborar un proyecto de escalamiento productivo dirigido a entidades de apoyo al emprendimiento, con el fin de obtener los recursos para la gestión del registro INVIMA necesario para ofrecer el producto al consumidor final.
F4 Y O1, O3	Desarrollar una estrategia comercial en las panaderías gourmet de la zona, fundamentada en las virtudes del producto (producción artesanal con cero conservantes).
D 4 y A5	Hacer un trabajo de reconocimiento y posicionamiento de marca, donde la empresa muestre su portafolio y pueda llegar a nuevos mercados.
D8 y A4	Acondicionar un lugar dentro de la infraestructura donde se puede tener un stock de insumos no perecederos, para no tener afectaciones en el abastecimiento de la materia prima.
F1 – F3 y O3	Crear una imagen de la empresa que represente sus valores como un producto natural y artesanal para que sea atractivo para el mercado de panadería y reposterías gourmet. Además de manejar flexibilidad en la consistencia del arequipe para que se adapte a las necesidades del cliente.
F4 y A2	Por la cercanía de la empresa con los municipios se minimiza el riesgo de la pérdida del producto en la distribución, por lo que se implementaría un protocolo de seguridad.
F1, F2, F8 y A5	Al ser una empresa que lleva mucho tiempo en mercado, está en la capacidad de desarrollar nuevos productos que estén acorde con las nuevas tendencias, por lo que se desarrollaría un nuevo producto con componentes dietéticos y así llegar a esos mercados saludables, con un producto de alta calidad.
F6 y A1	Teniendo en cuenta que la empresa está ubicada en un sector rural, se considera la posibilidad de producir su propia leche, logrando así el riesgo de dependencia del proveedor y reducir costos.

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Tabla 8. Plan de Mercadeo - Arequipe Mi Ranchito

Dimensión	Estrategias	Actividades	Indicadores	Tiempo en meses	Costo	Responsable
Producto	Desarrollar una estrategia de diversificación concéntrica basada en la extensión de la línea del arequipe hacia una versión dietética	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar sobre endulzantes dietéticos que replacen la azúcar refinada - Teniendo en cuenta la investigación anterior realizar las pruebas con al menos 3 endulzantes. - Con el producto elegido llevar la muestra a una pastelería y ponerlo a prueba en la elaboración del producto final 	Tener un arequipe dietético dentro del portafolio de productos para agosto de 2020	8 meses	\$400.000	Operario de producción

Gestionar registro INVIMA para ofrecimiento del producto al consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar el proyecto en entidades gubernamentales con el fin de obtener financiamiento y capacitación en el proyecto. - Realizar la solicitud de la visita del INVIMA para obtener la viabilidad del registro. - Realizar las correcciones, adecuaciones e implementaciones solicitadas por el INVIMA 	La obtención del registro INVIMA para febrero del año 2021	18 meses	\$500.000	Propietario
Flexibilidad en la consistencia del arequipe	<p>Para los nuevos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega de muestra del producto con la consistencia estándar de la empresa. - El cliente realiza la prueba del producto. - En el caso que no se ajuste a las necesidades del cliente, se puede realizar 2 pruebas más al producto, bajando o subiendo la densidad. 	En 12 meses tener 5 contratos con clientes que hayan solicitado el cambio de la consistencia	12 meses	\$300.000	Operario de producción

Precio	Tener un precio más competitivo y asequible, a través de la disminución de costos	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis de los costos más representativos que no interfieran en la calidad del producto. - Tomar las medidas necesarias que permitan disminuir los costos. 	Bajar el precio del arequipe para inicios del 2021	12 meses	200.000	Propietario
Promoción	Implementar trabajos de reconocimiento y posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el producto a ferias de alimentos donde pueda contactar posibles clientes. - Con la nueva imagen corporativa hacer una presentación en un video donde se cuente la historia de la empresa y presentarla a los posibles clientes. 	El aumento de clientes en un 50%, para el 2022	24 meses	\$1'000.000	Propietario
	Crear una imagen que represente los valores de la marca	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a un diseñador gráfico y contarle de que se trata la empresa para que la imagen sea acorde. - Solicitar 3 modelos - Hacer la selección de imagen - Orientar posibles cambios 	Una imagen corporativa acorde a la filosofía de la marca, que genere recordación de la misma, en un término de 6 meses	6 meses	\$1.000.000	Propietario
	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un sondeo de 	El 20% de las citas	12 meses	\$800.000	Propietario

	comercial con panaderías gourmet y artesanales en la zona	<ul style="list-style-type: none"> - las panaderías gourmet de la Ceja, El Carmen y Rionegro. - Acordar citas con la persona que toma las decisiones dentro del negocio. - Realizar la presentación del producto y dar muestras. 	realizadas se conviertan en clientes, en un tiempo estimado de 12 meses			
Distribución	Implementación de protocolos de seguridad para la distribución del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los riesgos a los que son sometidos el producto durante la distribución. - Escribir un primer borrador del protocolo - Presentar el protocolo a la persona encargada de la distribución - Revisar las sugerencias emitidas por el tercero encargado de la distribución 	Un documento denominado protocolo interno de distribución, en un término de 15 meses	15 meses	\$100.000	Propietario

Fuente: Elaboración propia

PLANEACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MARKETING

La planeación financiera del plan de marketing comienza con la proyección de las ventas del producto principal de la empresa (arequipe industrial) cuya unidad de referencia será el Kilogramo (Kg). En ese sentido, la proyección de las ventas se realiza con base en los resultados de la investigación de mercados y el análisis de la capacidad de producción de Mi Ranchito (ver tabla 8).

Tabla 9. Proyección de ventas

PERIODOS	Arequipe industrial (en Kilogramos)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas semestre 1	2268	2270	2273	2275	2277
Ventas semestre 2	2268	2270	2273	2275	2277
Total, Unidades	4536	4541	4545	4550	4554
Precio de venta	\$ 10,164	\$ 10,483	\$ 10,812	\$ 11,151	\$ 11,501
VENTAS					
TOTALES	\$46,103,904	\$ 47,599,118	\$ 49,141,368	\$ 50,732,831	\$ 52,377,523

Fuente: Elaboración propia.

La anterior proyección implicaría una producción semanal de 94.5 kilogramos de arequipe por semana aproximadamente, cantidad que está enmarcada dentro de las posibilidades máximas de operación. El incremento de las ventas se estima con base en las proyecciones de índice de inflación (3,14%).

En lo concerniente a los costos unitarios variables, estos están determinados por la materia prima e insumos, mano de obra y costos indirectos de fabricación, necesarios para la producción del arequipe. La tabla 9 sintetiza los componentes del costo unitario para un kilogramo de arequipe.

Tabla 10. Análisis del costo unitario

	COSTOS UNITARIOS VARIABLES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima e Insumos	4519	4710	4910	5117	5334
Mano de obra	1912	1995	2081	2172	2266
Costos Indirectos de Fabricación	1316	1372	1430	1491	1554
TOTAL	\$ 7,748	\$ 8,077	\$ 8,421	\$ 8,779	\$ 9,153

Fuente: Elaboración propia.

El margen de contribución señalado en la tabla 10, se expresa en términos porcentuales y en la tabla 11 se presenta en valores monetarios. Esto con el propósito de señalar que los recursos generados luego de descontar los costos anuales son suficientes para cubrir los gastos administrativos y el presupuesto del plan de mercadeo, del cual es objeto el presente estudio. A continuación, se presenta esta discriminación para concluir con la Utilidad Antes de Impuestos generada al final de cada periodo.

Tabla 11. Margen de contribución

TOTAL, VENTAS ANUALES	\$ 46,103,904	\$ 47,599,118	\$ 49,141,368	\$ 50,732,831	\$ 52,377,523
TOTAL, COSTOS ANUALES	\$ 26,470,114	\$ 27,617,390	\$ 28,814,391	\$ 30,063,273	\$ 31,366,285
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL	\$ 19,633,790	\$ 19,981,728	\$ 20,326,976	\$ 20,669,557	\$ 21,011,239
Margen de contribución %	42.6%	42.0%	41.4%	40.7%	40.1%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Costos y gastos fijos

PERIODO	2020	2021	2022	2023	2024
MARGEN DE CONTRIB TOTAL	\$ 19,633,790	\$ 19,981,728	\$ 20,326,976	\$ 20,669,557	\$ 21,011,239
(-) Total nómina administrativa	\$ 17,069,640	\$ 17,605,627	\$ 18,158,443	\$ 18,728,618	\$ 19,316,697
(-) Total nómina del área de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Total nómina del área de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Presupuesto Mezcla de mercadeo	\$ 1,400,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ 800,000	\$ -
(-) Costos Fijos	\$ 960,000	\$ 990,144	\$ 1,021,235	\$ 1,053,301	\$ 1,086,375
(-) Servicio de la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS TOTALES	\$ 19,429,640	\$ 19,395,771	\$ 19,979,678	\$ 20,581,920	\$ 20,403,072
UAI	\$ 204,150	\$ 585,958	\$ 347,298	\$ 87,638	\$ 608,167

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los anteriores planteamientos, el desarrollo del proyecto requiere una inversión inicial de \$13'235.057, de los cuales \$2'000.000 serán provistos por los inversionistas y lo demás se gestionan a través de crédito bancario a una tasa del 12.68% efectivo anual.

En lo relativo al punto de equilibrio (ver gráfico 10), considerando que el margen de contribución unitario promedio es de \$4.328, el análisis de este aspecto arroja una cantidad de 4489 unidades para lograr cubrir los costos totales, entre los que se incluyen los derivados del plan de mercadeo.

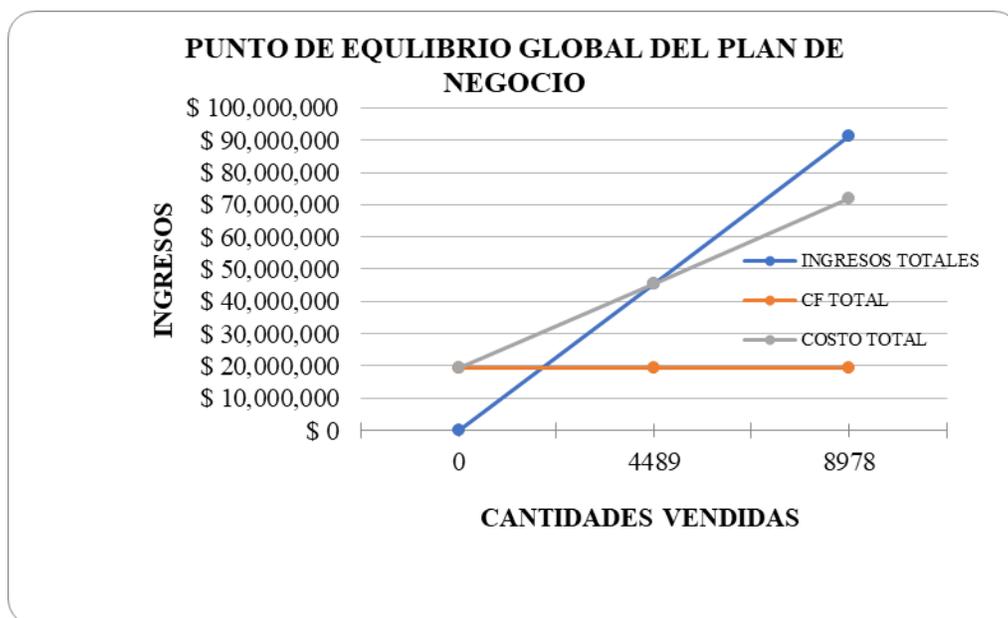


Figura 10. Análisis punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2020		2021		2022		2023		2024	
Ventas	\$	46,103,904	\$	47,599,118	\$	49,141,368	\$	50,732,831	\$	52,377,523
Devoluciones y rebajas en ventas	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Materia Prima, Mano de Obra	\$	26,470,114	\$	27,617,390	\$	28,814,391	\$	30,063,273	\$	31,366,285
Utilidad Bruta	\$	19,633,790	\$	19,981,728	\$	20,326,976	\$	20,669,557	\$	21,011,239
Gasto de Ventas	\$	1,400,000	\$	800,000	\$	800,000	\$	800,000	\$	-
Gastos de Administración	\$	18,029,640	\$	18,595,771	\$	19,179,678	\$	19,781,920	\$	20,403,072
Gastos de Producción	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Industria y comercio	\$	276,623	\$	285,595	\$	294,848	\$	304,397	\$	314,265
Utilidad Operativa	-\$	72,474	\$	300,363	\$	52,450	-\$	216,759	\$	293,902
Otros ingresos										
Otros ingresos y egresos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Utilidad antes de impuestos	-\$	72,474	\$	300,363	\$	52,450	-\$	216,759	\$	293,902
Impuesto de renta	\$	-	\$	99,120	\$	17,309	\$	-	\$	96,988
Reserva legal	\$	-	\$	9,912	\$	1,731	\$	-	\$	9,699
Reserva voluntaria	\$	-	\$	30,036	\$	5,245	\$	-	\$	29,390
Utilidad Distribuible	-\$	72,474	\$	161,295	\$	28,166	-\$	216,759	\$	157,825

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Operativo					
		\$			\$
Utilidad Operacional	-\$ 72,474	300,363	\$ 52,450	-\$ 216,759	293,902
Impuestos	\$ -	\$ -	-\$ 99,120	-\$ 17,309	\$ -
Neto Flujo de Caja Operativo	-\$ 72,474	\$ 300,363	-\$ 46,669	-\$ 234,068	\$ 293,902
Flujo de Caja de Inversión					
Variación Inv. Materias Primas e insumos	\$ 13,235,057	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación del capital de Trabajo	\$ 13,235,057	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto flujo de Caja de Inversión	\$ 13,235,057	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$		\$	\$
Capital adicional aportado por los socios	\$ 1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
		\$		\$	\$
Neto Flujo de Caja Financiamiento	\$ 1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
		\$		\$	\$
Neto Periodo	\$ 14,162,583	1,300,363	953,331	765,932	1,293,902
	-\$	\$		\$	\$
Saldo anterior	12,235,057	1,927,526	3,197,853	4,208,500	4,811,406
Saldo Neto del periodo	\$ 1,927,526	\$ 3,227,889	\$ 4,151,183	\$ 4,974,432	\$ 6,105,308

Fuente: Elaboración propia.

Las estimaciones anteriores sirven de base para el cálculo del Valor Presente Neto del proyecto y la Tasa Interna de Retorno de la misma, las que, en función de los flujos de caja presentados:

Tabla 15 Criterios de inversión del plan de marketing

Concepto	Valor
Valor Presente Neto:	\$2'922.305
Tasa Interna de Retorno:	13.62%

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Es importante resaltar el interés de la empresa Arequipe Mi Ranchito para poder crear un plan estratégico de marketing, la disposición en la información y el apoyo en el desarrollo del proyecto.

Se identificaron factores internos débiles que están afectando su productividad y sostenibilidad en el mercado, por lo cual la empresa deberá crear el área de mercadeo para que pueda desarrollar una estrategia de marketing y así ser una empresa prospera y con crecimiento en el mercado local.

Arequipe Mi Ranchito cuenta con la capacidad instalada para aumentar su productividad, por ende, puede atender la demanda que se le pueda presentar con el ingreso de nuevos clientes, además dentro de las estrategias y la tendencia que se presenta en la actualidad de un consumo más gourmet, la empresa está en capacidad de poderlos atender con el desarrollo de nuevos productos que apunten a ese tipo de consumidor.

El producto cuenta con un alto índice de rotación, soportado en los resultados de la encuesta donde el 67% de los encuestados argumentan tener una frecuencia de compra semanal, siendo esto altamente favorable para la empresa teniendo en cuenta que el arequipe producido es natural por lo que su vencimiento es menor al de la competencia, así mismo permite mejorar el flujo de caja y el aprovechamiento de la capacidad instalada, no obstante es importante anotar que dadas las condiciones y características de producción de este arequipe la fijación del precio final es superior al que se maneja en el mercado según el estudio realizado previamente.

Con la implementación de la estrategia de marketing que es de amplio espectro y que ampara todas las dimensiones, permitirá que la empresa desarrolle un direccionamiento enfocado al crecimiento sostenible y que sus finanzas sean razonables para crear un posicionamiento de la marca, además de asegurar su permanencia en el mercado local, debido al aprovechamiento del crecimiento urbanístico que están desarrollando los municipios de influencia, por lo que se podrá aumentar el número de clientes.

De acuerdo a la estructura financiera, en cuanto al soporte en ventas, sostenimiento de mercado y demás variables socioeconómicas involucradas en la viabilidad del proyecto se evidencia que para el desarrollo del mismo se requiere de una inversión inicial de \$13'235.057, además; considerando que el margen de contribución unitario promedio es de \$4.328, el análisis de este aspecto arroja una cantidad de 4.489 unidades para lograr cubrir los costos totales y alcanzar el punto de equilibrio.

Según el flujo de caja proyectado y según las condiciones financieras del proyecto se alcanzaría una tasa interna de retorno del proyecto de 13.62% con lo cual se puede inferir la viabilidad del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alimentos Nebraska*. (s.f.). Obtenido de <http://www.alimentosnebraska.com/nuestros-clientes/>
- ASOLECHE. (28 de 02 de 2018). *ASOLECHE*. Obtenido de Principales aspectos de la producción de arequipe: <https://asoleche.org/2018/02/28/principales-aspectos-de-la-produccion-de-arequipe/>
- Burk Wood, M. (2003). *The Marketing Plan*. Pearson Education.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Julio de 2018). *¿Cómo va el sector lácteo?* Obtenido de [ccb.org.co: https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2018/Julio-2018/Como-va-el-sector-Lacteo](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2018/Julio-2018/Como-va-el-sector-Lacteo)
- CNV. (4 de 3 de 2019). *Centro Virtual de Negocios "CNV"*. Obtenido de <https://www.cvn.com.co/empresas-agroindustriales/>
- El Colombiano. (1 de Junio de 2018). *Así está Colombia en el consumo de leche*. Obtenido de [elcolombiano.com: https://www.elcolombiano.com/negocios/cada-colombiano-se-toma-140-litros-de-leche-al-ano-ML8793349](https://www.elcolombiano.com/negocios/cada-colombiano-se-toma-140-litros-de-leche-al-ano-ML8793349)
- Fedegan. (2018). *Ganadería Colombiana. Hoja de ruta 2018 - 2022*. Obtenido de [http://static.fedegan.org.co.s3.amazonaws.com/:](http://static.fedegan.org.co.s3.amazonaws.com/)
http://static.fedegan.org.co.s3.amazonaws.com/publicaciones/Hoja_de_ruta_Fedegan.pdf

- Fedegan. (2019). *Estadísticas Producción* . Obtenido de fedegan.org.co:
<https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>
- Gutiérrez, A. (2014). *Desarrollo de Dulce de Leche (Arequipe) de bajo contenido calórico con utilización de sucralosa y polidextrosa*. Obtenido de bdigital.unal.edu.co:
<http://bdigital.unal.edu.co/12961/1/261674.2014.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
- ICONTEC. (28 de Mayo de 2008). *Norma Técnica Colombiana NTC3757. Arequipe o manjar blanco*. Obtenido de kupdf.net: https://kupdf.net/download/ntc3757-arequipe-y-manjar-blancopdf_5bda10dee2b6f5240361ce47_pdf
- Jaramillo, A., & Areiza, A. (2012). *Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia*. Obtenido de www.sic.gov.co:
https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Kottler, P. (2002). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACION.
- La nota económica. (21 de Mayo de 2019). *¿Cómo está el sector lácteo en Colombia?*
Obtenido de lanotaeconomica.com.co:
<http://lanotaeconomica.com.co/economia/como-esta-el-sector-lacteo-en-colombia.html>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados. 5a ed.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Ministerio de Agricultura. (Mayo de 2018). *Sector Lácteo Colombiano*. Obtenido de sioc.minagricultura.gov.co:
<https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Mayo%20Cadena%20L%C3%A1ctea.pdf>

Procolombia. (2019). *Industria de los lácteos en Colombia*. Obtenido de procolombia.co:
<http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/industria-de-los-l-cteos>

Viboral, A. E. (s.f.). *El Carmen de Viboral Antioquia*. Obtenido de <http://www.elcarmendeviboral-antioquia.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta N° _____

Cordial saludo:

Con el ánimo de caracterizar el comportamiento de la demanda de arequipe con fines industriales en el municipio del Carmen de Viboral y zonas aledañas (La Ceja y Rionegro) se ha planteado una investigación de mercados apoyado en una encuesta dirigida, para la cual solicitamos su valiosa colaboración respondiendo en forma clara y honesta las siguientes preguntas:

Nombre de la empresa	
----------------------	--

1. ¿Compra usted arequipe industrial para la elaboración de sus productos?	Si	No

Si su respuesta es No, entonces pase a la pregunta 8.

2. ¿Cuál es el tipo de arequipe que más utiliza en la elaboración de sus productos?	Arequipe de relleno	Arequipe de decoración	Los emplea en igual proporción

3. ¿Con qué frecuencia compra el arequipe que emplea en sus productos?	Ocasional	Diario	Quincenal	Semanal	Mensual

4. Señale la cantidad de arequipe que utiliza mensual en la elaboración de sus productos.	Arequipe de relleno (En Kilogramos)	Arequipe de decoración (En kilogramos)

5. ¿Cuál es el precio que paga por la cantidad que señaló anteriormente?	
--	--

6. ¿En qué tipo de envase prefiere que venga presentado el arequipe industrial?	Arequipe de relleno	Arequipe de decoración
	Bolsa con Boquilla	Bolsa con Boquilla
	Caneca plástica	Caneca plástica
	Envase de vidrio	Envase de vidrio
	¿Otro? Señale cual	¿Otro? Señale cual

7. ¿Qué tiempo de durabilidad tiene el arequipe que utiliza en sus productos? (cantidad de semanas)	Arequipe de relleno	Arequipe de decoración

Las siguientes preguntas se pueden hacer luego de la degustación de los arequipes de relleno y de decoración.

8. Califique en una escala de 1 a 4 los atributos del **arequipe de relleno** que probó, siendo 1 una calificación baja y 4 una calificación alta

Factor	Calificación
Sabor	
Aroma	
Color	
Consistencia	
Durabilidad	

9. Califique en una escala de 1 a 4 los atributos del **arequipe de decoración** que probó, siendo 1 una calificación baja y 4 una calificación alta

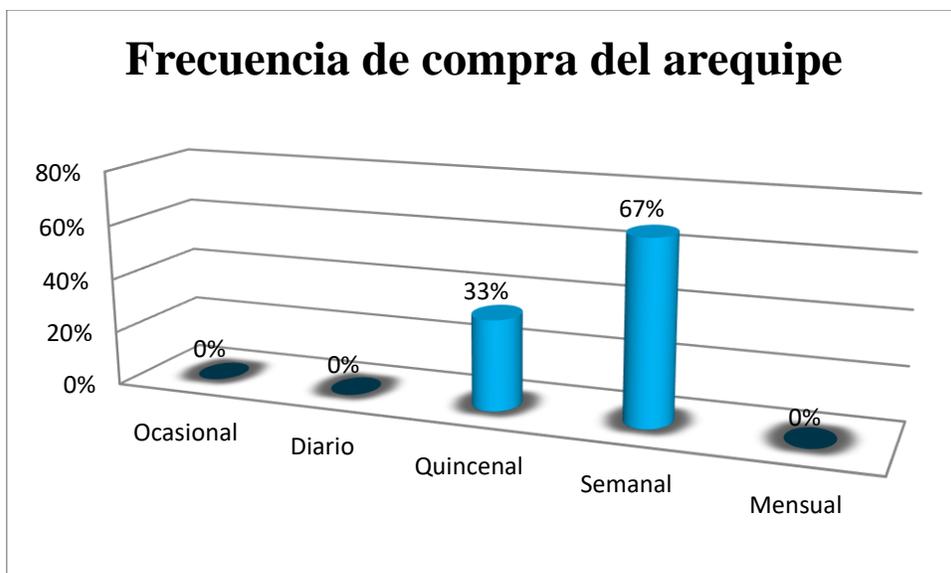
Factor	Calificación
Sabor	
Aroma	
Color	
Consistencia	
Durabilidad	

10. Califique en una escala de 1 a 4 la importancia de utilizar el arequipe natural en la elaboración de sus productos

Calificación

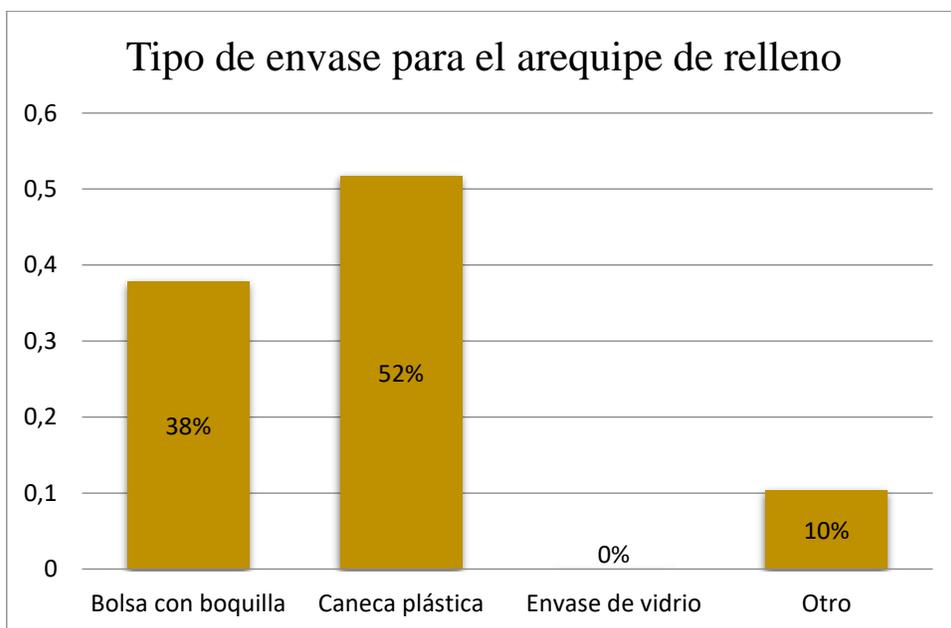
11. ¿Si tuviera que elegir una nueva marca de arequipe industrial, ¿escogería este arequipe?	Definitivamente no	Probablemente no	Probablemente si	Definitivamente si

¡Muchas gracias por su colaboración!



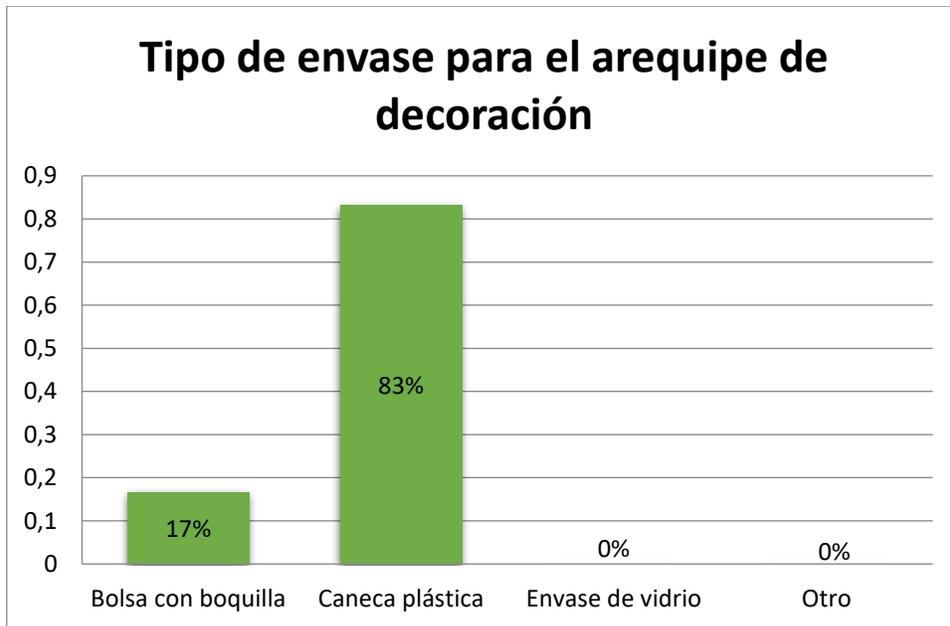
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a esta grafica se puede inferir alta rotación del inventario, lo cual favorece a la empresa ya que el arequipe no tiene conservantes.



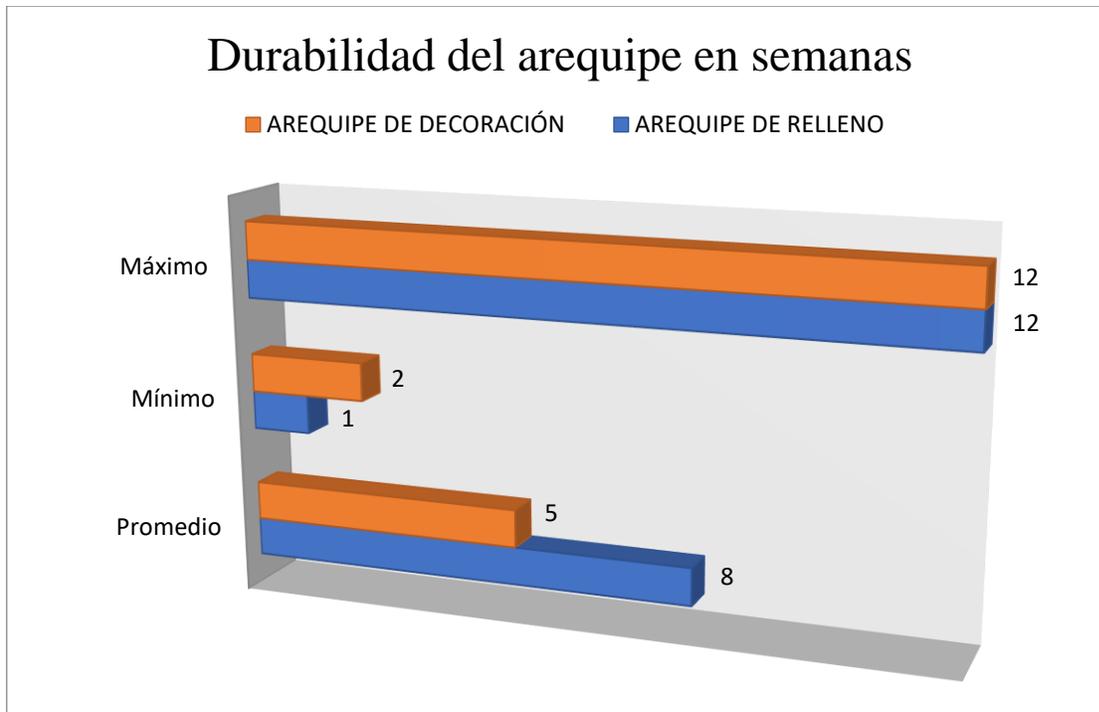
Fuente: Elaboración propia.

En otros se considera el empaque en caja y su envase viene en una bolsa plástica.



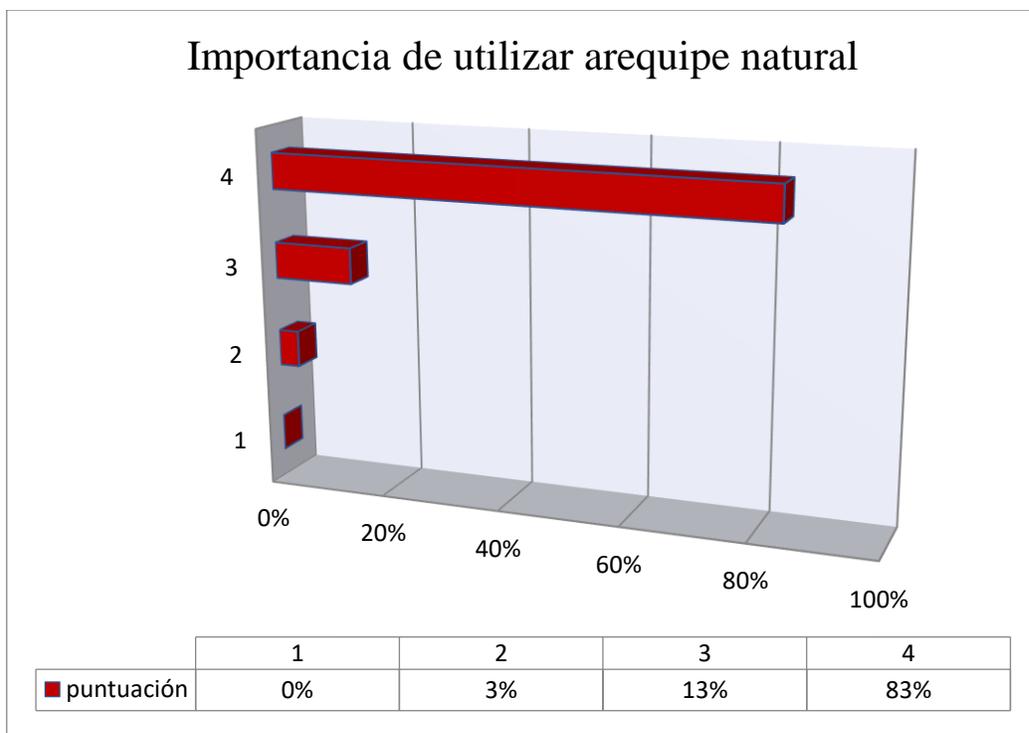
Fuente: Elaboración propia.

En las dos graficas anteriores se puede evidenciar que la preferencia en cuanto empaque es la caneca plástica actualmente utilizada por Arequipe mi Ranchito para distribuir el producto, pero para cantidades más pequeñas se puede analizar la bolsa con boquilla y a su vez darle facilidades y alternativas al cliente.



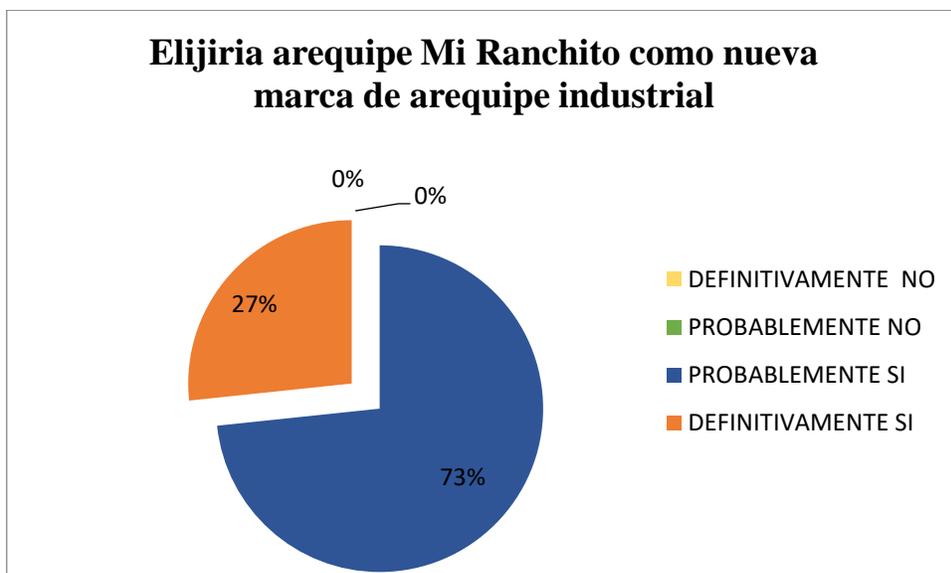
Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de duración que ofrece Arequipe mi Ranchito no es el máximo, pero esta dentro del promedio de 8 semanas de durabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Es positivo que se le de un nivel de importancia alto a la naturalidad del producto porque ratifica que este es un valor agregado de Arequipe Mi Ranchito.



Fuente: Elaboración propia.

En esta grafica se muestra la posibilidad de abrir el mercado dentro de la región donde está ubicada la empresa, pues la intensidad de compra es positiva