

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DEL ÁREA COMERCIAL, CANAL DE VENTAS TAT, DE LA EMPRESA, ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI VALLE DEL CAUCA COLOMBIA, PARA LOS AÑOS 2021-2023.

SANDRO PEREZ MARMOLEJO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2021

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DEL ÁREA COMERCIAL, CANAL DE VENTAS TAT, DE LA EMPRESA, ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI VALLE DEL CAUCA COLOMBIA, PARA LOS AÑOS 2021-2023.

SANDRO PEREZ MARMOLEJO

Director: Yanier Alberto Hernández Trujillo

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2021

CONTENIDO

GLOSARIO.....	6
Plan de Ventas: El plan de ventas de una empresa es un documento en el que quedan prudentemente reflejadas las ventas de una compañía para un periodo determinado de tiempo. En este texto quedan definidos los principales escenarios en los que puede desarrollarse la interacción comercial en un futuro cercano.	6
Diagnóstico Organizacional.....	6
RESUMEN	7
Abstract.....	8
1. Diseño de un Plan Estratégico del Área Comercial, Canal de Ventas TAT, de la empresa, Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali Valle del Cauca Colombia, para los años 2021-2023 .	10
INTRODUCCIÓN.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACION	14
4. OBJETIVOS.....	15
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
5. MARCO REFERENCIAL	16
5.1. MARCO TEORICO	16
5.1.1 Diagnóstico Organizacional.....	16
5.1.2 Planeación estratégica:	19
5.1.3. Plan de Ventas:	27
5.2. MARCO HISTÓRICO	29
5.3. MARCO LEGAL.....	38
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
7.1. diagnóstico del área comercial del canal de ventas TAT de la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca.....	40
7.1.1. Análisis DOFA	40
7.1.2. Percepciones de los clientes del canal TAT.....	41

7.2. Establecer los parámetros del Plan Estratégico comercial de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, que permitan definir objetivos y directrices claras en pro del mejoramiento organizacional.....	53
7.2.1. Misión.....	53
7.2.2. Visión.....	54
7.2.3. Valores Corporativos.....	54
• Pasión	54
• Amor.....	54
• Equipo	54
• Integridad	54
• Calidad	54
• Creatividad	54
• Relaciones	54
7.2.4. Objetivos de ventas.....	54
7.2.5. Objetivo de servicio	55
7.2.6. Objetivos de mercadeo	55
7.3. Diseñar e implementar acciones estratégicas de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca para cumplir con las metas establecidas en el periodo 2021-2023.	56
7.3.1. Formulación de las acciones estratégicas	56
7.3.2. Presupuesto total para implementación de acciones estratégicas de ventas TAT.	60
7.4. Proponer instrumentos de medición y control para evaluar los resultados de las acciones estratégicas en ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca.....	61
7.5. Realizar una planificación financiera del área comercial del canal de ventas TAT, EN LA empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, para el periodo 2021-2023	63
7.5.2. Crecimiento en participación en las ventas totales del Canal TAT de la empresa Alimentos del Valle S.A:	64
8. conclusiones.....	65
9. recomendaciones.....	67
10. BIBLIOGRAFÍA.....	68

Tabla 1: Catálogo de productos:.....	31
Tabla 2: Matriz DOFA.....	40
Tabla 3: Instrumento de Investigación	41
Tabla 4: Plan de medios	56
Tabla 5: Plan de publicidad	58
Tabla 6: Patrocinios	60
Tabla 7: Presupuesto.....	60
Tabla 8: Indicadores	62
Tabla 9: Proyección porcentual	63
Tabla 10: Crecimiento en participación	64

GLOSARIO

Plan de Ventas: El plan de ventas de una empresa es un documento en el que quedan prudentemente reflejadas las ventas de una compañía para un periodo determinado de tiempo. En este texto quedan definidos los principales escenarios en los que puede desarrollarse la interacción comercial en un futuro cercano.

Diagnóstico Organizacional: Es la forma como se logra conocer el estado actual y real de una empresa

Planeación: significa lograr anticiparse a los cambios del entorno y responder eficientemente a ellos, mediante el diseño de planes generales y específicos, que determinen tanto las posibles acciones

Canales de Distribución: También conocidos como los canales de marketing, son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición.

Mezcla de marketing: Se define como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta

RESUMEN

La empresa Alimentos del Valle S.A.; es una de las más reconocidas en el país por su altísimo estándar de calidad en sus productos y por comercializar elementos que se han convertido en fundamentales dentro de la canasta familiar de los colombianos. Sin embargo, han descuidado un poco el canal de ventas TAT en la medida que han diversificado tanto sus productos como sus esfuerzos para llegar a las grandes superficies o almacenes de cadena. Si bien es cierto que han logrado posicionarse, incluso, en estos espacios, también lo es que requieren redoblar esfuerzos en el canal TAT, pues es un elemento fundamental de su desarrollo como empresa.

Del diagnóstico realizado, se plantearon estrategias mediáticas y de CRM que configuran una sinergia importante apuntada a que la empresa tenga mucha más presencia en los medios televisivos locales, las emisoras locales, los barrios y asuma el patrocinio de eventos deportivos que convocan a los barrios caleños, como también las ferias y fiestas de la ciudad, logrando así, un mayor reconocimiento en el canal de distribución TAT y lograr el incentivo de las ventas.

Palabras clave: plan estratégico, plan de medios, área comercial, ventas, ventas TAT, canal de ventas.

ABSTRACT

The company Alimentos del Valle S.A.; It is one of the most recognized in the country for its very high quality standard in its products and for marketing elements that have become fundamental in the Colombian family basket. However, they have neglected the TAT sales channel a bit as they have diversified both their products and their efforts to reach large supermarkets or chain stores. While it is true that they have even managed to position themselves in these spaces, it is also true that they require redoubling efforts in the TAT channel, as it is a fundamental element of their development as a company.

From the diagnosis made, media and CRM strategies were proposed that configure an important synergy aimed at the company having a much greater presence in the local television media, local stations, neighborhoods and assuming the sponsorship of sporting events that summon the neighborhoods of Cali , as well as the fairs and festivals of the city, thus achieving greater recognition in the TAT distribution channel and achieving the sales incentive.

Keywords: Strategic plan, media plan, commercial área, sales, TAT sales, sales channel

1. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL, CANAL DE VENTAS TAT, DE LA EMPRESA, ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI VALLE DEL CAUCA COLOMBIA, PARA LOS AÑOS 2021-2023

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico de carácter comercial, como el que se plantea en este trabajo, debe contar en primer término, con los logros que, desde la perspectiva comercial, financiera y de posicionamiento de marca ya ha tenido la empresa Alimentos del Valle S.A., la cual es el objeto de estudio de la presente investigación, la cual cuenta con un importante reconocimiento en el mercado actual. No obstante, no puede reputarse que los logros que se han obtenido hasta ahora, puedan seguir creciendo si se mantienen las mismas estrategias y si no se cuenta con una renovación estructural del área comercial, apuntando al fortalecimiento del canal de ventas TAT, logrando una mayor presencia en los hogares de Santiago de Cali.

Para lograr lo anteriormente expuesto, esta investigación se ha propuesto el siguiente objetivo general: Diseñar un Plan Estratégico para el área comercial para el canal de ventas TAT, de la Empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali Valle del Cauca, para el periodo 2021 - 2023. En aras de darle cumplimiento a ese objetivo, se han planteado las siguientes metas específicas: en primer lugar, realizar un diagnóstico del área comercial del canal de ventas TAT, de la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca. En segundo lugar, establecer los parámetros del Plan Estratégico comercial de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, que permitan definir objetivos y directrices claras en pro del mejoramiento organizacional.

Como siguiente objetivo específico se planteó: diseñar e implementar acciones estratégicas de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali,

Valle del Cauca para cumplir con las metas establecidas en el periodo 2021-2023. En cuarto lugar, proponer instrumentos de medición y control para evaluar los resultados de las acciones estratégicas en ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca; por último, realizar una planificación financiera del área comercial del canal de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, para el periodo 2021-2023.

Esta investigación se planteó una metodología de carácter cuantitativo y cualitativo, con un amplio trabajo de campo que permitió el diseño del plan estratégico del área comercial, planteando todos los aspectos que lo complementan y la forma de impacto directo, tanto en medios de comunicación como desde la perspectiva financiera.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Alimentos del Valle S.A, es una empresa Vallecaucana con más de 65 años en el mercado nacional, sus inicios fueron netamente familiares en el año de 1955, con el nombre de Pasteurizadora del Valle; luego de varios procesos comerciales en el año 1981 se convierte en Alimentos del Valle Ltda y en el año 1998 hasta la actualidad cambia su razón social a Alimentos del Valle S.A. Todos estos procesos la fueron consolidando como una empresa con potencial, produciendo y comercializando productos lácteos, con marcas reconocidas como Salomia, San Fernando, La Perla con todos los derivados lácteos como quesos, yogures, avenas, bebidas lácteas y demás.

Por ser una empresa regional cuyo radio de acción está concentrado en el sur occidente colombiano, Departamentos de: Nariño, Cauca, Valle del Cauca y el eje cafetero, también estamos en zonas como Choco, Caquetá y Tolima; por ser una empresa pequeña en comparación con sus competidores como: Alpina, Alquería y Colanta, sufre una difícil situación ya que su musculo financiero no es tan fuerte como para competir en marca y las demás tienen un alto rubro para publicidad, en este caso se tienen que hacer grandes esfuerzos para poder mantener al precio como el factor más importante para ganar mercado en el canal TAT.

Por este motivo es necesario proponer un Plan Estratégico Comercial de Ventas para el canal TAT, que permita fijar el rumbo de la empresa Alimentos del Valle S.A, para los próximos tres años, ya que el 70% de sus ventas están en este canal y así mantener y/o mejorar la rentabilidad económica de la compañía y en el

bienestar de sus trabajadores, aprovechando nuestros potenciales y minimizando los riesgos del mercado.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que estrategias comerciales deben adoptarse para un efectivo Plan Comercial de Ventas para el Canal TAT, de la Empresa Alimentos del Valle S.A. de la ciudad de Cali Valle del Cauca, para los años 2021-2023?

3. JUSTIFICACION

Dadas las condiciones actuales de los mercados con la globalización, competidores nacionales e internacionales y los difíciles momentos que atravesamos por una pandemia, hoy más que nunca se necesita que las empresas tengan una directriz estratégica que les permita garantizar su permanencia en el mercado y generar bienestar para sus trabajadores y rentabilidad para sus socios.

Alimentos del Valle S.A, ha logrado posicionamiento en el mercado de alimentos lácteos, por la variedad de productos de excelente calidad a menores costos que los de la competencia, durante su crecimiento empresarial ha asumido procesos administrativos de carácter informal, los cuales deben fortalecerse y legalizarse para su aplicabilidad; por lo tanto requiere de un Plan Estratégico Comercial en su proceso de ventas TAT, que garantice logros a corto y mediano plazo, que permita identificar futuras situaciones del mercado y comprender mejor los cambios en los escenarios que se puedan presentar para conservar la identidad y el futuro de esta gran empresa y ser unos fuertes competidores aprovechando las fortalezas y oportunidades que se presentan diariamente en este mercado.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para el área comercial para el canal de ventas TAT, de la Empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali Valle del Cauca, para el periodo 2021 - 2023.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico del área comercial del canal de ventas TAT, de la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca.
2. Establecer los parámetros del Plan Estratégico comercial de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, que permitan definir objetivos y directrices claras en pro del mejoramiento organizacional.
3. Diseñar e implementar acciones estratégicas de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca para cumplir con las metas establecidas en el periodo 2021-2023.
4. Proponer instrumentos de medición y control para evaluar los resultados de las acciones estratégicas en ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca.
5. Realizar una planificación financiera del área comercial del canal de ventas TAT, en la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, para el periodo 2021-2023.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1 Diagnóstico Organizacional:

La definición más extendida de diagnóstico organizacional, es la aportada por los expertos Thomas G. Cummings y Christopher G. Worley¹:

Es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera².

Otra definición interesante, es la aportada por autores como Stanton, Etzel y Walker³, la cual afirma: “es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio”.

En el desarrollo organizacional el diagnóstico tiene una aplicación mayor que el modelo médico. Es una actividad de colaboración entre los empleados y el especialista, a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervenir. Se presta a diferentes aplicaciones: descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes o en determinar el funcionamiento global de la compañía o

¹ CUMMINGS, Thomas. WORLEY, Christopher. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning. 2015. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=luXKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=thomas+y+Worley&ots=WNMueOGnpc&sig=hP6FCF9uMRGy8t5mLLiBObZbK8s#v=onepage&q=thomas%20y%20Worley&f=false>

² Ibídem.

³ STANTON, W. ETZEL, M. WLAKER, B. Fundamentos de Marketing. McGraw Hill. 2010. Disponible en: <http://e-uic.com/documentos/william166.pdf>

departamento, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. En fin, ofrece un conocimiento sistemático de la compañía para diseñar una intervención adecuada que resuelva los problemas y aumente la eficiencia⁴.

En términos muy sencillos se define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se ha llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico⁵.

5.1.1.1. Pasos para elaborar un Diagnóstico Empresarial:

- Preparación: Cuando vamos a elaborar un diagnóstico Empresarial se hace necesaria la preparación previa tanto de las empresas como de los colaboradores de la misma.
- Preparación de la empresa: Con el fin de facilitar el trabajo del asesor o de los miembros internos, la empresa debe tener a mano la información preliminar que servirá de base en la elaboración del diagnóstico. Esta información está constituida por documentos tales como: balances, estados de pérdidas y ganancias, informes de gestión, manuales de funciones y procedimientos, catálogos de productos, libros de actas, correspondencia de los clientes, informes de asesoría, boletines del sector, material de la competencia, estadísticas afines.
- Análisis: Toda empresa está constituida generalmente por áreas funcionales como administración, mercadeo, personal, producción y finanzas. Estas áreas son interdependientes y el análisis de todas y cada una de ellas, incluidas otras, no mencionadas aquí, son la base del estudio diagnóstico, por medio del cual se puede localizar las fortalezas y

⁴ CUMMINGS, Thomas. WORLEY, Christopher. Óp., cit.

⁵ Ibídem.

debilidades de cada dependencia para hacer frente a las amenazas y oportunidades, sustentando en lo posible las opiniones con cifras, datos, hechos, estadísticas y situaciones reales⁶.

- Definición de la Situación o Necesidad: Una vez realizado el análisis de cada área y hallados sus puntos fuertes y débiles, se elabora una lista con el fin de determinar el problema, la necesidad o el evento básico con sus principales incidencias en toda la organización. Definido el asunto se buscan las posibles causas que lo generaron y sus efectos en las actividades integrales de la compañía.
- Plan de Acción: Detectado el “problema fundamental” de la organización y discutido con el equipo de trabajo, se procede a elaborar un Plan de Acción que consiste en la formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades. El Plan de Acción lógicamente debe ser consecuente con los recursos disponibles, debe ser sencillo, serio y contar con el apoyo decidido de la plana mayor de la empresa.
- Redacción del Informe de Diagnóstico: El informe final de diagnóstico debe formularse por escrito, aunque es importante que vaya acompañado de una presentación oral ejecutiva, ante los interesados, con el fin de comentar aspectos relacionados con el estudio y resolver inquietudes que se puedan presentar en su interpretación.

Este informe debe empezar con una descripción de los objetivos, la metodología aplicada y los resultados obtenidos en forma global y por áreas específicas, destacando las fortalezas e indicando los correctivos y modificaciones, propuestos y los dispositivos de control para la puesta en marcha del Plan de Acción...⁷

⁶ PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión Estratégica Organizacional, Cuarta edición, Eco Ediciones, pág. 25.

⁷ *Ibíd.*

5.1.2 Planeación estratégica:

En toda organización, planeación significa lograr anticiparse a los cambios del entorno y responder eficientemente a ellos, mediante el diseño de planes generales y específicos, que determinen tanto las posibles acciones, como los posibles resultados de las mismas, permitiendo a los directivos seleccionar la estrategia más adecuada en función de los objetivos trazados y los recursos disponibles.

En este orden de ideas, Kotler y Armstrong, nos presentan la siguiente definición: “La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes”⁸. Por lo tanto, las compañías que utilizan esta herramienta de éxito, buscan concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir específicamente, teniendo en cuenta tanto las oportunidades como amenazas presentes en el entorno.

Para la planeación estratégica de marketing inicialmente se tendrán en cuenta las siguientes etapas que proponen Stanton, Etzel y Walker:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Trazar los objetivos del marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla de marketing estratégico.⁹

1. Análisis de la situación: En esta etapa se analiza por lo general la situación interna de la organización y las fuerzas presentes en su respectivo entorno, es

⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica, 8A ED. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2001. p.35

⁹ STANTON, ETZEL, WALKER, Op. Cit., p. 61.

decir, se subdivide en un análisis interno, que hace referencia a aspectos de mayor control para la organización y un análisis externo, en el cual se estudian una serie de factores ajenos a la empresa. Algunas organizaciones suelen incluir el análisis DOFA, mediante el cual se realiza una evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este punto, se considera fundamental para una compañía, ya que al efectuar un estudio de la situación actual y relacionar las tendencias que afectan el futuro, pueden lograr anticiparse a los cambios y preparar las estrategias adecuadas para enfrentarlos.

Esta etapa también comprende un análisis de la situación de mercadotecnia actual, es decir, la situación actual del producto, el precio, los canales de distribución y estrategias de promoción que maneja la organización.

2. Objetivos de marketing: Consiste en determinar a dónde queremos llegar, es decir, trazar los objetivos del marketing, los cuales deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, estabilidad, mejora de utilidad o posicionamiento en el mercado, éstos objetivos deben ser específicos, flexibles y realistas.

3. Análisis de la competencia (Posicionamiento y Ventaja diferencial): Consiste en identificar la competencia directa de la compañía o producto en específico, con el propósito de estudiar algunos factores que permitan determinar el nivel en el que se encuentra con respecto a ésta. Para una organización es de gran importancia conocer sus competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuál es su participación en el mercado y su comportamiento de ventas. Así mismo, es primordial analizar las fortalezas y debilidades de sus productos, en aspectos como calidad, presentación, precio, promociones, publicidades, entre otros; estableciendo métodos que faciliten un control constante

de sus actividades en el mercado, con el fin de tener capacidad de reacción inmediata ante sus cambios o movimientos.

Por otra parte, las compañías deben considerar las estrategias de diferenciación y de mercadeo de la competencia, al momento de definir sus propias estrategias de competitividad en la mezcla de marketing, debido a que son elementos claves que permitirán orientar sus programas de acción para lograr aumentar el posicionamiento del producto, distinguirlo de la competencia y fortalecer su imagen en la mente de los consumidores.

Finalmente, el análisis es útil para establecer las ventajas diferenciales, es decir, identificar las características de la marca que el público considera atractiva y distintas de los competidores, así mismo, detectar las debilidades que pueden explotarse para atraer a los clientes y garantizar una participación de la empresa en el mercado meta¹⁰.

4. Segmentación de mercados, mercado meta y demanda del mercado: En este punto se hace referencia específicamente a la selección de mercado meta o grupo de personas u organizaciones a los cuales una compañía dirige su programa de marketing, se debe evaluar qué tan atractivo es cada segmento y escoger a cuáles o a cuál ingresará. Por esta razón, con el objetivo de analizar sus posibles oportunidades, existe la necesidad igualmente de realizar un pronóstico de la demanda para los mercados meta y de esta forma definir si el mercado actual es el adecuado o si se debe considerar la búsqueda de segmentos alternativos.

5. Mezcla de marketing: Se define como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. El diseño de una mezcla de marketing estratégico,

¹⁰ Ibídem.

consiste en la combinación de numerosos aspectos que podrían influir en la demanda de un producto, éstos comprenden cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro P”: Producto, Precio, Plaza y Promoción. El objetivo de esta etapa es elaborar y seleccionar las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para la mezcla, respecto al producto, cuál será su precio, los canales de distribución que se van a emplear y cómo se promoverá. Estos cuatro elementos, tienen como fin satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización. La mezcla de marketing, es el juego de herramientas tácticas de la empresa, para establecer un posicionamiento firme en el mercado meta, esta etapa se amplía y explica con detalle a lo largo de este marco teórico, haciendo énfasis en cada uno de sus componentes¹¹.

Estrategia de Distribución:

- **Canales de Distribución:** También conocidos como los canales de marketing, “son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición”¹².

Se considera que las decisiones sobre los canales de distribución, son unas de las más críticas a las que se enfrenta la dirección de marketing de una empresa, teniendo en cuenta que representan un costo de oportunidad importante. Así mismo, una de las funciones más determinantes de la distribución, dentro de la mezcla de marketing, consiste en hacer que el producto llegue a su mercado meta, logrando además que los compradores potenciales realicen pedidos con buena rentabilidad.

¹¹ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. Dirección de marketing. - 12a Ed. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 2006. p. 468

¹² Ibídem., p. 53.

En efecto, la actividad más importante que se debe realizar para llegar al mercado objetivo, es saber negociar, generar la venta y la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final.

El éxito en la selección de los canales de distribución no solo está en atender mercados, sino también en crearlos, es decir, lograr evolucionar y expandirse. Además, se debe tener en cuenta que el canal elegido afectará a todas las demás decisiones de marketing, por ejemplo, en cuanto a precio, las decisiones dependerán del tipo de comerciante, dependiendo si maneja venta masiva o exclusiva; y en cuanto a publicidad y fuerza de ventas, la decisión dependerá de la capacitación y motivación que requieran los intermediarios del canal.

- **Intermediarios:** Según Stanton, Etzel y Walker, un intermediario es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o la compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor. Así mismo plantea que los intermediarios se pueden clasificar en:

Comerciantes intermediarios: cuando obtienen la propiedad de los productos que contribuyen a comercializar. Los dos grupos de esta categoría son mayoristas y detallistas.

Agentes intermediarios: nunca obtienen la propiedad de los productos, pero arreglan la transferencia de la misma. Por ejemplo: corredores de bienes raíces, los agentes de los fabricantes y las agencias de viajes¹³.

Se puede decir que los intermediarios tienen la capacidad de realizar las actividades de distribución con mayor eficiencia o con un costo más bajo que los fabricantes o consumidores, igualmente, se determina que el problema principal

¹³ STANTON, ETZEL, WALKER, Op. Cit., p. 376 - 377.

no es elegir el canal, si no convencer a los intermediarios de que acepten los productos de la empresa.

• **Diseño de canales de distribución:** Philip Kotler, plantea que la primera decisión sobre el diseño de un canal de marketing, es realizar un análisis del servicio deseado por el mercado meta. Por esta razón, es importante conocer los cinco niveles de servicio que generalmente ofrecen estos canales:

1. Tamaño del lote: Número de unidades que el canal de marketing permite adquirir a un cliente promedio en cada compra.
2. Tiempo de espera: Tiempo promedio que los clientes del canal esperan para recibir las mercancías.
3. Comodidad de puntos de venta: Grado de facilidad de compra que ofrece el canal a los consumidores.
4. Variedad de productos: Se mide por la amplitud del surtido que brinda el canal de marketing.
5. Servicios de ayuda: Se refiere a los servicios adicionales que ofrece el canal¹⁴.

Posteriormente, de acuerdo a los planteamientos de los autores Stanton, Etzel y Walker¹⁵, el diseño de canales de distribución requiere un método bien organizado, que además de satisfacer a los clientes, supere a la competencia. De esta manera, recomienda una secuencia de cuatro decisiones:

Especificar la función de la distribución: Consiste en establecer los objetivos del canal de distribución, teniendo en cuenta factores como: el nivel de servicio que éstos ofrecen al mercado meta; según las características del producto, se debe decidir si requieren venderse directamente a través de la fuerza de ventas de la empresa o es factible un intermediario; así mismo, es necesario conocer que el

¹⁴ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Dirección de marketing. 12a Ed. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 2006. p. 476 – 477.

¹⁵ STANTON, ETZEL y WALKER, Op. cit., p. 379.

diseño del canal se ve influenciado por los que maneja la competencia y además es ideal estudiar las fortalezas y debilidades del intermediario, garantizando un esfuerzo de venta menos intenso para la compañía. Finalmente, el canal de distribución debe adaptarse al entorno de la empresa, por ejemplo, de acuerdo a las condiciones económicas, o la capacidad de producción, buscando métodos de que generen rentabilidad.

Seleccionar el tipo de canal: Esta fase se fundamenta en elegir el tipo de canal más adecuado para el producto de la compañía. Adicionalmente, es importante definir si se utilizarán intermediarios y qué tipo de intermediario logra satisfacer mejor las necesidades del fabricante.

La decisión de las empresas en cuanto a distribución, se centra en seleccionar un canal ya existente o iniciar la búsqueda de otros que permitan atraer nuevos prospectos y al mismo tiempo ofrecer un mejor servicio a los clientes actuales.

Stanton, Etzel y Walker, afirman en su obra que existen dos tipos de distribución:

- Distribución directa: Es un canal formado solo por el productor y el consumidor final, sin intermediarios que presten ayuda.
- Distribución indirecta: Es un canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios¹⁶.

Determinación de la intensidad de la distribución: En esta fase se deberá escoger la intensidad que tendrá la distribución, lo cual se considera una decisión clave, refiriéndose al número de intermediarios que participarán en los niveles de venta al detalle y al por mayor en un territorio determinado.

Para definir la cantidad de intermediarios que se van a utilizar, Stanton, Etzel y Walker¹⁷, plantean la existencia de tres estrategias posibles:

¹⁶ STANTON, ETZEL y WALKER, Op. cit., p. 381.

Distribución intensiva: Consiste en la distribución del producto a través de tantos puntos de venta disponibles en el mercado como sea posible, teniendo en cuenta aquellos donde posiblemente los consumidores buscarán el producto. Esta estrategia se recomienda cuando el objetivo es aumentar la cobertura del mercado y el volumen de ventas, así mismo, busca incrementar la disponibilidad del producto, pero también puede generar una competencia intensiva entre detallistas. Además, este tipo de distribución impone el peso de la publicidad sobre el fabricante, por lo general, cuando no se ofrecen beneficios para el intermediario.

Distribución selectiva: Consiste en la utilización de más de un intermediario para la venta del producto, pero no mediante todos ellos, en un mercado donde el consumidor acostumbra buscarlo. Este tipo de distribución se adopta para mejorar la imagen de sus productos, fortalecer el servicio, aumentar el control de calidad o mantener cierta influencia en los precios. De esta forma, la empresa puede lograr una cobertura de mercado apropiada con mayor control y menos costos que a través de la intensiva.

Distribución exclusiva: Consiste en aceptar la venta del producto a un único intermediario en determinado mercado. En este tipo de distribución, el fabricante puede prohibir a los intermediarios manejar una línea de productos que compita directamente con los suyos, además, busca incentivar esfuerzos de venta más intensos, tener distribuidores con mayores conocimientos, que el detallista mantenga un gran inventario o lograr que el intermediario con derechos exclusivos esté dispuesto a promover agresivamente el producto

Seleccionar miembros específicos del canal: La última decisión del diseño del canal, consiste en elegir determinadas organizaciones a las cuales van a distribuir el producto. En esta fase, es importante evaluar que el intermediario seleccionado comercialice al mercado específico que el fabricante desea alcanzar, igualmente,

¹⁷ Ibid, Op. cit., p. 391 – 393.

se debe verificar si el intermediario maneja una mezcla de productos, estructura de precios, promoción y servicio al cliente, que cumpla las expectativas y sea compatible con las necesidades del fabricante.

5.1.3. Plan de Ventas:

El plan de ventas de una empresa es un **documento en el que quedan prudentemente reflejadas las ventas de una compañía** para un periodo determinado de tiempo. En este texto quedan definidos los principales escenarios en los que puede desarrollarse la interacción comercial en un futuro cercano.

En las cifras estimadas y en los comentarios y objeciones que se desgranar a lo largo de todo el plan de ventas comercial, se basan las previsiones económicas y financieras de una empresa, además de sus previsiones de producción, compras, planificación de recursos técnicos y recursos humanos, así como del resto de condiciones operativas y funcionales.

5.1.3.1. Pasos para Elaborar un Plan de Ventas:

Para desarrollar un plan de ventas sencillo y útil hay que seguir los siguientes pasos:

1. Conocer al máximo el producto o servicio ofrecido. Solo conociendo las particularidades de los productos o servicios propios se podrá extraer un factor diferenciador que evidencie sus particularidades, diferenciándolo de la competencia y convirtiendo al objeto de venta en algo especial que sea capaz de encontrar una vinculación emocional con el público objetivo.

2. Definir el público objetivo. Se debe realizar una segmentación del mercado para saber cuál es el público objetivo de la empresa. Cuanto más se focalice, más aumenta la probabilidad de compra por parte del target, pues los esfuerzos comerciales se centrarán principalmente en el público objetivo. Definiendo el target de la empresa se ahorran esfuerzos y las acciones se dirigen de una manera más eficiente.

3. Conocer al máximo a la competencia. Al realizar un análisis de la competencia podemos saber quién son los competidores de nuestra empresa, qué es lo que hacen y cómo lo hacen, obtenemos una ventaja competitiva notable. Siguiendo de cerca sus pasos podemos copiar adaptar y adoptar metodologías que impulsen nuestro crecimiento y a la vez encontrar los elementos de diferenciación adecuados que permitan que los productos y servicios de la empresa resalten y sobresalgan en el mercado.

4. Investigar. La empresa debe realizar una investigación minuciosa sobre la competencia, el mercado, las tendencias, el cliente o las nuevas tecnologías. Para que la estrategia de ventas sea exitosa hay que probar y medir todo lo estudiado.

5. Definir objetivos. Se tienen que fijar los objetivos para un periodo de tiempo determinado. Lo ideal es que se haga para periodos de un año, de tres o de cinco. Conviene destacar que es conveniente establecer metas para los objetivos que se definan.

6. Identificar estrategias de ventas. En este apartado hay que planificar todo aquello que se refiera a la acción de ventas, como los canales de distribución o las condiciones de venta.

7. Concretar tácticas. En este punto llega el momento de enumerar las acciones gracias a las cuales se pretenden conseguir los objetivos. Obviamente deben estar

alineadas a la estrategia definida y deben ser medibles, tener un periodo de ejecución definido, un coste y retorno de la inversión y deben contar con un responsable que las ejecute.

8. Especificar la fuerza de ventas. Hacerse con el cuerpo de ventas adecuado es vital para el éxito del proceso de venta. Los miembros de la fuerza de ventas deben estar capacitados para trasladar al comprador las virtudes del producto y de la empresa.

9. Elaborar las previsiones anuales de ventas. Hay que realizar una estimación lo más aproximada a la realidad posible en la que se contemplen varios escenarios.

10. Fijar el presupuesto de ventas. Se tiene que distribuir el presupuesto de ventas por objetivos, vendedores y zonas.

11. Efectuar un seguimiento y control. Se tiene realizar un seguimiento del plan para poder corregirlo en caso de que sea necesario y conseguir las ratios de eficiencia esperados.¹⁸

5.2. MARCO HISTÓRICO

Empresa familiar creada en el año de 1955, con el nombre de Pasteurizadora del Valle; luego de varios procesos de ventas y alianzas comerciales en el año 1981 se convierte en Alimentos del Valle Ltda., en este año entra en una etapa de modernización del 100% de los equipos y se ingresó al área de sistematización. Además, se hizo la apertura de centros de acopio con el fin de tener un normal abastecimiento de leches frescas.

¹⁸ <https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-ventas.html>

En 1994 se empezó a producir el refresco Tampico Citrus Punch y en 1996 se crea Inducolsa S.A. iniciando con la producción de leche a Ultra Alta Temperatura (UHT).

en el año 1998 hasta la actualidad cambia su razón social a Alimentos del Valle S.A.

En el año 2002, Alival se transforma en sociedad anónima y fue autorizada la fusión por absorción entre las sociedades: Alimentos del Valle S.A, Sociedad Absorbente y Central Lechera de Pereira S. A

En el 2010 Indulcosa cambia su razón social integrándose a Alimentos del Valle S.A. En 2016 asume la gerencia José Alejandro Ordoñez y se actualiza la imagen de la marca San Fernando.

Alimentos del Valle S.A, esta presente en el sur occidente colombiano y eje cafetero, esto se ha logrado gracias a sus diez bodegas de distribución a lo largo del territorio.

El recurso humano es una de sus grandes fortalezas. En Alival se cuenta actualmente con más de 1000 empleados que a diario trabajan incasablemente para ofrecer productos de excelente calidad.

Tiene una de las redes distribuidoras más grandes del Sur Occidente Colombiano, con más de 320 vehículos y aliados estratégicos que llegan a un aproximado de 32.000 clientes distribuidores.

Alimentos del Valle S.A. es una empresa con más de 35 años en el mercado, demostrando ser una empresa sólida y confiable que trabaja diariamente para elaborar productos de excelente calidad pensando en sus consumidores, mediante

el procesamiento, desarrollo y comercialización de productos lácteos y bebidas refrescantes.

Sus marcas disponibles en el mercado son: San Fernando, La Perla, Rica Leche y Agua Clarity. Además, contamos con la distribución de otros productos como Tampico y la bebida con aloe My Aloe Pure Plus, consolidando día a día un amplio portafolio.

Actualmente, cuenta con cinco centros de acopio ubicados en Puerto Boyacá, Cumbal, Simijaca, Pereira y Caloto. Plantas procesadoras en Pereira y en el Parque Industrial y Comercial del Cauca cuentan con equipos modernos que garantizan la calidad de los productos. Adicionalmente, ofrecemos el servicio de maquilas logrando abastecer el mercado y cumplir puntualmente con las necesidades de nuestros clientes.




Tabla 1: Catálogo de productos:

PRODUCTO LECHE	DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN
<p data-bbox="451 1230 878 1262">Leche San Fernando Entera</p> 	<p data-bbox="1105 1266 1395 1482">Tetra Pak de 900 ml Tetra Pak de 200 ml Bolsa 1100 ml Bolsa 900 ml Bolsa 400 ml Bolsa 200 ml</p>
<p data-bbox="402 1545 932 1577">Leche San Fernando Deslactosada</p> 	<p data-bbox="1105 1619 1395 1759">Tetra Pak de 900 ml Bolsa 1100 ml Bolsa 900 ml Bolsa 400 ml</p>

<p>Leche San Fernando Baja en Grasa</p> 	<p>Tetra Pak de 900 ml Bolsa 1100 ml Bolsa 900 ml</p>
<p>Leche San Fernando Light</p> 	<p>Tetra Pak de 900 ml</p>
<p>PRODUCTO</p>	<p>DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN</p>
<p>Leche San Fernando Entera 15 días</p> 	<p>Bolsa 1000 ml</p>
<p>Leche San Fernando Saborizada</p> 	<p>Tetra Pak de 200 ml Bolsa 200 ml</p>

<p align="center">PRODUCTO DERIVADOS DE LA LECHE</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN</p>
<p align="center">Avena Larga Vida</p> 	<p>Tetra Pak de 900 ml Tetra Pak de 200 ml Bolsa de 900 ml Bosal de 200 ml</p>
<p align="center">Dulce con Leche</p> 	<p>Tarrina de 250 gr Tarrina de 50 gr</p>
<p align="center">PRODUCTO DERIVADOS DE LA LECHE</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN</p>
<p align="center">Mantequilla</p> 	<p>Tarrina de 200 gr</p>
<p align="center">Sour Cream</p> 	<p>Tarrina de 400 gr Tarrina de 140 gr</p>

<p align="center">PRODUCTO YOGURTH SAN FERNANDO</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN</p>
<p align="center">Tradicional</p> 	<p align="center">Botella de 1000 gr Bolsa de 1000 gr Vaso de 160 gr</p>
<p align="center">Kumis</p> 	<p align="center">Botella de 1000 gr Bolsa de 1000 gr Bolsa de 200 gr Vaso de 160 gr</p>
<p align="center">PRODUCTO YOGURTH SAN FERNANDO</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN</p>
<p align="center">Bio Entero</p> 	<p align="center">Vaso de 160 gr</p>
<p align="center">Bio Light</p>	



		<p>Botella de 1000 gr Vaso de 160 gr</p>
Con Cereal		
		<p>Vaso de 170 gr</p>
Aliyogu Bebida Lactea		
		<p>Vaso Cereal de 142 gr Vaso de 150 ml Bolsa de 200 ml</p>

PRODUCTOS INSTITUCIONALES	DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN
----------------------------------	---------------------------------------

	<p>Crema de Leche de 10 L Dulce con leche de 5 K Queso cuajado la Perla de 500 gr</p>
---	---

<p>PRODUCTOS BEBIDAS REFRESCANTES</p>	<p>DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN</p>
<p style="text-align: center;">Agua Clarity</p> 	<p>Pet de 5 L. Pet de 1.5 L. Pet de 600 ml</p>
<p style="text-align: center;">Aloe</p> 	<p>Botella de 1,5 L Botella de 500 ml Lata de 240 ml</p>

<p>PRODUCTOS</p>	<p>DESCRIPCIÓN DE LA</p>
-------------------------	---------------------------------

BEBIDAS REFRESCANTES	PRESENTACIÓN
<p data-bbox="500 268 831 298">Bebida de Almendras</p> 	<p data-bbox="1123 451 1416 483">Tetra Pak de 946 ml</p>
<p data-bbox="527 693 803 724">Tampico Personal</p> 	<p data-bbox="1144 802 1396 940">Bolsa de 250 ml Botella de 240 ml Pet de 500 ml Pet de 400 ml</p>
<p data-bbox="506 1045 824 1077">Tampico de Sabores</p> 	<p data-bbox="1169 1228 1372 1260">Pet de 330 ml</p>
<p data-bbox="532 1407 799 1438">Tampico Familiar</p> 	<p data-bbox="1133 1486 1404 1625">Pet litro Garrafa de 2 Litros Garrafa de 4 Litros Garrafa de 5 Litros</p>

5.3. MARCO LEGAL

- Decreto No. 616 del 28 de febrero de 2006: Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expanda, importe o exporte en el país.
- Decreto No. 1880 del 27 de mayo de 2011: Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche para consumo humano directo en el territorio nacional.
- Decreto No. 2437 del 27 de 1983: Regula la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche.
- Decreto No. 1187 de 1999: Por el cual se organiza el Fondo de Estabilización para el fomento de la exportación de carne, leche y sus derivados.
- Resolución 02310 de 1986: Regula lo concerniente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.
- Resolución 1679 de 2002: Regula lo concerniente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para poder realizar la propuesta del Plan Estratégico Comercial del canal de ventas TAT, para la empresa Alimentos del Valle S.A, de la ciudad de Cali, Valle del Cauca, se realizará una investigación cualitativa, cuantitativa, de campo y de Gabinete.

- **Investigación de mercado Cualitativa:** También conocida como investigación exploratoria, se realiza al inicio del proceso y con el fin de obtener información sobre los consumidores.
- **investigación de mercado cuantitativa.** También es llamada investigación concluyente porque es mucho más exacta que la cualitativa. Este tipo de investigación se realiza mediante encuestas a una gran cantidad de personas (la muestra) o mediante focus group para obtener información más concreta y específica.
- **Investigación de campo.** Se realiza mediante empresas que tienen datos de la competencia, como la cantidad de productos que venden, precios y producción. Esta investigación es más cara pero la información obtenida es muy útil e interesante.
- **Investigación de gabinete.** Mediante esta investigación se recopilan datos o información pública. a los que cualquier persona tiene acceso.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL DEL CANAL DE VENTAS TAT DE LA EMPRESA ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE DEL CAUCA

El diagnóstico del canal de ventas TAT de una empresa de la envergadura de Alimentos del Valle S.A.; debe contemplar dos aspectos fundamentales: en primer lugar, un análisis mediante matriz DOFA, consistente en consiste en realizar un cruce entre Amenazas y Oportunidades, con Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización.

En segundo lugar, es necesario un trabajo de campo con los clientes directos del canal TAT, aplicando como instrumento de investigación una encuesta que permitirá identificar las percepciones de este grupo objetivo.

7.1.1. Análisis DOFA

Tabla 2: Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- El producto es muy conocido- Rapidez en el servicio de entrega a los clientes del canal TAT- Amabilidad en la atención- Alta tecnología en la producción de los alimentos- Confiabilidad- Capacidad operativa- Alta calidad de los productos- Alta variedad de productos- Estabilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none">- No existe un plan de medios o de publicidad específico para la ciudad de Cali en los próximos tres años.- No hay estrategias publicitarias claras- Falta de capacitación a empleados- Falta de autonomía para promociones en los canales TAT- No tienen estrategias de fidelización de clientes

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con poder adquisitivo - Vulnerabilidad ante el cambio de precios de la competencia - Falta de fortalecimiento del canal TAT - Falta investigación en nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovar en el mercado con productos nuevos - Capacitación a empleados para venta en canal TAT - Construcción de CRM para canal de venta TAT - Llevar a cabo estrategias mediáticas, de redes sociales y de patrocinio de fiestas locales para fortalecer el canal TAT

7.1.2. Percepciones de los clientes del canal TAT

Las percepciones de los tenderos, que es el canal de TAT, es fundamental para el desarrollo de estrategias que motiven la compra de los productos. El fortalecimiento de este canal, se erige como un elemento clave para garantizar la estabilidad financiera de la empresa en el mediano plazo.

El instrumento se aplicó a 10 tenderos que se convierten en clientes potenciales de la empresa Alimentos del Valle S.A.; en la medida que al interior de sus establecimientos puede continuar con la venta de sus productos o empezar a comercializarlos

7.1.2.1. Instrumento

Tabla 3: Instrumento de Investigación

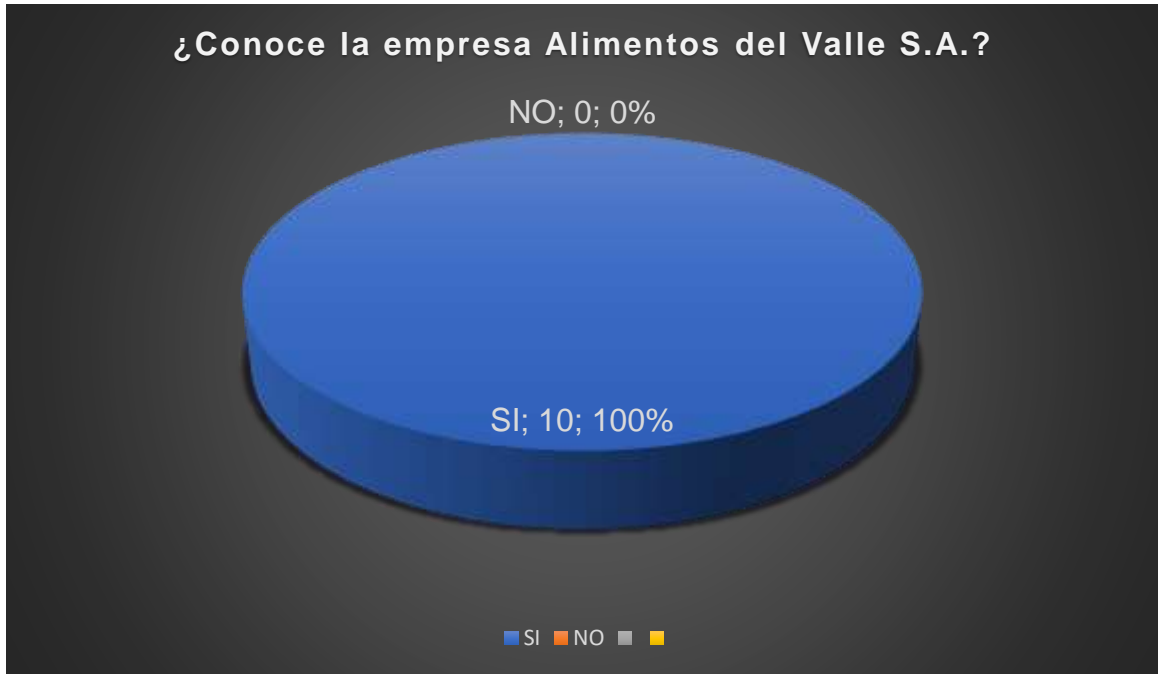
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Conoce la empresa Alimentos del Valle S.A.?	SI: _____ NO: _____
2. ¿Comercializa los productos de la	

<p>empresa Alimentos del Valle S.A.?</p>	<p>SI: _____</p> <p>NO: _____</p>
<p>3. Del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 Excelente; califique la calidad de los productos de Alimentos del Valle S.A.</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 50px;"></div>
<p>4. En caso de hacer pedidos a la empresa Alimentos del Valle S.A.; con qué frecuencia lo hace</p>	<p>Cada 8 días: _____</p> <p>Cada 15 días: _____</p> <p>Cada 20 días: _____</p> <p>Cada 30 días: _____</p> <p>Cada 60 días: _____</p> <p>Otro, cuál: _____</p>
<p>5. Indique su grado de Satisfacción con la empresa del 1 al 5</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 50px;"></div>
<p>6. Frente a la entrega de sus pedidos la empresa es:</p>	<p>Responsable: _____</p> <p>Poco responsable: _____</p> <p>Muy demorada: _____</p>

	<p>No le llegan los productos: _____</p> <p>Lo que le entregan no coincide con el pedido: _____</p>
<p>7. Dentro de su pedido, llegan productos adulterados, abiertos o con fecha de vencimiento caducada</p>	<p>SI: _____</p> <p>NO: _____</p>
<p>8. Califique del 1 al 5 estos aspectos de la empresa Alimentos del Valle S.A.:</p>	<p>Profesionalismo: _____</p> <p>Responsabilidad: _____</p> <p>Calidad del Servicio: _____</p> <p>Servicios Post-venta: _____</p> <p>Calidad del producto: _____</p>
<p>9. Recomendaría la empresa Alimentos del Valle S.A.</p>	<p>SI: _____</p> <p>NO: _____</p>

7.1.2.2. Resultados

1. ¿Conoce la empresa Alimentos del Valle S.A.?



Alimentos del Valle S.A; es una empresa que lleva muchos años posicionada en el mercado nacional. Tiene presencia en las grandes plataformas, en las tiendas de barrio y es conocida por la variedad y la calidad de los productos. Los productos lácteos de la marca San Fernando se venden con muchísima frecuencia por lo que no es extraño que todos los encuestados manifiesten que conocen la empresa.

2. ¿Comercializa los productos de la empresa Alimentos del Valle S.A.?



Los productos de esta empresa representan una alta oportunidad de negocio para los tenderos, incluso, en las circunstancias actuales. Ello es así, porque los productos se venden con demasiada facilidad, son muy populares y, además, la leche San Fernando es un producto que pertenece a la canasta familiar, de excelente precio y de una óptima calidad.

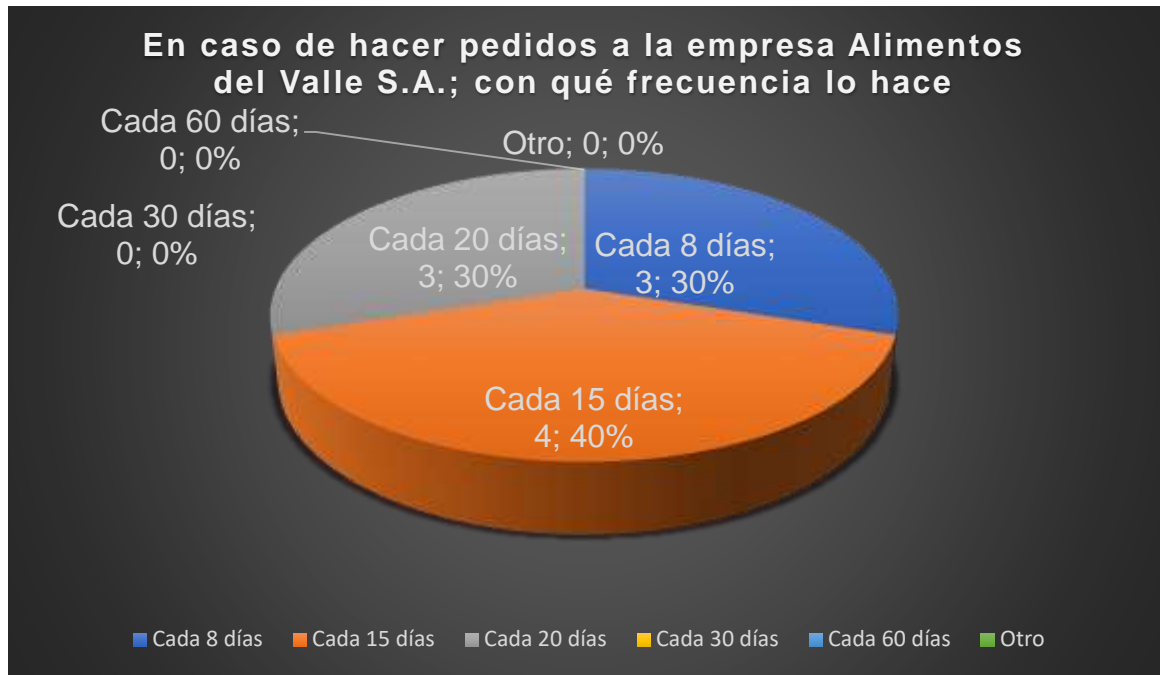
3. Del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 Excelente; califique la calidad de los productos de Alimentos del Valle S.A.



Como se ha venido argumentando, una de las grandes fortalezas que tiene la empresa, es la alta calidad en los productos y la gran trayectoria que tiene como organización. Eso implica la existencia de un ampliado reconocimiento a nivel empresarial, lo cual se extiende a gran parte del territorio nacional.

Un 60% afirma que la empresa es excelente, mientras que el 30% afirma que es buena, ello implica que el 90% de las personas encuestadas afirman que la empresa goza de una muy buena calidad, en todos los sentidos.

4. En caso de hacer pedidos a la empresa Alimentos del Valle S.A.; con qué frecuencia lo hace



Una de las grandes ventajas de esta empresa, es que los productos tienen una gran salida comercial. En primer lugar, son productos de primera necesidad que el público debe comprar: en el mercado, para las loncheras de los niños, como parte de su alimentación diaria, generando, así, una facilidad en su venta, a pesar de la enorme competencia existente.

Un notable 40% afirma que cada quince días debe hacer pedido de los productos de Alimentos del Valle S.A., en Cali, demostrándose una venta exitosa en este sentido.

5. Indique su grado de Satisfacción con la empresa del 1 al 5



El 100 % de los encuestados afirma que está satisfecho con la empresa, al menos, en alguna medida. Esta situación sigue demostrando que la empresa tiene un gran reconocimiento dentro del público objetivo, el cual es bastante diversificado. Por otro lado, es evidente que esta empresa nace y se fortalece, en sus orígenes, a partir de este canal de ventas, es decir, de las tiendas que vendían los productos al consumidor final y, de esta manera, lograron llegar a las grandes superficies.

No obstante, el haber llegado a estas superficies en donde es posible que se incrementen sus ventas, descuidaron las relaciones con la cadena de TAT sin que se pretenda afirmar que las han olvidado. Se requiere entonces de una inversión en medios de comunicación intensa, de patrocinios de eventos deportivos y de fiestas locales, así como de un sistema de promociones especiales para los vendedores del canal TAT, en aras de incentivar esas relaciones comerciales.

6. Frente a la entrega de sus pedidos la empresa es:



Es evidente que una empresa de esta categoría, con tantos años de experiencia en el mercado y con un elevado nivel de ventas, puede presentar en algún momento dificultades en el despacho de los pedidos al canal TAT, por lo que un 20% de los encuestados afirma que es poco responsable.

Sin embargo, el 80% afirma que la empresa Alimentos del Valle S.A., es responsable en lo que tiene que ver con el despacho de sus pedidos, en la medida que tiene un muy buen sistema de ventas y de despacho de sus productos, además cuenta con los medios idóneos para la realización de dichos transportes.

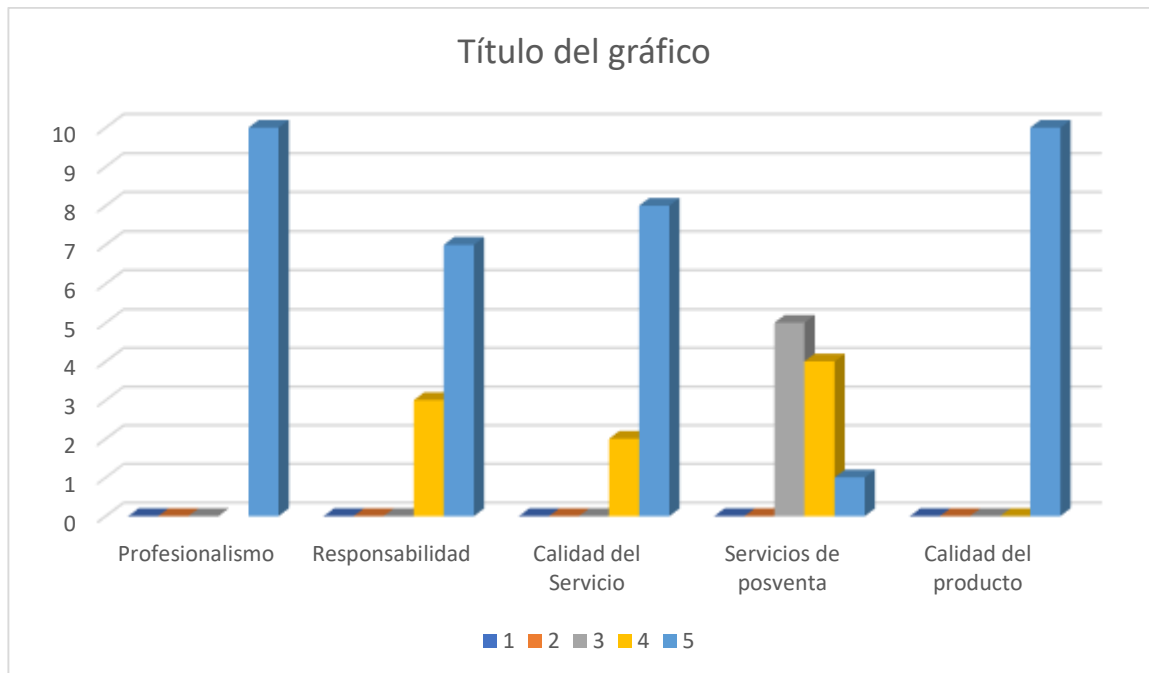
7. Dentro de su pedido, llegan productos adulterados, abiertos o con fecha de vencimiento caducada



Alimentos del Valle S.A., cuenta con un alto estándar de calidad, cuestión que la ha llevado a obtener reconocimientos tanto nacionales como regionales. Aunado a ello, está certificada con alto estándar de calidad, por lo que es evidente que la entrega de sus productos es una tarea bastante cuidada y hecha con absoluta precisión, en la medida que no permiten que ninguno de sus productos que no alcance el estándar de calidad o que no pase el control de calidad, salga de la empresa. Garantiza, así, que los productos que llegan al tendero y al consumidor final, al momento de ser entregados a los clientes, son de excelente calidad.

No obstante, debe reconocerse que los productos pueden llegar a dañarse, bien por vencimiento o bien por la falta de cuidado o la interrupción de la cadena de frío, cuando está en poder del tendero, cuestión que no puede controlar la empresa, a pesar de dar la asesoría al tendero que adquiere sus productos.

8. Califique del 1 al 5 estos aspectos de la empresa Alimentos del Valle S.A.



El servicio de posventa debe mejorar, es justamente sobre este punto que algunas de las estrategias deben estar apuntadas, pues debe implementar un sistema mucho más profesionalizado de CRM, para que los tenderos sientan que son una parte fundamental de la empresa. Aunado a lo anterior, la empresa debe hacer inversiones en el patrocinio de cuestiones locales, como torneos deportivos de la ciudad y fiestas de gran escala, para generar de nuevo esa empatía con el tendero y, así, lograr una mayor presencia en los barrios de la ciudad.

9. Recomendaría la empresa Alimentos del Valle S.A.



La trayectoria de la empresa, la calidad en sus productos, la facilidad en las ventas y la alta movilidad de los productos, es decir, el elevado número de ventas de los mismo, hace que el canal TAT recomiende hacer negocios con esta empresa y, además, recomiende el consumo de los productos.

7.2. ESTABLECER LOS PARÁMETROS DEL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL DE VENTAS TAT, EN LA EMPRESA ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE DEL CAUCA, QUE PERMITAN DEFINIR OBJETIVOS Y DIRECTRICES CLARAS EN PRO DEL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los parámetros de un plan estratégico como el que se plantea en esta investigación, deben partir de las conclusiones se extraen de la aplicación del instrumento anteriormente referenciado y del análisis de la matriz DOFA que se expuso con antelación. Deben ser aprovechadas, por tanto, las enormes fortalezas que tiene la empresa, las cuales consisten principalmente en el alto reconocimiento que la organización tiene dentro de los diferentes sectores comerciales.

Empero, este plan estratégico está encaminado al fortalecimiento del canal TAT de la empresa, en aras de fortalecer el volumen de ventas en las tiendas de los barrios caleños. Dado lo anterior, aprovechando el enorme reconocimiento que se deviene de la ampliada trayectoria de la organización, los parámetros de este plan estratégico son los siguientes:

7.2.1. Misión

La meta que debe cumplir el plan estratégico tiene que ir en concordancia con la meta general de la empresa, el cual lo describen de la siguiente manera: “Crear momentos únicos de placer en la vida diaria de nuestros consumidores, generando bienestar y pasión con nuestros productos y servicios de alta calidad”¹⁹. Así las cosas, la misión de este plan estratégico, es la de promover el aumento de las ventas en el canal TAT en aras de acercar mucho más la empresa a la comunidad.

¹⁹ COLOMBIA. ALIMENTOS DEL VALLE S.A. Somos Alival. Disponible en: <https://www.alival.com.co/somos-alival/>. Consultado el: 14 de enero de 2021

7.2.2. Visión

Por visión, la empresa objeto de estudio se plantea lo siguiente: “Ser reconocidos en Colombia por el impacto en el bienestar de sus habitantes y por la consolidación de diferentes marcas”²⁰. Como se ha venido argumentando, esta es una empresa que goza de un enorme reconocimiento y, por ende, se quiere aprovechar dicho reconocimiento para el aumento progresivo de las ventas dentro del canal TAT para los años 2021 y 2023.

7.2.3. Valores Corporativos

El plan estratégico de la empresa se plante los siguientes valores corporativos que se pretenden transmitir con los artes de las publicidades y el contenido de los comerciales:

- Pasión
- Amor
- Equipo
- Integridad
- Calidad
- Creatividad
- Relaciones

7.2.4. Objetivos de ventas

Se han planteado los siguientes dentro del plan estratégico:

- Diseñar el Plan de Comunicaciones Integrado de Mercadeo para la empresa Alimentos del Valle S.A., con fin de aumentar la penetración en el mercado a través del canal de Tienda a Tienda.
- Incrementar la venta en canal TAT en un 30% para el 2023.

²⁰ Ibídem

7.2.5. Objetivo de servicio

Aumentar el nivel de satisfacción del cliente en dos puntos porcentuales a través de un servicio más integral en la tienda.

7.2.6. Objetivos de mercadeo

Aumentar el número de clientes que frecuentan las tiendas de barrio en un 40% sobre la base actual de cliente

7.3. DISEÑAR E IMPLEMENTAR ACCIONES ESTRATÉGICAS DE VENTAS TAT, EN LA EMPRESA ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE DEL CAUCA PARA CUMPLIR CON LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PERIODO 2021-2023.

Este trabajo de investigación se enfoca, como se ha venido argumentando, en el desarrollo, en un primer momento, de un diagnóstico de los canales de ventas TAT de la empresa Alimentos del Valle S.A. Justamente a partir de ese diagnóstico, se plantean una serie de acciones estratégicas que se describen en este acápite.


7.3.1. Formulación de las acciones estratégicas


- Diseñar y plantear un plan promocional para incentivar la compra de productos de Alimentos del Valle S.A en las tiendas de barrio
- Diseñar y proponer un Plan de Visibilidad que contenga elementos de BTL con material POP para facilitar la identificación y el acceso al público objetivo.
- Desarrollar la metodología de CRM para el fortalecimiento del contacto entre el cliente del canal TAT y la empresa Alimentos del Valle S.A

7.3.1.1. Plan de Medios.

Este plan de medios se enfoca en tanto en medios de cobertura local dado que el enfoque geográfico de esta investigación es Santiago de Cali. Los medios circulan, especialmente, en esta ciudad, por lo que apuntan directamente al fortalecimiento en las relaciones comerciales con el target deseado y el canal TAT




Tabla 4: Plan de medios

TÁCTICA PARA TELEVISIÓN						
Difundir en la televisión local mediante comercial de TV adecuado al público Objetivo						
CANAL	Programas	frecuencia	tiempo	costo	periodos	TOTAL
	Hora 13 Noticias	diario	30 / comercial	\$12.000.000	12	\$72.000.000
	Canal Caracol Noticias	diario	30 / comercial			

	Voces que suman	diario	30 / comercial			
	Hora 13 Noticias	diario	30 / comercial	\$8.000.000	12	\$48.000.000
	Telepacífico Noticias	diario	30 / comercial			
	Voces que suman	diario	30 / comercial			
TOTAL						\$120.000.000

TÁCTICA PARA RADIO

Difundir mediante cuña radial


RADIO	Programas	frecuencia	tiempo	costo	periodos	TOTAL
	Cuña radial 15 segundos Horario 8:00 am a 12:00pm	diaria	15 segundos	\$ 800.000	12	\$ 9.600.000
	Cuña radial 15 segundos Horario 11:00 am a 2:00 pm	diaria	15 segundos	\$ 2.000.000	12	\$ 12.000.000
	Cuña radial 15 segundos Horario 11:00 am a 2:00 pm	diaria	15 segundos	\$ 1.200.000	12	\$ 14.400.000
Radio Regional	Cuña radial 15 segundos	diaria	15 segundos	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000
TOTAL						\$42.000.000

TÁCTICA EN REDES SOCIALES Y PRENSA

Publicar en redes sociales

REDES	Programas	frecuencia	tiempo	costo	periodos	TOTAL
Facebook – YouTube – Twitter – Instagram – LinkedIn – Página Propia	publicaciones en Redes sociales	diario		\$ 8.000.000	12	\$ 8.000.000
	Video en You Tobe	diario		\$ 2.000.000	12	\$ 2.000.000
TOTAL						\$10.000.000

Difundir mediante aviso de prensa


PRENSA	Aviso	frecuencia	tiempo	costo	periodos	TOTAL
	Página corriente en policromía 5 centímetros	diario		\$ 2.000.000	12	\$ 12.000.000
TOTAL						\$12.000.000

Este plan de medios debe ser reiterativo, usándose los mismos medios de comunicación, para los años 2021, 2022 y 2023, en aras de lograr las metas establecidas para ese periodo de tiempo.


7.3.1.2. Plan de Publicidad: elementos de BTL y material POP

En aras de hacer mucho más visible la empresa, se requiere que los productos y la marca, tengan una mayor visibilidad en las zonas geográficas de Santiago de Cali en las que se requiere el fortalecimiento del canal TAT, de la siguiente forma:


Tabla 5: Plan de publicidad

Medio	frecuencia	TOTAL
 Ubicados en los paraderos y estaciones del MIO, especialmente cercanos en a estaciones de metro, en barrios de estratos 1, 2 y 3	diaria	\$ 12.000.000 mensuales
		\$12.000.000


Publicar en diferentes vallas de la ciudad información sobre el canal TAT

Medio	frecuencia	TOTAL
 Valla ubicada en la calle 5	diaria	\$ 28.800.000
		\$28.800.000

Publicar en diferentes carros valla información sobre el canal TAT

Medio	frecuencia	TOTAL
 Carro Valla con cobertura en barrios	viernes y sábados	\$ 24.000.000
		\$24.000.000

Entregar Volantes en diferentes sectores del departamento, sobre todo en barrios y comunas

Medio	frecuencia	TOTAL
 Distribuir 30000 volantes en los diferentes barrios de Cali	mensual	\$ 4.800.000
		\$4.800.000

7.2.1.3. Planes de patrocinios en Cali.

Es necesario que la empresa tenga vinculaciones con fiestas barriales y patrocine escenarios o equipos deportivos, toda vez que comercializa productos alimenticios. Por tanto, la presencia de la empresa en este tipo de eventos es fundamental para generar empatía y recordación en el público general, fortaleciendo, sin duda, el canal TAT

Uno de los factores más importantes de este tipo de estrategias, es la generación

Participar en eventos regionales en municipios representativos, con el fin de comunicar al público objetivo los beneficios de comprar en las Tiendas de barrio			
Medio	Mes	Fechas	TOTAL
CALIENDANZA	Agosto	Por confirmar.	\$ 3.000.000
Festival Petronio Álvarez	Agosto	Por confirmar.	\$ 2.000.000
Festival Mundial de la Salsa	Septiembre	Por confirmar.	\$ 3.000.000
Feria de Cali	Diciembre	25 – 30	\$ 25.000.000
Copa Torneo Fiebre Sintética	Abril	Por confirmar.	\$ 4.000.000

de recordación y empatía con los clientes, para lo cual, es necesario que la publicidad y los patrocinios se conserven durante los años 2021, 2022 y 2023, periodo en el que se espera se fortalezca el Canal TAT y se llegue al punto de equilibrio de la inversión.

Tabla 6: Patrocinios

7.3.2. Presupuesto total para implementación de acciones estratégicas de ventas TAT.

Tabla 7: Presupuesto

Acción Estratégica	Periodo a implementar	Inversión
--------------------	-----------------------	-----------

	2021	2022	2023	Por año	Subtotal (3 años)
Canal Caracol	36 meses			\$ 72'000.000	\$ 216'000.000
Telepacífico	36 meses			\$ 48'000.000	\$ 144'000.000
Bésame	36 meses			\$ 9'600.000	\$ 28'800.000
RCN Cadena Básica	36 meses			\$ 12'000.000	\$ 36'000.000
La Mega	36 meses			\$ 14'400.000	\$ 43'200.000
Redes sociales	36 meses			\$ 8'000.000	\$ 24'000.000
Video de YouTube	36 meses			\$ 2'000.000	\$ 6'000.000
Diario de Occidente	36 meses			\$ 12'000.000	\$ 36'000.000
MIO	36 meses			\$ 12'000.000	\$ 36'000.000
Valla	36 meses			\$ 28'000.000	\$ 84'000.000
Carro Valla	36 meses			\$ 24'000.000	\$ 72'000.000
30000 volantes	-			\$ 4'800.000	\$ 14'400.000
CALIENDANZA	-			\$ 3'000.000	\$ 9'000.000
Festival Petronio Álvarez	-			\$ 2'000.000	\$ 6'000.000
Festival Mundial de la Salsa	-			\$ 3'000.000	\$ 9'000.000
Feria de Cali	-			\$ 25'000.000	\$ 75'000.000
Copa Torneo Fiebre Sintética	-			\$ 4'000.000	\$ 12'000.000
Total	-			\$ 283'800.000	\$ 851'400.000

7.4. PROPONER INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y CONTROL PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS EN VENTAS TAT, EN LA EMPRESA ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE DEL CAUCA

Debe partirse del hecho de que la empresa Alimentos del Valle S.A., cuenta con un proceso de mercadeo y otro proceso de canales de distribución bien definidos. No obstante, se hace necesario el fortalecimiento del Canal Tienda a Tienda, para lo cual requiere el cumplimiento de las estrategias antes mencionadas, implicando

con ello la obligación de destinar una serie de recursos anuales para el financiamiento de las estrategias. Así las cosas, las estrategias deben ser medidas con indicadores de la siguiente manera:

7.4.1. Formulación de indicadores

La efectividad de las estrategias mencionadas anteriormente en los medios, sobre todo en los regionales; en las plataformas digitales; en los torneos deportivos y fiestas locales; dependen del grado de cumplimiento que la empresa tenga. Es decir, debe medirse la cantidad de comerciales en los medios televisivos, las cuñas en los medios radiales, las apariciones en las redes sociales y plataformas digitales, así como la permanencia en las estaciones y paraderos del servicio público integrado de transporte. Para ello se plantean los siguientes indicadores:

Tabla 8: Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO
Cumplimiento Presupuesto Plan de Mercadeo	$\frac{\text{Valor ejecución}}{\text{Presupuesto}} \times 100$ Valor presupuesto PM	100%		
Cumplimiento número de actividades pactadas en el cronograma	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{100 \text{ Número de actividades Programadas}} \times 100$	100%		
Cumplimiento tiempos de entrega	$\frac{\text{Fecha realización actividades}}{\text{Fecha Actividades Programadas}} \times 100$	97%		
Medición del punto de equilibrio	$\frac{\text{Ventas reales del canal}}{\text{Ventas en PE}} \times 100$	99%		
Crecimiento cliente canal TAT	$\frac{\text{Número de cliente al mes}}{\text{Número de clientes por mes}} \times 100$	96%		

7.5. REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL ÁREA COMERCIAL DEL CANAL DE VENTAS TAT, EN LA EMPRESA ALIMENTOS DEL VALLE S.A, DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE DEL CAUCA, PARA EL PERIODO 2021-2023

Se debe partir de la base de la importancia de la confidencialidad de la información, razón por la cual no se exponen valores claramente establecidos, sino que se expresaran en términos porcentuales. Lo fundamental, es ilustrar la forma como el plan estratégico planteado, con cada una de sus aristas planteadas, ayudará al fortalecimiento del canal TAT de la organización.

Para el año 2021 según el Plan de Mercadeo, se espera un crecimiento del 15% de las ventas en el canal TAT sobre su propia base, teniendo como referente el año 2019. Los crecimientos se logran verificar a partir del comparativo de las ventas en un mes determinado y el mismo periodo del 2019 y el acumulado del año debe terminar con un crecimiento del 15%. La tabla siguiente, explica en la columna1, el crecimiento de mes 2021, respecto al mismo mes del 2019, en la segunda columna explica la tasa de crecimiento de un mes a otro del mismo año y la tercera columna explica el crecimiento acumulado enero a diciembre de cada año. Se debe reconocer que las cifras usadas para esta investigación, fueron las del 2019 y no las del 2020, toda vez que, por efectos de pandemia de coronavirus, el año 2020 fue completamente atípico y que complicó la venta de sus productos.

Para el año 2022 se espera un crecimiento del 10% de ventas en el canal TAT para culminar el año 2023 en un crecimiento del 30% totalizado con respecto a los años anteriores.

Tabla 9: Proyección porcentual

Mes	Comparativo con el año 2019	Crecimiento mes por mes	Crecimiento Acumulado
Enero	15%	2.5%	2.5%
Febrero	18%	2.5%	5%
Marzo	5%	2.5%	7.5%
Abril	3%	2.5%	10%
Mayo	2%	2.5%	12.5%
Junio	1.5%	2.5%	15%
Julio	2.5%	2.5%	17.5%
Agosto	3.8%	2.5%	20%
Septiembre	1.8%	2.5%	22.5%
Octubre	1.6%	2.5%	25%
Noviembre	9%	2.5%	27.5%
Diciembre	18%	2.5%	30%

7.5.2. Crecimiento en participación en las ventas totales del Canal TAT de la empresa Alimentos del Valle S.A:

Tabla 10: Crecimiento en participación

Mes	2021	2022	2023
Enero	4.0%	6%	8.5%
Febrero	4.0%	6%	8.5%
Marzo	4.3%	6%	8.5%
Abril	4.4%	6%	8.5%
Mayo	4.8%	6%	8.5%
Junio	3.9%	6%	8.7%
Julio	5.0%	6%	8.8%
Agosto	6%	6%	9.5%

Septiembre	6.3%	6%	9.5%
Octubre	6.2%	6%	9.5%
Noviembre	6.1%	30%	9.5%
Diciembre	2.8%	2.7%	9.5%

8. CONCLUSIONES

1. Alimentos del Valle S.A.; es, sin duda alguna, una empresa fortalecida en la gran mayoría de sus canales. Si bien es cierto requiere de una inversión sustancial y cuantiosa en los próximos tres años en lo que a medios de comunicación y patrocinios de eventos se refiere, también lo es que sí se encuentra fortalecida desde todos los canales de venta existentes: es fuerte en las grandes superficies y en los canales de TAT. Ello es así, principalmente por dos factores: en primer lugar, el tipo de productos que comercializa, los cuales podrían calificarse, al menos con la leche San Fernando en todas sus presentaciones, como un elemento básico de la canasta familiar, el cual, dado su precio cómodo, tiene un amplio consumo. En segundo lugar, es claro que tiene un amplio reconocimiento por su antigüedad, su experiencia y la calidad de sus productos, por lo que se consume con mucha facilidad y con alta frecuencia. De todos modos, el diagnóstico resultante arroja, como información principal, que el canal TAT requiere de una inversión en medios de comunicación, un plan de promociones y un acompañamiento postventa, pues se encuentra muy fortalecido.

2. Se hace necesario que la empresa implemente estrategias como las siguientes: un plan de medios agresivo y fortalecido, tanto en radio como en televisión, que le permita tener presencia, sobre todo, en los medios locales de Santiago de Cali. Un plan de publicidad en los barrios de Cali: paradas del transporte masivo, volantes, carros vallas y demás, que recorran los barrios en donde es fuerte el canal TAT, para que puedan promocionarse intensamente y se incentive la venta de los productos y las negociaciones con los tenderos.

3. Todas las acciones estratégicas planteadas requieren del diseño de instrumentos de seguimiento y de medición: indicadores específicos. Por ello, se han planteado diversos indicadores que permiten medir la efectividad de las estrategias mediáticas: cumplimiento del presupuesto de medios, cantidad de comerciales y cuñas al mes, participación en los eventos feriales y deportivos, aumento en la cantidad de clientes. Ello permitirá establecer la forma como han impactado cada uno de los planes propuestos.

9. RECOMENDACIONES

1. Es absolutamente necesario el fortalecimiento del canal de ventas TAT. Ello es así, no solo porque es una estrategia de ventas efectiva tanto para la empresa como para los tenderos de la ciudad, sino que implica una mayor cercanía con el público objetivo, en el entendido que la gente con solo acudir a la tienda de su propio barrio, podrá encontrar con los productos de primera calidad de la empresa, sin tener la necesidad de acudir a grandes superficies de ventas.
2. Una de las ventajas del fortalecimiento de los canales de ventas TAT, es su bajo costo de implementación. En realidad, es recomendable seguir el plan de medios trazado anteriormente, en virtud de su altísimo impacto en contraste con el bajo costo de inversión que implican este tipo de medios de comunicación.
3. El fortalecimiento del canal TAT, permitirá un aumento paulatino tanto de las ventas como de la presencia de los productos de la empresa en los hogares de Cali. Por ello, es muy recomendable tener presencia en las diferentes paradas del MIO, en vallas cercanas a los barrios, hacer promociones para el canal de ventas TAT exclusivamente. Eso va a incentivar tanto al comprador como al tendero.

10. BIBLIOGRAFÍA

- CUMMINGS, Thomas. WORLEY, Christopher. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning. 2015. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=luXKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=thomas+y+Worley&ots=WNMueOGnpc&sig=hP6FCF9uMRGy8t5mLLiBObZbK8s#v=onepage&q=thomas%20y%20Worley&f=false>
- GOODSTEIN, Leonard D. Ph. D. “Planeación Estratégica Aplicada”, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 1998.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica, 8A ED. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2001. p.35.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. Dirección de marketing. - 12a Ed. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 2006. p. 468, 476-477
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión Estratégica Organizacional, Cuarta edición, Eco Ediciones, pág. 25.
- STANTON, W. ETZEL, M. WLAKER, B. Fundamentos de Marketing. McGraw Hill. 2010. Disponible en: <http://e-uic.com/documentos/william166.pdf>