

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA  
MICROEMPRESA APÍCOLA “LA REINA” DEL MUNICIPIO DE CERETÉ -  
CÓRDOBA**

**PRAXEDES URANGO MELÉNDEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
MEDELLÍN, OCTUBRE DE 2019**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA  
MICROEMPRESA APÍCOLA “LA REINA” DEL MUNICIPIO DE CERETÉ -  
CÓRDOBA**

**PRAXEDES URANGO MELÉNDEZ**

**Trabajo de grado en la modalidad de proyecto aplicado para optar el título de  
Magister en Administración de Organizaciones**

**Director:**

**Dr ARIEL ALFONSO REYES CASTRO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**MEDELLÍN, OCTUBRE DE 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud a Dios, quien está en cada paso que doy; por enseñarme a ver lo posible en lo humanamente imposible, a mis tutores y compañeros quienes hicieron de este aprendizaje una aventura para crecer y mejorar, a todos los que hicieron parte de este proceso... Gracias.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, mi apoyo incondicional, mi sostén, sin ustedes esto no hubiese sido posible, a ellos; los artífices de este sueño, por ustedes y para ustedes.

Praxedes

## Contenido

Resumen	7
Abstrac	9
Introducción	12
1. Identificación de la organización sobre la que se desarrollara el sistema solución	14
2. Planteamiento del problema técnico	36
2.1. Antecedentes del problema.	42
2.2. Contexto de desarrollo del problema	51
2.3. Descripción del problema	52
2.3.1. Identificación de hechos	57
2.3.2. Identificación de impactos	58
2.4. Sistematización del problema	59
2.5. Objetivos	63
Objetivo General	62
Objetivos Específicos	62
2.6. Identificación de interesados	64
2.7. Identificación de posibles modalidades de solución al problema planteado a través de revisión de fuentes bibliográficas.	70
2.8. Identificación de las soluciones a aplicar en términos de impacto y efectividad	73
2.9. Recursos utilizados por la microempresa para la implementación de estrategias	77
2.10. Posibles métodos para la Obtención de recursos en el diseño de la metodología propuesta	77
2.11. Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de los mismos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's)	78
2.12. Procesos de negocio que se deberán considerar. – unidades de negocio que se deben integrar.	79
2.13. Hipótesis de trabajo para el desarrollo de la solución del problema con la solución propuesta	80
2.14. Solución al problema técnico	81
2.14.1. Análisis de escenarios	81

2.14.2. Forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas	85
2.14.3. Solución propuesta Vs Metas estratégicas de la compañía.	87
2.14.4. Plan de comunicaciones para los distintos stakeholder del proyecto	87
2.15. Cronograma de actividades (incluyendo recursos requeridos y asignando costos para el desarrollo de las actividades)	91
2.16. Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico.	93
3. Recomendaciones	104
4. Lecciones aprendidas	110
5. Conclusiones	112
6. Anexos	120
7. Referencias Bibliografía	130

### **Índice de tablas y graficas**

	Pág.
Tabla 1. Organización administrativa de “La Reina”	16
Tabla 2, Principales empresas competencia y precios de la miel ofertada en el mercado,	23
Tabla 3: Datos históricos de producción de los últimos 5 años de la microempresa “La Reina”	27
Tabla 4: Balance general comparativo y análisis horizontal	31
Tabla 5: Estado de resultados comparativo y análisis horizontal	32
Tabla 6: Balance general comparativo y análisis vertical	33
Tabla 7: Estado de resultado comparativo y análisis vertical	34
Tabla 8: Matriz de riesgo del área de ventas – microempresa la reina	40
Tabla 9, Análisis de causas por entorno	45
Grafica 1: Frecuencia de causas detectadas	46
Tabla 10: Volumen de venta de miel de abejas en la microempresa la reina en los últimos 5 años (2015- 2019)	48
Tabla 11: Cifras departamentales de producción de miel y e inventario de colmenas 2015 -2019	51

Tabla 12: Cifras nacionales de producción de miel y e inventario de colmenas 2016 - 2020	54
Grafica 2: Cifras nacionales de producción de miel por departamento	55
Tabla 13: Identificación de hechos e impactos	64
Tabla 14: Stakeholders participantes	71
Tabla 15: Matriz de interesados, influencia y estrategias	72
Tabla 16: Metodologías relacionadas para la solución del problema.	76
Tabla 17: Plan de acción de la propuesta de solución.	80
Tabla 18: Formulación de indicadores generales de medición	86
Tabla 19: Análisis de escenarios – Requerimientos para el cumplimiento de los objetivos.	89
Tabla 20: Análisis de escenarios – Proyecciones futuras.	90
Tabla 21: Construcción de escenarios	90
Tabla 22: Estructuración de escenarios y estrategias a desarrollar	92
Tabla 23: Plan de seguimiento de acciones (Empleados).	94
Tabla 24: Plan de seguimiento general de procesos.	94
Tabla 25: Plan de comunicaciones a los Stakeholder.	97
Tabla 26: Cronograma de actividades por etapa.	99
Tabla 27: Presupuesto del proyecto y recursos necesarios	102
Tabla 28: Preguntas básicas para la creación de un nuevo diseño de etiqueta,	107

### **Índice de figuras**

	Pág.
Figura 1 Mapa de procesos “La Reina”	17
Figura 2: Organigrama	17
Figura 3 matriz DAFO	28
Figura 4: Ficha de caracterización del área de ventas	38
Figura 5: Diagrama de causa y efecto	44
Figura 6: Análisis de campo de fuerza.	47
Figura 7: Matriz de influencia de los Stakeholder	75

Figura 8 Diagrama de causa y efecto (Solución)	93
--	----

### Índice de imágenes

	Pág.
<i>Imagen 1:</i> Etiquetado actual de las presentaciones de miel de abejas de la microempresa la reina	20
<i>Imagen 2:</i> Presentaciones de la miel de abejas “La Reina”	20
<i>Imagen 3:</i> Portafolio de productos la reina	22
<i>Imagen 4:</i> Distribución de la producción de miel de abejas y polen en Colombia en el primer semestre de 2019	55
<i>Imagen 5:</i> Formato control de proveedores	104
<i>Imagen 6:</i> Formato control de Clientes	105
<i>Imagen 7:</i> Formato control de ventas por cliente.	106
<i>Imagen 8:</i> Formato control de inventarios	106

### Índice de Anexos

	Pág.
Imagen 9: Autorización del propietario de la microempresa la reina para la construcción del proyecto	115
Tabla 29: Entrevista al propietario de la microempresa la reina	116
Imagen 10: Cotización para publicidad y diseño; Empresa Impresmed	120
Imagen 11: Cotización para publicidad y diseño; Empresa Rocco Graficas	121
Imagen 12: Cotización para publicidad y diseño; Empresa Graficas El Buho	122
Imagen 13: Cosecha de miel de abejas (abril de 2019)	123
Imagen 14: Cosecha de miel de abejas (abril de 2019)	123
Imagen 15: Cosecha de miel de abejas (abril de 2019)	123
Imagen 16: Cosecha de miel de abejas (abril de 2019)	123

## Resumen

El desarrollo de las empresas está muy ligado a la innovación, la capacitación y la visión de esta. “La Reina” es una microempresa que pese a tener los activos y el capital prudente para inversiones, durante muchos años no le apostó al valor agregado de sus productos, provocando la disminución de sus ventas y la poca expansión del mercado, permitiendo además que otras empresas del sector ganaran un poco más terreno con la demanda.

La definición de estrategias de marketing para la microempresa “La Reina” estuvo antecedido de varias etapas, como la investigación del mercado, la situación actual del negocio, los antecedentes y los casos relacionados que fueron una guía importante para el mismo.

La base de este proyecto se fundamentó en técnicas de consulta y análisis para obtener de la manera más precisa un bosquejo situacional que permitiera enlazar necesidades y soluciones logrando así un proyecto de propuesta de cambio en el mix de marketing y en el apoderamiento de las nuevas tecnologías de información y diseño para que la marca se vea expresada de manera novedosa y competente.

Las ideas de crecimiento expresadas por la misma microempresa fueron evaluadas, asesoradas y nutridas con el fin de que la empresa se sintiera cómoda con los nuevos cambios y entendiera la importancia de refrescar y organizar la marca.

Este es un proyecto aplicado, las metodologías aquí propuestas son un ejemplo de la forma en la que una idea puede materializarse y conseguir los resultados recurriendo a experiencias metodológicas y autores de temas relacionados, para así lograr calcular desde idea e impactos hasta presupuestos de ejecución y metas de cumplimiento.

Las estrategias son un medio no solo de mejoramiento, se plantean además como forma de evaluación del potencial de la microempresa y la adaptabilidad al cambio, así como sugerencias y recomendaciones del autor para la reestructuración no solo de la parte comercial sino de toda la organización, ya que por la dimensión de esta las actividades se encuentran interrelacionadas y compartidas

La microempresa “La Reina” en pro de su crecimiento accedió y contribuyó a la generación y ejecución del plan de estrategias, facilitando las autorizaciones y colaboraciones necesarias tal como se describen en el siguiente proyecto aplicado

**Palabras Clave:** Miel, Apicultura, Sinú, Abejas, Marketing, Promoción, Crecimiento empresarial

## Abstract

The development of companies is closely linked to innovation, training and the vision of it. "La Reina" is a microenterprise that despite having assets and prudent capital for investments, for many years I do not bet on the added value of its products, causing the decrease of its sales and the little expansion of the market, also allowing other companies in the sector will gain a little more ground with the demand.

The definition of marketing strategies for the "La Reina" microenterprise was preceded by several stages, such as market research, the current business situation, the background and the related cases that were an important guide for the same.

The basis of this project was based on techniques of consultation and analysis to obtain in the most precise way a situational outline that would allow linking needs and solutions thus achieving a proposal project to change the marketing mix and in the seizure of new technologies of information and design so that the brand is expressed in a novel and competent way.

The ideas of growth expressed by the same micro company were evaluated, advised and nurtured so that the company felt comfortable with the new changes and understood the importance of refreshing and organizing the brand.

This is an applied project, the methodologies proposed here are an example of the way in which an idea can materialize and achieve the results by resorting to methodological experiences and authors of related topics, in order to calculate from idea and impacts to execution budgets and compliance goals.

The strategies are a means not only of improvement, they are also proposed as a way of evaluating the potential of the microenterprise and the adaptability to change, as well as

suggestions and recommendations of the author for the restructuring not only of the commercial part but of the entire organization, since by the dimension of it the activities are interrelated and shared

The micro-company "La Reina" in favor of its growth agreed and contributed to the generation and execution of the strategy plan, facilitating the authorizations and necessary collaborations as described in the following project applied.

**Key Words:** Honey, Beekeeping, Sinú, Bees, Marketing, Promotion, Business Growth

## Introducción

Poner en el mercado un producto es más que un trabajo del área de ventas, es una serie de actividades coordinadas de preventa y posventa destinadas a la satisfacción del cliente, actividades que se desarrollan desde la misión y visión de la empresa hasta las áreas operativas, financieras y de negocio.

“La Reina” es una microempresa encargada de la producción y comercialización de productos apícolas en el municipio de Cerete - Córdoba y que funciona hace más de 30 años con mecanismos y actividades artesanales con los cuales ha logrado plasmar la marca en los consumidores fijos pero que no atrae a más clientes potenciales que hacen parte de la demanda del producto actualmente.

Surge entonces, luego de conocer el potencial productivo de la microempresa, la situación del sector apícola, las estadísticas de consumo y competencia en el país y las posibilidades de exportación, la necesidad de una transformación en la forma del mercadeo, de la atracción de clientes, fidelización de los ya existentes, mejoramiento de la marca sin perder la esencia que lo hace reconocible ante la demanda.

Los cambios en una organización de más de 30 años no son fáciles, esos cambios conllevan no solo una inversión económica, sino un manejo distinto de proveedores, clientes, presupuesto y el mismo personal operativo.

Son muchos los pensadores e investigadores sobre el tema que se enfocan en la importancia de un excelente manejo de las herramientas para la satisfacción solo del cliente, sino también de la organización, por medio de los objetivos y metas propuestas.

(Kotler & Armstrong, 2007) Definen el marketing y su importancia como el *“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”*.

La apicultura; tal como la describe (Bradbear, 2005) *“Hace parte de los procesos de construcción de ideas para el desarrollo rural y ayuda a crear medios de vida sostenible los cuales, se relacionan con diversos tipos de activos como el capital natural, humano, físico, social y económico.”*

Es por eso que estudiar la apicultura y generar proyectos de crecimiento y sostenimiento es de mucha importancia, ya que el sector campesino en Colombia es quien lidera el PIB nacional, junto con la minería, un porcentaje cercano al 30% de la población colombiana vive de la agroindustria y produce para todo un país. (DANE, 2019)

En términos generales, más clientes puede significar más ingresos, por eso, aplicar herramientas de marketing en el desarrollo de la actividad apícola significaría aplicar estrategias que impulsen el consumo, den a conocer los productos que promocionan, fidelicen clientes tipo efecto bola de nieve por el “voz a voz” y se logre el crecimiento comercial y financiero de las empresas y la estabilidad en el tiempo.

Se podría decir también que el marketing en este tipo de empresas por no decir que en todas las empresas, no es solo cuestión de imagen y aceptación por parte de la demanda, es un proceso continuo de crecimiento y evolución para no quedar rezagados en el tiempo, suele ser entonces la alternativa ante los ataques comerciales de la competencia, que para el caso de las empresas apícolas de la región del Sinú, no son solo las de otras regiones del país, también están involucradas las importaciones de países con escala de producción bastante competitivas como Argentina y China.

Para el departamento de Córdoba, uno de los productores más importantes de miel en el país, los dos últimos años han sido prueba de fuego para el sector apícola, el cual se ha venido recuperando lentamente con la ayuda del gobierno y entidades financiera de apoyo al renglón, testimonios que se detallaran en este proyecto y se analizaran basados en esa necesidad de planes de emergencia comercial, financiero y empresarial

Son muchos los estudios que hay referente al tema de marketing y nuevos modelos aplicados a los negocios con el fin de hallar el punto de crecimiento que las empresas quieren basados en metodologías, tesis existentes y teorías de autores relacionados que podrían dar fin a los problemas de rotación, expansión del mercado y posicionamiento de la microempresa, de una manera diligente, innovadora e investigativa.

## 1. Identificación de la organización sobre la que se desarrollara el sistema solución

**Entidad:** Microempresa apícola “LA REINA”

“La Reina” es una microempresa familiar o famiempresa, dedicada a la explotación del sector apícola, lo que incluye miel y otros derivados de la colmena, con domicilio en la ciudad de Cerete – Córdoba, de propiedad del señor Darío Urango Jiménez, un apicultor empírico que ha perfeccionado el arte de su actividad con cursos, talleres, congresos, encuentros regionales de apicultura y quien dedica sus esfuerzos desde hace cerca de 30 años a la comercialización de estos productos, de los cuales hace 20 es dueño de su propia marca.

Los apiarios, están ubicados geográficamente de tal manera que no perjudiquen las labores agrícolas ni sociales en la región, es decir en lugares apartados donde no haya fumigaciones ni poblaciones cercanas, ya que las abejas necesitan un ambiente boscoso, amplio y de buena ventilación, sin plaguicidas, insecticidas o pesticida, y cuidando de que no hagan daño a los pobladores. El apiario está compuesto por 100 colmenas que producen cerca de 1 a 1.5 toneladas de miel anual, así como cantidades buenas en polen, propóleos y cera. La microempresa cuenta con activos propios como embudos, ahumadores, caretas, vestimenta, cuchillos desoperculadores, tanques de almacenamiento, coladores, toldillos y otros implementos básicos y los que no tiene por elevados costos, son arrendados a las empresas tecnificadas quienes prestan el servicio de acompañamiento durante la cosecha.

**Tabla 1:** Organización administrativa de la microempresa “La reina”.

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Darío Urango Jiménez	Administrador
José Urango Jiménez	Apicultor encargado
Carlos Hernández	Auxiliar de campo/Producción
Josué Cuello	Auxiliar de campo/Producción
América Urango	Auxiliar administrativa y contable
Maida Urango	Auxiliar de ventas y distribución
Miguel Vergara	Auxiliar de campo/Producción
Arley Argumedo	Auxiliar de campo/ producción
José Luis Fabra	Auxiliar de campo
Griselda Meléndez	Relaciones Comerciales
Sara izquierdo	Secretaria – Archivista
Yohemy Urango	Auxiliar de ventas y distribución

Fuente; Microempresa

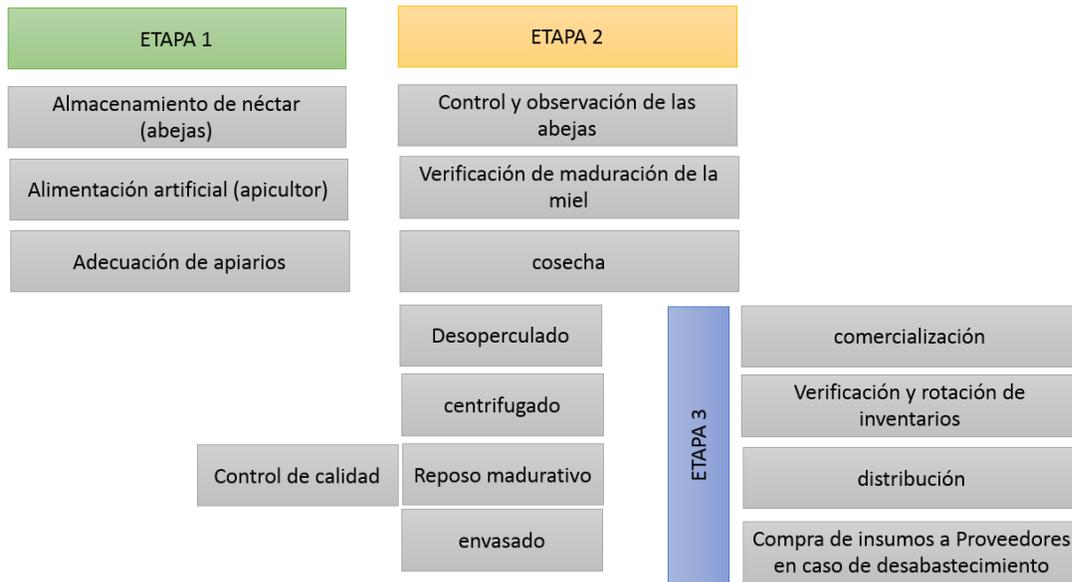
### **Misión:**

Fomentar la actividad apícola, la explotación sostenible del medio ambiente e impulsar el consumo de productos apícolas como miel, polen, jalea real, propóleos y cera, generando desarrollo y competitividad regional, atendiendo los requerimientos de la demanda activa y potencial de la costa caribe colombiana y en especial de la región del valle del Sinú, en cuanto a calidad y disponibilidad de los productos, con la producción y comercialización aumentada, responsable e innovadora.

### **Visión:**

Para el año 2025 “La Reina”, se consolidará como la empresa apícola líder regionalmente en la extracción y comercialización de los productos apícolas, la explotación sostenible del medio ambiente a través del mejoramiento continuo de sus procesos de producción y la sensibilización sobre el consumo.

**Figura 1:** Mapa de procesos de la microempresa “La Reina”



Fuente; Elaboración propia con datos suministrados por el propietario Darío Urango

**Figura 2** Organigrama de la microempresa la reina.



Fuente; Elaboración propia con datos suministrados por el propietario Darío Urango J.

## **Diagnostico comercial, financiero y de crecimiento**

“La Reina” entra en el rubro de empresas del sector primario y del subgrupo de empresas del sector agropecuario en Colombia

Para realizar el diagnostico comercial, financiero y de crecimiento, se requiere verificar uno a uno los aspectos que se constituyen como relevantes para la investigación.

- ✓ *La planeación de las ventas:* La planeación de las ventas la realizan dependiendo del volumen de producción o lo que repose en inventario. Destinan una cantidad proporcional para los clientes dependiendo del promedio de pedidos que se han realizado en épocas anteriores, como tal carecen de una planeación de ventas y de un control de clientes, la que realizan la hace de manera empírica, pero no reposa un dato escrito y cuantitativo de la misma.
- ✓ *Los presupuestos de ventas:* Los presupuestos tanto de las ventas al minoreo como en mayor volumen lo hacen partiendo del total de la inversión de la cosecha y lo que se pretenda ganar por la misma.  
  
No cuantifican el punto de equilibrio de la producción y no tienen estipulado el margen o porcentaje de ganancia esperada
- ✓ *La organización de las ventas:* La microempresa carece de un plan u organización de ventas, el proceso lo realizan mediante la toma de pedido, despacho y cobro.
- ✓ *La política de ventas:* Las ventas se realizan de contado, tanto a mayoristas como al minoreo, si se trata de volúmenes grandes de venta (superiores a 3 cajas de miel de 30 unidades) se pacta con el cliente un lapso de pago de 4 quincenas

- ✓ *La selección y capacitación del personal de venta:* El personal que labora en “La Reina” tiene relación familiar, usualmente asisten a seminarios, encuentros y capacitación por parte de entidades con el Sena, los gremios apícolas y la secretaria de salud.  
La capacitación en procesos viene dada por una formación empírica que se ha mejorado con la información recibida por medio de la academia.
- ✓ *Las estrategias de ventas:* La estrategia está formulada en la vigilancia del mercado y de los clientes fijos, es decir, estar al tanto de las unidades disponibles que tienen los comercios distribuidores para pronosticar en qué momento se puede efectuar un pedido.  
Apuntando entonces a las llamadas de control y seguimiento de inventarios.
- ✓ *Los estudios de mercado:* El concepto de estudio de mercado más cercano que se tiene en la microempresa, es la verificación de los productos existentes en el mercado, los precios de los mismos y los tamaños de las presentaciones, no existe una información o investigación adicional sobre la percepción del cliente, exigencias y amplitud del mercado y la demanda.
- ✓ *La imagen y aceptación en el mercado:* Actualmente se cuenta con una presentación e imagen de la marca de más de 29 años, que ha sido aceptada por los clientes y visualmente los fideliza con el producto.  
Es una etiqueta con contenido gráfico alusivo al producto e información importante como dirección de la microempresa, teléfono y usos básicos. Los colores son muy básicos y no representa más que una etiqueta en impresión convencional.

**Imagen 1,** Etiquetado actual de las presentaciones de miel de abejas de la microempresa la reina



Fuente; Microempresa

**Imagen 2,** Distintas presentaciones en las que se comercializa la miel de abejas de la microempresa la reina,



Fuente; Microempresa

La miel de abejas cuenta con 3 presentaciones, en envases plásticos (Pet) en forma de botellas de 1500 gr, 500 gr y 250 gr

- ✓ *Portafolio de productos:* “La Reina” produce y comercializa 5 productos; Miel, Polen, Propóleos, Cera, Jalea real, de los cuales la miel es el producto insignia de la empresa, no solo por el volumen de producción, sino también por la demanda de la misma en comparación a los otros productos.

*Miel:* Se entiende por miel la sustancia dulce natural producida por abejas obreras a partir del néctar de las plantas, que las abejas recogen, transforman y combinan con sustancias específicas propias, y depositan, deshidratan, almacenan y dejan en el panal para que madure y añeje. (OMS, 2000), este producto se comercializa en 3 presentaciones, 200 gr, 500 gr y 1500 gr.

*Polen:* Sustancia delicada en polvo que producen las células masculinas de las plantas en flor. Es recogido por las abejas como fuente de alimento. (FAO, 2017) El producto lo comercializan en empaques resellables de 350gr y 500 gr

*Propóleos:* Resina de la planta recogida por las abejas melíferas y usada para sellar las hendiduras y brechas de sus colmenas. (FAO, 2017), la mezcla de propóleos diluido en miel de abejas se comercializa en una única presentación de 200 gr

*Cera de abejas:* La cera producida por las abejas, utilísima en los panales, segregada por glándulas especiales ubicadas en la parte inferior de su abdomen. (FAO, 2017), dependiendo de los requerimientos del cliente se puede comercializar en bloques de 2000 gr, 3000, 5000 gr y más si así se requiere.

*Jalea real:* Es el producto de secreción resultante de la acción combinada de las glándulas faríngeas (secreción clara) y glándulas mandibulares (secreción blanco-lechosa) de las abejas nodrizas de 5 a 15 días de edad. Por su alto contenido proteico este producto es sintetizado durante la digestión del polen, aunque también se agrega miel a la secreción. Se trata de una sustancia cremosa, de color blanco lechoso, altamente nitrogenada, con olor levemente picante y un sabor amargo y ácido. (OMS, 2000). La microempresa la comercializa en presentación única de 5gr, empacada al vacío y refrigerada.

**Imagen 3:** Portafolio de productos la reina



Fuente; Microempresa

✓ *El mercado actual:*

El mercado de la miel de abejas “La Reina” está distribuido a lo largo y ancho de la costa caribe colombiana, especialmente en la región del vale del Sinú, en la que la microempresa desempeña sus actividades comerciales, aunque, son varios los clientes de otras regiones del

país, que por cercanía a la familia o por la popularidad que el producto ha tenido, solicitan productos, para ciudades como Bogotá, Medellín, y los Santanderes.

La empresa tiene como clientes a personas naturales y a empresas comerciales como súper mercados, autoservicios, graneros, farmacias naturistas entre otras.

Un número promedio de clientes naturales activos a fecha 30 de agosto de 2019 oscila entre 300 y 400 clientes, mientras que los supermercados, quienes compran en mayores volúmenes siguen siendo los mismos hace más de 10 años.

- De los 6 súper mercados y autoservicios que tiene el municipio de Cerete, solo tienen el producto en stand en 3 de ellos.
- En montería, la capital del departamento; tienen el producto, aunque con poca rotación y pedido en 4 autoservicios
- En barranquilla tienen un cliente de origen asiático, químico farmacéutico que hace pedidos de 2 canecas o pimpinas cerca de 2 veces al año.
- El centro de acopio como central mayorista en la ciudad de Sincelejo

✓ *El mercado potencial:*

- 3 de los 6 supermercados y autoservicios del municipio de cerete (en 3 ya hay producto en stand)
- Autoservicios del mercado público de montería.
- Farmacias naturistas de cerete, montería y barranquilla (esta última por medio de contactos del cliente en esa ciudad)
- Docentes de colegios (compran bastante producto)

- Clientes al minoreo del municipio de cerete y montería (especialmente amas de casa)

✓ *La calidad y precio de venta de los productos en relación con los competidores:* Los productos de la reina, son naturales y sin aditivos ni conservantes, manteniendo en el mayor índice posible la pureza de los trabajos artesanales.

De acuerdo al análisis in situ en los principales almacenes de cadena, autoservicios y Minimarket, los precios de la reina están por debajo del rango promedio de venta de los demás competidores.

**Tabla 2,** Principales empresas competencia y precios de la miel ofertada en el mercado

<b>Comparativo de precios de la miel (principales empresas competidoras en Colombia)</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>	<b>Volumen de la presentación</b>	<b>Precio (COP)</b>	<b>Apiario de origen</b>
Miel de abejas de los montes de María	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$17000	María la baja
Abejas y miel Ltda.	Miel de abejas	Frasco por 360 ml	\$15000	Sincelejo
iMiel	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$15.000	Montería
Arca	Miel de abejas	Frasco por 360 ml	\$14.500	Cerete
Apinal	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$16.000	Bogotá
Éxito	Miel de abejas	Frasco por 360 ml	\$18.990	Medellín
Olímpica	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$17.900	Barranquilla
El Pinar	Miel de abejas	Frasco por 360 ml	\$16.000	Bogotá
Del Panal	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$16.000	Urabá
Apisred	Miel de abejas	Frasco por 360 ml	\$15.000	Neiva
Punto Apícola	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$14.000	Bogotá
Miel Tapartó	Miel de abejas	Frasco por 360 ml	\$15.500	Medellín
Agromiel	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$17.000	Manizales
La Reina	Miel de abejas	Frasco por 500 gr	\$12.000	Cerete

Fuente; Investigación del autor en el mercado

- ✓ *Análisis del ciclo de vida:* Según Lamb, Hair y McDaniel, el concepto de ciclo de vida del producto es muy útil para estimular a los mercadólogos a planear, a fin de que sean capaces de tomar la iniciativa, en lugar de reaccionar a hechos pasados.

*“Es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación o muerte”* (Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl;, 2002)

*“Es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto”* (Sandhusen L. , Richard;, 2002)

Atendiendo entonces la necesidad de establecer en qué fase se encuentran los productos de la reina, para así poder tomar los correctivos y estrategias necesarias para el desarrollo de los objetivos de crecimiento comercial, tendremos en cuenta los siguientes aspectos teóricos:

Según el modelo clásico de Theodore Levitt en su artículo de 1965, el producto es como un ser vivo que pasa por varias fases hasta su desaparición, las cuales describe así: (Sanchez, Eduardo, 2015)

*Etapas 1: Desarrollo de mercado (Market Development):* Comienza cuando el producto llega al mercado. Se caracteriza por unas ventas bajas y que además experimentan un lento crecimiento.

*Etapa 2: Crecimiento de mercado (Market Growth).* Caracterizada porque la demanda comienza a crecer y el mercado se expande rápidamente.

*Etapa 3: Madurez de mercado (Market Maturity):* El mercado ha alcanzado su máximo nivel, la demanda puede crecer ligeramente por la propia tasa de renovación del producto y por la tasa de formación de nuevas familias (crecimiento demográfico).

*Etapa 4: Declive del mercado (Market Decline):* El producto deja de ser atractivo para los consumidores y la demanda comienza a caer. Normalmente sucede porque el producto es sustituido por otros productos que resultan de mayor utilidad para los consumidores.

Partiendo de las anteriores definiciones y de la evaluación y evolución en el tiempo por medio de las estadísticas de producción y venta de la empresa, se puede determinar que el ciclo de vida en el que se encuentran los productos de la reina es en la fase 2; Crecimiento del mercado, ya que el producto se ha dado a conocer en la región del valle del Sinú y poco a poco se ha expandido en la costa caribe y otras ciudades del país y tiene clientes fijos y potenciales que lo demandan, lo cual se ha visto reflejado muchas veces en la escases de stock en la microempresa, por cumplir con los pedidos de los clientes mayoristas.

Lo que se requiere ahora es que la demanda siga en aumento y se pueda cumplir con los objetivos comerciales de expansión del mercado, rentabilidad y disponibilidad como ventaja competitiva.

- ✓ *La investigación y planeación de los productos:* El plan de contingencia que poseen es la compra o venta de productos al centro de acopio, de resto no han hecho énfasis en la

planeación de producción, ventas o distribución, así como la vigilancia de la competencia.

- ✓ *La publicidad y promoción:* La microempresa carece de publicidad y promoción, los productos son reconocidos por el vos a vos durante muchos años, y por un empaque de más de 29 años y que se ha impregnado en la mente del consumidor recurrente, lo cual ha permitido distinguirlo entre muchos más en el mercado.

No existe vallas, telemercadeo, estrategias de promoción en los supermercados o autoservicios.

- ✓ *La competencia:* Las empresas competencia para la reina en la zona en la que opera son:

Abejas y miel; de Sincelejo, El panal; de Urabá, Antioquia, Apinal; de Cundinamarca, Miel Éxito; de Almacenes Éxito, Productos O; Almacenes Olímpica

**Tabla 3** Datos históricos de producción de los últimos 5 años de la microempresa la reina

<b>Datos de producción microempresa La Reina (2015 – 2019)</b>				
<b>Año</b>	<b>Numero de cosechas</b>	<b>Inversión por Cosecha</b>	<b>Valor (COP)</b>	<b>Destino</b>
2015	2	3.950.000	32.450.000	65% Venta al acopio 45% venta al menudeo
2016	2	3.967.000	32.700.000	60% Venta al acopio 40% venta al menudeo
2017	2	4.300.000	35.500.000	30% Venta al acopio 70% venta al menudeo
2018	2	4.700.000	33.900.000	60% Venta al acopio 40% venta al menudeo
2019	1	4.235.000	31.000.000	75% Venta al acopio 25% venta al menudeo

Fuente: Microempresa

**Figura 3,** Matriz DAFO de la microempresa apícola “La Reina”

INTERNOS	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de buena calidad</li> <li>- Experiencia en el manejo de la cosecha.</li> <li>- Terrenos y medios de transporte propios.</li> <li>- Personal cualificado.</li> <li>- Producción en volúmenes estables.</li> <li>- Patrimonio económico para ejecutar cambios comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y comercialización muy artesanal</li> <li>- Poca innovación con el producto</li> <li>- Falta de capacitación en ventas.</li> <li>- No existen proveedores fijos de materiales (empaques, cajas, etiquetas)</li> <li>- Capital limitado.</li> <li>- Volumen de venta al minoreo disminuido.</li> <li>- No hay organización de procesos</li> <li>- Se realizan muchos créditos a los clientes.</li> <li>- El aumento de precios de los productos significa una pérdida de clientes activos.</li> </ul>
EXTERNOS	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda creciente del producto.</li> <li>- Tratados de libre comercio (usa - Perú) para el intercambio y expansión del mercado</li> <li>- Usos de la miel y subproducto en la industria cosmética y farmacéutica.</li> <li>- Vinculación a los programas de fortalecimiento de los encadenamientos productivos.</li> <li>- Popularidad en la región.</li> <li>- Créditos abiertos en las entidades financieras</li> <li>- Las cifras departamentales de consumo de miel van en aumento.</li> <li>- El departamento de Córdoba es líder en producción de miel en el país (400 ton/año aprox).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia externa más barata (China y Argentina)</li> <li>- Aumento de consumos sustitutos (miel de panela, angelita, sirope, jalea de azúcar)</li> <li>- Cambios climáticos que afectan la producción.</li> <li>- Las empresas más grandes de la región venden más económico.</li> <li>- Aumento de las tasas de interés para créditos.</li> <li>- Las empresas de acopio abusan en la fijación de precios de compra.</li> </ul>
	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>

Fuente; Autor

Analizando lo anterior, tenemos entonces el escenario positivo de fortalezas y oportunidades y el escenario negativo de debilidades y amenazas, en el cual se debe trabajar fuerte con las estrategias comerciales.

### **Estrategias FA:**

No siempre calidad va de la mano de precio y esa es la respuesta principal que debe tener “La Reina” a la hora de vender su producto de tan buena calidad, mostrando cualidades de la empresa como experiencia en el manejo de la cosecha, personal cualificado, con el que se ha mantenido en la región en los últimos años, de esta manera se busca que los clientes prefieran el producto local ante la competencia u otros productos sustitutos (miel de panela, angelita, sirope, jalea de azúcar), logrando además que las ventas a los acopios mayoristas disminuyan para sacar el mejor provecho a las ventas particulares que son las que incrementan los ingresos de la empresa.

### **Estrategias FO**

Este es el escenario positivo, el cual se debe aprovechar para apalancar los factores que estacan el crecimiento de la empresa.

Se tiene un producto de buena calidad y con una demanda creciente, entonces no se debe perder de vista el foco principal que es cliente, indagar por medio de encuestas su percepción, recibir las sugerencias de cambios, aprovechar la experiencia que se tiene en el manejo de la cosecha para aumentar la producción y así seguir con la popularidad que la empresa tiene en la región.

Hay que recordar que los productos apícolas no solo son consumidos en frio (directamente por el cliente) también son requeridos por la industria farmacéutica y de la belleza, lo que constituye una puerta para nuevos convenios por recomendaciones y el “voz a voz” que es una de las formas de publicidad más efectiva.

Así, de esta manera se podría pensar en el largo tiempo en expandir el mercado fuera de las fronteras colombianas aprovechando los programas de fortalecimiento de los encadenamientos productivos y los créditos abiertos en banco agrario, que pueden ser utilizados para invertir en publicidad, diseño y estructura comercial.

### **Estrategias DA**

La fuerza principal de las estrategias comerciales deben fluctuar en este escenario negativo, falta innovación, falta impulso en las ventas y la liquidez ha disminuido por los créditos a los clientes, pese a que la competencia tiene precios más económicos del producto, eso es muy dicente, el producto es bien aceptado pero entonces se deben crear políticas internas dentro de la empresa para evitar que la cartera se incremente y no tengan como suplir las obligaciones, de esa manera la necesidad de acceder a créditos bancarios sería menor.

El cambio climático es un factor externo difícil de controlar, pero existen algunas técnicas para los cultivos que pueden ser empeladas como la adopción de fuentes artificiales de agua, riego y ubicar los panales en lugares arborizados y boscosos.

Apuntarle fuertemente a la consecución de proveedores fijos y que garanticen una estabilidad de precios para así poder fijar entonces precios al producto final y establecer desde ahí las utilidades meta, haciendo un comparativo de los precios de la competencia y tratando de equilibrar los precios con los del mercado para ser atractivos al consumidor.

Las estrategias gerenciales para la organización de los procesos y capacitaciones deben definirse, así como las alternativas de inversión en innovación y marketing

### **Estrategias DO**

La comercialización del producto es muy artesanal pero la demanda está creciendo, poco, pero ha aumentado en los últimos años, se debe entonces incentivar tanto el consumo al minoreo como en las centrales farmacéuticas y cosmética, evitando en lo posible vender a los acopios mayoristas, ya que los mejores ingresos se perciben por la venta al detal o a súper mercados y establecimientos de consumo.

Se debe evaluar la posibilidad de contar con proveedores fijos que garanticen una estabilidad de precios y producto, organizando así los procesos logísticos de producción y distribución, con una previa capacitación en ventas e innovación

**Tabla 4** Balance general comparativo y análisis horizontal

<b>MICROEMPRESA LA REINA</b>				
BALANCE GENERAL COMPARATIVO Y ANÁLISIS HORIZONTAL				
Pesos Colombianos				
<b>PARTIDAS</b>			<b>VARIACIÓN</b>	
			30-abr-19	30-abr-18
<b>ACTIVOS</b>				
Caja y Bancos	11,600,000	9,300,000	2,300,000	24.73
Inversiones transitorias	0	100,000	-100,000	-100.00
Cuentas por cobrar netas	3,000,000	2,400,000	600,000	25.00
Inventarios	27,000,000	29,000,000	-2,000,000	-6.90
Gastos Diferidos	1,600,000	1,200,000	400,000	33.33
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>43,200,000</b>	<b>42,000,000</b>	<b>1,200,000</b>	<b>2.86</b>
Terreno y edificio neto	12,000,000	12,000,000	0	0.00
Planta y equipo neto	17,000,000	17,000,000	0	0.00
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>29,000,000</b>	<b>29,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
Otros activos	1,000,000	1,000,000	0	0.00
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>73,200,000</b>	<b>72,000,000</b>	<b>1,200,000</b>	<b>1.67</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>				
Cuentas por pagar	22,000,000	27,000,000	-5,000,000	-18.52
Gastos acumulaciones	500,000	500,000	0	0.00
Provisiones acumuladas	500,000	300,000	200,000	66.67
Préstamos por pagar	1,160,000	1,000,000	160,000	16.00
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>24,160,000</b>	<b>28,800,000</b>	<b>-4,640,000</b>	<b>-16.11</b>
Documentos por pagar	50,000	50,000	0	0.00
Hipotecas por pagar	0	0	0	0.00
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>50,000</b>	<b>50,000</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>24,210,000</b>	<b>28,850,000</b>	<b>-4,640,000</b>	<b>-16.08</b>
Capital acciones	3,000,000	3,000,000	0	0.00
Utilidades retenidas	1,000,000	1,000,000	0	0.00
Superavit por revaluación	1,130,000	1,250,000	-120,000	-9.60
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>5,130,000</b>	<b>5,250,000</b>	<b>-120,000</b>	<b>-2.29</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>29,340,000</b>	<b>34,100,000</b>	<b>-4,760,000</b>	<b>-13.96</b>

Fuente: Microempresa

**Tabla 5:** Estado de resultados comparativo y análisis horizontal

<b>MICROEMPRESA LA REINA</b>				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y ANÁLISIS HORIZONTAL				
Pesos Colombianos				
<b>PARTIDAS</b>	30 ABRIL. 2019	30 ABRIL. 2018	<b>VARIACIÓN</b>	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Ventas netas	31,000,000	33,900,000	-2,900,000	-8.55
Costos de ventas	9,500,000 (-)	8,000,000 (-)	1,500,000 (-)	18.75
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>21,500,000</b>	<b>25,900,000</b>	<b>-4,400,000</b>	-16.99
Gastos de venta	500,000	500,000	0	0.00
Gastos de administración	11,000,000	11,000,000	0	0.00
Total gastos de operación	11,500,000 (-)	11,500,000 (-)	0 (-)	0.00
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>10,000,000</b>	<b>14,400,000</b>	<b>-4,400,000</b>	<b>-30.56</b>
Gastos financieros	2,000,000 (-)	2,000,000 (-)	0 (-)	0.00
Otros gastos	150,000 (-)	150,000 (-)	0 (-)	0.00
Otros ingresos	1,000,000 (+)	1,000,000 (+)	0 (+)	0.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>8,850,000</b>	<b>13,250,000</b>	<b>-4,400,000</b>	-33.21
Impuesto de renta (30%)	2,655,000 (-)	3,975,000 (-)	-1,320,000 (-)	-33.21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6,195,000</b>	<b>9,275,000</b>	<b>-3,080,000</b>	-33.21

Fuente: Microempresa

**Tabla 6:** Balance general comparativo y análisis vertical

<b>MICROEMPRESA LA REINA</b>				
<b>BALANCE GENERAL COMPARATIVO Y ANÁLISIS VERTICAL</b>				
Pesos Colombianos				
<b>PARTIDAS</b>	30 ABRIL 2019		30 ABRIL 2018	
	MONTO	%	MONTO	%
<b>ACTIVOS</b>				
Caja y Bancos	11,600,000	27%	9,300,000	22%
Inversiones transitorias	0	0%	100,000	0%
Cuentas por cobrar netas	3,000,000	7%	2,400,000	6%
Inventarios	27,000,000	63%	29,000,000	69%
Gastos Diferidos	1,600,000	4%	1,200,000	3%
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>43,200,000</b>	<b>100%</b>	<b>42,000,000</b>	<b>100%</b>
Terreno y edificio neto	12,000,000	41%	12,000,000	41%
Planta y equipo neto	17,000,000	59%	17,000,000	59%
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>29,000,000</b>	<b>100%</b>	<b>29,000,000</b>	<b>100%</b>
Otros activos	1,000,000		1,000,000	
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>73,200,000</b>		<b>72,000,000</b>	
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>				
Cuentas por pagar	22,000,000	91%	27,000,000	94%
Gastos acumulaciones	500,000	2%	500,000	2%
Provisiones acumuladas	500,000	2%	300,000	1%
Préstamos por pagar	1,160,000	5%	1,000,000	3%
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>24,160,000</b>	<b>100%</b>	<b>28,800,000</b>	<b>100%</b>
Documentos por pagar	50,000	100%	50,000	100%
Hipotecas por pagar	0	0%	0	0%
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>50,000</b>	<b>100%</b>	<b>50,000</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>24,210,000</b>		<b>28,850,000</b>	
Capital acciones	3,000,000	58%	3,000,000	57%
Utilidades retenidas	1,000,000	19%	1,000,000	19%
Superavit por revaluación	1,130,000	22%	1,250,000	24%
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>5,130,000</b>	<b>100%</b>	<b>5,250,000</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>29,340,000</b>		<b>34,100,000</b>	

Fuente: Microempresa

**Tabla 7:** Estado de resultado comparativo y análisis vertical

<b>MICROEMPRESA LA REINA</b>				
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO Y ANÁLISIS VERTICAL				
Pesos Colombianos				
<b>PARTIDAS</b>	30 ABRIL 2019		30 ABRIL 2018	
	MONTO	%.	MONTO	%.
Ventas netas	31,000,000	100	32,900,000	100
Costos de ventas	9,500,000 (-)	30.65 (-)	8,000,000 (-)	24.32
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>21,500,000</b>	<b>69.35</b>	<b>24,900,000</b>	<b>75.68</b>
Gastos de venta	500,000	4.35	500,000	4.35
Gastos de administración	11,000,000	95.65	11,000,000	95.65
Total gastos de operación	11,500,000 (-)	100 (-)	11,500,000 (-)	100
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>10,000,000</b>		<b>13,400,000</b>	
Gastos financieros	2,000,000 (-)	22.60 (-)	2,000,000 (-)	16.33
Otros gastos	150,000 (-)	1.69 (-)	150,000 (-)	1.22
Otros ingresos	1,000,000 (+)	75.71 (+)	1,000,000 (+)	82.45
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>8,850,000</b>	<b>100</b>	<b>12,250,000</b>	<b>100</b>
Impuesto de renta	2,655,000 (-)	8.56 (-)	3,675,000 (-)	11.17
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6,195,000</b>	<b>91.44</b>	<b>8,575,000</b>	<b>88.83</b>

Fuente: Microempresa

Si nos enfocamos en aspectos puntuales de los anteriores estados financieros, como las ventas netas notamos que en 2019 hubo disminución de más del 8% con relación a 2018, pero las cuentas por cobrar aumentaron, es decir la financiación de productos por parte de los clientes creció cerca del 25% lo que disminuye la liquidez de la operación.

Los costos de venta también aumentaron un poco más del 18% en el último año, lo que se relaciona con transporte, material de envase, etiquetas, cajas, que sufrieron un aumento de precio al iniciar el año.

El stock de inventarios disminuyó en 2019 un poco más del 6%, las razones están contempladas en la crisis ambiental que ocasionó la muerte de decenas de colmenas y una baja en la producción.

Los anteriores criterios se ven reflejados en la utilidad del negocio que disminuyó en más del 33% respecto a 2018, es decir el costo de la producción aumentó y los gastos también pero el valor del producto en el mercado se ha mantenido igual en los últimos 3 años, por tanto, no se puede decir directamente que hubo pérdidas pero las utilidades no han podido aumentar ya que hay préstamos por pagar, producto de financiaciones para mejorar la actividad comercial y que aumentaron cerca del 3%.

Ante esto la empresa debería buscar que el producto tome el precio justo, partiendo de las utilidades que se quieran generar luego de las evaluaciones económicas y los cambios que surgieron entre 2018 y 2019, peor para ello debe mejorar los aspectos de marketing y posicionamiento para que la demanda los conozca y los prefiera.

### **Proceso donde se desarrollará el proyecto aplicado**

Proceso de Comercialización – Ventas

### **Objetivo principal del área de ventas**

Gestionar y ejecutar el proceso de comercialización de productos en doble vía (clientes - proveedores) así como la maximización de las utilidades, consecución de clientes y creación de estrategias que contribuya al posicionamiento de los productos de la microempresa en mercado, mostrando liderazgo en calidad, precio, servicio y relaciones comerciales.

### **Alcances del área de ventas**

Las operaciones del área de ventas abarcan tanto las actividades como los actores desde los proveedores de materiales e insumos, pasando por procesos internos hasta el cliente final y de forma colateral al área administrativa, con la implementación de procesos novedosos que permitan mejorar la forma de cooperación entre las dependencias y fortalezcan las ventas y el comercio organizado de la microempresa

### **Recursos humanos vinculados al área:**

Por ser una microempresa familiar casi que todas las responsabilidades son compartidas; dentro del área de ventas se encuentra; 1 encargado de relaciones comerciales, 1 secretaria archivista, 1 auxiliar de ventas y distribución y de forma colateral y colaborativa, 1 Administrador

### **Recursos de infraestructura:**

Microsoft Office (procesadores de texto, hojas de cálculo, correo electrónico, internet etc.), Equipo de oficina, teléfonos, Recursos financieros.

### **Funciones del área de comercialización y ventas**

- ✓ Negociar con los proveedores los precios de compra de insumos, materiales, herramientas.
- ✓ Atención al cliente en el servicio de venta y posventa.
- ✓ Negociar con los clientes respecto a volúmenes de compra y ofertas especiales.
- ✓ Manejo y control de almacenamiento en bodega.

- ✓ Consecución y fidelización de clientes.
- ✓ Investigación de mercado (movimientos de la competencia, precio, mercados, presentaciones)
- ✓ Despacho de mercancía y control de inventario
- ✓ Establecer y ejecutar el plan de mercadeo
- ✓ Mantener actualizados los registros de compra y venta (documentación)
- ✓ Presentar informes de desempeño.

**Figura 4:** Ficha de caracterización del área de ventas

	<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>	<b>Versión:</b> 02  <b>Fecha:</b> Junio 15 de 2019
--	---	--

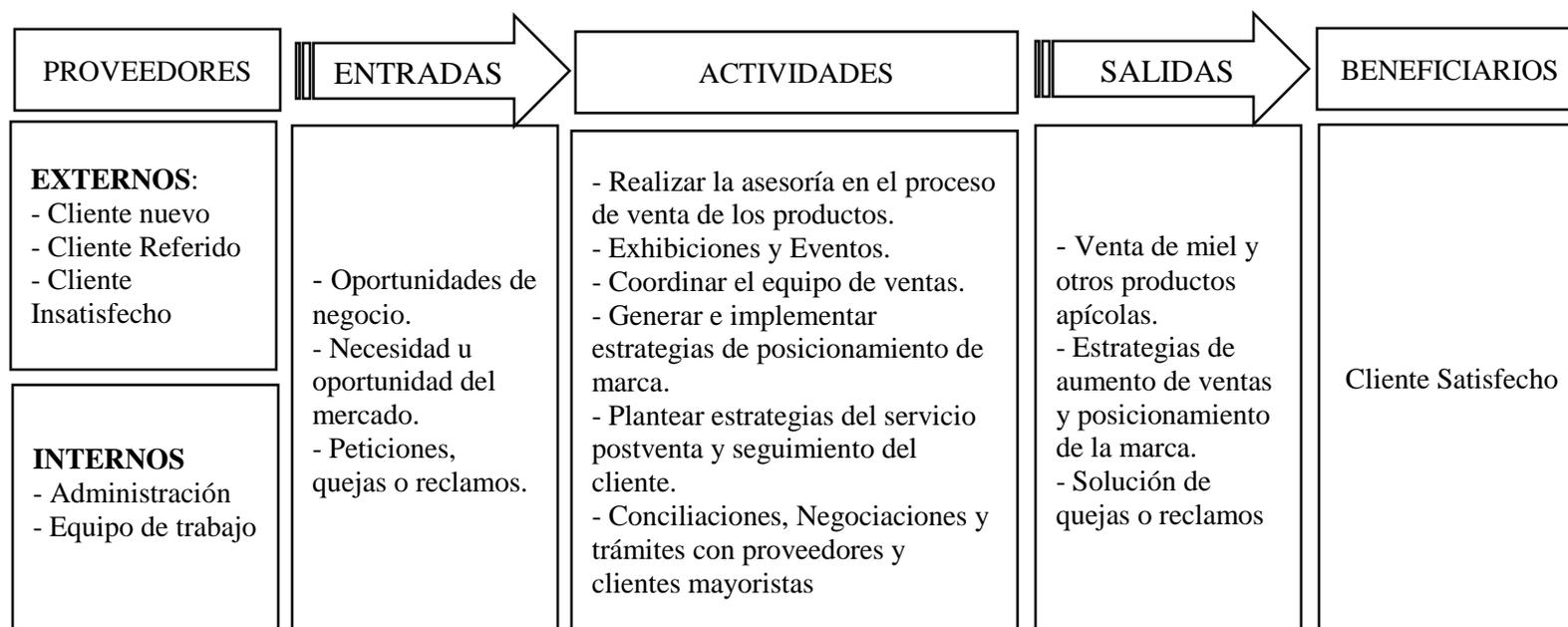
**PROCESO:** Comercialización y Ventas

**Cargo:** Relaciones comerciales/ Jefe de ventas

**JEFE DE PROCESO:** Griselda Meléndez

**OBJETIVO DEL ÁREA DE VENTAS:** Optimizar el proceso operativo de las ventas y mejorar la relación con el cliente

**ALCANCE:** Comienza con el contacto con el cliente hasta la entrega de los productos



	<b>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>	<b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>
--	---	--------------------------------------

DOCUMENTOS	RECURSOS	INDICADORES	METAS
Facturas de ventas, cotizaciones, órdenes de compra, contactos de proveedores y clientes	<b>Recursos Humanos:</b> 1 Administrador, 1 Relaciones comerciales, 1 Secretaria archivista, 1 Auxiliar de ventas y distribución.  <b>Recursos Físicos:</b> (archivadores, equipos (pc-tablets), sala de negocio y exhibición, software de información de inventarios.	Volumen de ventas (incremento de la facturación mensual) Gestión comercial por ventas. Efectividad de las ventas Ratio de rentabilidad de las ventas Rotación de stock. Índice de fidelización Calidad en el servicio (ratio de reclamaciones)	- 35% Aumento del volumen de venta - 40% de nuevos clientes. - 15% de aumento en los recursos financieros utilizados. - 30% de aumento en la rentabilidad - 50% Disminución de los reclamos.
<b>PROBABILIDAD DE RIESGO</b>		<b>CONTROLES EJERCIDOS- PUNTOS CRÍTICOS</b>	
- Contingencia de inventarios a 5 días. - Interpretar las necesidades del cliente (comunicación con el cliente). - Entrega de los productos después de la fecha establecida		- Consulta de inventarios diaria. - Base de datos de los clientes. - Capacitación del personal. (Actividades de relacionamiento con el cliente)- buen diligenciamiento de las hojas de negocio	

Fuente: Microempresa/ Investigación del autor

**Tabla 8:** Matriz de riesgo del área de ventas - Microempresa la reina

MATRIZ DE RIESGO DEL ÁREA DE VENTAS														
Riesgo	Descripción del riesgo	Fuente Generadora	Impacto de riesgo (Efectos Posibles)	Controles Existentes			Evaluación de riesgos			valoracion del riesgo	Medidas de intervención			
				Fuente	Medio	Individuo	Prob.	consec.	Mag. Riesg.	Acept.	Elim.	Susti.	Ctrl Inge.	Ctrl admón.
Pérdida de clientes activos y potenciales	Cientes que dejen de consumir o no opten por el producto y prefieran la competencia	Área de ventas/ Competencia	Disminución de ventas	mas producción	Ninguno	Ninguno	1	3	3	Si	campanñas de fidelización	-	-	Capacitación al personal de ventas y producción
Desabastecimiento del producto	Poca producción o volumen disponible	Producción/ Proveedores	Disminución de ventas/ pérdida de clientes	Ninguno	Ninguno	Ninguno	1	3	3	Si	Aumento de la producción	-	-	Control de inventarios y proveedores
Error en la toma de pedidos y facturación	distracciones de los empleados	Operario	Malas ventas/ Perdidas	Revisión periódica	Ninguno	Ninguno	1	3	3	Si	-	Estandarizar formatos de pedido	-	-
Incumplimiento en la entrega de pedidos a los clientes	poca disponibilidad de tiempo para entregar pedidos o retrasos por de pender de un proveedor	Operario/ Proveedores	Disminución de ventas/ pérdida de clientes/ insatisfacción de la demanda	Cronograma	Ninguno	Ninguno	1	2	2	Si	Control de inventarios y proveedores	-	-	Control de inventarios y proveedores
Devoluciones	Los comercios devuelven el producto por poca rotación	Comercios/ Clientes	Mala Reputación	verificación periódica	Ninguno	Ninguno	1	2	2	Si	Campanñas de consumo	-	-	Control de inventarios y proveedores
Los proveedores no abastecen a tiempo	Los proveedores no entregan a tiempo los pedidos	Proveedores/ Clientes	Retrasos en las entregas a los clientes	verificación periódica	Ninguno	Ninguno	2	2	4	No	Cotizar pedidos de acuerdo producción	-	-	Control de inventarios y proveedores

perdida de mercancía por entrega a personal no autorizado	se le entrega por error un pedido a un cliente que no es o no se reporta en el control de entregas	Operarios	Probabilidad de pérdida de dinero	Revisión periódica	Ninguno	Ninguno	1	3	3	Si	control de entregas y verificación de base de datos	-	-	verificación de base de datos de clientes
Incumplimiento de la meta de ventas	No se alcanza a vender el volumen establecido para el punto de equilibrio y/o utilidades	Producción/ Operarios	Dificultad para hallar punto de equilibrio y/o utilidades	Ninguno	Ninguno	Ninguno	2	2	4	No	estrategias de maximización de ventas	-	-	creación de metas alcanzables dependiendo de la producción
Disminución de ingresos por clientes en mora	los clientes que no pagan a tiempo generan también retrasos en los pagos pendientes de la microempresa y la dejan sin liquidez	Clientes	tener que recurrir a créditos por no tener liquidez	campanías de cobro de cartera	Ninguno	Ninguno	1	2	2	Si	Reducción de los créditos	-	-	políticas estrictas para los clientes
Manejo indebido de datos del cliente	Utilización de la información por parte de empleados para fines indebidos	Operarios	Riegos legales y reputaciones	control en la custodia de la información	Ninguno	Ninguno	1	3	3	Si	Control de archivo	-	-	control sobre los empleados y políticas de sanción
Clientes enojados por falta de atención	Clientes no reciben respuesta o atención su solicitud y se enojan demasiado	Servicio al Cliente	Mala fama	Línea de PQRS	Ninguno	Ninguno	1	2	2	Si	Gestión de PQRS Y mejor atención	-	-	-
Campañas publicitarias sin éxito	Promociones en ferias, congresos, universidades pero que no se ven reflejadas en el volumen de ventas	Ventas/ Administración	Probabilidad de pérdida de dinero	Ninguno	Ninguno	Ninguno	2	2	4	No	-	-	Mejoramiento y nuevas estrategias	-

Reporte de ventas insuficientes	no se reportan a tiempo las ventas por descuido o por falta de organización	Administración / ventas	Riesgos legales y financieros	Ninguno	Ninguno	Ninguno	1	1	1	Si	Control de inventarios	-	-	Políticas de organización
Averías en empaques y embalajes	Daños en los empaques por golpes, mala manipulación, sobrepeso	Comercios/ Clientes/ Operarios	Probabilidad de pérdida de dinero y producto, devoluciones	Almacén organizado	Ninguno	Ninguno	1	2	2	Si	Control de estado de entregas	-	-	Control de estado de entregas

Fuente; Autor

Información para evaluar resultados:

Probabilidad/ Consecuencias	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9
Riesgo tolerable			
Riesgo critico			
Riesgo muy critico			

Probabilidad	
1	Poco Frecuente
2	Frecuente
3	Muy frecuente

Consecuencias	
1	Menor
2	Moderada
3	Catastrófica

## 2. Identificación del problema técnico

La apicultura en la región del Sinú, ha experimentado avances con la conformación de agremiaciones o Cluster y los aportes económicos que el gobierno ha dispuesto como ayuda a los participantes del sector para la financiación de sus actividades, sin embargo no todas las microempresas crecen al mismo ritmo, algunas, como el caso de “La Reina”, una empresa de producción artesanal, que se ha quedado relegada en la comercialización de sus productos y en la expansión de su mercado potencial, por falta de estrategias comerciales que refrescan la marca, generen la captación de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes.

Partiendo de esto y de identificar que la empresa no tiene un plan de marketing definido, si no que vincula sus operaciones a un quehacer diario, que no está dando respuesta frente a la demanda, surge entonces nuestra pregunta problema;

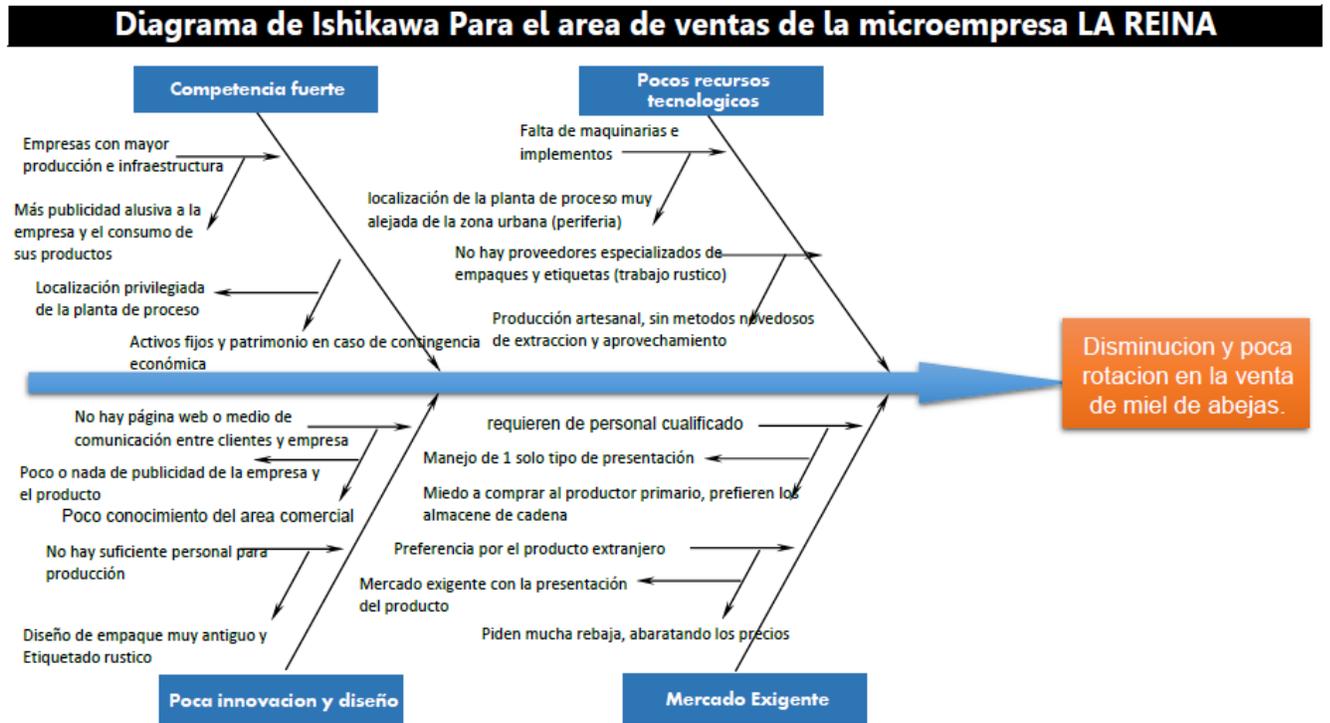
*¿De qué manera pueden las herramientas y estrategias de marketing ayudar a la microempresa “La Reina” en el posicionamiento de sus productos en el mercado?*

Para determinar entonces los problemas exactos y las estrategias para su solución se toma la información existente, relevante y obtenida de los miembros de la microempresa por medio de un brainwriting o lluvia de ideas luego de plantear las siguientes preguntas

- ¿Qué creen que afecta las ventas de los productos de “La Reina”?
- ¿Porque la competencia es tan fuerte en ventas?
- ¿Creen que al cliente le gusta lo que el producto refleja?
- ¿La comunicación entre el cliente, la empresa y el producto es la ideal?

Los resultados a estas preguntas fueron plasmados en un diagrama de causa y efecto, para así tener claridad de los hechos que conllevan a la situación actual y de ahí por verificar la forma de tratar cada causa.

**Figura 5,** Diagrama de causa y efecto microempresa la reina.



Fuente; Autor

Para la construcción del diagrama de Pareto, es necesario contar con la percepción de los Colaboradores de toda la microempresa y aunque están divididos por actividades dentro de la misma, en realidad son responsabilidades entrelazadas por el tamaño de la microempresa.

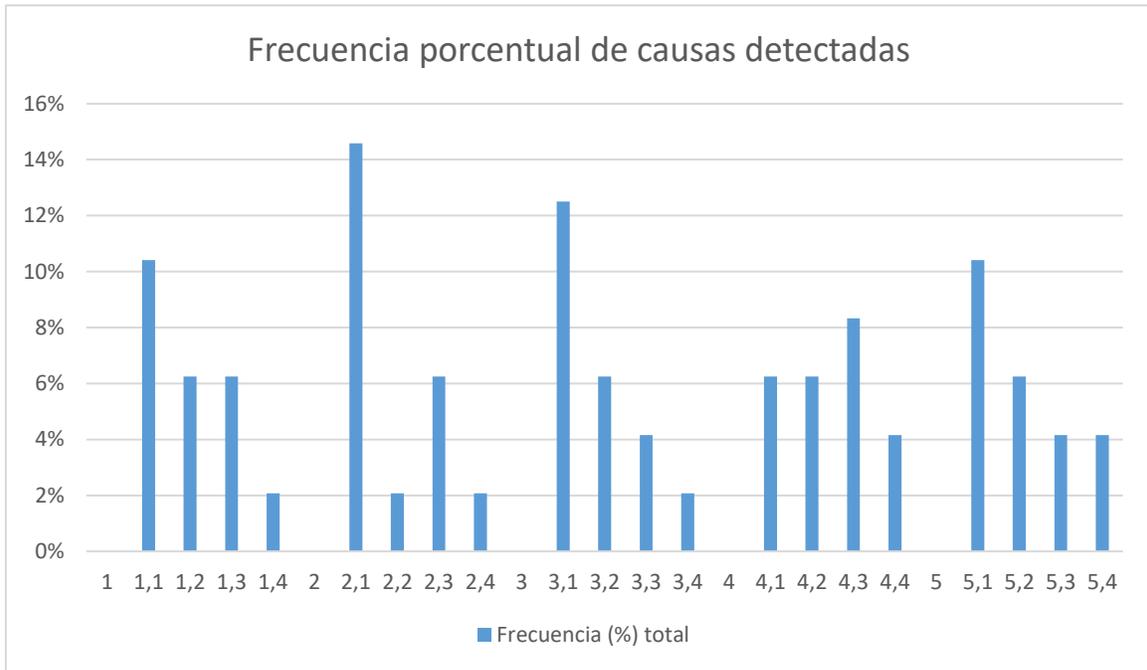
Para este ejercicio son 12 personas, a los cuales se les listan y presentan las causas por los cinco entornos evaluados y se les solicita que indiquen las causas que según su criterio sean las de mayor impacto y trascendencia en cada uno de los entornos descritos.

**Tabla 9,** Análisis de causas por entorno

CAUSAS DETECTADAS		Frecuencia	Frecuencia (%) por entorno	Frecuencia (%) total
<b>1 COMPETENCIA</b>				
1.1	Empresas con mayor producción e infraestructura	5	41%	10,41%
1.2	Más publicidad alusiva a la empresa y el consumo de sus productos	3	25%	6,25%
1.3	Localización privilegiada de la planta de proceso	3	25%	6,25%
1.4	Activos fijos y patrimonio en caso de contingencia económica	1	9%	2,08%
<b>2 TECNOLOGÍA</b>				
2.1	Falta de maquinarias e implementos	7	58%	14,58%
	localización de la planta de proceso muy alejada de la zona urbana (periferia)	1	8.5%	2,08%
2.2	No hay proveedores especializados de empaques y etiquetas (trabajo rustico)	3	25%	6,25%
2.3				
2.4	Producción artesanal	1	8.5%	2,08%
<b>3 INNOVACIÓN Y DISEÑO</b>				
	Diseño de empaque muy antiguo y Etiquetado rustico	6	50%	12,5%
3.1				
3.2	Manejo de 1 solo tipo de presentación	3	25%	6,25%
	Poco o nada de publicidad de la empresa y el producto	2	16.6%	4,16%
3.3				
	No hay página web o medio de comunicación entre clientes y empresa	1	8,3%	2,08%
3.4				
<b>4 PERSONAL</b>				
4.1	Poco conocimiento en el área comercial,	3	25%	6,25%
	No hay capacitación en buenas prácticas de manufactura e higiene	3	25%	6,25%
4.2				
4.3	No hay suficiente personal para producción	4	33,3%	8,33%
	No ponen el mayor esfuerzo por ser una empresa familiar	2	16,6%	4,16%
4.4				
<b>5 MERCADO</b>				
5.1	Mercado exigente con los precios, piden mucha rebaja, abaratando los precios	5	41,6%	10,41%
5.2	Mercado exigente con la presentación del producto	3	25%	6,25%
5.3	Preferencia por el producto extranjero	2	16,6%	4,16%
5.4	Miedo a comprar al productor primario, prefieren los almacenes de cadena	2	16,6%	4,16%

Fuente; Autor

**Grafica 1,** Diagrama de frecuencia porcentual de causas detectadas,

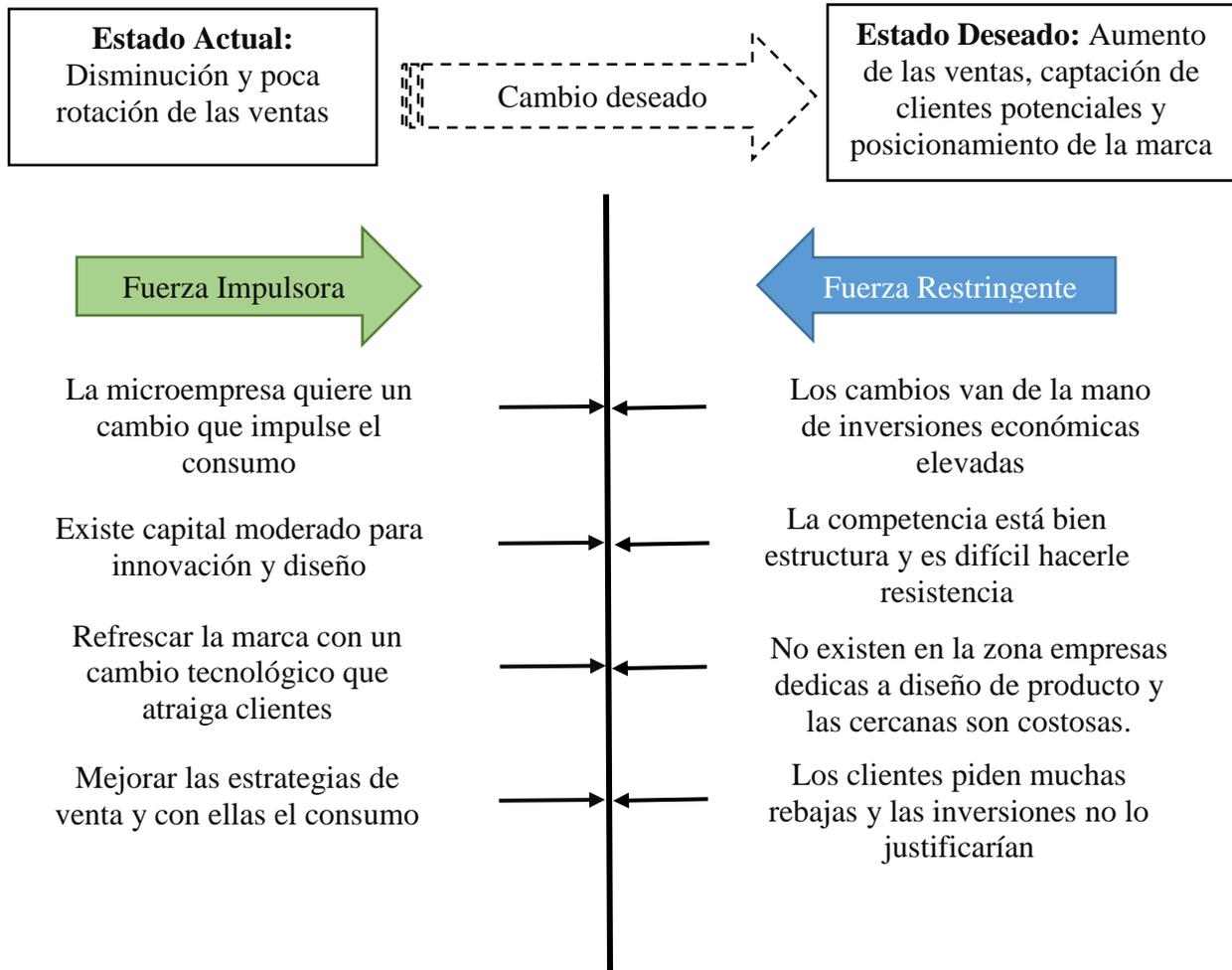


Fuente; Autor

De acuerdo con la anterior encuesta de percepción se evidencia que el porcentaje mayoritario de votos se encuentra en los ítems de competencia fuerte, falta de tecnología, diseño rustico y viejo y una demanda que no valora el producto y exagera pidiendo rebajas.

Se evalúa la situación entonces con la herramienta para el análisis de campo de fuerza, de acuerdo a la información existente, en la que se ponen en contrapeso las razones para ejecutar las estrategias y las fuerzas o razones por las que no debería realizarse, así se tiene de manera objetiva una perspectiva del escenario real del proyecto

**Figura 6:** Análisis de campo de fuerza.



Fuente; Autor

## 2.1. Antecedentes del problema

Los antecedentes referentes a producción fueron descritos en el ítem “La apicultura en el departamento de Córdoba” donde se registran los volúmenes de producción y los hechos recientes que han ocasionado una disminución de esta.

El área de ventas, también se ha visto afectada por los hechos descritos, el 50% y menos de la producción en los últimos años ha sido destinada a la venta al minoreo, que es precisamente de donde se pueden tener más ingresos, con la venta al detalle o por gramos se les facilita a los compradores de miel obtener el producto y de paso a los propietarios de las microempresas establecer un precio justo de intercambio ya que las empresas de acopio establecen a su criterio y partiendo de la necesidad de venta de los apicultores un precio de compra muchas veces muy por debajo del margen de utilidades de sus productos y el apicultor menor se ve obligado a tomarlo por la necesidad de dinero para el pago de obligaciones con el banco agrario u otras entidades de crédito con las que se financia, así como el retorno de su inversión.

Los volúmenes de venta en los 5 últimos años de la microempresa “La Reina” se describen en la siguiente tabla

**Tabla 10:** Volumen de venta de miel de abejas en la microempresa la reina en los últimos 5 años (2015- 2019)

<b>Volumen de venta de miel de abejas microempresa La Reina (2015- 2019)</b>		
Año	Vol. de producción (ton)	Vol. de venta al minoreo (ton)
2015	2,9	1,015
2016	3,1	1,24
2017	3,2	2,24
2018	2,9	1,16
2019	2,4	0,6

Fuente; Microempresa la Reina

Solo en 2017 se evidencio un destino para el minoreo superior los otros años, esto por la producción aumentada que le dio calidad y autoridad a la microempresa para no aceptar los precios de compra ofrecidos por las empresas de acopio y hacer sus propias ventas al minoreo, basada en precios justos.

La frecuencia con la que la microempresa la reina recurre a los centros de acopio oscila entre 2 y 3 veces al año en promedio, tanto para compra como para ventas.

Por venta; cuando culmina la cosecha y se necesita con urgencia vender el producto para subsanar las deudas de los créditos y por compra; cuando se encuentra en desabastecimiento y requiere fidelizar la clientela así no se generen ganancias.

Es un proceso monótono de año en año en el que se disminuyen las ganancias del productor; el actor principal es el centro de acopio, contando además que estos últimos por tener una amplia infraestructura, canales de distribución, proveedores y clientes mayoristas tienen un rendimiento superior tanto por la rotación acelerada de las ventas como por la publicidad que manejan, lo cual los hace tener renombre ante la demanda.

Hasta el pasado 2018 el departamento de Córdoba era líder en producción de miel, pero con nuevos proyectos en el bajo cauca antioqueño, Antioquia se ha venido consolidando en el sector, por lo que estos dos departamentos ya representan el 20% de la producción total de este producto en el país.

2019 ha sido un año de incertidumbre para el sector apícola, a pesar de tener un volumen de producción bueno, se cree no se alcanzará el estimado por infortunios en el cultivo del año anterior y que por ser un producto de cosechas anuales se ven reflejadas en la producción de este año.

Un estimado de 400 toneladas de miel por año, es la producción del departamento, que ha sufrido sus altibajos debido a factores climáticos y medioambientales, una producción que reposa en las manos de más de 550 familias de todo el departamento que están involucradas desde la producción y cosecha hasta la comercialización de todos y cada uno de los productos de la colmena.

El departamento de Córdoba dejará de producir 50 toneladas de miel de abejas en 2019, debido a la muerte de 72 millones de abejas en 1.155 panales, ubicados en zona rural de Tierralta, sur del departamento, según la secretaria de desarrollo de Córdoba, con miembros del Comité Apícola Departamental, la Secretaría Nacional de la Cadena y los apicultores de la zona, donde se hizo un análisis de las causas de la muerte de los animales, presumiblemente por envenenamiento, con lo cual se pone en riesgo la producción de las 400 toneladas de miel al año. (El Universal, 2018)

El proceso de fortalecimiento de los encadenamientos productivos del departamento de Córdoba, que para 2019 es liderado por el médico veterinario y zootecnista Jaime Arturo Cogollo ha ayudado en las investigaciones correspondientes, toda vez que los apicultores presumen que la muerte de los animales se produjo por las fumigaciones con agroquímicos en los cultivos aledaños a sus apiarios.

Se estableció además que las zonas de mayor afectación son las veredas Las Colinas, Villa Providencia, Nuevo Oriente, Pasacaballos, Cerro Las Tetas, Las Lomas, Quimary, Tuis Tuis, Aguas Vivas, La Cucaracha, Caña Fina, Puerto Pacheco, Morrocroy, Patagonia, Los Pollos y otras, todas pertenecientes al municipio de Tierralta, alto Sinú.

En censo preliminar, realizado por las autoridades del ramo, estableció que hay 41 pequeños apicultores afectados, hasta el momento, pero que podrían aumentar, situación que representa grandes pérdidas económicas, daño ambiental y ecológico de grandes proporciones y de recuperación a largo plazo. (El Universal, 2018)

El último caso registrado en el departamento de Córdoba, sucedió en el municipio de Sahagún donde murieron 500 mil de ellas. La denuncia la hizo el apicultor Darío Urango Jiménez, dueño del apiario “La Reina”, ubicado en el corregimiento de Bajo Grande, en Sahagún, en límites con el municipio de Ciénaga de Oro, donde murieron las abejas de 40 colmenas. (El Universal, 2019)

Cada colmena tiene una población superior a 15.000 abejas, de las cuales murieron la mayoría, ocasionando pérdidas cercanas a los 25 millones de pesos, equivalentes a la producción de una cosecha de miel de abejas al año.

Con este caso, ya se alarga la lista de afectados a más de 59 familias dedicadas a la producción de miel, con lo cual se puso en riesgo la mayor producción del departamento de Córdoba.

Solo en el municipio de Tierralta se producen 1 tonelada de miel de abeja al año, lo cual convierte a dicho municipio en uno de los más importantes para el departamento en materia de apicultura, por tanto, la gobernación ha ejecutado planes y propuestas para capacitar, formar y brindar más herramientas a las familias apicultoras, con el propósito de mejorar la producción, aumentar la comercialización, encontrar valor agregado y abrir nuevos mercados. (Gobernacion de Cordoba, 2019)

Con los proyectos de apicultura, se han podido asociar más de 25 familias, para producir y recoger los frutos de esta actividad que beneficia de alguna manera al sector productor del departamento. (Gobernación de Córdoba, 2019)

**Tabla 11:** Cifras departamentales de producción de miel y e inventario de colmenas 2015 -2019

Año	Produc. (TON)	Produc. (COP)	N° de colmenas	Vol. para la industria	Vol. para venta al minoreo	Familias productoras	Aporte a la produc. Nacional
2015	329	4.277.000.000	13600	68%	32%	447	10,4%
2016	337	4.381.000.000	14050	54%	46%	460	10,4%
2017	349	4.737.000.000	14500	70%	30%	514	10,3%
2018	323	4.399.000.000	15.700	40%	60%	550	8,7%
2019	320 aprox	4.160.000.000	16.800	40%	60%	582	8%
2020	400 Proy.	5.200.000.000	23.000	-	-	-	10%

Fuente; (Ministerio de Agricultura, 2019)

Las cifras en nuestro país son alentadoras para estimular este trabajo ya que el número de colmenas ha ido en aumento; en 2012 había en el país 88.111 y para finales de 2018, 114.509 aproximadamente, de acuerdo con la Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura (CPAA), del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Estos datos demuestran un crecimiento importante en seis años, pero que también invitan a que seamos más agresivos y crezcamos a doble ritmo en una actividad que tiene muchos sabores dulces. (Díazgranados, Fabio, 2019)

En la apicultura, Colombia puede sumar otro renglón fuerte a su economía, como lo es ya para la Argentina, que es el segundo país en exportaciones mundiales de miel y el tercero en producción. Tan solo en 2018, dicho país exportó 70.000 toneladas que fueron equivalentes a 175 millones de dólares. Una cifra que en nuestro mercado parece lejana, pero podría ser

alcanzada con el apoyo y trabajo conjunto de campesinos, apicultores y el gobierno Nacional, promoviendo un crecimiento sostenido del sector y afianzando su relación con ciertos cultivos que, con una adecuada polinización dirigida, pueden incrementar hasta en 120% su productividad como se ha demostrado con el cultivo de aguacate, y hasta en un 70% con el melón. (Diazgranados, Fabio, 2019)

Fabio Diazgranados, presidente de la Federación Colombiana de Apicultores y Criadores de Abejas (Fedeabejas), dice que contrario a lo que se ha venido diciendo en torno a la desaparición de esta especie, en el país no se ha perdido ni el 30 y menos el 50 por ciento de las colmenas, como se ha querido mostrar y Según el Consejo Nacional de la Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura (CPAA), la región del país donde más pesa la apicultura es Córdoba, que en 2017, uno de sus mejores años luego de la caída en 2010 y 2011 logró una producción de 369 toneladas de miel, seguido de Huila, que logró 358 toneladas y Antioquia, con 354 toneladas. (Agronegocios, 2018)

Datos recolectados por el Ministerio de Agricultura encontraron que el consumo nacional en promedio es de 3.476 toneladas, lo que se traduce en un consumo per cápita de miel de apenas 70 gramos por persona al año, cifra muy inferior a los países líderes en consumo como Suiza con 1.400 gramos por persona y la República Checa, con 700 gramos por persona, campo que deben comenzar a copar los productores locales. (Agronegocios, 2018)

El desarrollo de las actividades en torno a las abejas tuvo un incremento en 2018, que la llevo a crecer hasta una producción de 3.893 toneladas de miel en 2018. Esta cifra representó un incremento de 63,6% frente a 2012, mientras que, frente a la producción de 2017 que fue de 3.542 toneladas, el crecimiento llego hasta 9,9%, de acuerdo con las cifras del Ministerio de Agricultura. (Agronegocios, 2018)

Entre tanto, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural reveló que existen en el país unas 110.000 colmenas que manejan 3.000 apicultores, y que en los últimos siete años estos productores recibieron más de 6.459 millones de pesos en incentivos, alianzas productivas y programas que impulsan la producción y el crecimiento del sector. (El Tiempo, 2018)

Del 2010 al 2018 más de 12.000 familias derivan su sustento con el manejo de colmenas. Entre los 27 departamentos donde se produce miel, Córdoba, Huila, Antioquia, Bolívar, Sucre y Meta aportan el 60 por ciento de la producción nacional. (El Tiempo, 2018)

El crecimiento de este sector se refleja, por ejemplo, en la producción de miel que en el 2016 fue de 3.228 toneladas con 100.881 colmenas; en el 2017 creció a 3.543 toneladas y para 2018 cerró con 3.893 toneladas y 114.509 colmenas (El Tiempo, 2018)

La proyección de los empresarios dedicados al desarrollo de esta actividad es que en el año 2020 se llegue a 150.000 colmenas y se alcance una producción superior a 4.000 toneladas de miel al año, proyección que debe ir acompañada de un aumento del consumo, pues en este momento los niveles de este son muy bajos con apenas 70 gramos al año.

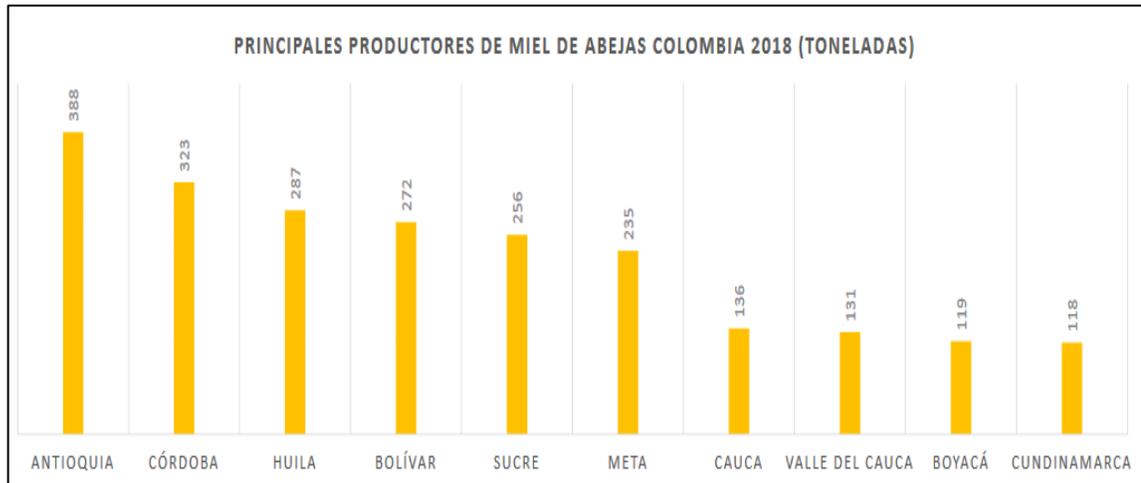
Los datos históricos relevantes de la producción de miel en Colombia se resumen en las siguientes tablas

**Tabla 12** Cifras nacionales de producción de miel y e inventario de colmenas 2016 -2020

Año	Producción de miel (Toneladas)	Producción de miel (COP)	Colmenas
2016	3228	41.964.000.000	100881
2017	3542	46.046.000.000	111326
2018	3893	50.609.000.000	114509
2019 (Estimado)	4000	52.000.000.000	114900
2020 (Proyectado)	4200	54.600.000.000	150000

Fuente; (Ministerio de Agricultura, 2019)

**Grafica 2** Cifras nacionales de producción de miel por departamento -2018



Fuente; (Ministerio de Agricultura, 2019)

**Imagen 4**, Distribución de la producción de miel de abejas y polen en Colombia en el primer semestre de 2019



Fuente; (Ministerio de Agricultura, 2019)

Para los empresarios del sector, las oportunidades están dadas; pues entre 70 y 80% de la demanda de miel en el país es insatisfecha y, además, la cadena apícola también produce y comercializa polen y propóleos.

De igual forma, en los Llanos orientales se ha incrementado el desarrollo de proyectos apícolas, dada la oferta de la acasia mangium, un árbol que produce néctar extrafloral más de la mitad del año, apto para las abejas. Según Diazgranados, en el altiplano cundiboyacense se produce el mejor polen producto de la biodiversidad que permite obtener una materia prima rica en proteínas y vitaminas.

El 90% de la apicultura colombiana está representado por pequeños apicultores que en promedio no manejan más de 20 colmenas. “Es necesario proteger la apicultura artesanal y si es posible llevarla a mediano tamaño. No se pueden establecer normas y regulaciones que terminan afectando a los pequeños productores”, dice el directivo, quien precisa que en el país hay unos 3.500 apicultores, que generan alrededor de 7.000 empleos directos y unos 20.000 indirectos. (Semana, 2019)

En Colombia la Cadena Productiva de las Abejas y Apicultura se encuentra focalizada en la producción de miel, polen, propóleos, cera, jalea y larvas, sin embargo, la mayor parte de la producción se ha concentrado en la miel, la cual todavía no se considera competitiva en el sector agropecuario del país, aun cuando es una actividad que genera grandes beneficios para el medio ambiente. La Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura (CPAA) está conformada por asociaciones, empresas, cooperativas e instituciones públicas y privadas que desarrollan su actividad o que influyen en alguno de los eslabones de la cadena.

Para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad apícola, se han realizado convenios y alianzas estratégicas entre entes del gobierno y gremios apícolas, en varios eslabones (Cadena Apícola, 2019)

- Investigación: Universidad Nacional de Colombia Sedes Medellín. Apiario UNAL sede Medellín LIMA (Énfasis Apicultura y Palinología), Universidad Nacional de Colombia Sedes Bogotá (Énfasis en Abejas Nativas).
- Producción: Asociación de Apicultores de Betania – ASOAPIBE, Cooperativa de Apicultores de Santa Barbara – COAPISABAR, Apiarios Ketitlen, Tecniabejas, Apiarios del Nordeste, Asociación de Apicultores de San Rafael.
- Transformación: Asoapibe Eslabón Comercialización, Coapisabar, Asoapibe, Tecniabejas, Biopec, Apiarios del Nordeste, Agrocibol, Asociación de Apicultores de San Rafael, Apiarios Ketitlen.
- Otros actores: Fundación El Cinco, Colmenares del Trópico, CORAPIAN, Corantioquia.

## **2.2.Contexto de desarrollo del problema**

“La reina”, es una microempresa familiar encargada de producir y comercializar productos apícolas y entre ellos la miel como producto representativo.

Es una cadena corta de actores, pero de un tiempo largo de desarrollo, en la cual por ser de un tamaño relativamente pequeño todos los actores se ven involucrados en la cadena de producción.

Es así que estructuralmente la problemática se extiende a cada una de las dependencias de la entidad, quienes replican las prácticas asociadas a una deficiente gestión comercial, pero para

hacer más simple la investigación y consolidación del tema, nos enfocaremos en el área comercial y de ventas.

### **2.3.Descripción del problema**

Por décadas, el país ha importado productos apícolas (miel, polen propóleos, cera) de distintos países, productores en mayor volumen, la razón; Colombia no produce lo suficiente a pesar de las excelentes condiciones de adaptabilidad de los cultivos en los diferentes pisos térmicos.

En el departamento de Córdoba, principal productor de miel en el país, son varias famiempresas dedicadas a esta actividad, unas más grandes que otras, con mayor inversión y que de alguna manera aportan a la producción nacional.

El problema de la apicultura en el Sinú radica en los pocos recursos que estas tienen para desarrollar la actividad, la mayoría de ellas, familias vulnerables económicamente, con falta de conocimiento técnico para las labores de comercialización y distribución, es decir carecen de un plan que les permita producir, procesar, distribuir y administrar su producto para no tener que venderlo a precios bajos en centros de acopio.

Los pequeños apicultores “no están recibiendo las ganancias que esperan” con el comercio de los productos y la mayor cuota en el mercado la tienen las empresas tecnificadas.

La mayoría de estas familias apicultoras, trabajan con materiales artesanales y de forma empírica, que si bien, son actividades culturales sanas, producen mermas que podrían ser controladas con la tecnificación de la producción.

Al observar in situ, las condiciones de comercialización, de la microempresa “La Reina” del municipio de Cerete – Córdoba, se aprecia la escasa tecnología aplicada a las ventas, el inexistente plan de marketing que haga público y atractivo el producto.

La miel producida en los apiarios “La Reina”, es apetecida por quienes saben del tema, pero la microempresa, no le está dando la importancia a la imagen y la promoción que el producto amerita, con lo cual la producción se ve represada, la rotación entre una cosecha y otra se detiene y los precios deben abaratare para poder vender el producto en el minoreo, suplir las obligaciones financieras producidas con la cosecha y ganar algo de dinero, ya que el consumidor prefiere un producto quizá de la misma “calidad” pero que visualmente es más atractivo, con una estrategia de promoción definida que invite al consumo.

La innovación y creación de nuevos productos en la microempresa “La reina” es nulo, producen miel y subproductos de la cosecha y son esos mismos los que comercializan, haciendo simplemente el tratamiento de limpieza y empaçado, conservando en su esencia lo artesanal, caso contrario a algunas empresas competencia como “Apinal” y “Abejas y miel” quienes han desarrollado partiendo de la materia prima que obtienen en la cosecha, líneas de productos cosméticos, alimenticios, farmacéuticos diversificando así el portafolio y haciéndose más atractivos ante la demanda.

De igual manera limita sus acciones comerciales al público existente y al “voz a voz” que se puede generar, no hace campañas con stand de ventas, no tiene líneas de comunicación para asesorías de sus clientes, tampoco una página donde consultar cotizaciones, direcciones, portafolio de productos, algo que llame la atención del consumidor.

Esta condición de la microempresa “La Reina”, que constituye un problema, visto desde el punto de la competitividad y el crecimiento del negocio, viene desde sus inicios, donde las

herramientas artesanales de promoción y comercialización no han dado el efecto que el negocio amerita, por la calidad de los productos y el volumen que para ser bajo comparado con otros apiarios del Sinú, puede dar una rentabilidad mayor sin necesidad de recurrir a la venta obligada de la cosecha a los acopios de la región y el abaratamiento de la producción.

Los integrantes de la microempresa tienen otros oficios, ya que la producción no da para el sustento de todo un año y la cosecha es periódica, lo cual hace ver el negocio como algo de segundo plano a lo que no se le invierte mucho tiempo, excepto en los días previos y posteriores a la cosecha, y del resto, solo esperan la necesidad del cliente para venderlo, no importando el marketing que otros productos similares y sustitutos puedan hacer.

Pese a los altibajos que ha tenido en materia de producción, por las pérdidas de cosecha generadas en los últimos años, “La reina” no se ha agremiado o buscado soporte comercial en otras empresas, ha trabajado sola con los recursos que obtiene de patrimonio y de financiaciones bancarias, lo que constituye un atraso para proyectos de expansión del mercado y quizá de una futura internacionalización.

Los productos importados cada vez ganan más cuota en mercado por el trabajo fuerte ante la demanda, suelen ser más económicos, por eso el consumidor local los prefiere en muchos casos, desconociendo que en el país se produce miel y subproductos de buena calidad, precisamente por la falta de promoción, que ha conllevado a una pérdida de terreno con el consumidor local y al escaso volumen de producto dispuesto para exportación e industria.

La producción interna del país está documentada estadísticamente de acuerdo con aquellas empresas que reportan su producción. Las empresas informales, por la poca producción no enlistan esas esas cifras, por lo cual no se tiene un dato exacto de cuanto se produce en el país realmente y con cuanto podrían apoyar al PIB nacional y al consumo per cápita.

El sector apícola está en expansión, pero no se está dando de manera gradual en todas las microempresas que se dedican a esta actividad, las que producen en menor volumen como la microempresa “La Reina”, son las más perjudicadas con la falta de competitividad, dinamismo empresarial, un factor que asalta la economía del país por la marcada competencia de los productos extranjeros.

Estos altibajos en las ventas obedecen además a desconocimiento de muchos aspectos comerciales, descritos en las metodologías de marketing, y formuladas por expertos en el tema:

De acuerdo a (Bell, 1982) la Promoción; *“Es el término que describe todo los tipos de actividades mercadológicas diseñadas para estimular la demanda”* y (Kotler P. , 2001) define varias herramientas de marketing que al ser analizadas en la microempresa en estudio, no se están llevando a cabo de la manera correcta como son; *“la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo”*

Como se describió en anteriores párrafos la disminución de la producción y los factores comerciales que aquejan las ventas son un problema que quizá la microempresa en estudio y otras del sector no ha sabido tratar, no se ha hecho un barrido comercial agresivo de la plaza con una mezcla promocional, que según (Kotler; Armstrong, 1998) *“La mercadotecnia moderna requiere muchos más esfuerzos que simplemente desarrollar un buen producto, desarrollar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes metas, las empresas también tiene que comunicarse con los clientes y sus mensajes no deben dejarse la azar, es así, que se debe hacer una combinación específica de instrumentos y/o herramientas de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones que la organización utiliza para lograr sus objetivos”*

Además, el precio del producto es competitivo por ser bajo, pero por la calidad del mismo, los costos de producción y los precios comparativos de la competencia este podría

redefinirse, para aumentar los ingresos, recordemos entonces que el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

(Kotler & Armstrong, 2007), expresan que *“La fijación de precios es la principal dificultad que enfrentan muchos ejecutivos de marketing, y muchas compañías no la manejan bien. Un problema frecuente es que las compañías suelen reducir los precios con demasiada rapidez como para lograr una venta, en vez de convencer a los compradores de que sus productos valen un precio más alto”*.

Sumado a los anteriores detalles, se debe considerar también la evaluación del mercado, la microempresa no ha definido su mercado meta, y no ha hecho por cambiar su ubicación espacial, apunta a cualquier comprador, desde el lugar donde se encuentra, solo por rotar el producto, es ahí donde (Kotler & Armstrong, 2007) también definen con percepción analítica estos sucesos, argumentando que *“existen tres factores clave para el éxito: ubicación, ubicación y ubicación, Es muy importante que los detallistas seleccionen lugares que sean accesibles al mercado meta, en áreas consistentes con su posicionamiento. Es probable que los pequeños detallistas deban conformarse con cualquier sitio que puedan encontrar o costear. Sin embargo, los grandes detallistas suelen emplear a especialistas para elegir sus plazas, quienes utilizan métodos avanzados”*

Otra apreciación que se tiene en cuenta en un mercado tan exigente y al que “La Reina” no ha prestado atención, radica en que *“Los detallistas operan en un ambiente hostil y que cambia con rapidez, lo cual implica tanto amenazas como oportunidades. Por ejemplo, la industria sufre de una saturación crónica, lo que genera una competencia feroz por el dinero de los clientes. La demografía de los consumidores, su estilo de vida y sus patrones de compra*

*están cambiando con rapidez, al igual que las tecnologías de las ventas al detalle. Entonces, para ser exitosos, los detallistas tendrán que elegir de forma cuidadosa sus segmentos meta y posicionarse con firmeza; deberán tomar en cuenta los cambios venideros al planear y ejecutar sus estrategias competitivas.” (Kotler & Armstrong, 2007)*

Es entonces que no basta con tener solo un producto de calidad, como ya lo tiene “La Reina”, en cuanto a pureza, sin aditivos ni excipientes, pero esta no apunta sus esfuerzos a toda la mezcla de herramientas lo cual dificulta la salida del producto al mercado, con una estrategia definida y llamativa.

*“Debemos concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.” (Bell, 1982)*

*“El diseño del producto, su precio, la forma y color de su empaque, y las tiendas donde se vende comunican algo a los compradores. Así, a pesar de que la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de la empresa, toda la mezcla de marketing (promoción y producto, precio y plaza) se debe coordinar para que la comunicación tenga mayor impacto.” (Kotler & Armstrong, 2007)*

La aplicación de las propuestas en este estudio obedece a la importancia de los cambios para el mejoramiento de la microempresa y la satisfacción de la demanda, tal como opinan (Stanton; Etzel; Walker;, 1994) *“El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”*

Es así como se piensa en la importancia de la apicultura en el país, en la industria, en la salud, en el renglón y se podrían definir las estrategias a utilizar para mejorar las condiciones

### **2.3.1. Identificación de hechos**

La identificación de hechos relacionados con el problema objeto de estudio, van íntimamente ligados a las siguientes situaciones detectadas en el planteamiento del problema:

- ✓ Deficiente desarrollo tecnológico en las áreas de comercialización y servicio al cliente en la microempresa “La Reina” (y otras microempresas de la región)
- ✓ Estancamiento y poca rotación de los productos
- ✓ Producción disminuida por inconvenientes climáticos que afectaron los cultivos en el año 2018
- ✓ Competencia fuerte y tecnificada
- ✓ Cultivos despoblados por robos masivos de miel y muerte de las colmenas.
- ✓ Demanda exigente que no está conforme con los precios

### **2.3.2. Identificación de impactos**

Teniendo como referencia los hechos y el análisis de las causas realizada anteriormente, se estructuran los impactos, para lo cual se toma la causa de mayor porcentaje por entorno (causa más importante)

A continuación, se listan los hechos versus los impactos

**Tabla 13:** Identificación de hechos e impactos

<b>Causas detectadas</b>	<b>Elementos e impactos asociados</b>
<b>Competencia</b>	
Empresas con mayor producción e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor producción en la cosecha.</li> <li>- Más de una cosecha por año.</li> <li>- Sistemas de alimentación que le permiten mitigar los impactos ambientales.</li> <li>- Mejor presentación de los productos.</li> <li>- Mayores ventas.</li> <li>- Mas operarios por producción</li> <li>- Estrategias publicitarias fuertes</li> <li>- Medios económicos y relacionales para expansión del mercado</li> <li>- Publicidad positiva por el “voz a voz”</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	
Falta de maquinarias e implementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor producción.</li> <li>- Demoras en los procesos de transporte y empaque.</li> <li>- Se puede incurrir en problemas de higiene.</li> <li>- Rotulado poco atractivo</li> <li>- Indisposición de espacio.</li> <li>- Se puede incurrir en riesgos laborales</li> </ul>
<b>Innovación y diseño</b>	
Diseño de empaque muy antiguo y Etiquetado rustico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efecto de poco cuidado y calidad percibido por la demanda; aunque hay una preferencia general del mercado por lo natural, los clientes prefieren productos que se vean limpios, bien rotulados, que de percepción de calidad y ergonomía.</li> <li>- Poca atracción por el producto y preferencia por los más tecnificados.</li> <li>- Disminución de las ventas.</li> <li>- Publicidad negativa efecto bola de nieve.</li> <li>- Disminución de las ventas</li> <li>- Ergonomía limitada</li> </ul>
<b>Mercado (Entorno)</b>	
Mercado exigente con los precios, piden mucha rebaja, abaratando los precios	<p>En un ambiente de competencia se hace necesario retener la demanda con estrategias que lo vinculen con la marca.</p> <p>El abaratamiento de los precios vincula al cliente con la compra, pero no es rentable para la empresa ya que las pocas ganancias se ven aún más reducidas por la rebaja de los precios.</p> <p>Con esto;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se disminuye las ganancias</li> <li>- Hay desmotivación de la microempresa.</li> <li>- No se logra cumplir la cuota de los préstamos.</li> <li>- Hay que solicitar rebajas a los proveedores</li> <li>- Disminuir la calidad de los productos (empaques, etiqueta, publicidad, campañas)</li> <li>- Si no se complace al cliente, la probabilidad de que no vuelva aumenta.</li> <li>- Solicitan créditos, lo que genera iliquidez a la microempresa.</li> </ul>

Fuente: Investigación del Autor

## 2.4.Sistematización del problema

La sistematización del problema se realiza a través de la técnica o método de las 6 preguntas (6W) en la que se busca aclarar las dudas y organizar las ideas sobre el proyecto

**¿Qué?** Partiendo de la interrogante más sencilla, pero a la vez más dicente, como lo es: *¿Qué problema hay o existe?*, se dilucida la respuesta igualmente directa, concreta y sencilla: *No existe un plan de marketing que permita la comercialización eficiente de la miel y los otros productos de la colmena*, No obstante, lo anterior, se puede estructurar una pregunta que desarrolle en mayor medida los aspectos a tener en cuenta en la resolución del problema planteado: *¿Qué estrategias de marketing pueden ser utilizadas para el desarrollo comercial de la microempresa “La Reina”?*

**¿Por qué?** Una vez definido una pregunta inicial en el *¿Qué?*, se pretende definir el *¿Por qué?* de ese qué, la cual se formula de la siguiente manera: *¿porque no existe un plan de marketing en la microempresa “La Reina” que permita la expansión del mercado y el crecimiento de la demanda del producto?* de la anterior formulación se estructura la siguiente respuesta: *Porque los administradores y el resto de los integrantes de la cadena de valor de la empresa han visto el negocio como algo anexo a sus actividades y no la han impulsado hacia el crecimiento sostenible y la competitividad en el mercado*

**¿Cuándo?** En relación con la problemática descrita en este proyecto, la etapa de formulación y planificación de las actividades y sus etapas de implementación será por el término definido en el cronograma de trabajo establecido por la Universidad;

El tiempo de implementación de la metodología a proponer, se encuentra limitado a los a los componentes financiero, tecnológico, administrativo y de gestión que destine la

microempresa conforme a los beneficios, mejoras y resultados que ponga en evidencia el presente proyecto.

**¿Quien?** En vista de que sujeto de estudio y donde se centraliza la problemática descrita es el área de ventas de la microempresa apícola “La Reina”, es esta área y sus colaboradores los directamente beneficiados de la implementación de la propuesta, así como los públicos de interés relacionados en este proyecto.

Sin embargo con las mejora visible que implicaría la aplicación de estrategias de marketing y entendiendo el hecho de que el área de ventas es transversal a los procesos de toda la organización, los actores que se beneficiarían del proyecto serían, todos los integrantes de la cadena, operaciones (misionales), administración y planificación de ventas, lo anterior es en relación con los actores internos, así como todos los colaboradores al servicio de la entidad; en relación con actores externos beneficiados en la mejora de los procesos de esta área, estarían: clientes, proveedores, sector agroindustria, academia.

Para una mayor referenciación de los actores internos y externos, la matriz de interesados desagrega más información relevante a este apartado.

**¿Como?** El proyecto parte de una situación problemática que acarrea diversos inconvenientes en la operación, desarrollo y gestión de los procesos al interior del área de ventas, los cuales van relacionados a una causa de escasas de estrategias comerciales.

Para llegar al cómo se resuelve la situación es indispensable contar con un diagnóstico claro y preciso de la situación que se desarrolla y definir unos puntos de arranque, es a partir de este momento que se estructuran los objetivos y las metas a perseguir en la estructuración de la

propuesta de solución, la cual contempla componentes de acción conforme a lo requerido por la microempresa: componente financiero, que se desarrolla en la pregunta *¿Cuánto?*; *componente tecnológico*, el cual contempla el desarrollo bien sea por un tercero (proveedores) o por los encargados de la parte de sistemas de la microempresa, de la herramienta más adecuada o la modificación de las actuales a los requerimientos de información y marketing digital; *componente técnico*, relacionado con la puesta en marcha de las herramientas diseñadas o ajustadas a las necesidades y del cual se requiere uno o más responsables por parte del área ventas y comercialización; *componente humano*, encaminado a sensibilizar las bondades de las nuevas estrategias entre todos los colaboradores de la cadena, su facilidad de implementación y respuestas del mercado.

### **¿Cuanto?**

El presupuesto se dé la microempresa se encuentra constituido por los gastos e inversiones entre cosecha y cosecha, lo que se deriva de la venta de los productos pertenece al área de comercialización y ventas, y no superan los \$2.000.000 al año, actualmente cuentan con recursos de inversión que permitan contemplar desarrollos y novedades con recursos a cargo de esta área.

Aunque también han recurrido a la figura del Banco agrario para financiar sus proyectos cuando las ventas no han sido muy buenas.

La estructuración financiera y presupuestal que requiera el desarrollo e implementación del proyecto corresponderá a un ejercicio de definición de andamiaje de negocio y será resultado de la aplicación de técnicas de definición de presupuestos y puntos de equilibrio, resultado de labores investigativas y de campo a realizar en etapas próximas de este proyecto.

## **¿Donde?**

Una de las principales causas detectadas en el problema de estudio hace referencia a la falta de estrategias que maximicen las ventas y expandan el producto en el mercado, que en síntesis es una de las partes más importante de toda la cadena, es por esto por lo que el proyecto será aplicado al área de comercialización, ventas y servicio al cliente de la microempresa “La Reina”

## 2.5.Objetivos

### Objetivos Generales

- ✓ Proponer estrategias de marketing comercial en la empresa apícola “LA REINA” que aumenten la demanda activa y potencial, logrando las metas comerciales, financieras y el posicionamiento de la marca en el mercado para el crecimiento sostenible en el tiempo.

### Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las condiciones actuales de la microempresa “LA REINA” y de los negocios apícolas de la zona, (participación en el mercado local, aporte a la económica interna y factores críticos que afectan la comercialización de miel y subproductos de la colmena) con el fin de generar un análisis situacional que permita entender la madurez del problema en el negocio.
- ✓ Revisar metodologías relacionadas y estudios de caso que sirvan como referente para la creación de planes de acción, destinados al mejoramiento y fortalecimiento del área comercial de la microempresa apícola “La Reina”
- ✓ Formular estrategias de marketing destinadas a alcanzar las metas comerciales y financieras de la empresa y que vinculen la innovación y la tecnología como solución a los problemas del área de ventas, para lograr la captación, fidelización de clientes y posicionamiento de la marca.

## **2.6. Identificación de los interesados:**

Los interesados o “Stakeholders”, son aquellas personas u organizaciones involucradas en el proyecto, que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo e implementación de este.

Para su identificación desarrollaremos la matriz de interesados desde dos metodologías:

La primera a partir de preguntas a los interesados que permiten identificar inicialmente quienes son y cómo pueden interactuar en el desarrollo del proyecto, así como las acciones que realizan, los recursos que podría aportar, y las presuntas recomendaciones que ofrecería para la implementación de este.

La segunda se realiza a partir del nivel de influencia e interés de los stakeholders, identificando los resultados esperados y las posibles acciones de impacto negativo y positivo, así como las estrategias que se desarrollarían a lo largo del proyecto.

Finalmente se muestra la gráfica de influencia vs. Interés acorde a su nivel y se puede evidenciar las acciones que se llevarían a cabo para su oportuna y efectiva vinculación. Para el caso de estudio, se identificaron 4 interesados externos, clientes (naturales o empresas), proveedores, sector agroindustria, academia, quienes demandan productos con frecuencia, se nutren con la producción y con los avances de esta y que por esa razón pueden verse vinculados en el proyecto, así mismo se definieron tres actores internos, operaciones (misionales), administración y planificación de ventas, es decir, toda la cadena de actores de la microempresa, quienes son los principales involucrados e interesados en el desarrollo e implementación del proyecto puesto que hace parte del cumplimiento efectivo de sus funciones.

**Tabla 14:** Stakeholders participantes

PREGUNTAS	ACTORES						
	EXTERNOS			INTERNOS			
	CLIENTES	PROVEEDORES	SECTOR AGROINDUSTRIA	UNIVERSIDAD	OPERACIONES	ADMÓN.	VENTAS
Descripción general de las funciones	Personas naturales (amas de casa, empleados, estudiantes, comerciantes independientes) o jurídicas (empresas de autoservicio, minimarket abarrotes) que consumen los productos y pueden dar una definición objetiva de los mismos en cuanto a calidad, precio y diseño.	Empresas destinadas a suplir las necesidades de la microempresa apícola (botellas, tapas, etiqueta, alimento, implementos de apicultura, transporte)	Sector en el que se desarrollan las actividades apícolas y que aporta al PIB del país	Ente de conocimiento y tecnología, del que se comparten técnicas y herramientas aplicables a los procesos de la organización, así como también recibe de los aportes hechos de manera in situ como material de apoyo en los distintos procesos fuera de la misma	Funcionarios vinculados a la zona de proceso, control de apiarios, alimentación de abejas, cosecha, envasado y etiquetado	Encargados de dirigir y orientar la microempresa, con la formulación de prácticas, políticas, planes, programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la planteadas y coordinar la gestión general de los procesos	Funcionarios encargados de la comercialización y negociación de los productos de la microempresa (cobro, ofertas, proveedores)
Caracterización (beneficiario, ejecutor, afectado)	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario	Beneficiario/ Ejecutor	Beneficiario	Beneficiario/Ejecutor	Beneficiario/ Ejecutor
Qué interés tiene en participar	Mejorar el producto que demanda	El fortalecimiento de la empresa puede significar el fortalecimiento de las relaciones comerciales	Apoyar el renglón	Adquirir y materializar el conocimiento, para servir de base para nuevas investigaciones	Producir más y mejor, rotar el producto y tener menos inventarios que representen la nueva cosecha	El crecimiento de la microempresa y posicionamiento del producto en el mercado	Aumento de los volúmenes de ventas y alcance de metas establecidas

En qué acciones podría participar en este proyecto	Apreciaciones personales	Planos, diseños,	Informaron de interés, comunicados, aportes financieros	Investigación de mercados y antecedentes	Producción organizada	Todas las que se necesite, permisos, contactos, órdenes de compra	Cotizaciones, Innovación, Campañas, Servicio al cliente
¿Qué recursos podrá aportar? (humanos, técnicos, físicos o financieros)	Percepciones personales	Técnicos, propuestas de innovación y diseño	Información (tecnología y avances)	Conocimiento en proyectos, recursos académicos, información de interés	Humanos, técnicos y físicos	Financieros, humanos, técnicos, físicos	Humanos, técnicos y físicos
¿Qué recomendaciones haría?	Mejor diseño y más publicidad	Más publicidad, más variedad en la presentación de productos	Más producción para mejorar los indicadores	Planes de acción efectivos para corregir las falencias administrativas y comerciales	Tecnificación de los procesos para mayor agilidad en la producción.	Estrategias económicas y efectivas para ir recuperando la empresa de la mano de todos los colaboradores	Estrategias que involucren a toda la cadena de actores y sensibilicen al cliente del consumo.

Fuente; Elaboración propia

**Tabla 15** Matriz de interesados, influencia y estrategias

### MATRIZ DE INTERESADOS

Stakeholder TIPO	ÁREA DE OPERACIONES				
	INTERNO		Acciones posibles		Estrategia
Resultados esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	De impacto positivo	De impacto negativo	
Ejecutar estrategias que permita la rotación de los productos y evitar el represamiento en bodega.	Mucho	Mucha	Estar al tanto de los cambios y ejecutarlos de manera pronta	No implementar de manera correcta las sugerencias, retrasar los procesos por falta de actitud y dinamismo	Hacer un cronograma de labores y metodologías para aplicar las estrategias sugeridas.

<b>Stakeholder</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE LA MICROEMPRESA</b>				
<b>TIPO</b>	<b>INTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Estrategias que aumenten no solo el volumen de unidades vendidas, también las utilidades de estas, alcanzando en el corto tiempo el punto de equilibrio y posicionamiento de los productos en el mercado.	Mucho	Mucha	Atender las sugerencias a tiempo de todas las áreas y coordinar las operaciones	Dar espera a los requerimientos	Articular la información y realizar reuniones de trabajo con todas las áreas internas, con el fin de estar al tanto de los cambios y hacer control y seguimiento de las estrategias sugeridas.

<b>Stakeholder</b>	<b>ÁREA DE VENTAS</b>				
<b>TIPO</b>	<b>INTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Maximización de las ventas y utilidades, fidelización de clientes y consecución de los potenciales, mejor percepción del producto, estrategias de innovación, disminución de quejas e inconformidades.	Mucho	Mucha	Ejecutar de manera organizada las actividades, percatándose de los detalles	No registrar la información ni los procesos de la manera adecuada, generar retrasos y no atender las solicitudes del cliente.	Desarrollar de la manera más dinámica los cambios comerciales y sensibilizar a las demás áreas sobre su implementación

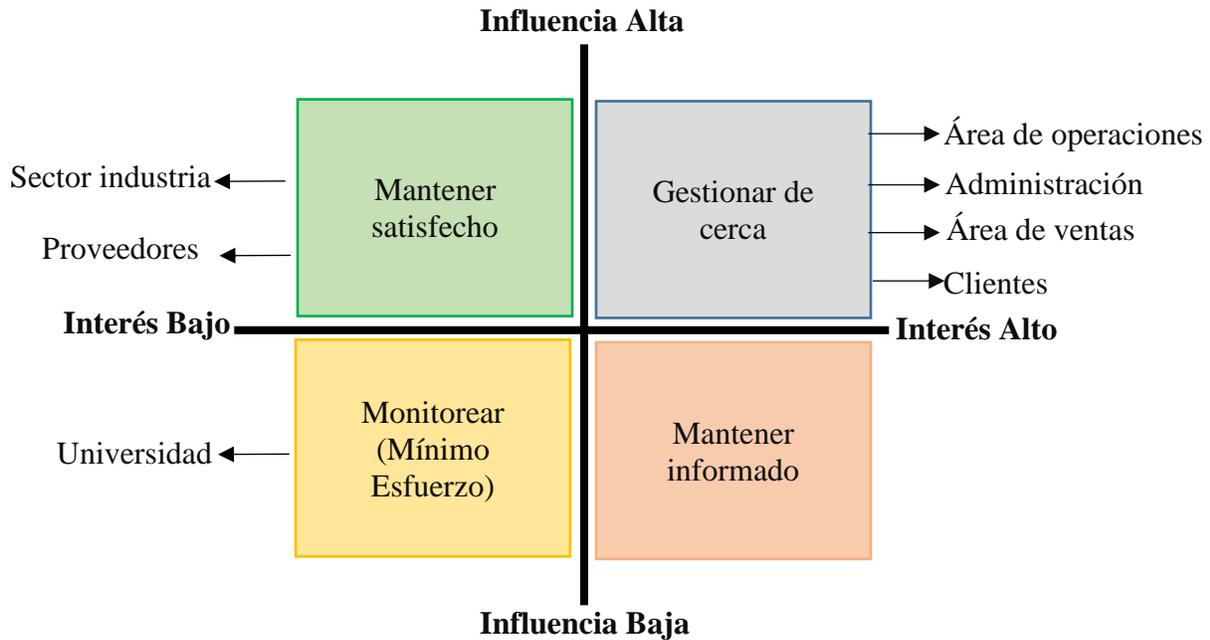
  

<b>Stakeholder</b>	<b>CLIENTES</b>				
<b>Tipo</b>	<b>EXTERNO</b>				
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Diseño de productos más atractivos. Disponibilidad de los productos. Diversificación del portafolio (presentaciones) Campañas de promoción Ofertas y descuentos. Producto de calidad	Mucho	Mucha	<b>Stakeholder</b>	<b>PROVEEDORES</b>	Comprar más y hacer el voz a voz efecto bola de nieve con el fin de incrementar el consumo

<b>Tipo</b>		<b>EXTERNO</b>			
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Más pedidos de materiales (equipos, envases, etiquetas) por el aumento de la rotación del producto.	Poco	Mucha	Cambios en los productos ofrecidos que no se excedan en costos, nuevos diseños, modelos, herramientas	O atender las solicitudes de la microempresa respecto a cambios estructurales	Sugerir diseños, implementos y herramientas que ayuden al marketing de la empresa y tener una ganancia simultánea.
<b>Stakeholder</b>		<b>SECTOR AGROINDUSTRIA</b>			
<b>Tipo</b>		<b>EXTERNO</b>			
<b>Resultados esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Mas producción y ventas para mejorar los índices de competitividad y aporte al PIB, lo que constituye una estrategia para obtener apoyos del gobierno	Poco	Mucha	Reportar cambios de la pyme; producción, crecimiento, participación	No reportar información de crecimiento de la microempresa	Facilitar los datos y movimientos del sector para la exactitud del proyecto.
<b>Stakeholder</b>		<b>UNIVERSIDAD</b>			
<b>Tipo</b>		<b>EXTERNO</b>			
<b>Resultados Esperados</b>	<b>Nivel de interés</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Acciones posibles</b>		<b>Estrategias</b>
			<b>De impacto positivo</b>	<b>De impacto negativo</b>	
Desarrollo de proyectos que sirvan de guía para nuevas investigaciones	Poco	Poco	Suministrar datos e información académica importante sobre el proyecto	no dar apoyo en la investigación y estudios del proyecto	Facilitar información académica e investigativa sobre el modelado del proyecto.

Fuente; Elaboración propia

**Figura 7** Matriz de influencia de los Stakeholder.



Fuente; Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica de interés vs influencia, se puede ver que la mayor relevancia la tienen 4 actores, 3 de los cuales son internos, lo que deja en evidencia que el trabajo fuerte y la dedicación para que el proyecto funcione está en manos de estos 3 actores, los más involucrados, para los cuales se necesita incentivar la colaboración en el desarrollo e implementación del proyecto.

Por otro lado, están los que tienen un peso en el interés o influencia por debajo de los 4 actores anteriormente mencionados.

Estos 3 actores externos, están involucrados implícitamente en el proyecto y es necesario mantenerlos satisfechos por lo que pueden aportar y mantenerlos en observación esperando nuevos cambios que favorezcan el proyecto.

## 2.7. Identificación de posibles modalidades de solución a través de la revisión de fuentes documentales

El siguiente listado bibliográfico, es una guía de las metodologías y herramientas utilizadas para dar soluciones a problemáticas relacionadas con la comercialización y marketing en distintas empresas.

**Tabla 16:** Metodologías relacionadas para la solución del problema.

Item	Fuente bibliográfica	Propuesta de solución
A	<p><b>“Diseño de un plan de marketing para la empresa priserco sas”</b></p> <p><a href="http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2801/T11.11%20A44d.pdf?sequence=1">http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2801/T11.11%20A44d.pdf?sequence=1</a></p> <p>(Aponte &amp; Arteaga, 2011)</p>	<p>Diseño de nuevas estrategias de marketing para la competitividad y estabilización de la empresa en el sector. (producto, precio, promoción, plaza)</p>
B	<p><b>“Propuesta de un plan de reestructuración estratégica con énfasis en el área de producción para la empresa flores san Fernando ubicada en guasca- Cundinamarca vereda de san José”</b></p> <p><a href="http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4103/T11.08%20A93p.pdf?sequence=1">http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4103/T11.08%20A93p.pdf?sequence=1</a></p> <p>(Rico, 2010)</p>	<p>Propuesta para la reestructuración de los procesos del área de producción abarcando temas de interés como; Diagnostico interno y externo, Política de compras (diagrama de compras), Política de despacho (diagrama de despacho), Facturas, diagrama de actividades y Preparación del programa de capacitación</p>
C	<p><b>“Propuesta de plan de mejoramiento en el área de mercadeo y procesos contables en la fundación semillas de amor, para contribuir al progreso de la calidad de vida de los niños con discapacidad en el barrio Marsella”</b></p> <p><a href="http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4782/T17.11;jsessionid=C335D1376C1D1A3CB2B2BCD4B5C55452?sequence=1">http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4782/T17.11;jsessionid=C335D1376C1D1A3CB2B2BCD4B5C55452?sequence=1</a></p> <p>(Hernandez &amp; Novoa, 2011)</p>	<p>Diseño de estrategias de reestructuración empresarial en las que dan nociones de la manera como abarcar aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación actual y análisis de la empresa.</li> <li>- Creación de fichas y formatos de identificación de clientes, proveedores</li> </ul>

<p><b>D</b> <b>“Plan de marketing: Miel Mediterráneo”</b></p> <p><a href="http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3695/1/CASTELL%20AGULL%C3%93%20FRANCISCO.pdf">http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3695/1/CASTELL%20AGULL%C3%93%20FRANCISCO.pdf</a></p> <p>(Castell, 2015)</p>	<p>Análisis de la situación y crecimiento de una empresa apícola de Elche, España, abarcando temas útiles como;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del Macro y microentorno</li> <li>- Competencia proveedores</li> <li>- Segmentación del mercado y descripción del público objetivo</li> <li>- Posicionamiento y políticas de producto, precio, distribución, publicidad.</li> </ul>
<p><b>E</b> <b>“Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa químico - farmacéutica merck s.a de Colombia”</b></p> <p><a href="https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15034/GiraldoOtaloraCarolina2012.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15034/GiraldoOtaloraCarolina2012.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p> <p>(Pulido, 2012)</p>	<p>Propuesta de mejoramiento del área comercial de Merk Colombia con información detallada de la forma correcta de abarcar aspectos como;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del proceso marketing, ventas, diagnóstico organizacional y generación de objetivos estratégicos.</li> <li>- nuevos modelos de servicio y estrategia del plan de capacitación.</li> <li>- flujo de proceso de las áreas e indicadores de medición</li> </ul>
<p><b>F</b> <b>“Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA s.a. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”</b></p> <p><a href="https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf">https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf</a></p> <p>(Colmont &amp; Landaburu, 2014)</p>	<p>Análisis y propuestas estratégicas de mix de marketing, basado en herramientas de control creativas y programas de capacitación, atendiendo también;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la competencia y Estudio de mercado, Matiz BGC, Análisis de Porter, Ciclo de vida del producto.</li> <li>- Plan estratégico (marketing mix) y mejoramiento del área de ventas, programa de capacitación e incentivos y herramientas de control y estrategias creativas.</li> <li>- Variables, indicadores y Guía de encuestas</li> </ul>
<p><b>G</b> <b>“Proceso de optimización de indicadores de ventas utilizando una estrategia CRM en puntos de venta de empresas de comercialización de insumos agropecuarios”</b></p> <p><a href="http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3110/1/T1146-MBA-Lopez-Proceso.pdf">http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3110/1/T1146-MBA-Lopez-Proceso.pdf</a></p> <p>(Lopez, 2012)</p>	<p>Reestructuración de los indicadores de venta de acuerdo con las exigencias de la demanda y la producción empresarial. Evaluación de; Indicadores de medición, proceso de ventas, Implementación de CRM</p>
<p><b>H</b> <b>“Plan de marketing: café y chocolate una propuesta cualitativa para la comercialización en la ciudad autónoma de buenos aires”</b></p>	<p>Diseño de un plan de marketing a una empresa productora y comercializadora de granos de café y café molido mediante la redefinición de los mecanismos publicitarios, evaluación de indicadores y Mix marketig</p>

---

	<a href="http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38114/Documento_completo.pdf?sequence=3">http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38114/Documento_completo.pdf?sequence=3</a>	
	(Salazar, 2013)	
<b>I</b>	<b>“Diseño del plan de marketing para la empresa electrodomésticos mansión s.a. de Bogotá”</b>	Proceso de investigación del plan de marketing y formulación de estrategias comerciales mediante la aplicación de teorías y tesis desarrolladas para el impulso de la marca
	<a href="http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3413/T11.11?sequence=1">http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3413/T11.11?sequence=1</a>	
	(Balaguera & Sierra, 2011)	
<b>J</b>	<b>“Plan estratégico de marketing para el desarrollo del turismo cultural en la zona central de El salvador”</b>	Para el mejoramiento y obtención de resultados se propone un análisis del entorno interno y extorno, Segmentación del mercado Estrategias de posicionamiento de acuerdo con las tesis de varias metodologías y la reestructuración del área de ventas.
	<a href="https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtua1/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADPP0000984.pdf">https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtua1/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADPP0000984.pdf</a>	
	(Pliego , Rochac, & Tobar, 2011)	
<b>K</b>	<b>“Diseño de un plan estratégico de marketing Para la empresa diego Panesso catering”</b>	Análisis entorno interno y extorno Segmentación del mercado Estrategias de posicionamiento. Metodologías de ventas.
	<a href="http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf">http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf</a>	
	(Villa, 2012)	
<b>L</b>	<b>“Plan de Marketing Lanzamiento de un nuevo producto; Reebok Energy”</b>	Marketing operativo, Política de Producto, Marca, Política de Precios, Política de Distribución, Política de Comunicación.
	<a href="http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/6380/1/Plan%20de%20marketing_lanzamiento%20de%20un%20nuevo%20producto_Reebok%20Energy_TFG_Carlos%20Galve%20Espinosa.pdf">http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/6380/1/Plan%20de%20marketing_lanzamiento%20de%20un%20nuevo%20producto_Reebok%20Energy_TFG_Carlos%20Galve%20Espinosa.pdf</a>	
	(Galve, 2014)	

---

Fuente; Investigación del Autor

## **2.8. Identificación de las soluciones a aplicar en términos de impacto y efectividad**

Partiendo de las anteriores metodologías y sabiendo además que cada una integra algo importante para el proyecto, se propone entonces desarrollar y extraer aspectos de importancia descritos en cada una de las mencionadas, que aplicadas de manera diversa e intercalada pueden servir para nuestro plan estratégico.

A continuación, se presenta la solución propuesta con las etapas a realizar, los recursos necesarios, restricciones, meta, indicador y responsable para su desarrollo.

Para la mayor comprensión de la información se plasma una convención para las metodologías aplicables de la siguiente manera

**Tabla 17:** Plan de acción de la propuesta de solución.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN; PLAN DE ACCIÓN													
Met.	Etapa	Descripción de actividades	Resultados esperados	Recursos necesarios				Restricciones	Acciones para su desarrollo	Meta	Ind.	Resp.	Tiempo ejecuc.
				T	H	F	O						
<b>D</b>	Análisis de la situación actual	Revisión de antecedentes	Analizar los hechos históricos	C	A	N A	N A	Información desactualizada en el sistema de consulta de información del área de ventas	Revisar la información del área, de la empresa y del entorno (física, digital)	Determinar las causas y factores que antecedieron los hechos	De cumplim.	Autor/ Directivos	1 y 2 sem.
<b>D</b>		Análisis de oferta y demanda	Identificar necesidades de consumo	C	A	N A	N A	Falta de información de ventas y consumo. Desconocimiento del sector en el que se desarrolla el producto	Determinar el volumen de consumo y la necesidad de oferta de los clientes por medio de encuestas	Estimar la demanda para organizar la producción y oferta	De cumplim.	Autor	1 y 2 sem.
<b>D</b>		Análisis de la competencia	Identificar fortalezas de la competencia	C	A	N A	N A	Falta de identificación de la demanda e información comercial no disponible	Recolección de información vía web, DANE, revisión in situ en los centros comerciales, información en el sector, estadísticas de ventas y crecimiento	Identificar la competencia y verificar los volúmenes de producción y venta haciendo un comparativo	De cumplim.	Autor	1 y 2 sem.
<b>E</b>		Revisión de los procesos internos de mercadeo	Encontrar la información necesaria para el análisis del área	C	A	N A	P P	Información desactualizada en el sistema de consulta de información del área de ventas	Revisar dentro del Mapa de procesos de la microempresa el área de ventas y sus procedimientos.	100% de los procedimientos del área de ventas revisados	(Total procedimientos revisados/total procedimientos área de ventas) * 100	Autor/ Directivos	1 y 2 Sem.
<b>E</b>		Revisión de indicadores calculados para el área	Relación de indicadores calculados en el área de ventas	C	A	N A	M	No contar con la información documentada	Revisar dentro del mapa de procesos o ficha de procesos del área de ventas de la entidad los Indicadores calculados para el área de ventas y para toda la organización	100% de los indicadores del área de ventas revisados y relacionados	(Total de Indicadores del área de ventas revisados /Total de indicadores calculados en para el área) *100	Autor/ Directivos	3 Sem.
<b>B</b>		Elaboración de un Diagnóstico de la Situación	Diagnóstico de la situación actual del área de ventas y los flujos comerciales de la empresa	C	A	N A	N A	No contar con la información de los pasos anteriores	Consolidar los factores Identificados durante el Análisis de la situación actual y describirlos de forma detallada.	Diagnóstico elaborado	De cumplim.	Autor/ Directivos	3 Sem.
<b>B</b>		Identificar los puntos críticos del proceso de comercialización	Verificar las posibles fallas que han originado el problema	C	A D	N A	N A	No tener la información clara	Desarrolla de manera clara el análisis de la situación para establecer los puntos críticos	Identificación de puntos críticos de manera correcta	De cumplim.	Autor/ Directivos	3 Sem.

<b>E</b>	Reestructuración empresarial estratégica.	Determinación de objetivos organizacionales de la microempresa	Determinar los objetivos organizacionales de la microempresa	C	A D	N A	N A	No tener claro los procedimientos	Determinar el fin de la microempresa y los factores que intervienen en el proceso de consecución de los planes	Objetivos organizacionales, medibles y alcanzables	De cumplim.	Autor/ Directivos	3 Sem.
<b>E</b>		Construcción de metas	Construir metas de crecimiento para el corto y largo plazo	C	A D	N A	N A	No tener claro los objetivos	Por medio de los objetivos se construyen las metas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo para su generación	metas organizacionales, medibles y alcanzables en los plazos estipulados	De cumplim.	Autor/ Directivos	4 Sem.
<b>E</b>		Creación de diagrama de procesos (área de ventas)	Diagrama de procesos del área de ventas, claro y concreto	C	A D	N A	N A	No tener claro el orden de los procesos.	Verificación in situ de las labores y ajustarlas en un plano partiendo de la relación con los clientes y la producción	Diagrama claro, con procesos y políticas estandarizados para lo públicos de interés	De cumplim.	Autor/ Directivos	4 Sem.
<b>C</b>		Creación de políticas de funcionamiento para el área de ventas (compras, ventas, formularios, tiempos de espera)	Organizar la política para compras, ventas, inventarios, rotación y todo lo referente a manejo de recursos financieros	C	A D	N A	N A	NA	Partir de las obligaciones financieras de la microempresa y la necesidad de liquidez para establecer los tiempos de crédito para los clientes y restringir con las políticas de cobro correspondientes	Elaboración de políticas de crédito que no destruyan la liquidez y mantengan la rotación del inventario.	De cumplim.	Autor/ Directivos	4 Sem.
<b>C</b>		Creación de base de datos (clientes proveedores)	Organización de los contactos de los públicos de interés	C	A D	N A	N A	No contar con la información suficiente	Elaborar formatos y llenar con la información necesaria para el control de los públicos de interés	Base de datos actualizada y completa	De cumplim..	Autor/ Directivos	4 Sem.
<b>F</b>	Creación de estrategias	Identificación del mercado meta	Saber a quién se les puede vender, mercado actual y potencial	C	A D	N A	N A	NA	Realizar estudio y segmentación del mercado	Mercado meta identificado	De cumplim.	Autor/ Directivos	4 Sem.
<b>F</b>		Diseñar estrategias FODA (Cruce de variables)	Determinar la manera en la que se puede solucionar la situación creando estrategias FODA	C	A D	N A	N A	NA	Con el cruce de variables de la información existente en la matriz y la identificación de estrategias aplicadas a las mismas	Encontrar estrategias que minimicen el impacto de la poca gestión y recuperen el área de ventas	De cumplim..	Autor/ Directivos	5 Sem.
<b>F, G</b>		Diseñar una propuesta de mejora a los procedimientos acordes al diagnóstico (4P, Mix de marketing), estrategias que viabilice la maximización de las ventas y el crecimiento y organización comercial	Encontrar las estrategias que puedan ser utilizadas para mejorar el área de ventas de la microempresa	C	A D	R B	N A	NA	Identificar, consolidar, describir y relacionar los elementos necesarios para establecer y proponer las estrategias que viabilicen el crecimiento del área de ventas de la microempresa	Desarrollar la metodología propuesta	Por cumplim. (Satisfecho – No satisfecho)	Autor/ Directivos	5 Sem
<b>E</b>		Identificar y proponer los Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área de ventas	Realizar indicadores medibles y alcanzables para el área	C	A D	R B I V	N A	Acceso a la información	Identificar los indicadores que se calculan actualmente con base en la información del Área, y proponer los indicadores a	Identificar la Totalidad de indicadores necesarios para el control y seguimiento de las	Total de indicadores identificados vs Total de indicadores propuestos	Autor/ Directivos	5 Sem

									calcular con su respectiva formula y estimado de cumplimiento	proyectos, programas y demás actividades			
<b>D</b>	Identificación y propuesta de las formas de obtención de recursos.	Descripción de posibles fuentes de financiamiento o inversionista para el desarrollo de la propuesta	C	A D	R B	N A		Pocas posibilidades de inversionistas o escepticismo de la entidad para su destinar recursos para su implementación	Indagar, identificar y describir las posibles formas de obtención de los recursos para la implementación de la propuesta	Identificación de la totalidad de las posibles formas de obtención de recursos	Invers. identificados y totalidad de recursos destinados	Autores/ Directivos	6 Sem
<b>E</b>	Describir las ventajas y Desventajas por herramientas para en la microempresa e identificar la mejor solución	Identificación detallada de los pro y contra de Cada herramienta para definir si se potencializa alguna existente o se propone una nueva.	C	A D	N A	N A	Dificultad en el acceso a las herramientas a utilizar	Indagar sobre la Funcionalidad de las Herramientas utilizadas Como estrategias de marketing y definir la mejor solución en términos de tecnología y costo para solución del problema	Definición de la herramienta tecnológica a utilizar para la solución del problema	Por cumplim. (Satisfecho – No satisfecho)	Autor/ Directivos	6 Sem	
<b>F, G</b>	Evaluar las herramientas Comerciales utilizados para el mix de marketing de la microempresa	Relación y descripción de las herramientas posibles para implementar mejoras en el área de ventas	C	A D	R B	N A	Costos para la adquisición de publicidad y materiales de oficina	Indagar y describir las posibles herramientas que se pueden utilizar como estrategias de crecimiento y marketing	Relación de las mejores propuestas de herramientas para la implementación.	Total propuestas de herramientas	Autor/ Directivos	6 Sem	
<b>E</b>	Revisión general de las estrategias propuestas	Metodología revisada en su generalidad	C	A D	N A	N A	NA	Revisar el contenido de La metodología propuesta	Metodología revisada	Por cumplim. (Satisfecho – No satisfecho)	Autor	6 Sem	
<b>E</b>	Socialización de las estrategias a los interesados.	Charla con los públicos de interés sobre la nueva manera de abarcar las gestiones del área de ventas	C	A D	N A	N A	NA	Preparar una presentación de las estrategias propuestas para la mejora del área de ventas, que incluya los recursos necesarios, alcance, tiempo de ejecución, ventajas y demás aspectos de importancia.	Metodología Revisada por los interesados y con propuesta de mejora o ajustes	Por cumplim. (Satisfecho – No satisfecho)	Autor	7 Sem	
<b>F</b>	Ajustes o propuestas de mejora a las estrategias	Revisión y mejora de detalles de acuerdo a los intereses de la microempresa	C	A D	N A	N A	NA	Realizar los ajustes y Mejoras propuestas por los interesados	Metodología ajustada acorde a requerimientos	Por cumplim. (Satisfecho– No satisfecho)	Autor/ Directivos	7 Sem	
<b>B</b>	Versión final de las estrategias	Última versión, lista para ejecutar, que corresponde a la entrega de trabajo de grado con la propuesta desarrollada	C	A	N A	N A	NA	Preparar la documentación necesaria para entrega del trabajo final con los soportes correspondientes	Trabajo de grado terminado y aprobado	Por cumplim. Satisfecho – No satisfecho)	Autor	8 Sem	
<b>Recursos</b>	T: tecnológicos, H: Humanos, F: Financieros, O: Otros												
<b>Tipos de recursos</b>	C: computadores, A: Autores, D: Directivos, PP: Procesos y Procedimientos, NA: No Aplica, I: Intranet, M: Mapa de procesos, RB: Revisión Bibliográfica, IV: Inversores												

Fuente; Investigación del Autor

## **2.9. Recursos necesarios por la microempresa para la implementación de estrategias**

Los recursos utilizados, tal como se detallan en el cuadro anterior (ver cuadro de propuesta de acciones) son de 4 tipos

- ✓ Tecnológicos: computadores, tablets, televisión, videobeen
- ✓ Humanos: los actores involucrados en el proyecto (autor del proyecto, directivos empresariales, empleados, otros actores)
- ✓ Financieros: Recursos económicos y de capital necesarios para la ejecución
- ✓ Otros: los que se necesiten

## **2.10. Posibles métodos para la Obtención de recursos en el diseño de la estrategia.**

De acuerdo con los estados financieros descritos en este estudio y la información suministrada por la microempresa, se constata que existe dinero disponible para inversiones, producto de las cosechas de miel y que reposa en la cuenta de ahorros de la microempresa y caja.

En caso de ser necesaria una inversión más fuerte, atendiendo los cambios que la misma requiera, se podría atender tal eventualidad como ya se ha hecho en algunos momentos; por medio de créditos en el banco agrario, entidad encargada de gestionar y desembolsar recursos a empresas del sector agropecuario, en el cual “La Reina” es cliente desde hace varios años.

### **El Banco Agrario de Colombia S.A.**

Entidad financiera estatal, abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural. Actualmente, a través de sus 749 sucursales financia actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Para atender las necesidades financieras del sector rural y urbano cuenta con la red de oficinas más extensa del

país. Tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial. (Banco Agrario de Colombia, 2019)

No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice. (Banco Agrario de Colombia, 2019)

El banco agrario es, en el momento y sería en el corto plazo una fuente de financiación importante para la microempresa ya que sus actividades están encaminadas principalmente a brindar servicios económico a sectores como el apícola y cuenta en la actualidad con las tasas de interés más económicas en el mercado para este tipo de créditos, (comparada con otros bancos que facilitan créditos a pequeños y medianos comerciantes), con la facilidad también de la agilidad en los tramites y los documentos requeridos para los procesos.

Partiendo además que el banco agrario de Colombia permite amortizar la deuda (pagar) en plazos semestrales, a un plazo de hasta 15 años (dependiendo de los montos y las políticas de cada crédito) lo cual es un punto a favor para “La reina”, ya que la cosecha es anual y las ventas no son efectivas en un mínimo tiempo, siendo así, se podría optar por recoger una base mensual para el crédito y cumplir con la obligación en las fechas establecidas por la entidad bancaria.

Con informe emitido el día 22 de septiembre de 2019, se fijan las tasas de interés para las líneas especiales de crédito general de la siguiente manera (Banco Agrario de Colombia, 2019)

**Figura 7:** Tasas de interés banco agrario de Colombia.

<b>TASA AGROLISTO - PEQUEÑO PRODUCTOR PARA CLIENTES ANTIGUOS</b>	<b>Pequeño Productor</b>	(DTF + 6.00 ) E.A.	10.51% E.A.
<b>PROGRAMAS ESPECIALES DE FOMENTO Y DESARROLLO AGROPECUARIO</b>	ESQUEMA DE INTEGRACION	(DTF + 7.00 ) E.A.	11.51% E.A.
	ESQUEMA ASOCIATIVO	(DTF + 5.00 ) E.A.	9.51% E.A.
	CREDITO INDIVIDUAL VINCULADO A ESQUEMA ASOCIATIVO	(DTF + 5.00 ) E.A.	9.51% E.A.
	<b>PEQUEÑOS PRODUCTORES EN ZONAS DE RESERVA CAMPESINA</b>		
	CAPITAL DE TRABAJO E INVERSION - Pequeños productores	(DTF + 6.00 ) E.A.	10.51% E.A.
<b>POBLACIÓN VICTIMA DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO</b>	INDIVIDUALMENTE CONSIDERADOS	(DTF + 2.00 ) E.A.	6.51% E.A.
	CREDITOS ASOCIATIVOS	(DTF + 2.00 ) E.A.	6.51% E.A.
<b>POBLACIÓN REINSERTADA, REINCORPORADA Y PROGRAMAS DE DESARROLLO ALTERNATIVO</b>	INDIVIDUALMENTE CONSIDERADOS	(DTF + 2.00 ) E.A.	6.51% E.A.
	CREDITOS ASOCIATIVOS	(DTF + 2.00 ) E.A.	6.51% E.A.
<b>MICROCREDITO AGROPECUARIO Y RURAL</b>			27.21% E.A.
<b>LÍNEA ESPECIAL DE CRÉDITO GENERAL</b>	PEQUEÑO PRODUCTOR	(DTF + 2.00 ) E.A.	6.51% E.A.
	JOVEN RURAL	(DTF + 1.00 ) E.A.	5.51% E.A.
	MEDIANO PRODUCTOR	(DTF + 4.00 ) E.A.	8.51% E.A.
	ESQUEMA ASOCIATIVO	(DTF + 2.00 ) E.A.	6.51% E.A.
	ESQUEMA INTEGRACIÓN	(DTF + 2.00 ) E.A.	6.51% E.A.

Fuente; (Banco Agrario de Colombia, 2019)

Véase entonces un comparativo de las tasas de interés en distintos bancos a cierre de agosto de 2019, que, por ser de gran volumen, pueden ser consultadas en la página web de la superintendencia financiera de Colombia entrando al siguiente link.

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/57773>

**2.11. Resultados esperados y formas de verificar el cumplimiento de estos a través de la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI's)**

De manera concertada con la microempresa, se espera que el éxito después de la implementación de las estrategias formuladas en el proyecto sea del 35% en aumento del volumen de venta, 40% de nuevos clientes y máximo un 15% de aumento en los recursos financieros utilizados y destinados para la realización de este.

Se considera también un aumento en la rentabilidad del 30% Y Disminución de los reclamos en un 50% sobre los valores actuales. Así mismo, y como parte fundamental de medición se proponen 6 indicadores de Medición general:

**Tabla 18:** Formulación de indicadores generales de medición

<b>Componente para calcular</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación</b>
<i>Vol. de ventas (incremento de la facturación mensual)</i>	$\frac{\text{Ventas finales} - \text{Ventas iniciales}}{\text{Ventas finales}} \times 100$	<30% (No aceptable) Entre 30 y 34% (Aceptable) <35% (Optimo)
<b>Gestión:</b> Con volumen de ventas <30% crecimiento se necesitaría validar la correcta aplicación de las estrategias, si son o no las adecuadas, si el personal esta o no ateniendo las sugerencias y planes de acción, toca entonces evaluar, ajustar y volver a implementar. Entre 30% y 40% se deberá hacer más de impulso con el servicio al cliente.		
<i>Gestión comercial por ventas</i>	$\frac{\text{Ventas mes}}{\text{Metas de ventas mes}} \times 100$	<30% (No aceptable) Entre 30 y 39% (Aceptable) <40% (Optimo)
<b>Gestión:</b> Un crecimiento menor al 30% indica una gestión comercial poco efectiva, se procederá entonces con la revisión de capacitaciones, apropiación de estrategias, evaluación del modelo comercial y se corregirán los desvíos.		
<i>Efectividad de las ventas</i>	$\frac{\text{Ventas mes}}{\text{Cotizaciones mes}} \times 100$	<30% (No aceptable) Entre 30 y 39% (Aceptable) <40% (Optimo)
<b>Gestión:</b>		

<p>Crecimiento de la efectividad menor al 30% esta relacionado con el área de ventas y negociaciones ya que no cierran de manera efectiva los negocios. Se procederá entonces a la evaluación del servicio al cliente, los tiempos de espera y el impulso comercial.</p>		
<i>Ratio de rentabilidad de las ventas</i>	$\frac{\text{Valor ventas mes} - \text{costo produccion}}{\text{Valor ventas mes}} \times 100$	<20% (No aceptable) Entre 21% y 30% (aceptable) >31% (Optimo)
<p><b>Gestión:</b> De los costos de producción y venta se determina un margen de ganancia, que siendo este menor al 20% no esta dentro del rango esperando para cubrir las necesidades de la empresa, se procede entonces a la evaluación y optimización de recursos, materiales, gestión de negociación con proveedores, minimización de costos y reajuste de los precios.</p>		
<i>Rotación de stock</i>	$\frac{\text{Ventas (Consumo)}}{\text{Existencias}} \times 100$	<45% (No aceptable) Entre 46% y 60% (aceptable) >61% (Optimo)
<p><b>Gestión:</b> De la rotación del producto dependen los ingresos por la actividad, una rotación menor al 40% es indicador de que las estrategias no están surtiendo efecto y que falta una gestión comercial abrasiva que invite al consumo y fidelice, se debe entonces revisar si se están cerrando los negocios con el mayor provecho, si la gestión de apertura de nuevos mercados es la correcta, si el producto no está siendo bien promocionado o si los sustitutos están ganado cuota en el mercado</p>		
<i>Índice de fidelización</i>	$\frac{N^{\circ} \text{ Clientes} * N^{\circ} \text{ de compras totales}}{100}$	<55% (No aceptable) Entre 56% y 70% (aceptable) >71% (Optimo)
<p><b>Gestión:</b> Para las ratios menores al 70% se debe ejecutar una campaña de fidelización y oferta, con el fin de invitar a los clientes activos al consumo (mensajes de texto, Email marketing)</p>		
<i>Calidad en el servicio (ratio de reclamaciones)</i>	$\frac{\text{Reclamaciones}}{\text{Compras}} \times 100$	<30% (No aceptable) Entre 31% y 49% (Aceptable) >50%
<p><b>Gestión:</b> Una ratio menor al 30% indicaría una falta de gestión para con los requerimientos del cliente, se procedería entonces con la verificación de las quejas, el servicio al cliente, el ajuste en los aspectos operaciones y los tiempos de proceso. Mientras que una ratio entre 31 y 49 se gestionaría mas por la parte de la fidelización telefónica y la oferta.</p>		

Fuente; Elaboración del autor, con información extraída de (El Proceso de ventas, 2018)

Tal como se documentó en la ficha de caracterización de los procesos, expuesta con anterioridad, hay unas metas mínimas establecidas por la empresa para la consecución de sus objetivos comerciales, (véase página 35) en la que la medición por indicadores es fundamental para llevar el control de los procesos y ajustar de manera rápida las desviaciones.

Con la fijación de indicadores se puede ver si la gestión comercial está siendo efectiva y con ella los resultados económicos del aumento de clientes, así como la medición de la satisfacción de estos; fundamental para el posicionamiento de la marca en el mercado.

En otras palabras, se podría medir si el número de clientes aumento en relación con periodos anteriores, si la meta mensual se cumplió en lo establecido, si hubo rentabilidad luego de las ventas y los costos asociados a la producción, si hay rotación de inventarios y si el servicio al cliente es calificado en una escala aceptable y que en términos financieros estos controles pueden traer consecuencias positivas.

#### **2.12. Procesos de negocio que se deberán considerar. – unidades de negocio que se deben integrar.**

El área de ventas es quizá la última etapa por la que pase el producto, luego de la cosecha y el procesado correspondiente.

Por ser una empresa pequeña la ejecución de las actividades no corresponde a personas en específico, sino que los miembros de la misma comparten actividades con el fin de ayudar en los procesos internos y de comercialización.

En este sentido, las unidades de negocio que se deben integrar más a la cadena de proceso es la de operaciones, (todos hombres por la actividad que realizan de manejo de cosecha y poscosecha) quienes tienen a su cargo la producción y control de actividades de características rudas y prestan poca relevancia a la comercialización, como se puede notar en la tabla 1 en la que se describen los miembros de la microempresa y sus funciones. La otra sería el área de ventas (todas mujeres, con actividades administrativas)

De esta manera la microempresa quedaría integral en las funciones o por lo menos en el conocimiento de estas para actuar en caso de contingencias por falta personal.

Es decir, sería un conocimiento cruzado y compartido para identificar cada eslabón y así entender las fallas o éxitos del proceso en general, verificando etapa por etapa la trazabilidad de lo que se produce

### **2.13. Hipótesis de trabajo para el desarrollo de la solución del problema con la solución propuesta**

Como se pudo identificar en el planteamiento del problema, la mayor falencia de la microempresa se encuentra en el área de comercialización y ventas, quien es la encargada de dar seguimiento a las situaciones relacionadas con clientes, proveedores, demanda del producto, inventarios, rotación y las que se presenten relacionadas a la puesta del producto en el mercado.

Es entonces con estos elementos y con los descritos en la parte diagnóstica del problema se plantea la siguiente hipótesis:

*“El aumento del volumen de clientes y posicionamiento del producto en el mercado, obedece a la aplicación efectiva de estrategias comerciales de captación e innovación que generen impacto en el consumidor”*

## 2.14. Solución al problema técnico

Se consideran entonces luego de los análisis previos y las estrategias metodológicas utilizadas por diversos autores, la aplicación de metodologías que den solución al caso de estudio.

### 2.14.1. Análisis de escenarios

De acuerdo con la metodología de análisis de escenarios, como herramienta que permite elaborar un posible desarrollo futuro de estrategias de índole organizacional y de procedimientos, se definen entonces, ciertos requerimientos para la estructuración prospectiva de este proyecto de estudio

**Tabla 19:** Análisis de escenarios – Requerimientos para el cumplimiento de los objetivos.

<i><b>Requerimientos para el cumplimiento del objetivo</b></i>	
1: Definición de estrategias comerciales que viabilicen los objetivos del área de ventas de la microempresa “La Reina”	
2: Definición de públicos de interés	
3: Definición de elementos de control y seguimiento de la aplicación de las estrategias	
<i><b>Factores clave</b></i>	
Factor 1	Voluntad de los directivos de la microempresa
Factor 2	Definición de procesos, procedimientos, actividades y tareas asociadas al área de ventas
Factor 3	Incorporación a la estructura mental-laboral de los servidores de las estrategias

Fuente; Autor

Conforme a la definición de los tres (3) factores claves para lograr asertividad en la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la entidad, se esgrimen los siguientes elementos para la conformación de las proyecciones futuras:

**Tabla 20:** Análisis de escenarios – Proyecciones futuras.

<i>Proyecciones futuras</i>	
Factor 1 (F1)	a) Que los directivos de la microempresa avalen la viabilidad de las estrategias
	b) que los directivos de la microempresa dilaten o nieguen la implementación de las estrategias
Factor 2 (F2)	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la microempresa
	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades de la microempresa
Factor 3 (F3)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de las estrategias
	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario las estrategias propuestas

Fuente; Autor

Se realiza el proceso de interacción para la construcción de escenarios

**Tabla 21:** Construcción de escenarios

<b>Escenario (1)</b> <b>“Optimista”</b> (Calidad en la gestión)	F1a)	a) Que los directivos de la microempresa avalen la viabilidad de las estrategias
	F2 a)	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la microempresa
	F3 a)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de las estrategias
<b>Escenario (2)</b> <b>“Pesimista”</b> (Falta de interés organizacional)	F1b)	b) que los directivos de la microempresa dilaten o nieguen la implementación de las estrategias
	F2 b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades de la microempresa
	F3 b)	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario las estrategias propuestas
<b>Escenario (3)</b> <b>“Aceptable”</b>	F1a)	a) Que los directivos de la microempresa avalen la viabilidad de las estrategias
	F2 a)	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se

(Sentido de pertenencia)		encuentre alineada a la cadena de valor de la microempresa
	F3 b)	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario las estrategias propuestas
<b>Escenario (4)</b> <b>“Poco aceptable”</b> (Falta de mando)	F1a)	a) Que los directivos de la microempresa avalen la viabilidad de las estrategias
	F2 b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades de la microempresa
	F3 b)	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario las estrategias propuestas
<b>Escenario (5)</b> <b>“Aceptable”</b> (Desinterés de las directivas)	F1b)	b) que los directivos de la microempresa dilaten o nieguen la implementación de las estrategias
	F2 a)	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la microempresa
	F3 a)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de las estrategias
<b>Escenario (6)</b> <b>“Poco aceptable”</b> (Cambio de actitud de la directiva)	F1b)	b) que los directivos de la microempresa dilaten o nieguen la implementación de las estrategias
	F2 b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades de la microempresa
	F3 a)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de las estrategias
<b>Escenario (7)</b> <b>“Poco aceptable”</b> (Poco sentido de pertenencia)	F1b)	b) que los directivos de la microempresa dilaten o nieguen la implementación de las estrategias
	F2 a)	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la microempresa
	F3 b)	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario las estrategias propuestas
<b>Escenario (8)</b> <b>“ACEPTABLE”</b> (Falta de organización)	F1a)	a) Que los directivos de la microempresa avalen la viabilidad de las estrategias
	F2 b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades de la microempresa
	F3 a)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de las estrategias

Fuente; Autor

Teniendo en cuenta los escenarios planteados luego del cruce de los factores claves, se pueden generar estrategias para lograr el objetivo deseado, por ello se debe revisar los escenarios que brinden mayor grado de incertidumbre y preparar adecuadamente las herramientas para enfrentarlos.

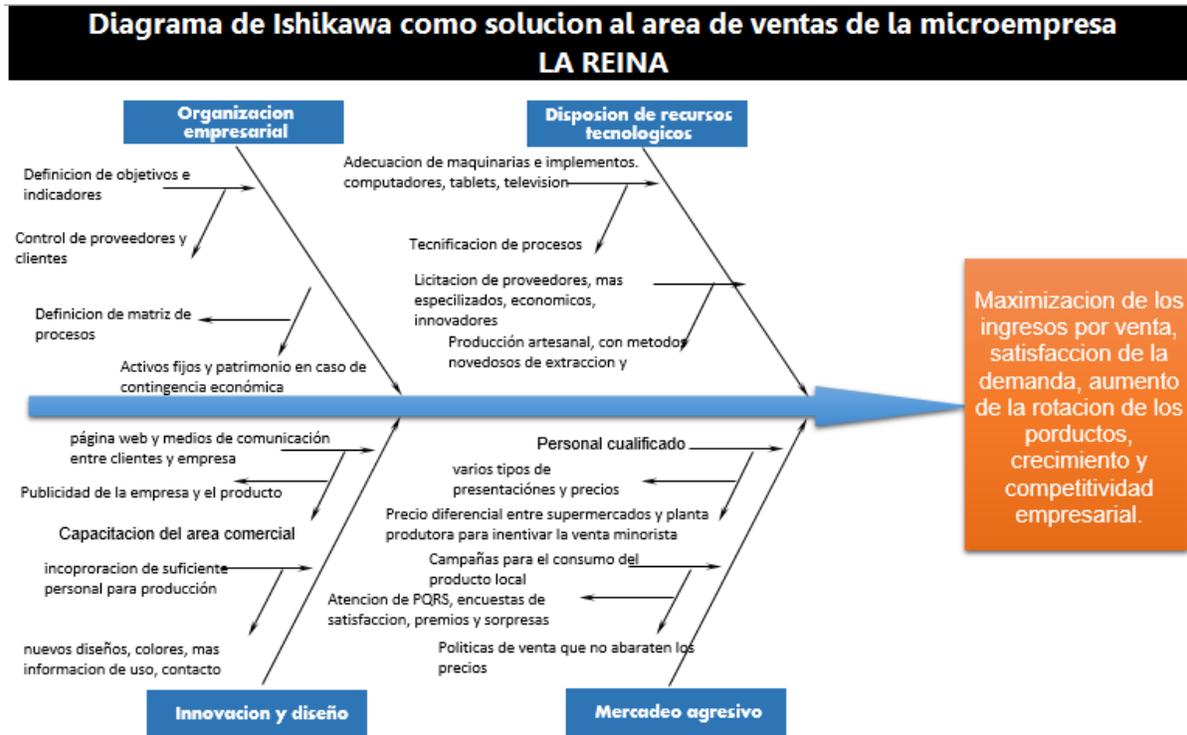
De acuerdo con la tabla creada, el mejor escenario es el número 1, “Optimista” (Calidad en la gestión) con factores totalmente a nuestro favor y en contraposición a ello el número 2, como escenario totalmente negativo.

**Tabla 22:** Estructuración de escenarios y estrategias a desarrollar

Estructuración de escenarios			Posibles estrategias a desarrollar
Escenario 2 “Pesimista”  <i>Falta de interés organizacional</i>	F1b)	b) que los directivos de la microempresa dilaten o nieguen la implementación de las estrategias	1. Mostrar los beneficios de la implementación de las estrategias y el mejoramiento de la rotación de las ventas y el crecimiento empresarial
			2. Establecer cronogramas e indicadores de seguimiento que den organización al proceso de mejoramiento.
			3. Mediciones de percepción entre los stakeholder internos (cualitativas)
	F2b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades de la microempresa	1. Revisión, organización y medición de los procesos de acuerdo a los indicadores planteados
			2. Familiarización de los procesos y capacitación constante
			3. Constituir los documentos del proceso de ventas evaluando constantemente por la autocrítica y el mejoramiento para diversas áreas de la microempresa.
F3b)	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario las estrategias propuestas	1. Mostrar los beneficios de la implementación de las estrategias y el mejoramiento de la rotación de las ventas y el crecimiento empresarial	
		2. Establecer indicadores de seguimiento que refuercen los procesos de mejoramiento	
		3. Establecer mediciones cualitativas en busca de fortalecer los indicadores y sopesando la percepción del beneficiario.	

Fuente; Autor

**Figura 8:** Diagrama de causa y efecto para medir la solución al problema técnico.



Fuente; Investigación del Autor

### 2.14.2. Forma en que se puede gestionar el compromiso y los planes de seguimiento de las acciones propuestas.

La gestión de la propuesta y el resultado de esta se puede identificar por medio de la medición y evaluación de los indicadores.

Ahora bien, no todas las respuestas se pueden obtener por medio de herramientas numéricas, el análisis de la percepción del personal que las ejecuta o esta de alguna manera relacionada con ellas es muy importante, para ello se evalúa de la siguiente manera.

**Tabla 23:** Plan de seguimiento de acciones (Empleados).

MICROEMPRESA LA REINA									
Ficha de evaluación de procesos por empleado									
Mediciones cualitativas									
Nombre	Área			Fecha					
Capacitación	Estado:			Evaluación					
Parámetros para evaluar				1	2	3	4	5	Observaciones
Recibe la información necesaria									
Conoce y cumple los procedimientos/ Herramientas									
Realiza actividades por inicia propia									
Cumple con las funciones asignadas									
Apoya al indicador de cumplimiento del área									
<b>Parámetros de evaluación:</b>									
1: No Cumple, 2: Cumple Pocas veces, 3: Cumple algunas veces, 4: Cumple la mayoría de las veces, 5: Cumple									

Fuente; Autor

**Tabla 24:** Plan de seguimiento general de procesos.

MICROEMPRESA LA REINA								
Ficha de evaluación de procesos								
Mediciones Cuantitativas								
Área:	Fecha							
Indicadores a evaluar	Evaluación					Tiempo program.	Observ.	
	1	2	3	4	5			
Volumen de ventas (incremento de la facturación mensual)								
Gestión comercial por ventas.								
Efectividad de las ventas								
Ratio de rentabilidad de las ventas								
Rotación de stock.								
Índice de fidelización								
Calidad en el servicio (ratio de reclamaciones))								
<b>Parámetros de evaluación:</b>								
1: Cumple <30%, 2: Cumple <50%, 3: Cumple <70%, 4: Cumple <90%, 5: Cumple 100% o más,								

Fuente; Autor

### 2.14.3. Solución propuesta Vs Metas estratégicas de la compañía.

De acuerdo con la misión y visión de la microempresa respecto a fomentar el consumo de los productos apícolas, atendiendo los requerimientos de la demanda en cuanto a disponibilidad

de productos, con la producción y comercialización aumentada, responsabilidad e innovación comercial, para ser en 2025 una empresa apícola líder regionalmente en la venta efectiva de los productos de la colmena por medio de la satisfacción de la demanda y la calidad de sus productos.

Evaluando además los indicadores meta establecidos en anteriores apartados como: incremento y gestión de ventas, rotaciones de producto, análisis de estados financieros, índice de fidelización y calidad del servicio, con metas medibles para estos como; 35% aumento del volumen de venta, 40% de nuevos clientes, 15% de aumento en los recursos financieros utilizados, 30% de aumento en la rentabilidad y 50% Disminución de los reclamos.

Se puede entonces entender que las estrategias elegidas tienen como fin el mejoramiento no solo de los indicadores del área de ventas, para lograr una estabilidad comercial y posicionamiento de la marca si no también los financieros que permitan la sostenibilidad y crecimiento económico en el tiempo, alcanzando los objetivos de la visión y seguir cumpliendo los misionales.

#### **2.14.4. Plan de comunicaciones para los distintos stakeholder del proyecto**

Con el plan de comunicaciones para os distintos stakeholder, se busca dar a conocer las estrategias que viabilizan el crecimiento comercial de la microempresa “La Reina” a cada interesado y relacionado con el proyecto, partiendo de la definición de las herramientas de comunicación que se utilizarán para la difusión del proyecto, las acciones necesarias que se deben llevar a cabo para desarrollar el plan de comunicaciones y el seguimiento de las mismas con el fin de verificar su efectivo cumplimiento.

Definiendo además el cronograma de actividades acorde al plan de comunicaciones propuesto y establecer el presupuesto para la implementación de las herramientas de comunicación.

### **Alcance del plan de comunicaciones**

Difundir a los stakeholders del proyecto el desarrollo de las estrategias metodológica que viabiliza el crecimiento comercial de la microempresa “La Reina” y el mejor funcionamiento del área de ventas, mediante herramientas de comunicación como presentaciones presenciales, reuniones, talleres entre otros.

### **Público(s) objetivo**

Stackeholders externos e internos definidos en el proyecto, estos son; clientes, proveedores, universidad, sector agroindustria y como interesados internos; la administración de la microempresa, el área de ventas y el área de operaciones.

### **Herramientas de comunicación**

Teniendo en cuenta que la solución propuesta es el desarrollo de estrategias comerciales que viabilicen el crecimiento comercial de la microempresa “La Reina”, se considera que una de las mejores formas de comunicación y/o difusión de la propuesta a los Stakeholdes, especialmente a los internos, ya que la propuesta a pesar de ser para interesados externos también, su mejor forma de comunicación es por medio de la implementación para beneficio mutuo.

Se pueden tomar estrategias de comunicación para los stakeholder internos, las presentaciones presenciales y exposiciones, talleres, medios físicos visibles que le recuerden las acciones pertinentes y donde se relacione la importancia, el alcance, los beneficios, recursos y demás elementos clave de la metodología y el impacto que tendría en la organización. Dándole entonces a los principales interesados las ventajas de su efectiva implementación dentro de la microempresa.

Sin embargo y teniendo en cuenta la posición de cada uno de los stakeholders acorde a la matriz de poder e influencia identificada anteriormente es necesario diferenciar las herramientas de comunicación y más aún la participación necesaria de cada uno de ellos dentro de la implementación del plan de comunicaciones.

De acuerdo a lo anterior las herramientas de comunicación a utilizar son:

**Tabla 25:** Plan de comunicaciones a los Stakeholder.

<b>Plan de comunicaciones del proyecto</b>				
<b>Acción</b>	<b>Herramientas de comunicación a utilizar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Stakeholders participante</b>	<b>Indicador de eficacia de la acción</b>
Socialización de las herramientas a utilizar	Reuniones, talleres	Autores	Área de ventas, Administración, Operaciones	Por cumplimiento
Seguimiento y control de las herramientas	Reuniones, talleres	Autores	Área de ventas, Administración, Operaciones	Por cumplimiento
Solicitudes y propuestas de diseño	Comunicados, reuniones	Autores	Proveedores	Por cumplimiento
Información sobre nuevas presentaciones	Flyers, Promoción en punto de venta	Autores	Clientes	Por cumplimiento

Informe a la universidad	Con el proyecto culminado como base para consulta	Autores	universidad	Por cumplimiento
Pautar en emisoras de la ciudad	Jingles, avisos publicitarios cortos	Administración	Clientes	Por cumplimiento
Generación de la nueva publicidad	Flyers, vallas, Medio electrónico	Administración	Clientes	Por cumplimiento

Fuente; Autor

**2.15. Cronograma de actividades (incluyendo recursos requeridos y asignando costos para el desarrollo de las actividades que componen el proceso de consultoría)**

La siguiente es la descripción de las actividades por etapa y tiempo de ejecución de las mismas.

**Tabla 26:** Cronograma de actividades por etapa.

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>									
<b>Desarrollo de estrategias de marketing comercial en la microempresa la reina</b>									
<b>Etapa propuesta por la metodología</b>	<b>Descripción de actividades por etapa</b>	<b>Tiempo de ejecución de las actividades</b>							
		<b>semanas</b>							
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>D</b>	Revisión de antecedentes								
<b>D</b>	Análisis de oferta y demanda								
<b>D</b>	Análisis de la competencia								
<b>E</b>	Revisión de los procesos internos de mercadeo								
<b>E</b>	Revisión de indicadores calculados para el área								
<b>B</b>	Elaboración de un Diagnóstico de la situación								
<b>B</b>	Identificar los puntos críticos del proceso de comercialización								
<b>E</b>	Determinación de objetivos organizacionales de la microempresa								
<b>E</b>	Construcción de metas								

<b>E</b>	Creación de diagrama de procesos (área de ventas)								
<b>C</b>	Creación de políticas de funcionamiento para el área de ventas (compras, ventas, formularios, tiempos de espera)								
<b>C</b>	Creación de base de datos (clientes proveedores)								
<b>F</b>	Identificación del mercado meta								
<b>F</b>	Diseñar estrategias FODA (Cruce de variables)								
<b>F,G</b>	Diseñar una propuesta de mejora a los procedimientos acorde al diagnóstico (4P, Mix de marketing), estrategias que viabilice la maximización de las ventas y el crecimiento y organización comercial								
<b>E</b>	Identificar y proponer los Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área de ventas								
<b>D</b>	Identificación y propuesta de las formas de obtención de recursos.								
<b>E</b>	Describir las ventajas y Desventajas por herramientas para en la microempresa e identificar la mejor solución								
<b>F,G</b>	Evaluar las herramientas Comerciales utilizados para el mix de marketing de la microempresa								
<b>E</b>	Revisión general de las estrategias propuestas								
<b>E</b>	Socialización de las estrategias a los interesados.								
<b>F</b>	Ajustes o propuestas de mejora a las estrategias								
<b>B</b>	Versión final de las estrategias								
<b>Total de etapas: 3</b>	<b>Total de actividades: 23</b>	<b>Total tiempo de Ejecución en semanas: 8 semanas - 2 meses.</b>							

Fuente; Elaboración propia

## **2.16. Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico**

Conforme al cronograma elaborado se puede evidenciar el plazo de ejecución para el desarrollo del plan a proponer, que para el caso sería de 8 semanas, se requiere la realización de 23 de actividades.

Para lo anterior, es indispensable precisar los recursos necesarios y los costos asociados para la ejecución correcta de cada etapa

**Tabla 27:** Presupuesto del proyecto y recursos necesarios.

<b>PRESUPUESTO DEL PLAN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>							
Etapa propuesta por la metodología	Descripción de actividades por etapas	Meta	Indicador	Recursos requeridos (técnicos, humanos, no financieros)	Estimación de costos para el desarrollo del plan de estrategias		
					Unidades	Valor unitario	Valor total
<b>D</b>	Revisión de antecedentes	Determinar las causas y factores que antecedieron los hechos	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>D</b>	Análisis de oferta y demanda	Estimar la demanda para organizar la producción y oferta	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>D</b>	Análisis de la competencia	Identificar la competencia y verificar los volúmenes de producción y venta haciendo un comparativo con la microempresa	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Revisión de los procesos internos de mercadeo	Verificación de procesos y desviaciones	(T. proced. rev. / t. proced. área de ventas) * 100	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Revisión de indicadores calculados para el área	100% de los indicadores del área de ventas revisados y relacionados	(T. de Ind. área de ventas Rev. / Total de Ind. Calculados para el área) *100	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>B</b>	Elaboración de un Diagnóstico de la situación	Determinación de factores, causas, hechos	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>B</b>	Identificar los puntos críticos del proceso de comercialización	Identificación de puntos críticos de manera correcta	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Determinación de objetivos organizacionales de la microempresa	Creación de objetivos organizacionales, medibles y alcanzables	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Construcción de metas	Metas organizacionales, medibles y alcanzables en los plazos estipulados	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Creación de diagrama de procesos (área de ventas)	Diagrama claro, con procesos y políticas estandarizados para lo públicos de interés	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>C</b>	Creación de políticas de funcionamiento para el área de ventas (compras, ventas, formularios, tiempos de espera)	Elaboración de políticas de crédito que no destruyan la liquidez y mantengan la rotación del inventario.	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>C</b>	Creación de base de datos (clientes y proveedores)	Base de datos actualizada y completa	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F</b>	Identificación del mercado meta	Mercado meta identificado	Cumplimiento	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F</b>	Diseñar estrategias FODA (Cruce de variables)	Encontrar estrategias que minimicen el impacto de la poca gestión y recuperen el área de ventas	Cumplimiento	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000

<b>F,G</b>	Diseñar una propuesta de mejora a los procedimientos acorde al diagnóstico (4P, Mix de marketing, CRM), estrategias que viabilice la maximización de las ventas y el crecimiento y organización comercial	Desarrollar la metodología propuesta	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores, Directivos, financieros, proveedores	Por trabajo finalizado	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
<b>E</b>	Identificar y proponer los Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área de ventas	Identificar la totalidad de Indicadores necesarios para el control y seguimiento de los proyectos, programas y demás actividades	Total de Indicadores identificados vs Total de indicadores propuestos	Computadores, Autores,	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>D</b>	Identificación y propuesta de las formas de obtención de recursos.	Identificación de la totalidad de las posibles formas de obtención de recursos	Inversores identificados y total de recursos destinados	Computadores, Autores	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>E</b>	Describir las ventajas y Desventajas por herramientas para en la microempresa e identificar la mejor solución	Definición de la herramienta tecnológica a utilizar para la solución del problema	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, videobeen, Autores,	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F,G</b>	Evaluar las herramientas Comerciales utilizados para el mix de marketing de la microempresa	Relación de las mejores propuestas de herramientas para la implementación.	Total. propuestas de herramientas	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Revisión general de las estrategias propuestas	Verificación de funcionalidad y necesidad	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores, Directivos	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>E</b>	Socialización de las estrategias a los interesados.	Metodología revisada por los interesados y con propuesta de mejora o ajustes	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, videobeen, Autores,	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>F</b>	Ajustes o propuestas de mejora a las estrategias	Metodología ajustada acorde a requerimientos	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores, Directivos, Proveedores	Por trabajo finalizado	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>B</b>	Versión final de las estrategias	Trabajo de grado, terminado y aprobado.	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Computadores, Autores.	Por trabajo finalizado	\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Actividades complementarias</b>						<b>Valor Actividad</b>	<b>Total Actividades</b>
12						\$ 150.000	\$ 1.800.000
8						\$ 100.000	\$ 800.000
<b>Creación y ejecución de estrategias</b>							
1						\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
<b>Honorarios autor por la creación de estrategias</b>							
1						\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>Entrega final del proyecto</b>							
1						\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Valor total para el desarrollo de la metodología</b>							<b>\$ 6.200.000</b>

Fuente; Elaboración propia

### 3. Recomendaciones

De acuerdo con las investigaciones previas y antecedentes de la microempresa “La Reina”, se pudo constatar que para hacer un rediseño de la forma de comercialización y todo lo referente al marketing del producto, se debe hacer una retrospectiva en los procesos organizacionales de la misma.

Las campañas o estrategias para mejorar un área de la organización deben ser extendidas a la administración para que se ejecuten procesos previos, tales como documentación, controles, bases de datos y registros.

#### Formato de control de proveedores

El formato sugerido es una base de datos, en la cual se puede recopilar información sobre el nombre, Nit, dirección, correos y números de contacto y productos ofrecidos, este formato es un control en caso de necesitarse información o suministros y permite además no monopolizar los proveedores, contrario a eso, tener a la mano dependiendo de las necesidades y servicios requeridos un listado múltiple de opciones, que facilitarán la búsqueda no solo a quien custodie esta información sino también a quien se haga cargo en cualquier momento de ella.

**Imagen 5:** Formato control de proveedores.

FORMATO CONTROL DE PROVEEDORES MICROEMPRESA LA REINA										
PROCESO DE COMPRAS						ACTUALIZACION		VERSION		
ORDEN	FECHA DE REGISTRO	NOMBRE/ RAZON SOCIAL	NIT	CIUDAD	DIRECCION	TEL/CELULAR	CORREO ELECTRONICO	FORMA DE PAGO	DIAS DE ENTREGA	SERVICIOS OFRECIDOS
1										
2										
3										

Fuente; Autor

### Formato control de clientes

“La Reina” no cuenta con un listado oficial y organizado de clientes, se propone un registro físico o digital de los mismos

**Imagen 5:** Formato control de Clientes

FORMATO CONTROL DE CLIENTES MICROEMPRESA LA REINA											
PROCESO DE VENTAS						ACTUALIZACION		VERSION			
ORDEN	FECHA DE REGISTRO	NOMBRE/ RAZON SOCIAL	NIT	CIUDAD	DIRECCION	TEL/CELULAR	CORREO ELECTRONICO	CUMPLEAÑOS	FORMA DE PAGO	DIAS DE ENTREGA	PRODUCTOS QUE FRECUENTA
1											
2											
3											

Fuente; Autor

### Formato control de ventas por cliente

La planeación de las ventas se realiza partiendo de la información de ventas de los últimos 2 años. Se puede determinar así, cuánto dura un lote de venta en el comercio que lo solicita, periodicidad de los pedidos (frecuencia), volumen de venta por pedido, medios de pago utilizados, productos que solicita, pedidos por mes y ventas totales anuales.

Lo que se propone es una organización con detalles del destino de las ventas, con el fin de ver quiénes son los clientes frecuentes, el número de pedidos, los medios de pago utilizados, los productos que solicita y hacer un pronóstico de las necesidades de compra de esos clientes, con el fin de tener disponibilidad cuando requieran de los productos.

Se entrega entonces una plantilla dinámica en la cual reposa la información de los pedidos por clientes, evidenciando así los productos que más consume y la duración entre pedido y pedido.

**Imagen 6:** Formato control de ventas por cliente.

FORMATO CONTROL DE VENTAS POR CLIENTE MICROEMPRESA LA REINA						
CONTEO DE VENTAS POR CLIENTE					VERSION	
ORDEN	NOMBRE/ RAZON SOCIAL	FECHAS	PEDIDO	CANTIDAD	FORMA DE PAGO	DIAS DE ENTREGA
1						
2						
3						

Fuente: Autor

### Control de inventarios

Más que una opción es una necesidad fundamental el control de inventarios en la microempresa, que, de acuerdo a la naturaleza del producto se propone entonces el inventario basado en el método PEPS.

“La Reina” no tiene productos en proceso, de la cosecha pasa directamente al empaque y almacenamiento para luego ir a distribución parcial o total dependiendo de la necesidad de la demanda.

El formato de inventario dinámico se le entrega y se les explica a los encargados de este para que lo diligencien de acuerdo a entradas y salidas y tengan el control de la rotación de los lotes de producto.

**Imagen 7:** Formato control de inventarios.

REGISTRO DE CONTROL DE INVENTARIOS MICROEMPRESA LA REINA											
PERIODO		PRODUCTO									
METODO PEPS			ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
ORDEN	FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL
1											
2											
3											
4											
5											
6											

Fuente; Autor

## Cambio de imagen

Existe la necesidad de refrescar la marca, así como el comercio y las exigencias de la demanda evolucionan, la marca no se puede quedar atrás, debe ir al ritmo de lo que los clientes quieren y necesitan.

Anteriormente se descubrió que por 29 años se ha conservado un mismo diseño y presentación de los productos de la microempresa, lo que ha fidelizado los clientes y hacen el producto reconocible ante la competencia.

La idea entonces es refrescar la presentación sin cambiarle el toque que la ha inmortalizado en la mente de los consumidores fieles.

Para ellos se necesitó de varias opciones de proveedor y diseños que fueron evaluadas de acuerdo a los costos asociados para ello, partiendo además de 5 preguntas básicas debatidas con los integrantes de la microempresa. (Ver anexo cotización de proveedores)

**Tabla 28:** Preguntas básicas para la creación de un nuevo diseño de etiqueta

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Respuestas definitivas de la microempresa</b>
¿Qué color les parece atractivo para la etiqueta?	Queremos que lleve amarillo por la miel y otros como el rojo y verde, pero no muy saturada
¿Qué le gustaría ver en la etiqueta?	Las abejas y la flor, eso es algo que ha caracterizado a nuestro producto por años
¿Definitivamente que no le gustaría en la etiqueta?	Lazos, globos o personas
¿Qué tamaño desean?	Una sola cara, etiqueta solo en el anverso de la botella, con el fin de que se aprecie mucho más el producto
¿Valor considerado de las nuevas etiquetas?	No queremos que superen el valor promedio que hemos manejado de 220.000 y que las nuevas sean igual de duraderas

Fuente: Autor

### **Innovación y creación de nuevos productos:**

Este podría considerarse dentro del proyecto, como el objetivo estratégico principal, como una opción dentro del plan de marketing muy eficiente, ya que además de diversificar el portafolio y hacerlo atractivo al cliente, se logra refrescar la marca, suplir necesidades en el consumir o crearlas.

Para ello, con el asocio de empresas que ya cuentan con estos servicios en la región, se puede hacer negociaciones con el fin de incorporar a la marca “La reina” bombones de ajonjolí con miel, propóleos con eucalipto, jabones, Shampoos, cremas de mano, jaleas para la tos, ungüentos, colirios.

No necesariamente la empresa debe destinar la producción para esto, con las negociaciones, se podría conseguir que las empresas ya productoras, vendas volúmenes de sus inventarios a “La reina”, bajo su marca, así se generaría un gana-gana empresarial.

Lo que podría significar diversificación del portafolio, venta cruzada, mayores ingresos y crecimiento comercial

### **Incorporación a agremiaciones a Clúster**

Para el crecimiento del mercado, se sugiere la integración a asociaciones, clústers y gremios apícolas de la región, con el fin no solo de apoyarse en la producción y comercialización, sino también de conocer nuevas técnicas, mejora de procesos, capacitaciones, créditos ágiles y con menor tasa de interés, hacerse fuerte ante la competencia y poder suplir las exigencias de la demanda, recuperando así el sector y el aporte a la economía del mismo.

Con los gremios, “La reina” puede pensar en elevar su producción, mejorar su lista de proveedores ya acceder a beneficios del estado por el volumen de la empresa, el aporte al PIB, fondos de empleados, maximización de la oferta y una futura expansión internacional.

### **Mensajería publicitaria**

La mensajería no es más que el medio que la empresa puede utilizar para llegar a los clientes actuales y referidos (potenciales) con el fin de informar sobre ofertas, nuevos productos, publicidad general.

Para esto existen varias plataformas de mensajería en el mercado, que ofrecen mensajes de texto, correos electrónicos, llamadas de voz automatizadas, a bajo costo, por medio de una

interface dinámica en la cual se pueden enviar a destinatarios en bloque, individuales, mensajes programados y visualizar el registro de envíos exitosos, por campaña o por cliente, de esta manera la empresa se aseguraría de enviar el mensaje correcto y el número de mensajes suficientes a sus públicos de interés.

*Masiv*: es una plataforma con las funcionalidades anteriores, muy completa y que no cobra por inscripción, solo se debe tener la documentación de la microempresa legalizada y al día.

Funciona como un plan pospago, se paga lo que se consume y se requiere de mínimo 100 mensajes de texto como mínimo mensuales para obtener el servicio. El cobro por mensaje es de \$14 más IVA.

La microempresa por medio de un link podrá ingresar a página de “Masiv” con usuario y contraseña que “Masiv” le proporciona y envía los mensajes que requieran durante todo el mes, con ciclos de actividad 1-30 o 16-15

*Whatsapp Marketing Business*: Es un canal muy utilizado para hacer realizar estrategias de marketing online y totalmente gratis, y proporcionar contenidos e información de calidad en un desde un dispositivo móvil o pc y funciona desde la aplicación tradicional de Whatsapp con el servicio de Wifi utilizado en la red doméstica.

En la versión empresarial de Whatsapp se podría añadir información importante de la empresa como

- Nombre del negocio
- Número de teléfono
- Dirección
- Descripción
- Página Web
- Horario de atención al cliente
- categoría a la que pertenece el negocio

Facilitando la comunicación de una forma rápida, y sencilla con los clientes, creado mensajes de bienvenida, respuestas rápidas, mensajes de ausencia y estadísticas de lectura.

Se recomienda, además, para la microempresa la reina desarrollar este proceso de reestructuración de una manera ágil y constante, para lograr los objetivos en el corto plazo, tratando de no llegar a un colapso interno, por eso los nuevos cambios deben ir detallados y por etapas, esta reestructuración debe aplicarse de una forma progresiva con parámetros definidos en tiempo, alcance y límites.

Se recomienda que en la microempresa se realice periódicamente (una vez al mes) una evaluación del desempeño a todos sus empleados para poder tomar acciones correctivas y preventivas en el desarrollo de las actividades por cada uno de estos. Basado en los parámetros cuantitativos y cualitativos para confrontar ideas y generar alternativas de cambio y/o solución.

### **Pauta radial**

Existen en el municipio 3 emisoras, 2 en la frecuencia F.M. y 1 en la frecuencia A.M., son netamente comerciales y las pautas publicitarias se relacionan así (RCN Radio, 2019):

✓ La Vallenata (102.0 F.M.)

Pauta publicitaria (tipo cuñas y musicales) de 30 segundos 4 veces al día durante 30 días en horario de 8 a.m. a 11 a.m. y de 2 p.m. a 5 p.m. por valor de \$330.000

✓ Olímpica Estéreo (107.5f.m)

Pauta publicitaria (tipo comunicado y jingle) de 30 segundos 4 veces al día durante 30 días en horario de 8 a.m. a 11 a.m. y de 2 p.m. a 5 p.m. por valor de \$350.000

✓ La voz de Montería (102.0 am)

Pauta publicitaria (tipo cuña y comunicado) de 30 segundos 4 veces al día durante 30 días en horario de 8 a.m. a 11 a.m. y de 2 p.m. a 5 p.m. por valor de \$310.000

#### **4. Lecciones aprendidas**

El desarrollo de un proyecto va ligado a una serie de procesos previos de investigación con el fin de entender el problema de estudio. Son estos procesos los determinantes de un buen resultado.

El marketing en las empresas emergentes no es garantía directa de éxito, son muchos factores que intervienen para llegar a él (situación del país, definición clara de público meta, competencia, políticas internas, calidad del producto o servicio, finanzas organizacionales, proveedores), pero por la globalización del comercio y la exigencia del mercado, es necesario hacerle frente a la competencia activa para poder lograr los objetivos empresariales definidos.

Del anterior proyecto se pueden resaltar aspectos muy importantes que arrojan además una lección.

##### **La investigación de antecedentes:**

Más que un histórico de la situación, cifras y estadísticas complejas, es entender el por qué de ella, los actores, y las actividades que se realizaron en torno a la misma.

A pesar de que la investigación de antecedentes busca eso, información, esta debe ser analizada desde todos los puntos de vista, no basta con un documento narrativo, es hallar la explicación y visualizar quizá una posible solución en ese momento y que puede ser aplicada en el tiempo real, de esa manera se entenderá entonces la situación.

De “La Reina” no se puede decir mucho, por ser una microempresa sin datos y quizá con falta de más apoyo administrativo, pero del sector, del movimiento de demanda, de las cifras nacionales si, y eso constituye una ayuda para entender de qué manera se pueden organizar las estrategias para hacerla crecer.

##### **La formulación de propuestas**

Existen varias tesis referentes al tema en estudio y hay mucha similitud a la hora de proponer estrategias, la idea entonces es ver las necesidades y condiciones de la empresa. No es

proponer por proponer, es verificar tanto conceptual como económicamente las herramientas y validar su funcionalidad en el proyecto y en la satisfacción de los clientes.

Cada empresa es única y se mueve por patrones de comportamiento de producción y demanda diferentes, por eso, todas las herramientas llevan un toque personal, no siempre se puede ir ligado a la teoría, es necesario lograr una adaptación de los métodos utilizados para lograr lo que se quiere.

Cada acción, herramienta o propuesta dentro del proyecto tiene que estar enfocada en los ingresos de la organización a la que se le aplica, a lo mejor pueden existir métodos muy buenos pero muy costos para los cuales las organizaciones en estudio no tienen la forma de adquirir los recursos, o no están dispuestos a asumir, visto entonces de esa manera, el proyecto debe ser alineado con los objetivos y con la supervisión de cada etapa por parte de los directivos o representantes de la misma, para ir enfocando y corrigiendo las posibles desviaciones a tiempo.

Las estrategias para el logro de los objetivos comerciales, son los planes que se utilizan para llevar los productos al mercado, en el caso de “La Reina”, se puede hacer una combinación de varias metodologías relacionadas, que promueven cambios desde la operatividad de la empresa hasta la promoción del producto, lo que involucra la gestión gerencial; como la cabeza de mando, la integración del personal operativo; como ejes del proceso de producción, el área de ventas; como factor importante en la cadena para el crecimiento en el mercado y posicionamiento de la marca y por último los clientes; como foco final de la cadena.

### **Las estrategias de marketing utilizadas**

De acuerdo entonces con el cronograma de actividades y el plan de acción propuesto, se articulan las estrategias de marketing que pueden ser utilizadas con el objetivo de ganar mayor cuota en el mercado.

- ✓ Se considera realizar una campaña publicitaria agresiva, en la que se incluyan mensajes de texto promocionales e informativos, lo que incluye, además, Email marketing, flyer, vallas publicitarias, inmersión en redes sociales, pautas radiales, con el fin de ser visibles al público meta (clientes activos y potenciales) algunas de las cuales fueron sugeridas en el ítem de recomendaciones anterior.

- ✓ Se sugiere el rediseño del envase y etiquetado pensando en cubrir las necesidades de la demanda en cuanto a cantidad y precio de producto (diferentes tamaños y presentaciones, colores y diseño, que sean llamativos, prácticos y de fácil manipulación) con el fin de aumentar las ventas en el minoreo, y lograr la mayor rotación con los clientes comerciales, algunas de las propuestas están dispuestas de acuerdo a las necesidades y presupuestos de la empresa y reposan en el apartado de anexos.
- ✓ Se recomienda como paso importante para el crecimiento en el mercado y el reconocimiento de la marca, la incorporación de la microempresa a clúster o gremios apícolas de la región o el país, con el fin de obtener capacitación para el personal y la empresa misma, en los temas y novedades apícolas y así, darse a conocer por medio de las actividades que en ellos se desarrolla (foros, actualizaciones, conferencias, ferias empresariales, congresos entre otros)
- ✓ La apertura de nuevos mercados, dentro y fuera de la región, se podría realizar por medio de la gestión comercial, para ello, se aprovecharía entonces de las relaciones ya establecidas de los actuales gremios apícolas para expandir el negocio en más súper mercados, autoservicios, graneros de abasto, minimarkets y quizá almacenes de cadena partiendo de los requerimientos que estos últimos consideren.
- ✓ Se propone además la realización de campañas comerciales de impulso (promoción, oferta, bonos de descuento, sorteos) con el fin de lograr impacto en la venta en frío
- ✓ De acuerdo con la valoración realizada de la gestión administrativa, es necesario que la empresa organice sus procedimientos y los documente con el fin de que el desarrollo de las estrategias sea claro (formatos, malla de horarios, ficha de proveedores, clientes, control de inventarios) tal como se relacionan en el ítem de sugerencias expresado anteriormente.

Las anteriores estrategias basadas en las metodologías relacionadas y estudios de caso y que pueden ser aprovechadas de la siguiente manera:

**Tesis:** “Plan de marketing: Miel Mediterráneo” (Castell, 2015)

**Aplicabilidad estratégica en el proyecto:** Metodología para la revisión de antecedentes, análisis de oferta y demanda por medio de la identificación de necesidades de consumo.

**Tesis:** “Propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente para el área de químicos de la empresa químico - farmacéutica Merck S.A de Colombia” (Pulido, 2012)

**Aplicabilidad estratégica en el proyecto:** Estandarización de procesos internos de mercadeo, gestión, medición y evaluación de indicadores comercial, por medio de la construcción de objetivos organizacionales y construcción de metas

**Tesis:** “Propuesta de un plan de reestructuración estratégica con énfasis en el área de producción para la empresa flores san Fernando ubicada en guasca- Cundinamarca vereda de san José” (Rico, 2010)

**Aplicabilidad estratégica en el proyecto:** Elaboración y análisis de diagnósticos empresariales y puntos críticos de control

**Tesis:** “Propuesta de plan de mejoramiento en el área de mercadeo y procesos contables en la fundación semillas de amor, para contribuir al progreso de la calidad de vida de los niños con discapacidad en el barrio Marsella” (Hernandez & Novoa, 2011)

**Aplicabilidad estratégica en el proyecto:** organización de política de funcionamiento para el área de ventas y gestión de procesos comerciales

**Tesis:** “Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA s.a. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil” (Colmont & Landaburu, 2014)

**Aplicabilidad estratégica en el proyecto:** Diseño de propuestas de mejoramiento de marketing mediante el diagnostico comercial y el control y ajuste de las herramientas de innovación.

Como tal las estrategias se pueden organizar partiendo de la etapa del proceso que se requiera mejorar, como lo son:

- ✓ Estrategias Gerenciales: Los cambios organizacionales y las políticas internas para compra, venta, financiaciones, inversiones, solicitud de créditos bancarios, cumplimiento de las áreas, proveedores entre otros.

- ✓ Estrategias Operativas: La implementación de los cambios y sugerencias partiendo de las tesis relacionadas, estudios de caso y adopción de metodologías.
- ✓ Estrategias de control: Aquí se realiza la medición de indicadores y objetivos con el fin hacer control y corregir las desviaciones.

## 5. Conclusiones

Se identifican y proponen estrategias de marketing comercial para la microempresa “La Reina” partiendo de metodologías y tesis relacionadas y teniendo en cuenta la responsabilidad de los administradores de esta para la ejecución y control de las etapas y resultados.

Se organizó el cronograma de labores, los tiempos establecidos y las metas que como organización deben tener presente para verificar el cumplimiento y aceptación de las herramientas a nivel comercial por parte de empleados y público objetivo.

Elementos contenidos en este proyecto como entrevistas, fuentes de investigación, verificación in situ del negocio, antecedentes comerciales, sirvieron de apoyo, motivación y reconocimiento para diagnosticar la situación inicial de la microempresa y en especial el funcionamiento del área de ventas, así como realizar el análisis con base en las herramientas que apoyan el planteamiento de planes de acción.

Con el proyecto se puede lograr una interacción de las áreas de toda la empresa para conseguir el objetivo de maximización de las ventas y captación y fidelización de nuevos clientes, identificando los aspectos positivos y negativos de cada labor y determinando las actividades para su fortalecimiento.

Con el planteamiento de los resultados esperados a través de la medición de indicadores se pretende que el Personal responsable del área de ventas reflexione sobre la necesidad de implementar acciones de mejora de manera continua, aplicando las diferentes herramientas de marketing disponibles y propuestas para aumentar la eficacia de la microempresa y los ingresos por la comercialización de la actividad apícola, generando motivación y satisfacción a los distintos stakeholders.

El autor adquiere además experiencia sobre planteamientos de modelos y metodologías y la búsqueda de soluciones problemas del entorno, mediante la investigación y el análisis, afianzando los conocimientos con el uso de lecturas bibliográficas y herramientas administrativas y gerenciales que orientan el logro de los objetivos.

Partiendo de la depuración de la información como paso necesario para la obtención de datos reales y útiles como (histórico de ventas, volumen de producción, utilidades, análisis de la competencia entre tantas que construyen al análisis del entorno).

La planeación de este proyecto es la base para el éxito del mismo y para ello, la reunión y el aval de los propietarios de la microempresa es fundamental para proponer cambios que sean evidenciados de manera positiva en el tiempo establecido.

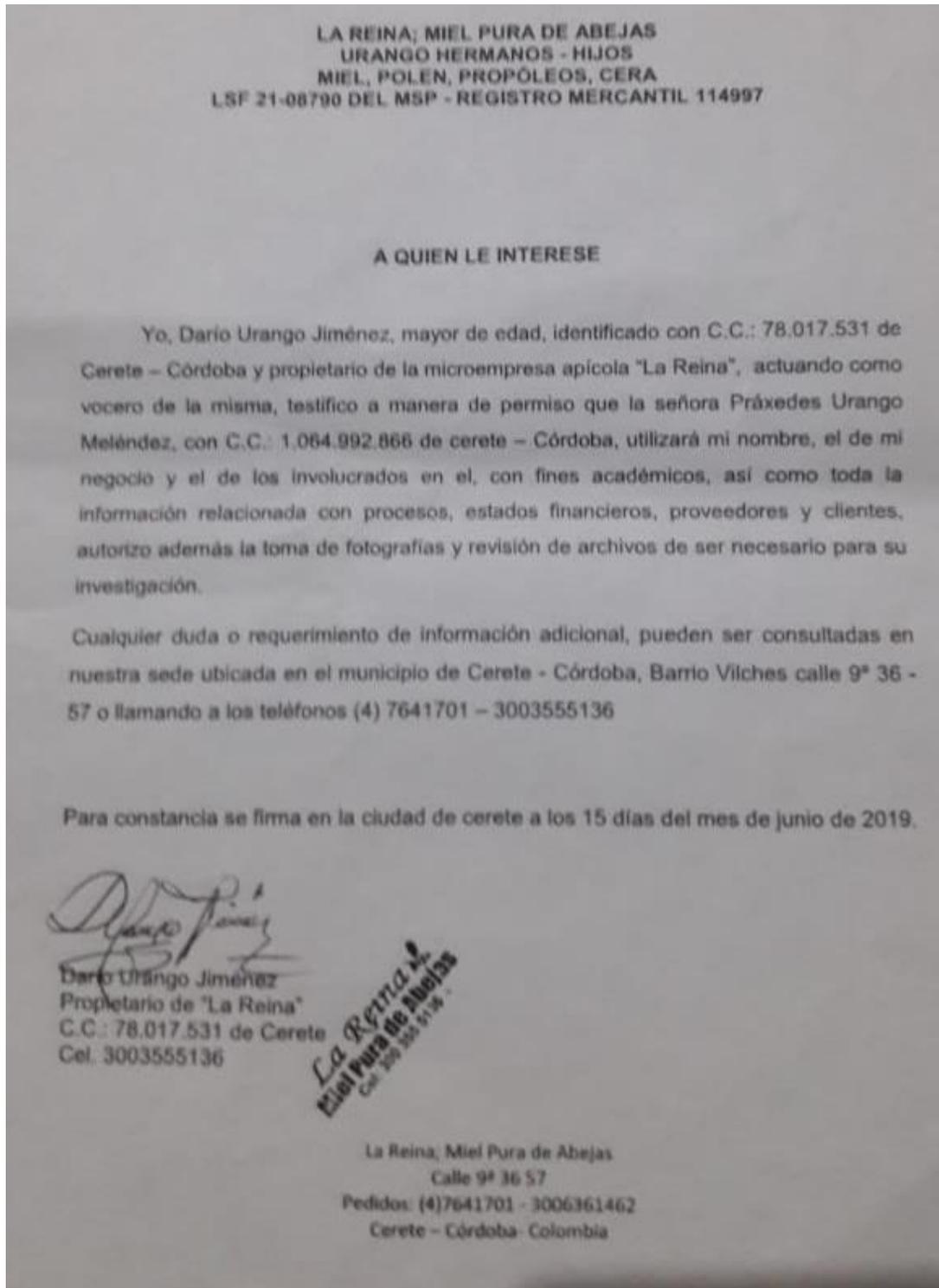
Se pueden además estandarizar procesos, formas de actuación, guías como las propuestas en el apartado de “recomendaciones” que serán de utilidad para el control y manejo de la información.

La disposición y receptividad de los colaboradores del área de ventas en especial, así como todos los integrantes de la microempresa fortalecerá el desarrollo del proyecto y de las técnicas que se propongan.

La propuesta de implementación de estrategias tiene un costo de \$6.200.000 en el que están incluidas tanto las modificaciones comerciales que la empresa ejecute como los honorarios por la creación del proyecto mismo.

# **ANEXOS**

**Imagen 9:** Autorización del propietario de la microempresa “La Reina”, para construir el proyecto.



**Tabla 29:** Entrevista al propietario de la microempresa “La Reina”

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA Maestría en administración de organizaciones Curso: prospectiva organizacional y estrategia - (107034a_611) Entrevista sobre concepto y análisis de expertos – caso Ecopetrol <b>Tema principal:</b> Análisis prospectivo			
Autor:		Urango Meléndez Práxedes	
Nombre	Darío Urango Jiménez	Dirección	Cll 9ª 36 57 Cerete
Teléfono	3003555136	Ciudad	Cerete

**Respetado apicultor:**

*De antemano agradecemos su apoyo en el desarrollo de este proceso de investigación, que hace parte de nuestro proceso de formación como Magisters en Administración de Organizaciones. Actualmente, estamos trabajando en proyectos de mejora del sector apícola en la región del valle del Sinú.*

*A continuación, usted encuentra una serie de preguntas que buscan identificar las condiciones y la raíz de las situaciones que afronta el sector apícola en la región con miras a la generación de ideas que mejoren las condiciones y proyecten el sector a la sostenibilidad y la rentabilidad. El uso de la información suministrada es de uso estrictamente académico y no compromete sus actividades o la de la empresa objeto de estudio*

**PREGUNTAS**

¿Podría contarnos en breve como se desarrolla la actividad apícola en el sector y en la microempresa “La Reina”?

*“Córdoba es considerado el primer productor a nivel nacional, por lo que la actividad apícola se perfila como un renglón promisorio en este territorio de la Costa debido a las potencialidades y fortalezas en cuanto a la oferta ambiental, climática y de flora existentes, la actividad apícola difiere mucho en la producción, ya que se maneja en sectores alejados de cultivos agrícolas y comunidades de personas, por eso los apiarios que actualmente tengo, están en lugares tranquilos y cerca de rastrojos y malezas, aunque con el tiempo, se han ido evidenciando presencia de cultivos cercanos, situación que de una u otra manera se convierte en una problemática. Bueno, por otra parte, la cosecha de miel es anual, recogiendo aproximadamente por año entre 1 y 2 toneladas, como es una pequeña empresa debemos viajar hasta el lugar y aproximadamente en un día se extrae la miel del apiario y*

*se lleva al lugar donde se filtrará y seguidamente se embazará y etiquetará en botellas de 120,500 y 1000g para luego ser vendidas durante todo el año en el municipio de Cereté y otros compradores”*

¿En sus años como apicultor, para la microempresa “La Reina”, ¿cree usted que los activos o ingresos por el comercio de los productos apícolas han aumentado? ¿A qué se debe esto?

*“Actualmente se consumen cerca de tres mil toneladas de miel al año en Colombia, su consumo va en aumento, pero falta más producción para llegar a satisfacer la demanda nacional y eventualmente exportar; así como medidas drásticas para combatir la miel adulterada, el robo y envenenamiento por fumigaciones. Realmente cada año aumenta la demanda de consumidores, las personas con el tiempo están prefiriendo las cosas naturales y cada vez se hace más evidente todos los beneficios de la miel no solo para el ambiente sino también para la salud, lo que creo que ha sido el mayor motivo por el cual las personas buscan consumir más a menudo los productos que el área apícola ofrece.”*

El valle del Sinú ha sido fuertemente golpeado por los fenómenos climáticos extremos, tanto del niño como de la niña en los últimos años, al punto de generarse pérdidas importantes en la producción y con ellos una cadena de pasivos por conceptos de préstamos bancarios para financiar la actividad.

¿Podría usted comentarnos como se ha manejado la situación? ¿Qué han hecho para solventar las deudas? ¿El decrecimiento de la producción ha sido muy notorio? ¿Cómo han hecho para satisfacer la demanda y pagar a los proveedores?

*“Si, el clima nos ha jugado una mala pasada, la última creciente que vivimos fue en 2010, 2011 y 2012 y hubo muchas pérdidas, la floración se redujo y con ello el polen, el néctar y la producción de miel, luego de eso una importante sequía que mato clientes de colmeneas, las abejas son guerreras pero no dejan de ser sensibles cuando o hay alimento. Ante todas estas situaciones el gobierno os ha ayudado en la consecución de tasas de interés especiales para el sector, ya que no teníamos como cubrir las deudas, y algunos incentivos, pero aun así el sector no se ha recuperado.”*

¿Si usted hace un balance del trabajo apícola, todo lo que incluye la actividad física, adecuación de apiarios, alimentación, transporte y todo lo referente a costos de producción y comercialización, considera usted que el precio al que venden los productos es justo y genera rentabilidad a la empresa?

*“Lo que pasa es que muchas veces los compradores no comprenden todos los requerimientos que se necesitan para llegar a los productos finales y así como muchas personas buscan consumir productos naturales también buscan productos a bajos costos, la miel, el propóleo, la cera, la jalea real y entre otros derivados de la colmena, se están comercializando a un precio realmente cómodo para el consumidor, pero que no deja muchas ganancias para un pequeño vendedor como yo”*

¿Partiendo de que el cliente o consumidor es la clave para el crecimiento del negocio, cree usted que se está satisfaciendo la demanda en cuanto a la calidad y la cantidad que se ofrece por unidades?

*“Como le comentaba anteriormente, la demanda de los productos ha aumentado los últimos años y no se ha podido cubrir en su totalidad las necesidades de los consumidores,*

*porque la empresa por motivos económicos no ha podido seguir creciendo. Pero en cuanto a calidad, el manejo higiénico y de pureza es excelente”*

¿Hace cuánto tiempo la microempresa “La Reina” maneja el diseño de empaque actual (material, logo, colores, tamaño)?

*“Hace 29 años se viene manejando el logo que actualmente se tiene y los colores que se manejan en la etiqueta y se hizo cambios en el empaque hace unos 15 años y mejoramientos de detalles de información sobre el producto cada 3 años más o menos.”*

Si la respuesta anterior supera los 6 años, ¿cuéntenos, porque no ha cambiado la presentación o imagen del producto?

*“A lo mejor porque la gente ya conoce la botellita y la idéntica fácilmente, y porque nadie me lo ha dicho, no he visto la necesidad.”*

¿Conoce otras empresas competidoras fuertes en la región? ¿Podría mencionarnos algunas?  
¿Porque cree que son competencia, tiene mejor producto, más económico que cualidad las hace importantes?

*“Si, Oromiel; Son competencia debido a que tienen poder económico y político, ya que en cuanto al producto podemos estar equiparados”*

¿Ha pensado en cambiar la presentación de sus empaques? Distintos tamaños, otros colores, innovación en el logo y el diseño de la etiqueta...

*“Si se ha pensado en hacer cambios, pero los proveedores en la región no me ofrecen variedad en los materiales, y traerlos de otro lugar encarecería los costos de producción”*

¿” La Reina” es una famiempresa, sabemos que sus actividades son muy artesanales, ¿cree usted que dándole un toque industrial y de mercadeo podría incrementar sus ventas?

*“Obviamente dándole un toque industrial, podría mejorar”*

¿Que lo ha detenido para innovación de los empaques de los productos que ofrece? ¿El dinero? ¿No hay empresas que le presten el servicio de marketing y diseño en la región?  
¿No lo ha visto necesario? ¿Le gusta como se ve su marca? ¿Cuál es la razón?

*“A mí me gusta la etiqueta y la botellita a lo mejor no he cambiado e porque la gente ya se idéntico con eso y si lo cambio van a pensar que no es la misma y no la van a comprar, además aquí en la región no hay donde uno comprar nuevos envases y los más finitos son muy costos y eso incrementaría el valor del producto y después no lo quieren pagar”*

¿Ha recibido asesorías para mejorar su negocio? En caso de no haberla recibido ¿En qué le gustaría que le ayudaran o asesoraran?

*“Si he recibido asesoría en la parte técnica, pero me gustaría poder recibir también en la parte administrativa y financiera.”*

¿Creería usted que la poca rotación de los productos que vende se debe a una imagen poco atractiva o a falta de publicidad? Es decir que el producto no es llamativo o la clientela no lo conoce porque casi no se habla de el a pesar de que es de muy buena calidad

---

*“Las ventas son buenas pero la realidad es que la falta de conocimiento del producto en el mercado y publicidad de los beneficios que los productos ofrecen a la salud. Aunque también afecta el poco poder adquisitivo de las personas, obligándolas a cubrir sus necesidades básicas, primeramente.”*

¿Estaría dispuesto a realizar cambios a los productos en pro de aumentar las ventas, teniendo en cuenta que de la comercialización eficiente es que se obtienen los ingresos y la rentabilidad para el negocio, sabiendo además que estos cambios implican una inversión económica considerable?

*“Actualmente el problema no es aumentar los productos, lo que principalmente se necesita con mi conocimiento empírico es primero el aumento de colmenas e inversión para asumir los gastos requeridos por un primer año. Teniendo esto, hacer cambios y otras inversiones en todos los productos que manejo si sería beneficioso para crecer en las ventas”*

La alineación o agrupación con otras empresas del sector hacen solida no solo a una empresa, sino que ayudan mucho al desempleo regional, ¿estaría dispuesto a realizar agrupaciones en caso de que ya no esté en ellas como método para contrarrestar las crisis y encontrara apoyo para el crecimiento económico y organización estructural?

*“Ya en el sector hay varias agrupaciones, ellas ayudan mucho al desarrollo de la actividad y se dan charlas y congresos, eso fortalece al sector y hace que uno no se sienta solo, si se da la oportunidad a mí me gustaría estar en una de ellas”*

Nos permitiría trabajar en el proceso de reestructuración comercial de su empresa, haciendo un análisis puntual de la situación comercial y generando ideas que podrían ayudar al crecimiento y fortalecimiento de esta con métodos de marketing y distribución

*“Claro que sí, todo lo que sea necesario para que el negocio crezca”*

---

Fuente; Autor

**Imagen 10:** Cotización de etiquetado empresa Impresmed



**COTIZACIÓN**  
**428**

Fecha: Medellín 22 de mayo del 2019

Reciban un cordial saludo. Para nosotros es muy grato ponernos a su servicio en la producción del producto (s) requerido. A continuación damos respuesta a su solicitud.

**Señores: Praxedes Urango Melendez**

**E-mail: prauram24@hotmail.com**

Referencia	TAMAÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Etiqueta adhesivo corriente	7*10	1000	350	350.000
Etiqueta adhesivo corriente <u>laminado</u>	7*10	1000	450	450.000

**NOTA:**

- Estos valores no incluyen IVA
- El tiempo de entrega será a convenir
- Si varían las condiciones de ésta cotización, variará a su vez el valor de la misma

**Atentamente: Fernando Quintana**  
**Teléfono: 584043 – 318 492 0200**

Fuente: Investigación del Autor

**Imagen 11:** Cotización de etiquetado empresa Rocco Graficas

Señor(es):

Praxedes Urango Melendez <PRAURAM24@hotmail.com>



Cotización No. **A - 2884**

Fecha: **14-may.-19**

**Etiquetas Autoadhesivas**

Tamaño: 20 x 10 cms.

Impresión: 4 x 0 Tintas.

Papel: Adhesivo de seguridad

Acabados: refilado. + Brillo UV total 1 lado.

Cantidad	VI. Unitario	VI. Total
1.000	\$ 321	\$ 321.000 +IVA

**Notas:**

- Por favor agregar el **19% de IVA** a estos precios.
- **El arte final para impresión es entregado por el cliente.**
- Forma de pago: 50% antes-50% entrega
- Esta cotización tiene vigencia de 15 días calendario.

Cordialmente,  
**Andres Correa C.**  
Departamento Comercial.

Fuente: Investigación del Autor

Imagen 12: Cotización de etiquetado empresa; Graficas El Buho



Fuente: Investigación del Autor

**Imágenes 13, 14, 15 y 16:** Fotografías suministradas por la microempresa “La Reina” de la cosecha de miel de abejas de abril de 2019

Imagen: 13



Imagen 14



Imagen: 15



Imagen 16



## REFERENCIAS

- Agronegocios. (25 de 04 de 2018). Recuperado el 04 de 06 de 2019, de <https://www.agronegocios.co/aprenda/la-produccion-de-miel-en-el-pais-crecio-636-2717911>
- Aponte, C., & Arteaga, M. (2011). *Universidad de la Salle*. Recuperado el 06 de 2019, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2801/T11.11%20A44d.pdf?sequence=1>
- Balaguera, A., & Sierra, O. (2011). *Universidad de la Salle*. Recuperado el 06 de 2019, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3413/T11.11?sequence=1>
- Banco Agrario de Colombia. (26 de 03 de 2019). *Banco Agrario de Colombia*. Recuperado el 15 de 06 de 2019, de <https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Paginas/Entidad.aspx>
- Banco Agrario de Colombia. (2019). *www.bancoagrario.gov.co*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de <https://www.bancoagrario.gov.co/Documents/TasasTarifas/Credito.pdf>
- Bell, M. (1982). *Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias* (Segunda ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: Continental SA de CV. Recuperado el 25 de 06 de 2019, de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Bradbear. (2005). *APICULTURA CAMPESINA UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO RURAL EN OCAMONTE, SANTANDER*. Recuperado el 26 de 06 de 2019, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12407/BarraganRiveraMiguelAngel2014.pdf;jsessionid=C5142EA3A6F49592501B9BBB0482A4CD?sequence=1>
- Cadena Apícola. (2019). Recuperado el 06 de 06 de 2019, de <https://conectarural.org/sitio/cadena/apicultura>
- Castell, F. (2015). *Universidad Miguel Hernandez De Helche*. Recuperado el 06 de 2019, de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3695/1/CASTELL%20AGULL%C3%93%20FRANCISCO.pdf>
- Colmont, M., & Landaburu, E. (2014). *Universidad Politecnica Salesiana*. Recuperado el 06 de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6149/1/UPS-GT000528.pdf>
- DANE. (2019). Bogota, Colombia. Recuperado el 26 de 06 de 2019, de <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Poblaciones/POBLACION%20Y%20CULTURA.pdf>
- Diazgranados, Fabio. (15 de 04 de 2019). *Abejas en la Agricultura*. Recuperado el 06 de 06 de 2019, de <https://abejasenagricultura.org/la-dulce-vision-de-la-apicultura-en-colombia/>
- El Proceso de ventas*. (2018). Recuperado el 08 de 06 de 2019, de <https://vilmanunez.com/ejemplos-de-kpis/>
- El Tiempo. (08 de 07 de 2018). Recuperado el 05 de 06 de 2019, de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-abejas-produciran-tres-mil-toneladas-de-miel-en-el-pais-en-2018-240766>
- El Universal. (29 de 08 de 2018). Recuperado el 04 de 06 de 2019, de <https://www.eluniversal.com.co/regional/cordoba-dejara-de-producir-50-toneladas-de-miel-de-abejas-286239-PUEU403194>
- El Universal. (18 de 02 de 2019). Recuperado el 19 de 05 de 2019, de <https://www.eluniversal.com.co/regional/muerte-de-500-mil-abejas-disminuye-produccion-de-miel-en-cordoba-MF777970>

- FAO. (2017). *Conceptos de Apicultura*. Recuperado el 17 de 07 de 2019, de <http://www.fao.org/3/y5110s/y5110s0e.htm>
- Galve, C. (2014). Recuperado el 06 de 2019, de [http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/6380/1/Plan%20de%20marketing\\_lanzamiento%20de%20un%20nuevo%20producto\\_Reebok%20Energy\\_TFG\\_Carlos%20Galve%20Espinoasa.pdf](http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/6380/1/Plan%20de%20marketing_lanzamiento%20de%20un%20nuevo%20producto_Reebok%20Energy_TFG_Carlos%20Galve%20Espinoasa.pdf)
- Gobernacion de Cordoba. (21 de 03 de 2019). *Gobernacion de cordoba*. Recuperado el 06 de 06 de 2019, de <https://lavanadecordoba.com/gobernacion-de-cordoba-continua-fortaleciendo-la-apicultura-en-el-departamento/>
- Hernandez, G., & Novoa, J. (2011). *Universidad de la Salle*. Recuperado el 06 de 2019, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4782/T17.11;jsessionid=C335D1376C1D1A3CB2B2BCD4B5C55452?sequence=1>
- Kotler, & Armstrong. (2007). *Marketing* (Decimoprimer ed.). Monterrey, Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 25 de 06 de 2019, de <https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>
- Kotler, P. (2001). *Herramientas del Marketing*. Ciudad de Mexico, Mexico. Recuperado el 25 de 06 de 2019, de <https://www.esic.edu/rethink/2018/01/17/marketing-destino-alguna-parte/>
- Kotler; Armstrong. (1998). *Mercadotecnia*. Recuperado el 25 de 06 de 2019, de <https://es.slideshare.net/EnriqueMoralesBonilla/posicionamiento-del-producto-o-servicio-al-mercado-meta-27587451>
- L. R. (01 de 06 de 2019). (P. Urango, Entrevistador) Cerete, Cordoba, Colombia. Recuperado el 01 de 06 de 2019
- Lamb, Charles; Hair, Joseph; McDaniel, Carl;. (2002). *Marketing* (Sexta ed.). International Thomson Editores S.A. Recuperado el 17 de 06 de 2019, de <https://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- Lopez, A. (2012). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Recuperado el 06 de 2019, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3110/1/T1146-MBA-Lopez-Proceso.pdf>
- Mercado Apicola Internacional. (23 de 07 de 2018). *Mercado Apicola Internacional*. Recuperado el 19 de 05 de 2019, de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_cicpes\\_instdeconomia\\_sanchez\\_mercado\\_apicola\\_internacional.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_cicpes_instdeconomia_sanchez_mercado_apicola_internacional.pdf)
- Ministerio de Agricultura. (12 de 03 de 2019). *CADENA PRODUCTIVA DE LAS ABEJAS Y LA APICULTURA*. Recuperado el 07 de 06 de 2019, de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Documentos/2018-12-30%20Cifras%20sectoriales.pdf#search=miel>
- Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural. (2019). *Observatorio Agrocadenas Colombia*. Recuperado el 06 de 06 de 2019, de [https://bancayagro.files.wordpress.com/2008/06/caracterizacion\\_abejas2.pdf](https://bancayagro.files.wordpress.com/2008/06/caracterizacion_abejas2.pdf)
- OMS. (11 de 02 de 2000). *Comisión del codex alimentarius*. Recuperado el 17 de 06 de 2019, de [http://www.fao.org/tempref/codex/Meetings/CCS/ccs7/S00\\_03s.pdf](http://www.fao.org/tempref/codex/Meetings/CCS/ccs7/S00_03s.pdf)
- Pliego , E., Rochac, J., & Tobar, M. (2011). *Universidad Dr Jose Matias Delgado*. Recuperado el 06 de 2019, de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADPP0000984.pdf>

- Pulido, L. (11 de 2012). *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 06 de 2019, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15034/GiraldoOtaloraCarolina2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rico, C. (2010). *Universidad de la Salle*. Recuperado el 06 de 2019, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4103/T11.08%20A93p.pdf?sequence=1>
- Salazar, L. (2013). *Universidad Nacional de la Plata*. Recuperado el 06 de 2019, de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38114/Documento\\_completo.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38114/Documento_completo.pdf?sequence=3)
- Sanchez, Eduardo. (2015). *CICLO DE VIDA DE PRODUCTO, MODELOS Y UTILIDADES PARA EL MARKETING*. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud.: <http://www.calatayud.uned.es/web/actividades/revista-anales/21/03-10-EduardoSanchezHernando.pdf>
- Sandhusen L. , Richard;. (2002). *Mercadotecnia* (Primera ed.). Compañía Editorial Continental. Recuperado el 17 de 07 de 2019, de <https://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- Semana. (08 de 05 de 2019). Recuperado el 06 de 06 de 2019, de <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/en-colombia-no-desaparecen-las-abejas-crece-su-produccion/44098>
- Stanton; Etzel; Walker;. (1994). Recuperado el 25 de 06 de 2019, de <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Villa, A. (2012). *Universidad Tecnologica de Pereira*. Recuperado el 06 de 2019, de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf>