

PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL  
PRODUCTO PANELA REAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

MANUEL ALBERTO MARTÍNEZ MEDINA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2007

PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL  
PRODUCTO PANELA REAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

MANUEL ALBERTO MARTINEZ MEDINA  
Cod. 11001277

Trabajo de grado para optar  
al título de Administrador de Empresas

Director  
GUILLERMO ÁVILA VARGAS  
Administrados de Empresas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2007

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma Asesor metodológico

Ciudad y fecha (día, mes año)

## **DEDICATORIA**

A Dios, fuente de todo conocimiento y sabiduría. A mi madre por ser mi apoyo permanente y su amor incondicional.

MANUEL

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores de la Universidad de la Salle, por sus enseñanzas.

Al profesor GUILLERMO ÁVILA, LUIS EDUARDO MUTIS Y RÓMULO CAMPO  
por la paciencia y aportes en la revisión y corrección de este material.

MANUEL

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
1. TEMA .....	17
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	17
1.4 TÍTULO.....	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
2.1 PLANTEAMIENTO .....	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
3. OBJETIVOS .....	21
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
3.3 PROPÓSITOS .....	22
3.4 RESULTADOS ESPERADOS .....	22
3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS .....	22
4. JUSTIFICACIÓN.....	24
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO.....	25
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	33
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
6.1 TIPO DE ESTUDIO .....	39
6.1.1 Población.....	39
6.1.2 Muestra.....	39
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	39
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN..	39
6.3.1 Fuentes primarias.....	39
6.3.2 Fuentes secundarias.....	39

7. OPORTUNIDAD PARA EL PRODUCTO PANELA REAL.....	42
7.1 SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA BOGOTANA.....	42
7.1.1 Panorama económico de Bogotá .....	42
7.1.2 Panorama del mercado de la panela .....	51
7.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA PANELAGRO SANCARLOS EN EL MERCADO BOGOTÁNO .....	56
8. MARKETING ESTRATÉGICO .....	58
8.1 CONSUMIDOR.....	58
8.1.1 Análisis del cliente.....	74
8.2 MERCADO.....	82
8.2.1 Tamaño del mercado .....	82
8.2.2 Análisis de la competencia .....	84
8.2.3 Expectativas del sector panelero.....	103
8.3 ASPECTOS LEGALES .....	104
8.3.1 Requisitos legales para la comercialización de Panela. ....	104
8.3.2 Vigilancia de la Calidad de la Panela.....	105
8.3.3 Organismos gubernamentales .....	106
8.4 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO .....	108
8.4.1 Marketing táctico.....	108
9. RESULTADOS FINANCIEROS .....	119
9.1 PRESUPUESTOS .....	119
9.1.1 Presupuesto de ventas.....	119
9.1.2 Presupuesto de Costos .....	119
9.1.3 Presupuesto de marketing.....	120
9.1.4 Punto de equilibrio .....	122
9.1.5 Estado de resultados.....	122
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
10.1 CONCLUSIONES.....	124
10.2 RECOMENDACIONES.....	126

BIBLIOGRAFÍA.....127



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 . Estimación del consumo aparente de panela en Colombia	19
Tabla 2 Percepción sobre calidad de vida	47
Tabla 3 Cantidad de panela por referencia	57
Tabla 4 Pertenencia del establecimiento de comercio	63
Tabla 5 Venta de panela en el establecimiento	64
Tabla 6 Lugar donde se adquiere el producto para la venta	65
Tabla 7 Tamaños de panela más vendidos	66
Tabla 8 Cantidad de panelas adquiridas por cajas	68
Tabla 9 Factores de influencia en la decisión de compra	69
Tabla 10 Factores de influencia observados por los tenderos en los clientes del negocio	70
Tabla 11 Actividades de promoción realizadas por el tendero	71
Tabla 12 Marcas de panela reconocidas por el tendero	72
Tabla 13 Potencial de mercado	83
Tabla 14 Pronóstico de ventas para la panela Real con el 100% de la capacidad.	84
Tabla 15 Factores que influyen sobre el precio de la panela	85
Tabla 16 Causas de variación de los precios	85
Tabla 17 Influencia de las variaciones del precio de la panela	86
Tabla 18 Influencia del alcohol carburante en la producción de panela	87
Tabla 19 Influencia sobre el precio de la panela	88
Tabla 20 Percepción sobre la cadena de comercialización de la panela	89
Tabla 21 Grado de importancia que le da el productor al valor nutricional de la panela	90
Tabla 22 Percepción sobre las utilidades percibidas con la producción	91
Tabla 23 Base para establecer los precios de la panela	92

Tabla 24 Política de los distribuidores para adquirir el producto	93
Tabla 25 Percepción sobre la influencia del alcohol carburante sobre la comercialización de panela.	94
Tabla 26 Influencia de la presentación del producto en el precio	95
Tabla 27 Valor agregado del distribuidor	96
Tabla 28 Porcentaje de utilidad aplicado por los mayoristas	97
Tabla 29 Temporada de alza de la panela	98
Tabla 30 Participación Departamental por área y producción nacional año 2005	99
Tabla 31 Existencias por cajas de panela	113
Tabla 32 Presupuesto de ventas	114
Tabla 33 Variación de precios de la panela 1999-2006	116
Tabla 34 Presupuesto de ventas	119
Tabla 35 Presupuesto de costos promedio de producción para 24.000 unidades de panela mes	119
Tabla 36 Presupuesto de marketing	120
Tabla 37 Aportes parafiscales	121
Tabla 38 Prestaciones sociales	121
Tabla 39 Total salarios y aportes vendedor	121
Tabla 40 Estado de resultados	122

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1 Proyección de la población de Bogotá por localidades	45
Grafico 2 Porción de emigrantes de Bogotá, según zona de residencia actual.	46
Gráfico 3 Pertenencia del establecimiento de comercio	64
Gráfico 4 Venta de panela en el establecimiento	65
Gráfico 5 Lugar donde se adquiere el producto para la venta	66
Gráfico 6 Tamaños de panela más vendidos	67
Gráfico 7 Cantidad de panelas adquiridas por cajas	68
Gráfico 8 Factores de influencia en la decisión de compra	69
Gráfico 9 Factores de influencia observados por los tenderos en los clientes del negocio	70
Gráfico 10 Actividades de promoción realizadas por el tendero	71
Gráfico 11 Marcas de panela reconocidas por el tendero	72
Gráfico 12 Factores que influyen sobre el precio de la panela	85
Gráfico 13 Causas de variación de los precios	86
Gráfico 14 Influencia de las variaciones del precio de la panela	87
Gráfico 15 Influencia del alcohol carburante en la producción de panela	87
Gráfico 16 Influencia sobre el precio de la panela	88
Gráfico 17 Percepción sobre la cadena de comercialización de la panela	89
Gráfico 18 Grado de importancia que le da el productor al valor nutricional de la panela	90
Gráfico 19 Percepción sobre las utilidades percibidas con la producción	91
Gráfico 20 Base para establecer los precios de la panela	92
Gráfico 21 Política de los distribuidores para adquirir el producto	93
Gráfico 22 Percepción sobre la influencia del alcohol carburante sobre la comercialización de panela.	94
Gráfico 23 Influencia de la presentación del producto en el precio	95

Gráfico 24 Valor agregado del distribuidor	96
Gráfico 25 Porcentaje de utilidad aplicado por los mayoristas	97
Gráfico 26 Temporada de alza de la panela	98
Gráfico 27 Participación según el tamaño, de los trapiches fabricantes de panela en Colombia	101

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Datos localidad Suba	48
Figura 2 Cadena Agroalimentaria de la panela en Colombia	54
Figura 3 Formato encuesta a tenderos y distribuidores	59
Figura 4 Presentación del producto	110
Figura 5 Presentación del empaque.	111

## INTRODUCCIÓN

Villeta es tradicionalmente una población de Cundinamarca dedicada a la producción de panela en Colombia. Si bien su producción es reconocida en el mercado bogotano, existe dificultad para comercializar los productos directamente a los tenderos y minimercados, pues la influencia de intermediarios es alta debido a que no se practican estrategias de comercialización directa y se desconocen factores de planeación de mercados que son importantes para lograr la venta directa del producto.

Es así como surge la oportunidad para proponer la comercialización directa del producto "Panela Real" a tenderos de la ciudad de Bogotá, tomando como referencia inicial la localidad de Suba debido a su alta concentración de habitantes en los estratos 1,2 y 3 catalogados como los más consumidores del producto panela, según datos de Fedepanela.

Tomando en cuenta el vínculo familiar del investigador de este proyecto, con una de las empresas productoras de la población de Villeta, se plantea la realización de un Plan de Marketing, que incluye un estudio de mercados que permita conocer las posibilidades del producto "Panela Real" perteneciente a la empresa "Panelagro San Carlos E.A.T" en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Suba. Debido a la gran población bogotana y de igual manera al gran grupo de empresas dedicadas a la venta al detal de productos alimenticios, se elige dirigir el estudio a la localidad de Suba, por considerarse que presenta un gran tamaño en el número de habitantes, y a su vez la posibilidad de que el producto tenga mayor demanda en esta zona.

De esta manera, en los primeros siete capítulos del trabajo se plantea el problema de investigación, los objetivos, hipótesis, marco de referencia, y el diseño

metodológico necesarios para orientar el desarrollo del proyecto.

En el capítulo ocho se da inicio al desarrollo del plan de marketing, tomando como principal modelo el propuesto por el autor Vicente Ambrosio, en su texto “Plan de Marketing paso a paso”, donde se presenta un esquema sencillo y aplicable al producto “Panela Real”.

En el capítulo ocho se presenta un análisis de la situación tanto del sector panelero como de la economía general del País. Se destaca que este sector es el segundo de mayor influencia en la economía de los pequeños agricultores y productores, pero que últimamente se ha visto afectado por la baja oferta de caña de azúcar para la producción de panela. Esto a causa de la proliferación del alcohol carburante, el cual es fabricado con caña, y al parecer las utilidades son mayores por la venta de la caña que por la fabricación de panela, por lo que el producto panela se ha encarecido y escasea en el mercado.

De lo anterior se vislumbra una oportunidad para comercializar el producto en Bogotá, directamente traído desde Villeta, pretendiendo con esto lograr un crecimiento en ventas y mayores utilidades por la venta del producto “Panela Real”.

En este mismo capítulo se plantea el objetivo de vender 24.000 unidades del producto “Panela Real” en las referencias Kilo, libra y panelin  $\frac{3}{4}$ , en la zona de Suba de la Ciudad de Bogotá.

En el capítulo nueve, se presentan los apartes correspondientes al Marketing Estratégico, lo que incluye una descripción del consumidor, del mercado de la panela y los niveles estimados de demanda del producto. En este aparte se resalta que el consumidor del producto “Panela Real” son los tenderos de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.

El capítulo diez describe las tácticas de marketing en cuanto a producto, distribución, promoción y precio. De este aparte llama la atención que los precios del producto no permiten que se diseñen estrategias para incentivar ventas, dada la alta influencia del mercado a causa de la escasez de materia prima.

Finalmente, en el capítulo once se presentan los aspectos financieros derivados del plan de marketing, como son los presupuestos de ventas y costos, las necesidades de inversión en las estrategias de marketing y las utilidades esperadas con la venta de 24.000 unidades de panela al mes.

Los resultados del trabajo tienen significación para la Empresa Panelagro San Carlos E.A.T, quienes lo tomarán en cuenta los resultados para ejecutar su ingreso al mercado bogotano. También, este trabajo es de utilidad para otras empresas y estudiantes que deseen ejecutar estudios de similares características.



## **1. TEMA**

Área de mercados- Plan de marketing - Estudio de mercado

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Alta gerencia empresarial

### **1.2 SUB - LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Plan de desarrollo empresarial

### **1.3 RELACIÓN DEL TEMA CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La toma de decisiones en pro del crecimiento o emprendimiento empresarial, es la razón de ser del ejercicio profesional del Administrador de Empresas. Mediante el trabajo de campo en una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de panela en Villeta Cundinamarca, se percibe una oportunidad para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera para profesional en Administración de Empresa mediante el diseño de un plan de marketing que permita contribuir a la ampliación del mercado de este negocio. Esto a través de la utilización y aplicación de las herramientas para el estudio de mercados y el diseño de objetivos y estrategias de marketing en pro del crecimiento comercial de la misma y posible generación de empleo.

### **1.4 TÍTULO**

**PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PANELA REAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 2.1 PLANTEAMIENTO

La existencia de una empresa familiar de producción de panela, que actualmente funciona en Villeta Cundinamarca, con la cual se tiene vínculo y especial interés en su crecimiento, es el origen del presente proyecto de investigación. La relación entre el autor y la empresa es de tipo familiar, por tanto se cuenta con fácil acceso a la información que se necesita para culminar este trabajo.

La empresa Panelagro San Carlos E.A.T, tiene 5 años de funcionamiento en el mercado. Sin embargo, su mercado, no pasa de suministrar el producto a tenderos de la zona de Villeta Cundinamarca y a comerciantes mayoristas que vienen de ciudades como Bogotá y regiones aledañas. En vista de esta situación, se percibe la necesidad de ampliar el mercado a otras zonas del país, sugiriendo la comercialización del producto directamente en la Ciudad de Bogotá como una alternativa viable, dada su cercanía al pueblo donde se produce la panela.

Pero la sola intención de querer ampliarse a otras zonas no es suficiente para garantizar la entrada a un mercado tan difícil como el Bogotano. En este sentido, los propietarios del negocio carecen de información para anticiparse a las posibilidades que puede tener su negocio. Esta carencia obedece a que no tienen instrucción sobre el tema de mercados y por tanto no hay constancia sobre la importancia de realizar un estudio para conocer las oportunidades del producto en Bogotá, y de esta manera saber si la empresa cuenta con la capacidad para satisfacer la demanda, y establecer si es o no viable el mercado dadas las condiciones para competir. De igual manera, con el estudio de mercados se planea el diseño del Plan de Marketing a ejecutar para la comercialización del producto “Panela Real”.

La hipótesis del crecimiento en ventas del producto “Panela Real” se fundamenta

en el crecimiento del sector y que según el Observatorio Agrocadenas<sup>1</sup>, adscrito al Ministerio de Agricultura, el consumo aparente de una tasa de 3,3% anual entre 1994 y 2004, pasando de 1.237.328 Tm. en 1994 a 1.691.525 Tm. en 2004.

**Tabla 1 . Estimación del consumo aparente de panela en Colombia**

<b>Año</b>	<b>Producción<sup>1</sup> (Tm)</b>	<b>Importaciones (Tm)</b>	<b>Exportaciones (Tm)</b>	<b>Consumo Aparente (Tm)</b>	<b>Consumo Percápita (Kg/Hab)</b>
<b>1990</b>	1.092.629				
<b>1991</b>	1.092.551	9	1.198	1.091.363	30,6
<b>1992</b>	1.175.648		1.780	1.173.868	32,2
<b>1993</b>	1.236.794	3	1.224	1.235.573	33,3
<b>1994</b>	1.239.403		2.074	1.237.328	32,7
<b>1995</b>	1.254.779	19	2.814	1.251.983	32,5
<b>1996</b>	1.251.751	5	975	1.250.781	31,8
<b>1997</b>	1.289.515	2	1.333	1.288.184	32,2
<b>1998</b>	1.309.679	1.039	947	1.309.771	32,1
<b>1999</b>	1.301.946	4.315	1.373	1.304.888	31,4
<b>2000</b>	1.301.503	3.801	4.724	1.300.579	30,7
<b>2001</b>	1.436.838		5.434	1.431.405	33,2
<b>2002</b>	1.587.893	20	3.581	1.584.332	36,1
<b>2003</b>	1.657.431		5.346	1.652.085	37,1
<b>2004</b>	1.696.186	40	4.430	1.691.796	37,3
<b>2005</b>	1.697.114	34	3.829	1.693.319	36,8

Fuentes: Ministerio de Agricultura y DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Por otra parte el consumo por cada habitante que en 1994 era de de 32,7 Kg./Hab., pasa a ubicarse en el año 2004 en 37,3 Kg/Hab.

Según cifras de la FAO, 25 países en el mundo producen panela y Colombia es el segundo productor después de la India. Para el periodo 1998-2002, la India concentró el 86% de la producción mundial, mientras que Colombia cerca del 13,9%.

<sup>1</sup> Disponible en: [www.Agrocadenas.gov.co](http://www.Agrocadenas.gov.co)

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿El Plan de Marketing para comercializar el producto Panela Real planteado en este proyecto, garantiza la consecución del objetivo de poner 24.000 unidades del producto mensuales en la ciudad de Bogotá?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Plan de Marketing para comercializar el producto “Panela Real” en la ciudad de Bogotá a fin de vender 24.000 unidades mensuales.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar las características de la industria de la panela en Colombia, mediante el análisis de información externa derivada de instituciones como Agrocadenas y Fedepanela, para de esta manera conocer las oportunidades del producto "Panela-Real" en el mercado.

Establecer los aspectos del marketing estratégico, como son el perfil del consumidor, el mercado de la panela en Bogotá y los requisitos para comercializarlo en esta ciudad, mediante la recolección y análisis de información emitida por Fedepanela y otras instituciones.

Desarrollar los puntos pertinentes al marketing táctico, definiendo las tácticas para el producto, la distribución, la promoción y el precio a fin de concretar con esto la manera de lograr los objetivos de marketing.

Plantear las necesidades y resultados financieros del plan de marketing, con la finalidad de conocer sus resultados de lograrse los objetivos.

### **3.3 PROPÓSITOS**

Académicamente, se tiene como propósito ejercer la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos suministrados por la Universidad durante el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas.

En el ámbito profesional, la experiencia adquirida en la ejecución de un estudio de mercados y plan de marketing para una empresa real, específicamente para un producto de consumo masivo, permite ampliar las posibilidades laborales y/o la expectativa de un negocio propio relacionado con el tema.

También, se pretende dejar un aporte valioso para la empresa, de manera tal que sea posible proyectar su crecimiento con base en posibilidades reales.

### **3.4 RESULTADOS ESPERADOS**

Como resultado importante, se espera tener conclusiones que permitan la toma de decisiones respecto a la ampliación del mercado para el producto "Panela-Real". Una vez conocidas las conclusiones del estudio, se propondrán estrategias que permitan poner en el mercado bogotano, 24.000 unidades de producto.

De igual manera, se espera que el desarrollo de este proyecto, permita una experiencia profesional y un requisito para lograr el título como Administrador de Empresas.

### **3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados del estudio serán entregados en físico (tanto impresión empastada del documento, como en medio magnético) a la Universidad de La Salle, en todas las instancias requeridas.

Por otro lado, a la empresa interesada, se le entregará una copia impresa del documento final, y se le prestará la asesoría necesaria para tomar las decisiones pertinentes.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta con las exigencias y expectativas del mercado, para ello, se hace de vital importancia asegurar o predecir el éxito de las empresas mediante el uso de técnicas y herramientas útiles para lograr sus fines<sup>2</sup>. Bajo esta perspectiva, cobra importancia el estudio de mercados y un plan de marketing como herramientas vitales para la toma de decisiones en la iniciación, crecimiento y permanencia de un negocio en el mercado.

Por esta razón, a nivel de teoría, el presente proyecto infiere la aplicación de los conceptos y herramientas del mercadeo, adecuados para lograr tomar decisiones que permitan la expansión de un producto a otras regiones del país. Es así que como profesional en Administración de Empresas, se debe acudir a consultar y aplicar las definiciones de diversos autores para establecer los conceptos apropiados para el desarrollo del trabajo.

En cuanto a la utilización de métodos y herramientas, el estudio de mercados exige necesariamente el diseño de un instrumento, cuya aplicación debe arrojar los resultados necesarios para emanar conclusiones sobre las posibilidades del producto en el mercado al que se quiere llegar. Por otra parte, mediante la observación y análisis, deber ser posible establecer otros criterios del sector que complementen los resultados del estudio y soporten el diseño de estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

A nivel práctico, este trabajo puede ser una contribución al crecimiento comercial de una empresa, y de lograrse esto, al crecimiento también del empleo y de la economía de una región.

---

<sup>2</sup> Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos/13/mercado/mercado.shtml>



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico se fundamenta en el modelo de plan de marketing propuesto por el autor Vicente Ambrosio en su texto “Plan de marketing paso a paso”<sup>3</sup>, del cual a continuación se describe brevemente cada una de sus partes:

**5.1.1 Descripción del plan de marketing.** El plan de marketing se compone de los siguientes aspectos:

**Oportunidad.** Las secciones Situaciones y Objetivos componen la parte del plan llamada oportunidad. El término oportunidad se deriva del latín *opportunus*, que significa conveniente, adecuado. Esta raíz etimológica lleva al concepto empresarial que significa una situación nueva que ofrece una oportunidad conveniente para que la organización traspase sus objetivos rutinarios.

Se debe recordar que el lector del plan de marketing puede ser tanto un tomador de decisiones, como un usuario del plan. En esta parte se indica, también, la integración del plan de marketing con el plan estratégico de la organización.

**Situación.** La situación ubica al lector del plan en el tiempo y en el espacio. Se debe comenzar el texto con una información fundamental: cuál es la razón de ser del plan de marketing.

A continuación, es necesario iniciar la descripción de la situación desde la perspectiva macroeconómica, es decir, con una explicación acerca del clima económico, político y social del país, mostrando por qué este contexto ofrece una

---

<sup>3</sup> AMBROSIO, Vicente. Plan de marketing paso a paso. Bogotá: Pearson Education. 2003.

oportunidad para la organización. La idea es comenzar por el aspecto macro e ir gradualmente afinando para aspectos más micro, es decir, estrictamente relacionados con el producto objeto del plan de marketing.

A continuación, debe anotarse dónde está localizada la organizador en sus mercados estratégicos y áreas de interés.

Después, se explica la posición de la empresa en relación con sus competidores y cómo el lanzamiento o relanzamiento del producto en cuestión ayudará a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Cuando sea nuevo relanzamiento, sería importante adicionar un breve relato de los resultados históricos del producto. Pueden mencionarse los resultados en términos de ventas (físicas y / o rendimiento) y de ganancias. En esta ocasión, se menciona también la importancia del producto para la empresa.

Si la situación es la de un producto existente, se registra su participación en el total de las ventas y de las ganancias de la empresa, de la división o línea de productos.

Si es un producto nuevo, se habla de las expectativas en cuanto a su participación en las ventas y en las ganancias de la empresa, de la división o línea de productos.

Es muy importante siempre finalizar esta sección con un breve, pero preciso, comentario acerca de la adecuación del producto en relación con la misión y con la visión de la empresa. Obviamente, este comentario se omite en caso de que misión y visión no estén definidas.

Como esta sección va a proporcionar un panorama de oportunidades disponibles,

no hay necesidad de exponer los detalles, aunque éstos sean muy importantes. Estos detalles serán abordados en otras secciones.

**Objetivos.** Esta sección establece el compromiso de la organización en cuanto al producto. Esto significa determinar los compromisos con los cuales cada profesional, involucrado en el producto, se responsabilizará.

Recordemos las diferencias entre objetivos y metas. Un objetivo, en términos generales, es algo que quiere alcanzarse en determinado período. Metas son partes de un objetivo, tanto en términos de la tarea en sí como del plazo de realización.

En términos de marketing, un objetivo es algo que se quiere alcanzar en un determinado período, y que configura la realización de una oportunidad. Un objetivo de marketing puede tomar diferentes formas, como volumen físico de ventas, volumen financiero de ventas, ganancia, porcentaje de aprobación de un candidato a algún cargo público, porcentaje de aprobación pública de determinada iniciativa de gobierno, porcentaje de participación de mercado o porcentaje de personas que asocian la imagen del producto y a atributos de comportamiento.

Los objetivos de marketing son medidas de éxito del plan de marketing. Esos objetivos deben ser evaluados permanentemente, para que contribuyan con alguna retroalimentación para el proceso de planeación de marketing. Esta retroalimentación constante permite que los gestores de marketing puedan reaccionar a las dificultades y, especialmente, tomar medidas preventivas ante los cambios de las condiciones en que el plan de marketing fue elaborado.

Los objetivos de marketing tienen las siguientes características:

- **Mensurabilidad:** necesitan ser cuantificados,

- Identificación en el tiempo: deben estar correlacionados con un plazo específico.
- Definición clara: tienen que ser claros, para que no queden sujetos a interpretaciones.

Debe tenerse siempre en cuenta que los objetivos serán el parámetro utilizado para evaluar los resultados del plan de marketing. Por eso, es necesario tener cuidado con la descripción de un objetivo. Palabras vagas como mejorar, aumentar y maximizar no deben ser utilizadas si no están seguidas de algo que haga de los objetivos medibles, identificables en el tiempo y bien definidos. Un objetivo de marketing debe ser, a un tiempo, un desafío, para motivar, y realista para tener creatividad.

Los plazos, en general, utilizados para definir objetivos varían entre corto plazo (un año), mediano plazo (tres años) y largo plazo (cinco años)

**Marketing estratégico.** En esta parte, los profesionales de marketing describirán la segmentación del mercado, seleccionarán el mercado-objetivo adecuado y demostrarán el posicionamiento del producto. Es la esencia del marketing estratégico, la etapa en que se estudia el mercado, ambiente donde el plan de marketing va a actuar.

Esta parte, también denominada etapa de recolección de informaciones, debe estructurarse muy bien para que el encargado de la planeación pueda elaborar la siguiente parte, Marketing táctico, teniendo como base informaciones precisas y completas.

La parte II, Marketing estratégico, tiende a ser la más difícil de todo el plan de marketing, porque obtener informaciones es una tarea compleja. Para el éxito del plan, debe tenerse en mente que las informaciones correctas, detalladas y

confiables son de extrema necesidad. Estas informaciones pueden marcar la diferencia entre un buen plan o un plan mediocre, que no alcance los objetivos deseados.

La parte II, Marketing estratégico, está compuesta por cuatro secciones: consumidor, mercado, aspectos legales y posicionamiento del producto.

*Consumidor.* El consumidor es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación. Como vimos en la introducción, el modelo de planeación táctica adoptado en este libro, el de las cuatro pes, tiene como objetivo precisamente el consumidor.

Así, la razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al consumidor del producto, objeto del plan de marketing, y el SIM (sistema de información de mercados) es la fuente de las informaciones que lo van a integrar.

Veamos los elementos críticos para entender al consumidor, presentado en forma de preguntas.

Perfil del consumidor: ¿El consumidor es una organización o persona física?, ¿Cuál es su perfil cultural (valores, costumbres)?, ¿Cuál es su perfil social (grupos de referencia, familia, papeles y posiciones sociales)?, ¿Cuál es su perfil personal (edad, ocupación, condiciones económicas, estilo de vida, personalidad)?, ¿Cuál es su perfil psicológico (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes)?

Deseos y necesidades del consumidor. Se relaciona con un producto de la propia empresa o uno de la competencia que está siendo tomado como patrón de excelencia, o benchmark.

¿El está satisfecho con el producto?, ¿Qué le gusta más al consumidor del producto? ¿Qué le gusta menos al consumidor del producto?, ¿Qué le gustaría al consumidor que se modificara en el producto?, ¿Por qué el consumidor consume el producto?

Hábitos de uso y actitudes del consumidor: ¿Cómo compra el consumidor?, ¿Dónde prefiere comprar?, ¿Cómo decide la compra?, ¿Cuánto compra (volumen grande, mediano o pequeño) ?

Papeles en la compra. Recuerde que no siempre quien compra es quien usa el producto. Existen algunas otras variables, definidas por las siguientes preguntas:

¿Quién es el iniciador de la compra?, ¿Quién es el que influencia la compra?, ¿Quién decide que el producto será comprado?, ¿Quién es el comprador?, ¿Quién es el usuario del producto?

*Mercado.* Informaciones basadas en datos y hechos son fundamentales para que el encargado de la planeación pueda crear tácticas identificadas con la realidad del mercado. Una de las causas de fracasos de planes de marketing es exactamente la disponibilidad muy limitada de informaciones Y hay algo peor, cuando están disponibles, estas informaciones no siempre son dignas de confianza. En la mayoría de las veces no están completas. Debido a estas dificultades, la sección 4 es, posiblemente, la más difícil del plan de marketing.

Con todo, como la falta de informaciones puede hacer con que encargado de la planeación elabore su plan sobre premisas incorrectas - lo que llevaría al fracaso total o por lo menos parcial-, todo el tiempo, esfuerzo y recursos financieros utilizados en el desarrollo de informaciones útiles tienen retorno elevado. Vale la pena incluso reducir un poco la velocidad de elaboración del plan para obtener informaciones que realmente sean dignas de confianza. Este tipo del medidas

economiza mucho tiempo futuro y, particularmente, gastos inútiles durante la implementación del plan.

No puede olvidarse de anotar la fuente y la fecha de toda información, de modo que se tenga el máximo de control posible sobre las bases de datos y hechos.

*Aspectos legales.* En esta sección se busca identificar las exigencias legales sobre el producto enfocado en el plan de marketing. Las informaciones presentadas en este tema tienen impacto directo en la legalidad y en la responsabilidad del producto, así como en la empresa y en sus ejecutivos. Varios puntos están involucrados aquí, aunque no siempre son necesariamente pertinentes a todos los tipos de productos. Algunos se rigen por exigencias legales mínimas, otros se controlan muy de cerca por órganos reguladores de nivel municipal, departamental, estatal e incluso internacional. Muchas veces no sólo es recomendable sino necesario consultar abogados especializados. Es esencial, también, incluir no sólo informaciones sobre la legislación vigente, sino también datos sobre los posibles cambios que puedan estar siendo estudiados en el poder legislativo, o incluso sobre tendencias mundiales.

*Posicionamiento del producto.* El posicionamiento del producto es un elemento clave en el proceso mercadológico. Finalmente, el posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el producto, y la información que queda en la mente de las personas.

Definir el posicionamiento de un producto es una actividad delicada, que demanda análisis y gran conocimiento sobre el mercado y el consumidor. En la definición de posicionamiento está incluida la decisión en cuanto a los aspectos diferenciales que deberán ser comunicados al mercado.

Esta sección requiere que usted elabore un cuadro que muestre el

posicionamiento de los productos competidores. Lo ideal es que esa información provenga de la investigación del mercado (por ejemplo, investigación de imagen), en la cual se verifica lo que los consumidores piensan de los productos, lo que está en la mente de ellos. Otro método -menos preciso, pero más barato y rápido - puede ser el análisis de la comunicación (por ejemplo, propaganda en televisión y en otros medios, folletos de promoción de ventas, catálogos, textos de asesoría de prensa) de los productos de la competencia efectuada por especialistas, es decir, por profesionales de marketing con la ayuda de los publicistas de la agencia de publicidad que tienen la cuenta de su empresa.

Después de elaborado el cuadro de posicionamientos de los competidores, es necesario formalizar el posicionamiento de su producto con una frase objetiva y breve que describa el concepto del producto. Esta frase deberá sintetizar lo que usted quiere que el consumidor perciba de producto. Será parte fundamental del briefing de comunicación elaborado para la agencia de publicidad que desarrollará todos los materiales de comunicación.

La frase de posicionamiento - en la etapa temprana de desarrollo del producto es el deseo de lo que usted quiere que los consumidores piensen acerca del producto, la imagen deseada, el posicionamiento anhelado. Algunos meses después del lanzamiento del producto, será necesario efectuar una investigación de imagen para verificar el posicionamiento real en la mente de los consumidores.

**Marketing táctico.** Para que el plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas de acuerdo con los plazos previstos.

El marketing táctico contempla las siguientes partes:

*Producto.* El producto es un bien material (tangible) o inmaterial (intangibile) ofrecido a un mercado que busca la satisfacción de un deseo o necesidad.



*Punto de venta.* La P de punto de venta se llama también punto, plaza o incluso distribución. En una forma nemotécnica de referirse a un conjunto complejo de elementos que hacen que el producto esté disponible para el consumidor dónde y cuando él lo desee, y eso incluye elementos importantes como canales de distribución, logística de mercado y las variables que integran los elementos.

*Promoción.* La P de promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado.

*Precio.* La P de precio es un elemento muy complejo y sensible: afecta directamente los ingresos y las ganancias. El precio incluye muchas variables, que van desde los costos del producto hasta el precio para el consumidor, lo cual incluye descuentos y valores de venta para los canales.

*Resultados financieros.* En esta sección se desarrollaran proyecciones financieras para los primeros 12 meses y los primeros 5 años de comercialización del producto. Los resultados financieros presentados deben sintetizarse en un cuadro demostrativo sencillo y objetivo, formado por cuatro puntos: hipótesis económicas, parámetros del producto, estado de perdidas y ganancias y análisis de retorno sobre la inversión.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

**ACCIÓN Y CONTROL:** En esta parte están incluidas las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción decidida.<sup>4</sup>

**CALIDAD DEL PRODUCTO:** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación

---

<sup>4</sup> Ibid, p - 1

y reparación y otros atributos apreciados

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (CVP)** : Curso de las ventas y ganancias de un producto durante la vida del mismo; incluye cinco diferentes etapas.

**COMERCIALIZACIÓN**: Introducción de un nuevo producto al mercado.

**COMPETENCIA**: existe competencia cuando compradores y vendedores tratan de obtener mejores condiciones en el mercado.

**CUESTIONARIO**: Técnica de recolección de la información que consiste en elaborar preguntas y anotar las respuestas.

**DATOS PRIMARIOS**: Datos que se recopilan a través de una investigación original.

**DATOS SECUNDARIOS**. Datos existentes en archivos públicos, bibliotecas y bases de datos.

**DEMANDA**: Es la voluntad y capacidad de pagar una suma de dinero por alguna cantidad de un artículo o servicios determinados.

**DEMANDA TOTAL**: La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquirirá un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

**DESARROLLO DEL MERCADO (market development)**: Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.

**DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**. Las diversas actividades de distribución realizadas

por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias mas adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

**MARKETING ESTRATÉGICO:** Comprende el mercado y el ambiente donde el plan de marketing será puesto en práctica. Se debe segmentar el mercado, seleccionar aquel que será su objetivo y posicionar el producto.<sup>5</sup>

**MARKETING TÁCTICO:** Especifica las características, el precio del producto, la promoción para el mercado objetivo y dónde será distribuido.<sup>6</sup>

**MERCADO:** existe un mercado cuando compradores que deseen cambiar dinero por productos o servicios y entran en contacto con vendedores que deseen cambiar productos o servicios por dinero.

**MERCADO OBJETO.** Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

---

<sup>5</sup> Ibid, p-1

<sup>6</sup> Ibid, p-1

MERCADO META. Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

MERCADO POTENCIAL. Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

NICHOS: En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades.

OBSERVACIÓN: Técnica que consiste en obtener datos sobre la conducta de compra de las personas a partir de ver lo que hacen, en lugar de basarse en sus respuestas.

OFERTA: Cantidad de mercancía que pueden ser vendidas a diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad.

OPORTUNIDAD. Se relaciona con la situación y los objetivos. Estos dos aspectos indican lo que está sucediendo, es decir, para qué sirve el plan y en qué contexto está.<sup>7</sup>

PLAN DE MARKETING: Plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing. Este, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad.

Por ejemplo, considere el lanzamiento de un champú. La gerencia de productos

---

<sup>7</sup> Ibid, p-1

coordina la elaboración del plan de marketing del producto, un director o gerente de marketing lo aprueba, el departamento de compras adquiere los componentes, diferentes empresas los suministran, una industria fabrica el champú, el equipo de ventas negocia y vende el producto, una agencia de publicidad desarrolla la propaganda de la marca, una o varias empresas de transporte entregan el producto físico, el gobierno recauda impuestos, el departamento de finanzas mide los resultados financieros, la dirección evalúa el desempeño del producto y, finalmente, el consumidor - objetivo central de todo ese proceso - satisface su deseo de tener cabellos más bonitos, limpios y perfumados y, por tanto, queda más contento.<sup>8</sup>

**POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO:** Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.

**PRECIO:** Cantidad de dinero que es ofrecida a cambio de una mercancía.

**PRODUCTO:** Cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo; se incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** División arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo,

**SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO:** Un grupo de personas, equipos y procedimientos trabajando conjuntamente para obtener, analizar, evaluar y distribuir información exacta y en tiempo a los que toman decisiones de mercadeo en una organización<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Ibid, p-2

<sup>9</sup> Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/refin/refin2.shtml>

VENTAJA COMPETITIVA: ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Se trata de una investigación descriptiva dado que se describen en forma gráfica las características y fenómenos del estudio de mercado, se determina la asociación de variables y con base en esto se hacen predicciones<sup>10</sup>.

**6.1.1 Población.** Habitantes y tenderos de la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Suba.

**6.1.2 Muestra.** El método de muestreo es probabilístico aleatorio simple. Para esto se aplicará la fórmula a la población total. Este apartado se presenta en el punto de investigación de mercados. (ver capítulo 9).

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se usa el método deductivo, pues de situaciones generales se llega a explicaciones particulares.

### 6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**6.3.1 Fuentes primarias** Encuesta, la cual será aplicada de forma personal a los tenderos de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.

**6.3.2 Fuentes secundarias.** Se tendrán como base, datos de Agrocadenas, específicamente del producto "panela", de donde se tomaran los puntos mas importantes del desempeño del sector.

---

<sup>10</sup> KINNEAR, Y TAYLOR. Opt. Cit p-127 y 129

También se consultará en otras fuentes de Internet y datos bibliográficos relacionados con el tema.



**PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA COMERCIALIZAR EL  
PRODUCTO “PANELA REAL” EN BOGOTÀ, DE LA EMPRESA PANELAGRO  
SAN CARLOS E.A.T**

Con el fin de iniciar la comercialización del producto panela en la ciudad de Bogotá, se diseña el siguiente plan de marketing:

**Misión.** “Panelagro San Carlos E.A.T, busca satisfacer las necesidades de los consumidores de su producto “panela” a través de la calidad del mismo en cuanto a contenido, valor nutricional y presentación, además de un precio acorde a las expectativas del consumidor. Para esto se trabaja con personal idóneo que contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales, de nuestros clientes y nuestros asociados”.

**Visión.** “En el año 2012, Panelagro San Carlos será la productora y comercializadora de panela con el mayor volumen de ventas de la región de Villeta Cundinamarca, y la mejor en cuanto a infraestructura, producción y calidad del producto, contribuyendo al mejoramiento económico del país”.

## **7. OPORTUNIDAD PARA EL PRODUCTO PANELA REAL**

En este capítulo se describen los aspectos pertenecientes a las oportunidades que actualmente puede ofrecer el mercado Bogotano, para el producto “Panela real”, iniciando esto con un análisis de la situación económica actual en Bogotá, y describiendo la situación del sector panelero en general.

De esto se destaca que el producto tiene grandes oportunidades para incursionar directamente en el mercado bogotano, con el producto panela real, dado que escasea en mercado por la proliferación del alcohol carburante.

### **7.1 SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA BOGOTANA**

**7.1.1 Panorama económico de Bogotá.** Según la Cámara de Comercio<sup>11</sup>, entre las regiones de América Latina, Bogotá - Cundinamarca es una de las más importantes en cuanto a producto interno bruto (US \$23.297 millones en el 2006), superando a ciudades como Caracas, Curitiba y Brasilia. Produce aproximadamente el 9% del PIB de la Comunidad Andina y supera a economías como la de Uruguay, Costa Rica, Bolivia o Paraguay.

En Bogotá y Cundinamarca viven 6,5 millones de personas (el 21% de la población colombiana), lo cual revela la importancia del mercado potencial para la realización de inversiones productivas y la ubicación estratégica de negocios. Así mismo, es la región con mayor contribución (27,5%) al PIB nacional, cifra que es superior a la participación de Antioquia (15%) y Valle del Cauca (11%). Así mismo, en la región se localizan 235.000 empresas, el 31% de las existentes en el país. Como resultado, Bogotá y Cundinamarca concentran más del doble de las

---

<sup>11</sup> COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca. 2006. p-5

empresas existentes en Antioquia y aproximadamente tres veces más que las del Valle del Cauca.

En Bogotá se encuentran localizadas cerca de 5043 de las multinacionales que operan en el país, lo cual convierte a la región en el centro de gestión más importante para este tipo de empresas.

Las ramas de actividad económica que evidenciaron un mayor dinamismo en el 2006 en relación con el 2005 fueron la construcción (12.1%), seguida del comercio, reparación, restaurante y hoteles (9.4%) y servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (8.4%); las ramas de actividad económica menos dinámicas fueron explotación de minas y canteras (2.4%), agropecuario, silvicultura, caza y pesca (2.8%) y electricidad, gas y agua (3.2%), estos sectores menos dinámicos crecieron por debajo del Producto Interno bruto.<sup>12</sup>

La región se caracteriza por tener la estructura productiva más diversificada del país, y al igual que las principales regiones del mundo, con tendencia a la terciarización: según las cuentas nacionales departamentales del DANE para el 2006, las actividades de servicios contribuyen con el 70% del total del PIB de la región. El sector servicios incluye una amplia gama de actividades tradicionales (servicios inmobiliarios, sociales y comunitarios, entre otros) y avanzadas como telefonía y software. El sector industrial es el segundo en participación en el PIB de la ciudad (17%): entre las principales ramas de la actividad industrial se encuentran la producción de alimentos, bebidas y tabaco, productos químicos, confecciones y textiles y productos de cuero y la cadena metalmecánica, entre otras.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid, P-5

<sup>13</sup> Ibid, p-6

En el 2006, al igual que lo ocurrido en la nación, la economía de Bogotá y Cundinamarca registró un crecimiento importante: en ese año, la región creció 3,95%, cifra similar al registro de Colombia (3,96%).

Entre los factores favorables para el mejor desempeño de la actividad productiva en la región se destacaron: la reducción en la inflación; el crecimiento en actividades productivas como construcción, sector financiero e industria; la estabilidad de las finanzas públicas distritales; y las grandes inversiones realizadas en servicios públicos y domiciliarios en la región.<sup>14</sup>

Se espera que en el 2007, la tendencia en la región se vea reforzada por el mayor dinamismo registrado en la economía nacional en conjunto (al tercer trimestre de 2007, Colombia registraba un crecimiento anual del 5,1%), por los grandes avances registrados en materia de seguridad y por las mejores condiciones para la inversión en proyectos productivos. Además, la reactivación de la demanda externa en Venezuela y Ecuador y el buen comportamiento de las ventas al mercado de Estados Unidos contribuyeron al crecimiento de las exportaciones, en especial las de la industria.<sup>15</sup>

■ **Tendencias demográficas.** Según datos de la Alcaldía mayor de Bogotá<sup>16</sup>, Las proyecciones de población realizadas por el DANE y el DAPD estiman una población de 7'104.145 personas; cifra que corresponde al 15,2% del total de la población nacional.

La tasa de crecimiento anual promedio de la población registrada durante el periodo 1990 – 2005 fue del 2.5%; de mantenerse, la población incrementará cada año en cerca de 154.000 habitantes hasta alcanzar los 7.9 millones de personas en el año 2010.

---

<sup>14</sup> Ibid, p-7

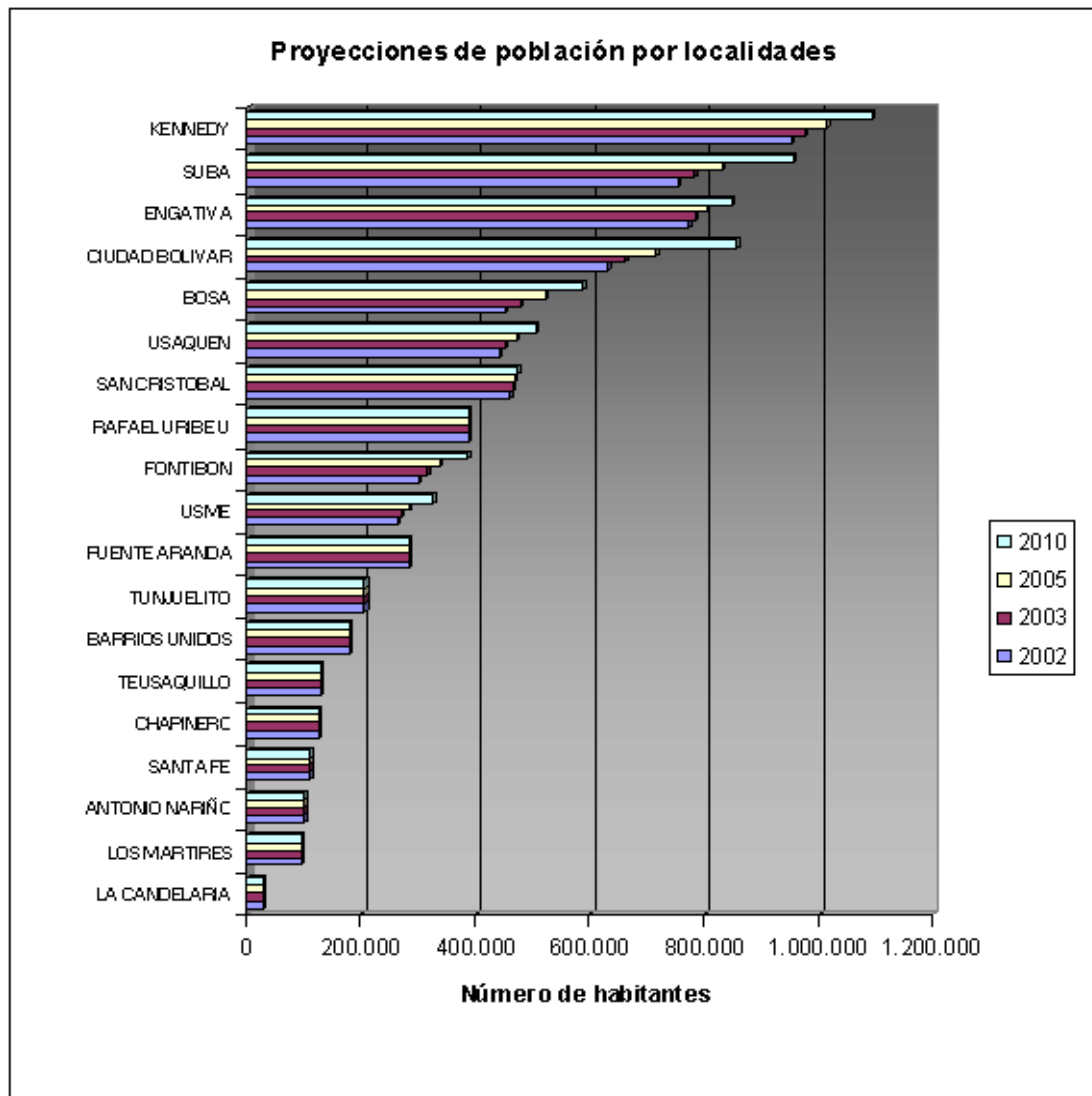
<sup>15</sup> Ibid, p-7

<sup>16</sup> Disponible en:

[http://www.shd.gov.co/portal/page?\\_pageid=53,1766428&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.shd.gov.co/portal/page?_pageid=53,1766428&_dad=portal&_schema=PORTAL)

A este ritmo, la población en edad de trabajar (PET), tendrá un incremento anual promedio de 125.000 personas, lo que implica mayores esfuerzos de la ciudad para absorber los nuevos niveles de oferta laboral.

**Grafico 1 Proyección de la población de Bogotá por localidades**

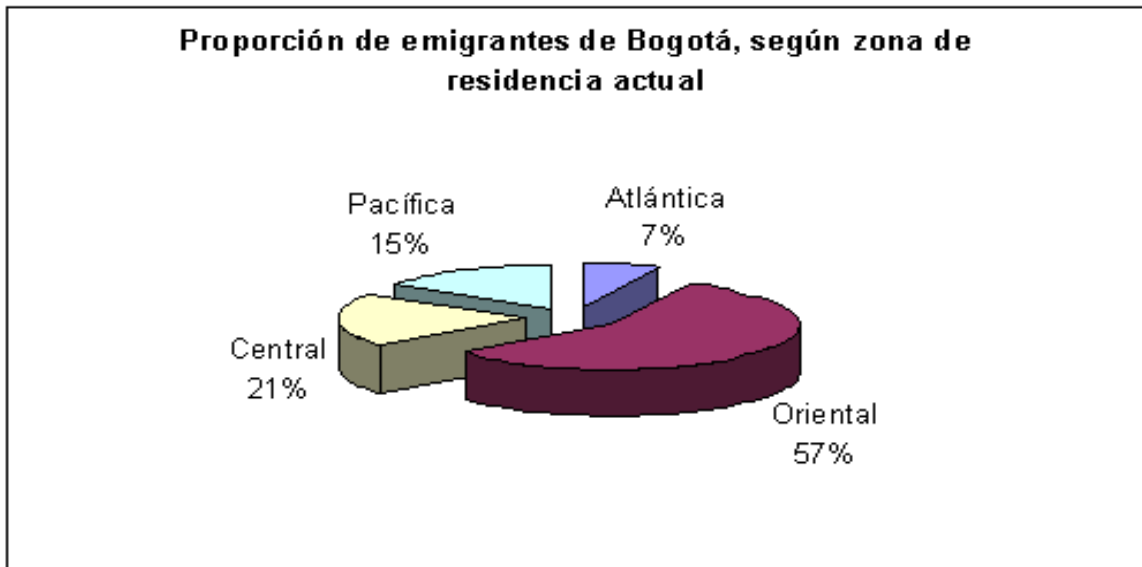


Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá, [www.alcaldíadebogotá.gov.co](http://www.alcaldíadebogotá.gov.co)

*Población emigrante de Bogotá según región de residencia actual.* Hasta el primer trimestre del año 2005, el acumulado de emigrantes de la ciudad alcanzó la cifra de 531.560 personas. El 57% (305.038) se ha radicado en la región Oriental del

país, siendo esta la mayor concentración de emigrantes de la ciudad, seguida por los radicados en la región Central (21%), la región Pacífica (15%), y por último la región Atlántica (7%).

**Grafico 2** Porción de emigrantes de Bogotá, según zona de residencia actual.



Fuente: disponible en: [www.alcaldiadebogota.gov.co](http://www.alcaldiadebogota.gov.co)

■ **Tendencias de estilo de vida.** En Bogotá no se determina un estilo de vida específico y común a todos. Este varía según el estrato socioeconómico dadas las posibilidades de sus habitantes.

Sobre calidad de vida, la Alcaldía mayor, emite datos de una encuesta con los siguientes resultados:

*Percepción sobre Calidad de Vida.* En la tabla 9 se presentan los resultados de una encuesta elaborada por una importante publicación Iberoamericana, en la cual se solicitó a los habitantes de ciudades capitales que dieran su opinión sobre las oportunidades que éstas ofrecen en educación, capacitación, empleo y facilidades

de progreso. En promedio, el 67% de los bogotanos considera que Bogotá es un buen sitio para vivir.

**Tabla 2 Percepción sobre calidad de vida**

<b>Percepción de Calidad de Vida en América Latina</b>	
<b>La ciudad es un buen sitio para vivir</b>	
Montevideo	87%
Sao Paulo	72%
Bogotá	67%
San José de Costa Rica	66%
Buenos Aires	64%
Caracas	53%
Santiago de Chile	37%
Ciudad de México	35%
Quito	23%

Fuente: disponible en: [www.alcaldiadebogota.gov.co](http://www.alcaldiadebogota.gov.co)

**Cambios en los valores culturales.** En la Alcaldía mayor de Bogotá, se establece como información sobre los valores culturales, las percepciones recogidas de los Habitantes de la ciudad sobre valores como la tolerancia, el respeto y la convivencia.


Toda la información presentada pertenece al trabajo de investigación La cultura ciudadana en Bogotá. Resultados de la primera aplicación del sistema de medición. Observatorio de cultura urbana. Comisión de cultura ciudadana Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

Se planteó a la ciudadanía una lista de 23 tipos sociales diversos, preguntándosele a cuáles de ellos no le gustaría tener como vecinos. Los resultados muestran que, sin mayores variaciones en cuanto a estrato, nivel educativo o género, la ciudadanía no quisiera tener como vecinos, en su orden, a drogadictos, paramilitares, guerrilleros, alcohólicos, narcotraficantes, corruptos, prostitutas, indigentes, homosexuales y personas con antecedentes penales. Los homosexuales tienen un menor nivel de rechazo entre los estratos altos, los

jóvenes y los de mayor nivel educativo. Las más toleradas son las personas de una región distinta a la propia, las de color de piel distinto al propio, las de nacionalidad distinta, las de otras religiones, los religiosos, los indígenas, los policías o militares, las familias numerosas y los desplazados. En el caso de los indígenas el nivel de tolerancia es menor entre las personas mayores de 55 años y las de baja escolaridad. Las familias numerosas son menos aceptadas entre personas del estrato 3 y entre los mayores de 55 años, y los policías o militares son menos tolerados en los estratos altos y entre personas de mayor escolaridad. Existe cierto nivel de rechazo de los desplazados como vecinos en el estrato más alto, aunque en las demás categorías predomina la aceptación.

**7.1.2 Panorama general de la localidad de Suba.** Con el Acuerdo 2 de 1992, se constituyó la localidad de Suba, conservando sus límites y nomenclatura, administrada por el Alcalde Local y la Junta Administradora Local, con un total de 11 ediles.

**Figura 1 Datos localidad Suba**

<b>Suba</b>	
<b>Superficie:</b>	43,72 <a href="#">km<sup>2</sup></a>
<b>Población:</b> Total densidad	(est. 2006) 800.000 hab. hab./km <sup>2</sup>
<b>Tipo de localidad:</b>	Mixta
 <p>Ubicación de la localidad en Bogotá</p> <p><a href="#">4°44'27"N, 74°5'2"O</a></p>	

Fuente: Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Suba\\_\(Bogot%C3%A1\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Suba_(Bogot%C3%A1))



La localidad de Suba es la 11ª de las 20 del Distrito Capital de Bogotá. Limita al norte con el municipio cundinamarqués de Chía, al occidente con el municipio de Cota, al oriente con la Autopista del Norte (colindante con la localidad de Usaquén) y al sur con el río Juan Amarillo (con la localidad de Engativá). Su nombre viene probablemente de la lengua muisca Zhuba ("mi rostro" o "mi grano", la quinua).

Geográficamente el territorio posee zona verde, sobre todo en los cerros de Suba y La Conejera, así como pequeñas llanuras que poco a poco la urbanización ha hecho disminuir, sobreviviendo solo al occidente. En el ámbito socio-económico, la localidad tiene una vasta zona residencial, aunque con actividades de industrias, comercio y servicios, sobre todo en la parte sur.

Hoy en día los barrios Villa Maria, La Gaitana, Tibabuyes(rodeando Villa Maria) son algunos de los mas peligrosos de Bogotá, con un índice de violencia representativo del 20% de la capital

Economía: Actualmente las principales actividades de Suba son el cultivo de flores para la exportación, los servicios y especialmente el comercio, destacándose la presencia de grandes centros comerciales como son los de Bulevar Niza, Centro Suba, Outlet (Bima), Plaza Imperial y Centro Comercial Santafé.

Barrios de la zona suroriental: La zona suroriental incluye los sectores de Niza, Las Villas y Bulevar. Incluye entre otros los barrios de Andes, La Floresta, Puente Largo, Pontevedra, Santa Rosa, San Nicolás, Morato, La Alhambra, Malibú, recreo de los Frayles, Batán, Niza, Córdoba, Las Villas, Ciudad Jardín Norte, Calatrava, Casablanca, Colina Campestre, Prado Veraniego y Mazurén.

Barrios de la zona nororiental: La zona nororiental incluye los barrios de San José de Bavaria, Del Monte, Granada Norte, Villa del Prado, Nueva Zelandia, Santa

Catalina, Mirandela, Vilanova, Guicaní y San Pedro.

Barrios de la zona sur occidental: La zona sur occidental incluye el sector propiamente llamado Suba. Incluye entre otros los barrios de Suba, La Campiña, Pinares, Tuna baja, La pradera, Nuevo Suba, Aures 1 y Aures 2, Alcaparros, Cataluña, Costa Azul, Lagos de Suba, Corinto, El Laguito, Villa Maria, La Chucua Norte, El Rosal de Suba, El Rincón, El Rubí, Bilbao, fontanar del río, La Gaitana, Tibabuyes, Lisboa, Berlín y Villa Cindy, Sabana de Tibabuyes.

Barrios parte suroccidente: Al norte se encuentra el sector de Guaymaral, al nororiente La Academia y en el occidente el sector de Corpas con una clínica que lleva su mismo nombre, además de las veredas donde hay gran cantidad de cultivos de flores sobre la vía a Cota en donde se destaca el colegio militar mariscal Sucre

**Demografía:** En la localidad se observa dos características bien definidas: la primera es que puede calificarse como joven. El grupo de edad con mayor representatividad (59%) es el rango de edad menor a 30 años, sobresaliendo la población de 25 a 29 años con una participación aproximada al 10.28% del total de la población local.

La segunda característica es la composición por sexo según la cual las mujeres son el 53.4% y los hombres el 46.6%. Lo cual constituye una distribución similar frente a los promedios de la ciudad. Manteniendo el perfil joven de la localidad, las mujeres entre 25 y 29 años son el grupo de edad más representativo.

Como resultado de esta distribución y del comportamiento del mercado de trabajo, el índice de dependencia económica es de 0.48 frente al 0.55 en Bogotá.

En Suba por cada 100 habitantes en edad productiva dependen 44 personas

menores de 15 años y 4 mayores de 65, este resultado permite afirmar que la población local se sostiene económicamente del 67% de sus habitantes.<sup>17</sup>

**7.1.2 Panorama del mercado de la panela.** A nivel general, sobre el mercado de la panela se destaca lo siguiente:

■ **Producción.** Según investigaciones de Agrocadenas<sup>18</sup>, La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

En el ámbito mundial, Colombia es el segundo mayor productor de panela y el mayor consumidor per cápita del mundo. Sin embargo, por su carácter de producto no transable, la producción se orienta casi completamente al mercado interno, lo cual no le permite ampliar su demanda fácilmente.

Por otra parte, es necesario referirse a la baja calidad que presenta la panela producida en Colombia, pues se trata de una actividad que no se ha tecnificado, a pesar de la demanda y la cantidad de tiempo que ha estado en el mercado. Adicionalmente, en el proceso de producción, se observa que para mejorar la apariencia de la panela se utilizan químicos y sustancias poco favorables para la salud humana. Ahora, por ser la panela un elemento perecedero requiere para transportarse un tratamiento adecuado del cual carece en la actualidad. Este precario proceso se encuentra estandarizado en todo el sector, por de ello puede afirmarse que la calidad de la panela colombiana no es la mejor.

---

<sup>17</sup> Disponible en: <http://www.redbogota.com/lopublico/secciones/localidades/suba/demografia.htm>

<sup>18</sup> MARTINEZ COVALEDA, Hector J. La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. Una mirada de su estructura y dinámica 1991-2005. Bogotá: Ministerio de Agricultura. 2005. p 2.

Con respecto al consumo, la panela presenta una reducción como resultado de la competencia con el azúcar (tanto como edulcorante como en forma de panela, azúcar derretida), los edulcorantes sintéticos y las bebidas artificiales. Con la disminución del consumo, la panela ha tenido que enfrentar el deterioro de sus precios causado por la sobreoferta de producto, producida por la competencia del azúcar derretido y de las expectativas creadas por el uso de la caña en la producción de alcohol carburante, lo cual se pretende hacer a largo plazo en las zonas paneleras.

En esta perspectiva, la agroindustria panelera ha afrontado una de sus crisis más graves, con sobreproducción, precios en caída y falta de organización para la comercialización de su producto. Esto a su vez le ha impedido aplicar nuevas y mejores tecnologías que le permita obtener un producto de mayor calidad y más atractivo para el consumidor.

Por otra parte, Colombia es el país cuya población tiene el promedio de consumo más alto del mundo (31.2 Kg de panela por persona al año), así mismo es el segundo productor después de la India con un volumen con 1.276 miles de toneladas producidas al año, equivalente a un 9.2 % el total de la producción mundial. Esta actividad económica ofrece empleo a más de 350.000, lo que constituye un 12% de la población apta para trabajar en la extensa zona rural de Colombia.

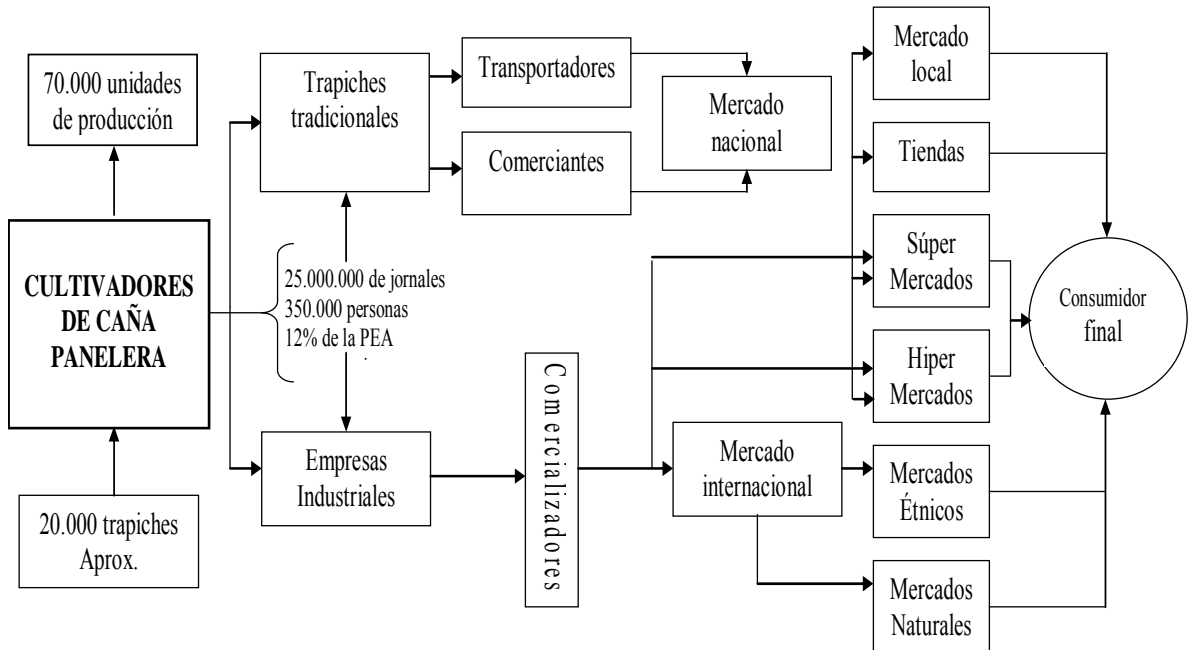
■ **Mercado.** La Cadena productiva de la panela está compuesta por diversos actores privados y públicos, y eslabones productivos y comerciales. Los *actores directos* son los productores de caña panelera, los procesadores de caña o beneficiaderos de la caña panelera (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña.

Los *eslabones comerciales* de la Cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas; ellos despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de Cadena. El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas. Los tenderos son agentes directos de mayor importancia, que colocan una buena parte del producto al consumidor final. Hay que anotar que una porción del mercado es comercializada a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria.

En la siguiente figura se describe la cadena agroalimentaria de la panela en Colombia.

**Figura 2 Cadena Agroalimentaria de la panela en Colombia**

**CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PANELA**



Los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los agentes son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales y los exportadores. Como actores del sistema de apoyo institucional se destacan las Ligas de Consumidores, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Proexport.

La panela puede dirigirse al mercado para consumo final en panela en bloque, granulada o en polvo; también como insumo de la industria de alimentos para consumo humano o de alimentos concentrados para animales.

Entre los obstáculos que presenta este mercado se encuentra que la fijación del precio de la panela es dado por los mercados regionales los cuales se hallan

desligados del factor calidad del producto. Además, debido a que existe fluctuación en los precios, los productores de panela se muestran con gran incertidumbre dentro del mercado, lo cual es un obstáculo para la producción y afecta la inversión en el sector.

En el plano del consumidor se observa que a la panela no se le da el valor nutricional que tuvo hace unas cuantas décadas y en la medida que aumentan los ingresos reales del consumidor el consumo de panela se reduce sustancialmente. La panela se enfrenta a fuertes competidores como los edulcorantes dietéticos que ofrecen calidad y bajo contenido calórico.

■ **Importancia económica y social de la panela en Colombia.** La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2004 la caña panelera contribuyó con el 4,1% del valor de la producción de la agricultura sin café y con el 1,9% de la actividad agropecuaria nacional.

De igual manera, participa con el 11,8% del área destinada a cultivos permanentes y con el 6,5% del área total cultivada en Colombia, lo que lo ubica en el quinto lugar entre los cultivos del país, solamente superado por el café, maíz, arroz y plátano. Es un producto eminentemente producido en economía campesina, el cual se produce en casi todo el país durante todo el año; además, constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos.

Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que cultivan la caña panelera y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña. Además, genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café.

En la medida en que es un edulcorante de bajo costo con importantes aportes de minerales y trazas de vitaminas, se presenta un alto consumo principalmente en estratos populares. El consumo de panela representa el 2,18% del gasto en alimento de los colombianos y en algunos departamentos alcanza a representar hasta el 9% del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos. A nivel mundial los colombianos son los mayores consumidores de panela en el mundo con más de 34,2 Kg./Hab. En esta perspectiva, la producción de panela es considerada la segunda agroindustria rural después del café, gracias al número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula.

En esta perspectiva, la producción de panela es considerada la segunda agroindustria rural después del café, gracias al número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula.

## **7.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA PANELAGRO SANCARLOS EN EL MERCADO BOGOTÁNO**

Una vez definido que las oportunidades se determinan por: escasez del producto panela a nivel nacional, como consecuencia de la proliferación del alcohol carburante y la alta demanda que puede tener el producto en Bogotá, dado que su población es una de las mas representativas en Colombia, se plantea lo siguiente:

Se propone como objetivo vender 24.000 unidades mensuales de panela real las referencias: Panela cuadrada kilo, panela cuadrada libra y panelin  $\frac{3}{4}$  así:



**Tabla 3 Cantidad de panela por referencia**

		<b>UNIDADES POR REFERENCIA AÑO</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>UNIDADES POR REFERENCIA MES</b>	
PANELA LIBRA	6.448	77.376
PANELIN $\frac{3}{4}$	5.373	64.476
PANELA KILO	12.179	146.148
<b>TOTALES</b>	<b>24.000</b>	<b>288.000</b>

Fuente: Autor del proyecto

Con este aumento en las unidades a vender, se estima un crecimiento del 60% en ventas. Actualmente se producen y venden 40.000 unidades de panela.

## **8. MARKETING ESTRATÉGICO**

En este capítulo se describen tópicos relacionados con el consumidor del producto, su perfil, necesidades, hábitos, además del tamaño del mercado, sus proyecciones y aspectos de la competencia, que son necesarios para establecer las tácticas pertinentes para la comercialización del producto en Bogotá.

### **8.1 CONSUMIDOR**

**8.1.1 Análisis del mercado objetivo.** Con el fin de conocer el consumidor al cual se dirigirá el producto, se realiza una investigación de mercados para conocer las percepciones de los compradores del producto: distribuidores y/o tenderos quienes ofrecen el producto a los consumidores finales.

Se aplica una encuesta a tenderos y minimercados de la Ciudad de Bogotá, en la localidad de Suba, para conocer el interés de estos por adquirir y distribuir el producto “Panela Real”, además de sus expectativas en cuanto a precios y cantidades a comprar.

A continuación, en la figura 2 se exponen las preguntas de la encuesta y los objetivos de cada pregunta, a fin de soportar la misma:

Figura 3 Formato encuesta a tenderos y distribuidores

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LA SALLE</b> <b>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS</b> <b>TENDEROS POSIBLE COMPRADORES DE PANELA REAL EN LA CIUDAD</b> <b>DE BOGOTÁ</b></p> <p>Encuesta para sustentar el trabajo de grado titulado: Propuesta del diseño de un Plan Estratégico de Marketing para el comercio del producto “Panela Real” en la ciudad de Bogotá.</p> <p><b>Dirigido a:</b> Tenderos de los estratos uno, dos y tres de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.</p> <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Conocer los factores de decisión para comprar panela, si se reconocen o no marcas, precios, cantidades a adquirir y calidad del producto panela, para saber las posibilidades de la marca “Panela Real” en la ciudad de Bogotá, particularmente en la localidad de Suba.</p> <p><b>Agradecemos su gentil colaboración diligenciando el siguiente formulario.</b></p> <p><b>PARA INICIAR POR FAVOR DILIGENCIE LOS SIGUIENTES DATOS:</b></p> <p><b>MARQUE CON X SEGÚN CORRESPONDA:</b></p> <p><b>1. Es usted el propietario del negocio que atiende?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p> <p><b>Razón de la pregunta:</b> Saber si quien contesta la encuesta, tiene poder de decisión o influencia en la adquisición de los productos que surten al negocio.</p> <p><b>2. Vende panela dentro de los productos que ofrece?</b></p> <p>SI <input type="checkbox"/>                      NO <input type="checkbox"/></p> <p><b>Razón de la pregunta:</b> Confirmar que se vende panela en el negocio</p>
--

**2. A quién compra la panela que ofrece en su establecimiento?**

Distribuidor que lo visita \_\_\_\_\_  
 Central de Abastos \_\_\_\_\_  
 Supermercado Mayorista \_\_\_\_\_  
 Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

**Razón de la pregunta:** Establecer a quién se le compra la panela en el negocio. Definir la tendencia.

**3. La panela viene en varios tamaños, marque con X el tamaño que más vende**

Panelines cuadrada 125 gr. \_\_\_\_\_  
 Panela Cuadrada de libra \_\_\_\_\_  
 Panela Cuadrada de kilo \_\_\_\_\_  
 Panela cuadrada Media libra \_\_\_\_\_  
 Panela pastilla kilo \_\_\_\_\_  
 Panela redonda libra \_\_\_\_\_  
 Panela redonda de kilo \_\_\_\_\_  
 Panela redonda Media libra \_\_\_\_\_  
 Otra \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

**Razón de la pregunta:** Establecer la presentación del producto que mas rotación puede tener.

**4. Marque con X cual es la referencia de panela que más adquiere para vender en su negocio?**

TAMAÑO	CANTIDAD
Panelines cuadrada 125 gr.	
Panela Cuadrada de libra	
Panela Cuadrada de kilo	
Panela cuadrada Media libra	
Panela pastilla kilo	
Panela redonda libra	
Panela redonda de kilo	
Panela redonda Media libra	
Otra	

**Razón de la pregunta:** Se asocia con la pregunta anterior, y busca determinar las cantidades que el propietario de un negocio podrá adquirir por presentación. Se define cual presentación compra en mayor cantidad. Al ser una pregunta abierta, se pueden determinar los rangos de precios en los que se mueve la panela.

**2. ¿Cuál es el aspecto más importante en el que usted se fija para comprar la panela que vende en su negocio?**

La calidad del producto \_\_\_\_\_  
El precio más favorable para usted \_\_\_\_\_  
La marca del producto \_\_\_\_\_  
El tamaño del producto \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

**Razón de la pregunta:** Determinar el factor de decisión de compra del tendero.

**3. Marque con X el aspecto que usted observa que los clientes toman en cuenta para adquirir la panela en su negocio:**

Nada en especial \_\_\_\_\_  
El color \_\_\_\_\_  
El tamaño \_\_\_\_\_  
El precio \_\_\_\_\_  
La calidad \_\_\_\_\_  
La marca \_\_\_\_\_

**Razón de la pregunta:** Establecer si el tendero conoce los factores de decisión de compra de los consumidores finales.

**4. Regularmente hace promociones de panela en su negocio?**

SI  NO

Por qué? \_\_\_\_\_

**Razón de la pregunta:** Saber si en el establecimiento se hacen promociones para atraer a los clientes o motivarlos a comprar un determinado producto.

**5. Reconoce usted marcas de panela?**

SI  NO

Si la respuesta fue si, escriba cuales? \_\_\_\_\_

**Razón de la pregunta:** Determinar si el encuestado conoce sobre marcas, y en un momento dado se podría guiar por esto para adquirir el producto que vende en su negocio.

■ **Muestra.** Para la aplicación de las encuestas, el método de muestreo es probabilístico con población finita, debido a que se determina la cantidad de población a quienes se dirigirá el producto.

Se tomarán tenderos de la misma zona (Suba), en Bogotá. En la localidad de Suba hay en promedio actualmente 1.344 tenderos según datos de la Cámara de Comercio.

Dada la anterior población, para establecer la muestra la fórmula es:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

Aplicando la fórmula a la población de tenderos el resultado es:

N = Total de la población = 1.344

Z<sub>α</sub>² = 1.96² (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en este caso se desea un 5%)=0.05

$$n = \frac{1.344 \times 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,05^2 \times (1.344-1) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}$$

$$n = \frac{1.344 \times 3,8416 \times 0,05 \times 0,95}{0,0025 \times 1.343 + 3,8416 \times 0,05 \times 0,95}$$

$$n = \frac{245,25}{3,3575 + 0.182476}$$

$$n = \frac{245.25}{3,539976}$$

$$n = 69,28$$

$$n = 69$$

Se encuestan 69 tenderos de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.

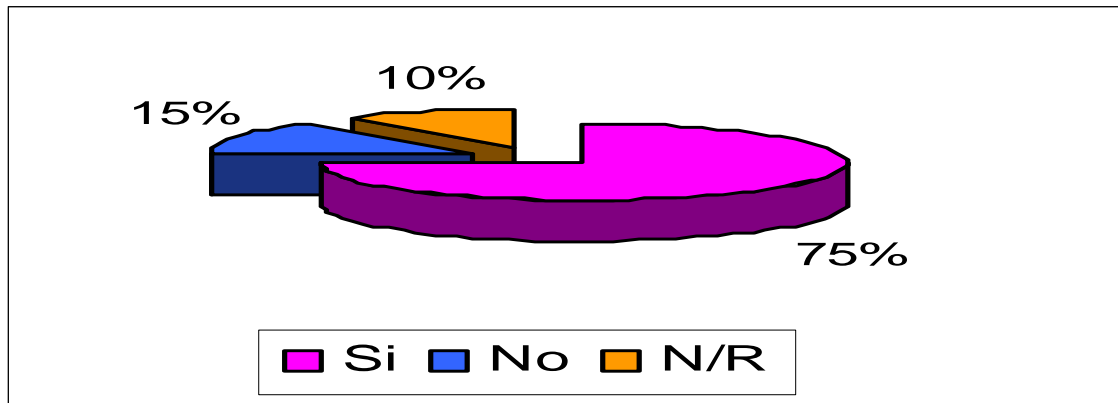
■ **Presentación de resultados.** A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a tenderos. El final de encuestados fue de 67 dado que fue necesario anular dos encuestas por errores en los formularios contestados por dos de los tenderos.

**Tabla 4 Pertenencia del establecimiento de comercio**

<b>1. ¿Es usted propietario del negocio que atiende?</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	50	74,63%
No	10	14,93%
N/R	7	10,45%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 3 Pertenencia del establecimiento de comercio**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

El 75% de las personas es propietario del negocio que atiende, un 15% refleja que el negocio no es de su propiedad, un 10% final no responde a la pregunta. Se puede deducir que este 75% es una gran ventaja puesto que los propietarios y a su vez distribuidores están sujetos a sus propias decisiones.

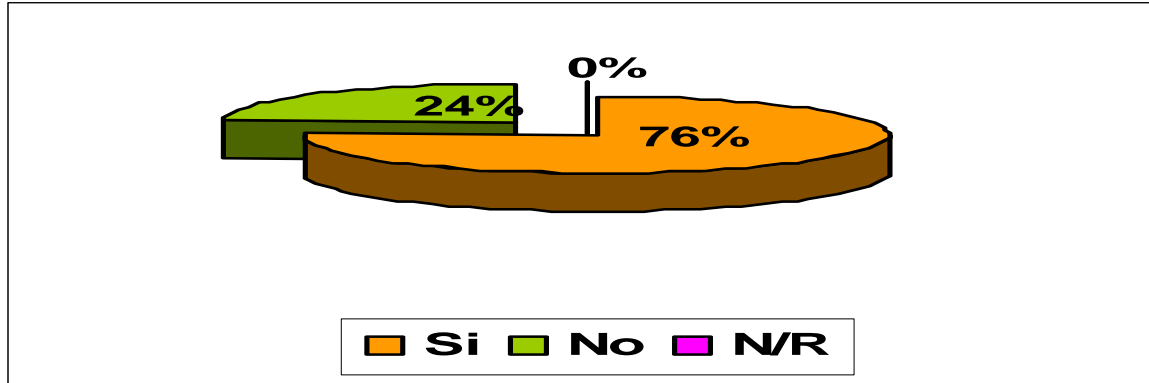
**Tabla 5 Venta de panela en el establecimiento**

2. ¿vende panela dentro de los productos que ofrece?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	51	76,12%
No	16	23,88%
N/R	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos



**Gráfico 4 Venta de panela en el establecimiento**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

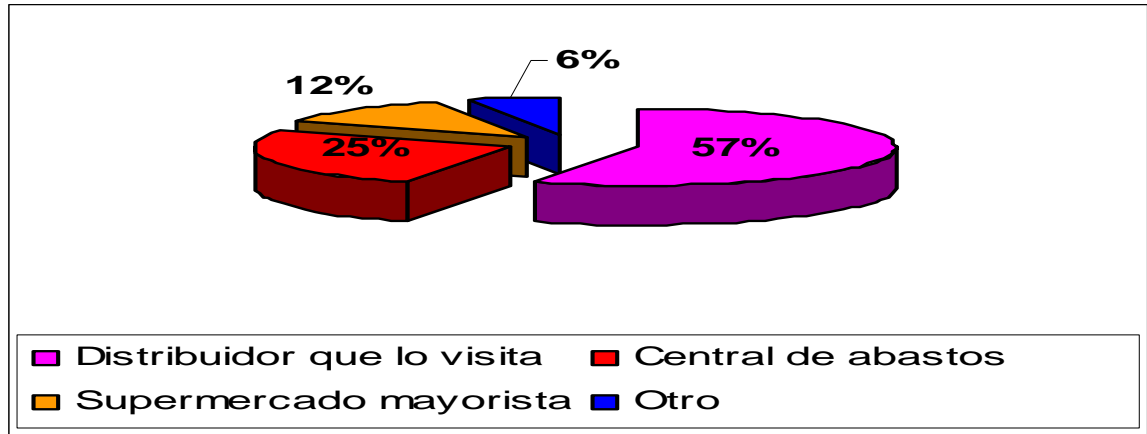
El 76% de los tenderos, hace referencia a que vende panela en su negocio, un 24% no lo hace. Esto muestra una gran oportunidad para la distribución de la panela, tanto para los que venden el producto como para aquellos que no lo hacen, puesto el 24% de establecimientos que no venden el producto, se convierten en un mercado potencial.

**Tabla 6 Lugar donde se adquiere el producto para la venta**

3. ¿Donde compra la panela que ofrece en su establecimiento?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Distribuidor que lo visita	38	56,72%
Central de abastos	17	25,37%
Supermercado mayorista (ejem.Alkosto, Sutimax)	8	11,94%
Otro	4	5,97%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 5 Lugar donde se adquiere el producto para la venta**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

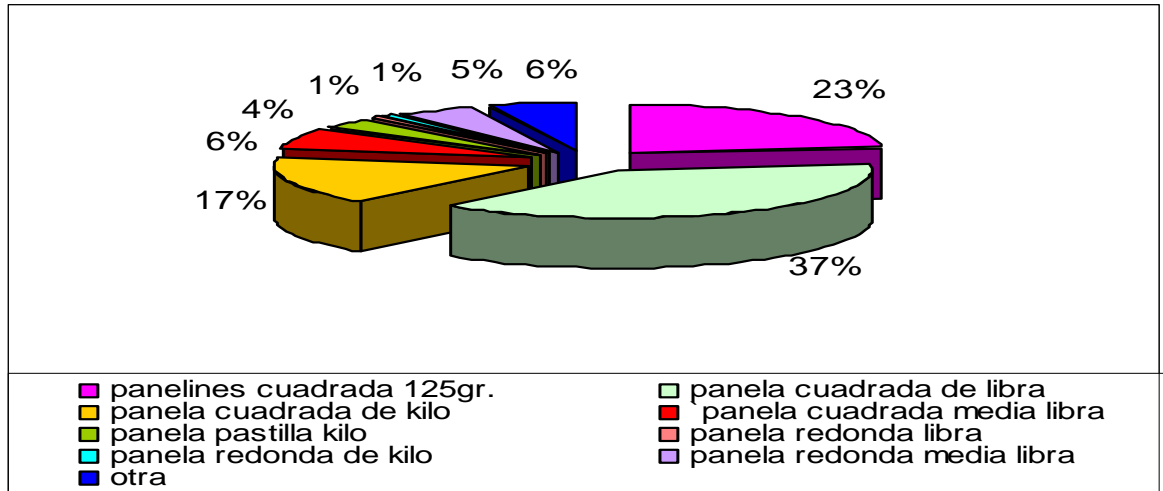
Un 57% responde que compran el producto panela directamente de un distribuidor que los visita, un 25% lo hace en la central de abastos, un 12% menciona que lo hace en un supermercado mayorista y un 6% final hace referencia a otro medio. El resultado refleja una ventaja para la distribución directa, dado que el cliente está más acostumbrado recibir la visita del vendedor en su establecimiento.

**Tabla 7 Tamaños de panela más vendidos**

4. La panela viene en varios tamaños, según esto, marque con X el tamaño que más vende en su negocio.		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
panelines cuadrada 125gr.	33	23,24%
panela cuadrada de libra	54	38,03%
panela cuadrada de kilo	24	16,90%
panela cuadrada media libra	9	6,34%
panela pastilla kilo	5	3,52%
panela redonda libra	1	0,70%
panela redonda de kilo	1	0,70%
panela redonda media libra	7	4,93%
Otra	8	5,63%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 6 Tamaños de panela más vendidos**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

El tamaño y la forma de la panela mas vendido es la panela cuadrada de libra con un 38.03%, luego lo siguen los panelines cuadrados de 125gr con un 23,24%, luego con un 16.90% la panela cuadrada de kilo, la panela cuadrada de media libra con un 6.34%, un 4.93% menciona la panela redonda de media libra, un 3.52% menciona que en su establecimiento se vende la panela pastilla por kilo, y un 2% final hace referencia a la panela redonda de kilo y otro a la panela redonda de libra.

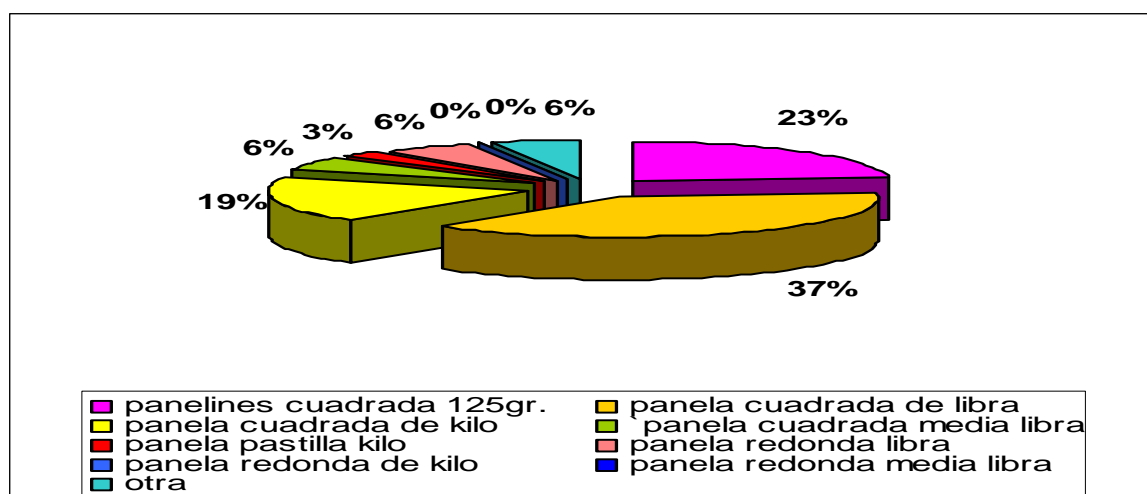
Según este resultado, la oportunidad se genera para las referencias panela cuadrada de libra, panelin cuadrado de 125gr y panela cuadrada kilo.

**Tabla 8 Cantidad de panelas adquiridas por cajas**

5. Marque con X¿Cuál es la referencia de panela que mas adquiere mensualmente para vender en su negocio?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
panelines cuadrada 125gr.	34	23,61%
panela cuadrada de libra	55	38,19%
panela cuadrada de kilo	27	18,75%
panela cuadrada media libra	8	5,56%
panela pastilla kilo	4	2,78%
panela redonda libra	8	5,56%
panela redonda de kilo	0	0,00%
panela redonda media libra	0	0,00%
Otra	8	5,56%
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 7 Cantidad de panelas adquiridas por cajas**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

Un 38.19% menciona que la panela que más adquiere mensualmente para su negocio, es la panela cuadrada de libra, un 23.61% respondió que la panela que mas compra mensualmente para su negocio son los panelines cuadrados de 125gr, un 18.75% hace referencia a la panela cuadrada de kilo, un 5.56% refleja la panela cuadrada de media libra, un 2.78% menciona, la panela en pastillas por

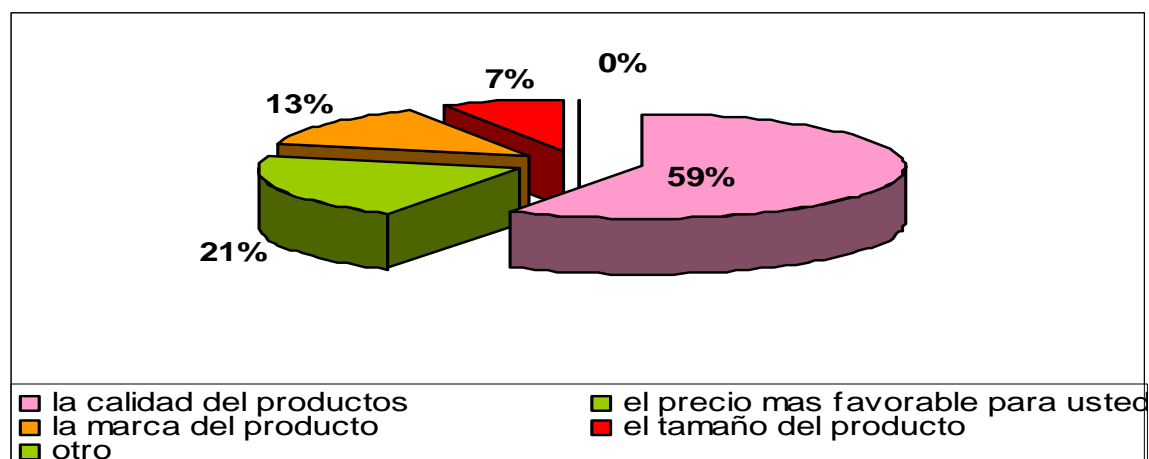
kilo, y un 5.56% referencia otro tipo de panela que adquieren mensualmente para la venta en su negocio.

**Tabla 9 Factores de influencia en la decisión de compra**

<b>6.Cuál es el aspecto mas importante en el que usted se fija para comprar la panela que vende en su negocio</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
la calidad del productos	39	58,21%
el precio mas favorable para usted	14	20,90%
la marca del producto	9	13,43%
el tamaño del producto	5	7,46%
Otro	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 8 Factores de influencia en la decisión de compra**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

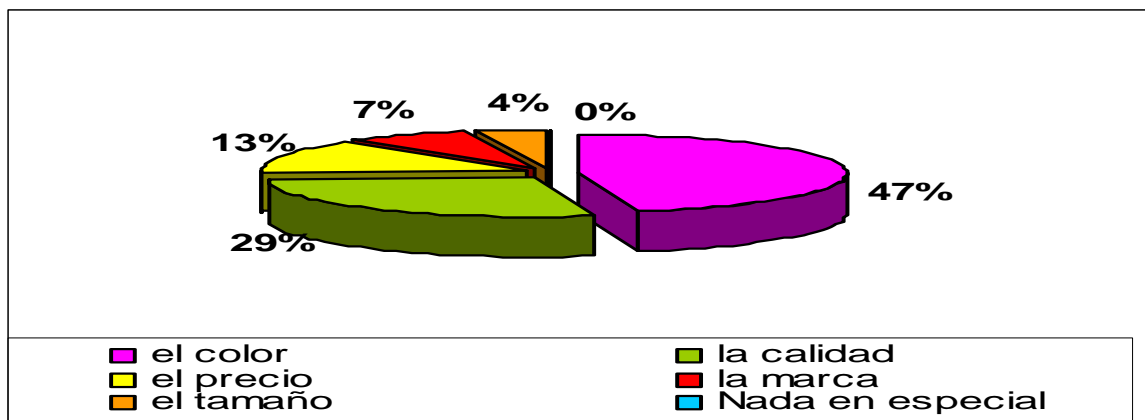
La mayoría de tenderos, que en este caso que corresponde a un 59% hace mención a la calidad del producto como primer lugar, seguido por un 20% de distribuidores que dice que lo más importante es el precio favorable, luego un 13% de los distribuidores menciona la marca del producto y un 7% el tamaño. Se observa que la calidad y el precio son los factores de influencia mas importantes.

**Tabla 10 Factores de influencia observados por los tenderos en los clientes del negocio**

7. Marque con X el aspecto que usted usted observa que los clientes toman en cuenta para adquirir la panela en su negocio,			
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
El color		31	46,27%
La calidad		19	28,36%
El precio		9	13,43%
La marca		5	7,46%
El tamaño		3	4,48%
Nada en especial		0	0,00%
<b>Total</b>		<b>67</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 9 Factores de influencia observados por los tenderos en los clientes del negocio**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

El 47% de los encuestados escogen como primer factor de decisión el color de la panela. En segundo lugar está la calidad con el 29%, en tercer lugar el precio con el 13% y en cuarto y quinto lugar están la marca y el tamaño con el 7% y 4% respectivamente.

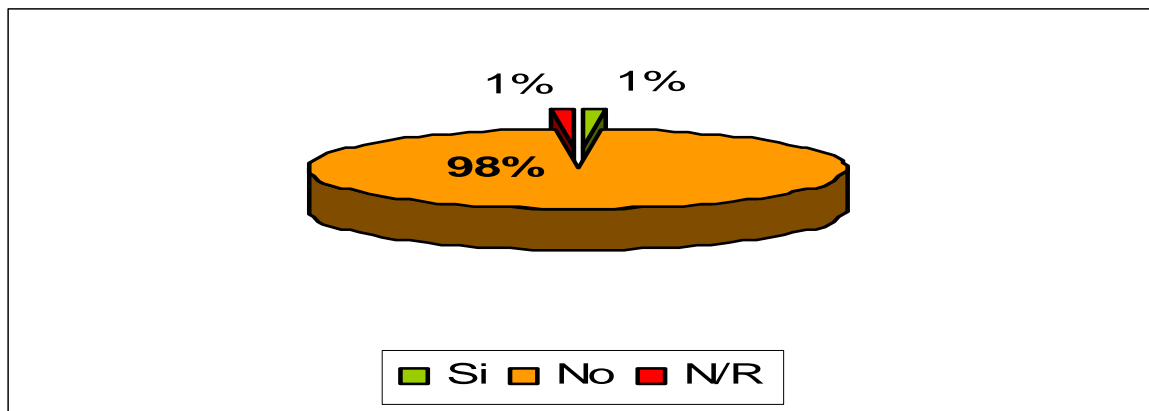
Se destaca que la calidad de la panela es medida por el consumidor final por el color.

**Tabla 11 Actividades de promoción realizadas por el tendero**

8. ¿Regularmente hace promociones de panela en su negocio?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	1,49%
No	65	97,01%
N/R	1	1,49%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 10 Actividades de promoción realizadas por el tendero**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

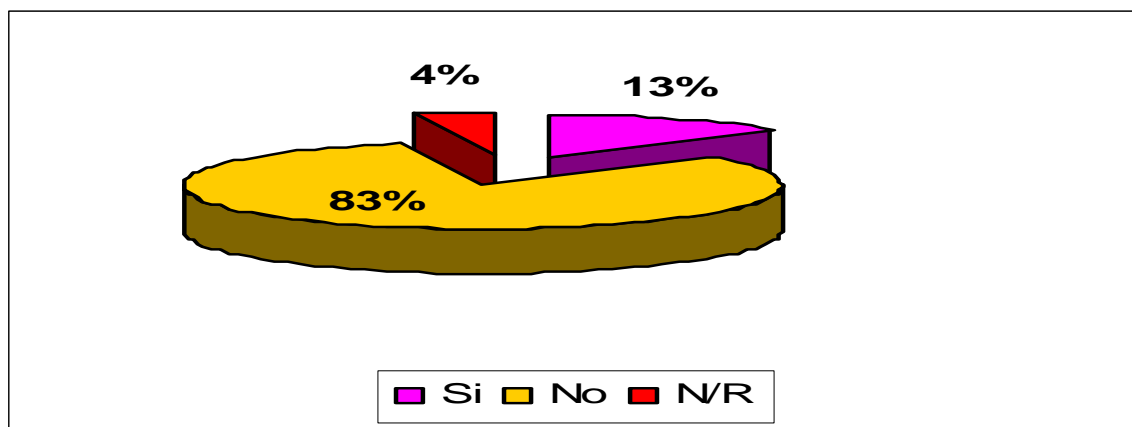
En la pregunta a los tenderos si hacen promociones de panela en los negocios, la gran mayoría que corresponde a un 98% respondió que no lo hacen. Un 1% menciona que si y un 1% final no responde. El resultado destaca una gran ventaja para la panela, ya que para los clientes son muy atractivas las promociones de los productos.

**Tabla 12 Marcas de panela reconocidas por el tendero**

9. ¿Reconoce usted marcas de panela?		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	13,43%
No	55	82,09%
N/R	3	4,48%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

**Gráfico 11 Marcas de panela reconocidas por el tendero**



Fuente: Autor del proyecto con datos de encuesta a tenderos

En la pregunta a los tenderos, si reconocen marcas de panela una gran mayoría que corresponde a un 83% respondió que no reconocen ninguna marca de panela, un 13% dice que si lo hacen y un 4% final no responde a la pregunta. Esto es otra ventaja, puesto que se pueden diseñar estrategias de marca donde se destaque la calidad y el precio del producto.

**Conclusiones de la investigación de mercados.** Con los resultados de la investigación de mercados, se plantean las siguientes conclusiones:

- El 25% de los tenderos compra el producto a un vendedor que los visita, lo cual constituye una oportunidad para la empresa Panelagro Sancarlos, pues se puede



colocar un vendedor directo que ofrezca el producto y visite a los clientes, para garantizar la venta directa del producto.

■ La panela cuadrada de libra es el tamaño que más venden los tenderos encuestados, con un 38,03%, le siguen los panelnes de 125gr con un 23,24% y la panela cuadrada de kilo con un 16,90%. Así, estos tres tamaños del producto son los más opcionados para producir y vender por Panelagro San Carlos, dado que entre los tres conforman un 78,17% del total de panela que más venden los tenderos.

■ El principal factor de decisión de compra de panela de parte de los tenderos, es la calidad, seguido del precio. Sobre estos dos factores deben enfocarse los esfuerzos de promoción del producto entre los tenderos visitados por la empresa Panelagro Sancarlos.

■ Los tenderos identifican que el consumidor final del producto panela, lo adquiere según el color de la misma, siendo este un criterio de medición de la calidad del producto. Al respecto, la empresa Panelagro Sancarlos debe procurar que el color del producto sea acorde con lo que el consumidor final requiere, es decir, la panela más oscura o morena es la que se considera de mejor calidad.

■ Los tenderos encuestados expresan que no hacen promoción del producto panela en sus tiendas. Esto se constituye en una oportunidad para que Panelagro Sancarlos apoye campañas de promoción del producto.

■ Los tenderos no reconocen marcas de panela, y expresan que los consumidores finales del producto tampoco. Esto se constituye en una oportunidad para el producto de la empresa Panelagro Sancarlos, dado que se puede dar a conocer bajo la marca "Panela Real", caracterizado por su calidad y precio.

### 8.1.1 Análisis del cliente

En este punto, se menciona que el cliente al cual será dirigido el producto de la empresa Panelagro Sancarlos, serán los tenderos de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.

A continuación se presentan las principales características de los mismos:

■ **Clientes actuales y potenciales.** Los clientes actuales del producto son los mayoristas que acuden a la plaza de la panela en Villeta.

Los clientes potenciales y mercado objetivo del producto “Panela Real” son los tenderos de la localidad de Suba en Bogotá.

**Consumidor Final.** Los consumidores finales de la panela son los miembros de la familia, especialmente niños, amas de casa y padres de familia en los estratos 1, 2 3 y 4. Esto por que la panela se considera un producto económico y accesible a los consumidores con recursos limitados.

**Decisión de compra.** La decisión de compra principalmente se encuentra en los consumidores finales, pues los tenderos deben comprar panela según la demanda, es decir, de la decisión de compra de los consumidores finales depende la cantidad de compra de los tenderos. Esto indica que a mayor consumo de panela, mayor demanda por parte de los tenderos.

**Responsable financiero de las compras.** El responsable financiero de las compras realizadas del producto “Panela Real”, es indirectamente el consumidor final, es decir, las amas de casa y/o quien haga las compras del mercado para el hogar. El tendero está ligado a la demanda por parte de los consumidores finales.

**Utilidad para el cliente.** El cliente, tiene acceso a un alimento lleno de cualidades nutritivas y es adquirido por un precio muy económico, garantizando que con el consumo de la panela el cliente va a brindar a su familia proteínas y calorías necesarias para su organismo.

**Productos complementarios.** Para el consumidor final, entre los productos complementarios de la panela se destacan, el limón, y otras especies aromáticas. Aunque estas no van ligadas a la decisión de compra.

**Adquisición de los productos.** El consumidor final adquiere el producto según sus necesidades, de manera periódica u ocasional. Es decir, el producto es adquirido en el mercado semanal, quincenal o mensual, o cada vez que lo necesiten.

Los tenderos lo hacen normalmente de manera semanal, o según las necesidades, relacionadas con la rotación del producto en su tienda. El producto lo adquiere a través de un asesor que los visita, o a través de las centrales de abastos o de distribuidores mayoristas.

Los consumidores, adquieren el producto a diario, semanal, o mensualmente según su interés personal.

**Intermediarios.** El consumidor final en la localidad de Suba, adquiere el producto a través de los tenderos ubicados en cada barrio cerca a sus viviendas. El tendero de la localidad lo adquiere en las centrales de abastos, o al vendedor que lo visita.

**Temporada de adquisición del producto.** La temporada de adquisición de productos no presenta mucha variación, pues su consumo es permanente y estable todo el año, esto por que se considera que la panela es un producto de primera necesidad. Aunque la adquisición del producto por parte de los

consumidores finales puede tener mayor demanda en los primeros días de mes o quincenalmente, cuando realice el mercado de la familia.

**Actividades promocionales.** No se encuentran evidentemente actividades de promoción para este producto. No fue posible determinar una razón clara para esto, pero ningún tendero de los encuestados manifestó ofrecer promociones a sus clientes, principalmente por que los mismos mayoristas no ofrecen las condiciones para esto, y por que los precios del producto son muy variables.

De igual manera, se destaca que las amas de casa y/o consumidores finales del producto panela, se interesan por las promociones del mismo, sin embargo, no encuentran ninguna en las tiendas donde lo adquieren, y muchas veces prefieren acudir a un hipermercado donde a veces pueden encontrar estas promociones.

Por otra parte, tratándose de este producto no hay una marca reconocida y ninguna otra empresa o distribuidora de panela realiza estas actividades, incluso entre los mismos consumidores no reconocen marcas de panela, solamente reconocen el producto por otros factores. Esto según los datos de la encuesta.

**Hábitos de consumo según el entorno social.** Los hábitos de consumo en medio del entorno social, varían según el estrato de la población, es decir, las personas que más demanda presentan de panela son las personas de los estratos medios y bajos de la sociedad quizás por tratarse de un producto económico, por otra parte los estratos altos de la sociedad prefieren adquirir otros productos en sustitución de la panela.

Con base en una encuesta realizada a los consumidores finales del producto panela en la localidad de Suba, y otros datos, los hábitos de consumo tienen las siguientes características:

■ Al establecer la preferencia de bebidas en el hogar, un 48% respondió agua de panela es la preferida, un 22% jugos naturales de frutas, un 17% bebidas instantáneas, un 11% gaseosas, un 1% agua y un 1% final dice que otra bebida, se deduce que aunque existe diversidad de bebidas en el mercado, la panela es uno de los producto de alto consumo para preparar bebidas como la aguadepanela.

■ Un 48% de las personas encuestadas, respondió que gastan menos de 5.000 al mes de panela, un 39% responde que gasta al mes de panela entre 5.001 y 10.000, un 10% gasta de promedio al mes de panela entre %10.001 y 15.000.

■ Un 65% de los encuestados, menciona que compra a la semana entre 1 y 3 panelas, un 16% entre 4 y 6 panelas, un 14% dice que ninguna panela, un 4% mas de 6 panelas a la semana y un 1% final no responde a la pregunta, de esta manera se concluye que la panela es un alimento básico en los hogares dado que la gran mayoría de encuestados revela comprar entre 1 y 3 panelas a la semana.

■ Un 51% de personas respondió que consumen panela en sus hogares menos de 5 veces a ala semana, un 41% entre 5 y 10 veces a la semana, un 6% entre 10 y 15 veces a la semana, un1% menciona que mas de 15 veces a la semana y un 1% no responde a la pregunta. Con este resultado se observa una alta tendencia al consumo de panela.

■ Un 59% de las personas encuestadas responde que no conoce las propiedades alimenticias de la panela, otro 41% afirma conocerlo, esta es una gran oportunidad para entrar en el mercado mediante estrategias que busquen mostrarle al consumidor, los beneficios alimenticios del producto.

■ El consumo de panela se da por ser un producto económico y rendidor, acorde con el presupuesto de los hogares.

- El producto panela se usa para preparar bebidas como aguadepanela y limonada. Estas bebidas pueden ser reemplazadas por aguas saborizadas y endulzadas de frutas (frutiño, zum, naranja etc) que ahora ofrecen complementos vitamínicos como vitamina C a muy bajo precio y con un mayor rendimiento.

- El consumo de panela aumenta en temporadas de invierno dado que se considera para la preparación de bebidas calientes con limón, como remedio casero para aliviar gripas, y la preparación de tinto, considerando que la panela le brinda calorías al cuerpo.

**Factores de decisión de compra.** Los consumidores tanto tenderos como clientes finales de la panela, compran panela por las siguientes razones:

- Calidad. Según lo expresan los encuestados, esta la miden por el color del producto.
- Precio. Los precios de la panela son acordes con los del mercado, estos no son precios altos y están al alcance de los tenderos y los consumidores finales.
- De parte de los consumidores finales, hay inclinación por adquirir el producto panela en los hipermercados o almacenes de cadena, según la encuesta realizada, donde el 44% expresa que compra allí el producto por que consigue promociones.
- La misma encuesta revela que el 37% adquiere la panela en la tienda de barrio, por que allí la encuentra siempre y a la mano para cualquier ocasión.

### **Principales conclusiones sobre el cliente:**

El cliente final son las amas de casa o consumidores finales del producto.

La adquisición del producto panela de parte del tendero, depende del consumo del cliente final.

El producto es adquirido principalmente por su precio económico.

La calidad del producto se mide según el color.

La venta de panela aumenta en épocas de invierno.

El consumidor final de panela prefiere los almacenes de cadena por que allí encuentra promociones.

El producto es reemplazado por bebidas saborizadas como frutiño, zum, naranja, que ofrecen diferentes sabores, bajo costo y adicionan vitaminas.

**Características básicas del producto.** A continuación se explican las características generales del producto panela, producido por la empresa Panelagro Sancarlos.

La marca "Panela Real" piensa ofrecer a los consumidores una panela con las siguientes características.

■ Una panela sin variación de imagen o de contextura, es decir un producto, de similares características a las demás del mercado. Se ofrecerá panela en las presentaciones: Cuadrada libra, panelin  $\frac{3}{4}$  (125gm) y panela cuadrada kilo, empacada en vinipel con la marca "panela Real" de la empresa. Estos tamaños se

ofrecerán más tomando en cuenta que los resultados de la encuesta arrojan mayor venta de estos.

■ También se le da a los tenderos una garantía de marca, es decir, se promocionará la marca “Panela Real”, para que los clientes finales (amas de casa) puedan reconocer el producto.

■ Panela Real esta hecha con productos naturales, y no presentan ningún tipo de conservantes o productos artificiales en su proceso de elaboración. El gancho de promoción dirigido a los tenderos y las amas de casa o consumidores finales, es que se trata de un producto de fabricación limpia, sin aditivos dañinos para el organismo.

### **Conclusiones sobre el producto:**

El producto es procesado sin aditivos dañinos para la salud.

La presentación del es igual a las demás del mercado, solo que se destaca la marquilla de “Panela real”.

Las presentaciones que se promocionaran serán las mas vendidas (según los resultados de la encuesta): Panelin 125Gr. Panela cuadrada libra y panela cuadrada kilo.

**Necesidades que satisfacen tenderos compradores del producto.** A continuación se exponen las necesidades satisfechas con el consumo de panela, tanto para los tenderos como para las amas de casa o consumidores finales:

Las necesidades que se satisfacen en los clientes, con el producto panela, es brindarle a los tenderos buena calidad y un precio algo por debajo del promedio



del mercado, que le permita a estos tenderos también tener un porcentaje de ganancias sin exceder los costos promedio de la panela en el mercado.

Además los clientes contarán con una atención oportuna y disponibilidad del producto “Panela real”.

Las amas de casa o consumidores finales obtienen calidad y seguridad para sus familias, pues el producto es natural sin aditivos dañinos para el organismo.

**Forma de pago.** La forma de pago del producto, es en efectivo y se hace contra entrega, es decir cuando el tendero reciba la panela y quede satisfecho, éste cancelará el monto total de su pedido. Esta forma es común entre tenderos. Sin embargo, con el tiempo se puede contemplar la posibilidad de crédito a 30 días.

**Tendencias de los tenderos.** La tendencia del tendero para adquirir el producto panela es encontrar calidad y precio que maximice sus ventas y utilidades, dado que un producto considerado de calidad aumenta o garantiza sus ventas con el consumidor final, y un precio favorable para el cliente final, permite más ventas para el negocio. Por tal razón, las estrategias de mercado deben orientarse a esto.

**Clientes potenciales.** Se entienden como clientes potenciales, inicialmente serán los distribuidores mayoristas de la ciudad de Bogotá en las centrales de abastos, también los mini mercados o tiendas de la localidad de Suba considerando el alto porcentaje de población en esta zona.

Conclusiones frente a expectativas de los tenderos:

Se busca calidad y precio en el producto panela.

El tendero busca obtener utilidades mediante las ventas al consumidor final por

tanto el precio es importante.

## **8.2 MERCADO**

En este punto se exponen los aspectos destacados para el mercado del producto “Panela Real” de la empresa Panelagro San Carlos. Este mercado está ubicado en la localidad de Suba, escogida como mercado potencial gracias a la cantidad de población que tiene, tanto a nivel de tenderos como de consumidores finales.

**8.2.1 Tamaño del mercado.** El producto “Panela Real” se dirigirá a los tenderos ubicados en localidad de Suba de la ciudad de Bogotá. Esto por que se considera que estos son los clientes potenciales del producto quienes los distribuyen al consumidor final.

Tomando en cuenta que en Bogotá pueden existir aproximadamente 50.000 tiendas informales, y destacando que no todas tienen registro en la Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de hacer sustentables los datos sobre la cantidad de tenderos se toman los registrados en la base de datos de la Cámara de Comercio, donde existen actualmente registrados 1.344 establecimientos clasificados como “tiendas de abarrotes” en Suba.

Dado que este tipo de establecimientos generalmente ofrece panela dentro de sus productos, será a estos a quienes se dirija el producto “Panela Real” y para quienes se diseñaran las estrategias de mercado pertinentes.

De esta manera, el tamaño del mercado que se determina es de 1.344 establecimientos en la localidad de Suba, que corresponden a “tiendas” y/o “tiendas de abarrotes” según los registros de la Cámara de Comercio.

■ **Potencial del mercado.** Tomando en cuenta el tamaño del mercado, se procede a calcular el potencial del mismo. Para esto se toma el total de establecimientos a quienes se dirigirá el producto “Panela Real”, es decir 1.344. Se calculan entonces las cantidades mínimas que llegarían a comprar en un año con base en los resultados de la encuesta.

Para el caso, se establece que los tenderos venden en mayor porcentaje (38,03%) la presentación de panela por libra, le sigue la presentación “panelines” con un 23,24% y “panela cuadrada de kilo” 16,90%. Dado que estos son los porcentajes son los mas altos, se tomaran estas tres presentaciones de panela como las referencias de ventas para ofrecerle a los clientes.

Suponiendo que las compras de panela se dieran en estos mismos porcentajes, se establece el potencial de mercado con la población a la cual se dirigirá el producto:

**Tabla 13 Potencial de mercado**

POTENCIAL DE MERCADO							
PRESENTACIÓN	PORCENTAJE DE VENTAS	CANTIDAD TENDEROS	CANTIDAD MÍNIMA DE VENTA POR TENDERO EN UN DÍA	CANTIDAD MÍNIMA TOTAL TENDEROS EN UN DÍA	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DEL PRODUCTOR	POTENCIAL DE VENTAS CANTIDAD MÍNIMA EN UN DIA	POTENCIAL DE VENTAS EN UN AÑO
PANELA LIBRA	38,03%	1.344	1	1.344	\$ 900	\$ 1.209.600	\$ 435.456.000
PANELIN 3/4	23,24%	1.344	1	1.344	\$ 750	\$ 1.008.000	\$ 362.880.000
PANELA KILO	16,90%	1.344	1	1.344	\$ 1.700	\$ 2.284.800	\$ 822.528.000
<b>POTENCIAL DE VENTAS EN UN AÑO</b>							<b>\$ 1.620.864.000</b>

Fuente: Cálculos: Autor del proyecto.

Si la población total de tenderos comprara una panela diaria para cada una de las referencias escogidas, se determinaría un potencial de ventas de \$1.620.864.000, es decir, el producto “Panela Real” puede acceder a tener todos estos ingresos por ventas, siempre y cuando lograra vender una panela diaria en las tres referencias a cada uno de los tenderos.

No obstante el potencial de mercado, se debe establecer la capacidad de

producción actual de la empresa, para determinar el porcentaje de mercado al cual pueda llegar.

■ **Pronóstico de ventas.** Con base en los resultados de la capacidad de mercado, la empresa está en capacidad de producir 24.000 unidades más adicionales a las que produce actualmente. Así, y tomando en cuenta los tamaños mas vendidos, el pronóstico de ventas para la “Panela Real” es:

**Tabla 14 Pronóstico de ventas para la panela Real con el 100% de la capacidad.**

**PRONOSTICO DE VENTAS PANELA REAL**

PRESENTACIÓN	POTENCIAL DE VENTAS EN UN AÑO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	UNIDADES POR REFERENCIA MES	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DEL PRODUCTOR	PRONOSTICO DE VENTAS MES	PRONOSTICO DE VENTAS AÑO
PANELA LIBRA	\$ 1.720.116.000	26,87%	6.448	\$ 900	\$ 5.802.985	69.635.821
PANELIN 3/4	\$ 1.433.430.000	22,39%	5.373	\$ 750	\$ 4.029.851	48.358.209
PANELA KILO	\$ 3.249.108.000	50,75%	12.179	\$ 1.700	\$ 20.704.478	248.453.731
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6.402.654.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>24.000</b>		<b>\$ 30.537.313</b>	<b>\$ 366.447.761</b>

Fuente: El autor del proyecto

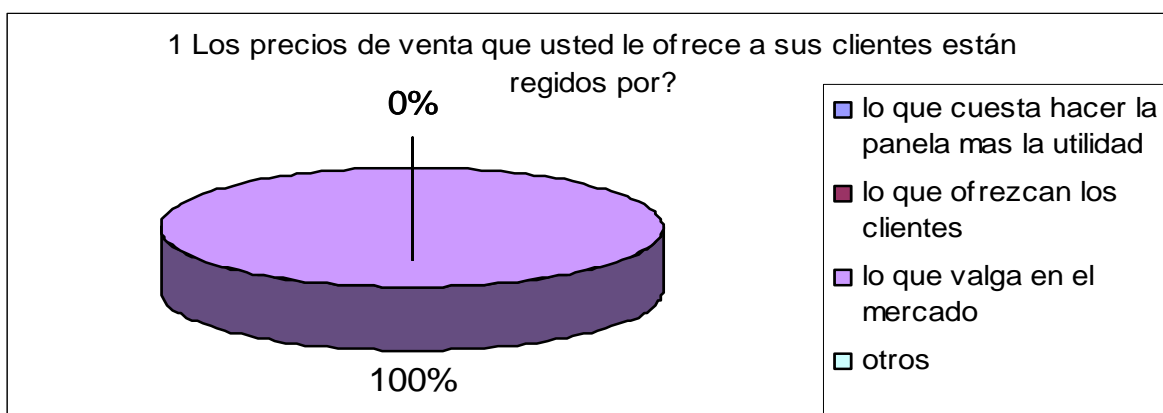
**8.2.2 Análisis de la competencia.** La competencia de la empresa Panelagro Sancarlos, son todos aquellos productores de panela ubicados en la región de Villeta. Para establecer datos, se realiza una encuesta a tres productores de panela ubicados en la región. Esto con el fin de conocer su percepción y situación actual dentro del sector. De la aplicación de esta encuesta se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 15 Factores que influyen sobre el precio de la panela**

1. Los precios de venta que usted le ofrece a sus clientes están regidos por?	%
lo que cuesta hacer la panela mas la utilidad	0,00%
lo que ofrezcan los clientes	0,00%
lo que valga en el mercado	100,00%
Otros	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 12 Factores que influyen sobre el precio de la panela**



Fuente: El autor del proyecto

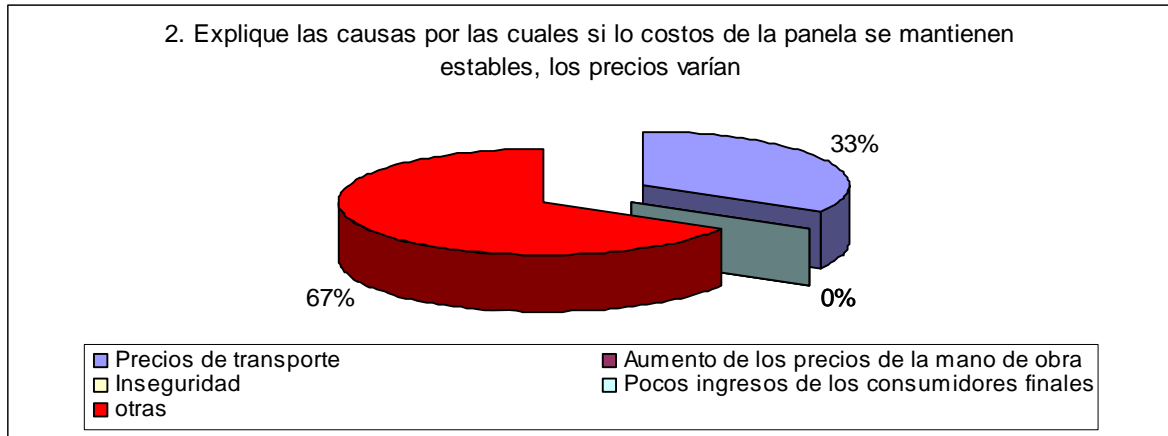
Los productores reconocen que los precios se rigen por lo que determine el mercado al momento de comercializar el producto.

**Tabla 16 Causas de variación de los precios**

2. Explique las causas por las cuales si lo costos de la panela se mantienen estables, los precios varían	%
Precios de transporte	33,33%
Aumento de los precios de la mano de obra	0,00%
Inseguridad	0,00%
Pocos ingresos de los consumidores finales	0,00%
Otras	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 13 Causas de variación de los precios**



Fuente: El autor del proyecto

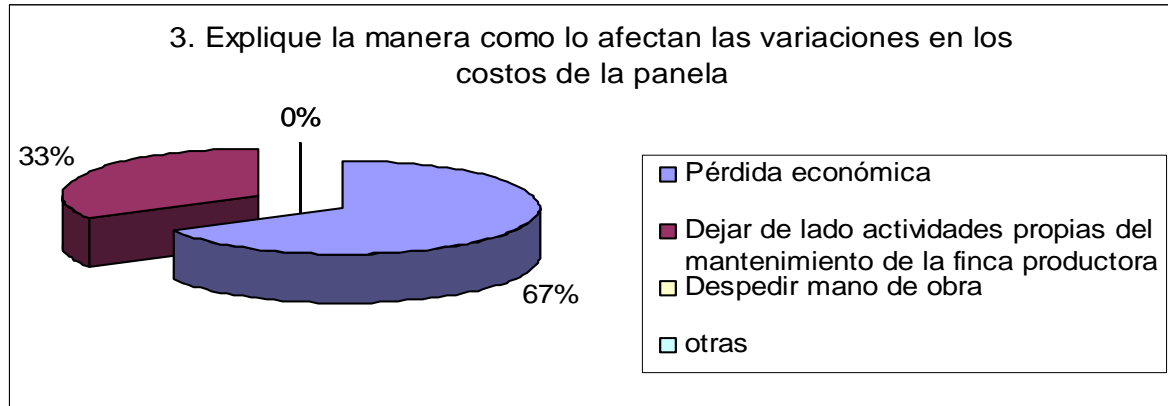
El 67% de los encuestados expresa otras causas como las de mayor influencia en los precios. Entre estas causas están relacionadas con la sobreproducción de algunos meses a causa de la cosecha en temporada. También la variación de precios se atribuye a la gran cantidad de intermediarios entre el productor y el consumidor final.

**Tabla 17 Influencia de las variaciones del precio de la panela**

3. Explique la manera como lo afectan las variaciones en los costos de la panela	%
Pérdida económica	66,67%
Dejar de lado actividades propias del mantenimiento de la finca productora	33,33%
Despedir mano de obra	0,00%
Otras	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 14 Influencia de las variaciones del precio de la panela**



Fuente: El autor del proyecto

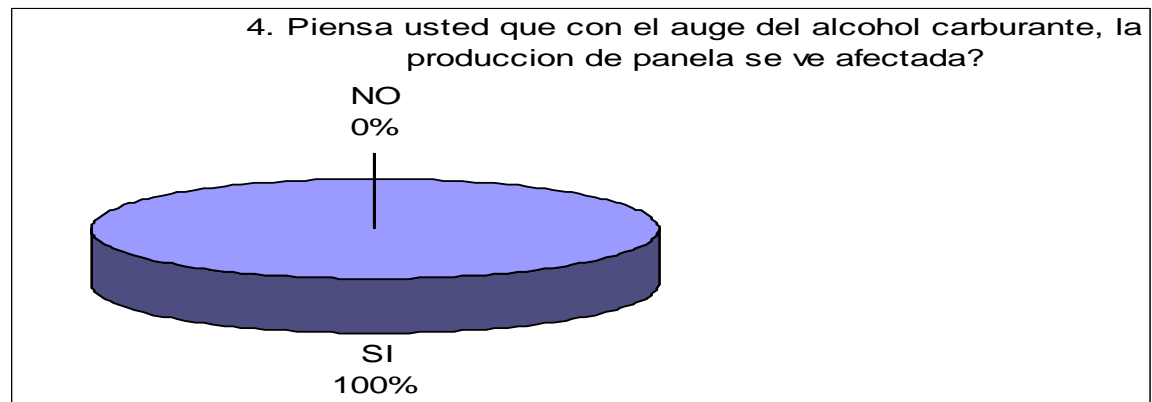
El 66% de los productores expresan que la variación de los precios de la panela afectan su economía reflejando pérdidas.

**Tabla 18 Influencia del alcohol carburante en la producción de panela**

4. Piensa usted que con el auge del alcohol carburante, la producción de panela se ve afectada?	%
SI	100,00%
NO	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 15 Influencia del alcohol carburante en la producción de panela**



Fuente: El autor del proyecto

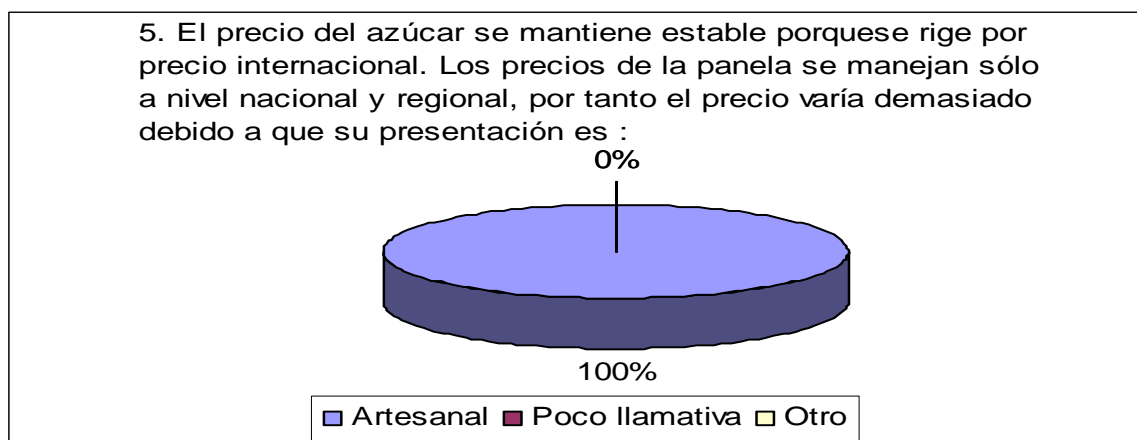
El 100% de los productores encuestados manifiesta que el auge del alcohol carburante influye en el precio y la producción de panela.

**Tabla 19 Influencia sobre el precio de la panela**

5. El precio del azúcar se mantiene estable porque se rige por precio internacional. Los precios de la panela se manejan sólo a nivel nacional y regional, por tanto el precio varía demasiado debido a que su presentación es :	%
Artesanal	100,00%
Poco llamativa	0,00%
Otro	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 16 Influencia sobre el precio de la panela**



Fuente: El autor del proyecto

El precio de la panela varía demasiado por su fabricación artesanal, es lo que responde el 100% de los productores encuestados.

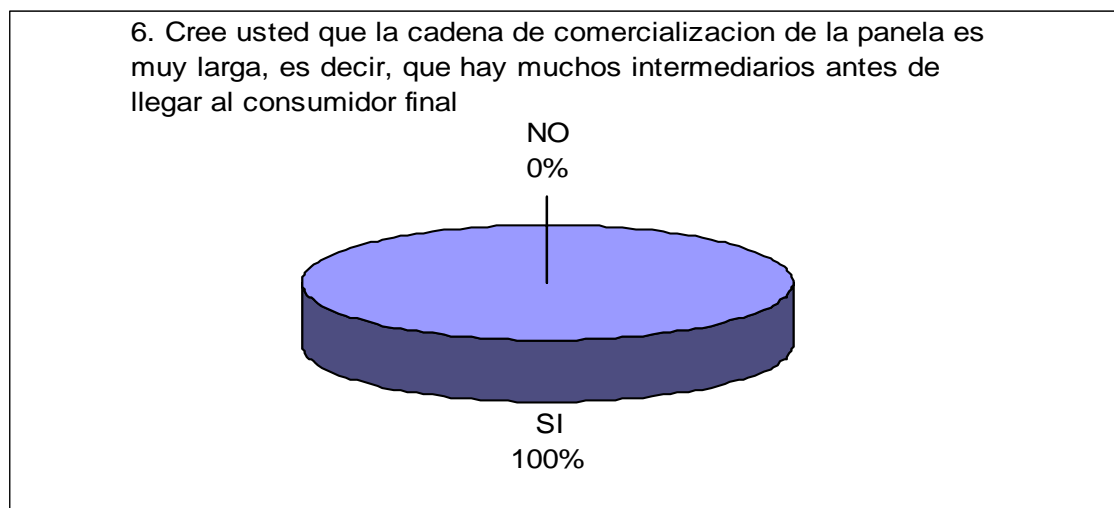


**Tabla 20 Percepción sobre la cadena de comercialización de la panela**

<b>6. Cree usted que la cadena de comercialización de la panela es muy larga, es decir, que hay muchos intermediarios antes de llegar al consumidor final.</b>	<b>%</b>
SI	100,00%
NO	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 17 Percepción sobre la cadena de comercialización de la panela**



Fuente: El autor del proyecto

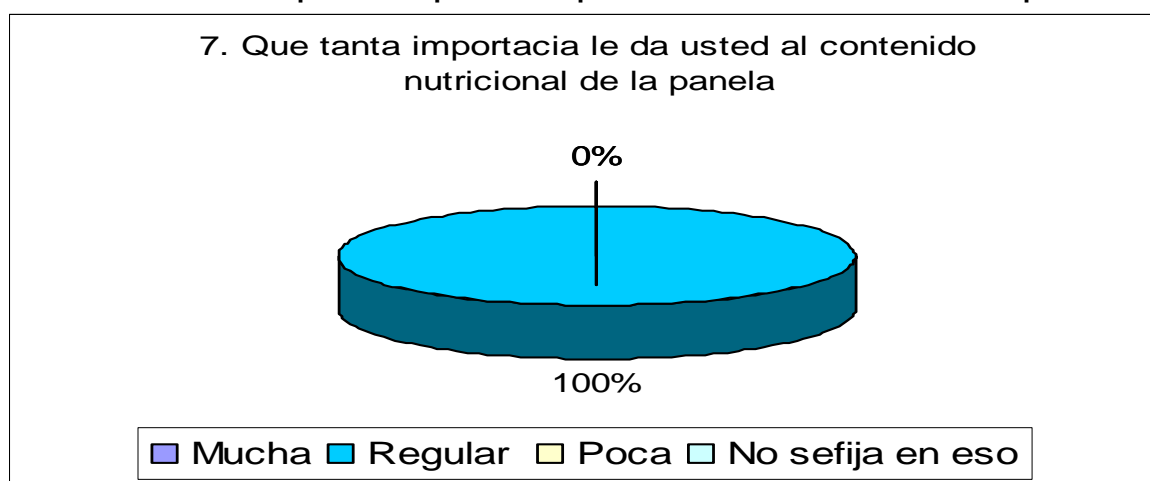
El 100% de los productores encuestados, considera que la cadena de comercialización de la panela es muy larga.

**Tabla 21 Grado de importancia que le da el productor al valor nutricional de la panela**

7. Que tanta importancia le da usted al contenido nutricional de la panela	%
Mucha	0,00%
Regular	100,00%
Poca	0,00%
No se fija en eso	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 18 Grado de importancia que le da el productor al valor nutricional de la panela**



Fuente: El autor del proyecto

El 100% de los productores de panela reconocen que le dan regular importancia al valor nutricional de la panela. Este factor podría ser aprovechado como una ventaja para la venta del producto, pues la panela tiene un contenido nutricional que tanto los productores como los consumidores desconocen y se pueden generar estrategias para dar a conocer estos valores.

**Tabla 22 Percepción sobre las utilidades percibidas con la producción**

9. Considera usted que recibe ingresos y utilidades acordes a sus esfuerzos en la producción de la panela, es decir, mano de obra pagada, tiempo invertido en el proceso, costos de la materia prima, etc.	%
SI	0,00%
NO	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: El autor del proyecto

**Gráfico 19 Percepción sobre las utilidades percibidas con la producción**



Fuente: El autor del proyecto

El 100% de los productores encuestados no sienten retribuido sus esfuerzos en la producción del producto. La mayoría expresa tener pérdidas la mayor parte del tiempo.

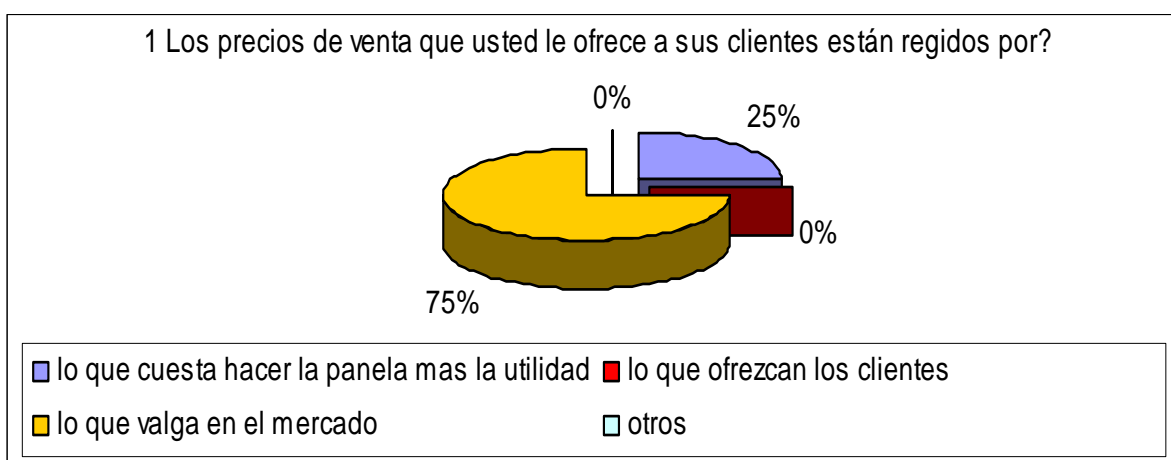
■ **Encuesta a intermediarios distribuidores del producto.** Para ampliar el panorama de la situación del mercado de la panela, se diseñó y aplicó una encuesta a cuatro distribuidores mayoristas en la central de Abastos en Bogotá (esto dentro de una población de quince distribuidores aproximadamente), de la cual se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 23 Base para establecer los precios de la panela**

1. Los precios de venta que usted le ofrece a sus clientes están regidos por?		%
Lo que cuesta hacer la panela mas la utilidad	1	25,00%
Lo que ofrezcan los clientes	0	0,00%
Lo que valga en el mercado	3	75,00%
Otros	0	0,00%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: encuesta a mayoristas

**Gráfico 20 Base para establecer los precios de la panela**



Fuente: encuesta a mayoristas

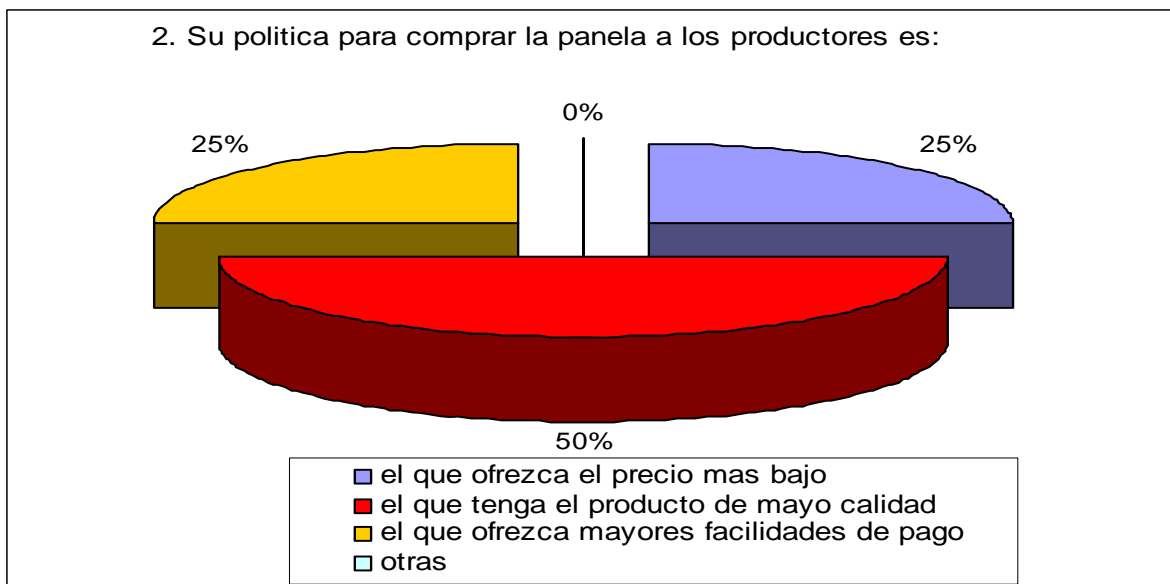
El 75% de los encuestados responde que los precios de la panela se rigen por los precios del mercado, lo que corrobora la información obtenida de Fedepanela y el Ministerio de Agricultura. Esto afecta la rentabilidad de los productores, pues estos precios generalmente son manipulados por los mismos distribuidores adquirientes de los productos.

**Tabla 24 Política de los distribuidores para adquirir el producto**

<b>2. Su política para comprar la panela a los productores es:</b>		<b>%</b>
El que ofrezca el precio mas bajo	1	25,00%
El que tenga el producto de mayor calidad	2	50,00%
El que ofrezca mayores facilidades de pago	1	25,00%
Otras	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: encuesta a mayoristas

**Gráfico 21 Política de los distribuidores para adquirir el producto**



Fuente: encuesta a mayoristas

El 50% de los mayoristas encuestados prefiere adquirir producto de calidad. Esto obliga a que los productores se esmeren por mejorar la calidad del producto, aunque cabe destacar que si los precios se rigen por lo dado en el mercado, es probable que el productor no obtenga rendimientos sobre las mejoras al producto.

**Tabla 25** Percepción sobre la influencia del alcohol carburante sobre la comercialización de panela.

3. Piensa usted que con el auge del alcohol carburante, la comercialización de panela se ve afectada		%
SI	3	75,00%
NO	1	25,00%
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: encuesta a mayoristas

**Gráfico 22** Percepción sobre la influencia del alcohol carburante sobre la comercialización de panela.



Fuente: encuesta a mayoristas

El 75% de los mayoristas encuestados considera que la proliferación del alcohol carburante influye en los precios de la panela, pues la caña ahora prefiere utilizarse en la producción de este combustible debido a que es mas rentable, por tanto la oferta de panela baja y puede encarecer el producto.

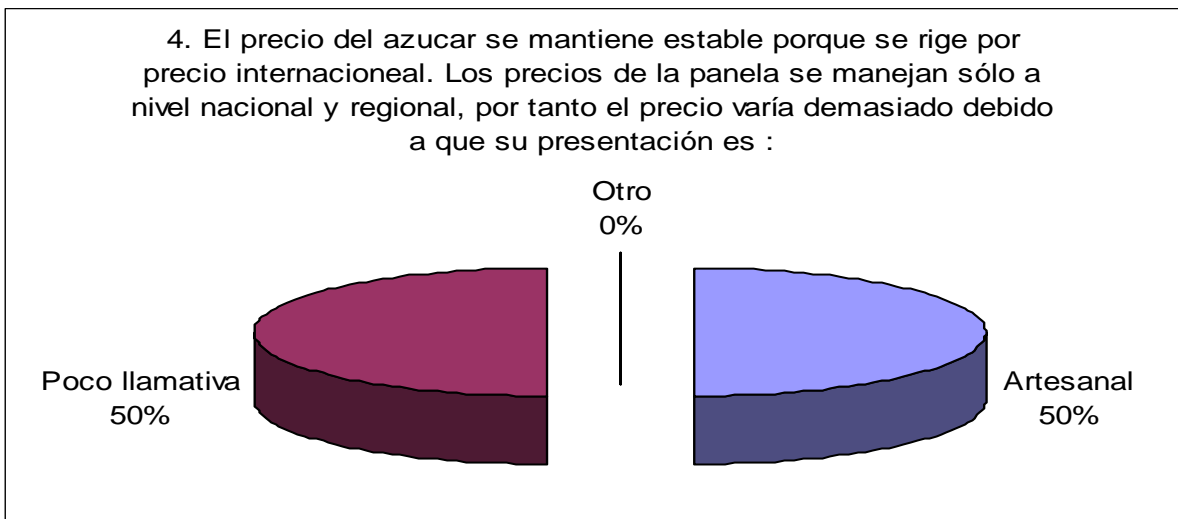
**Tabla 26 Influencia de la presentación del producto en el precio**

4. El precio del azúcar se mantiene estable porque se rige por precio internacional. Los precios de la panela se manejan sólo a nivel nacional y regional, por tanto el precio varía demasiado debido a que su presentación es :		%
Artesanal	2	50,00%
Poco llamativa	2	50,00%
Otro	0	0,00%
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>
		<b>100,00%</b>

Fuente: encuesta a mayoristas

Al querer indagar sobre la presentación y fabricación del producto y su influencia en los precios, se determina que las opiniones se dividen entre manufactura artesanal y presentación del producto poco llamativa, es decir un 50% opina que la manera como se fabrica el producto influye en el precio y el otro 50% en su presentación.

**Gráfico 23 Influencia de la presentación del producto en el precio**



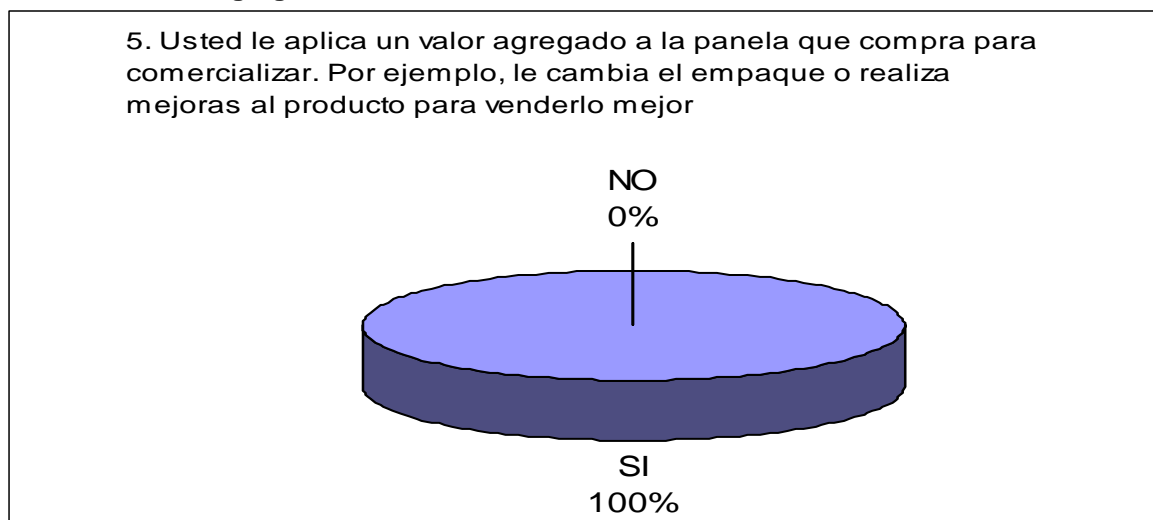
Fuente: encuesta a mayoristas

**Tabla 27 Valor agregado del distribuidor**

5. Usted le aplica un valor agregado a la panela que compra para comercializar. Por ejemplo, le cambia el empaque o realiza mejoras al producto para venderlo mejor		%
SI	4	100,00%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	

Fuente: encuesta a mayoristas

**Gráfico 24 Valor agregado del distribuidor**



Fuente: encuesta a mayoristas

El 100% de los encuestados asegura que compra el producto sin marquilla, marca o referencia, para ponerle su marca propia. Esto coincide con lo expresado posteriormente por el propietario de la empresa Panela Real quien ofrece su producto en la Plaza de Villeta, pero debe venderlo sin la marca de la empresa. Esta situación desfavorece a los productores, dado que no estarían en disposición de posicionar su marca.

Entre las respuestas a esta pregunta se escribe por qué razón ponen este valor agregado, encontrándose con respuestas como la necesidad de tener reconocimiento de marca para poder vender el producto, cosa que los productores no tienen por el mismo hecho de lo rudimentario de su proceso de fabricación.



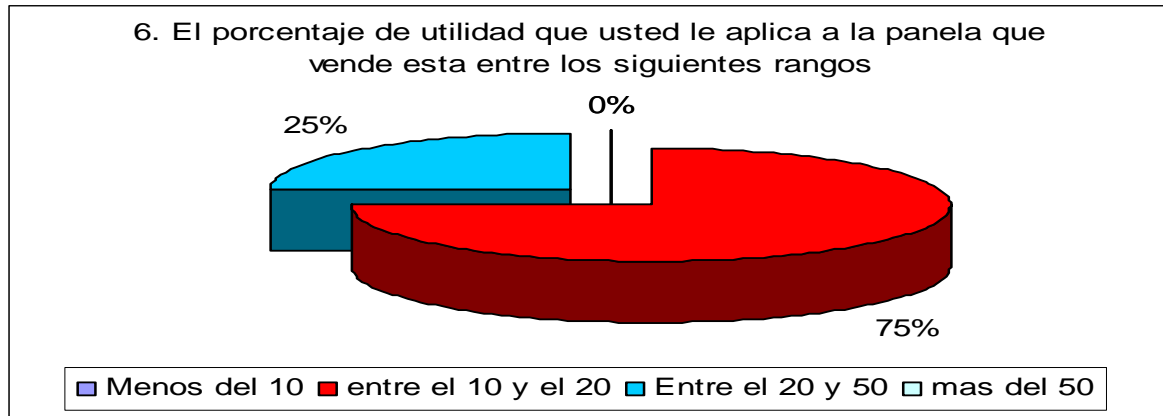
Igualmente, el producto debe hacerse atractivo para el consumidor.

**Tabla 28 Porcentaje de utilidad aplicado por los mayoristas**

6. El porcentaje de utilidad que usted le aplica a la panela que vende esta entre los siguientes rangos		%
Menos del 10	0	0,00%
entre el 10 y el 20	3	75,00%
Entre el 20 y 50	1	25,00%
mas del 50	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: encuesta a mayoristas

**Gráfico 25 Porcentaje de utilidad aplicado por los mayoristas**



Fuente: encuesta a mayoristas

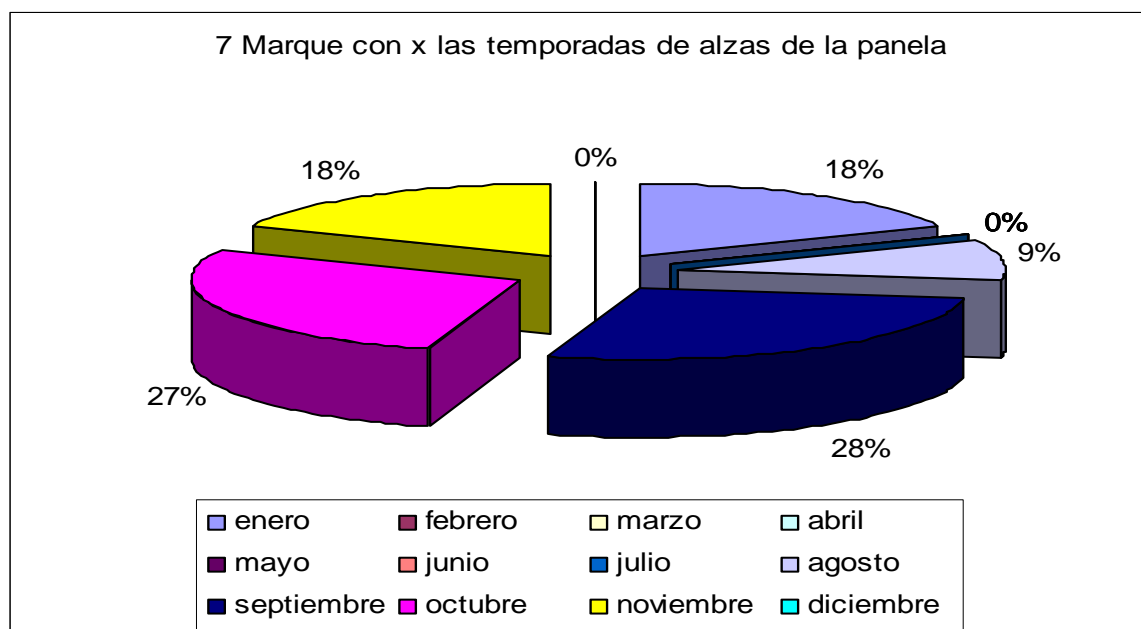
El 75% de los mayoristas aplica un porcentaje de utilidad entre el 10% y 20% sobre el valor del producto que adquieren a los productores. Esta situación encarece el producto para el consumidor final.

**Tabla 29 Temporada de alza de la panela**

7. Marque con x las temporadas de alzas de la panela		%
Enero	2	50,00%
Febrero	0	0,00%
Marzo	0	0,00%
Abril	0	0,00%
Mayo	0	0,00%
Junio	0	0,00%
Julio	0	0,00%
Agosto	1	25,00%
Septiembre	3	75,00%
Octubre	3	75,00%
noviembre	2	50,00%
Diciembre	0	0,00%

Fuente: encuesta a mayoristas

**Gráfico 26 Temporada de alza de la panela**



Fuente: encuesta a mayoristas

Las causas por las cuales los precios de la panela se ven al alza durante los meses de julio, octubre, noviembre y enero se da principalmente por el clima, según lo manifestado por los encuestados, pues las lluvias influyen en la cosecha y producción de la caña para la producción.

■ **Competencia directa.** La competencia para la empresa Panelazo San Carlos, son todas aquellas productoras de panela en Colombia, que ponen sus productos en Bogotá y que tienen más o menos el mismo valor en los activos totales y de tamaño de los minifundistas.

Según datos del Ministerio de Agricultura<sup>19</sup>, en el año 2005 el país contó con 308.238 hectáreas sembradas en caña destinada a la producción de panela, distribuida en 23 departamentos, representando el 6.5% del área total sembrada en el país. Se trata de cultivos minifundistas y de importancia en la distribución del ingreso.

**Tabla 30 Participación Departamental por área y producción nacional año 2005**

Departamento	Área	Producción
Antioquia	16%	9%
Boyacá	8%	15%
Caldas	7%	5%
Cauca	7%	3%
Cundinamarca	23%	14%
Huila	6%	9%
Nariño	7%	8%
Norte de Santander	4%	3%
Santander	9%	21%
Tolima	6%	5%
Valle	2%	2%

Fuente: COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. El sector Panelero Colombiano. Bogotá, Junio de 2006 disponible en: [www.fedepanela.org](http://www.fedepanela.org).

El área sembrada de caña se centró en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Boyacá, Santander, Nariño y Caldas con el 70% del total nacional, zonas que a su vez aportaron el 72% de la producción nacional. Cabe anotar que

<sup>19</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. El sector Panelero Colombiano. Bogotá, Junio de 2006.

solo tres departamentos, Santander, Boyacá y Cundinamarca contribuyen con el 50% de la producción de panela del país, en especial por los altos rendimientos de la Hoya del Río Suárez (Boyacá y Santander), los cuales se ubican entre 13 y 15 toneladas por hectárea.

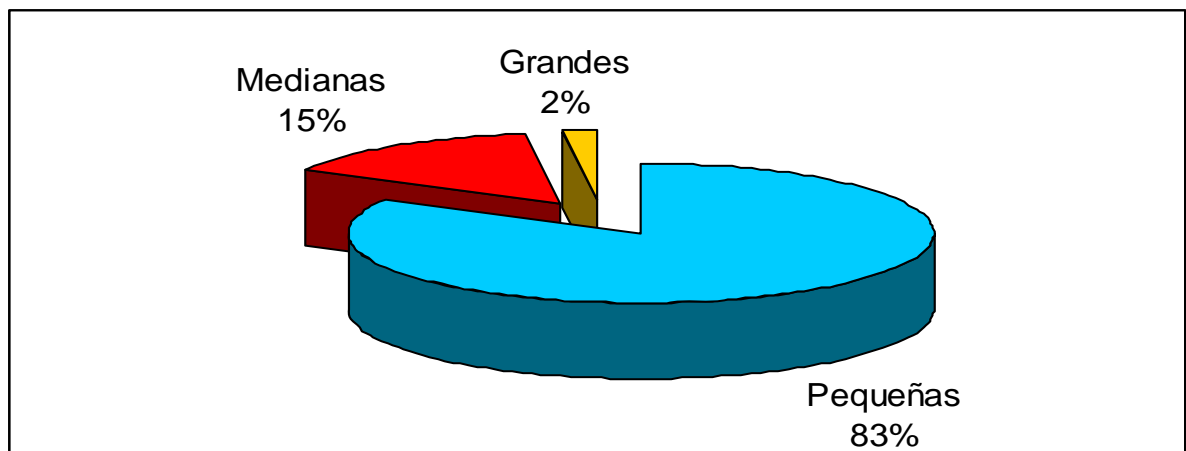
En el 2005 se produjeron en el país 1.784.035 toneladas de panela, las cuales participaron con el 1.95% del PIB agropecuario total, con el 4.28% del agrícola sin café y con el 3.57% del total agrícola con café.

Según cálculos de la Federación Nacional de Paneleros – Fedepanela, existen en el país alrededor de 23.000 trapiches, con capacidad de proceso entre 50 y 300 kg/hora de panela, diferencia dada por condiciones geográficas y de minifundio o de mediana explotación, lo que a su vez influye en el tipo de tecnología empleada. Respecto a su tamaño, Fedepanela estima que cerca del 83% de las unidades productoras se sitúan en el rango de “pequeñas” (capacidad instalada menor a 100 Kg / hora), 15% en el rango de “medianas” (capacidad instalada menor a 150 a 250 Kg / hora) y tan solo 2% se clasifican como unidades productoras “grandes” (capacidad instalada superior a 250 Kg/ hora).<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid.

**Gráfico 27 Participación según el tamaño, de los trapiches fabricantes de panela en Colombia**



Fuente: COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. El sector Panelero Colombiano. Bogotá, Junio de 2006 disponible en: [www.fedepanela.org](http://www.fedepanela.org).

Con respecto a la empresa objeto del presente estudio, la empresa “panelagro Sancarlos” se cataloga dentro del grupo de empresas pequeñas del sector, por tal razón, no se cuenta con fácil acceso a la información para poder determinar las características y situación de los competidores del producto de la mencionada empresa. Sin embargo, a nivel general, y tomando como fuentes las páginas web de algunas entidades Estatales, además de otras con información del sector, se plantean las siguientes características para las empresas pequeñas productoras de panela en Colombia, y que son o pueden ser competencia directa para el producto “Panela Real”:

■ Los mayores productores de panela en Colombia son los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Valle, Cauca, Nariño, Caldas, Risaralda, Santander, Norte de Santander, Boyacá, Tolima, Huila y Caquetá. <sup>21</sup>

<sup>21</sup> COLOMBIA. Senado de la República. Debate sobre la crisis del sector panelero. Bogotá, Agosto de 2005. Disponible en: [http://abc.senado.gov.co/prontus\\_senado/site/artic/20050830/pags/20050830210621.html](http://abc.senado.gov.co/prontus_senado/site/artic/20050830/pags/20050830210621.html)

- El gremio panelero afronta la peor crisis económica de su historia (año 2005).<sup>22</sup>
  
- Las regiones más técnicas son el centro y el sur del Valle del Cauca y Risaralda, mientras que otras áreas como la Hoya Del Río Suárez han iniciado su proceso industrial.<sup>23</sup>
  
- Entre los problemas de los pequeños paneleros están que trabajan con trapiches muy viejos, poco rentables, muy costosos en el mantenimiento.<sup>24</sup>
  
- Se trabaja con materia prima de óptima calidad, pero con trapiches arcaicos.
  
- La panela no ha logrado poner sus excedentes en los mercados internacionales, pues atender dichos mercados requiere de una estrategia definida de posicionamiento del producto sustentada en calidad, precio, presentación y oportunidad de entrega.
  
- El mercado de la panela se desarrolla a través de un sinnúmero de intermediarios, lo que genera una gran dispersión e ineficiencia y costos adicionales de transacción a favor de los mayoristas que abastecen los mercados urbanos en detrimento del productor.
  
- Algunas zonas cultivadoras de caña, en especial de Cundinamarca, Nariño y Hoya del Río Suárez presentan problemas fitosanitarios por la presencia de *Diatraea spp*; hormiga loca, hormiga arriera, carbón y gusano tornillo, lo cual ha incidido notablemente en los rendimientos del cultivo y en la calidad de la panela.
  
- La organización empresarial es muy precaria, sólo algunas cooperativas y

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Disponible en: <http://www.rds.org.co/notas-breves.htm?x=30597>

<sup>24</sup> Disponible en: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/sne/2005/julio/02/09022005.htm](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2005/julio/02/09022005.htm)

empresas han logrado posicionarse en el mercado nacional y pocas en el mercado internacional.

■ La debilidad de la cultura organizacional y de trabajo asociativo, en un esquema productivo de propiedad parcelaria con economía campesina, dificulta el otorgamiento de subsidios directos.

**8.2.3 Expectativas del sector panelero.** A continuación se exponen las expectativas del sector tanto para productores, como para consumidores de panela, destacando las gestiones del Gobierno en fortalecer el consumo y a su vez la producción.

“Ante la necesidad de incrementar y posicionar el consumo de panela en los estratos altos de la población y en los jóvenes, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural conjuntamente con el Fondo de Fomento Panelero, estructuró el Programa de Promoción al Consumo, el cual se adelanta mediante una campaña en radio y televisión a nivel nacional y regional enfocada a cambiar la percepción del consumidor frente a la panela.

En el 2005 se inició al programa con recursos del Ministerio de Agricultura por \$1.300 millones y del Fondo Nacional de la Panela por \$325 millones. El ejecutor seleccionado por el Comité Técnico creado para ello, fue la empresa Sintonizar Medios, que en el consolidado a diciembre de 2005 sustenta la emisión 1.614 comerciales de televisión y 38.158 cuñas de radio.

Para el 2006, el Ministerio aportará \$2.000 millones, buscando aprovechar los resultados obtenidos por la campaña en su vigencia anterior, en términos de niveles de recordación de la panela en la población objetivo. Además, se busca implementar nuevas estrategias de medios que generen un incremento del consumo del producto en sus distintas presentaciones.

Se estima que el Fondo apoye paralelamente esta estrategia con el aporte de \$400 millones, que serán empleados en acciones como, degustaciones en supermercados y ciclovías, vallas publicitarias ubicadas en los principales aeropuertos del país y en las salidas de las ciudades capitales, distribución de calendarios, afiches etc.”<sup>25</sup>

Dado lo anterior, es posible aprovechar el apoyo estatal para la promoción del producto. El impulso que se le piensa dar al producto panela, permitirá apoyar el objetivo de este plan de marketing, que es poner 24.000 unidades de panela al mes, directamente en la ciudad de Bogotá.

### **8.3 ASPECTOS LEGALES**

A continuación se presentan los aspectos legales relacionados con la producción y comercialización de panela en Colombia, los cuales la empresa Panelagro Sancarlos debe tener en cuenta para el producto “panela Real”.

**8.3.1 Requisitos legales para la comercialización de Panela.** Entre los requisitos que deben cumplirse para comercializar panela, se encuentran los que debe cumplir el comerciante, según lo dispuesto por el código de comercio.

De estos requisitos se destaca que debe existir un registro ante la Cámara de Comercio, y cumplir con los requerimientos en cuanto a impuestos y presentación de estados Financieros.

Por otra parte, es importante el cumplimiento en la obtención de registros sanitarios, los cuales son necesarios para garantizar la producción de panela. En este caso, la empresa cumple con este requerimiento.

---

<sup>25</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. El sector Panelero Colombiano. Junio de 2006.



**8.3.2 Vigilancia de la Calidad de la Panela.** Con el fin de aunar esfuerzos en el control de los derretideros de azúcar y de ejercer un mayor control y vigilancia de la calidad de la panela, se creó la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela, mediante el Decreto No. 1774 del 2 de junio de 2004.

Las principales funciones de la Comisión se centran en la coordinación, apoyo y cumplimiento a la normatividad de inspección, vigilancia y control de la calidad de la panela.

La Comisión está integrada por: El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural ó su delegado; El Ministro de Protección Social ó su delegado; El Director del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos–INVIMA ó su delegado; El Director de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, ó su delegado; El Director General de la Policía Nacional ó su delegado; Fedepanela es invitado permanente de la Comisión. A expensas de la Comisión se logró la actualización y expedición de los Reglamentos Técnicos de Emergencia, para el mejoramiento de la calidad de la panela a través de las Resoluciones No. 2546 del 6 de agosto de 2004 y 3260 de octubre 6 de 2004. Igualmente se pusieron en funcionamiento los Comités del Valle, Antioquia, Santander, Boyacá, Cundinamarca-Bogotá, Huila y Eje Cafetero, quienes ejercen acciones de control y vigilancia de la calidad de la panela en sus jurisdicciones y se expidió el Reglamento Operativo para dichos Comités.

De la misma manera, se ha impartido permanente capacitación a funcionarios de los distintos organismos de control y vigilancia a nivel nacional y departamental, en el manejo de las incautaciones de panela, en los departamentos de Valle, Cauca, Cundinamarca, Antioquia, Boyacá y Santander. Se realizaron cuatro talleres en Cali, Bogotá, Moniquirá y Medellín, con una asistencia promedio de 50 participantes. Producto de este trabajo mancomunado, se ha logrado ejercer

acciones fiscales, policivas, penales y pecuniarias a los infractores y se viene ejerciendo permanente auditoria sobre los diferentes ingenios.

Adicionalmente, y dada la necesidad de contar con un Reglamento Técnico definitivo, el Ministerio de Protección Social expidió la Resolución 779 del 17 de Marzo de 2005. Este Ministerio en común acuerdo con el gremio, propusieron 3 años como tiempo mínimo necesario para efectuar las modificaciones y adecuaciones de los trapiches, exigidas en el Reglamento.<sup>26</sup>

**8.3.3 Organismos gubernamentales.** El organismo gubernamental que controla la comercialización de bienes y servicios en Colombia, es la Superintendencia de Industria y Comercio, siendo este un organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano.

Por otra parte, la empresa está regida por otros organismos como la DIAN, ante quienes se debe responder por todo lo pertinente a los impuestos.

- Centros de Servicio para el Sector Panelero. A través de los Centros de Servicio se transfiere tecnología para el mejoramiento de los procesos de producción, se proporciona capacitación en organización gremial y empresarial a los productores, se recolecta y suministra información de precios al productor de los principales mercados regionales, se mantiene actualizado el directorio de bienes y servicios para la cadena panelera y se adelantan proyectos de interés para los productores en coordinación con las diferentes instituciones presentes en las regiones.

Actualmente, operan Centros de Servicios en 11 departamentos que atienden 96 municipios paneleros. La estrategia está siendo financiada con recursos del

---

<sup>26</sup> Ibid. P-14

Ministerio de Agricultura desde el año 2002 equivalentes a \$2.250 millones. A través de las acciones que desarrollan los Centros se ha brindado asistencia técnica a 31.672 personas ligadas a la actividad y se han asistido 1.271 trapiches en el mejoramiento de las prácticas de manufactura, permitiendo tener una oferta de panela en condiciones de inocuidad.

A partir del 2006 entran en operación dos nuevos Centros de Servicios para los departamentos de Norte de Santander y Caquetá.

- Fondo de fomento panelero. La Ley 40 de 1990 crea la Cuota de Fomento Panelero y el Fondo de Fomento Panelero, y establece que los recursos del Fondo de Fomento Panelero se destinen exclusivamente, a los siguientes fines:

Actividades de investigación y extensión

Promoción del consumo de la panela, dentro y fuera del país.

Campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela.

Actividades de comercialización de la panela, dentro y fuera del país.

Programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras.

Programas de conservación de las cuencas hidrográficas y el entorno ambiental en las zonas paneleras.

Adicionalmente, definió que se puede destinar hasta un 10% de los recursos del Fondo, para cubrir los gastos de funcionamiento de la Federación Nacional de Productores de Panela Fedepanela, y sus seccionales, ó de otras asociaciones sin ánimo de lucro, representativas de la actividad panelera, incluyendo las cooperativas de producción ó comercialización de la panela.

Los recursos del Fondo de Fomento se han incrementado en un 75% del 2002 al 2006, pasando de \$1.200 millones en el 2002 a \$2.100 millones estimados en el 2006. Este incremento se debe principalmente a las acciones de mejoramiento en

el esquema de recaudo de la cuota de fomento por la producción de panela, monto que pasa de \$735 millones en 2002 a \$1.600 millones esperados en el 2006.

En el 2005, el 23% de los recursos de la cuota de fomento financiaron gastos de funcionamiento, mientras el 73% restante se destinaron a inversión, especialmente, en el desarrollo de programas de comercialización y promoción al consumo de panela, para lo cual se asignaron \$452 millones en 2005; también se aplicaron \$665.2 millones a actividades de capacitación y extensión, y \$188.6 millones al mejoramiento de infraestructura de proceso.

Para el 2006 se invertirán \$ 472 millones en la promoción del consumo y \$ 244 millones para el mejoramiento de trapiches, con un aumento del 16% y 29% respectivamente, con relación al presupuesto asignado para estos rubros en el 2005. Además, se fortalecerán las acciones para el control de la adulteración de la panela, con una inversión de \$ 377 millones en el 2006, que representa un incremento del 99% con respecto a su presupuesto en el 2005.<sup>27</sup>

## **8.4 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO**

El producto “Panela Real” de la empresa “Panelagro San Carlos E.A.T, debe estar en la mente de los consumidores bogotanos, como uno de los productos de mayor calidad y mejor precio.

Para lograr lo anterior, se deben seguir las siguientes estrategias de marketing:

### **8.4.1 Marketing táctico**

En este punto se describen las tácticas adecuadas para la comercialización del producto “panela Real”, diseñadas estas para el producto, la distribución,

---

<sup>27</sup> Ibid, p-15

promoción y precio.

## **PRODUCTO**

**Características del producto.** El producto Panela Real, de la empresa Panelagro Sancarlos, presenta las siguientes características que pueden ser aprovechadas para posicionarlo en el mercado de la localidad de Suba en Bogotá:

Producto natural, sin aditivos insanos para la salud. Esto se puede tomar como un factor importante que las amas de casa o consumidores finales tendrían en cuenta para comprarlo, por eso se deben promocionar los beneficios nutricionales del mismo.

De la misma manera, esta característica se puede asociar a la marca para posicionar la marca en la mente del consumidor.

**Beneficios.** La panela contiene calorías y vitaminas importantes para el organismo humano. Son principalmente los niños quienes se benefician de este alimento, por la costumbre de las madres de familia a incluir el producto en el mercado del mes.

**Marca y empaque.** La presentación y empaque de “Panela Real” de las referencias que se ofrecerán en el mercado bogotano son las que se muestran en las siguientes fotografías:

**Figura 4 Presentación del producto**



**Panela cuadrada de Kilo**



**Panela cuadrada libra**



**Panelin 3/4**

Fuente: Autor del proyecto

El empaque resalta la marca de la panela “panela Real”, destacando el slogan 100% natural, realmente saludable.. con esto se pretende que el consumidor observe a primera vista la principal característica de calidad del producto.

Figura 5 Presentación del empaque.



Fuente: Autor del proyecto

**Calidad.** La marca “Panela Real” es elaborada bajo controles de calidad, cuidando

que todo el proceso sea amigable con el medio ambiente. En este proceso se utiliza mano de obra calificada, personas oriundas de la zona de Villeta, quienes conocen el proceso productivo y la importancia de la calidad del producto.

Otra característica importante, es que “Panela Real” no utiliza insumos que puedan afectar el organismo humano, lo que garantiza un producto limpio y de alta calidad.

**Necesidades.** El producto panela es de consumo masivo, especialmente en los estratos 1,2 y 3, dado que es de bajo costo, alto rendimiento y con características nutricionales favorables para el cuerpo humano.

## **DISTRIBUCIÓN**

**Capacidad de producción.** Actualmente la empresa Panelagro San Carlos E.A.T, produce 200 cargas de panela al mes. Cada carga son 5 cajas de panela, la caja a su vez tiene 40 panelas independiente de la referencia que se produzca (panela libra, panelines  $\frac{3}{4}$  y panela kilo). En total se producen 40.000 unidades de panela al mes.

Por cada semana de trabajo se pueden producir 80 cargas, es decir, la empresa esta en capacidad de producir 320 cargas al mes. Esto indica que se utiliza el 62,5% de la capacidad de producción de la empresa, por lo que el 37,5% de la capacidad esta disponible para producir.

Entonces, si con el 62,5 de su capacidad total, se producen 40.000 unidades en promedio al mes, con el 37,5% de la capacidad que no se utiliza, se pueden producir 24.000 unidades más.

Según este resultado, y tomando como base que la empresa no pretende ampliar



sus instalaciones a corto plazo, la cantidad de unidades que se pueden vender al mes en Bogotá son 24.000.

**Canales de distribución.** El producto “Panela Real” se distribuirá de manera directa, es decir como proveedores se buscara llegar directamente al cliente a través de un vendedor.

**Existencias.** Se planea producir 24.000 unidades de panela al mes, adicionales a lo que se produce actualmente.

**Tabla 31 Existencias por cajas de panela**

PRESENTACIÓN	UNIDADES POR REFERENCIA MES	TOTAL CAJAS AL MES	TOTAL CAJAS AL AÑO
PANELA LIBRA	6.448	161	1.932
PANELIN 3/4	5.373	134	1.608
PANELA KILO	12.179	304	3.648
<b>TOTALES</b>	<b>24.000</b>	<b>599</b>	<b>7.188</b>

Fuente: Autor del proyecto

Estas 24.000 unidades de panela, representan 599 cajas del producto. Cada caja contiene 40 unidades de panela, sin discriminación de la referencia que sea.

**Transporte.** El transporte se realizará desde Villeta cada vez que se necesite colocar el producto en la ciudad de Bogotá. Esto por que la cercanía entre estas zonas no implica un largo trayecto y por tanto los costos de transporte son bajos.

**Almacenaje.** Las existencias del producto serán almacenadas en la planta de producción en Villeta, en un lugar adecuado para garantizar que este mantenga su alta calidad y frescura.

Dado que se trata de un producto de alta rotación, no se vislumbran

inconvenientes de almacenamiento o deterioro del producto.

**Presupuesto de ventas.** El presupuesto de ventas en pesos se determina en la siguiente tabla:

**Tabla 32 Presupuesto de ventas**

PRESENTACIÓN	UNIDADES POR REFERENCIA MES	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DEL PRODUCTOR	PRONOSTICO DE VENTAS MES	PRONOSTICO DE VENTAS AÑO
PANELA LIBRA	6.448	\$ 900	\$ 5.802.985	69.635.821
PANELIN 3/4	5.373	\$ 750	\$ 4.029.851	48.358.209
PANELA KILO	12.179	\$ 1.700	\$ 20.704.478	248.453.731
<b>TOTALES</b>	<b>24.000</b>		<b>\$ 30.537.313</b>	<b>\$ 366.447.761</b>

Fuente: Autor del proyecto

La venta de 24.000 unidades de panela al mes, equivale a vender diariamente 960 unidades de panela, es decir, 24 cajas de 40 panelas en un día.

## PROMOCIÓN

**Publicidad.** No se plantea hacer publicidad para el producto en medios masivos de comunicación, como son radio, televisión y/o revistas y periódicos, dado que estos son costosos.

Sin embargo, se plantea distribuir volantes entre los tenderos de la zona de Suba, donde se estipulen las características del producto "Panela Real", sus beneficios y sus precios, a fin de incitar al tendero a adquirir el producto.

**Ventas personales.** Para lograr los objetivos se plantea poner dos vendedores en la ciudad de Bogotá para promover el producto. A los vendedores se les debe motivar con una comisión a fin de que permanezca el interés por promover las

ventas.

Los vendedores deben cumplir con las siguientes actividades:

■ Hacer visitas a las tiendas de la ciudad. Para poner 24.000 unidades de producto, asumiendo que cada tendero en promedio compra 1 caja de panela a la semana, y la caja tiene 40 panelas, esto al mes es 160 panelas mensuales por tendero, lo que quiere decir que se deben visitar y lograr venta en 150 tiendas al mes. Es decir, al día se deben visitar mínimo 10 tiendas, de las cuales 6 deben comprar como mínimo una caja a la semana.

■ Hacer campaña de promoción ofreciendo el regalo de 5 panelas adicionales por caja, siempre y cuando la cantidad de cajas sea mayor a tres.

■ Regalar camisetas a los tenderos que adquieran el producto.

■ Ofrecer como incentivo el obsequio de dos unidades de panelin  $\frac{3}{4}$  por cada caja comprada.

**Promoción de ventas.** La promoción de ventas se realizará mediante:

Visitas programadas a los tenderos

Obsequio de dos unidades de panela por cada caja comprada

Obsequio de camisetas y gorras

## **PRECIO**

**Precios del mercado.** Los precios de la panela muestran un descenso del 35% entre el 2002 y el 2006, al pasar de un promedio de \$1.104/kilo a \$714/kilo. El panorama de precios para este año apunta a ser positivo por la producción de

etanol y la tendencia al alza de los precios del azúcar.

**Tabla 33 Variación de precios de la panela 1999-2006**

Departamento	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Variación 2002-2006
Antioquia	925	766	893	1.099	913	677	642	723	-34%
Boyacá	1.067	751	920	1.153	845	619	563	667	-42%
Caldas	922	809	922	949	857	725	706	735	-23%
Cundinamarca	925	749	948	1.131	814	582	552	663	-41%
Nariño	717	641	776	899	759	605	608	649	-28%
Risaralcla	1.067	1.174	1.219	1.295	1.094	791	780	825	-36%
Santander	790	741	797	1.153	838	613	569	659	-43%
Tolima	938	805	913	1.091	888	684	685	733	-33%
Valle	1.150	1.029	1.130	1.165	1.166	1.000	849	776	-33%
Promedio Nacional	944	829	946	1.104	908	690	658	714	-35%

Fuente: COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. El sector Panelero Colombiano. Bogotá, Junio de 2006 disponible en: [www.fedepanela.org](http://www.fedepanela.org).

Dentro de los factores que han influido en la baja de los precios se encuentran, la presencia del derretimiento de azúcar, el incremento de áreas sembradas en caña y las mejoras tecnológicas en cultivo y en proceso, así:

- Incremento de áreas: Algunas zonas como la Hoya del Río Suárez, Nariño, Caldas y Cundinamarca, evidencian un incremento de áreas cercano a 28.000 hectáreas durante el periodo 2001 a 2005, en razón a las expectativas del aumento en precios en el año 2002 y del montaje de plantas destiladoras de alcohol, que llevaron al ingreso de nuevos municipios en la producción de panela.
- Mejoras tecnológicas: Dentro de la Cadena Productiva se definió como estrategia el montaje de los Centros de Servicios para dar asistencia técnica a los productores, mejorando los rendimientos especialmente en el procesamiento de la panela. Así, en algunas regiones se alcanzaron incrementos de extracción del 2%, equivalentes a 5 kilos de panela por cada tonelada de caña procesada.
- Diferentes proyectos productivos adelantados en el pasado por entidades

como la Red de Solidaridad Social, el Plante y la Federación Nacional de Cafeteros, condujeron a que zonas sin tradición entraran en la producción de panela, como es el caso de Putumayo, Casanare, Caquetá y el Macizo Colombiano (Cauca-Huila); así mismo, algunas zonas cafeteras por tradición sustituyeron este cultivo por la caña panelera.

- La panela no ha logrado poner sus excedentes en los mercados internacionales, pues atender dichos mercados requiere de una estrategia definida de posicionamiento del producto sustentada en calidad, precio, presentación y oportunidad de entrega.

De otra parte, el mercado de la panela se desarrolla a través de un sinnúmero de intermediarios, lo que genera una gran dispersión e ineficiencia y costos adicionales de transacción a favor de los mayoristas que abastecen los mercados urbanos en detrimento del productor.

Dadas las anteriores razones, las estrategias relacionadas con el precio no se plantean para el producto “panela Real”, pues estos dependen de diversos factores del mercado.

**Nivel de precio y motivos.** Tomando en cuenta el comportamiento de precios en el mercado, y las causas de sus variaciones, no se pueden manejar estrategias de precio, dado que los precios están incluidos por el mercado a causa de que los costos de producción dependen básicamente de los cultivos de caña y la disponibilidad de estos para producir.

**Condiciones de pago.** La forma de pago utilizada en la venta de panela es contra entrega del producto. Es decir, se venden las unidades y el día de la entrega del producto, el tendero deberá tener listo el dinero para el pago.

Se utilizará esta modalidad debido a que es la que se usa actualmente en la venta

de este producto, que por ser de alta rotación y de venta de contado al consumidor final, permite que se recaude el dinero en el corto plazo.

## 9. RESULTADOS FINANCIEROS

En este capítulo se describen los aspectos financieros involucrados en el plan de marketing, como por ejemplo el presupuesto de ventas, y lo costos del plan de marketing y su implementación, además de los resultados financieros derivados de este.

### 9.1 PRESUPUESTOS

**9.1.1 Presupuesto de ventas.** Tomando en cuenta las unidades que la empresa está en capacidad de vender, y como se mencionó anteriormente, el presupuesto de ventas es:

Tabla 34 Presupuesto de ventas

PRESENTACIÓN	UNIDADES POR REFERENCIA MES	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DEL PRODUCTOR	PRONOSTICO DE VENTAS MES	PRONOSTICO DE VENTAS AÑO
PANELA LIBRA	6.448	\$ 900	\$ 5.802.985	69.635.821
PANELIN 3/4	5.373	\$ 750	\$ 4.029.851	48.358.209
PANELA KILO	12.179	\$ 1.700	\$ 20.704.478	248.453.731
<b>TOTALES</b>	<b>24.000</b>		<b>\$ 30.537.313</b>	<b>\$ 366.447.761</b>

Fuente: El autor

**9.1.2 Presupuesto de Costos.** Los costos para estas 24.000 unidades de panela están determinados así:

Tabla 35 Presupuesto de costos promedio de producción para 24.000 unidades de panela mes

CONCEPTO	COSTO MES	COSTO AÑO
Mano de obra	\$12.000.000	\$144.000.000
Actividades de sembrado de caña	\$500.000	\$6.000.000
Servicios públicos	\$150.000	\$1.800.000
Transporte a Bogotá	\$1.000.000	\$12.000.000
Otros	\$100.000	\$1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$13.750.000</b>	<b>\$165.000.000</b>

Fuente: el autor del proyecto con información de la empresa

**9.1.3 Presupuesto de marketing.** Para desarrollar las anteriores estrategias y tácticas, se requiere asignar el siguiente presupuesto:

**Tabla 36 Presupuesto de marketing**

ESTRATEGIAS O TÁCTICAS	PRESUPUESTO ESTIMADO AÑO
Contratación de vendedor**	\$52.636.476
Camisetas y gorras	\$2.000.000 al año. Esto equivale a 500 camisetas
Premios por ventas –Obsequio de unidades de panelin $\frac{3}{4}$ , equivale a 300 panelines al mes por \$750 c/u	Se estima un promedio de \$2.700.000 al año para estos premios
<b>Total</b>	<b>\$57.336.476</b>

Fuente: autor del proyecto

\*\* A los vendedores se le ofrece comisión del 4% sobre el total de venta, y un salario básico de \$300.000. Según esto, los valores a pagar por vendedor por concepto de prestaciones sociales y aportes son:

Valor comisiones al año: \$14.657.910 (4% sobre \$366.447.761 al año)

Valor comisiones mes: \$1.221.493



Valor salario básico: \$300.000

Valor promedio salario total mensual por cada vendedor: \$1.521.493

**Tabla 37 Aportes parafiscales**

APORTES PARAFISCALES									
CARGO	SALARIO BÁSICO TOTAL MES	ICBF	CAJA DE COMPENSACIÓN	SENA	APORTES SALUD	APORTES PENSIÓN	ARP	APORTES SOCIALES Y PARAFISCALES	TOTAL APORTES SOCIALES Y SUELDO MES
		3%	4%	2%	8,50%	11,625%	0,522%		30%
Vendedor 1	1.521.493	45.645	60.860	30.430	129.327	176.874	7.942	451.077	1.972.570
Vendedor 2	1.521.493	45.645	60.860	30.430	129.327	176.874	7.942	451.077	1.972.570
<b>TOTALES</b>	<b>3.042.986</b>	<b>91.290</b>	<b>121.719</b>	<b>60.860</b>	<b>258.654</b>	<b>353.747</b>	<b>15.884</b>	<b>902.154</b>	<b>3.945.140</b>

Fuente: El autor

Los porcentajes presentados por concepto de aportes sociales y parafiscales, son los legales vigentes para Colombia, correspondientes al empleador. No se presentan los valores correspondientes al trabajador, dado que estos son descontados en sus pagos mensuales y se pagan a las correspondientes entidades de salud y pensión.

**Tabla 38 Prestaciones sociales**

PESTACIONES SOCIALES								
CARGO	SALARIOS TOTAL MES	AUXILIO DE TRANSPORTE	CESANTIAS	INTERES DE CESANTIAS	VACACIONES	PRIMA DE SERVICIOS	TOTAL MES PRESTACIONES	TOTAL AÑO
Vendedor 1	1.521.493	\$ -	\$ 126.791	\$ 15.215	\$ 63.396	\$ 15.215	\$ 220.616	\$ 2.647.398
Vendedor 2	1.521.493	\$ -	\$ 126.791	\$ 15.215	\$ 63.396	\$ 15.215	\$ 220.616	\$ 2.647.398
<b>TOTALES</b>	<b>3.042.986</b>	<b>-</b>	<b>253.582</b>	<b>30.430</b>	<b>126.791</b>	<b>30.430</b>	<b>441.233</b>	<b>5.294.796</b>

Fuente: Autor del proyecto

**Tabla 39 Total salarios y aportes vendedor**

TOTALES	Valor mes	Valor año
Sueldos	3.042.986	36.515.832
Aportes sociales	902.154	10.825.849
Aportes parafiscales	441.233	5.294.796
<b>TOTAL</b>	<b>4.386.373</b>	<b>52.636.476</b>

Fuente: Autor del proyecto

**9.1.4 Punto de equilibrio:** Para el punto de equilibrio es necesario establecer el costo la panela por unidad y el margen de utilidad que se obtiene por cada una.

Unidades de panela a producir al año: 288.000

Promedio de costos al mes: 13.750.000

Entonces:

PUNTO DE EQUILIBRIO					
PRESENTACIÓN	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD DEL PRODUCTOR	UNIDADES POR REFERENCIA MES	% PARTICIPACION SOBRE EL TOTAL DE UNIDADES	Prorratio de costos por presentación de panela	Cantidades mínimas a vender para cubrir los costos
PANELA LIBRA	\$ 900	6.448	26,87%	\$ 3.694.167	4.105
PANELIN 3/4	\$ 750	5.373	22,39%	\$ 3.078.281	4.104
PANELA KILO	\$ 1.700	12.179	50,75%	\$ 6.977.552	4.104
<b>TOTALES</b>		<b>24.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 13.750.000</b>	<b>12.313</b>

La cantidad mínima de panelas por referencia, para lograr el punto de equilibrio es: Panela libra: 4.105 unidades, Panelin 125gr 4.104 unidades y panela kilo: 4.104 unidades

### 9.1.5 Estado de resultados

Tabla 40 Estado de resultados

CONCEPTO	VALOR
Ingresos por ventas	\$ 366.447.761
Costo de producción	\$ -165.000.000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 201.447.761</b>
<b>Gastos</b>	
Marketing	\$57.336.476
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 144.111.285</b>
Provisión Impuesto de renta 34%	\$ 48.997.837
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 95.113.448</b>

Fuente: Autor del proyecto

De lograrse el objetivo de vender 24.000 unidades de panela al mes en la localidad de Suba en Bogotá, se obtendrán utilidades netas por \$95.113.448 en el año de implementación del plan de marketing.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1 CONCLUSIONES**

Actualmente el sector panelero se ha visto afectado por la proliferación del alcohol carburante. Esto debido a que la caña de azúcar es utilizada para fabricar este producto y deja mayores utilidades que cuando se usa para la producción de panela. Esta situación genera que escasee el producto panela y que a su vez sus precios de venta aumenten lo que constituye una oportunidad para la empresa Panelagro San Carlos con su producto “Panela Real”.

La población de Villeta en Colombia, se caracteriza por ser una zona de concentración de productores de panela. De hecho existe una plaza panelera donde se comercializa el producto al por mayor y a donde acuden los intermediarios a comprar para comercializarlo en distintas zonas del país. Esta situación permite determinar que no hay una inclinación por la comercialización directa desde el productor hasta los tenderos, dejando el manejo de precios en manos de los intermediarios, y limitando las utilidades del productor. Al NO ser directa la venta de panela en Bogotá, la empresa Panelagro San Carlos puede aprovechar la oportunidad de vender el producto directamente a través de vendedores de la empresa, así buscar posicionarse y ampliar sus ventas.

Los datos de la investigación de mercados arrojan que las referencias de panela más vendidas son: panela cuadrada de libra en un 38,03%, panelines cuadrados de 125gr. Con un 23,24% y panela cuadrada kilo con un 16,90%.

Los tenderos expresan que no se realizan promociones de panela en las tiendas, esto por que no cuentan con el apoyo de quienes distribuyen la panela en sus tiendas. Esto se constituye en una oportunidad para Panelagro San Carlos, pues

los clientes finales manifiestan interés en las promociones.

Tanto los tenderos como los consumidores finales de la panela no reconocen marcas de panela. Esto permite que la empresa Panelagro San Carlos posicione su marca “panela Real”.

Se establece que el consumidor del producto “Panela Real” son los tenderos de la localidad de Suba en la Ciudad de Bogotá. Según los resultados de la investigación de mercados, estos buscan alta calidad y precio bajo para tomar la decisión de adquirir el producto. También se establece que adquieren el producto en la central de abastos de Bogotá, siendo esta manejada por intermediarios.

El producto “Panela Real” se caracteriza por ser de gran calidad y natural. Es decir el producto se fabrica sin aditivos dañinos para la salud.

Se propone como táctica de promoción la contratación de dos vendedores para visitar los tenderos y vender los productos en la localidad de Suba, dado que estos están acostumbrados a recibir vistas de los proveedores.

Se determina que el producto panela es de consumo masivo, y de preferencia de compra por parte de los estratos 1, 2 y 3 dado su bajo precio con respecto a otros productos como gaseosas, refrescos y jugos artificiales que pueden ser usados como sobremesa, y los valores nutricionales de la panela comparados con los de estos productos.

La producción y comercialización de panela es un negocio rentable, dado que se trata de un producto de alta rotación que no implica altos costos de inventario ni pérdidas por prolongados periodos de almacenamiento.

El plan de marketing propuesto, resulta una alternativa viable para la comercialización del producto “Panela Real” en la localidad de Suba, pues los administradores del negocio desconocían la manera de estudiar un mercado, identificar oportunidades, proponer objetivos de mercado y establecer estrategias para lograrlos.

La empresa Panelagro San Carlos está en capacidad de producir 24.000 unidades de panelas al mes, distribuidas en tres regencias: panelin 125gr, Panela cuadrada kilo y panela cuadrada libra. Estas unidades son las que se tratarán de vender en la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

Presentarle al gerente de la empresa San Carlos E.A.T. la propuesta del plan estratégico y táctico realizado en este proyecto para la evaluación respectiva.

Hacer los ajustes pertinentes tanto en el plan estratégico como en el técnico de acuerdo con la visión del gerente de la empresa San Carlos E.A.T.

Seleccionar, contratar, capacitar a un vendedor para llevar a cabo el plan táctico propuesto en este proyecto.

Diseñar los indicadores de gestión apropiados para medir los resultados logrados con la implementación de este plan estratégico táctico.

Implementar el plan estratégico y táctico a partir del 02 de Enero de 2008.

## BIBLIOGRAFÍA

AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing paso a paso. Bogotá: Pearson Education de Colombia. 2000.176p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. El sector Panelero Colombiano. Bogotá, Junio de 2006.

COLOMBIA. Senado de la República. Debate sobre la crisis del sector panelero. Bogotá, Agosto de 2005. Disponible en: [http://abc.senado.gov.co/prontus\\_senado/site/artic/20050830/pags/20050830210621.html](http://abc.senado.gov.co/prontus_senado/site/artic/20050830/pags/20050830210621.html)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ICONTEC. Compendio de normas técnicas Colombianas sobre documentación: Tesis y otros trabajos de grado. Incluye 5a. Actualización. Bogota: Icontec, 2006. 89 p.

HERNANDEZ, Cesaréo, DEL OLMO, Ricardo y GARCIA, Jesús. El Plan de Marketing estratégico. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Bogota: McGraw Hill, 1999. 859 p.

MARTINEZ COVALEDA, Hector J. La cadena agroindustrial de la panela en Colombia. Una mirada de su estructura y dinámica 1991-2005. Bogotá: Ministerio de Agricultura. 2005

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ed. Bogota: McGraW-Hill, 2001. 246 p

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. España, Centra de Estudios Financieros. 560-P.

<http://www.monografias.com/trabajos11/refin/refin2.shtml>

<http://www.gestiopolis.com>

[www.Agrocadenas.gov.co](http://www.Agrocadenas.gov.co)

<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/refin/refin2.shtml>

<http://www.rds.org.co/notas-breves.htm?x=30597>

[http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/sne/2005/julio/02/09022005.htm](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2005/julio/02/09022005.htm)