

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD**

**ESTRUCTURAR LOS OBJETIVOS PARA UNA FUTURA AREA MARKETING  
DE LA EMPRESA HARINERA LOS TIGRES**

**ELABORADO POR:**

**ESTEBAN RICARDO GÓMEZ CORZO**

**OSCAR MAURICIO BUSTACARA MORENO**

**JONATHAN FERNANDO SOTO DURAN**

**SANDRA MILENA MORENO ARIAS**

**GERENCIA DE PROYECTOS**

**UNIVERSIDAD EAN**

**ESCUELA DE FORMACIÓN EN INVESTIGACIÓN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO**

**BOGOTÁ, 2024**

## RESUMEN

El proyecto se centra en la estructuración de objetivos para la futura implementación de un área de marketing en Harinera Los Tigres. La ausencia de estrategias de marketing en la empresa ha resultado en una serie de consecuencias adversas, como la pérdida de clientes potenciales, un crecimiento empresarial estancado, poca visibilidad en el mercado y una subutilización de la capacidad productiva. A pesar de reconocer esta deficiencia, es necesario determinar inicialmente los objetivos clave que el área de marketing debería alcanzar para la empresa. Es crucial analizar los enfoques iniciales para consolidar este departamento dentro de la estructura empresarial. En las acciones se contempla investigar y evaluar estructuras y prácticas de marketing acordes a las necesidades específicas de Harinera Los Tigres, identificando soluciones adecuadas y eficaces. También evaluar la satisfacción de los clientes con los productos actuales de la empresa, proporcionando información esencial sobre la percepción de la marca y la calidad de los productos, y orientando así el desarrollo de estrategias de marketing centradas en el cliente y que busca establecer una base sólida para la futura creación y el desarrollo de un área de marketing que contribuya al crecimiento y la competitividad de Harinera Los Tigres en el mercado.

*Palabras clave:* estrategia marketing, ventas, objetivos, aumentar, posicionar, expandir.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
TABLA DE CONTENIDO .....	3
CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	7
1.1 Planteamiento del problema .....	7
1.2. Antecedentes Del Problema .....	7
1.3. Descripción Del Problema.....	8
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general .....	8
1.4.2. Objetivos específicos .....	8
1.5. Conveniencia de la Investigación .....	8
CAPITULO 2: MARCO TEORICO .....	8
4.1. Ventas en las empresas .....	10
4.2. Estructura organizacional .....	13
4.2.1. ¿Qué es una Estructura Organizacional?.....	13
4.2.2. Qué es el departamento de marketing .....	16
4.2.3. Tipos de Estructura Organizacional .....	18
4.3. Métricas de medición del desempeño del Marketing.....	20
4.4. Metodología SMART para definir objetivos.....	25
4.5. Métodos Para Medir La Satisfacción Del Cliente .....	26
CAPITULO 3: MARCO INSTITUCIONAL.....	29
CAPITULO 4: DISEÑO METODOLOGICO .....	34
4.1. Tipo de investigación: CUALITATIVA .....	34
4.2. Característica de investigación: OBSERVACIONAL .....	34
4.3. Característica de investigación: TRANSVERSAL .....	35
4.4. Variables De Análisis Para La Investigación .....	35

4.5. Instrumentos De Recolección De Datos .....	36
<b>CAPITULO 5: DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
5.1. Análisis de información interna de la compañía .....	39
5.1.1. Análisis de las ventas de la compañía .....	39
5.1.2. Matriz DOFA de estado de la compañía .....	40
5.2. Herramienta de encuestas .....	43
5.2.1. Selección preguntas encuestas a clientes.....	43
5.2.2. Análisis De Resultados Encuestas A Clientes.....	45
5.2.3. Análisis De Resultados. Encuentas a personal de ventas .....	59
<b>CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
6.1 Conclusiones.....	71
6.2 Recomendaciones .....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>75</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Estructura de organigrama .....	14
<b>Figura 2</b> Cadena de valor.....	16
<b>Figura 3</b> La estructura ideal de un departamento de marketing .....	17
<b>Figura 4</b> Posibilidad de estructura organizacional .....	20
<b>Figura 5</b> Historia de la empresa.....	29
<b>Figura 6</b> Composición de un grano de trigo .....	30
<b>Figura 7</b> Diagrama proceso de molienda.....	31
<b>Figura 8</b> Segmento de clientes.....	32
<b>Figura 9</b> Estructura organizacional actual .....	33
<b>Figura 10</b> Ventas históricas de los últimos 5 años x bultos.....	33
<b>Figura 11</b> Clientes atendidos 2021-22-23 .....	39
<b>Figura 12</b> Cumplimiento del presupuesto año 2023.....	40
<b>Figura 13</b> Pregunta sobre recomendación del cliente.....	45
<b>Figura 14</b> Evaluacion nivel de satisfacción clientes .....	46
<b>Figura 15</b> Reconocimiento de la empresa .....	47
<b>Figura 16</b> Información mensual recibida por los clientes .....	48
<b>Figura 17</b> Diferenciador definidos por los clientes .....	49
<b>Figura 18</b> Informacion comercial de otras marcas .....	51
<b>Figura 19</b> Características preferidas por los clientes .....	52
<b>Figura 20</b> Pregunta abierta de atributos preferidos en marcas de harinas .....	53
<b>Figura 21</b> Nivel de reconocimiento de la marca.....	53
<b>Figura 22</b> Influencias de los clientes para seleccionar marca.....	54
<b>Figura 23</b> Calificacin de publicidad de harinera los tigres .....	55
<b>Figura 24</b> Cualidades valoradas por los clientes .....	56
<b>Figura 25</b> Canales de comunicación usados por los clientes.....	57

<b>Figura 26</b> Sugerencias de los clientes para mejorar .....	58
<b>Figura 27</b> Areas de negocios de los clientes.....	60
<b>Figura 28</b> Segmentacion de clientes .....	61
<b>Figura 29</b> Valores diferenciadores sugeridos por vendedores.....	62
<b>Figura 30</b> Calificacion de servicio por los vendedores .....	63
<b>Figura 31</b> Sugerencia de diferenciadores por los vendedores .....	64
<b>Figura 32</b> Situacion de ventas evaluada por vendedores.....	65
<b>Figura 33</b> Situacion de cotización .....	66
<b>Figura 34</b> Situacion de entrega .....	67
<b>Figura 35</b> Sugerencia para vender más y mejor .....	68
<b>Figura 36</b> Sugerencia para impulsar la marca .....	69

## **CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Dentro de las principales empresas harineras del país se encuentran Harinera del Valle, Organización Solarte, etc., estas empresas tienen una fuerte inversión en marketing que resulta en campañas publicitarias, patrocinios e inversión social. Según investigaciones recientes en las empresas harineras las áreas de marketing permiten atraer nuevos clientes, la fidelización de los clientes actuales, conocimiento del mercado, mejoramiento de la reputación de la marca (Castillo & Collazos, 2020; Estrada et al., 2020). El marketing digital ha derribado las barreras geográficas, permitiendo a las pequeñas empresas llegar a clientes en todo el mundo y expandir su alcance global (Fuentes et al., 2022).

En el análisis interno de Harinera Los Tigres, se evidencia que la ausencia de estrategias de marketing ha traído consigo consecuencias significativas, como la pérdida de potenciales clientes, un crecimiento empresarial limitado, escasa visibilidad en el mercado y subutilización de la capacidad productiva. Aunque se identificó esta carencia en el área de ventas, surge la interrogante sobre los objetivos fundamentales que esta área debe establecer para la empresa. Si bien es cierto que el marketing y la publicidad son elementos cruciales, es esencial analizar los objetivos iniciales que deben adoptarse al consolidar este departamento dentro de la estructura empresarial.

### **1.2. Antecedentes Del Problema**

La Industria Harinera Los Tigres es una empresa del sector alimentario con más de 30 años de experiencia en la producción y comercialización de harina de trigo para las panaderías locales. En los últimos 7 años, el crecimiento de la empresa no ha superado el 4%, limitándose a vender un promedio mensual de 29.000 bultos de harina, lo que representa \$4.700 millones de pesos en ingresos mensuales.

A finales de 2023, el país presentó un crecimiento del 1%, lo que refleja una desaceleración económica en comparación con el 8,5% de crecimiento registrado en 2022. Esta desaceleración ha provocado una reducción del 14,5% en las importaciones con respecto a 2022, lo que ha tenido un impacto directo en empresas como Harinera Los Tigres, que dependen de la importación de materias primas para elaborar sus productos.

Ante esta situación, la empresa se ve en la necesidad de crear nuevas estrategias de crecimiento de clientes, con el fin de evitar que la situación económica del país y el estancamiento en las ventas de los últimos años afecten la rentabilidad de la empresa.

### **1.3. Descripción Del Problema**

La Industria Harinera Los Tigres se enfrenta a un panorama desalentador: un estancamiento en sus ventas y crecimiento, lo que amenaza su rentabilidad a largo plazo. La desaceleración económica del país y la consecuente reducción en las importaciones han agravado la situación, creando un escenario desafiante para la empresa. Para superar estos obstáculos y asegurar su futuro, la Industria Harinera Los Tigres necesita tomar medidas estratégicas. El establecimiento de un área de marketing sólida y enfocada será crucial para navegar este panorama complejo. El área de marketing deberá enfocarse en objetivos claros y bien definidos, orientados a revertir la tendencia actual y propulsar el crecimiento de la empresa.

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

- Estructurar los objetivos para una futura área de marketing para la empresa harinera los tigres.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar diagnóstico de la metodología actual para identificar falencias del área comercial.
- Investigar estructuras del área de marketing que se puedan ajustar a las necesidades de harinera los tigres de acuerdo con el diagnóstico de causa Raíz.
- Evaluar la satisfacción de los clientes con los productos actuales.

### **1.5. Conveniencia de la Investigación**

El Marketing y la Publicidad en las empresas juegan un papel importante cumpliendo las estrategias establecidas por la alta gerencia, por eso la importancia de este estudio que permita a la alta gerencia de harinera Los Tigres ver cuál es la mejor opción para que los clientes crezcan y se tenga un mayor reconocimiento en el mercado que aumente las utilidades presentadas en la compañía.

## **CAPITULO 2: MARCO TEORICO**

Al presentar una problemática en el bajo número de ventas de la empresa “Harinera Los Tigres”, y con el conocimiento de que existen clientes potenciales, se considera importante el fortalecimiento de la planificación estratégica de la compañía, que consiste en determinar los objetivos de un posible departamento de Marketing para cumplir con el propósito de la empresa.

La demanda del marketing ha incrementado significativamente. Según Liang and Frösen (2020), “el uso del control del marketing como un significado de influencia, manejo, y mejoramiento en ambos, como individuos y en el desempeño ha recibido una extensiva atención académica” (p. 545).

Si bien Harinera Los Tigres goza de un posicionamiento sólido en el mercado, la competitividad exige estrategias proactivas para sostenerse y expandir las ventas. En este contexto, en la investigación se propone establecer objetivos de marketing concretos, identificando oportunidades locales para incrementar las ventas, optimizar el alcance y la distribución del producto, y definir planes de acción que impulsen el consumo de harina de trigo entre panificadoras industriales, panaderías y salsamentarias.

Las estrategias de marketing constituyen un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas cuyo objetivo es dar a conocer y comercializar los productos o servicios de una empresa, empleando para ello los canales y mensajes más adecuados.

El concepto de marketing ha experimentado una notable evolución a lo largo del tiempo. En sus inicios, se lo definía como la ciencia del comportamiento que analiza las relaciones de intercambio. Posteriormente, el comité de la AMA amplió esta definición, incorporando las principales perspectivas de diversas escuelas de pensamiento, y estableció que el marketing es el proceso de planificación y ejecución de la creación, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios, con el objetivo de generar relaciones de intercambio que satisfagan metas tanto individuales como organizacionales (AMA, 1985).

Mediante estos objetivos de marketing, se aspira a incrementar las ventas y captar nuevos clientes a través de diversos canales de distribución. Entre las estrategias planteadas se encuentran, posicionar un sitio web de la Harinera Los Tigres, en los primeros puestos de los buscadores, interactuar activamente en redes sociales, implementar programas de referidos entre nuestros clientes, y explorar otras iniciativas innovadoras.

En el entorno dinámico actual, resulta fundamental para las PYMES como Harinera Los Tigres implementar y desarrollar estrategias de marketing digital. Estas estrategias deben enfocarse en la interacción con los clientes a través de un ecosistema digital dinámico y a la vanguardia de las herramientas tecnológicas, con el objetivo de alcanzar un crecimiento digital significativo y un posicionamiento óptimo en el mercado. Tal como lo indica la Junta de Castilla y León (2012), "cualquier plan, y más los relacionados con el área de marketing, debe ser acorde con la misión y visión corporativa" (p. 1).

#### **4.1. Ventas en las empresas**

Uno de los motivos que ha llevado a plantear la idea de la creación de un departamento de Marketing es el número bajo en las ventas, por lo que para realizar el planteamiento de los objetivos parece relevante conocer los conceptos base de esta investigación y por consiguiente identificar las falencias del área comercial.

Según diversos autores, la venta se define como una manera de acceso al mercado que buscan las empresas, con el objetivo de comercializar sus productos o servicios, lo que hacen en lugar de crear lo que el mercado demanda. Romero en el año (2016) establece a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. Esta transacción puede realizarse de diversas maneras: al contado, (pago inmediato), a crédito, (pago posterior a la adquisición) o a plazos, (fraccionamiento del pago en varias entregas).

En la Organización Internacional del Trabajo (2016) se citó lo siguiente: se destaca la importancia de la venta personal como herramienta eficaz en las etapas posteriores del proceso de compra, especialmente para generar preferencias y convicción entre los compradores, y persuadirlos a la acción. Este método se utiliza para llegar de manera individual a los intermediarios y detallistas para persuadirlos de las cualidades de determinados productos. (Álvarez, 2019; Ruiz, 2021; Vicente, 2021).

Según los autores Castellano & Madroñero (2019) y Parra E., (2003) La venta se presenta como una herramienta fundamental en el proceso de compra, especialmente cuando se busca generar preferencia en el consumidor, persuadirlo o concretar la venta. Esto se debe a que la venta personal, a diferencia de la publicidad, posee tres características distintivas: personalización, construcción de relaciones y generación de respuestas. Las ventas se definen

como la habilidad de intercambiar un bien o servicio por una unidad monetaria acordada, para impulsar el desarrollo y el valor de una organización o nación, y se satisfacen las necesidades y requerimientos del comprador.

### **Tipos de ventas:**

De acuerdo con Philip y Keller (2006), la clasificación de los tipos de ventas resulta crucial para las empresas, mercadólogos y miembros de las áreas de marketing y ventas. Esta clasificación permite definir con claridad el tipo de venta más adecuado según el público objetivo, la función y las acciones necesarias para llevarla a cabo, tomando la mejor decisión en función de los objetivos de la empresa. A continuación, se presentan las clases de ventas más conocidas y practicadas en la actualidad:

a) Venta Directa: En la venta directa, el cliente visita una tienda y recibe atención personalizada de un vendedor capacitado, quien lo guía en la búsqueda de productos o servicios que satisfagan sus necesidades. Este método se caracteriza por la interacción personal entre vendedor y cliente, donde el primero identifica y resuelve las necesidades del segundo para establecer una relación beneficiosa y duradera para ambas partes (Weitz et al., 2005).

b) Venta A Crédito: En un sistema de ventas, el crédito “tiene el propósito de distribuir el pago del bien o servicio adquirido en un determinado plazo pautado de antemano entre el comprador y vendedor” (Mata (2017). Si se maneja bien puede ser muy satisfactoria para ambas partes, tanto comprador como vendedor.

c) Venta en autoservicio: Se lleva a cabo en tiendas donde los clientes eligen y evalúan personalmente los productos que desean adquirir. Según Fisher y Navarro (1994), se refiere al conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o se proporcionan en relación con las ventas.

d) Venta al por Menor: Abarca todas las actividades relacionadas con la venta directa de productos y servicios al consumidor final, con el propósito de satisfacer sus necesidades y deseos personales, no comerciales. Un minorista o establecimiento al por menor se caracteriza por ser una empresa que genera la mayor parte de sus ingresos a través de la venta directa al consumidor final.

e) **Venta Telefónica:** La venta por teléfono, también conocida como telemarketing, consiste en establecer contacto con clientes potenciales a través del teléfono para concretar una venta utilizando ese mismo medio. De acuerdo con Etzel et al. (2004), esta forma de venta resulta particularmente adecuada para productos que no requieren ser vistos físicamente antes de la compra, como por ejemplo un seguro de vida.

Philip y Keller (2006) refiere: “entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores”.

f) **Venta Online:** En esta modalidad de venta, la empresa comercializa sus productos o servicios mediante un sitio web en internet. “las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo.” Philip et al (2004).

g) **Venta por Correo:** Como la define Kotler (2004), consiste en el envío de material promocional, como cartas, folletos, catálogos, videos, CDs o muestras de productos, a potenciales clientes a través del correo postal. Este método incluye un formulario de pedido que permite a los interesados realizar la compra, ya sea devolviéndolo por correo, llamando por teléfono o visitando un sitio web. Según Kotler, el correo postal se destaca como un medio efectivo para la comunicación directa y personalizada, lo que facilita una mejor segmentación del público objetivo.

Acosta, M., Salas, L., et al., (2018) describen dos modelos de venta comúnmente utilizados por los vendedores:

**Modelo AIDA:** Este modelo se enfoca en captar la atención del cliente (*Atención*), generar interés en el producto o servicio (*Interés*), despertar su deseo de compra (*Deseo*) y finalmente, impulsar la acción de compra (*Acción*). Su aplicación resulta efectiva para ventas simples, donde el proceso de decisión es menos complejo.

**Modelo SPIN:** A diferencia del modelo AIDA, la técnica SPIN se basa en la formulación de preguntas estratégicas para guiar al cliente en el proceso de compra (*Situación*, *Problema*,

Implicación y Necesidad). Este enfoque resulta más adecuado para ventas complejas, donde la interacción con el cliente y la comprensión de sus necesidades son cruciales.

Entendemos que el marketing es relevante para una empresa porque se enfoca hacia el cliente y sus necesidades, también agrega valor a través de la innovación, lo que permite sobresalir y ser un factor diferencial respecto a la competencia. Al incrementar el nivel de innovación, el producto o servicio se siente con un mayor nivel de «frescura», hasta llegar a la sensación para el cliente de que es “lo que necesitaba” al ofrecer productos que se adecuen mejor, la empresa puede lograr mayores números de venta y mejorar su posicionamiento de la marca, así como también mejorar su competitividad en el mercado.

## **4.2. Estructura organizacional**

Toda organización debe tener una correcta estructura organizacional que garantice su buen funcionamiento a nivel de jerarquías, cadena de mando y organización de los equipos con el fin de evitar reprocesos que puedan conllevar a evento de riesgos operativos o aún peor, pérdidas económicas importantes que impacten los estados financieros o riesgos reputacionales (Mario Brume González,2019)

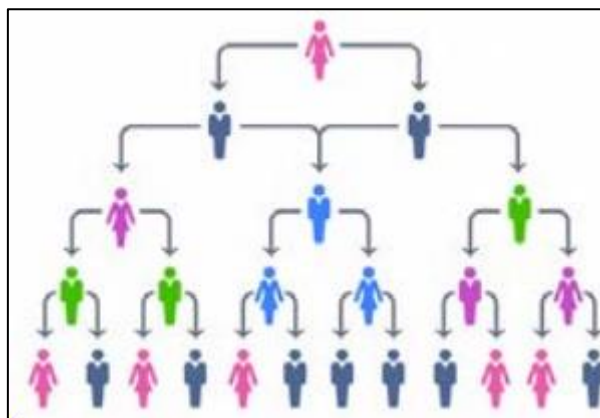
Por eso es importante que primero conozcamos el concepto de estructura organizacional antes de entender la mejor forma de crear una nueva área de Marketing dentro de los tigres.

### **4.2.1. ¿Qué es una Estructura Organizacional?**

Corresponde al sistema que usan todas las grande y medianas organizaciones para definir sus jerarquías con el fin de ver cómo van a operar las diferentes áreas, los sistemas comunicación y el empoderamiento para la toma de decisiones. Según Brume González (2019) una estructura Organizacional se puede ver como un organigrama, así como se muestra el siguiente grafico :

## Figura 1

### *Estructura de organigrama*



*Nota.* Imagen tomada de Brume Gonzáles (2019).

Una buena estructura organizacional apalanca el cumplimiento de las estrategias y es por eso por lo que es importante que también se tengan en cuenta las siguientes consideraciones dentro de la estructura organizacional (BizneoBlog,2020)

- **Cadena de Mando**

Definir cual esa cadena de autoridad desde el rol más alto al más bajo con el fin de que las personas tenga claro a quien dirigirse ante cualquier situación de la organización, así como los roles estratégicos y roles operativos (BizneoBlog,2020)

- ***Nivel de centralización***

Tener claro el para la compañía y equipo de trabajo si el esquema de trabajo ser centralizo o descentralizado el cual en caso de ser centralizado facilitara mucho la toma de decisiones (BizneoBlog,2020)

- ***Margen de control***

Es la definición de que a nivel de control llegaran los altos directivos que se puede ver relacionado con el número de personas que tenga a cargo, se establece que entre más personas a cargo tenga este alto directivo el control será mayor (BizneoBlog,2020)

- **Grado de especialización**

Se trata de definir el grado de experiencia y conocimiento de los roles que entre más alto nivel tenga mayor podrá ser su rango y su proceso será más crítico ya que las personas que puedan cumplir estas funciones serán menores (BizneoBlog,2020)

- **Formalidad estructural**

Definir límites dentro de lo que amerita formalidad o los procesos en los que se puede dar libertad, el empoderamiento de los equipos juega un papel importante ya que en la medida en que los equipos aprendan a tomar decisiones los procesos no se retrasarán y fluirán de manera más eficiente (BizneoBlog,2020)

- **Formación de departamentos**

Dividir los equipos según sus especializaciones y enfoques permite crear departamentos o áreas que lleven sus propios proyectos y métricas de cumplimiento (BizneoBlog,2020)

Es importante recalcar que la creación de una estructura organizacional debe estar basada en la cadena de valor de la organización. Recordemos que la cadena de valor de las organizaciones es ese instrumento que permite demostrar cuáles son aquellas actividades que generan valor al cliente final según se muestra en el siguiente gráfico (Vergíu Canto, Jorge, 2013)

**Figura 2**

*Cadena de valor*



*Nota.* Imagen tomada de Porter (1985).

#### 4.2.2. Qué es el departamento de marketing

El área de marketing es la encargada de promover las ventas y crecimientos de clientes mediante estrategias que permitan promover las ventas y distribución de productos, es por esto por lo que esta área debe entender las necesidades de los clientes y entender el entorno del mercado para lanzar campañas atractivas que permitan cumplir los objetivos de los negocios y diferentes áreas de la organización (Ana Ferreira,2024)

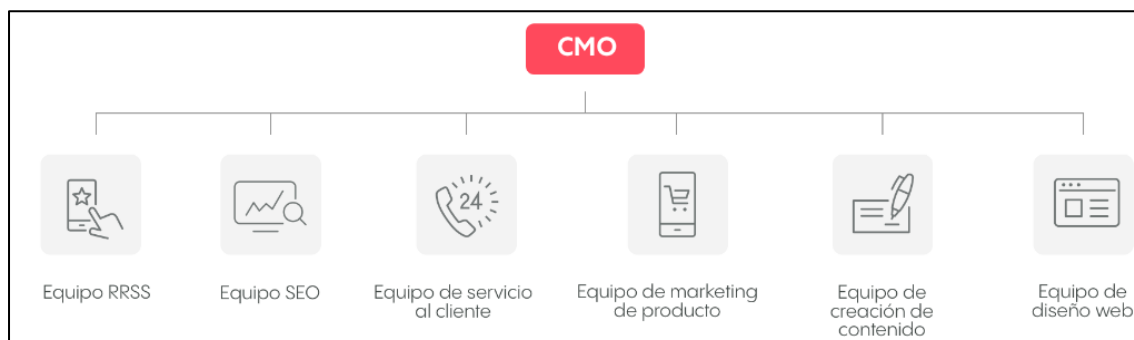
Dentro de las principales características de un área de marketing tenemos

- Análisis de mercado y segmentación
- Gestión de campañas publicitarias
- Marketing digital y gestión de redes sociales
- Análisis de datos y medición de resultados
- Coordinación con otros departamentos

En temas de estructura organizacional de áreas de marketing existen muchos ejemplos, pero dentro de la investigación que realizamos nos parece que uno de los mejores ejemplos para la harinera los tigres es el ilustrado en la siguiente figura

### Figura 3

*La estructura ideal de un departamento de marketing*



*Nota.* Imagen tomada de Ferreira (2024).

La estructura propuesta por la imagen es la más ajustada a la necesidad de implementar estas estrategias digitales de una empresa con muchos años de tradiciones que no ha tenido esta transición de llegar a sus clientes mediante redes sociales y dejar a un lado esas campañas voz a voz que durante años no le permitieron expandir a nuevos mercados, consideramos que roles como equipo de diseño web y equipo SEO no pueden dejar de considerarse por sus características.

- **Equipo SEO**

Es el equipo encargado de atraer tráfico al sitio web y medir el comportamiento de los clientes en la web mediante la creación de tableros que permitan hacer análisis de datos y así poder tomar decisión con respecto a campañas para ser más acertados en la información que llegue al cliente (Ana Ferreira,2024)

- **Equipo de diseño web**

La experiencia del usuario es algo por lo que las empresas se la juegan hoy en día y es por eso por lo que tener un rol que se dedique a diseñar interfaces amigables para que el cliente encuentre la información que necesita de manera fácil es prácticamente el rol más importante de la propuesta de una nueva área de marketing, esta persona debe tener múltiples capacidades de desarrollos en páginas, UX/UI, desarrollos de frontend y backend (Ana Ferreira,2024)

### 4.2.3. Tipos de Estructura Organizacional

Antes las estructuras de las organizaciones se dividían entre centralizadas y descentralizadas, que con el tiempo se volvieron obsoletas antes de los cambios rápidos que exigen las organizaciones actuales, es por eso que han surgido nuevas estructuras que lo que buscan es generar organizaciones más ágiles en la toma de decisiones y con menos fricciones entre sus equipos (Andrés Solano, 2017).

Los tipos de selección de una adecuada área organizacional para la harinera dependen mucho de factores como el tamaño de la empresa, el presupuesto, del sector en el que se desempeña y su experiencia. Existen más de 11 modelos de estructuras organizacionales nuevas que puedan ajustarse a las necesidades de una organización como Harinera los tigres que no cuenta con un área de marketing y que tiene una necesidad grande en reconocimiento y expansión. (Andrés Solano, 2017).

- Matricial
- Funcional
- Simple
- Divisionalizada/ Producto
- Departamentalización/ Jerárquica
- Descentralizada
- Red
- Circular
- Adhocrática
- Hipertexto
- Hipertrebol

Las estructuras más comunes son las Matricial, funcional y simple, sobre las que sobresaltamos características para poder determinar la que más se ajusta a las necesidades de Harinera Los tigres.

#### **Estructura Matricial**

Es una estructura en donde por lo general se tiene hasta dos líneas de mando dado a estructuras horizontales y verticales que pueden tener en caso dado que se cuenten con proyectos (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2017).

Esta es una de las más utilizadas por las organizaciones dado a la reducción de costos que logra dado a la asignación de equipos solo en las necesidades que se tengan en la operación o en el proyecto de ser necesario. Esta estructura es muy común en organizaciones grandes y cuenta con la gran desventaja de por ser tan robusta a veces no permite la toma de decisiones rápida y requiere de muchas jerarquías (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2017).

### **Estructura funcional**

En esta se asignan responsabilidades respecto a las funciones de cada trabajador adicional de agrupar a las personas de acuerdo con sus objetivos y funciones por lo que se crean diferentes áreas especializadas, permite una toma de decisiones más rápida dada a su organización adicional de fomentar una sana competencia entre especialistas de las diferentes áreas, usado comúnmente en áreas de innovación y creatividad como las de diseño y marketing (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2017).

### **Organización Simple**

Es la estructura más antigua y comúnmente usada en fuerzas militares y en la organización eclesiástica medieval. Por lo general en este hay una cabeza central que toma todas las decisiones, su comunicación se basa en la obediencia a sus superiores. Es muy común por su fácil implementación y comprensión, adicional que permite tener claras las responsabilidades de cada trabajador (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2017).

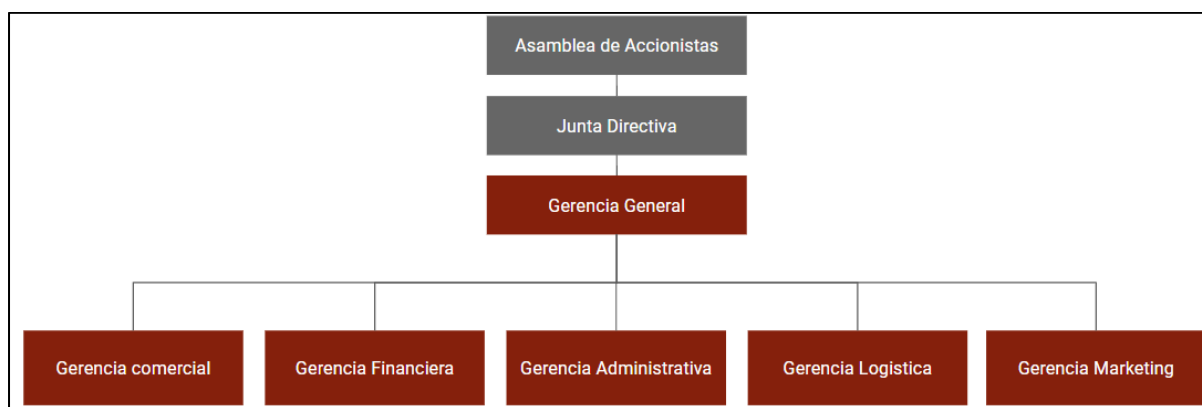
Es también muy útil para empresas pequeñas, pero cuenta con una gran desventaja y es que no permite la especialización ni autogestión de los equipos de trabajo lo cual es una gran desventaja para una organización como harinera los tigres que debe empezara a tomar decisiones rápidas que permitan ayudar al crecimiento y expansión (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2017).

Con este enfoque vemos que la Estructura funcional puede ser la que más se ajuste a las necesidades con las que cuenta harinera los tigres con respecto a la creación de un área de marketing y con la cual se pueda llegar a ese 66,7% de clientes encuestados que no recibe nada de información de sus productos pero que han sido más clientes por tradición

En la Figura 4. Los tigres, evidencian que la harinera, maneja una estructura funcional donde se dividen por funciones específicas, contando con un área de Comercial, un área financiera, un área administrativa y una gerencia de logística, donde hay un enfoque basado en procesos, por lo que se ve que un área de marketing podría incluirse. En esta estructura reúne en áreas a quienes participen de una sola operación y en sus características es muy útil para empresas con pocos productos como la harinera los tigres. Además, la supervisión es muy a favor, ya que cada uno puede especializarse en los temas sobre los que controlará y dirigirá. (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2017)

#### Figura 4

*Posibilidad de estructura organizacional*



*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.3. Métricas de medición del desempeño del Marketing

Lo que no se puede medir no se puede controlar, y en el caso de un área de marketing es necesario establecer las métricas de evaluación del área. Las métricas, definidas por Bendle F., Farris P., et al., (2016), son sistemas de medición que cuantifican tendencias, dinámicas o características. Su uso es transversal a diversas disciplinas, donde se emplean para explicar fenómenos, diagnosticar causas, comunicar hallazgos y proyectar resultados futuros. En el ámbito científico, empresarial y gubernamental, las métricas fomentan el rigor y la objetividad.

Las empresas actualmente con mayor rentabilidad son las que más invierten en adquirir nuevos clientes. Se vuelve necesario invertir en diferenciaciones que hagan sentir emociones

al cliente cuando entran en contacto con los productos. El marketing se encuentra con varios problemas que consiste en crear una cadena de valor que aporte al cliente y también generar métricas que estén relacionadas con el desempeño de la compañía. (Valenzuela L, Madariaga J, 2007).

En su proceso de definición de objetivos de un área de marketing, la empresa harinera los tigres debe determinar las métricas adecuadas para colaborar en la empresa con sus objetivos empresariales, si no se cuenta con información clara se puede influir negativamente en la organización. Entre tanto, Davis (2007) afirma que “Los planes de marketing deben alinearse con la estrategia corporativa, proporcionando información detallada sobre las necesidades de los clientes, cómo se abordarán estas necesidades y el impacto probable para la empresa si el plan tiene éxito” (p. 10).

Actualmente las industrias están en entornos cambiantes con mayor flujo de información, la responsabilidad del área de marketing es de comprender mediante mediciones los mercados. Los especialistas en marketing de hoy en día necesitan una comprensión cuantitativa de sus mercados objetivo, incluyendo la medición de nuevas oportunidades y la inversión requerida, la cuantificación del valor de productos, clientes y canales de distribución bajo diferentes escenarios de precios y promociones, y la responsabilidad por las implicaciones financieras de sus decisiones (Bendle F., Farris P., et al., 2006).

En algunas situaciones también se debe reestructurar los sistemas de información dado que se tiene información que puede ser fácilmente accesible, pero otras que dependen del ambiente demográfico o de la percepción del cliente (Stewart, 2009).

Existen varios métodos para medición del rendimiento de las áreas de marketing, a continuación, se presentan algunos de ellos:

- Retorno de la inversión en marketing (ROI)
- Leads generados
- Costo por lead (CPL)
- Tasa de conversión
- Tráfico del sitio web
- Tasa de rebote
- Engagement en redes sociales
- Alcance y frecuencia de la publicidad
- Costo por adquisición (CPA)

- Valor del ciclo de vida del cliente (CLV)

Otros autores como por ejemplo Lamberti y Noci (2007) clasifican las métricas en financieras y no financieras. Mintz y Currim (2013) permiten definir las métricas financieras como las "basado en datos monetarios, en ratios financieros o fácilmente convertidos en resultados monetarios como beneficio neto, retorno de la inversión (ROI) y volumen objetivo". Alves y Soares (2017) definen las métricas no financieras como aquellas que se enfocan en aspectos relacionados con el marketing, como la participación de mercado, la adaptabilidad, la satisfacción del cliente y el valor de marca. Estas métricas permiten evaluar el desempeño de las estrategias de marketing y su impacto en el éxito general de la empresa.

Para el caso del establecimiento de objetivos del área de marketing en la harinera los tigres, tomamos como referencia al autor Hoyos Ballesteros, R. (2013) que de acuerdo con su investigación y junto con los apuntes de las investigaciones de Beltrán (1999), Davis (2007) y Stewart (2009) se establecen las siguientes métricas para determinar el desempeño del área de marketing:

**Tabla 1**

*Métricas financieras*

Métrica	Forma de calculo
Cumplimiento de ventas	= Ventas logradas / Ventas planeadas
Crecimiento de ventas	= (Ventas del periodo actual – ventas del periodo anterior) / ventas del periodo anterior
Cartera	= Cartera pendiente por recaudo / ventas logradas
Cartera morosa	= Cartera pendiente por recaudo superior a 30 días / ventas logradas
Rentabilidad bruta	= (Ventas logradas – Costo de ventas) / Ventas logradas
Rentabilidad neta	= (Utilidad bruta – gastos) / utilidad bruta

*Nota.* Adaptado de Hoyos Ballesteros. (2013).

**Tabla 2**

*Métricas consumidor*

Métrica	Forma de calculo
Lealtad	= Compras a la empresa / Compras a la competencia

Nivel de satisfacción	= Clientes satisfechos / clientes totales
Participación en la billetera del cliente (Share of Wallet)	= Ventas de la marca por periodo / Total compras de cliente por periodo.
Penetración de línea	= Productos por cliente / Total productos

*Nota.* Adaptado de Hoyos Ballesteros. (2013).

**Tabla 3**

*Métricas con relación en la marca*

Métrica	Forma de calculo
Top of mind (primera medición)	= Porcentaje de personas que nombrar primero una marca / Total de encuestados
Nivel de satisfacción	= Porcentaje total de personas que prefieren una marca / Total de encuestados
Share of mind (Recordación de marca)	= Porcentaje de personas que recuerdan una marca / Total de encuestados

*Nota.* Adaptado de Hoyos Ballesteros. (2013).

**Tabla 4**

*Métricas relacionadas con los canales*

Métrica	Forma de calculo
Penetración de la marca	= Establecimientos con marca / Total establecimientos susceptibles

*Nota.* Adaptado de Hoyos Ballesteros. (2013).

**Tabla 5**

*Métricas relacionadas con los vendedores*

Métrica	Forma de calculo
Eficiencia de los vendedores	= Gastos / Ventas

Efectividad comercial	= Ventas ejecutadas / ventas presupuestadas
Eficacia	= Clientes activos / clientes en cartera
Incorporación neta de clientes	= (Actuales + nuevos - desertores) / Actuales
Retención de clientes	= (Clientes total – desertores) / clientes totales
Cartera	= Cartera / Ventas
Eficacia	= Clientes activos / clientes en cartera
Penetración de marca	= Establecimientos con marca / total establecimientos susceptibles.
Efectividad	= Ventas / visitas realizadas

---

*Nota.* Adaptado de Hoyos Ballesteros. (2013).

**Tabla 6**

*Métricas relación con publicidad*

Métrica	Forma de calculo
Costo por punto de rating	= Inversión publicitaria / rating obtenido
Costo por punto de recordación	= Inversión publicitaria / porcentaje recordación de marca
Costo por mil	= Inversión publicitaria / total personas impactadas
Tasa de conversión	= Personas que responden a la publicidad y compran / personas que responden a la publicidad

---

*Nota.* Adaptado de Hoyos Ballesteros. (2013).

**Tabla 7**

*Métricas relación con cupones*

Métrica	Forma de calculo
Redención de cupones	= Cupones redimidos / cupones entregados
Efectividad del swiching (cambio de marca)	= Clientes conquistados de la competencia / clientes invitados de la competencia

Efectividad de los sorteos  
o rifas = Clientes participantes / total clientes

---

*Nota.* Adaptado de Hoyos Ballesteros. (2013).

#### 4.4. Metodología SMART para definir objetivos

Identificar los objetivos adecuados para el área de marketing implica seguir un modelo específico o un conjunto de criterios que sean considerados válidos o aceptables.

Los objetivos SMART, según Guillaume et al. (2016), son un marco para definir objetivos e indicadores clave de rendimiento (ICR o KPI) efectivos en el ámbito del management y la gestión de proyectos. Su eficacia radica en la definición de objetivos específicos, medibles, asignables, realistas y con un plazo determinado. El acrónimo SMART sirve como recordatorio de estos elementos esenciales para la fijación de objetivos pertinentes.

Según Doran (1981) los elementos que conforman el acrónimo SMART son:

- **Específico (Specific):** Un objetivo debe ser específico y concreto, evitando formulaciones generales que puedan resultar confusas. Es preferible definir objetivos que se refieran a elementos particulares, como reducir costos específicos, en lugar de objetivos amplios como "mejorar los beneficios de la empresa". Al ser precisos en la definición de los objetivos, se facilita la identificación de las acciones necesarias para alcanzarlos. Además, es posible establecer subobjetivos específicos que contribuyan a la consecución del objetivo principal. Un buen objetivo debe estar delimitado en cuanto a su alcance geográfico y disponer de un financiamiento específico.
- **Medible (Measurable):** Es esencial considerar este aspecto durante el establecimiento de metas empresariales para monitorear los resultados. La empresa necesita recursos confiables para acceder a los datos y interpretarlos correctamente. No siempre es posible cuantificar un objetivo; algunos son más cualitativos que cuantitativos, como mejorar la imagen de la empresa. A pesar de su dificultad de cuantificación, es crucial prestarle atención. Se pueden utilizar encuestas y datos numéricos para ajustar el propósito. Designar claramente a una persona responsable de alcanzar el objetivo, ya sea interna o externa a la empresa, es esencial. También es posible autoasignarse un objetivo.

- **Asignable (Assignable):** Se debe designar claramente a una persona o personas responsables de alcanzar el objetivo, ya sean colaboradores internos o externos de la empresa. También es viable autoasignarse un objetivo.
- **Realista (Realistic):** El objetivo debe ser realista y alcanzable con los recursos actuales o razonablemente accesibles. Debe considerar las regulaciones vigentes y encontrar un equilibrio entre desafío y factibilidad para motivar a los empleados. Es útil tener una meta alternativa menos ambiciosa en caso de fracaso.
- **Temporal (Time-related):** Es crucial establecer plazos al fijar objetivos para mantener su concreción. Sin fechas límite, los objetivos podrían volverse vagos y ser difíciles de verificar si se han logrado.

#### 4.5. Métodos Para Medir La Satisfacción Del Cliente

De acuerdo con Prats Darder (2011), las encuestas, cuando se diseñan y ejecutan de manera adecuada, siguiendo las siguientes normas establecidas, pueden ser una herramienta valiosa para recopilar información confiable

- **Hacer una segmentación de clientes:** Es importante adaptar las encuestas según la estructura y el tamaño de la empresa. No tiene sentido utilizar la misma encuesta para un pequeño taller con diez trabajadores que para una gran multinacional donde los empleados ni siquiera se conocen entre sí. Debes diseñar diferentes tipos de encuestas que se ajusten a las características y necesidades de cada empresa. Además, es recomendable realizar los estudios por separado y con cuidado, en vez de enviar todas las encuestas a la vez. No hay necesidad de apresurarse, es mejor asegurarse de hacer los estudios de manera adecuada (Prats Darder, 2011).
- **Hacer una segmentación por clientes:** Si necesitas respuestas de múltiples departamentos, las posibilidades de que no recibas respuestas aumentan considerablemente. Esto se debe a que la persona encargada de completar la encuesta puede no estar dispuesta a recorrer toda la empresa en busca de respuestas. Además, si la encuesta debe circular por la empresa, es probable que se pierda en el proceso. Aunque

puede ser una tarea tediosa, es recomendable identificar a una persona de contacto en cada departamento para facilitar la recopilación de respuestas (Prats Darder, 2011).

- **Comienza con preguntas amplias y generales en tu encuesta.** Luego, en encuestas posteriores, profundiza en los temas que generan más discrepancias de opinión. Si en la primera encuesta la mayoría de las personas dan una buena calificación a la claridad de las facturas, no es necesario insistir en ese tema en futuras encuestas. En cambio, enfócate en explorar áreas donde las opiniones difieren más (Prats Darder, 2011).
- Cuando sea posible y dispongas de los recursos adecuados, realiza las encuestas por teléfono. Los clientes suelen estar más dispuestos a responder a una persona que a un cuestionario impersonal en papel (Prats Darder, 2011).
- Utilizar rangos de evaluación como: deficiente, regular, aceptable, bueno y excelente. También se recomienda dejar un espacio para observaciones y comentarios.

Hay muchos enfoques para sondear la opinión de los clientes sobre los productos, permitiendo a las empresas elegir el método adecuado para sus necesidades. Algunas de ellas incluyen:

- **Encuestas de satisfacción:** Se pueden diseñar encuestas específicas para obtener retroalimentación sobre la percepción del producto, incluyendo aspectos como la calidad, el precio, la marca y la experiencia de uso.
- **Grupos focales:** Reunir a un grupo de clientes potenciales para discutir y compartir sus opiniones sobre el producto puede proporcionar información detallada sobre cómo perciben sus características y beneficios.
- **Entrevistas en profundidad:** Las entrevistas individuales son una herramienta poderosa para descubrir las motivaciones, necesidades y puntos de vista de los clientes, lo que permite una mejor comprensión de su relación con el producto.
- **Análisis de redes sociales:** El monitoreo de las redes sociales ofrece un flujo constante de información sobre la percepción y comentarios de los clientes sobre el producto, permitiendo a las empresas reaccionar de manera oportuna.
- **Análisis de comentarios en línea:** El análisis de las opiniones en línea, como las reseñas y comentarios en sitios web de comercio electrónico y foros, permite descubrir tendencias

y patrones en la percepción del producto, proporcionando información crucial para las empresas.

- **Pruebas de concepto:** Realizar pruebas de concepto o prototipos del producto con clientes potenciales puede proporcionar retroalimentación directa sobre su percepción y aceptación antes de su lanzamiento oficial al mercado.

### CAPITULO 3: MARCO INSTITUCIONAL

La industria Harinera Los Tigres S.A.S. es una empresa familiar colombiana que produce y comercializa harina de trigo, junto con los subproductos del trigo derivados de esta producción. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, su sector económico es el de elaboración de productos de molinería, que tiene como código CIU 1051.

Su fundador (Luis Enrique Gómez Cuevas) comenzó en 1970 con la importación y comercialización de diversos cereales, entre ellos el trigo, al cual le vio mucho potencial futuro. En 1992, con ahorros y mucho esfuerzo, abre su planta de procesamiento de trigo,5 que podía procesar 30 toneladas diarias. En 2006 la empresa logra una integración vertical para el transporte de la materia prima, y 2 repotenciones en su planta de producción. Luego en 2010 tiene una actualización tecnológica de su planta, para volverse 80% automática. Por último, en 2018 adquiere una actualización tecnológica en sus principales máquinas para mejorar su calidad, eficiencia y productividad, llegan al 95% de automatización.

#### Figura 5

##### *Historia de la empresa*



*Nota: Imagen tomada de Construyendo el norte para los tigres. (Camila Fonseca, mayo 2020).*

La principal materia prima de la empresa es el trigo, el cual se negocia en las bolsas mercantiles internacionales, la industria harinera los tigres importó 24.300 toneladas de trigo en el 2023. La industria molinera debe importar el 99,4% del trigo que se utiliza para la producción nacional de alimentos derivados del trigo, pero desde el 2012 tiene el 0% de arancel y los principales países de los que se importa son:

- Canadá 49%
- Estados Unidos 25%

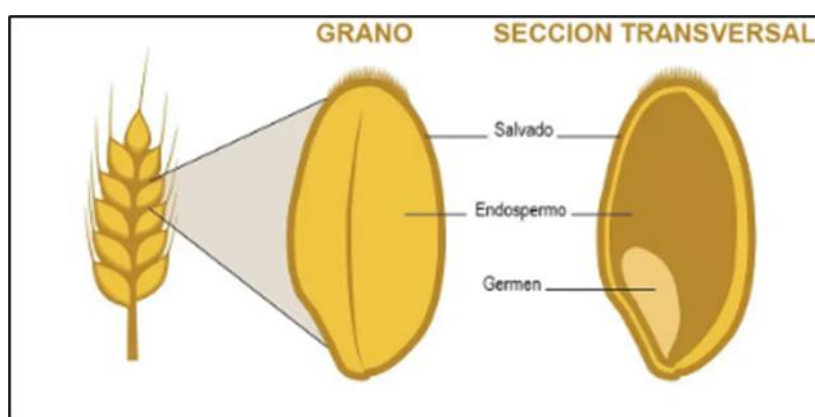
- Argentina 16%
- Brasil 10%

En Colombia existen 40 plantas molineras pertenecientes a 28 empresas, con las cuales se producen 1.36 millones de toneladas de harina de trigo fortificada, de las cuales 1 millón de toneladas en pan artesanal e industrial, 229 mil toneladas en producción de galletería y 139 mil toneladas en producción de pasta. La harina de trigo en Colombia se fortifica con Niacina, Hierro, Ácido fólico, vitamina B1 y B2.

El grano de trigo está compuesto por una capa exterior en promedio por un 14% de salvado y mogolla (subproductos), en su interior su endospermo representa el 83% del grano y se compone de sémola, semolina y harinas (producto principal) y por último el 3% restante se llama germen de trigo, llamada así por ser la sección por donde germina el grano de trigo.

### Figura 6

*Composición de un grano de trigo*



*Nota:* Imagen tomada de Prillwitz y Cia. SRL.

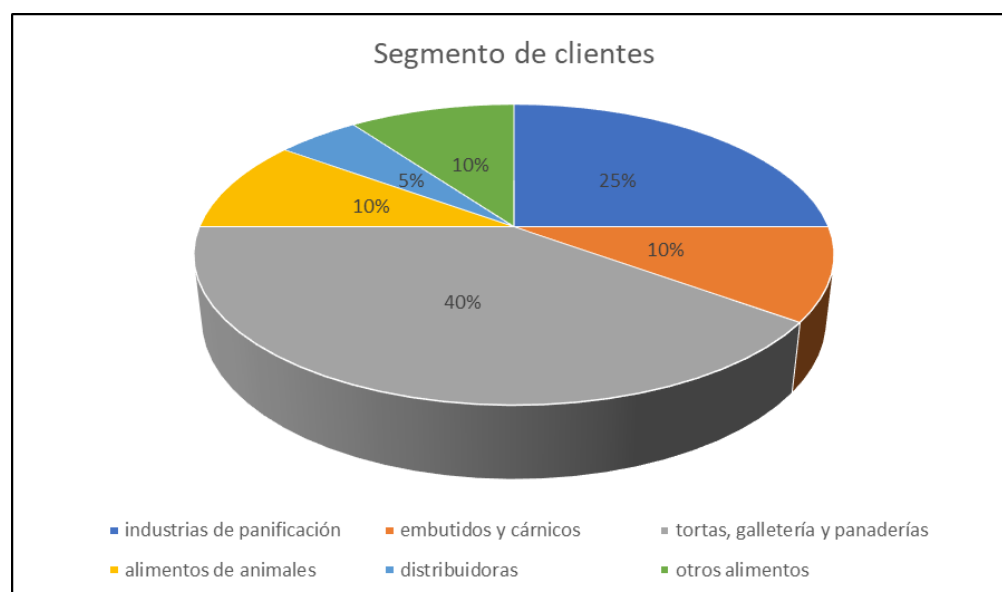
El proceso productivo de la harina de trigo comienza con la recepción de la materia prima, que se importa en su totalidad, se pasa por una máquina limpiadora de impurezas grandes y así poder separar de materiales sólidos extraños, para luego distribuir a los silos de almacenamiento correspondiente dependiendo de la variedad de este. Luego pasa al proceso de acondicionamiento, que consiste en un conjunto de máquinas que retiran otro tipo de granos de tamaño medio que se hayan podido filtrar en el transporte a la planta, por medio de vibración, tamices y aspiración de polvo se va completando la filtración y limpieza del trigo, después pasa a la humectación del trigo por medio de aspersión, para lograr ablandar la cascara del grano y dejándolo reposar por un periodo de tiempo promedio de 24 horas en silos



La empresa en 2023 vendió 338.500 bultos de harina en 2023 y tiene un promedio de 750 clientes activos, entre los cuales se encuentran industrias de panificación (25%), producción de embutidos y cárnicos (10%), producción de tortas, galletería y panaderías como principales clientes (40%), alimentos de animales (10%), distribuidoras (5%) y otros alimentos (10%).

### Figura 8

#### *Segmento de clientes*



*Nota.* Gráfica de autoría propia con datos suministrados por la empresa

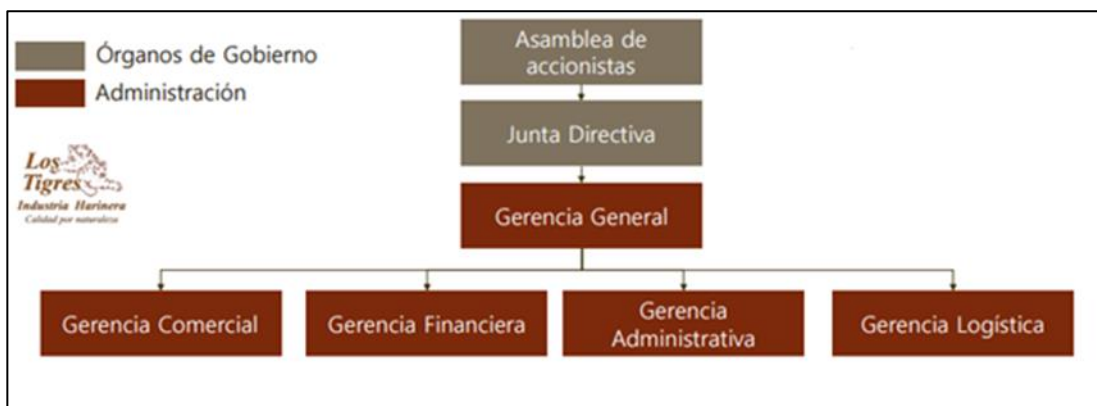
La empresa tiene alrededor de 65 empleados y una estructura organizacional relativamente corta, en la cual está la asamblea de accionistas y la junta directiva como órganos de gobierno, seguido por la gerencia general, administrativa, comercial, financiera y logística. En su departamento de logística, la empresa cuenta con su propia flota de camiones para la distribución de productos terminados.

La gerencia comercial se encarga de dirigir el área comercial de la empresa, en el siguiente orden se encuentra el director de ventas, luego un supervisor de ventas, y por último se encuentran 15 asesores comerciales (9 de nómina y 6 pensionados con contrato de corretaje).

La empresa no cuenta con un departamento de marketing, por lo tanto, no ha realizado investigaciones de mercado ni ha desarrollado promoción ni publicidad, y las estrategias de ventas han sido pocas. Actualmente la empresa no cuenta con página web, ni redes sociales en las cuales puede trabajar el ámbito publicitario.

**Figura 9**

*Estructura organizacional actual*

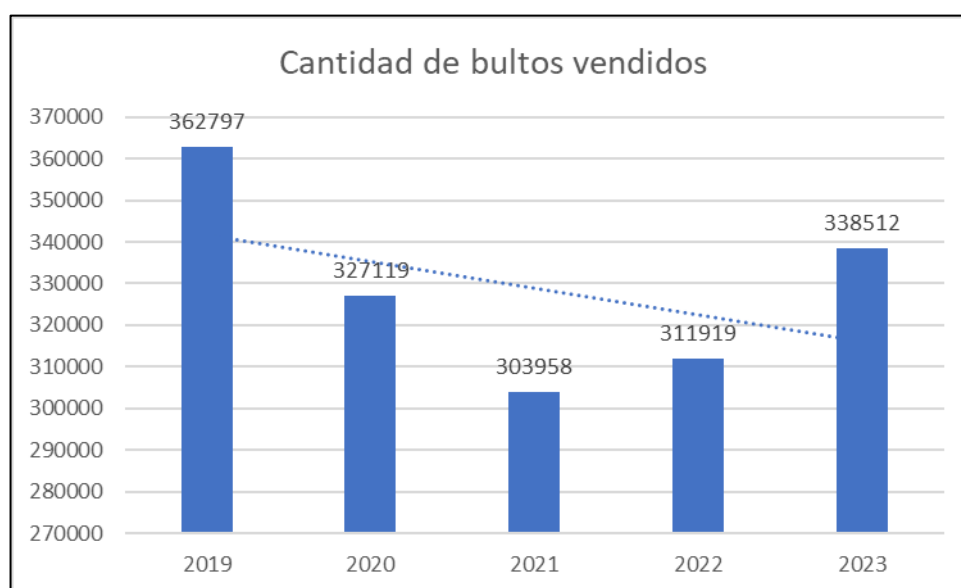


*Nota. Imagen tomada de Construyendo el norte para los tigres. (Camila Fonseca, mayo 2020).*

A continuación, se presenta una gráfica con los datos históricos de ventas por unidades desde el año 2019 hasta el 2023 en el que se puede evidenciar la tendencia a la baja de la industria. A pesar de que en el año 2020 sucedió la pandemia del COVID-19, junto con todas sus restricciones y medidas tomadas a nivel global y nacional, la *empresa* ha tenido una recuperación lenta, pero tampoco ha logrado recuperar el nivel de ventas del 2019 antes de la pandemia.

**Figura 10**

*Ventas históricas de los últimos 5 años x bultos*



*Nota. Elaboración propia*

## **CAPITULO 4: DISEÑO METODOLOGICO**

### **4.1. Tipo de investigación: CUALITATIVA**

Una investigación cualitativa se centra en comprender y analizar fenómenos desde una perspectiva holística y profunda, priorizando la calidad de la información sobre la cantidad. En el contexto de la investigación propuesta para la empresa harinera Los Tigres, se utilizaría una metodología cualitativa para explorar y comprender aspectos subyacentes y complejos relacionados con el marketing de la empresa.

En vez de recopilar datos numéricos o estadísticas, la investigación cualitativa se enfocaría en obtener percepciones, opiniones y experiencias de los actores involucrados en el proceso de marketing de la empresa. Esto podría incluir entrevistas en profundidad con empleados clave, observaciones directas de las prácticas de marketing y análisis de documentos internos relevantes.

Los objetivos específicos propuestos para la investigación, como realizar un diagnóstico de la metodología actual de marketing, investigar estructuras de áreas de marketing que se ajusten a las necesidades de la empresa y evaluar la satisfacción de los clientes con los productos actuales, serían abordados desde una perspectiva cualitativa. Esto implicaría explorar los procesos internos, las percepciones de los empleados y las opiniones de los clientes para entender la situación actual y proponer mejoras significativas en el futuro.

### **4.2. Característica de investigación: OBSERVACIONAL**

La investigación propuesta para la empresa harinera Los Tigres se caracteriza como observacional. Este enfoque implica recopilar datos sobre la situación actual del área de marketing de la empresa y analizarlos para formular una propuesta de objetivos para el futuro, sin evaluar los resultados de su implementación.

En este caso, se hará un análisis detallado de la metodología actual de marketing en la empresa, y una investigación exhaustiva sobre las estructuras del área de marketing adaptadas a las necesidades específicas de Harinera Los Tigres. Además, se evaluará la satisfacción de los clientes con los productos actuales como parte del proceso de comprensión de la situación actual.

La justificación del problema destaca la importancia del marketing en la industria harinera y los posibles impactos negativos de la ausencia de estrategias de marketing efectivas. La investigación observacional se enfocará en comprender estos problemas y proponer objetivos concretos para abordarlos, sin involucrarse en la implementación o evaluación de las estrategias propuestas.

#### **4.3. Característica de investigación: TRANSVERSAL**

La investigación propuesta para la empresa harinera Los Tigres se caracteriza como transversal. Este enfoque implica tomar una "fotografía" del estado actual del área de marketing de la empresa en un intervalo de tiempo determinado, sin seguir su evolución a lo largo del tiempo.

Los objetivos específicos delineados, como realizar un diagnóstico de la metodología actual de marketing, investigar estructuras del área de marketing que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa y evaluar la satisfacción de los clientes con los productos actuales, se llevarán a cabo dentro de este marco temporal definido.

La justificación del problema destaca las consecuencias negativas de la ausencia de estrategias de marketing efectivas en la empresa, lo que subraya la necesidad de comprender y abordar estas deficiencias en un período específico de tiempo. La investigación transversal se enfocará en analizar el estado actual del área de marketing y estructurar objetivos para su mejora, sin seguir su progreso a lo largo del tiempo.

#### **4.4. Variables De Análisis Para La Investigación**

Se realiza la selección de las siguientes variables para la investigación.

- **Percepción de la marca (internas y externas)**

Esta variable implica evaluar cómo la marca Harinera Los Tigres es percibida tanto dentro como fuera de la empresa. Internamente, se consideraría la opinión y la percepción de los empleados sobre la marca, su cultura organizacional y sus valores. Externamente, se analizaría la percepción de los clientes, proveedores y otros actores del mercado hacia la marca, incluyendo su reputación, imagen y posicionamiento en el mercado.

### **Satisfacción del cliente (posibilidad de crear una encuesta)**

La satisfacción del cliente es esencial para el éxito de cualquier empresa. Se puede medir mediante encuestas que evalúen la experiencia del cliente con los productos y servicios de Harinera Los Tigres. Estas encuestas podrían abordar aspectos como la calidad de los productos, la atención al cliente, la facilidad de compra y la respuesta a las necesidades del cliente. Los resultados de estas encuestas proporcionarían información valiosa para identificar áreas de mejora en el servicio al cliente.

### **Capacidad de la empresa para ejecutar marketing**

Esta variable evalúa la capacidad interna de la empresa para llevar a cabo estrategias y actividades de marketing de manera efectiva. Se podría analizar la experiencia y la formación del personal de marketing, los recursos disponibles (financieros, tecnológicos, humanos), la infraestructura de marketing y los procesos internos relacionados con la gestión de marketing.

### **Presencia en el mercado**

La presencia en el mercado se refiere a la visibilidad y la participación de Harinera Los Tigres en el mercado harinero colombiano. Se podría evaluar mediante análisis de mercado, estudios de competencia, seguimiento de la cuota de mercado y análisis de la percepción del mercado sobre la empresa en comparación con sus competidores.

### **Necesidades de marketing de la empresa**

Esta variable implica identificar las necesidades específicas de marketing de Harinera Los Tigres para mejorar su desempeño en el mercado. La estrategia se fundamentaría en un examen exhaustivo del entorno empresarial, las dinámicas del mercado, las oportunidades y riesgos potenciales, y las capacidades y debilidades internas de la organización. Esto proporcionaría una base sólida para la formulación de objetivos y estrategias de marketing que aborden las necesidades específicas de la empresa.

## **4.5. Instrumentos De Recolección De Datos**

Se realiza la selección de los siguientes instrumentos para la investigación.

- **Cuestionarios a los empleados de la empresa**

Los cuestionarios son una herramienta efectiva para recopilar información de manera estandarizada y cuantificable. Al administrar cuestionarios a los empleados de Harinera Los Tigres, se puede obtener información sobre su percepción y experiencia en relación con el marketing en la empresa. Preguntas sobre la eficacia de las actuales estrategias de marketing, la colaboración entre departamentos, las necesidades de capacitación y recursos, y las sugerencias para mejorar el área de marketing pueden proporcionar una visión interna valiosa.

- **Entrevistas estructuradas a las áreas de la empresa**

Las entrevistas estructuradas permiten profundizar en las opiniones y perspectivas de los diferentes departamentos de la empresa. Entrevistar a los responsables de marketing, directivos y otros empleados relevantes proporcionará información detallada sobre la metodología actual de marketing, las fortalezas y debilidades del área, y las oportunidades de mejora. Estas entrevistas también pueden ayudar a identificar posibles estructuras de marketing que se ajusten a las necesidades de la empresa.

- **Análisis de datos existentes por la parte comercial**

El análisis de datos existentes por la parte comercial implica revisar y analizar datos previamente recopilados por el departamento comercial de Harinera Los Tigres. Se pueden considerar diversos tipos de información, como datos de ventas, estudios de mercado, evaluaciones de la competencia y opiniones de los clientes. Estos datos pueden proporcionar información sobre la presencia en el mercado, la satisfacción del cliente y las tendencias del mercado que pueden informar la formulación de objetivos de marketing.

- **Análisis de documentación interna**

El análisis de documentación interna implica revisar documentos relevantes dentro de la empresa, como informes de marketing, planes estratégicos, políticas y procedimientos, y cualquier otra documentación relacionada con el área de marketing. Este análisis puede proporcionar información sobre la metodología actual de marketing, los recursos disponibles,

los objetivos previamente establecidos y cualquier desafío o problema identificado. Este conocimiento interno es fundamental para comprender la situación actual y estructurar objetivos futuros para el área de marketing

## CAPITULO 5: DATOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

### 5.1. Análisis de información interna de la compañía

#### 5.1.1. Análisis de las ventas de la compañía

De acuerdo con la información de la empresa, se realiza el siguiente análisis del comportamiento de los últimos años 3 años de operación.

**Figura 11**

*Cientes atendidos 2021-22-23*

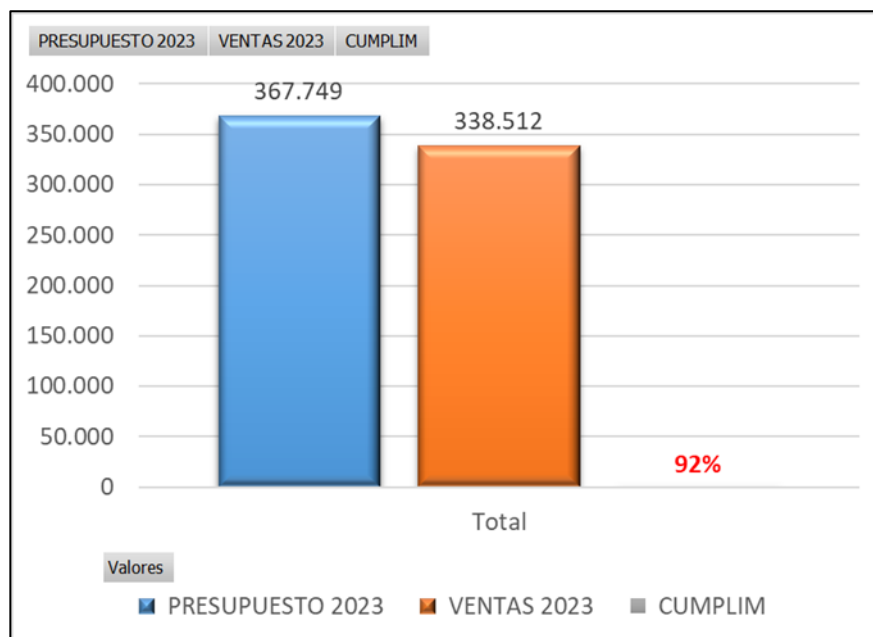


*Nota.* Elaboración propia

Las ventas se han mantenido sin un crecimiento importante en el periodo del año 2021 al año 2023, años en que la tecnología crece a niveles exponenciales; sin embargo, la falta de estrategia en cuanto a una acción para aprovechar la transformación digital indica que se debe pensar en trabajar en objetivos específicos que lleven a un incremento en las ventas.

## Figura 12

*Cumplimiento del presupuesto año 2023*



Nota. Elaboración propia

### Qué se necesita para llevar a cabo los objetivos

- Apoyo completo de parte de la gerencia
- Calidad estable de nuestro producto
- Lista de precios por tipo de cliente
- Respuesta oportuna a cambios de precio de la competencia
- Cinco nuevos vendedores
- Manejo de información y seguimiento de indicadores
- Implementación de programa de incentivos.
- (Ventas-efectividad-clientes nuevos)
- Sostenimiento de ventas de zonas antiguas
- Material de apoyo (Camisetas-delantales- almanaques)

### 5.1.2. Matriz DOFA de estado de la compañía

De acuerdo con la información recolectada de la compañía, se utiliza la matriz DOFA donde se presenta un análisis exhaustivo de la información interna de la Industria Harinera

Los Tigres S.A.S., incluyendo su historia, experiencia, operaciones, estructura organizacional, cartera de productos, base de clientes, desafíos y oportunidades para poder tener información clara al momento de seleccionar los objetivos del área de marketing.

**Tabla 1**

*Matriz DOFA*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un departamento de marketing</li> <li>- Ausencia de presencia en línea</li> <li>- Dependencia de proveedores externos</li> <li>- Competencia intensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del mercado</li> <li>- Nuevos mercados</li> <li>- Desarrollo de nuevos productos</li> <li>- Innovación tecnológica</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia y trayectoria</li> <li>- Tecnología moderna</li> <li>- Integración vertical</li> <li>- Amplia cartera de productos</li> <li>- Base sólida de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volatilidad de los precios del trigo</li> <li>- Cambios en las preferencias del consumidor</li> <li>- Competencia extranjera</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

### **FORTALEZAS**

**Experiencia y trayectoria:** La empresa tiene más de 50 años en la producción y comercialización de harina de trigo, lo que le ha permitido conocer el mercado y las necesidades de sus clientes.

**Tecnología moderna:** La planta de producción de la empresa está equipada con tecnología de punta, lo que le permite producir harina de alta calidad y eficiencia.

**Integración vertical:** La empresa cuenta con su propia flota de camiones para la distribución de productos terminados, lo que le permite controlar la cadena de suministro y reducir costos.

**Amplia cartera de productos:** La empresa ofrece una amplia variedad de productos de harina de trigo, incluyendo harina de panificación, harina multiusos, harina industrial y harina integral.

**Base sólida de clientes:** La empresa cuenta con una base de clientes sólida y diversificada, que incluye industrias de panificación, producción de embutidos y cárnicos, producción de tortas, galletería y panaderías, alimentos de animales, distribuidoras y otros alimentos.

## **DEBILIDADES**

**Falta de un departamento de marketing:** La empresa no cuenta con un departamento de marketing dedicado, lo que ha limitado su capacidad para realizar investigaciones de mercado, desarrollar estrategias de marketing y promocionar sus productos.

**Ausencia de presencia en línea:** La empresa no tiene página web ni redes sociales, lo que le limita su potencial para llegar a nuevos clientes y aumentar su visibilidad en el mercado.

**Dependencia de proveedores externos:** La empresa depende en gran medida de proveedores externos para la materia prima (trigo), lo que la hace vulnerable a fluctuaciones en los precios y la disponibilidad del trigo.

**Competencia intensa:** La industria harinera en Colombia es altamente competitiva, con un gran número de empresas que ofrecen productos similares.

## **OPORTUNIDADES**

**Crecimiento del mercado:** El mercado de la harina de trigo en Colombia está creciendo, impulsado por el aumento de la población y el consumo de productos a base de trigo.

**Nuevos mercados:** La empresa puede expandirse a nuevos mercados, como el mercado de consumo final o el mercado de exportación.

**Desarrollo de nuevos productos:** La empresa puede desarrollar nuevos productos, como harina enriquecida con vitaminas o minerales, o harina sin gluten.

**Innovación tecnológica:** La empresa puede invertir en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de su producción o para desarrollar nuevos productos.

## **AMENAZAS**

**Volatilidad de los precios del trigo:** Los precios del trigo en el mercado internacional son volátiles, lo que puede afectar los márgenes de ganancia de la empresa.

**Cambios en las preferencias del consumidor:** Las preferencias del consumidor pueden cambiar hacia productos más saludables o sostenibles, lo que podría afectar la demanda de los productos de la empresa.

**Competencia extranjera:** La competencia extranjera podría aumentar, lo que podría poner presión sobre los precios y las ganancias de la empresa.

## **5.2. Herramienta de encuestas**

### **5.2.1. Selección preguntas encuestas a clientes**

Las preguntas seleccionadas para la encuesta de satisfacción del cliente de Harinera Los Tigres se basan en métricas clave propuestas por Hoyos Ballesteros (2013), que son fundamentales para evaluar la percepción del cliente y establecer objetivos futuros en el área de marketing. Estas métricas incluyen la primera mención, preferencia de marca, recordación de marca, penetración de la marca, lealtad y nivel de satisfacción. Cada pregunta está diseñada para abordar aspectos específicos que impactan en estas métricas, permitiendo así una evaluación exhaustiva de la satisfacción y percepción del cliente hacia la marca.

La primera pregunta, "¿Recomendaría la marca Harinera Los Tigres a otras personas?", busca medir la primera mención y la preferencia de marca. La recomendación de la marca indica no solo la satisfacción actual del cliente, sino también su disposición a promover la marca entre otros, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y compromiso con la marca.

La segunda pregunta evalúa el nivel de satisfacción del cliente en diversos aspectos, como servicio al cliente, calidad del producto, precio, imagen del producto, entre otros. Esto permite obtener una visión detallada de las áreas en las que la marca está cumpliendo las expectativas del cliente y aquellas en las que puede haber oportunidades de mejora.

La tercera pregunta, "¿Considera que Harinera Los Tigres está entre las empresas harineras más reconocidas de Colombia?", se centra en la recordación de marca y la percepción de la marca en el mercado. La percepción del cliente sobre la posición de la marca en comparación con sus competidores es crucial para comprender su posicionamiento en la mente del consumidor.

La cuarta pregunta, "¿Mensualmente recibe información sobre los últimos productos y promociones de Harinera Los Tigres?", busca evaluar la comunicación y el compromiso del cliente con la marca, al preguntar si recibe información regular sobre los productos y promociones de Harinera Los Tigres. Esto impacta en la recordación de marca y la lealtad del cliente, ya que una comunicación efectiva puede aumentar la frecuencia de compra y la conexión emocional con la marca.

La quinta pregunta, "¿Cuál es el mayor diferenciador de Harinera Los Tigres frente a otras marcas?", se enfoca en identificar el diferenciador clave de Harinera Los Tigres frente a otras marcas, lo que puede influir en la preferencia de marca y la lealtad del cliente. Comprender qué aspectos valoran los clientes puede ayudar a la marca a destacar sus fortalezas y mejorar en áreas donde la competencia es percibida como superior.

Las siguientes preguntas seleccionadas para la encuesta exploran la interacción del cliente con otras marcas de harina, la percepción de la publicidad de Harinera Los Tigres, las cualidades valoradas en un proveedor de confianza y los canales de comunicación preferidos para recibir información sobre productos de harina. Estos aspectos son relevantes para entender el contexto competitivo, la influencia de la publicidad y la forma en que los clientes prefieren interactuar con la marca.

En resumen, las preguntas seleccionadas abordan aspectos clave que impactan en las métricas de satisfacción del cliente propuestas por Hoyos Ballesteros, permitiendo una evaluación integral de la percepción del cliente hacia Harinera Los Tigres y proporcionando entradas valiosas para establecer objetivos de marketing futuros.

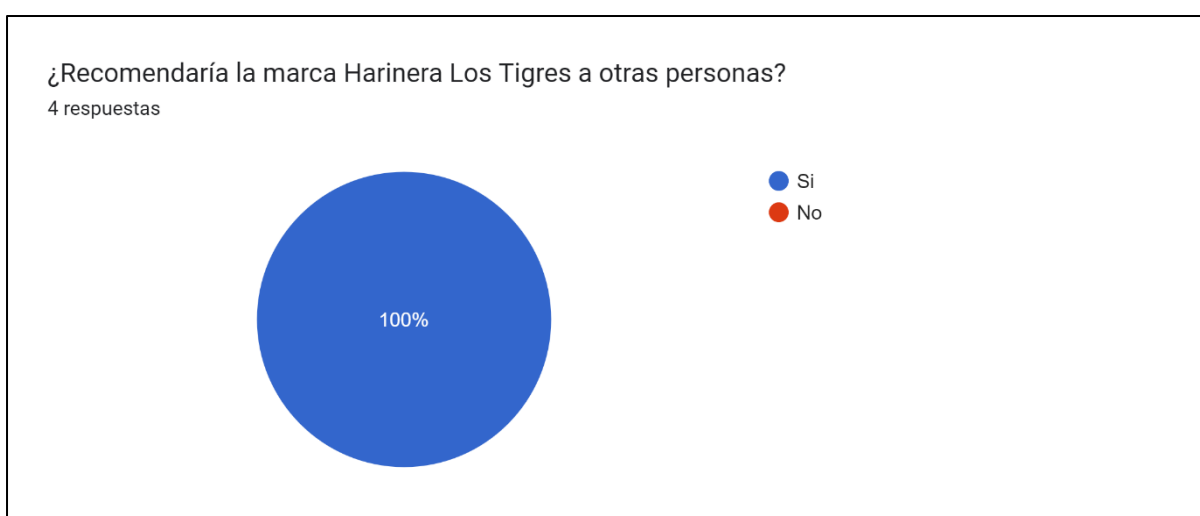
### 5.2.2. Análisis De Resultados Encuestas A Clientes

A continuación, se muestra los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de harinera los tigres.

- **Encuesta clientes: Pregunta 1**

#### Figura 13

*Pregunta sobre recomendación del cliente*



*Nota.* Elaboración propia

De la encuesta anterior podemos analizar:

**Alta satisfacción del cliente:** Todas las personas consultadas recomiendan la marca, lo que indica un alto nivel de satisfacción.

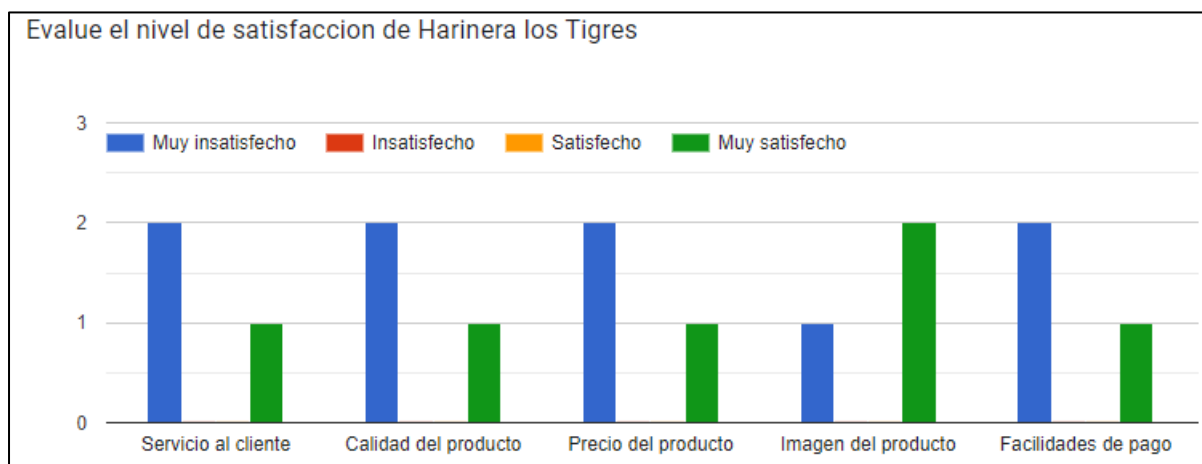
**Potencial de crecimiento:** Una alta tasa de recomendación puede generar un aumento en la base de clientes.

**Buena reputación:** Una alta tasa de recomendación contribuye a construir una buena reputación para la marca.

**Ventajas competitivas:** Un alto nivel de satisfacción y recomendación puede diferenciar a la empresa de sus competidores.

**Oportunidades de mejora:** La empresa debe continuar buscando oportunidades para mejorar.

- **Encuesta clientes: Pregunta 2**

**Figura 14***Evaluación nivel de satisfacción clientes**Nota.* Elaboración propia

Baja satisfacción general, especialmente en servicio al cliente, calidad y precio del producto. Imagen del producto y facilidad de pago tienen mejor percepción. Se necesita mejorar urgentemente las áreas de mayor insatisfacción.

Se recomienda:

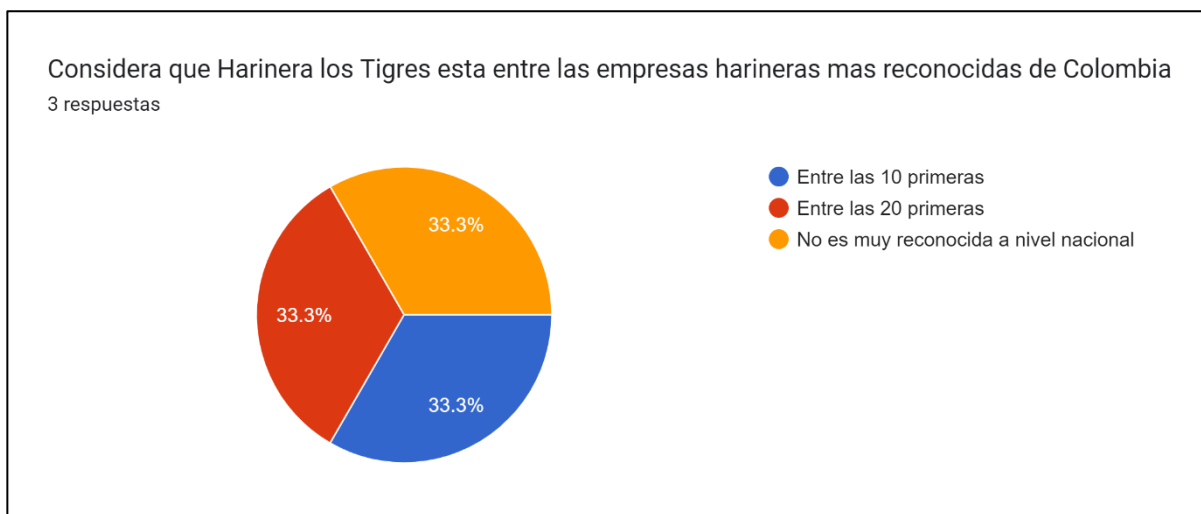
- Estudio de satisfacción más amplio.
- Identificar las causas de la insatisfacción.
- Implementar acciones correctivas.
- Monitorear la satisfacción.

En general, la situación es preocupante. Se requieren acciones urgentes para mejorar la satisfacción del cliente y evitar la pérdida de clientes y el daño a la reputación.

- **Encuesta clientes: Pregunta 3**

## Figura 15

### Reconocimiento de la empresa



*Nota.* Elaboración propia

**Reconocimiento moderado:** El 33% de las tres personas consultadas ubican a Harinera Los Tigres entre las 20 primeras empresas harineras más reconocidas de Colombia. Sin embargo, un 33% la ubica por debajo de ese rango, indicando que la marca no ha logrado posicionarse como una de las líderes del mercado. Este análisis aplica a la población encuestada solo en Bogotá.

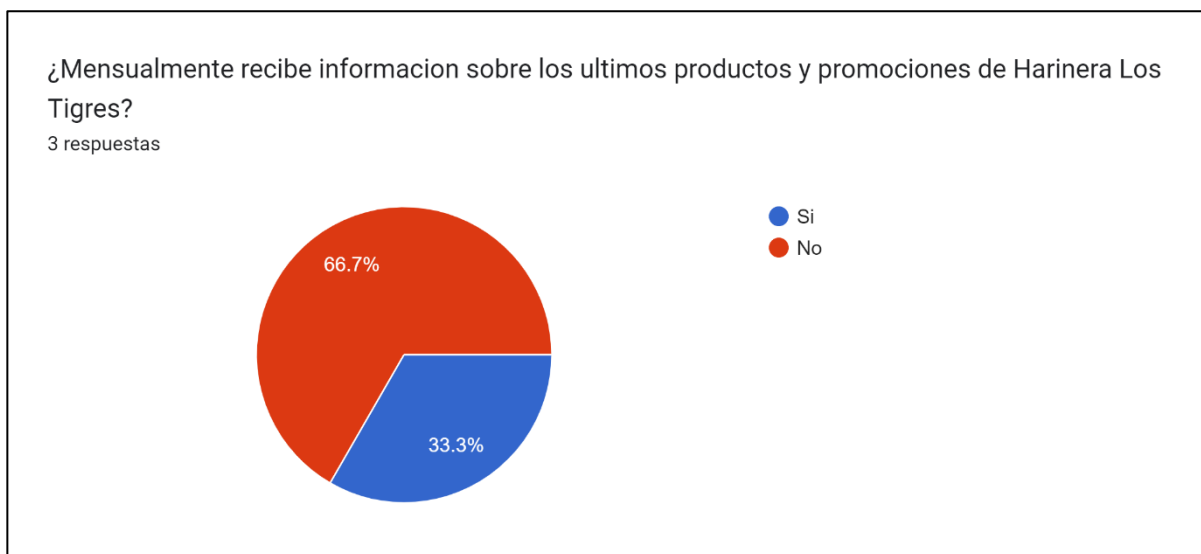
**Necesidad de fortalecer el reconocimiento:** Aunque la percepción general es positiva, la respuesta "no es muy reconocida a nivel nacional" revela que la marca tiene margen para mejorar su posicionamiento y visibilidad en el mercado colombiano. Su bajo reconocimiento a nivel nacional aplica porque su operación central está en Bogotá.

**Impacto de la falta de un área de marketing:** Es importante considerar que Harinera Los Tigres no cuenta con un área de marketing especializada. La ausencia de estrategias de comunicación y promoción efectivas podría estar limitando su capacidad para aumentar el reconocimiento de marca y alcanzar a un público más amplio.

- **Encuesta clientes: Pregunta 4**

## Figura 16

### Información mensual recibida por los clientes



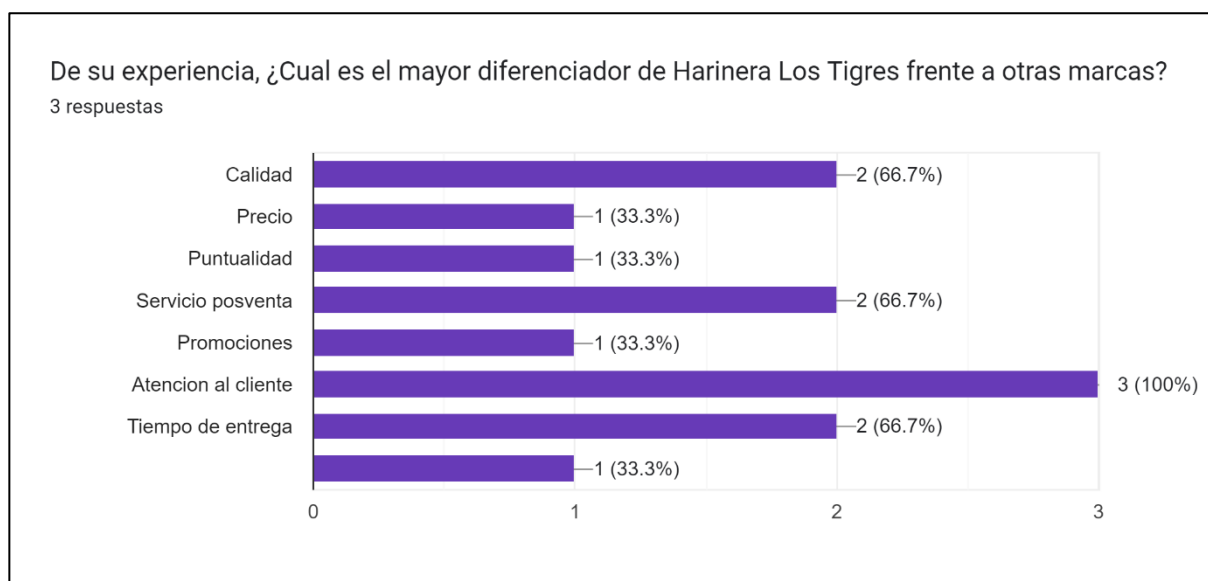
Nota. Elaboración propia

**Deficiencias en la comunicación con los clientes:** El 66% de los clientes consultados no reciben información sobre los últimos productos y promociones de Harinera Los Tigres. Esto indica que la empresa tiene una falla significativa en su estrategia de comunicación con los clientes, lo que podría estar limitando sus ventas y su capacidad para fidelizar a su público objetivo.

**Falta de canales de comunicación efectivos:** Es posible que la empresa no esté utilizando los canales de comunicación adecuados para llegar a sus clientes. Se debe evaluar si se están utilizando canales como correo electrónico, redes sociales, mensajes de texto o aplicaciones móviles de manera efectiva.

**Oportunidad para mejorar la experiencia del cliente:** Brindar información actualizada sobre productos y promociones a los clientes es una forma importante de mejorar su experiencia y aumentar su satisfacción. Harinera Los Tigres tiene una gran oportunidad de mejorar en este aspecto.

- **Encuesta clientes: Pregunta 5**

**Figura 17***Diferenciador definidos por los clientes**Nota.* Elaboración propia

**Fortalezas en la atención al cliente, calidad y servicio posventa:** Los clientes de Harinera Los Tigres valoran especialmente la atención al cliente, la calidad de los productos y el servicio posventa. Estos aspectos son percibidos como diferenciadores importantes de la marca frente a sus competidores.

**Oportunidad para fortalecer la comunicación de los diferenciadores:** Si bien los clientes reconocen los diferenciadores de Harinera Los Tigres, es importante que la empresa los comunique de manera más efectiva. Se debe aprovechar la publicidad, las redes sociales y otros canales de comunicación para destacar estos aspectos y posicionar la marca en la mente de los consumidores.

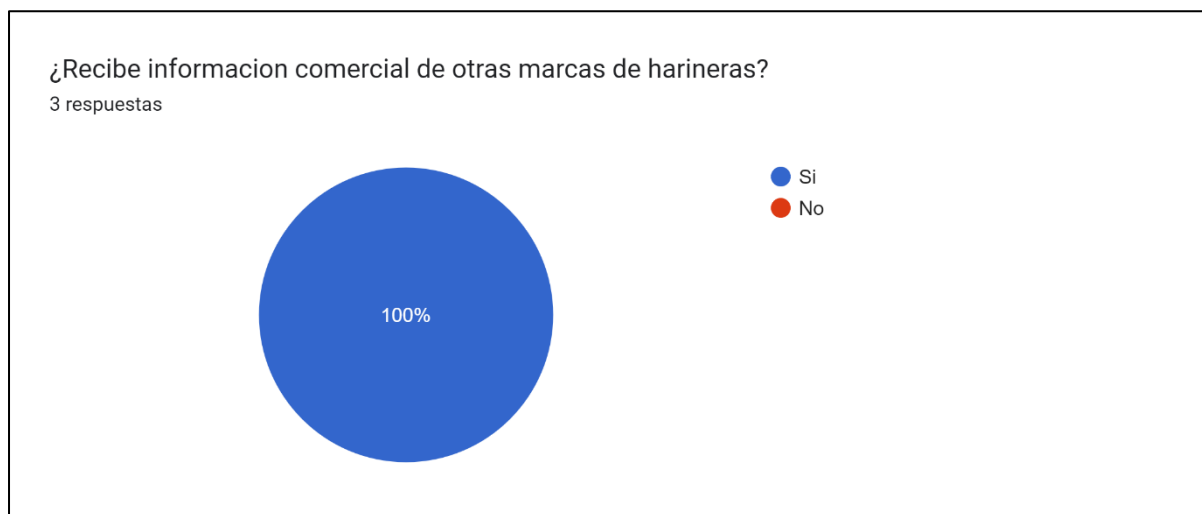
**Importancia de la puntualidad y las promociones:** Aunque no fueron las opciones más mencionadas, la puntualidad en las entregas y las promociones también fueron mencionadas por algunos clientes como diferenciadores importantes. La empresa debe considerar estos aspectos y buscar formas de mejorar en estas áreas.

**Diversidad de diferenciadores:** Es importante destacar que los clientes mencionaron una variedad de diferenciadores, lo que indica que Harinera Los Tigres no tiene un único

diferenciador que la defina en el mercado. La empresa debe considerar esta diversidad y enfocarse en fortalecer los aspectos que son más valorados por sus clientes.

Recomendaciones:

- Comunicar los diferenciadores de manera efectiva: Desarrollar campañas de comunicación que destaquen la atención al cliente, la calidad de los productos, el servicio posventa, la puntualidad en las entregas y las promociones de Harinera Los Tigres.
  - Reforzar la atención al cliente: Continuar brindando una atención al cliente excepcional, incluyendo una comunicación clara, respuestas rápidas y soluciones efectivas a los problemas de los clientes.
  - Mantener la calidad de los productos: Asegurar que los productos de Harinera Los Tigres cumplan con los más altos estándares de calidad, utilizando materias primas de primera calidad y procesos de producción eficientes.
  - Mejorar el servicio posventa: Ofrecer un servicio posventa completo que incluya garantías, reparaciones y asistencia técnica eficiente.
  - Evaluar la puntualidad en las entregas: Analizar los procesos de distribución y logística para identificar áreas de mejora y garantizar la puntualidad en las entregas a los clientes.
  - Optimizar las estrategias de promoción: Desarrollar estrategias de promoción atractivas que consideren las necesidades y preferencias de los clientes objetivo.
- 
- **Encuesta clientes: Pregunta 6**

**Figura 18***Información comercial de otras marcas*

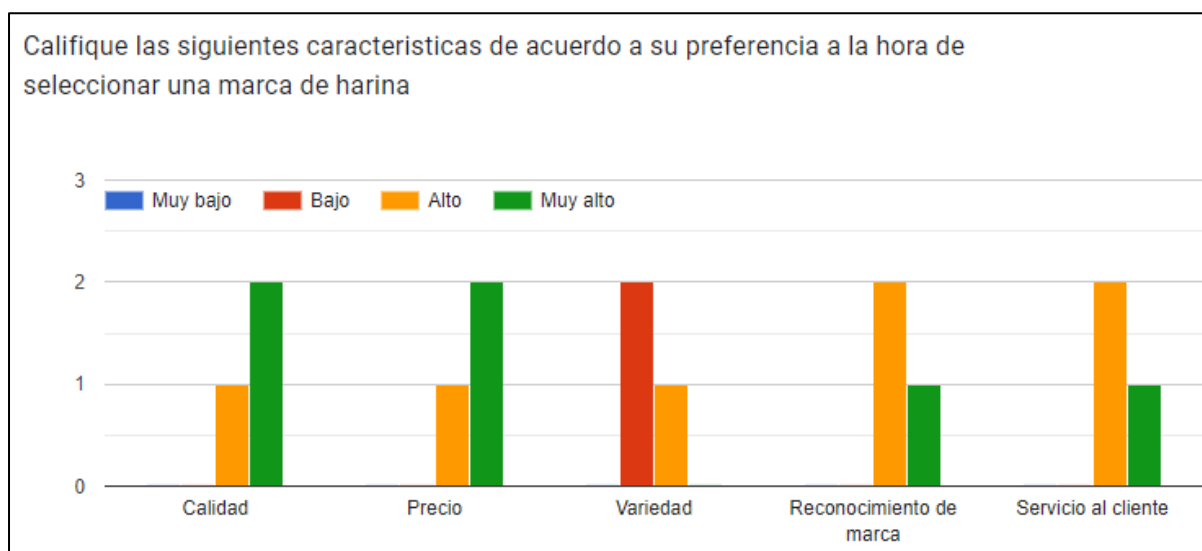
*Nota.* Elaboración propia

Harinera Los Tigres necesita fortalecer su estrategia de marketing y comunicación para diferenciarse de la competencia y llegar a más clientes. Los clientes están abiertos a probar otras marcas de harina, lo que representa una oportunidad para Harinera Los Tigres de mejorar sus productos y servicios para fidelizar a sus clientes actuales. Es importante que Harinera Los Tigres realice un estudio más profundo del mercado para comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes.

- **Encuesta clientes: Pregunta 7**

**Figura 19**

*Características preferidas por los clientes*



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados de la encuesta indican que las características más importantes para los clientes de Harinera Los Tigres son la calidad y el precio. Todas las personas encuestadas calificaron la calidad como alta o muy alta, y otras personas calificaron el precio como alta o muy alta.

Las otras características, variedad, reconocimiento de marca y servicio al cliente también las consideraron importantes, pero no tanto como la calidad y el precio.

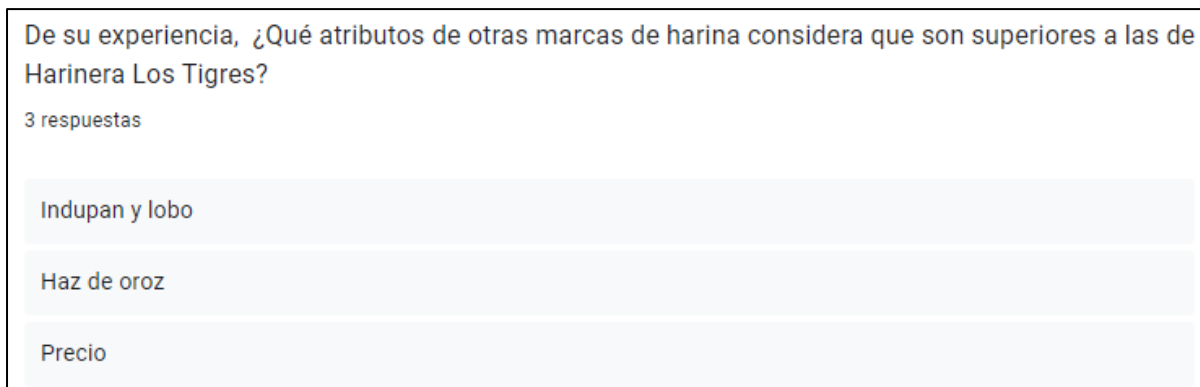
Posibles interpretaciones:

- Los clientes de Harinera Los Tigres son exigentes en cuanto a la calidad de la harina que compran. También están atentos al precio de la harina y buscan la mejor oferta.
- La variedad de productos, el reconocimiento de marca y el servicio al cliente también son factores importantes para los clientes de Harinera Los Tigres, pero no son tan importantes como la calidad y el precio.

- **Encuesta clientes: Pregunta 8**

**Figura 20**

*Pregunta abierta de atributos preferidos en marcas de harinas*

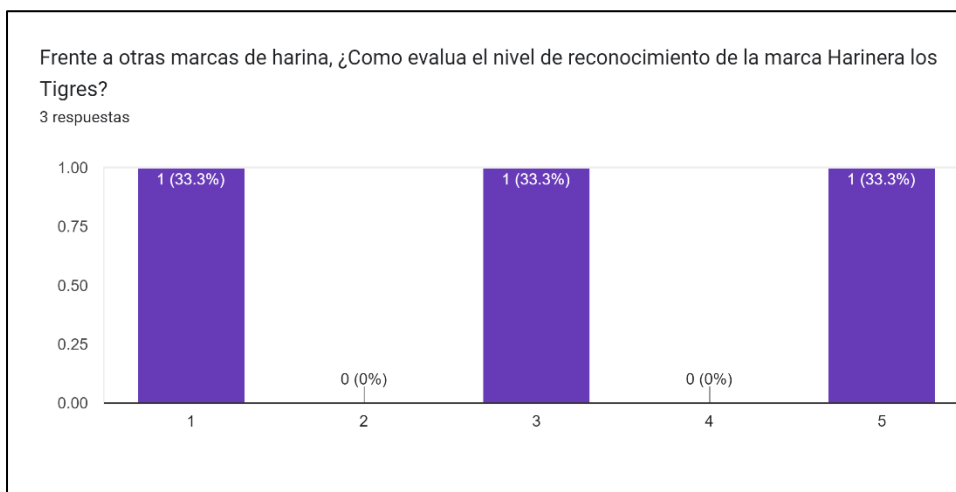


*Nota. Elaboración propia*

- **Encuesta clientes: Pregunta 9**

**Figura 21**

*Nivel de reconocimiento de la marca*



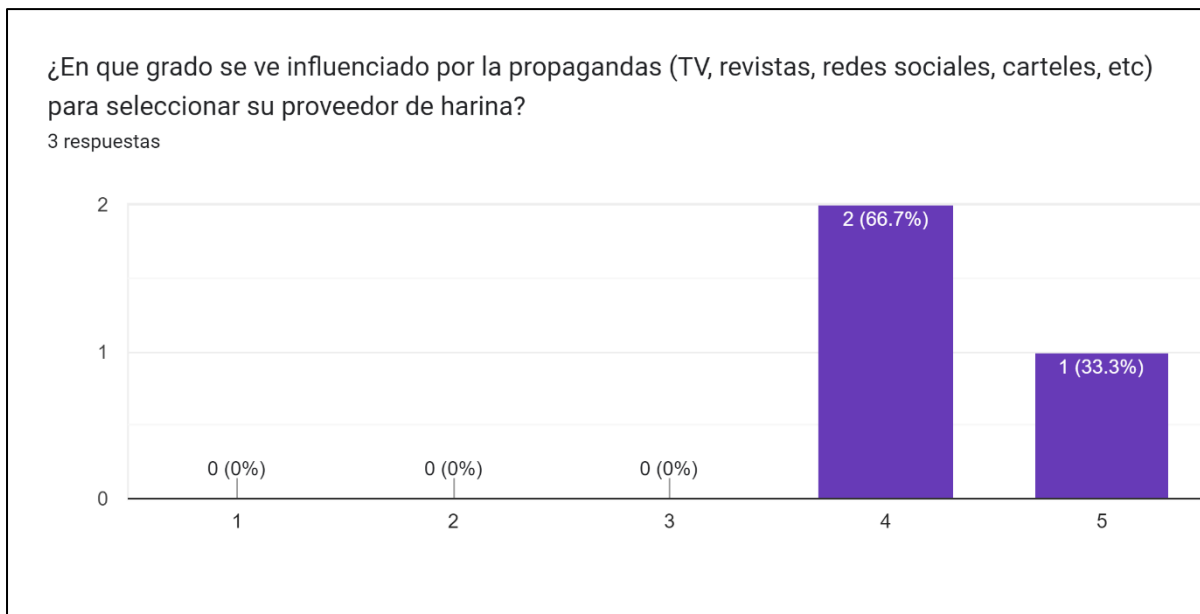
*Nota. Elaboración propia*

El nivel de reconocimiento de la marca Harinera Los Tigres no es uniforme entre sus clientes. Es posible que la marca sea más conocida en algunos segmentos del mercado que en otros. Es necesario realizar un estudio más amplio para obtener una comprensión más completa del nivel de reconocimiento de la marca.

- **Encuesta clientes: Pregunta 10**

**Figura 22**

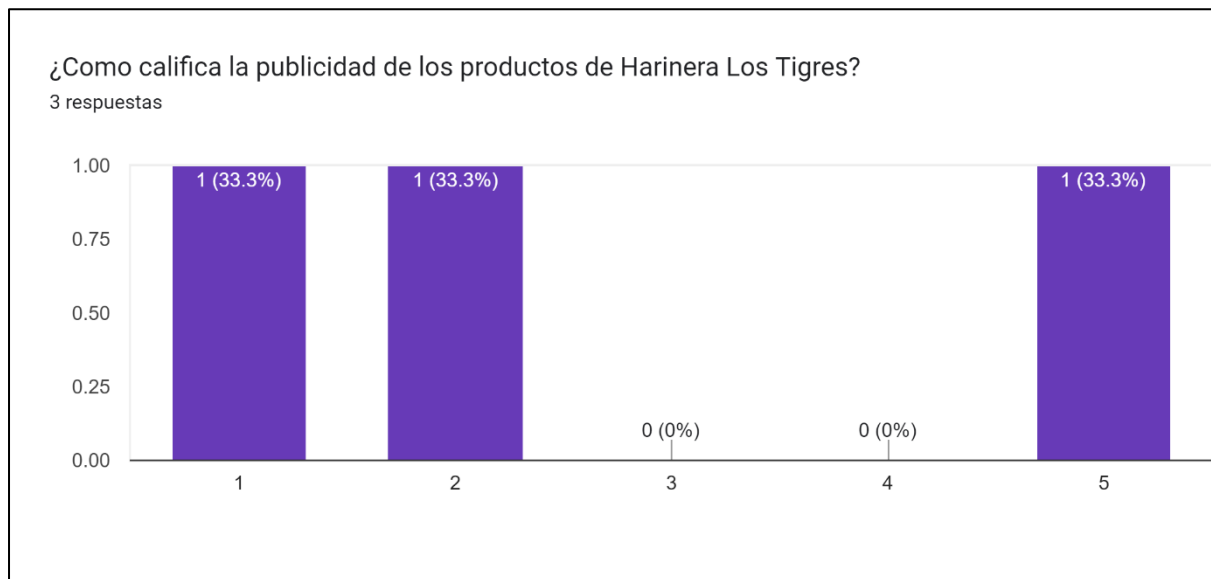
*Influencias de los clientes para seleccionar marca*



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados de la encuesta indican que la publicidad tiene un grado de influencia moderado en la selección del proveedor de harina de los clientes de Harinera Los Tigres. Un 67% respondieron que se ven influenciadas por la publicidad (calificación 4), mientras que un 33% respondió que se ve muy influenciada (calificación 5). La publicidad juega un papel importante en la decisión de compra de algunos clientes de Harinera Los Tigres.

- **Encuesta clientes: Pregunta 11**

**Figura 23***Calificacin de publicidad de harinera los tigres*

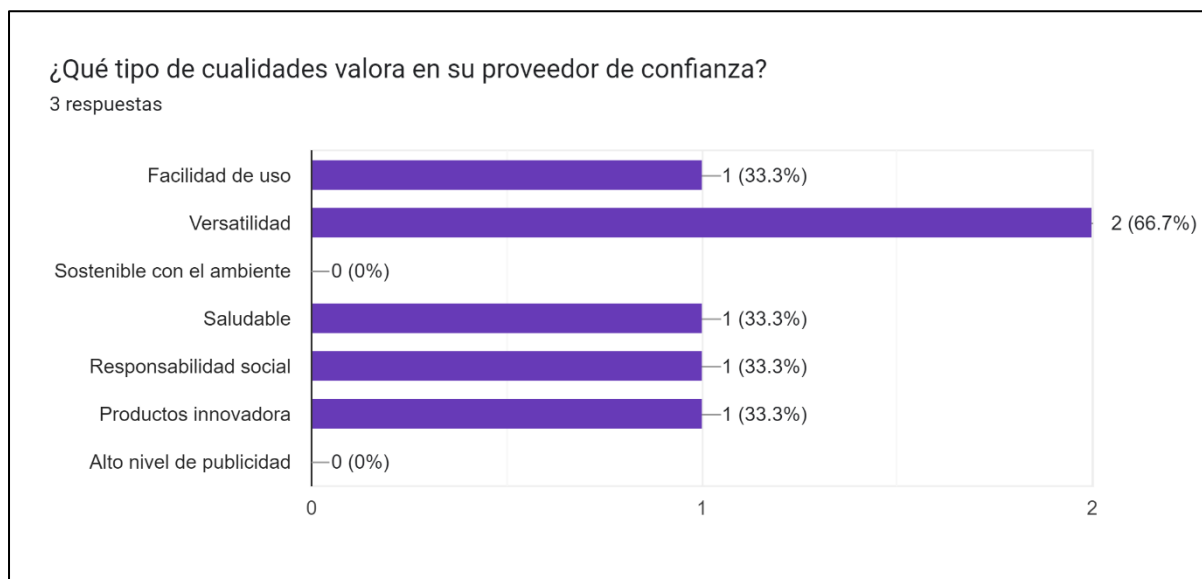
*Nota.* Elaboración propia

La publicidad de Harinera Los Tigres no está teniendo un impacto positivo en la percepción de los clientes. Es posible que la publicidad no sea atractiva para el público objetivo.

- **Encuesta clientes: Pregunta 12**

## Figura 24

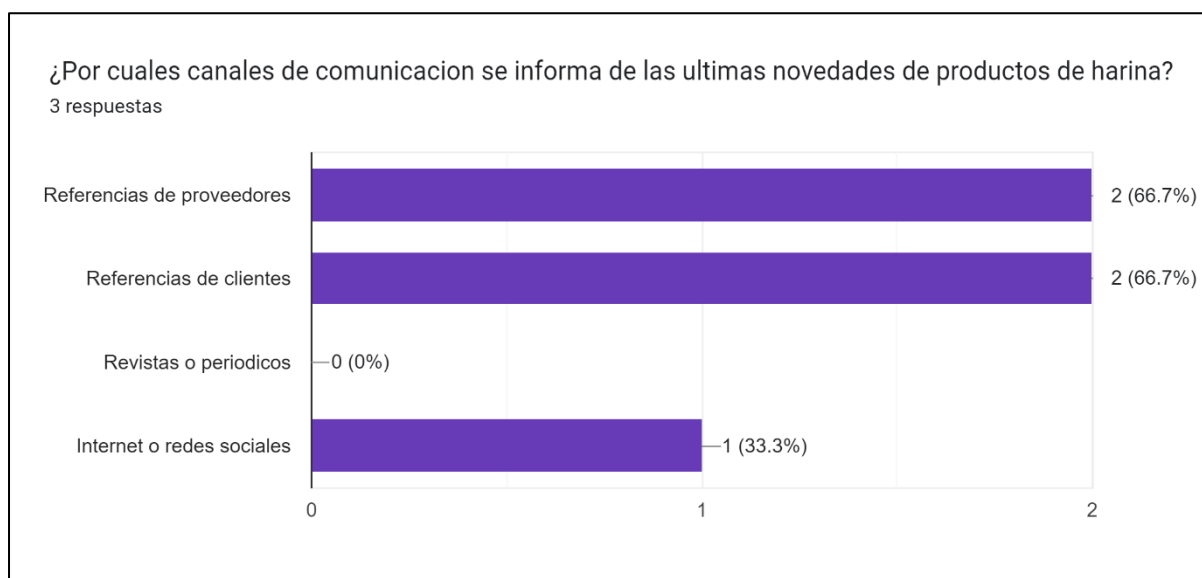
### *Cualidades valoradas por los clientes*



*Nota.* Elaboración propia

Los clientes de Harinera Los Tigres buscan un proveedor con muchos productos para satisfacer sus necesidades. También están cada vez más preocupados por la salud y buscan productos que sean saludables y nutritivos. Valorán a las empresas que son socialmente responsables y que se preocupan por el medio ambiente. Están abiertos a probar nuevos productos y buscan proveedores que sean innovadores.

- **Encuesta clientes: Pregunta 13**

**Figura 25***Canales de comunicación usados por los clientes*

*Nota.* Elaboración propia

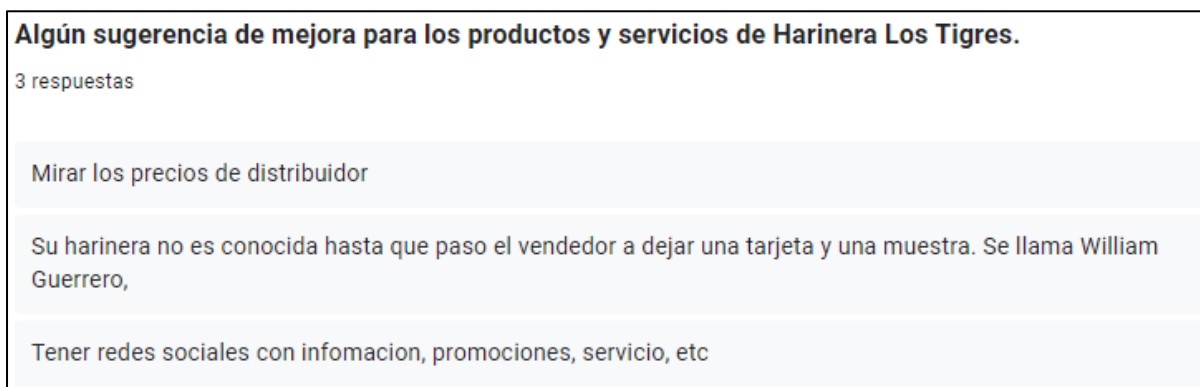
Los resultados de la encuesta indican que los canales de comunicación más utilizados por los clientes de Harinera Los Tigres para informarse sobre las últimas novedades de productos de harina son las referencias de proveedores y las referencias de clientes, ambas con un 67% de menciones.

Los clientes de Harinera Los Tigres valoran la opinión y las recomendaciones de otras personas a la hora de tomar decisiones de compra. Los clientes no estén familiarizados con los canales de comunicación más tradicionales, como las revistas o periódicos, para obtener información sobre productos de harina.

- **Encuesta clientes: Pregunta 14**

## Figura 26

### *Sugerencias de los clientes para mejorar*



*Nota.* Elaboración propia

### Resumen y Análisis de los Resultados de las Encuestas a Clientes de Harinera Los Tigres

#### PUNTOS CLAVES

**Alta satisfacción general con la marca:** Todos los clientes encuestados recomiendan la marca, lo que indica un alto nivel de satisfacción.

**Potencial de crecimiento:** La alta tasa de recomendación puede generar un aumento en la base de clientes.

**Buena reputación:** La alta tasa de recomendación contribuye a construir una buena reputación para la marca.

**Ventajas competitivas:** Un alto nivel de satisfacción y recomendación puede diferenciar a la empresa de sus competidores.

**Oportunidades de mejora:** La empresa debe continuar buscando oportunidades para mejorar.

#### AREAS DE MEJORA

**Satisfacción del cliente:** Baja satisfacción general, especialmente en servicio al cliente, calidad y precio del producto.

**Reconocimiento de marca:** Reconocimiento moderado, la marca no ha logrado posicionarse como una de las líderes del mercado.

**Comunicación con los clientes:** Deficiencias en la comunicación con los clientes, la empresa no recibe información sobre los últimos productos y promociones.

**Estrategia de marketing:** Falta de un área de marketing especializada, lo que limita la capacidad para aumentar el reconocimiento de marca.

## **FORTALEZAS**

**Atención al cliente:** Los clientes valoran especialmente la atención al cliente.

**Calidad de los productos:** Los clientes valoran la calidad de los productos.

**Servicio posventa:** Los clientes valoran el servicio posventa.

## **RECOMENDACIONES**

**Comunicar los diferenciadores de manera efectiva:** Desarrollar campañas de comunicación que destaquen la atención al cliente, la calidad de los productos, el servicio posventa, la puntualidad en las entregas y las promociones de Harinera Los Tigres.

**Reforzar la atención al cliente:** Continuar brindando una atención al cliente excepcional.

**Mantener la calidad de los productos:** Asegurar que los productos de Harinera Los Tigres cumplan con los más altos estándares de calidad.

**Mejorar el servicio posventa:** Ofrecer un servicio posventa completo.

**Evaluar la puntualidad en las entregas:** Analizar los procesos de distribución y logística para identificar áreas de mejora.

**Optimizar las estrategias de promoción:** Desarrollar estrategias de promoción atractivas.

Realizar un estudio más profundo del mercado: Comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes.

## **CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA**

1. Harinera Los Tigres tiene una base sólida de clientes satisfechos, pero necesita fortalecer su estrategia de marketing y comunicación para diferenciarse de la competencia y llegar a más clientes.
2. La empresa debe enfocarse en mejorar las áreas de baja satisfacción del cliente, como el servicio al cliente, la calidad y el precio del producto.
3. Es importante que Harinera Los Tigres desarrolle una estrategia de marketing efectiva para aumentar el reconocimiento de marca y comunicarse mejor con sus clientes.

### **5.2.3. Análisis De Resultados. Encuestas a personal de ventas**

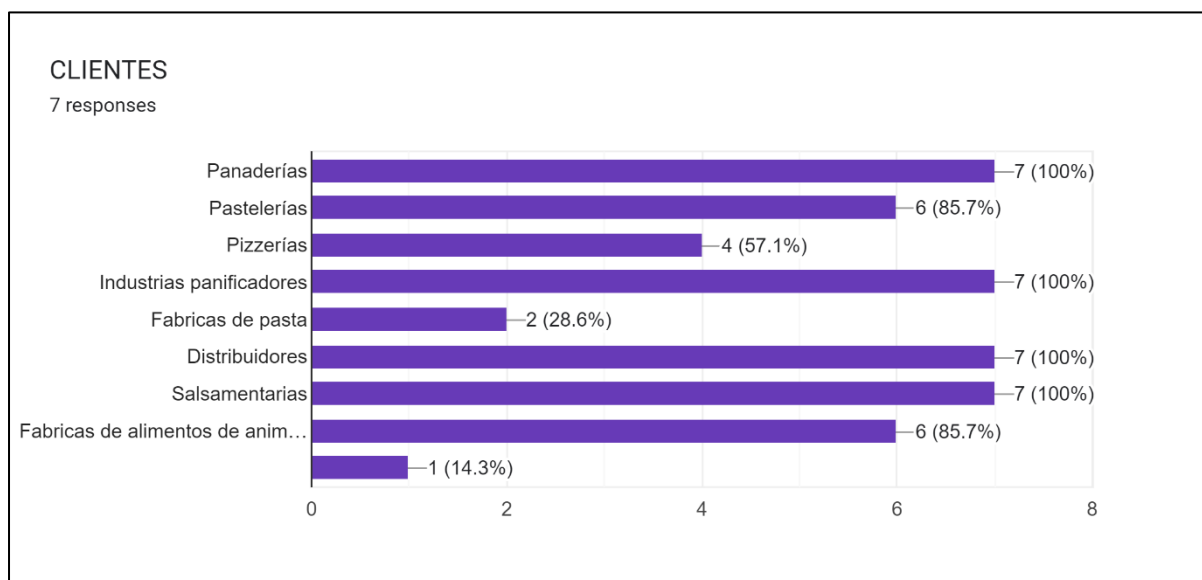
A continuación, se muestra los resultados de las encuestas realizadas al personal de ventas de Harinera Los Tigres.

- **Encuesta empleados: Pregunta 1**

¿Cuáles son los clientes del molino? Marque todos los que considere

**Figura 27**

*Areas de negocios de los clientes*



*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, podemos hacer una segmentación de clientes potenciales:

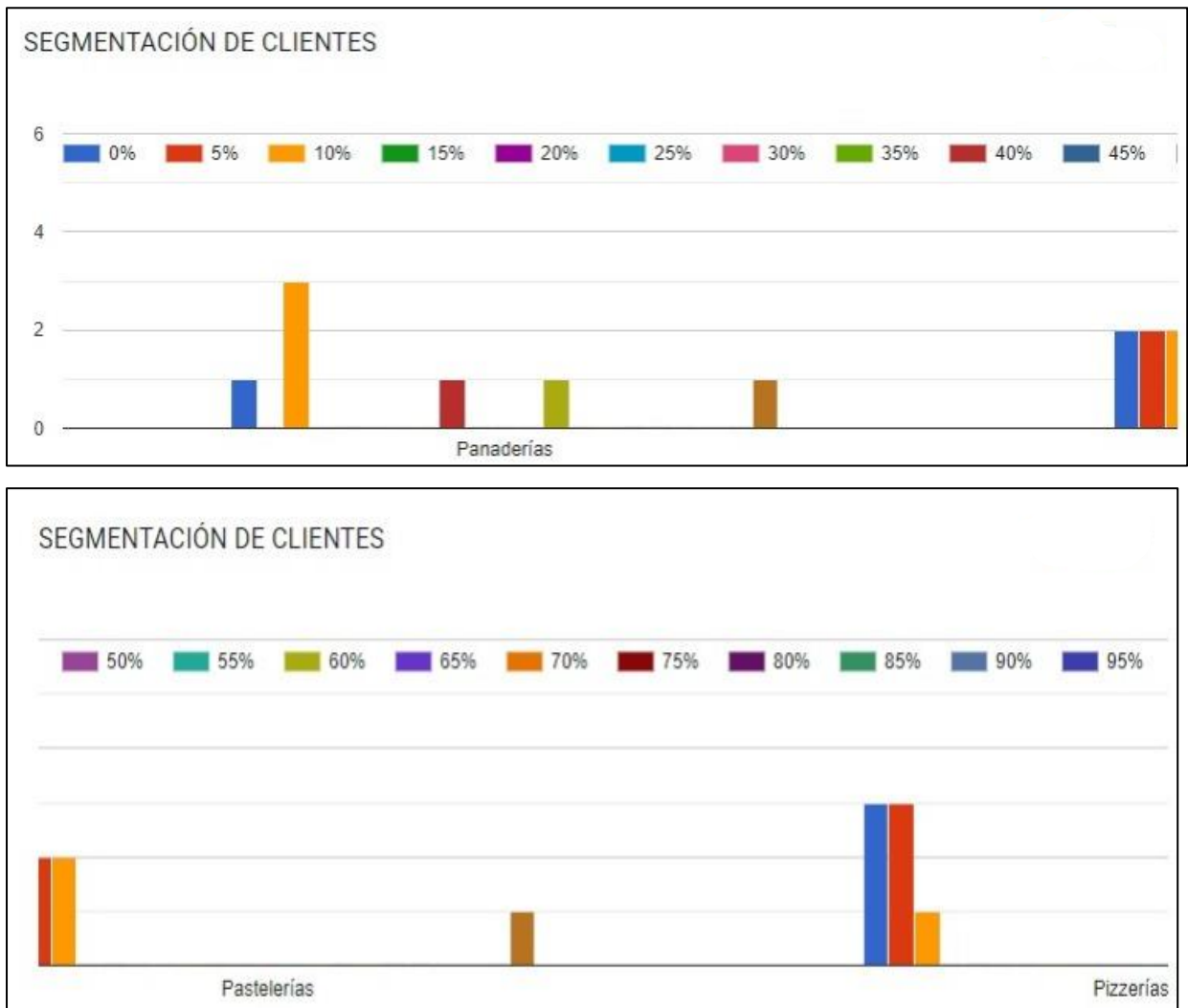
**Clientes mayoritarios:** Panaderías (100%), Distribuidores (100%), Salsamentarias (100%).

**Clientes importantes:** Pastelerías (85.7%), Industrias panificadoras (100%), Fábricas de alimentos para animales (87.5%).

**Clientes potenciales:** Pizzerías (57.1%), Fábricas de pasta (28.5%).

Dentro de las recomendaciones la empresa podría tomar acciones como Enfocarse en clientes mayoritarios, desarrollar estrategias para clientes importantes, analizar en profundidad clientes potenciales, realizar investigaciones de mercado, desarrollar plan de marketing integral, monitorear y evaluar resultados.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 2**

**Figura 28***Segmentación de clientes**Nota.* Elaboración propia

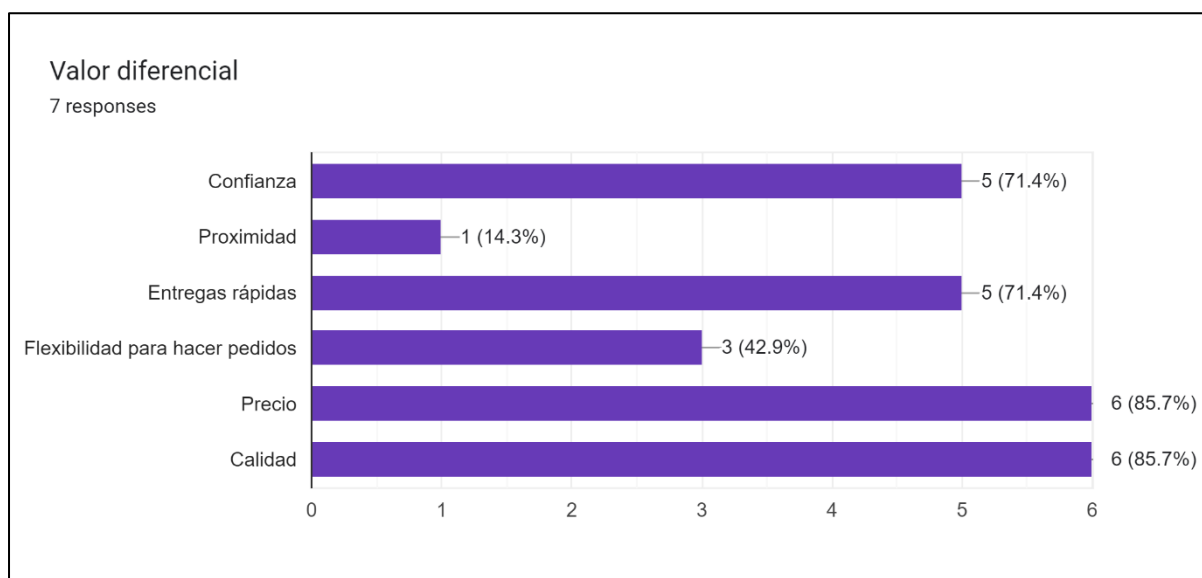
De acuerdo con la segmentación de clientes sugeridos por los empleados son las panaderías e industrias panificadoras de barrio, el esfuerzo del área de marketing debe enfocarse en este segmento de mercado.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 3**

Seleccionar máximo 4 elementos diferenciadores valorados por los clientes en relación al producto y servicio

## Figura 29

Valores diferenciadores sugeridos por vendedores



Nota. Elaboración propia

A partir de las respuestas de los encuestados, se puede identificar que los elementos diferenciadores más valorados por los clientes y en los que se debe enfocar de Harinera Los Tigres son:

**Precio (85.7%):** Este elemento es fundamental para la competitividad de la empresa. Harinera Los Tigres debe asegurarse de ofrecer precios competitivos en el mercado sin sacrificar la calidad de sus productos y servicios.

**Calidad (85.7%):** La calidad es otro elemento crucial para la satisfacción de los clientes. Harinera Los Tigres debe mantener altos estándares de calidad en todos sus productos y servicios.

**Confianza (71.4%):** La confianza es un elemento intangible que se construye a lo largo del tiempo. Harinera Los Tigres debe trabajar para generar confianza en sus clientes cumpliendo con sus promesas, ofreciendo un servicio al cliente excelente y siendo transparente en sus operaciones.

**Entregas rápidas (71.4%):** En el mundo actual, la rapidez es un factor importante para los clientes. Harinera Los Tigres debe optimizar sus procesos logísticos para garantizar entregas rápidas y eficientes.

Elementos diferenciadores secundarios:

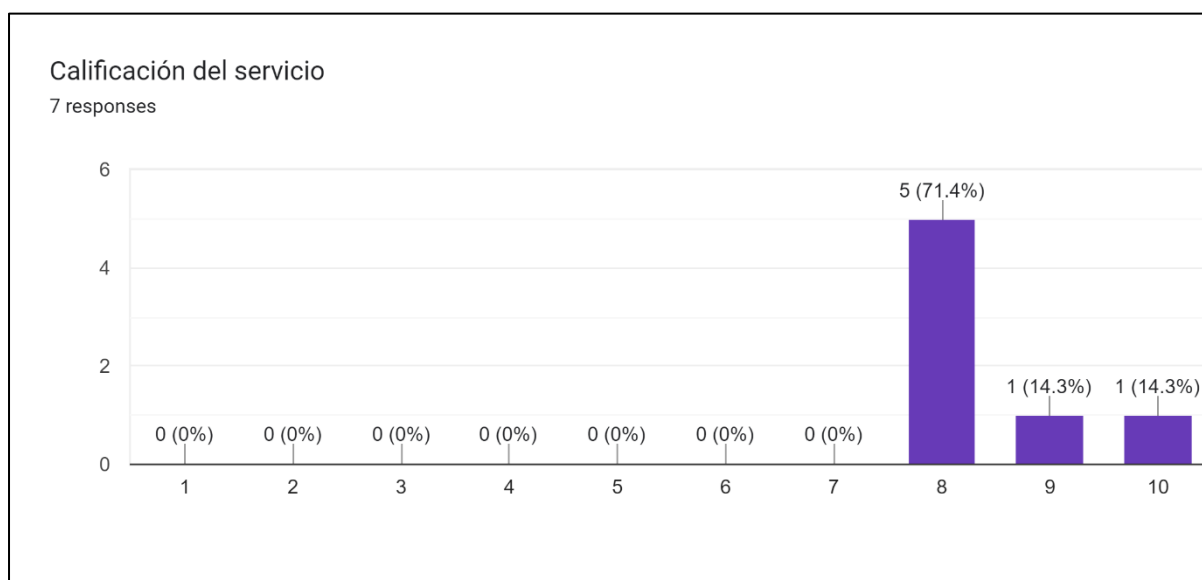
**Proximidad (14.3%):** La proximidad puede ser un factor diferenciador importante para algunos clientes, especialmente para aquellos que buscan un proveedor local. Harinera Los Tigres debería evaluar si la proximidad es un factor relevante para su segmento de mercado objetivo.

**Flexibilidad para hacer pedidos (42.9%):** La flexibilidad para hacer pedidos puede ser valorada por algunos clientes, especialmente por aquellos que tienen necesidades específicas. Harinera Los Tigres debería evaluar si la flexibilidad para hacer pedidos es una necesidad importante para su segmento de mercado objetivo.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 4**

**Figura 30**

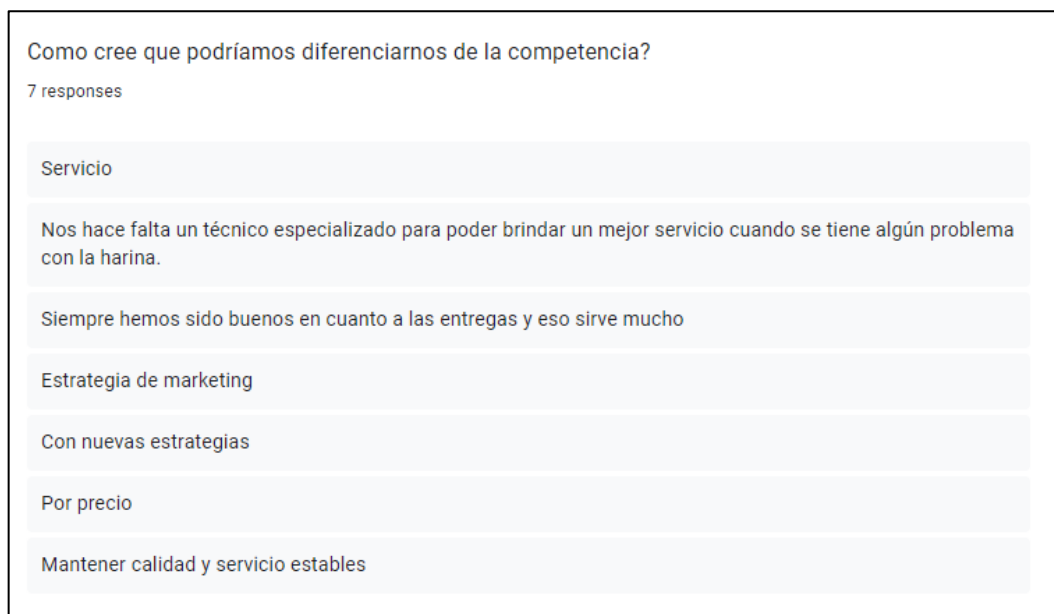
*Calificación de servicio por los vendedores*



*Nota.* Elaboración propia

La calificación general del servicio de Harinera Los Tigres se encuentra entre 8 y 9, con un promedio de 8.43. Esto indica que la mayoría de los empleados del área comercial están satisfechos con el servicio de la empresa. Sin embargo, es importante analizar en detalle las calificaciones individuales para identificar áreas específicas de mejora.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 5**

**Figura 31***Sugerencia de diferenciadores por los vendedores*

Nota. Elaboración propia

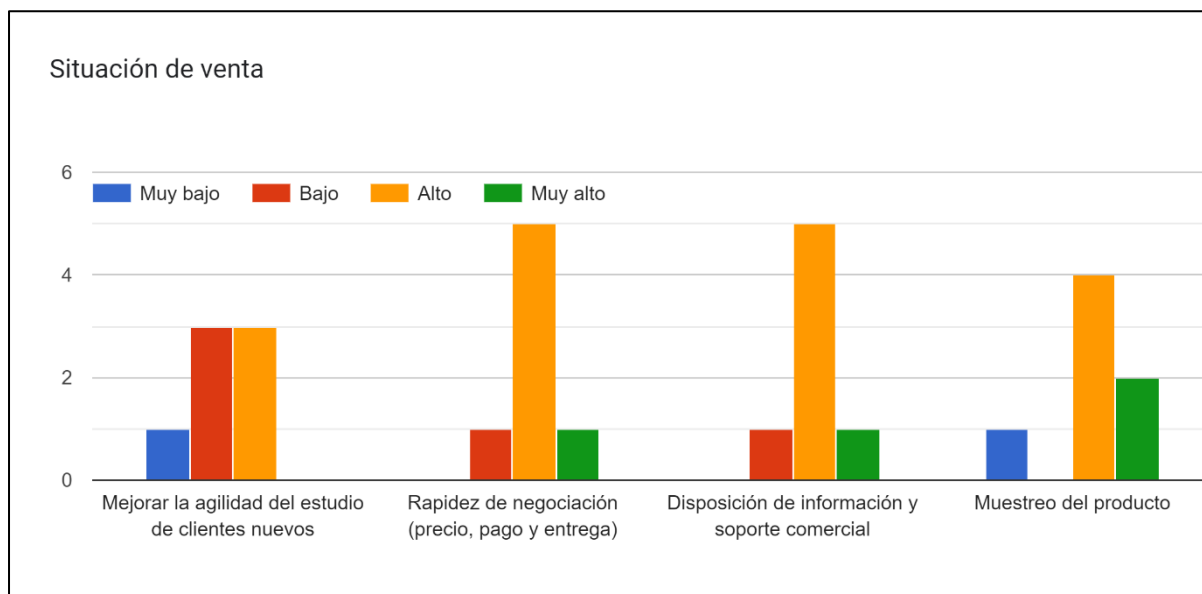
Las propuestas de diferenciación sugieren que mejorar el servicio al cliente, brindar asistencia técnica especializada, mantener la eficiencia en las entregas, evaluar la competitividad de los precios, mantener una calidad constante en los productos.

Las recomendaciones serían las de realizar investigaciones de mercado, desarrollar un plan de diferenciación, comunicar la propuesta de valor y monitorear y evaluar los resultados.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 6**

**Figura 32**

*Situación de ventas evaluada por vendedores*



*Nota.* Elaboración propia

La empresa necesita mejorar en cuatro áreas clave para optimizar sus procesos y aumentar sus ventas:

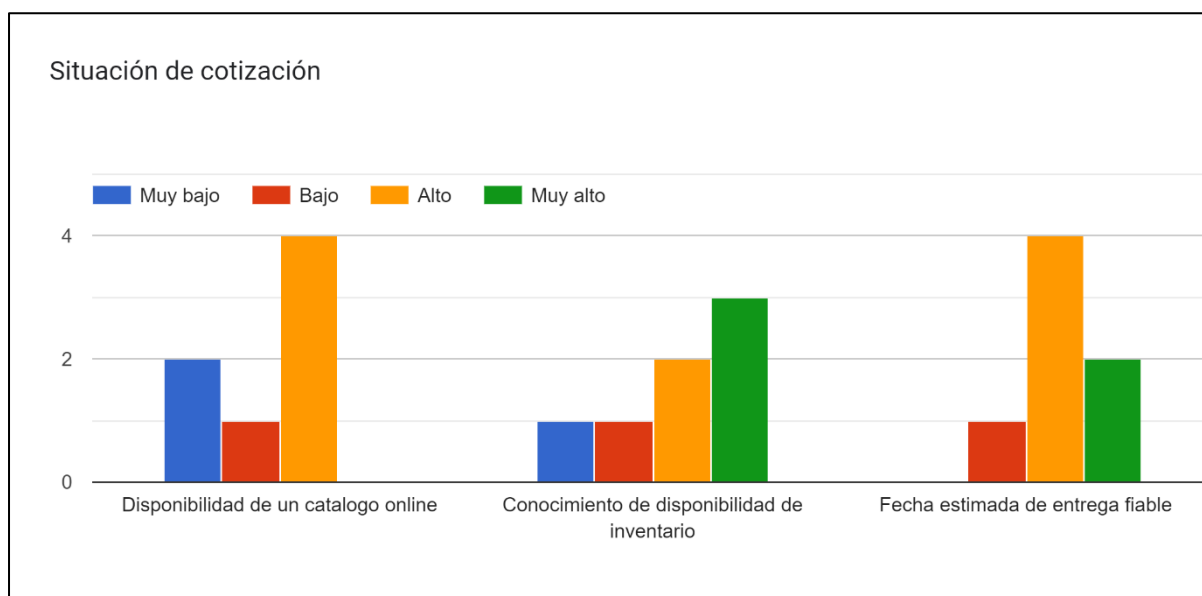
**Agilidad del estudio de clientes nuevos:** Implementar un proceso más eficiente que incluya automatización, mejor comunicación interna y capacitación del personal.

**Rapidez de negociación:** Desarrollar estrategias efectivas para llegar a acuerdos rápidos y convenientes con los clientes.

**Disposición de información y soporte comercial:** Mejorar la comunicación y el soporte a través de canales directos y materiales informativos.

**Muestreo del producto:** Ampliar el programa para llegar a más clientes potenciales y aumentar las conversiones.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 7**

**Figura 33***Situación de cotización**Nota.* Elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos se analiza lo siguiente:

**Disponibilidad de catálogo online:** La disponibilidad de un catálogo online es un punto que la empresa necesita mejorar. Dos de los empleados lo califican como "muy bajo" y uno como "bajo". Esto indica que la empresa necesita crear un catálogo online completo y accesible para sus clientes potenciales.

**Conocimiento de disponibilidad de inventario:** El conocimiento de la disponibilidad de inventario es otro aspecto que requiere atención. Una persona lo califica como "muy bajo", una persona como "bajo" y dos como "alto". Esto significa que la empresa necesita mejorar la comunicación interna y la gestión de inventarios para que sus representantes de ventas tengan información precisa y actualizada sobre la disponibilidad de productos.

**Fecha estimada de entrega fiable:** La fiabilidad de la fecha estimada de entrega es un factor importante para la satisfacción del cliente. Un empleado la califica como "bajo", cuatro como "alto" y uno como "muy alto". Esto sugiere que la empresa generalmente cumple con las fechas de entrega prometidas, pero que podría mejorar aún más en este aspecto.

Se recomienda a la empresa lo siguiente:

**Crear un catálogo online completo y accesible:** Se recomienda crear un catálogo online completo que incluya información detallada sobre los productos, precios, disponibilidad y opciones de entrega. El catálogo debe ser fácil de usar y estar disponible en diferentes idiomas.

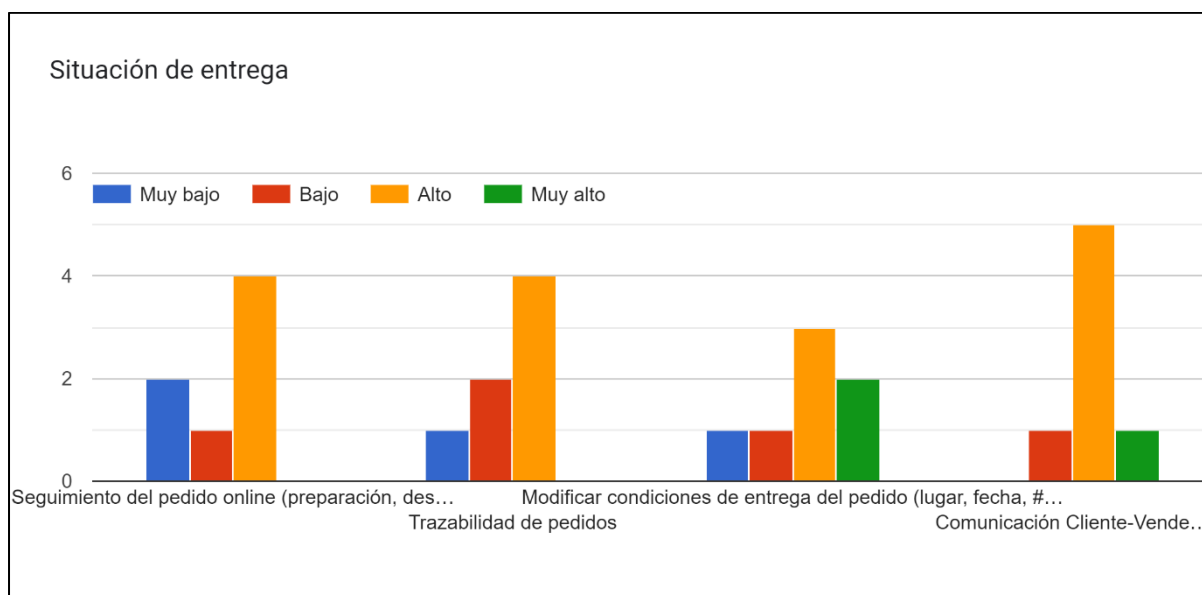
**Mejorar la comunicación interna y la gestión de inventarios:** Se debe implementar un sistema de comunicación interna eficiente que permita a los representantes de ventas tener información precisa y actualizada sobre la disponibilidad de productos. Además, se deben optimizar los procesos de gestión de inventarios para garantizar que los productos estén disponibles cuando se solicitan.

**Implementar un sistema de seguimiento de pedidos:** Se recomienda implementar un sistema de seguimiento de pedidos que permita a los clientes y representantes de ventas conocer el estado de sus pedidos en tiempo real. Esto ayudará a mejorar la transparencia y la comunicación en el proceso de entrega.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 8**

**Figura 34**

*Situación de entrega*



*Nota.* Elaboración propia

La empresa necesita mejorar en tres áreas clave para optimizar sus procesos de entrega y aumentar la satisfacción del cliente:

**Seguimiento de pedidos online:** Implementar un sistema online que permita a los clientes conocer el estado de sus pedidos en tiempo real.

**Trazabilidad de pedidos:** Mejorar el sistema de seguimiento para que los clientes sepan dónde se encuentran sus productos en todo momento.

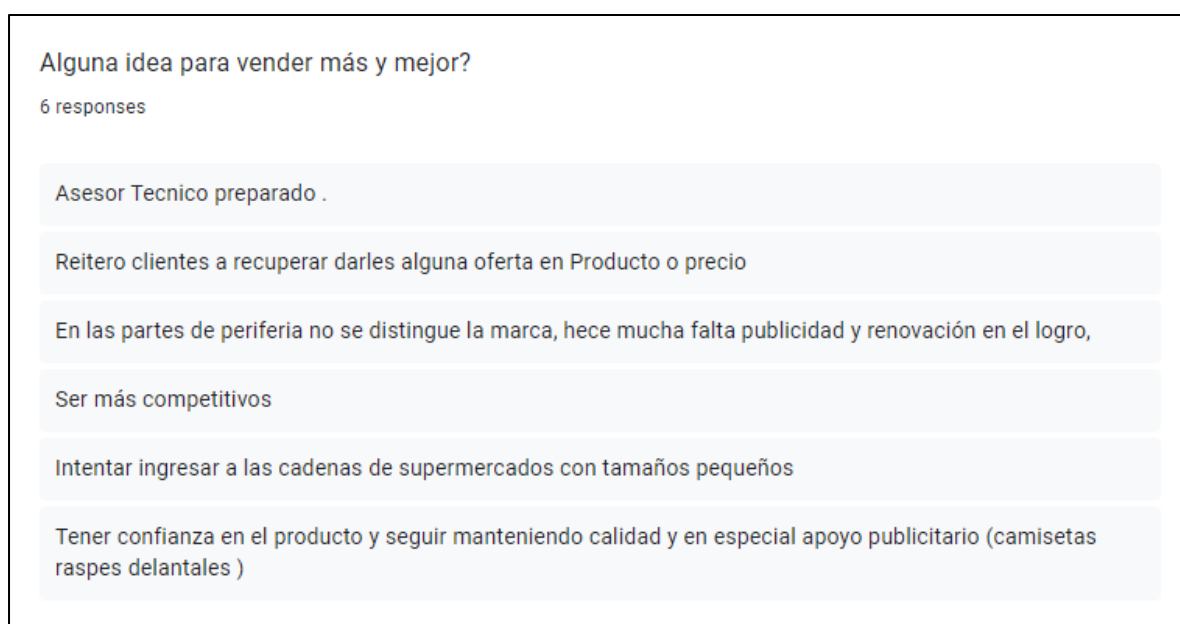
**Modificar condiciones de entrega:** Ofrecer más opciones de entrega y permitir a los clientes realizar cambios en sus pedidos de manera fácil y rápida.

La creación de un área de marketing será clave para implementar estas mejoras y fortalecer la satisfacción del cliente.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 9**

### Figura 35

*Sugerencia para vender más y mejor*



*Nota.* Elaboración propia

La empresa debería enfocarse en las siguientes áreas para aumentar sus ventas:

**Fortalecer la asistencia técnica al cliente:** Brindar apoyo y resolver dudas a los clientes.

**Implementar estrategias de recuperación de clientes:** Atraer a clientes que hayan dejado de comprar.

**Mejorar la visibilidad de la marca en zonas periféricas:** Aumentar la presencia de la marca en estas áreas de Bogotá.

**Aumentar la competitividad:** Mejorar la calidad de los productos, reducir precios o mejorar el servicio al cliente.

**Ingresar a cadenas de supermercados:** Ampliar la distribución de los productos.

**Invertir en publicidad y promoción:** Aumentar el conocimiento de la marca y generar interés en los productos.

Las recomendaciones adicionales para la empresa son:

**Desarrollar un plan de marketing integral:** Implementar estrategias para todas las áreas mencionadas anteriormente.

**Implementar un sistema de CRM:** Gestionar la información de los clientes y realizar campañas de marketing segmentadas.

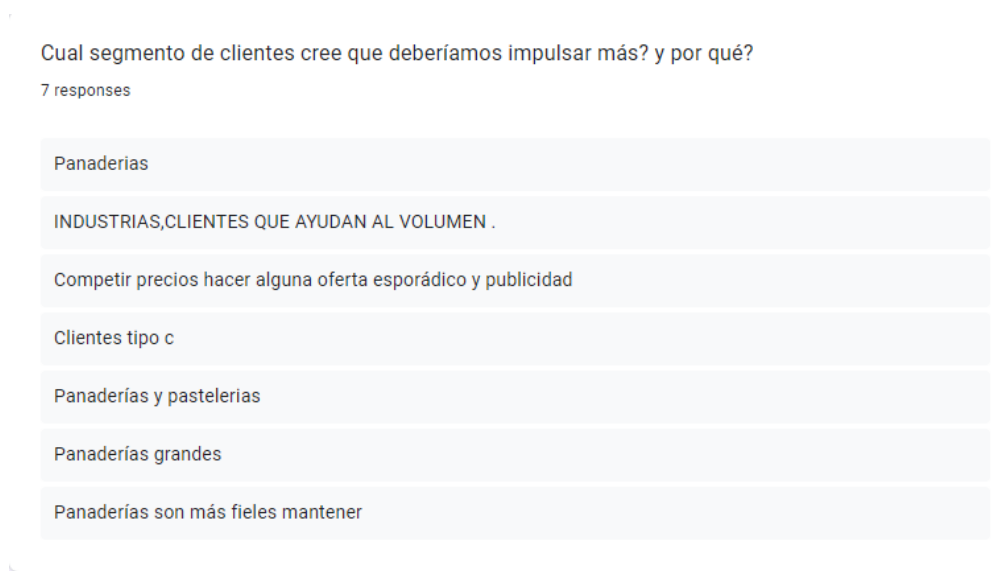
**Crear contenido de valor para los clientes:** Educar a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa.

**Utilizar las redes sociales para conectar con los clientes:** Generar motivación al consumidor y crear una comunidad alrededor de la marca.

- **Encuesta a empleados: Pregunta 10**

### Figura 36

#### *Sugerencia para impulsar la marca*



Nota. Elaboración propia

Los clientes potenciales sugeridos por los empleados son los siguientes:

**Panaderías:** Las panaderías son mencionadas por la mayoría de los encuestados como un segmento de clientes clave para la empresa. Esto se debe a que las panaderías son grandes consumidoras de harina y otros productos de la empresa, además de que suelen tener una relación duradera con sus proveedores.

**Industrias con alto volumen:** Las industrias con alto volumen de consumo, como las fábricas de galletas o pastelerías industriales, también son identificadas como un segmento importante. Estas empresas requieren grandes cantidades de harina y otros productos, lo que representa una oportunidad significativa para Harinera Los Tigres.

**Cientes tipo C:** Los clientes tipo C, de tamaño mediano y consumo moderado. Este segmento puede ser atractivo para la empresa si se logra desarrollar estrategias de marketing y ventas específicas para este tipo de clientes.

## CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Parte de los resultados de las encuestas reflejan como para el 33% de los encuestados harinera los tigres no es una de las empresas reconocidas en la industria, esto complementado con el 67% de los clientes que manifiestan que la publicidad de la harinera los tigres tiene varias oportunidades de mejora, refuerzan la teoría de como un área de marketing pueda ayudar a mejorar como los clientes ven a la empresa y se enteraron de las novedades que esta tiene pues hoy en día el 67% de los clientes encuestados manifiesta no recibir ningún tipo de información sobre la Empresa.

Por eso la importancia de que La Empresa empiece a ver la viabilidad de crear este proyecto de implementación de un área de marketing que como evidenciamos en el marco teórico requiere unos esfuerzos a nivel de estructura organizacional importantes. Para una empresa con más de 30 años de tradición se evidencia que la estructura más adecuada sería una estructura funcional que es con la que hoy en día la empresa opera.

La industria harinera debe invertir en marketing y publicidad actualmente para diferenciarse en un mercado altamente competitivo y saturado, aumentar su visibilidad y reconocimiento de marca, y adaptarse a las tendencias de consumo que valoran la transparencia y la calidad de los productos.

La definición de estrategias de marketing que se ejecuten de manera adecuada puede educar al consumidor sobre los beneficios y usos de sus productos, lo que puede aumentar la lealtad del cliente y las ventas a largo plazo. Invertir en publicidad también permite a la industria posicionarse mejor en el ámbito digital, donde los consumidores buscan y comparan productos antes de realizar una compra.

Harinera Los Tigres cuenta con una base sólida de clientes satisfechos que recomiendan la marca, lo que evidencia un alto nivel de lealtad y satisfacción con los productos y servicios ofrecidos. Esta alta tasa de recomendación representa una oportunidad significativa para aumentar la base de clientes y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.

Si bien la empresa cuenta con clientes satisfechos, existe un margen de mejora en el reconocimiento de marca, la comunicación con los clientes y la estrategia de marketing en

general. La falta de un área de marketing especializada limita la capacidad para aumentar el reconocimiento de marca y llegar a nuevos clientes potenciales.

Para capitalizar el potencial de crecimiento y alcanzar un posicionamiento más sólido en el mercado, Harinera Los Tigres debe enfocarse en mejorar las áreas de baja satisfacción del cliente, como el servicio al cliente, la calidad y el precio del producto.

Es importante el marketing en una empresa para facilitar la aceptación de innovaciones en métodos de ventas y productos. A través del marketing, las empresas pueden comunicar eficazmente el valor y la relevancia de las novedades a los clientes, lo que ayuda a superar la resistencia inicial y a generar interés en los nuevos productos o servicios.

El marketing también es fundamental para diferenciarse de la competencia y garantizar la competitividad empresarial. Al combinar estratégicamente el marketing con la innovación, las empresas pueden no solo introducir nuevas ideas al mercado, sino también demostrar el valor que aportan a los clientes, fortaleciendo su posición competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

## **6.2 Recomendaciones**

De acuerdo con la investigación realizada, se recomienda a la empresa Harinera los Tigres tener los siguientes objetivos para una futura área de Marketing:

### **Fortalecer la presencia de marca y el reconocimiento:**

- Aumentar el reconocimiento de marca a nivel nacional en un 15% en el próximo año.
- Mejorar la visibilidad de la marca en zonas periféricas de Bogotá en un 20% en el próximo año.
- Desarrollar una guía de estilo de marca y aplicarla en todas las comunicaciones de la empresa.

### **Mejorar la comunicación con los clientes:**

- Crear y administrar un sitio web informativo y atractivo con un aumento del 10% en el tráfico en el próximo año.
- Implementar un sistema de newsletter para informar a los clientes sobre productos, promociones y novedades de la empresa.

- Activar las redes sociales de la empresa y aumentar el número de seguidores en un 20% en el próximo año.
- Implementar un sistema de atención al cliente multicanal (teléfono, correo electrónico, chat en línea) y reducir el tiempo de respuesta en un 10% en el próximo año.

**Reforzar la satisfacción del cliente:**

- Reducir las quejas de los clientes en un 15% en el próximo año.
- Aumentar la tasa de satisfacción del cliente en un 10% en el próximo año.
- Implementar un programa de encuestas de satisfacción al cliente.
- Ofrecer un servicio posventa completo, incluyendo garantías, reparaciones y asistencia técnica.

**Aumentar las ventas y fidelizar clientes:**

- Aumentar las ventas en un 10% en el próximo año.
- Desarrollar un programa de fidelización de clientes que recompense las compras recurrentes.
- Ofrecer promociones y descuentos atractivos en productos seleccionados.
- Implementar un sistema de análisis de datos para identificar oportunidades de venta.

**Posicionar a Harinera Los Tigres como líder en innovación:**

- Desarrollar un nuevo producto innovador en el próximo año.
- Implementar un proceso de investigación y desarrollo continuo para identificar nuevas oportunidades de mercado.
- Participar en ferias y eventos del sector para dar a conocer las innovaciones de la empresa.

**Medir y evaluar el desempeño del área de Marketing:**

- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el impacto de las acciones de marketing.
- Realizar análisis de datos de manera regular para evaluar la efectividad de las campañas de marketing.
- Ajustar las estrategias de marketing en función de los resultados obtenidos.

**Crear una cultura de marketing en la empresa:**

- Capacitar a todo el personal en marketing básico.

- Fomentar la colaboración entre diferentes áreas de la empresa.
- Crear un comité de marketing para discutir y evaluar las estrategias de marketing.

### **La Importancia del Marketing en la Adopción de Innovaciones y la Competitividad Empresarial:**

- Establecer un plan para facilitar la aceptación de innovaciones en métodos de ventas y productos.
- El marketing es fundamental para diferenciarse de la competencia y garantizar la competitividad empresarial.
- A través del marketing, las empresas pueden comunicar eficazmente el valor y la relevancia de las novedades a los clientes, lo que ayuda a superar la resistencia inicial y a generar interés en los nuevos productos o servicios.
- Combinar estratégicamente el marketing con la innovación, las empresas pueden no solo introducir nuevas ideas al mercado, sino también demostrar el valor que aportan a los clientes.

Las recomendaciones de este trabajo son con fines educativos y la empresa toma la decisión final si acepta las sugerencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, M., Salas, L., et al. (2018). Administración de ventas: Conceptos clave en el siglo XXI. 3Ciencias.
- Alves, R. y Soares, D. (2017). Metrics and performance: the perception of managers and marketers. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, 8 (1), 127- 149.
- DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v8i1.4486
- ANDI. (s.f.) *Federación nacional de Molineros FEDEMOL*. Recuperado el 23 de abril del 2024, de <https://www.andi.com.co/Home/Camara/11-fedemol>
- Beltrán, J.M. (1999). *Indicadores de gestión*. Editorial 3R.
- Bendle F., Farris P., et al. (2006). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. *Marketing Metrics, 1-4*.  
[https://books.google.com.co/books?id=7Ptw4nBoGmkC&pg=PA1&hl=es&source=gb\\_s\\_toc\\_r&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=7Ptw4nBoGmkC&pg=PA1&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=1#v=onepage&q&f=false)
- Bizneo Blog. (s.f.) *Qué es la estructura organizacional*. Recuperado el 2 de mayo del 2024, de <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional>.
- Brume Gonzáles, Mario. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución universitaria ITSA.
- Buhler Group. (s.f.) *Healthy food and clean mobility*. Recuperado el 27 de abril del 2024, de <https://www.buhlergroup.com/global/en/about-us.html>.
- Chávez Vivó, A. R. (2011). *Procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/85949?page=1>.
- Davis, J. (2007). Measuring Marketing. 103 Key metrics Every Marketer Needs. *Editorial John Wiley & Sons Ltd, Fourth Edition*.
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Journal of Management Review*, 70, 35-36.  
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Ferreira, A. (2024) Departamento de marketing: estructura, funciones y organigrama.  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estructura-departamento-marketing>

- Harinera del Valle. (s.f.) *Nosotros*. Recuperado el 23 de abril del 2024, de <https://www.hv.com.co/nosotros/>
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. Universidad Sergio Arboleda. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/69263>
- Hubspot. (2023) Manual de estrategias de marketing. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing>
- INDOFOOD. (s.f.) *Indofood at a glance*. Recuperado el 27 de abril del 2024, de <https://www.indofood.com/company/indofood-at-a-glance>
- Lamberti, L. y Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), 139-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.007>
- Minsal Pérez, D. y Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4), 1-13. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Mintz, O. y Currim, I. S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities. *Journal of Marketing*, 77(2), 17-40. <http://dx.doi.org/10.2307/23487411>
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva. <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/analisis-cadena-valor-porter>
- Porto Solano, A. (2017) Estructuras organizacionales: Nuevas tendencias. *Ad-Gnosis*, 6(6), 77-83. <https://doi.org/10.21803/adnogsis.v6i6.192>
- Prats Darder, P. (2010). *Métodos para medir la satisfacción del cliente*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/53565?page=20>.
- Prillwitz. (s.f.). *Desde 1933 haciendo molinos harineros de trigo y maíz*. Recuperado el 23 de abril del 2024, de [www.prillwitz.com.ar/molinos-harineros-de-trigo-y-maiz](http://www.prillwitz.com.ar/molinos-harineros-de-trigo-y-maiz)
- Revista La Barra. (2017, 22 de mayo). *El sector panadero y pastelero necesita más capacitación*. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/el-sector-panadero-y-pastelero-necesita-mas-capacitacion>.

- Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). *Los Criterios SMART: El Método para Fijar Objetivos Con éxito*.50 Minutos.es
- Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636-643.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.005>
- Valenzuela F., L. M., García de Madariaga M., J. & Blasco L., M. F. (2007). Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. *Revisión y Análisis Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-74. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39903407.pdf>
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1),17-28.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469003>