

MASTER EN DIRECCIÓN DE MERCADEO Y GESTIÓN COMERCIAL

PLAN DE MARKETING CHOCORAMO CRISPY

POR:

**ADRIANA DE LA ESPRIELLA
ALEXANDER RUDA
JUAN JOSE MESA
JUAN PABLO ACOSTA**

TUTOR: LUIS SANCHEZ VILLA

DICIEMBRE, 2013

Contenido

1. RAMO S.A	4
1.1. ¿Qué es Productos Ramo?	4
1.2. Historia Productos Ramo S.A	5
1.3 Situación Financiera	8
1.4 Portafolio de Productos	14
2 Ambiente de Mercado	16
2.1 Macroambiente	16
Entorno Social.....	16
Entorno Demográfico.....	17
Entorno Económico.....	22
Entorno de la Industria	26
Entorno Tecnológico	32
Entorno Legal	33
2.2. Microambiente	34
Clientes.....	37
Competidores	37
2.3. Necesidades del Mercado	41
2.4. Análisis DOFA	41
2.5. Análisis CAME	43
3. Objetivos	46
4. Estrategias	46
4.1 Estrategia de Producto	46
4.1.1 Concepto de Producto	46
4.1.2 Empaque	48
4.1.3 Garantía, Seguridad, Nivel de Servicio y Calidad	49
4.2 Estrategia de Precio	50
4.3 Estrategia de Distribución	52
4.3.1 Longitud del canal	52
4.3.1 Estrategia Cobertura	53
4.4 Estrategia de Comunicación	54
4.4.1 Publicidad	54
4.4.2 Marketing Directo y Online	58

4.4.3 Promoción Ventas	60
5. Programas y Presupuestos Detallados	62
5.1 Calendario y Plazos	63
Fuente. Elaboración Propia.....	63
5.2 Desarrollo de Programa	63
5.2.1 Etapas	68
5.2.2 Descripciones	69
5.3 Designación de Responsables y Tareas	70
5.4 Asignación Presupuestaria	71
5.4.1 Ventas Presupuestadas y Cuotas	71
5.4.2 Total de Gastos Presupuestados.	72
5.4.3 Ratios Significativos.	73
6. Sistema de Información y Control	74
6.1 Fuentes de Información	74
6.2 Sistemas de Control	75
6.2.1 Acciones Correctoras.	76
Bibliografía	77

1. RAMO S.A

1.1. ¿Qué es Productos Ramo?

Productos Ramo es una popular compañía de ponqués fundada en 1950, con sede en Bogotá, Colombia. Ramo fue la primera marca local en ofrecer ponqués preparados y empaquetados en Colombia y su producto insignia, Chocoramo, una tajada de ponqué recubierta con chocolate, ha deleitado a generaciones de colombianos. Esta exitosa compañía posee tres fábricas en todo el país y produce la mayor parte de sus ingredientes, incluso la harina y los huevos, de forma interna.

La empresa tiene como misión lo siguiente:

“Proveer a nuestros clientes con excelente calidad, servicio y honestidad; productos de panadería pastelería, y refrigerios en general. Manteniendo un liderazgo con la colaboración, iniciativa y creatividad de nuestro recurso humano.”

La empresa tiene como visión lo siguiente:

“Dar satisfacción a nuestros clientes garantizando eficazmente la calidad, sabor y frescura de todos nuestros productos elaborados, mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando así una industria con proyección que ayude al desarrollo del país.”

Productos Ramo tiene unos valores específicos que se quieren destacar:

Dedicación: Nos desempeñamos con dedicación para ser una empresa ganadora y líder en el mercado colombiano.

Calidad, sabor y frescura: Todos nuestros productos son de la mas alta calidad, con un sabor inigualable y frescos para brindarle lo mejor a nuestros clientes.

Respeto: Respetamos a nuestros colaboradores, clientes y consumidores ya que todos ellos son el motor de la empresa.

Trabajo en Equipo: Trabajamos de la mano con nuestros compañeros para alcanzar el éxito.

Innovación: Vamos más allá de nuestros límites para impulsar nuevas ideas, buscando siempre satisfacer a nuestro consumidor.”

El Brand Matter de la marca se resume en el siguiente cuadro:



1.2. Historia Productos Ramo S.A

En el año 1950, Don Rafael Molano, descubrió en manos de su madre, Doña Mercedes, lo que para él y en un futuro para todos los colombianos, sería el mejor ponqué del país y muy probablemente del mundo.

Envuelto con dos cintas de papel de seda y amarrado en forma de regalo, como un ramo de flores, Don Rafael vendía el ponqué de tienda en tienda. La primera planta, su propia casa. La primera batea, la tina de su primer hijo. El primer horno, el que había comprado unos días antes para preparar la comida. Al cabo de un tiempo muy corto compró

una nueva planta en Bogotá. Con esto, aparecieron nuevos productos como el Ramito, el Gala y el Chocoramo.

La gente pedía más, y tuvo que abrir una nueva planta en Mosquera-Cundinamarca, hoy en día uno de los sectores fabriles más importantes del país. Años más tarde abrió dos nuevas plantas en Antioquia y Valle del Cauca.

La necesidad de crecer llevó a Don Rafael a crear una granja avícola, que hoy cuenta con más de 400.000 gallinas que nutren diariamente la producción, haciendo de éste un proceso ordenado, profesional, asegurando calidad en cada producto. Las gallinas de esta granja le proporcionan a Ramo la mayoría de los huevos que son materia prima para la elaboración de sus productos. Las ganas de seguir creciendo llevaron a la adquisición de un molino, el cual recibe el trigo de Canadá y Estados Unidos y lo procesa especialmente para producir la harina de nuestros ponqués, galletas y pan.

Hoy Productos Ramo cuenta con más de 3.000 empleados a nivel nacional. Tienen un sistema de distribución ejemplar e innovador, que ha sido emulado por grandes multinacionales, en el cual el triciclo ha sido una pieza clave. Un sistema que pone el producto prácticamente en la casa del consumidor. Hoy los triciclos están dotados con motores eléctricos que facilitan el trabajo del vendedor, permitiéndole llegar a un mayor número de clientes y mejorar sus ingresos. Se implementó la distribución con motocarros, lo que ha generado nuevos clientes, crecimiento en ventas, nuevos empleos, nuevas oportunidades y mayor cubrimiento.

Estos desarrollos en ventas han llevado a que la empresa esté más cerca de cada cliente, en poder atenderlo como se merece, poder conocerlo más a fondo y brindarle el apoyo necesario para que su negocio y Ramo sean socios en el desarrollo y crecimiento de ambos.

Durante los últimos años, la empresa ha aumentado considerablemente la capacidad instalada, fortaleciendo cada planta productora con más hornos, más espacio y más tecnología de punta. El desarrollo de los mejores ponqués siempre ha venido acompañado de un trabajo muy serio en investigación y desarrollo que ha llevado a perfeccionar los procesos de producción. Manteniendo la naturalidad de cada producto se ha logrado darle mayor vida útil a muchas de las marcas. Hoy como siempre, se puede decir que los tenderos siguen pidiendo con confianza. El consumidor puede comprar con tranquilidad y con la certeza de que el producto que Ramo le ofrece sigue siendo el mismo, el mejor.

El desarrollo de nuevos productos en la Compañía ha llevado a conocer al consumidor, y gracias a esto se lanzó el Ponqué Ramo de Chocolate, el cual superó rápidamente las expectativas en ventas, se posicionó en preferencia para los colombianos y día a día sigue creciendo.

En los últimos años se han desarrollado nuevas líneas de productos como; Gansito de Mora con Arequipe y Chocolate, Ramitos Frutos Rojos y Frutos Amarillos, Galletas Artesanas de Trigo Entero y Trigo Entero con Miel Natural, Ponqué Ramo de Nuez, Chocoramo Mini y Chocobrownie.

Finalmente Productos Ramo tiene muchas cosas más por contar, y lo quiere demostrar en cada producto, en cada mordisco, para que cada colombiano sepa que Ramo es una empresa 100% colombiana,

dispuesta a dar lo mejor de sí para garantizar la mejor calidad al mejor precio, siempre. La historia continúa en cada hogar que comparte un ponqué, en cada hogar donde habita la alegría, el amor, y la paz.

Ramo es confianza, tradición, frescura, calidad, sabor, es hogar, es familia, es amor.

Ramo es Colombia. (Productos Ramo S.A. , 2013)

1.3 Situación Financiera

Productos Ramo, pertenece al sector de alimentos procesados, dentro del ranking por ventas al cierre del 2012, ocupó la posición 18 con unas ventas de \$229.857'000.000. En el 2012 la producción de aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios representó el 0.53% del PIB nacional y el 4.38% del PIB industrial.

A su vez, la producción del sector registró un moderado crecimiento de 1.1% después de una recuperación en la que creció en 2.6% en 2011, de igual forma al cierre de 2012 terminó con una expansión de 3.9% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 8.1% en 2011.

El sector agroindustrial participa apenas con el 3.2% del total de productos exportados por Colombia. Al cierre de 2012 el sector agroindustrial exportó US\$1,949 millones, lo cual significó una contracción de 5.7% en el monto exportado.

La balanza comercial de alimentos procesados fue superavitaria en 2009 con US\$ 52.3 millones, no obstante ha incrementado el nivel de déficit desde 2010 para llegar a los US\$ 878.4 millones de déficit en 2012.

La situación financiera de las empresas que conforman el sector registran una mejoría durante 2012. Así la rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 6.08% a 7.48% y la utilidad operativa/ventas creció en 57 puntos básicos entre 2011 y 2012.

Este sector contiene 416 empresas con información de ventas, las 34 primeras equivalen al 8.17% del total de empresas y concentran el 80.11% de las ventas.

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2012 es NESTLE DE COLOMBIA S A con \$ 1.266.503 millones y le sigue en importancia COLOMBINA S.A. con ventas por \$ 1.145.622 millones.

Este sector se calificó dentro del primer cuarto en 2012 y ocupó la posición 20 en el ordenamiento de los 83 sectores.

Tabla 1. Alimentos Procesados 2011 – 2012 (\$ millones)

EMPRESAS SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS (Millones COP)	# (408)	2012	# (426)	2011
NESTLE DE COLOMBIA S.A.	1º	1.266.503	1º	1.166.463
COLOMBINA S.A.	2º	1.145.622	2º	1.030.849
ALIMENTOS CÁRNICOS S.A.S.	3º	1.103.436	3º	978.721
QUALA S.A.	4º	710.040	6º	563.354
PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA LTDA	5º	611.916	8º	553.569
COMPAÑIA DE GALLETAS NOEL S A S	6º	580.310	7º	556.651
COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.S.	7º	565.567	4º	621.932
INDUSTRIAS DEL MAÍZ S.A. - CORN PRODUCTS ANDINA	8º	537.639	5º	567.012
SUCESORES DE JOSE JESUS RESTREPO Y CIA S.A	9º	519.211	9º	433.928
BIMBO DE COLOMBIA S A	10º	374.821	12º	321.909
GRUPO NUTRESA S.A.	11º	356.476	13º	276.979
BRINSA S A	12º	356.435	10º	335.772
CADBURY ADAMS COLOMBIA S.A.	13º	316.832	11º	333.144
COMPAÑIA NACIONAL DE LEVADURAS LEVAPAN S A	14º	295.075	14º	273.830
ORGANIZACION SOLARTE Y CIA. S.C.A.	15º	267.329	15º	264.697
ALIMENTOS POLAR COLOMBIA S.A S	16º	241.153	18º	217.843
PEPSI COLA COLOMBIA LTDA	17º	235.677	17º	221.823
PRODUCTOS RAMO S A	18º	229.857	19º	214.366
KELLOGG DE COLOMBIA S.A.	19º	206.197	21º	186.697
COLOMBINA DEL CAUCA S.A.	20º	202.625	20º	212.138
TOTAL EMPRESAS DE 21-408		4.628.049		4.413.252
TOTAL SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS		14.752.782		13.746.940

Fuente: Legiscomex.com

Para el caso de Producto Ramo, en los últimos años ha tenido un comportamiento sobre sus ventas bastante favorable, desde el 2008 hasta el 2012, las ventas han crecido en promedio el 10% por año, a pensar de la presencia de su principal competidor Bimbo de Colombia S.A.

Para el 2011 las ventas habían tenido un incremento del 19% con relación a las ventas presentadas en el 2010. De igual forma ocurrió para el 2012, cuyas ventas pasaron en el 2011 de \$214.366´000.000 a 229.857´000.000, dejando un incremento del 7%.

Gráfica 1. Ventas Ramo 2008 a 2012 (Millones de COP)



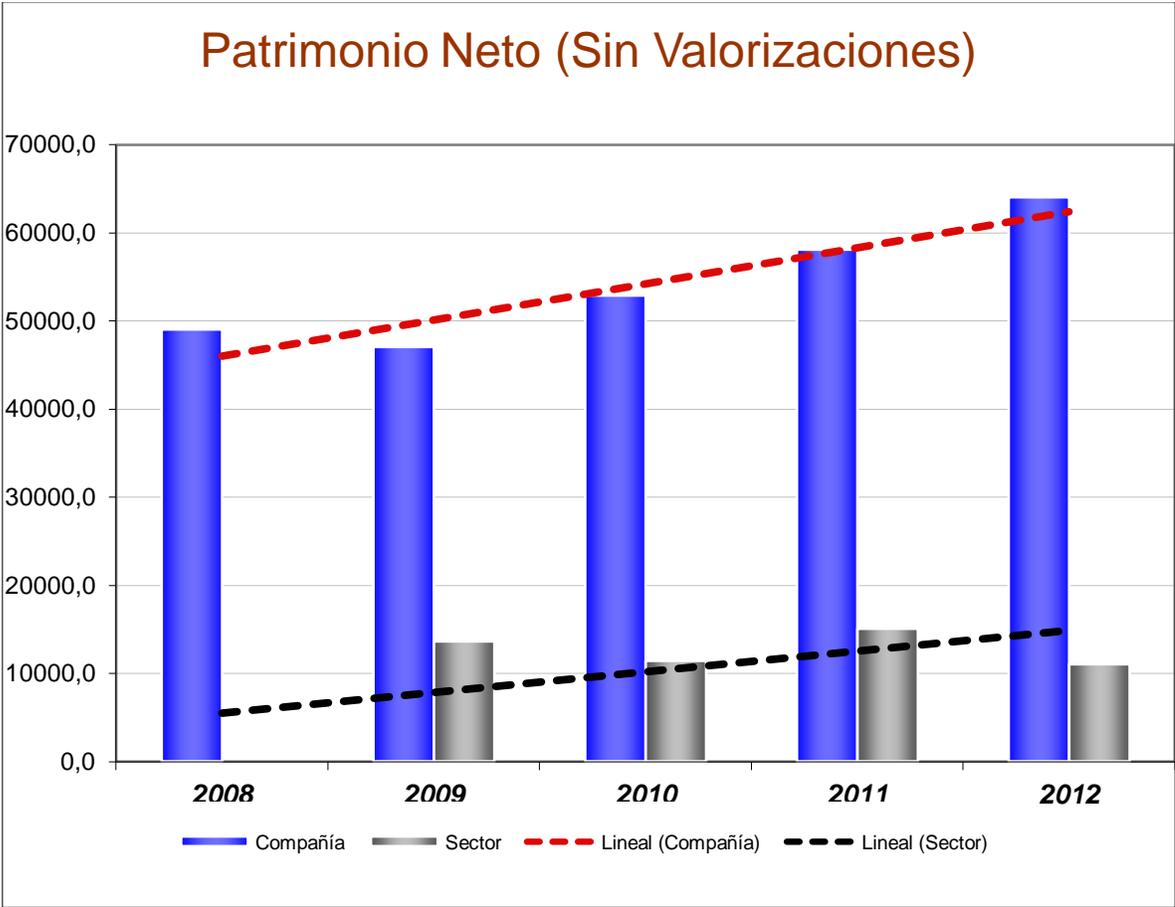
Fuente: Legiscomex.com

Aunque las ventas han tenido un comportamiento positivo para la compañía, creciendo año tras año, para el caso de la utilidad Operativa / Ventas y la utilidad neta / Ventas, ha tenido un comportamiento bastante variable, pero siempre ha sido positivo, para el primer caso ha tenido un promedio de 9%, y para el caso de la utilidad Neta / Ventas el

promedio de su utilidad ha sido del 7%, dejando notal que para el 2012 la utilidad solo creció en un 4%.

Con relación al patrimonio neto de Productos Ramo, se tiene claro que desde el 2009, es una empresa que se ha dedicado a invertir en su crecimiento patrimonial, el crecimiento de Productos Ramo es mayor al que presenta el promedio del sector, para el cierre del 2011 dejó un patrimonio por \$58.069 '000.000, 10% de incremento sobre el cierre del año inmediatamente anterior, el mismo crecimiento se dio para el cierre del 2012 dejando un patrimonio de \$63.999 '000.000.

Gráfica 2. Comportamiento del Patrimonio Neto de Productos Ramo.

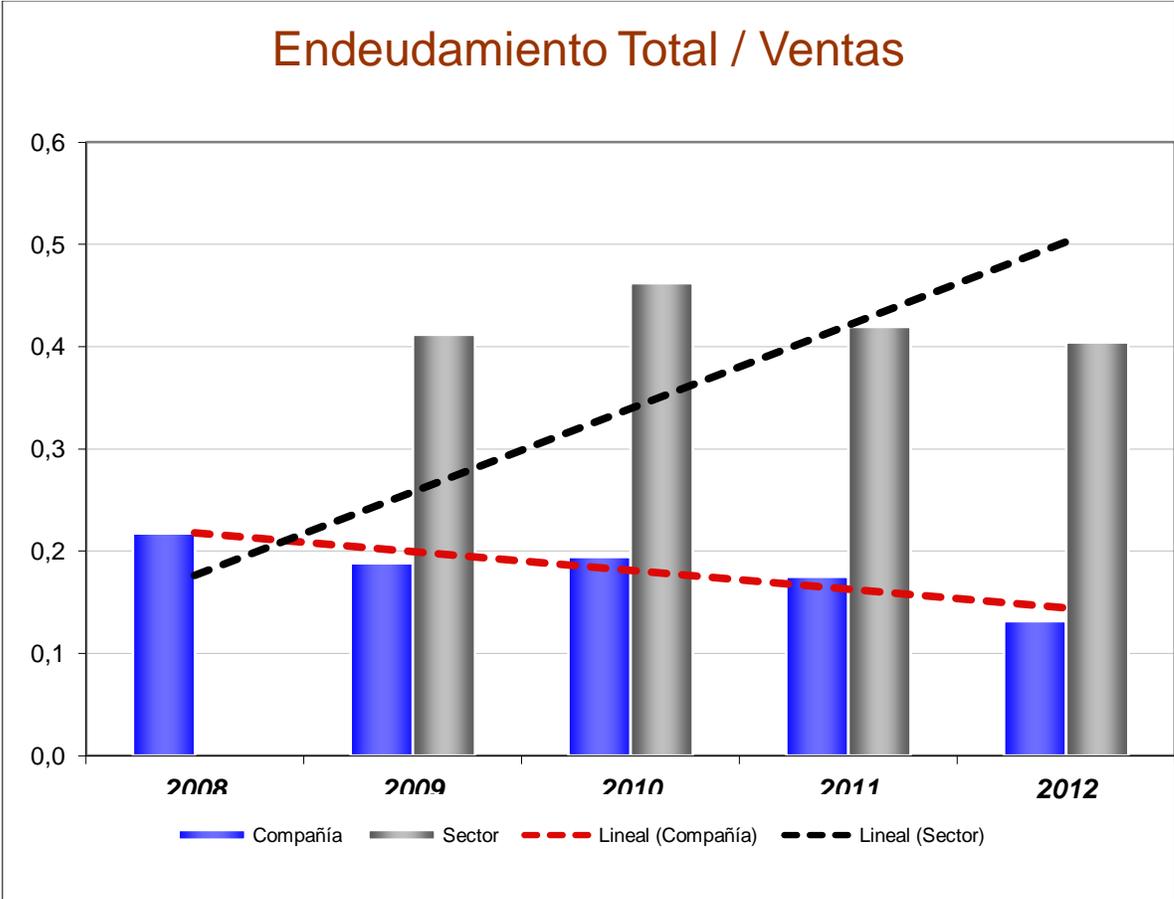


Fuente: Legiscomex.com

A medida que el sector de alimentos procesados genera nuevas líneas de producto altamente competitivas entre si, y a su vez crecen las importaciones de insumos para abastecer una demanda que día a día se enfrenta a nuevos retos y nuevos competidores con altísimas calidades, el nivel de endeudamiento promedio del sector está creciendo de acuerdo al crecimiento que presentan las ventas, lo contrario ocurre con Productos Ramo.

El nivel de endeudamiento de la compañía ha decrecido considerablemente en los últimos 5 años, y por su puesto el nivel de las ventas como ya lo hemos enunciado ha tenido un crecimiento favorable para la compañía.

Gráfica 3. Nivel de Endeudamiento total Vs ventas.



Fuente: Datos de Legiscomex.com.

En promedio para los últimos años, el nivel de endeudamiento total de Productos Ramo ha sido del 18%, un indicador que se ve alto al compararse con el nivel de endeudamiento financiero el cual en promedio es del 4% para los últimos 5 años.

En resumen, Productos Ramo, es una compañía con buena salud financiera, es una empresa dinámica en el sector de los alimentos procesados, la cual muestra un crecimiento aceptable de ventas, presenta crecimiento en los activos y a pesar que las utilidades hayan sufrido una desaceleración es una empresa que en su patrimonio está creciendo.

Tabla 2. Resumen Financiero Productos Ramo.

PRODUCTOS RAMO S A		2010	2011	2012	SECTOR Alimentos Procesados		
		365	365	365	2012	2011	2010
Ventas	Unds	180.090	214.366	229.857	36.071	32.206	31.563
Crecimiento / Decrec. en Ventas	%	6%	19%	7%	12%	2%	0%
Utilidad Neta	\$	12.943	11.676	9.262	2.687	1.957	2.049
EBITDA	\$	22.240	22.680	16.271	4.383	3.742	3.669
Utilidad Operativa / Ventas	%	9%	7%	4%	10%	9%	9%
Utilidad Neta / Ventas	%	7%	5%	4%	7%	6%	6%
Rotación de Cartera	(Días)	12	13	12	43	41	46
Rotación de Inventarios	(Días)	25	27	23	58	58	59
Ciclo Operativo	(Días)	37	40	35	101	99,3	104,6
Rotación de Proveedores	(Días)	13	14	9	47	43	46
Relación Corriente	Veces	1,7	1,9	2,1	1,4	1,4	1,3
Patrimonio Neto (Sin Valorizaciones)	\$	52.851	58.059	63.999	11.020	15.049	11.405
Endeudamiento Sin Valorización	%	36%	36%	30%	40%	41%	47%
Endeudamiento Total / Ventas	%	19%	18%	13%	40%	42%	46%
Flujo de Caja Operativo	\$	3.559	8.390	1.565			
Gastos Financieros (Corto Plazo)	\$	1.277	-	-			
FCO / GF (Corto Plazo)	\$	2,8	-	-			
Endeudamiento Financiero / Ventas	%	5%	3%	1%	16%	17%	19%
Utilidad Operativa / Ventas / Gastos Finan	Veces	7,5	7,8	3,6	1,9	1,6	1,7
Flujo de Caja / Gastos Financieros	Veces	1,7	4,2	0,6			

Fuente: Elaboración Propia.

Productos Ramo, es una empresa rentable, la rentabilidad sobre las ventas, sobre los activos, sobre el patrimonio y la utilidad operativa sobre la ventas, son indicadores que en todos sus resultados muestran

valores positivos, para que estos indicadores se mantengan en niveles por encima del promedio de las empresas del sector, es indudable que el nivel de endeudamiento es un nivel bajo y controlado cuando se compara con el promedio del sector.

La salud financiera que muestra Productos Ramo es sustentada al ser una empresa con una alta eficiencia en todos sus procesos, muestra índices muy bajos en cuanto a la rotación de la cartera, en la rotación de inventarios y en la rotación de proveedores, si ciclo operativo se mantiene en promedio a 35 días. Estas buenas prácticas hacen que la liquidez de la empresa sea realmente alta, esto se puede notar al presentar un capital de trabajo muy alto comparativamente hablando con el promedio del sector.

1.4 Portafolio de Productos

El portafolio de productos se divide de la siguiente manera:



LINEA DE PONQUES:

Chocoramo



Gala



Tradicional



Gansito



Barra de Chocoramo



Ramito



Felicidades



ChocoBrownie



LINEA DE SNACKS:

Maizitos



Tostacos



Achiras



LINEA DE GALLETAS:

Populares



Artesanas



Colaciones



2 Ambiente de Mercado

2.1 Macroambiente

Entorno Social

La sociedad colombiana es muy tradicional hacia la familia, conservadora y muy religiosa. Existe una tendencia a que la familia y la tradición influyan en la toma de decisiones de las personas, sobre todo en estratos altos. En estratos más bajos, influye mucho la religión también, lo que afecta el comportamiento y las actitudes. A la hora de comprar y usar ciertos artículos, influye mucho el ambiente social: amigos, colegas y familia. A la hora de comprar alimentos, en los estratos más altos se ve una tendencia a la comida sana, pero en los estratos medios y bajos esto sigue siendo una ideología porque priman el arroz y la papa en los almuerzos del día a día y pueden ser más costosos los alimentos "sanos".

En contra de lo que pasa en muchos países, en Colombia es muy importante la familia como concepto de unidad. A la familia le gusta ir de paseo juntos, comer juntos y socializar juntos. Durante la universidad, la unidad familiar tiende a ser mucho más de amigos. Acá vale mucho la percepción del amigo y de la sociedad en la que anda para la toma de decisiones de todo tipo.

Las redes sociales para opiniones públicas y compartir ideas y fotos es una tendencia entre los jóvenes y jóvenes adultos para socializar y ser parte del ambiente "joven" y "moderno". Los amigos y la sociedad empujan a los individuos hoy en día a entrar en esta onda virtual. Tanto

así que Colombia está en el TOP de la lista de utilización de redes sociales. Facebook al día de hoy tiene 18.000.000 usuarios colombianos. (Facebook, 2013)

Entorno Demográfico

En temas demográficos, de acuerdo al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, "El Índice de Desarrollo Humano (*IDH*) introdujo una nueva forma de medir el desarrollo mediante la combinación de indicadores de esperanza de vida, logros educacionales e ingresos." (PNUD, 2013)

Según el Informe sobre Desarrollo Humano 2013 del PNUD (PNUD, 2013) el desarrollo humano en Colombia en el 2012 fue de 0.719 ubicando a Colombia en el puesto 91 de 187 países. En el 2011 Colombia tenía 0.710 en el puesto 87. Colombia mejoró su IDH pero algunos países tuvieron una mejoría más impactante en este indicador y así, disminuyendole a Colombia el puesto del total. Este IDH de 0.719 es inferior al promedio de países en desarrollo humano alto (0.758) y de países de América Latina y El Caribe (0.741). Bogotá es la única ciudad de Colombia que tiene unos niveles de calidad de vida similares a otros países de alto desarrollo. Según la Revista Dinero (Dinero, 2011) Fortune Magazine incluyó a Bogotá dentro del listado de las 15 ciudades nuevas del mundo para hacer negocios.

De acuerdo al "Human Development Report 2013" para Colombia también dice lo siguiente:

"Entre 1980 y 2012, la esperanza vida al nacer en Colombia aumentó 8,4 años, la media de años de escolaridad creció en 3,0 años y

los años de escolarización previstos aumentaron en 4,7 años. El Ingreso Nacional Bruto per cápita aumentó en un 66,0 por ciento". (PNUD, 2013, pág. 2)

Estas cifras indican que la calidad de vida de los 80's hacia hoy ha aumentado. Esto también se soporta con las estadísticas del DANE con su encuesta Nacional de Calidad de Vida 2012 (DANE, 2013) (No existen datos del 2013 todavía) donde nos muestra que en la opinión del jefe de hogar o del cónyuge sobre el nivel de vida actual de su hogar respecto a la que tenía hace 5 años atrás es favorable ya que la respuesta "Mejor" sube de 46.5% en el 2010 a 46.8% en el 2011 y la respuesta "Peor" baja de 14% en el 2010 a 13.3% en el 2011. A su vez en el estudio de Calidad de vida del 2013 (DANE, 2013), las personas que se consideran "Pobres" en el 2012 está en 42.4%, lo que disminuye con respecto al 2011 (43.2%). En Bogotá se presenta el porcentaje más bajo de los que se consideran pobres. Otro indicador que muestra la calidad de vida de Colombia es la afiliación a la seguridad social en salud la cual aumentó 0.5 puntos, pasando de un 90.1% de cobertura en el 2011 al 90.6% de cobertura en el 2012.

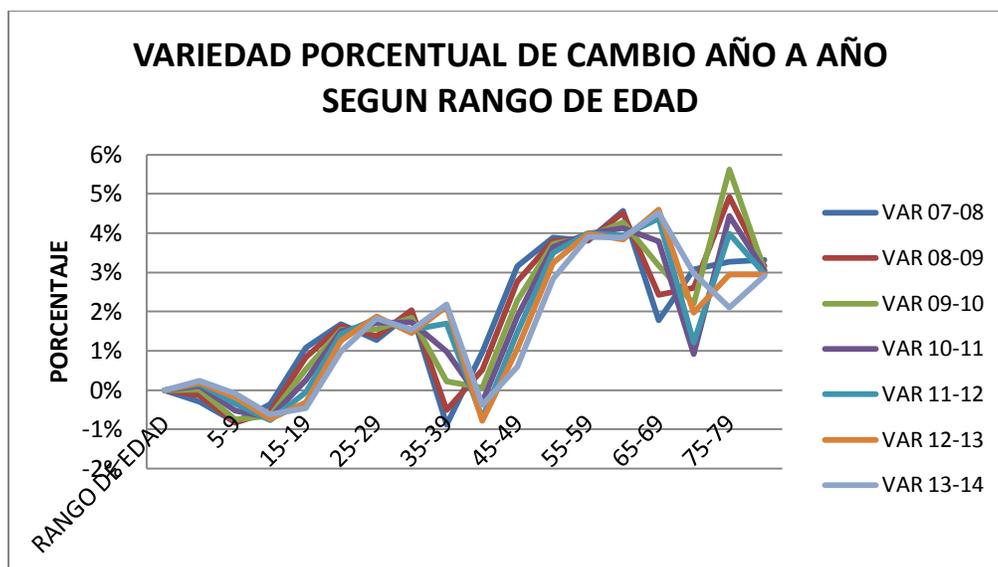
De acuerdo al último estudio Colombia Rural: Razones para Esperanza (PNUD, 2011) Colombia se ha urbanizado, siendo que el 75% de la población vive en áreas urbanas y el restante 25% sigue siendo rural. Esto quiere decir que las personas han migrado buscando una mejor vida en zonas urbanas, pero aún así la pobreza se refleja en el país.

El DANE muestra en su boletín de Pobreza en Colombia (DANE, 2013) unas estadísticas que indican que aunque haya un incremento en el IDH desde los 80's, la desigualdad en Colombia es alta, con una pobreza de 32.7%; estando la pobreza extrema en 10.4% y con una violencia muy

alta, haciendo que este índice no sea el más acertado. EL IDH compara a Colombia con el resto del mundo pero no muestra la situación real interna. Adicionalmente, el ingreso per cápita de la unidad de gasto se ubicó en el 2012 en \$500.531 pesos Colombianos, lo cual es bastante bajo y solamente sirve si es el caso para suplir necesidades básicas.

De acuerdo a las estadísticas del DANE (DANE, 2013) en cuando a la población por edades podemos ver la siguiente figura:

Figura 2.0 Variedad Porcentual de Cambio año a año según rango de edad



Nota: fuente: elaboración propia con información de DANE (2011)

De acuerdo al figura 1.0, se ve claramente que las edades de 0 a 15 tienen una variación negativa año a año, mostrando que el número de estas personas en este rango de edades decrece año a año y que las personas jóvenes entre 19 a 45 se mantienen y el número de personas adultas cada vez crecen más. Esto se debe a que la esperanza de vida cada día es más alta y la natalidad es cada vez más baja. También se puede ver la edad promedio, de acuerdo al DANE (DANE, 2013), estimado de la siguiente manera:

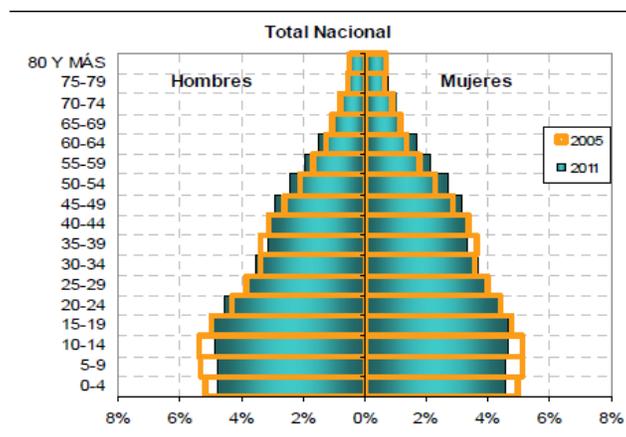
Tabla 2.0 Edad Media

Año	Edad
2005	25.35
2010	26.79
2015	28.27
2020	29.76

Nota: fuente: elaboración propia con información de DANE (2011)

La figura 1.1 también muestra que cada vez más la población se vuelve más adulta.

Figura 2.1 Demografía Colombiana



Nota: fuente: información de DANE (2011)

El crecimiento natural de acuerdo a las proyecciones del DANE (DANE, 2013), van a bajar medida que pasan los años, es decir, hay una disminución del tamaño de la población, experimentado por el efecto del balance entre los nacimientos y las defunciones. La tasa de natalidad entre el 2010 y 2015 será de 18.88 y del 2015 al 2020 será del 18.03. La tasa de mortalidad se mantiene entre el 5.8 y el 5.95 durante estos

años y la esperanza de vida aumenta 1 año (79.39 para mujeres y 73.08 para hombres).

Específicamente en Bogotá, la capital de Colombia, según el DANE (DANE, 2013) se centra el 16% de la población colombiana. La media población en Bogotá es más alta que la media población nacional debido a que hay disminución de tasas de natalidad y de mortalidad en esta ciudad. Casi el 100% de Bogotá es urbano. Las localidades de Bosa, Usme, Fontibón y Suba son las que presentan mayor crecimiento de población. La asistencia a centros de estudios es muy cerca al 100% para las personas de 5 a 15 años. El 91% de la población económicamente activa están ocupados. En Bogotá un 75% de la población no se considera pobre.

La información anterior muestra aunque los índices a nivel mundial han mejorado, Colombia sigue teniendo una situación crítica, en donde la pobreza sigue afectando a la mayoría de la población y existe un desequilibrio en la repartición de la riqueza.

Por otra parte, un aspecto que beneficia a la empresa Ramo como productores, es que el desarrollo humano en el país se ha venido incrementando, llegando a que Bogotá alcance niveles similares a los de países de alto desarrollo siendo importante enfocarse en la distribución del producto dentro de la capital. También es propicio agregar que la población Colombiana está en ascenso, debido a que la tasa de natalidad está aproximadamente en 13 puntos porcentuales por encima de la tasa de mortalidad, y se estima que la población en general va a seguir creciendo, lo que ofrece mejores oportunidades de mercado porque la población joven/adulta son los que se espera que consuman y compren el producto nuevo que Ramo tendrá para ofrecer.

Adicionalmente, al disminuir los índices de desempleo las personas pueden gastar más en "Snacks" o antojos que antes de pronto no podían comprar.

Entorno Económico

De acuerdo con los informes del DANE (DANE, 2013), la economía colombiana es la cuarta de América Latina, con un crecimiento del PIB de 1,7% en 2009, 4% en 2010, 6.6% en el 2011 y 4% en 2012. De acuerdo con las proyecciones, se espera que esta tendencia de crecimiento continúe estable en el 4%. Por su parte la inflación, en el 2012 se ubicó en 2.44% que en parte fue favorecida por el comportamiento de los precios de los alimentos. El índice de precios del consumidor o IPC en el primer trimestre del 2013 tuvo una variación del 1.73% con respecto al año anterior y en el 2012 la IPC fue de 2.44% (2011 fue de 3.73%). Al ver que la IPC disminuye, el poder adquisitivo de las personas aumenta en algunos casos debido a que no todo lo que se encuentra dentro de la canasta familiar sube o baja, pero en términos generales se puede decir que hay más poder adquisitivo en general.

Estos datos favorecen el ambiente económico, generan confianza para la inversión, así como para la planeación. Se pueden derivar oportunidades con la entrada de grandes Retailers como Cencosud, Geronimo Martin, La Polar, abriendo mercado en ciudades intermedias y generando una mejor disposición para captar el incremento en ingresos que tiene la población. Por otra parte, se debe considerar que el país se vuelve más atractivo a las empresas internacionales, por lo cual es probable que empresas como Pepsico ingresen a competir en el mercado nacional. El TLC y los diferentes pactos y negociaciones entre países abren el mercado colombiano ante el mundo, lo que para unas Industrias es

favorable y para otras, no tanto. Para Ramo y para el Chocoramo específicamente, todavía estas negociaciones y TLC no han tenido un impacto significativo y riesgoso hasta el momento.

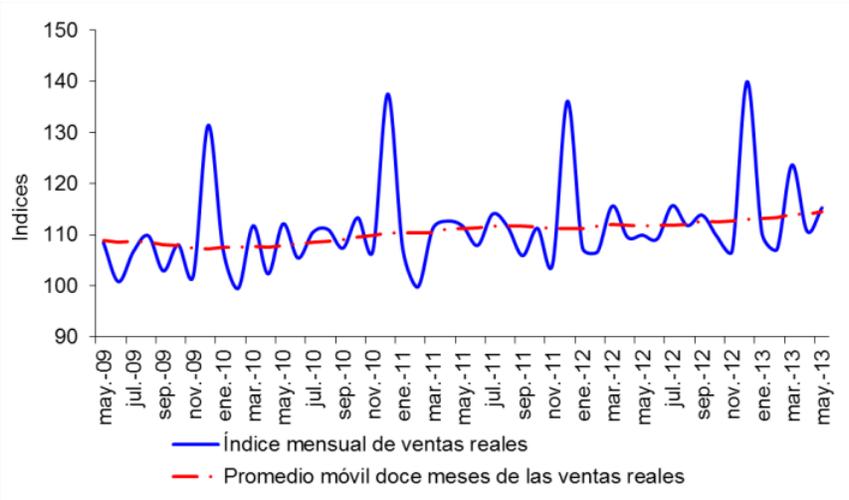
De todas formas, pesar de un constante crecimiento y un desarrollo económico importante, 32 de cada 100 colombianos en el 2012 vivieron con menos de 2 dólares diarios (menos de 190.000 mensuales) y la tendencia ha sido a la baja. Según informes del DANE (DANE, 2013), la tasa de desempleo del 2012 se ubicó en 10,3% mientras que el trimestre de abril a junio del 2013 reporta una tasa de desempleo del 9.6%. En general se puede observar una tendencia general a la baja desde el 2001, año en el cual el desempleo era de 15,7%. Sin embargo, es importante notar que la tasa de subempleo es del 32% (DANE, 2013).

Por otro lado, la percepción de Colombia en el mundo ha cambiado significativamente. El oscuro mundo del narcotráfico ha quedado atrás para dar a conocer una nación que está en vía de desarrollo y donde grandes inversionistas quieren invertir. La balanza comercial es positiva para Colombia teniendo unas exportaciones en el 2012 de 60.274 millones de dólares frente a las importaciones con 56.092 millones de dólares. En el año 2013 hasta ahora, la balanza sigue siendo positiva pero las importaciones han crecido más que las exportaciones, lo que puede ser un riesgo en un futuro próximo. (DANE, 2013)

De acuerdo al DANE (DANE, 2013), las ventas del comercio minorista en mayo del 2013 crecieron el 6.5% y el personal ocupado creció un 4.4%. La línea que más represento una contribución positiva fue la de alimentos y bebidas con 4.9%. En los primeros meses del 2013 el incremento fue del 3% y en los últimos 12 meses hasta mayo, las

ventas reales del comercio minorista registraron un crecimiento de 2.8% con respecto al año anterior. Es importante ver la figura 1.2 a continuación que muestra el índice de ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas desde mayo del 2009 a mayo del 2013. Se puede ver claramente cómo han ido aumentando las ventas en este rubro y los picos se presentan entre Noviembre y Enero de cada año, época de Navidad.

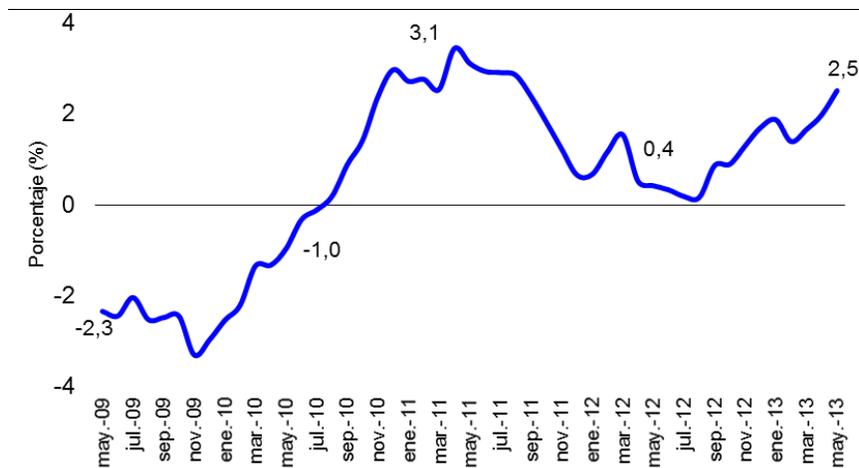
Figura 2.2 Índice de ventas alimentos y bebidas no alcohólicas. 2009 mayo - 2013 mayo.



Nota: fuente: información de DANE (2013). Índice base: promedio año 1999=100

En la figura 1.3 se puede apreciar la variación acumulada de doce meses de las ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas lo que muestra una variación positiva sobre todo en el año 2013. El panorama en alimentos y bebidas no alcohólicas va por buen camino y según el DANE ha aportado al crecimiento de las ventas de minoristas, que son el canal más grande que tiene Colombia.

Figura 2.3 Variación acumulada doce meses de las ventas de alimentos y bebidas no alcohólicas. 2009 mayo - 2013 mayo.



Nota: fuente: información de DANE (2013).

En el informe de los grandes almacenes e hipermercados minoristas, en el primer trimestre del 2013, las ventas reales aumentaron el 6.8% y el personal ocupado aumento el 6% en comparación con el trimestre anterior. El último año, con respecto al anterior también aumentaron las ventas en un 6.8%. Durante el primer trimestre del 2013 el 84% de las ventas reales se realizaron en almacenes no especializados y 15.5% en especializados. El crecimiento de los alimentos y bebidas no alcohólicas no es tan fuerte en grandes cadenas e hipermercados en comparación con minoristas al ver un aporte a la variación del 2.4% al total de las ventas (minoristas era un 4.9%). Equipo de informática y hogar, artículos de uso doméstico, calzado, licores, cigarrillos y electrodomésticos muestran los índices más altos en la contribución a las ventas de estos grupos.

Al analizar la información del DANE, se concluye que la industria de alimentos ha presentado un crecimiento año tras año pero el TCL y las importaciones pueden debilitar esta industria. Para RAMO, la principal competencia es BIMBO y esta no ha logrado abarcar gran mercado, el cual tiene RAMO. La economía es favorable para la compra de productos

RAMO, que además, han logrado tener un precio cómodo y un reconocimiento para el público colombiano.

Entorno de la Industria

Según la Cámara de Comercio (Camara de Comercio, 2013) la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU hace una clasificación internacional que hace referencia a todas las actividades productivas. Su fin es la de categorizar las actividades que se dan en todas las industrias y con la cual se estandariza a nivel internacional las actividades económicas, esto con el fin de generar herramientas para poder comparar datos estadísticos y así llegar a generar los informes que se requieran sobre cada actividad económica. En Colombia el producto Chocoramo y todos los productos de la empresa Ramo S.A. pertenecen al sector industrial de la panadería. Esta industria es una de varias entre el grupo económico de alimentos y bebidas no alcohólicas del cual se habló anteriormente.

La panadería en Colombia como actividad económica (CIIU) está clasificada en la sección C en el grupo de Industrias Manufactureras. Las siguientes son las 5 actividades propias de esta industria y sobre las cuales RAMO S.A. tiene registradas sus actividades económicas:

- 1081 Elaboración de productos de panadería
- 1082 Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
- 1083 Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares
- 1084 Elaboración de comidas y platos preparados
- 1089 Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.

Según el DANE (DANE, 2013), en cuanto al número de establecimientos que componen la industria panificadora, para el año 2011 se habían registrado 572 establecimientos en todo el territorio nacional, aunque los establecimientos denominados Panaderías están dispersados por todo el país. Ante el DANE, solo se registran los establecimientos que tienen dentro de su conformación organizacional más de 10 personas, por tal razón existen un sin número de panaderías, pastelerías y bizcocherías que su trabajo es meramente artesanal, por lo cual el número de establecimientos antes mencionados es nada más que un parámetro de las empresas que llegan a estar en el rango que es relevante para las estadísticas del DANE.

Para los años 2008, 2009, 2010 y 2011 la apertura de nuevos negocios enfocados a la panadería había tenido un crecimiento del 8,9%. Se pueden ver los resultados en la tabla 2.1.

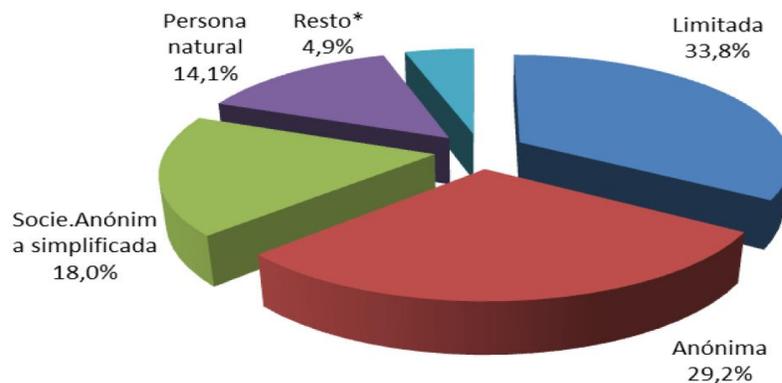
Tabla 2.1 Panaderías y Participaciones

AÑOS	Número de establecimientos industria	Número de Panaderías	Participación	Incremento
2008	7.937	446	5,6%	
2009	9.134	518	5,7%	16,1%
2010	9.945	575	5,8%	11,0%
2011	9.752	572	5,9%	-0,5%
Promedio	9.192	528	5,7%	8,9%

Nota: Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera, Histórico a nivel de clase industrial 2008-2011.

En la figura 2.3 se puede apreciar cómo se dividen los establecimientos por organización jurídica lo que indica cómo se distribuyen estos establecimientos en Colombia.

Figura 2.3 Distribución de los establecimientos por organización Jurídica



*Incluye sociedad colectiva, sociedades de hecho, sociedad comandita simple, sociedad comandita por acciones, economía solidaria, entidades sin ánimo de lucro, empresas unipersonales, sociedades de economía mixta, sucursales de sociedad extranjera, organizaciones de economías solidaria (precooperativa, cooperativa, cooperativa de trabajo asociado, cooperativa de asociación mutua, empresa asociativa de trabajo) y empresa industrial y comercial del estado.

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera

Nota: Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera.

Para complementar lo anterior, según el censo de Infocomercio realizado en el año 2011, realizado por la firma Servinformación, en Colombia existen más de 25.000 panaderías. Según los registros estadísticos del 2011, los departamentos con mayor producción son: Cundinamarca, Valle, Antioquia, Atlántico, Santander. Se puede ver la división por ciudad en la tabla 2.2.

La actividad de este sector incluidos municipios y poblaciones, abarca miles de establecimientos formales, cuya actividad representa un valioso aporte a la economía nacional.

Tabla 2.2. Producción Panadería por Ciudad.

Ciudad	Panaderías	Participación
Bogotá	6974	60%
Cali	2165	19%
Medellín	1532	13%
Barranquilla	565	5%
Bucaramanga	466	4%
Suma Parcial	11702	100%

Nota: Fuente: Adepan, Informe Anual Sector Panadería 2011

Dentro del sector de las panaderías, para el año 2011 se habían registrado un total de 25.723 funcionarios, mostrando un crecimiento promedio en los últimos 3 años del 4,3%. En la tabla 2.3 se puede ver año a año desde el 2008, participación e incremento.

Tabla 2.3. Producción Panadería por Ciudad.

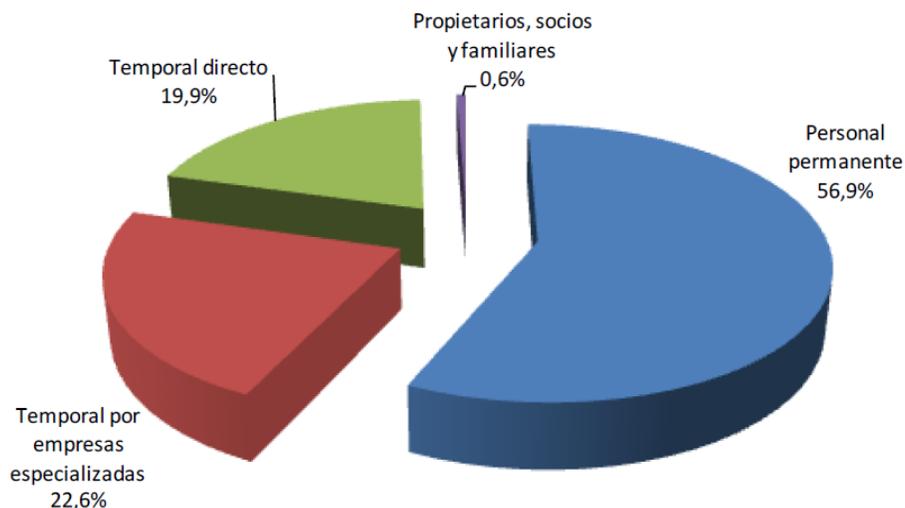
AÑOS	Personal ocupado industria	Personal de Panaderías	Participación	Incremento
2008	652.854	22.669	3,5%	
2009	640.142	24.093	3,8%	6,3%
2010	664.187	24.643	3,7%	2,3%
2011	679.006	25.723	3,8%	4,4%
Promedio	659.047	24.282	3,7%	4,3%

Nota: Fuente: DANE. Encuesta Anual Manufacturera, Histórico a nivel de clase industrial 2008-2011

Las empresas industriales que conforman el sector de panaderías en Colombia, las cuales venden una variedad de referencias de producto empacado, las grandes superficies cada una con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente, que por costumbre presentan en sus procesos de producción, procesos artesanales o semi-industriales, conforman el 70% del mercado.

El sector de panaderías en Colombia según Adepan (Asociación Panaderos de Colombia, 2013), para el año 2011 registró ventas por más de tres billones de pesos en todos los productos que se ofrecen al mercado colombiano. Este sector continúa siendo un fuerte impulsador del desarrollo económico de Colombia, generando cada día nuevas oportunidades de trabajo. En la figura 2.4 se puede ver la distribución de los establecimientos por organización jurídica.

Figura 2.4 Distribución de los establecimientos por organización Jurídica



Nota: Fuente: DANE. Encuesta Anual Manufacturera

Según Adepan (Asociación Panaderos de Colombia, 2013), la producción en el sector de panadería, da para un consumo per cápita de 23 kilos al año, muy por debajo de Venezuela con 30 kilos por persona al año, Argentina más de 70 kilos por persona al año y Chile los cuales consumen más de 98 kilos por habitante al año. Como referencia, para la Organización Mundial de la Salud, una persona debería consumir 90 kilos de pan al año. En la tabla 2.4 se puede ver la producción de la industria y la producción de las panaderías en Colombia

Tabla 2.4. Producción Industria y Panadería.

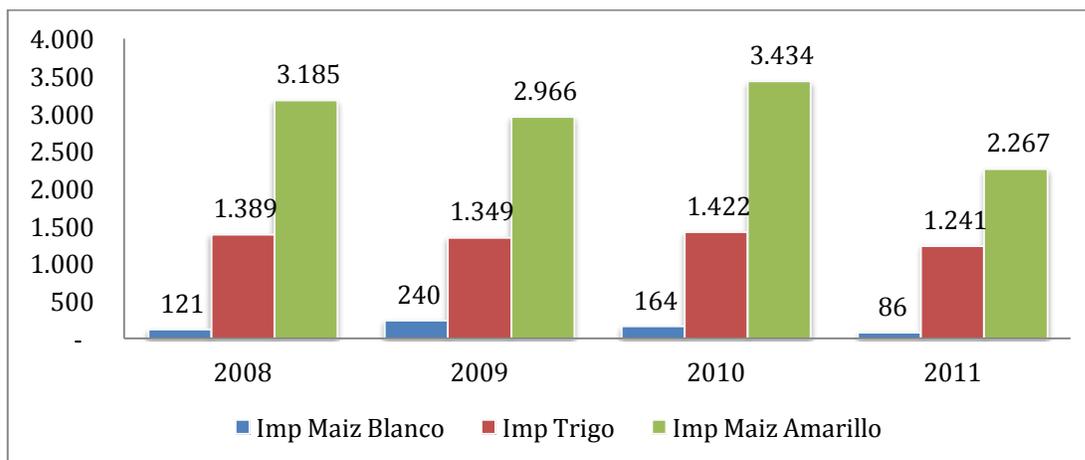
AÑOS	Producción bruta Industria	Producción bruta Panaderías	Participación	Incremento
2008	149.945.510.594	2.136.133.682	1,4%	
2009	145.020.790.591	2.318.591.882	1,6%	8,5%
2010	156.142.763.696	2.488.429.728	1,6%	7,3%
2011	192.937.240.465	2.800.177.667	1,5%	12,5%
Promedio	161.011.576.337	2.435.833.240	1,5%	9,5%

Producción en Miles de pesos

Nota: Fuente: DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Histórico a nivel de clase industrial 2008-2011

Según el Grupo Sectorial (Grupo Sectorial, 2013), para que el sector panificador en Colombia haya alcanzado estas cifras es importante recordar que todos los productos que presenta al mercado colombiano, requieren principalmente de harina de trigo y harina de maíz. La mayoría del trigo se importa, así como el maíz y el azúcar. En el año 2011, el sector tuvo un comportamiento negativo por las alzas en las importaciones y se estima que con el inicio del TLC firmado con Estados Unidos, a medida que las desgravación avanza, el producto más importante para este sector cada día llegará a mejores precios lo que redundará en una mayor producción no solo para abastecer el mercado interno sino para ampliar el portafolio de productos que se pueden exportar a diferentes países que ven a Colombia como un excelente fabricante de productos de panadería. En la figura 2.5 se pueden ver las importaciones de trigo y maíz por año.

Figura 2.5 Importaciones (Miles de Toneladas)



Nota: Elaboración Propia. Fuente: Informa Sectorial: Industria Panificadora. www.sectorial.co

Los últimos datos encontrados son del 2008 y muestran que el ranking de las panificadoras estaba liderada por Galletas Noel, seguido por Productos Ramo y en tercer lugar Bimbo de Colombia

Las ventas de Galletas Noel para el año 2008, aumentaron un 15.5% con relación al año anterior, totalizando aproximadamente USD\$345 millones, por su parte Ramo vendió algo más de USD\$160 millones, aumentando su operación en un 16,7% con relación al 2007, en tercer lugar Bimbo de Colombia, ganó terreno con relación a Ramo, pero sin desbancarlo de su segundo lugar, al vender aproximadamente USD\$97 millones, incrementando sus ventas en un 27% con relación al año anterior.

Dentro de las panificadoras, la mayoría de los productos de Ramo, entran al rubro de "Ponqués" y en esta industria es el número 1 en ventas, seguido de Bimbo y en el último lugar, Comapan.

Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos sin duda alguna pueden llegar a poner a una empresa competidora en ventaja sobre otra al poder tener una producción más eficiente que pueda ahorrar tiempos y movimientos, y hasta inclusive bajar costos por mejores temas logísticos. En esto Ramo puede verse afectado por ser una empresa tan tradicional que todavía en el escalón más bajo de producción, depende de una persona para sus recetas y la mezcla para sus productos. Empresas como Bimbo están más tecnológicamente avanzadas que aparte de su buen nombre pueden influir en el mercado que ha logrado ganar en los últimos años.

De todas formas, la tecnología es otra barrera de entrada a este tipo de negocio porque para producir en grandes escalas, se necesita tener tecnología en la planta, no se puede llevar a cabo a mano, al menos que

sea una panadería de barrio. Esta no entraría a competir con Ramo ni con la industria de Ponqués.

Entorno Legal

El tema legal en Colombia puede ser un poco complejo al saber que parte de lo que la empresa gana, lo debe pagar en impuestos y cuando se constituye o cuando hay cambios, los trámites pueden ser largos y costosos. Hay normativas que regulan a los productores de alimentos, como lo es el Invima, el cual avala los productos y decide qué se puede comercializar y que no. Cada producto debe estar registrado y esto conlleva unos costos que la empresa tiene que tener en cuenta.

Adicional a esto, el Invima siempre está evaluando las plantas para su buen funcionamiento, sanidad y correcto uso de insumos y máquinas. Un error puede llegar a cerrar la empresa.

Esto es una barrera de entrada para una empresa nueva que quiera entrar al mercado de alimentos.

Por otro lado, para proteger al consumidor, las etiquetas deben llevar unos lineamientos dictados y si no se siguen, no puede circular el producto. Adicionalmente a esto, si se hace algún tipo de concurso debe ser avalado por las entidades ETESA y/o Coljuegos, y si se hace promoción o propaganda, no puede informar algo que no es cierto. La superintendencia de industria y comercio regula que el usuario esté protegido ante todo.

2.2. Microambiente

Crecimiento de Marca

Productos Ramo tiene un total de 19 marcas en su portafolio. De este total, 1 marca representa el 80% de las ventas de la compañía. Es por esto, que a continuación se mostrara el crecimiento en ventas en volumen de esta marca la cual es la principal de la compañía.

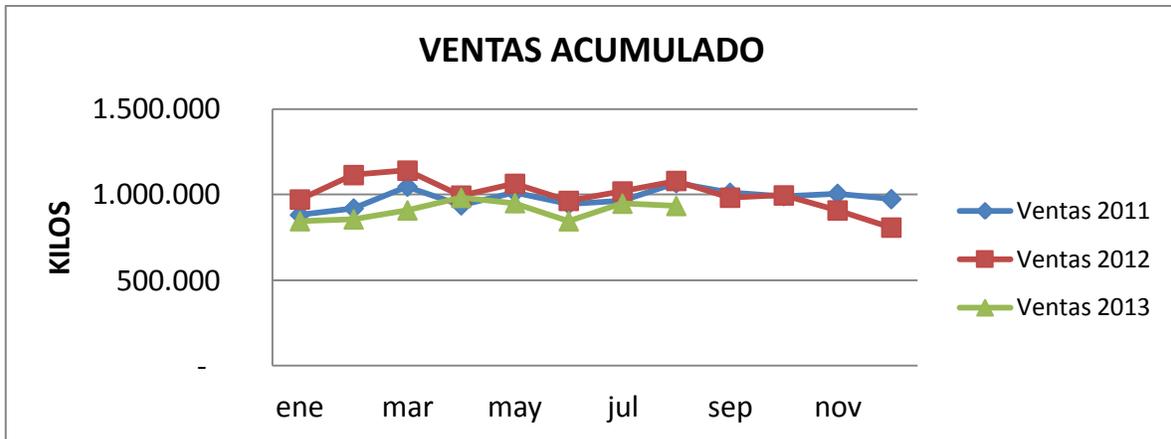
Chocoramo

Este es el producto insignia de la empresa y el cual seleccionamos para desarrollar este trabajo. Es la tercera marca más querida por los colombianos según estudios y lleva en el mercado más de 60 años.

Se puede observar que las ventas en el año 2013 no son las mejores si se compara con los años anteriores, ya que decrecen en un 13%. Sin embargo, con las acciones estratégicas que queremos tomar y que se muestran en este trabajo, se busca que las ventas se incrementen superando los años anteriores.

Figura 2.6 Ventas Chocoramo

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Ventas 2011	881.161	918.724	1.046.182	937.302	1.013.137	943.465	961.870	1.066.899	1.010.618	990.924	1.004.558	973.665
Ventas 2012	971.213	1.114.023	1.139.950	993.808	1.062.715	963.161	1.018.232	1.079.689	981.797	995.153	907.509	807.234
Ventas 2013	844.725	855.283	907.803	981.094	950.280	844.364	946.991	933.681				



Distribución

Productos Ramo es una compañía que tiene una distribución intensiva, ya que busca llegar a todas partes de Colombia. Para su distribución, maneja 3 canales de ventas.

El primero y más importante son las tiendas, las cuales representan el 70% de las ventas de la compañía. En Colombia existen alrededor de 400mil tiendas y Ramo tiene presencia en 220mil; es decir un 55%. Estas tiendas son atendidas de 2 a 3 veces por semana, dependiendo ubicación, por unos triciclos cargados con todo el producto. Estos triciclos cargan el producto todos los días en diferentes bodegas ubicadas en las diferentes ciudades, lo que hace que el producto prácticamente se encuentre en todas partes.



El segundo canal de distribución son los Minimercados, los cuales representan el 15% de las ventas. Estos establecimientos son atendidos

cada 3 días por unos Motocarros, los cuales también cargan el producto en las diferentes bodegas de la ciudad.



El tercer y último canal de distribución son los supermercados, los cuales representan el 15% de las ventas. Estos supermercados se visitan cada dos días por unas camionetas, las cuales salen cargadas de producto directamente desde la fábrica de producción.



Fuerza de Ventas

Productos Ramo tiene una fuerza de ventas muy importante, ya que su principal canal son las tiendas y para esto se necesita mucho personal. La compañía tiene alrededor de 800 empleados en la fuerza de ventas, los cuales se encargan de distribuir y colocar el producto en las tiendas. Cada una de estas personas tiene su cuota de venta diaria, y dependiendo sus resultados al final de cada mes reciben un bono por cumplimiento. Asimismo, el salario de cada uno está en promedio en \$1.000.000 (400 Euros) mensuales.

Distribuidores

Para Ramo, el 15% de las ventas es con distribuidores, lo cual se concentra en la zona del Oriente de Colombia. Otro 15% de las ventas es en los supermercados de cadena a nivel nacional. El 70% de las ventas es de manera directa, principalmente con triciclos, motocarros y camionetas, llegando a prácticamente 200.000 tiendas en toda Colombia. Las ventas hacia el cliente final son en su mayoría, en un 85% corresponden a las tiendas de barrio.

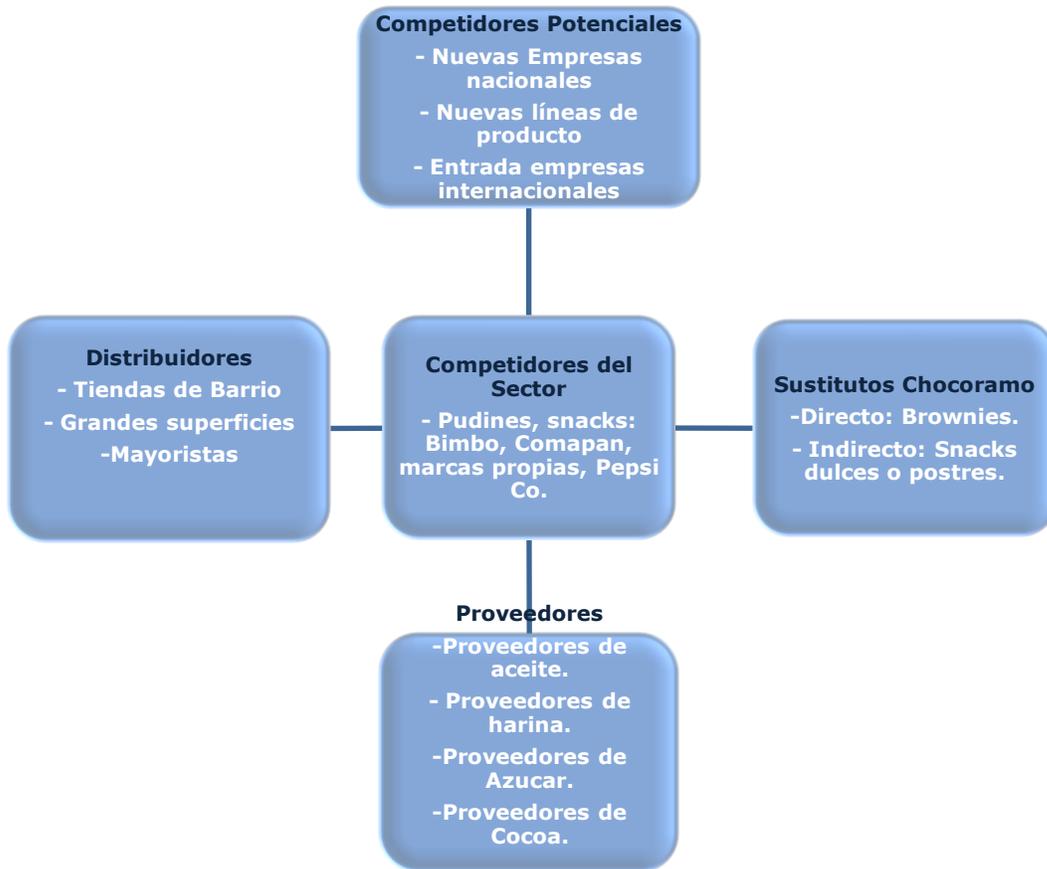
Clientes

Debido a que el portafolio de productos de Ramo es extenso, llega a varios tipos de personas, edades y ocasiones. El cliente principal del Choco Ramo, el producto principal de la empresa, es alguien que quiere un producto para calmar el hambre o antojo de dulce (especialmente con chocolate y ponqué), con buena calidad, sabor, frescura, disponibilidad, asequibilidad y tradición.

Competidores

A continuación se resumen los competidores según Porter:

Figura 2.7.: Análisis de competencia de Porter.



Competidores del mismo sector

La empresa Ramo se desempeña en la industria del ponqué y sus principales competidores son Bimbo y Comapan. En la tabla 2.1 se puede ver la venta en kilos de las 3 empresas de ponqué en Colombia. Todos los años Ramo ha sido el líder del mercado en ventas con el 63% aproximado pero año a año pierde un poco de mercado y éste lo gana Bimbo.

Figura 2.8.: Análisis de competencia de Porter.

VENTAS EN VALOR \$ ('000000)	2010	2011	2012
TOTAL PONQUE COLOMBIA	307.843	359.014	387.047
PRODUCTOS RAMO	178.557	205.328	221.600
BIMBO	79.961	104.577	112.491
COMAPAN	10.972	10.838	11.057
OTROS	38.353	38.271	41.899

En la figura 2.9 se puede analizar la competencia directa del producto principal de Ramo, el Chocoramo. Su competencia directa es el Chocoso de Bimbo y el Comapan. En este caso, Chocoramo tiene el 86.5% de las ventas y Chocoso tiene el 9%.

Figura 2.9: Análisis de competencia de Porter.

VENTAS EN VALOR \$ ('000000)	2010	2011	2012
TOTAL PONQUE COLOMBIA	82.192	91.921	101.723
CHOCORAMO - RAMO	69.644	78.698	87.450
CHOCOSO – BIMBO	5.408	7.465	9.560
COMAPAN	4.468	3.762	3.088
OTROS	2.673	1.997	1.624

Es decir, que en esta industria hay un monopolio por parte de Ramo, lo cual constituye una barrera de entrada para los demás, pues ya cuenta con imagen, prestigio y tradición. Vale la pena destacar que para competidores como Bimbo, su principal venta no es el Chocoso; sin embargo, es importante estar atento a su crecimiento.

Competidores potenciales

En el mercado Colombiano pueden aparecer nuevos competidores ya sea por creación de empresas dedicadas también a hacer ponqués; o a la creación de líneas nuevas por empresas existentes o bien por la entrada de competidores internacionales. La entrada de competidores internacionales tiende a darse en la medida siga vigente TLC con Estados Unidos y más aún, con la subsecuente firma de tratados con otros países. Las barreras de entrada de un nuevo competidor nacional o internacional en esta industria son altas por el monopolio que tiene Ramo con sus productos y sobre todo con Chocoramo pero la introducción de nuevas líneas como lo hizo Bimbo con Chocoso, puede quitarle share de mercado a Ramo y su producto estrella.

Productos sustitutos

Al ver en el negocio central de Ramo, todo lo que sea o contenga ponqué puede ser producto sustituto directo de Ramo, pero al hablar de Chocoramo, el sustituto directo es el Brownie porque cumple la misma necesidad de antojo, indulgencia y dulce. La apariencia es muy parecida pero el brownie es más dulce y tiene más calorías. Los productos sustitutos indirectos del Chocoramo es cualquier snack dulce o postre que supla la necesidad de dulce o antojo también.

Distribuidores

Ramo vende por medio de tiendas de barrio y en grandes superficies. Las grandes superficies se pueden convertir en competidores en el momento que puede existir el riesgo de que creen una marca propia, como lo han estado haciendo en muchas otras categorías.

Proveedores

Los proveedores de Ramo son básicamente dos. Una nacional de aceite que ha estado 20 años junto a Ramo y una internacional de harina. Aunque Ramo importe la harina, todo su proceso se hace internamente con un molino que tiene la empresa. Asimismo, la empresa tiene una granja avícola, la cual produce todos los huevos que utilizan para los productos. El riesgo de competencia de los proveedores es muy bajo porque los principales ingredientes del ponqué los hacen en la empresa con su granja y su molino. En cuanto al poder de negociación, al tener un solo proveedor puede verse en serios problemas en algún momento pero con una alianza de tantos años es complicado que la negociación cambie y afecte a Ramo.

2.3. Necesidades del Mercado

Ramo tiene varias líneas de producto pero el Chocoramo que es el más tradicional y el que más se vende, no tiene muchas variedades para ofrecer y el mercado cada vez más quiere productos buenos, novedosos y diferentes.

2.4. Análisis DOFA

DEBILIDADES:

- El Departamento de Innovación y Desarrollo es nuevo en la compañía desde hace 5 años e invierte muy poco innovación y desarrollo.
- Existe concentración de mercado en Boyacá y Cundinamarca, sin aprovechar el mercado total de Colombia. Esta poca diversificación hace que si existe algún problema en las dos zonas de mayor

venta, se vean afectadas por situaciones políticas o económicas. (El Paro Agrario es un ejemplo de una situación económica que bajo las ventas de toda la empresa en un 20% durante el mes de conflicto)

- Existe poca investigación por parte de la empresa y por tal razón existe poco conocimiento del cliente/consumidor.
- Poca inversión en la cadena de distribución en la región Costa y Pacifico. Existe una debilidad de control de calidad en algunos canales y hay problemas de almacenaje en el punto de venta.
- Esta es una empresa familiar, por lo que la cultura organizacional es estática, con adversidad al cambio. Desde que se creó la empresa, los cambios han sido pocos.

OPORTUNIDADES:

- Crecimiento de mercado en las zonas no cubiertas.
- El mercado está en una etapa de maduración, por lo que existe una oportunidad de mayor consumo y crear nuevos momentos de consumo.
- Necesidad del consumidor de probar y comprar nuevas cosas.

FORTALEZAS:

- Producto 100% colombiano.
- La panadería tiene productos económicamente accesibles.
- Existe un Lovemark por Chocoramo, siendo la tercera marca más querida por los colombianos según estudios.
- La mayoría de los productos del portafolio son líderes en sus categorías.
- La empresa es percibida como tradición, naturalidad, calidad y frescura.
- Productos Ramo es una empresa financieramente solvente.

AMENAZAS:

- Nuevas generaciones no tienen muy presente la marca y si conocen la competencia.
- Nuevos competidores que siguen creciendo y nuevos competidores que pueden entrar con el TLC. La competencia actualmente tiene mucha comunicación hacia el consumidor e innovación en sus productos, quitándole poco a poco participación de mercado a Ramo. Bimbo es el principal competidor y es una empresa y marca internacional.
- Tendencia a los productos light.
- Empresas extranjeras están interesadas en invertir o comprar en marcas colombianas consolidadas como Productos Ramo. Esto es una amenaza para Ramo porque ellos no están dispuestos a vender y pueden entrar al mercado con una estrategia muy competitiva.

2.5. Análisis CAME

CORREGIR - DEBILIDADES

- De forma prioritaria está el lanzamiento de una nueva variante de la Marca Chocoramo con el fin de fortalecer el portafolio acercando a nuevos consumidores y principalmente crenado una nueva ocasión de consumo (Desayuno).
 - (Q3)
- Dentro del departamento de Innovación y Desarrollo se hará una evaluación de las diferentes necesidades de la compañía y de esta forma poder priorizar las acciones a tomar (Desarrollo de nuevos

productos – Renovación de empaques – Nuevas variantes de los productos actuales). Al tener esta priorización se determina plan de acción y presupuesto.

- (Q1)
- Entendiendo el problema de distribución es importante determinar en qué regiones del país se tienen condiciones de clima propias para mantener el producto en pto de venta
 - Brigadas de codificación (Q1)
 - Tácticas de promoción a Consumidor (Q1)
 - Plan de Fidelización a Tenderos (Q2)
- Al igual que con el departamento de I&D se debe priorizar en qué tipo de estudios contratar o hacer para el entendimiento de nuestro Comprador y Consumidor, lo cual será insumo para el desarrollo de los nuevos productos y estrategias de Marketing en adelante.
- Desarrollaremos una alianza estratégica con un distribuidor en costa que dé el primer paso en distribución igualando la distribución actual de BIMBO.
 - (Q3)
- En temas de la cultura organizacional es muy difícil generar un cambio si este no está completamente avalado por la alta dirección en donde realmente interiorice y entienda los beneficios que este puede traerle a la compañía.

En prioridades lo más importante es incrementar la distribución y el desarrollo de un nuevo producto para fortalecer el portafolio.

AFRONTAR - AMENAZAS:

- Se Desarrollarán mejoras en el empaque que la acerque y ayuden a reclutar nuevos consumidores.
- Fortalecer la marca ampliando el portafolio de productos, generando una mayor consideración en el consumidor por medio de campanas ATL y complementado por algunas acciones BTL que fidelicen cada vez más a los consumidores.
- Dentro de la campana ATL se mostrarán beneficios funcionales en términos de salud que ayuden a ver de una forma diferente al chocolate.

MEJORAR - FOTALEZAS:

- La campaña ALT resaltará los atributos de Producto 100% colombiano, Tradición, naturalidad, calidad y fresca, productos económicamente accesibles.

EXPLOTAR - OPORTUNIDADES:

- Implementar brigadas de codificación en Costa ofreciendo soluciones para la conservación óptima del producto.
- Ampliaremos el portafolio de productos con un producto que tendrá los siguientes beneficios funcionales:
 - Se dinamizara la categoría y el portafolio mostrando una nueva ocasión de consumo.
 - Será el único producto de la categoría compitiendo en este segmento de mercado.

- Servirá de plataforma para lanzar una nueva imagen mucho más cercana a un target más joven y dinámico.

3. Objetivos

Objetivos Generales

- Incrementar el SOM de la marca Chocoramo al 3% sobre el año anterior. Actualmente la empresa cuenta con un SOM de 87%, queriendo aumentarla al 90% utilizando la marca que más vende.
- Aumento de ventas de la marca Chocoramo en un 4% que supone un aumento de 7.000.000 de unidades al cierre del 2014.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la relevancia de la marca en la mente del consumidor colombiano a nivel nacional. Esta relevancia está dada por el Top of mind de la marca. Presupuesto: \$4.500.000.000
- Diseñar un estilo nuevo de empaque para el nuevo producto. Presupuesto: \$50.000.000
- Incrementar la participación y cobertura en Costa en un 20%. Presupuesto: \$1.000.000.000

4. Estrategias

4.1 Estrategia de Producto

4.1.1 Concepto de Producto

Al saber que CHOCORAMO es el producto líder de la compañía, se quiere hacer una extensión de línea del producto, sacando al mercado diferentes estilos de Chocoramo que satisfagan en su totalidad las expectativas y gustos del consumidor. Esta marca tiene un gran reconocimiento en el mercado y su nombre es el tercero más recordado por consumidores según encuestas.

El primer producto que se quiere sacar al mercado es el CHOCORAMO CRISPI CEREAL, el cual es un ponqué tajado recubierto con una deliciosa mezcla de chocolate, crispi y cereales multigrano. Es el mismo producto Chocoramo tradicional pero con crispi y cereales multigrano en la cubierta.

Con este nuevo producto se quiere crear una nueva ocasión de consumo. Actualmente el Chocoramo es una compra de merienda, siendo ésta generalmente en la tarde, y es una compra para postre también en diferentes ocasiones del día. Chocoramo Crispi Cereal, tiene como target principal a los consumidores y clientes jóvenes adultos de 18 a 40 años, con vidas activas para consumir en el desayuno debido a que contiene cereal multigrano.

Para este nuevo producto, no existe una competencia directa debido a que no hay otros ponqués recubiertos con chocolate que contengan crispi o cereales. Por esta razón, es un producto que se considera innovador para una situación de consumo específica que comienza a ampliar la gama de productos de la marca Chocoramo.

En cuanto a los productos sustitutos, la barra de cereal se considera el más fuerte por contener cereal y un contenido calórico similar. Estas

barras de chocolate hoy en día se ofrecen de muchos sabores y tamaños pero las barras de cereal con chocolate son las que directamente compiten con este nuevo producto. Por otro lado, los ponqués tradicionales siguen siendo un sustituto viable pero no bajo la ocasión de consumo que se propone para Chocoramo Crispi Cereal.

4.1.2 Empaque

El empaque actual de Chocoramo lleva toda la vida siendo el mismo por su gran acogida en el mercado desde que salió al mercado y por lo tradicional que es la compañía. Sin embargo, para Chocoramo Crispi Cereal se propone un nuevo empaque más acorde con la nueva generación juvenil y un empaque más familiar con el mismo logo de Ramo y Chocoramo para conservar su reconocimiento y posición de marca. En la siguiente figura se puede apreciar el diseño actual con el aporte del nuevo ingrediente:



El siguiente diseño es el que se propone para el nuevo Chocoramo Crispi Cereal:



La venta en el canal supermercado se hace en una bolsa con 5 unidades de Chocoramó Crispi Cereal. Este empaque es totalmente transparente y se quiere conservar de esta manera. Para la venta en tiendas o Kioscos, la venta es por unidad individual.

4.1.3 Garantía, Seguridad, Nivel de Servicio y Calidad

Garantía: La garantía que se quiere dar del producto es la misma siempre debido a su consistencia de producto a través de los años y su reconocimiento de marca. La garantía es la misma de todos los productos de la empresa RAMO, no se hace una nueva garantía de producto al la nueva línea de Chocoramó Crispi Cereal.

Seguridad: La seguridad técnica al hacer el chocoramó crispi cereal es la misma que tiene la empresa y que está avalada para su uso. La seguridad de uso del consumidor va de acuerdo a la fecha de vencimiento del producto, que viene con dicha fecha al respaldo. Los ingredientes son avalados para su uso.

Nivel de Servicio: El nivel de servicio con respecto a la venta de chocoramó se considera necesaria hacia la puntualidad de los envíos a

los diferentes vendedores (supermercados o tiendas) para contribuir al abastecimiento necesario y oportuno. Este nivel de servicio se cumple en la compañía porque funciona bajo pedido y diariamente sale producto a estar abasteciendo. Se va a intensificar el chequeo de los pedidos y el recibimiento del producto para saber que estos nuevos llegaron bien a su destino. Esto será un servicio post venta para saber que todas las tiendas y supermercados cuentan con lo que se pidió y que llegó bajo la calidad que se requiere.

Calidad: Esta empresa tan tradicional y de muchos años cuenta con la calidad necesaria para sacar el producto al mercado. El clima puede disminuir la calidad del producto si no se mantiene al aire fresco o en un lugar que no sea caliente y húmedo. Por esta razón para mantener la calidad del producto en sitios complicados como la costa, se ha optado por mejorar la red de distribución que se explica en su momento. Por otro lado, siempre se sugiere al vendedor poner el producto en un lugar seguro, con buen clima para conservar la calidad del mismo y seguir las normas de fechas de vencimiento al no vender un producto viejo. Lo que siempre se quiere es que la calidad real sea igual a la percibida.

4.2 Estrategia de Precio

Al igual que el producto Chororamo, el Chocoramo Crispi Cereal seguirá siendo producido en la empresa Productos Ramo bajo la misma línea en la planta de producción con horarios diferentes y así poder ingresar el nuevo producto que se incorpora (crispi y cereal multigranos).

Esta nueva extensión de producto incrementará su precio bajo una estrategia de costos por tener los mismos costos del Chocoramo, aumentando el costo del nuevo ingrediente. De esta manera se

mantiene la política de la empresa de mantener sus productos competitivos en el mercado. Se contará con los mismos márgenes que tiene actualmente el Chocoramo y así no afectar la extensión de línea que comienza con este producto.

En la siguiente figura se puede apreciar el escandallo de precios de Chocoramo y del nuevo Chocoramo Crispi Cereal:

Producto	Listas de Precios					
	Nacional					
	PVC	PCV+IVA	PVP	PVP (red)	MG Neto	MG%
chocoramo unidad	\$ 589	\$ 683	\$ 819	\$ 900	\$ 217	24.1%
chocoramo x 5	\$ 2,943	\$ 3,414	\$ 4,097	\$ 4,500	\$ 1,085	24.1%
chocoramo crispy cereal	\$ 900	\$ 1,044	\$ 1,253	\$ 1,400	\$ 337	24.1%
chocoramo x \$ crispy cereal	\$ 4,500	\$ 5,220	\$ 6,254	\$ 6,800	\$ 1,639	24.1%

Se puede apreciar que para todos los estilos de producto, el margen entre el costo del producto y la venta a las tiendas y supermercados es del 28% (sin descontar Iva). Este margen se mantiene igual que el chocoramo tradicional para poder venderlo al público en \$1.400 pesos en empaque individual y \$6.800 en empaque por 5 unidades. Esto equivale el total del margen de ganancia en un 24%, parte para la tienda y supermercado y parte para la empresa.

El posicionamiento del producto en precio es bajo y masivo para cumplir con la demanda del mercado y al mismo tiempo cumplir con la venta necesaria para las ganancias. Como es una nueva línea del producto más vendido que es un Chocoramo, se vende a un mayor valor (por tener mas ingredientes) que el normal pero sigue siendo un precio bajo en el mercado.

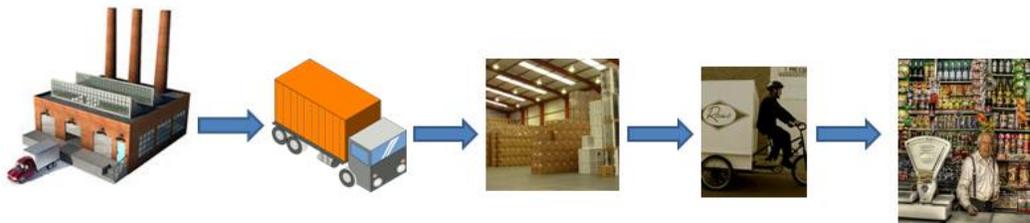
Los productos complementarios a un chocoramo normalmente son para tomar, como la leche o gaseosa, y esto hace que todo el paquete de chocoramo criski cereal más la leche o gaseosa sume aproximadamente \$2.000 pesos por unidad.

4.3 Estrategia de Distribución

4.3.1 Longitud del canal

La estrategia de distribución se va a enfocar en push y pull, tal y como la tiene hoy en día la empresa.

La distribución del canal de tiendas es de la siguiente manera:



Se produce el producto en la fábrica y diariamente se carga en camiones para que estos distribuyan el producto en las diferentes bodegas ubicadas en todas las ciudades. Cuando el producto está en las bodegas, los triciclos llegan y hacen el cargue para salir y venderlo en rutas asignadas a las diferentes tiendas. Esta distribución se hace todos los días y la venta es por unidad.

La distribución del canal de supermercados y mini mercados es de la siguiente manera:



Se produce el producto en la fábrica y diariamente se carga en camiones para que estos distribuyan el producto directamente en los diferentes supermercados de las ciudades. Esta distribución se hace todos los días y la venta es en bolsas x 5 unidades.

Para cumplir con la cuota de mercado en la Costa y mejorar la distribución en esta zona, se contratará un aliado de distribución para que penetre y mejore la distribución en esta zona. Actualmente esta zona está cubierta, pero no en su totalidad por falta de distribución y calidad de conservación del producto. La distribución se ha manejado directamente, pero los resultados no han sido los mejores.

Esta infraestructura sería muy difícil de la empresa para mantener y construir, por tal razón se busca un aliado para desarrollar y contratar. Es por esto, que tercerizar con un distribuidor que conozca muy bien la zona es una muy buena opción para mejorar este mercado y así cumplir con el objetivo de participación y cobertura.

4.3.1 Estrategia Cobertura

Chocoramo Crispi Cereal va dirigido a jóvenes adultos de 18 a 40 años y a familias colombianas. Para llegar al consumidor se van a utilizar todos los canales disponibles, con una estrategia de cobertura **intensiva**, llegándole a toda Colombia para cumplir el objetivo de seguir siendo y

umentando el Top of Mind de la marca Chocoramo. Son dos canales de distribución y en los dos se utiliza una estrategia de cobertura intensiva por ser un producto masivo a nivel nacional. Se quiere hacer crecer la línea igual al crecimiento y a las ventas del Chocoramo tradicional.

4.4 Estrategia de Comunicación

4.4.1 Publicidad

- 1) Objetivo: El objetivo de la publicidad de Chocoramo Crispi Cereal en la etapa de lanzamiento será el de informar a nuestros clientes y consumidores sobre la existencia de este nuevo producto en el mercado y la nueva ocasión de consumo.
- 2) Target: Mujeres y hombres, de 18 – 40 años, estrato socioeconómico 1-6, enfocándose más del 1 al 3. También se quiere influenciar a la familia, sin ser el target directo.
- 3) Estrategias de comunicación:

El plan se basa en mostrar el nuevo producto y una nueva ocasión de consumo, el cual es el desayuno.

SLOGAN DE LA CAMPAÑA: "CHOCORAMO DE SIEMPRE, MAS TIEMPO CONTIGO"

El consumidor target general de hoy pasa gran parte del tiempo en Internet y redes sociales y es un gran consumidor de radio, especialmente de música y programas de noticias con conductores especiales. Adicionalmente, los estratos más bajos miran mucho la Televisión nacional y usan transporte público, por lo cual no se puede

dejar a un lado estos dos medios que generan mucho alcance en una campaña.

La estrategia ATL y BTL se divide de la siguiente manera:

ATL:

- **TV:** Lanzamiento en febrero y campaña de sostenimiento en Mayo, Septiembre y Diciembre para un total de 4 meses. Se tendrá en cuenta un mix de day, early y prime en la parilla de televisión cada mes y así generar mayor alcance e ir con la audiencia indicada para el producto. Prime sin duda es el más costoso pero el que más aporta a la audiencia por los ratings pero day y early es muy afín al target de estratos más bajos y amas de casa que son las que compran los productos para la casa. El presupuesto aproximado es de \$1.700.000.000 con un alcance del 70% por mes y una frecuencia de 3.5. También se tendría en cuenta a City TV, un canal local en Bogotá para abarcar la zona que más aporta a las ventas de Chocoramo. El comercial sería de 10" y seguiría un story board como el siguiente:

STORY BOARD

- **Radio:** Se compraría radio en lanzamiento y en diciembre solamente con menciones de 30 segundos en emisoras de noticias como La FM, Caracol Radio y La W y un mix de menciones y cuñas de 20 segundos en emisoras musicales: Candela, Tropicana, La Mega, Radioactiva, Amor Stereo. El presupuesto aproximado es de \$120.000.000. La cuña y mencion sería la siguiente:
"Chocoramo Crispi Cereal, es el nuevo producto chocoramo para satisfacer tus antojos a la hora del desayuno con su deliciosa

*cubierta de chocolate pero ahora con crisperi y cereal multigrano...
hmmmmm (un sonido de placer al comer)...El Chocoramo de
siempre, más tiempo contigo!"*

- **Outdoor:** Se comprarían aproximadamente 150 caras en los paraderos de Bogotá en la temporada de lanzamiento y en los meses de sostenimientos. Adicionalmente se comprarían 20 bastidores (paneles grandes iluminados con el arte escogido dentro de los puntos dentro del transmilenio) y 60 Cenefas en estas mismas épocas para abarcar transporte masivo en Bogotá. El presupuesto aproximado es de \$600.000.000. El arte de la campaña y para outdoor sería el siguiente:

ARTE CAMPAÑA

- **Online:** En la época de lanzamiento y sostenimiento haremos banners tradicionales y rich media en las páginas web principales para nuestro target y con mayor afinidad: Terra.com, Canalrcnmsn.com, Caracoltv.com, Facebook, msn.com (sponsored stories, video), Red de contenido y display google, You Tube Preroll (este preroll sería el comercial de tv). El presupuesto aproximado es de \$201.000.000 con unas impresiones aproximadas de 5 millones cada mes.

BTL:

- **POP en Supermercados y Tiendas y Kioskos:** El POP se quiere enfocar en lanzamiento y en el siguiente mes. Este POP se basa en el arte oficial. En las tiendas y kioskos se pondrá en las paredes de las tiendas y un pequeño mostrador donde estará chocoramo y al

Sampling										
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Presupuesto Publicidad

Presupuesto Publicidad				
Actividad	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
<i>TV</i>				
Comercial	Comercial Nuevo	100,000,000	1	100,000,000
Salida al Aire	TRP's	400,000,000	4	1,600,000,000
Radio	Incluye mencion y cuña	60,000,000	2	120,000,000
Paraderos	Incluye Diseño	90,000,000	4	360,000,000
Transmilenio	Incluye Diseño	60,000,000	4	240,000,000
<i>Internet</i>				-
Banners	Diseño	1,000,000	1	1,000,000
Pauta	Impresiones	50,000,000	4	200,000,000
POP	Afiches	150,000,000	1	150,000,000
POP	Mostrador	350,000,000	1	350,000,000
POP	Gondola	90,000,000	1	90,000,000
Sampling	Impulsadoras	120,000,000	2	240,000,000
Samplings	Producto	450,000,000	1	450,000,000
TOTAL				3,901,000,000

4.4.2 Marketing Directo y Online

- 1) Objetivo: Llegarle a la audiencia potencial para tener una comunicación directa con los compradores al darles el mensaje sobre la disponibilidad de este nuevo producto en el mercado.
- 2) Target: Mujeres y hombres, de 18 - 40 años, estrato socioeconómico 1-6, enfocándose más del 1 al 3. También se quiere influenciar a la familia, sin ser el target directo.
- 3) Estrategias de comunicación:

Para poder llevar a cabo un marketing directo en online, se quiere crear una página de Facebook para así los fans de la marca Chocoramo pueden escribir y la marca Chocoramo y la nueva marca Crispi Cereal puedan hablarle a sus clientes y consumidores. La idea es poder hacer tabs con juegos que tengan que ver con el desayuno y chocoramo crispi cereal y poder ganar anquetas de productos Ramo. Se invitará a los usuarios a disfrutar de este nuevo momento de consumo (desayuno) con esta nueva extensión de línea. Este fan page debe estar al aire en Noviembre del año anterior para conseguir seguidores y hacer campaña de expectativa para el nuevo lanzamiento en Febrero.

Se quiere hacer una estrategia de marketing viral que es poner a que los consumidores hagan su video de 20 segundos diciendo porque adoran chocoramo y su nuevo producto que saca al mercado. La deben ingresar en en fan page de Facebook y el que mayor "share" tenga, será el video oficial de la nueva página de Chocoramo. Esto tendrá un tiempo de vigencia de 3 meses para poderlo poner en la página de nueva en Mayo.

Desde noviembre también se lanzaría la página web oficial de Chocoramo todas sus extensiones de línea donde encontrarán información de la empresa y de los productos, pero especialmente chocoramo.

Para su lanzamiento y el sostenimiento de las redes sociales se necesitará un community manager, el cual sería una persona directa en la empresa que maneje las redes sociales completas de la marca.

4) Flow Chart y Presupuesto Marketing Directo y Online

Flow Chart Marketing Directo y Online

Flow Chart Publicidad													
ACTIVIDAD	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Facebook													
Página Web													
Community Manager													
Video													

Presupuesto Marketing Directo y Online

Presupuesto Marketing Directo y Online				
Actividad	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
Community Manager	Persona Dedicada 100%	1,500,000	14	21,000,000
Juegos	Diseño e Implementación	2,000,000	4	8,000,000
Página Web	Diseño e Implementación	30,000,000	1	30,000,000
TOTAL				59,000,000

4.4.3 Promoción Ventas

- 1) Objetivo: Se busca incentivar las ventas de Chocoramo Crispi Cereal a corto plazo, manteniendo a los vendedores contentos y estar un paso más allá para lograr las metas.
- 2) Target: Tenderos (vendedores de tiendas).
- 3) Estrategias de comunicación:

Durante el lanzamiento de CHOCORAMO CRISPI CEREAL y hasta 6 meses, se desarrollará un concurso de ventas inter tiendas en

donde la tienda que venda más durante el año, cada empleado obtendrá un TV Led de 42 pulgadas.

Adicionalmente se quiere capacitar a los tenderos y vendedores del producto Chocoramo Crispi Cereal para que conozcan qué están vendiendo y cuál es la diferencia del nuevo producto. Para esto se tendrán brigadas de información llegando hasta las tiendas para darles información y enviándoles con la compra un "flyer" de información.

En la ciudad de Bogotá también se optará por dar una camisa y gorra brandeada a los vendedores ambulantes en la calla y así generar mayor visibility de la marca.

4) Flow Chart y Presupuesto Promoción Ventas:

Flow Chart Promoción Ventas

Flow Chart Publicidad												
ACTIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Actividad Ventas												
Camisa y Gorra												
Informacion												

Presupuesto Promoción Ventas

Presupuesto Promoción Ventas				
Actividad	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
Televisores	42 pulgadas	1,500,000	4	6,000,000
Capacitación	Personal a cargo	30,000,000	1	30,000,000
Flyer Informacion	Informacion	50,000,000	1	50,000,000
Camisa y Gorra		20,000,000	1	20,000,000
TOTAL				106,000,000

5. Programas y Presupuestos Detallados

Dentro de este capítulo se presenta todo el programa y presupuesto, acciones y secuencias de tiempo de cómo se desarrollará todo el plan de marketing para el año inmediatamente siguiente, con las prioridades necesarias en búsqueda del cumplimiento de nuestros objetivos.

De igual forma con este programa damos pie al cumplimiento de las estrategias planteadas para el lanzamiento del nuevo producto que Productos Ramo pretende comercializar en el mercado colombiano.

El presupuesto es asignado de acuerdo a lineamientos dados por la alta dirección de la compañía, concediendo adicionalmente un 10% del mismo destinado para imprevistos, con la condición de ser aprobado con un análisis previo de cada situación en particular. La revisión del plan será por cuartos, definiendo así 4 periodos para el siguiente año, y el mismo con el que se dará inicio a la implantación de este nuevo plan de marketing.

De igual forma se pretende que con el desarrollo y ejecución de este plan de marketing, Productos ramo y su nuevo producto Chocoramo Crispi Cereal obtenga los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

Cabe resaltar que este plan de Marketing no solo pretende consolidar los objetivos planteados con el lanzamiento del nuevo producto, sino que dentro de estas actividades se pretende apalancar todo lo relacionado a Chocoramo tradicional. Con esto queremos decir que al desarrollar este plan de Marketing serán dos los productos beneficiados con el mismo.

5.1 Calendario y Plazos

Cada una de las acciones que se presentan a continuación son parte del programa general y están claramente definidas, con los periodos en los que serán ejecutadas, con la prioridad claramente definida con el fin de generar el orden lógico para el cumplimiento del mismo.

Tabla 5. Hoja de Programación actividades Lanzamiento Chocoramo Crispi Cereal.

Programación de Actividades y Asignación Presupuestaria del Lanzamiento de Chocoramo Crispi Cereal			
TAREA	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO (Millones de COP)	FECHA PREVISTA INICIO
Desarrollo de Nuevo Producto (Etapas Interna)	Actividades Encaminadas a comercializar Chocoramo Crispi Cereal	116	1Q
Desarrollo de Estrategia de Distribución (Etapas Interna)	Actividades para fortalecer la presencia de productos Ramo y Chocoramo en todos sus presentaciones en todo el territorio nacional, costa como principal región de esfuerzo	875	2Q
Estrategias de Marketing Interno (Etapas Interna)	Toda la compañía se pondrá la camiseta de Chocoramo Crispi Cereal	26	2Q
Publicidad (Etapas Mercado)	Todas las actividades de Publicidad, ATL y BTL	3.901	3Q (1Q)
Marketing Directo y Online	Facebook, Rediseño página Web, etc.	59	2Q
Promoción Ventas	Actividades de Difusión en pro de incentivar las ventas de Chocoramo Crispi Cereal	106	3Q (1Q)
TOTAL PRESUPUESTO LANZAMIENTO DE CHOCORAMO CRISPI CEREAL		5.083	

Fuente. Elaboración Propia

5.2 Desarrollo de Programa

Fuente. Elaboración Propia

Presupuesto Marketing Interno				
Actividad	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
Comunicación Estrategia a toda la compañía	Mailing a todo el personal, actividades generales, etc	700.000	5	3.500.000
Todos Nos ponemos la camiseta de Chocoramo Crispi Cereal	Toda la compañía se pondrá la camiseta del nuevo producto	10.000.000	1	10.000.000
Primeros pasos para Desarrollo de nueva identidad Corporativa I&D	Investigación Interna sobre IC	12.000.000	1	12.000.000
TOTAL				25.500.000

Fuente. Elaboración Propia

A continuación se puede apreciar el flow chart de publicidad para conocer cuándo va a salir cada actividad al aire y también se puede apreciar el presupuesto de cada actividad y el total.

Flow Chart Publicidad

ACTIVIDAD	1 Q			2 Q			3 Q			4 Q		
	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
TV												
Radio												
Outdoor												
Online												
POP												
Sampling												

Fuente. Elaboración Propia

Presupuesto Publicidad

Presupuesto Publicidad				
Actividad	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
TV				
Comercial	Comercial Nuevo	100,000,000	1	100,000,000
Salida al Aire	TRP's	400,000,000	4	1,600,000,000
Radio	Incluye mencion y cuña	60,000,000	2	120,000,000

Paraderos	Incluye Diseño	90,000,000	4	360,000,000
Transmilenio	Incluye Diseño	60,000,000	4	240,000,000
Internet				-
Banners	Diseño	1,000,000	1	1,000,000
Pauta	Impresiones	50,000,000	4	200,000,000
POP	Afiches	150,000,000	1	150,000,000
POP	Mostrador	350,000,000	1	350,000,000
POP	Gondola	90,000,000	1	90,000,000
Sampling	Impulsadoras	120,000,000	2	240,000,000
Samplings	Producto	450,000,000	1	450,000,000
TOTAL				3,901,000,000

Fuente. Elaboración Propia

Para poder llevar a cabo un marketing directo en online, se quiere crear una página de Facebook para que así los fans de la marca Chocoramo pueden escribir y la marca Chocoramo y la nueva marca Crispi Cereal puedan hablarle a sus clientes y consumidores.

Flow Chart Marketing Directo y Online												
ACTIVIDAD	1 Q			2 Q			3 Q			4 Q		
	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Facebook												
Página Web												
Community Manager												
Video												

Fuente. Elaboración Propia

Presupuesto Marketing Directo y Online

Presupuesto Marketing Directo y Online				
Actividad	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
Community Manager	Persona Dedicada 100%	1,500,000	14	21,000,000
Juegos	Diseño e Implementación	2,000,000	4	8,000,000
Página Web	Diseño e Implementación	30,000,000	1	30,000,000
TOTAL				59,000,000

Fuente. Elaboración Propia

Durante el lanzamiento de CHOCORAMO CRISPI CEREAL y hasta 6 meses, se desarrollará un concurso de ventas inter tiendas en donde la

tienda que venda más durante el año, cada empleado obtendrá un TV Led de 42 pulgadas.

Flow Chart Promoción Ventas												
ACTIVIDAD	1 Q			2 Q			3 Q			4 Q		
	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Actividad Ventas												
Camisa y Gorra												
Informacion												

Fuente. Elaboración Propia

Presupuesto Promoción Ventas

Presupuesto Promoción Ventas				
Actividad	Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
Televisores	42 pulgadas	1,500,000	4	6,000,000
Capacitación	Personal a cargo	30,000,000	1	30,000,000
Flyer Informacion	Informacion	50,000,000	1	50,000,000
Camisa y Gorra		20,000,000	1	20,000,000
TOTAL				106,000,000

Fuente. Elaboración Propia

5.2.1 Etapas

Para cumplir con los objetivos propuestos, a continuación se identifican las acciones a seguir dentro del plan de Marketing de Productos Ramo enfocado al lanzamiento de Chocoramo Crispi Cereal, éstas etapas ya están organizadas cronológicamente y se enumera cada una de ella secuencialmente.

Etapas Plan de Marketing Productos Ramo
1. Desarrollo de Nuevo Producto
2. Presupuesto Estrategía de Distribución
3. Presupuesto Marketing Interno
4. Publicidad
5. Marketing Directo y Online
6. Presupuesto Promoción Ventas
7. Actividades de Control y Plan de Contingencia

Fuente. Elaboración Propia

5.2.2 Descripciones

A continuación se describe cada etapa del plan de Marketing, en cada etapa la descripción va acompañada de la estimación del tiempo requerido para que se cumpla cada una de ellas.

Descripción de Actividades Lanzamiento Chocoramo Crispi Cereal			
Etapas	DESCRIPCIÓN	PERIODO PREVISTO INICIO	TIEMPO ESTIMADO
1. Desarrollo de Nuevo Producto (Etapas Interna)	Actividades Encaminadas a comercializar Chocoramo Crispi Cereal	1Q	6 Meses
2. Desarrollo de Estrategia de Distribución (Etapa Interna)	Actividades para fortalecer la presencia de productos Ramo y Chocoramo en todos sus presentaciones en todo el territorio nacional, costa como principal región de esfuerzo	2Q	6 Meses
3. Estrategias de Marketing Interno (Etapas Interna)	Toda la compañía se pondrá la camiseta de Chocoramo Crispi Cereal	2Q	7 Meses
4. Publicidad (Etapa Mercado)	Todas las actividades de Publicidad, ATL y BTL	3Q (1Q)	12 Meses
5. Marketing Directo y Online	Facebook, Rediseño página Web, etc.	2Q	12 Meses
6. Promoción Ventas	Actividades de Difusión en pro de incentivar las ventas de Chocoramo Crispi Cereal	3Q (1Q)	6 Meses
7. Actividades de Control y Plan de Contingencia	a medida que finaliza cada trimestre, es necesario hacer una revisión de cumplimiento de tareas, paso seguido y dependiendo del cumplimiento o no de la actividad se ejerce un plan de contingencia que deberá ser ejecutado antes del termino del siguiente trimestre	2Q	12 Meses

Fuente. Elaboración Propia

5.3 Designación de Responsables y Tareas

Designación de Responsables en Actividades Lanzamiento Chocoramo Crispi Cereal					
TAREAS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA PREVISTA INICIO	FECHA PREVISTA REALIZADO	CAUSAS Y CONSECUENCIAS
1. Desarrollo de Nuevo Producto (Etapas Interna)	Actividades Encaminadas a comercializar Chocoramo Crispi Cereal	Departamento de I&D / Gerencia de Mercadeo	7 Ene´14	25 Jun´14	Por definir
2. Desarrollo de Estrategia de Distribución (Etapa Interna)	Actividades para fortalecer la presencia de productos Ramo y Chocoramo en todos sus presentaciones en todo el territorio nacional, costa como principal región de esfuerzo	Gerencia Comercial / Gerencia de Producto Chocoramo	1 Abr´14	18 Oct´14	Por definir
3. Estrategias de Marketing Interno (Etapa Interna)	Toda la compañía se pondrá la camiseta de Chocoramo Crispi Cereal	Gerencia de Producto Chocoramo / Gestión Humana	1 Abr´14	18 Oct´14	Por definir
4. Publicidad (Etapa Mercado)	Todas las actividades de Publicidad, ATL y BTL	Gerencia de Mercadeo / Gerencia de Producto Chocoramo	25 feb´14	28 Dic´14	Por definir
5. Marketing Directo y Online	Facebook, Rediseño página Web, etc.	Gerencia de Mercadeo / Gerencia de Producto Chocoramo	7 Ene´14	28 Dic´14	Por definir
6. Promoción Ventas	Actividades de Difusión en pro de incentivar las ventas de Chocoramo Crispi Cereal	Gerencia Comercial / Gerencia de Mercadeo / Gerencia de Producto Chocoramo	25 Feb´14	31 Jul´14	Por definir

7. Actividades de Control y Plan de Contingencia	a medida que finaliza cada trimestre, es necesario hacer una revisión de cumplimiento de tareas, paso seguido y dependiendo del cumplimiento o no de la actividad se ejerce un plan de contingencia que deberá ser ejecutado antes del termino del siguiente trimestre	Gerencia Mercadeo / Gerencia Producto / Gerencia General	10 feb´14	31 ene´15	Por definir
--	--	--	-----------	-----------	-------------

5.4 Asignación Presupuestaria

Como ya lo habíamos definido a continuación se presenta el presupuesto con la adición del presupuesto para las actividades de control y plan de contingencia.

Presupuesto Plan de Marketing Productos Ramo (Millones de COP)	
Presupuesto Publicidad	3.901
Presupuesto Marketing Directo y Online	59
Presupuesto Promoción Ventas	106
Presupuesto Desarrollo de Nuevo Product	116
Presupuesto Estrategía de Distribución	875
Presupuesto Marketing Interno	26
Actividades de Control y Plan de Contingencia	500
TOTAL	5.583

Fuente. Elaboración Propia.

5.4.1 Ventas Presupuestadas y Cuotas

Con el lanzamiento de Chocoramo Crispi Ceral, Productos ramo pretende ganar participación de mercado al generar una nueva ocasión de consumo, el SOM en el mercado de ponqués estimado para el primer año es del 8% lo que significa 7´000.000 Unidades de Chocoramo Crispi Cereal.

VENTAS EN VALOR \$ ('000000)	2010	2011	2012	2013C Est	2014 Est
TOTAL VENTAS PONQUE	82.192	91.921	101.723	112.913	125.333

COLOMBIA					
INCREMENTO SECTOR		12%	11%	11%	11%
VENTAS CHOCORAMO TRADICIONAL	69.644	78.698	87.450	97.944	109.697
Unds CHOCORAMO TRADICIONAL					121.885.556
INCREMENTO VENTAS CHOCORAMO		13%	11%	12%	12%
SOM CHOCORAMO TRADICIONAL	85%	86%	86%	87%	88%
VENTAS CHOCORAMO CRISPI CERAL					9.800
Unds					7
SOM CHOCORAMO CRISPI CERAL					8%

Fuente. Elaboración Propia

5.4.2 Total de Gastos Presupuestados.

Para la consecución de los objetivos propuestos a la hora de lanzar Chocoramo Crispi Cereal, es importante conocer los gastos que se adieren al nuevo proyecto, estos son la base para el cumplimiento de los objetivos propuestos en ventas y se detallan a continuación.

Presupuesto de gastos Chocoramo Tradicional y Chocoramo Crispi Cereal		
Gasto	Mensual	Anual
Salarios y pagos	15.000.000	180.000.000
Dirección y supervisión	7.000.000	84.000.000
Administración	7.000.000	84.000.000
Vendedores	11.000.000	132.000.000
Almaceneros	30.000.000	360.000.000
Merchandisers	34.000.000	408.000.000
Otros	30.000.000	360.000.000
Servicios sociales (Seguros)	20.100.000	241.200.000
Alquileres y Tasas	12.000.000	144.000.000
Comunicaciones	35.000.000	420.000.000
Gastos de viaje	10.000.000	120.000.000
Comisiones externas	28.000.000	336.000.000
Publicidad	20.000.000	240.000.000
Impresos	45.000.000	540.000.000
Relaciones Públicas	25.000.000	300.000.000
Promoción	50.000.000	600.000.000

Comisiones por ventas realizadas	10.000.000	120.000.000
Gastos varios	35.000.000	420.000.000
TOTAL	424.100.000	5.089.200.000

Fuente. Elaboración Propia.

5.4.3 Ratios Significativos

El primer ratio que se debe considerar es de la rentabilidad prevista sobre las ventas, según el presupuesto de ventas para el primer año luego del lanzamiento de Chocoramo Crispi Cereal.

Rentabilidad Sobre las ventas Chocoramo Tradicional	
Ventas estimadas 2014	\$ 109.697.000.000
Precio Unitario	\$ 900
Unidades	121.885.556
Margen Neto Chocoramo Crispi Cereal	\$ 217
Rentabilidad Sobre las ventas	26.449.165.556
Rentabilidad Sobre las ventas Chocoramo Crispi Cereal	
Ventas estimadas 2014	\$ 9.800.000.000
Precio Unitario	\$ 1.400
Unidades	7.000.000
Margen Neto Chocoramo Crispi Cereal	\$ 337
Rentabilidad Sobre las ventas	2.359.000.000

Ventas Totales Chocoramo	119.497.000.000
Rentabilidad Sobre las ventas TOTAL	28.808.165.556
MG%	24%

Fuente. Elaboración Propia

Según el crecimiento en ventas se estima que Chocoramo Tradicional al cierre del 2014 tenga un estimado en ventas 121 '885.556 de unidades, mientras que para el mismo periodo se estima que el nuevo producto cierre el año con 7 '000.000 de unidades lo que significa el 5% de los ponqués que Ramo pondrá en el mercado para el 2014.

Venta de Unidades Chocoramo (Est '14)		
Unds Chocoramo Crispi Cereal	7.000.000	5%
Unds Chocoramo Tradicional	121.885.556	95%
Total Chocoramo	128.885.556	100%

Fuente. Elaboración Propia

6. Sistema de Información y Control

Este es un plan de mercadeo muy enfocado a la generación de valor y ventas. Por esta razón cada mes se estará haciendo una revisión de las ventas con los siguientes puntos a revisar:

Ventas Generales

Ventas por SKU

Ventas por Ciudad (Ciudades Principales)

Ventas por canal.

También se tendrán revisiones mensuales de P&L by Brand y performance de la marca según Nielsen.

Finalmente se harán 2 estudios a consumidor.

6.1 Fuentes de Información

La información de ventas, P&L by Brand y Nielsen es información interna. En cuanto a las ventas lo primero es ver el Sell Out, es decir, las ventas puestas en cada canal mes a mes y por SKU.

En cuanto a Nielsen se compraría este estudio en donde se verá el posicionamiento de la marca Vs su competidor más relevante Bimbo, share of shelf and share of space.

El estudio a consumidor se realizara en Q1 y Q3 con el fin de poder anticiparse a las temporadas de mayor tráfico y ventas.

Para la distribución en la costa, este sondeo lo desarrollará el distribuidor con quien se haga la negociación.

6.2 Sistemas de Control

Mensualmente se desarrollarán reuniones con el equipo de Mercadeo y ventas en donde:

- Después de lanzado el producto se estará monitoreando si se están canalizando los productos.
- Se tolera una canalización no mayor al 5% entendiendo que los márgenes son los mismos y la rentabilidad del portafolio no se vería afectada.
- A pesar de este 5% el portafolio total si debe crecer al menos en un 10%.
- A partir del 5to mes es donde se deberá empezar a ver los crecimientos de la marca.

También se estarán monitoreando las ventas por canal y región con el fin de apoyar los canales y ciudades donde se estén dando los mayores crecimientos para de esta forma consolidar posicionamiento.

Frente al lanzamiento del nuevo empaque se tendrán los estudios a consumidor que determinarán la percepción de comprador.

Finalmente con el nuevo distribuidor se diseña un plan en dos vías.

Fase # 1 Codificación

- Se estará monitoreando semanal las rutas y efectividad en la colocación del producto y material de visibilidad.
- Cada vendedor tendrá un formato de satisfacción de cliente en donde en cada outlet visitado será evaluado el material, el porqué se codificó o no el producto, qué necesidades adicionales tiene.
- En estas reuniones de trafico no solo se verán los resultados de las encuestas si no la percepción de los vendedores y planes de acción.

Fase # 2 Rotación.

Este distribuidor se tendrá un sistema con el que miraremos la rotación de producto por PDV.

De esta forma se podrá entender el diferente comportamiento de los Outlets y de esta forma poder desarrollar planes de fidelización a tendero, impulso y promocionales.

6.2.1 Acciones Correctoras.

Seis meses después de haber lanzado el producto si éste no ha empezado a ayudar con el crecimiento total del portafolio se deberá trasladar parte del presupuesto de ATL al impulso de producto en PDV, con planes de premios inmediatos y degustación que acerque más la marca y la consideración del producto en la nueva ocasión de consumo.

Se hará también Crosscategory en PDV, Pack Virtuales, Mix de producto, apalancamiento en el producto de mayor rotación.

Adicionalmente, se le daría una mayor relevancia a la plataforma digital con información de beneficios funcionales que trae el consumo de los diferentes productos en términos de Salud (Niños, Jóvenes y adultos).

También se puede tener una sección de recetas y ocasiones de consumo en donde la empresa y los consumidores darán recomendaciones o sugerir recetas y momentos de consumo.

Si se genera una canibalización muy agresiva (por encima del 5% de las ventas) se deberá trasladar parte de la inversión de este producto a Chocoramo Original.

Finalmente se revisaré el P&L por SKU y por Marca que es lo que mostrará la salud y del portafolio para la toma de decisiones.

Bibliografía

- Asociación Panaderos de Colombia. (2013). *Asociación de Panaderos de Colombia*. Recuperado el 17 de junio de 2013, de www.panaderosdecolombia.com
- Camara de Comercio. (2013). *Camara de Comercio*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de camara.ccb.org.co
- DANE. (2013). *DANE*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de www.dane.gov.co
- DANE. (2013). *Pobreza en Colombia*. Oficina de Prensa, DANE.
- Dinero. (2011). *Dinero*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/colombia-ocupa-lugar-87-mejores-paises-del-mundo-para-vivir/138732>
- Facebook. (2013). *Facebook*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de www.facebook.com
- Grupo Sectorial. (2013). *Sectorial*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de www.sectorial.co
- PNUD. (2011). *Colombia Rural. Razones para la Esperanza*. PNUD.
- PNUD. (2013). *Human Development Report 2013*. PNUD.
- PNUD. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013*. PNUD.
- PNUD. (2013). *PNUD*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://hdr.undp.org/es/>

Productos Ramo S.A. . (2013). *RAMO*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de www.ramo.com.co