



# Investigación

# MODELO DE GESTIÓN INTEGRADO PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO: CAMELO MENTOLADO 100% NATURAL DE MARACUYÁ

INTEGRATED MANAGEMENT MODEL FOR THE LAUNCH OF A NEW PRODUCT: 100% NATURAL PASSION FRUIT MENTHOL CANDY

Recibido: 15 de febrero del 2011

Aprobado: 20 de abril del 2011

JAVIER D. FERNÁNDEZ LEDESMA\*  
JOHN M. CORREA PÉREZ\*\*

## Resumen

Los autores de este artículo de investigación presentan, en primer lugar, el análisis realizado a la empresa “Canutos” con el fin de esclarecer su panorama para incursionar en la producción de un nuevo producto: *caramelo mentolado de maracuyá 100% natural*; después, presentan la metodología aplicada en el desarrollo del modelo de gestión integrado con cuatro aspectos fundamentales: técnico, legal, administrativo y financiero para el lanzamiento del producto, el cual cumplió con los intereses y expectativas de la compañía al ser implementado. En este trabajo, perteneciente al proyecto de grado “Modelo de gestión integrado para el lanzamiento de un nuevo producto: caramelo mentolado 100% natural de maracuyá, 2010”, del programa en Ingeniería Industrial en la Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín), se realizó una revisión sistemática en Excel y su modelación con herramientas de gestión financiera de la información recopilada en la industria.

**Palabras clave:** caramelo mentolado de maracuyá, lanzamiento, modelo integrado.

## Abstract

The authors of this research paper present, at first, the analysis of the company “Canutos” in order to clarify its outlook to embark on the production of a new product: *100% natural passion fruit menthol candy*. Afterwards, they show the methodology applied in the development of an integrated management model with four fundamental aspects for the product launch: technical, legal, administrative and financial, which met the interests and expectations of the company when enacted. In this work, part of a graduation project for the industrial engineering program from the Universidad Pontificia Bolivariana (Medellin) entitled: “Integrated management model for the launch of a new product: 100% natural passion fruit menthol candy”, 2010, a systematic study was performed on Excel, it was then modeled with financial management tools for the information collected from the industry.

**Keywords:** passion fruit menthol candy, launch, integrated model.

• Cómo citar este artículo: Javier D. Fernández Ledesma, John M. Correa Pérez. “Modelo de gestión integrado para el lanzamiento de un nuevo producto: caramelo mentolado 100% natural de maracuyá”. *Revista Ingeniería Solidaria*, vol. 7, núms. 12-13, 2011, pp 8-16.

\* Ingeniero Industrial de la Universidad de Antioquia. Magíster en Ingeniería de la Universidad Pontificia Bolivariana. Director Centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Medellín. Docente-Investigador de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico:

javier.fernandez@correo.upb.edu.co, Javier.Fernandez@campusucc.edu.co

\*\* Estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: john\_61co@yahoo.com.ar, Jhon.correa@alfa.upb.edu.co

## Introducción

El proceso de globalización que se viene presentando en el mundo ha supuesto una fuerte competencia en el mercado, generando que las empresas de los diferentes sectores económicos se deban actualizar constantemente, y estar a la vanguardia en estrategias y planes de acción. Es necesario que las pequeñas y medianas empresas incurso en el proceso de globalización y ocupen buenos niveles de competitividad, con el objetivo de enfrentar los retos de internacionalización y de expansión de mercados. No se puede continuar implementando las técnicas y estrategias habitualmente desarrolladas para la correcta gestión del mercadeo en las empresas; los tiempos han cambiado, las exigencias del entorno son cada vez más difíciles de satisfacer y, por lo tanto, se hace necesario establecer planes de mercadeo que permitan orientar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Canutos es una empresa dedicada a la producción, venta y comercialización de caramelos de frutas exóticas de excelente calidad, que reconoce el mercadeo como herramienta fundamental para hacer posible la venta y comercialización de los productos. Para que las empresas puedan ser rentables y sostenibles en el tiempo, los productos que se ofrecen deben ser de excelente calidad y diferenciables respecto a los otros productos. La empresa Canutos, en este aspecto, tiene un gran potencial, debido a propiedades como su carácter de producto 100% natural y delicioso sabor, el cual podría llegar a tener gran impacto nacional e internacional.

Para efectuar un plan de mercadeo y comunicaciones para la empresa, es necesario hacer un exhaustivo análisis estratégico, que considere el entorno externo e interno de la empresa y un amplio conocimiento del portafolio que maneja, entre otros aspectos que permitan determinar el estado de la empresa en relación con el mercadeo y la forma de promocionar sus productos. Posteriormente, se debe realizar un análisis de clientes, lo cual permitirá determinar el mercado de referencia, el análisis del proceso de decisión del consumidor y estimar el tamaño de mercado, lo cual hace que este trabajo se enfoque en estos aspectos teóricos para su posterior implementación por parte de la empresa.

## Antecedentes conceptuales e investigativos

### Antecedentes conceptuales

Algunos elementos conceptuales que se enmarcan en el desarrollo de este artículo son propuestos en Montaña y Puges [1]:

### *Atracción del mercado*

Es la fuerza que tiene un mercado, sea por su novedad o sus características, de atraer más clientes que uno de su misma clase.

### *Capital neto de trabajo (CNT)*

Es un indicador que mide la diferencia entre las obligaciones corrientes de la empresa y todos sus derechos corrientes.

### *Competitividad*

En el lenguaje económico se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, es decir, con producción al menor costo posible.

### *Fuerza competitiva*

Es la capacidad que tiene un producto o mercado para competir frente a otros.

### *Globalización*

Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

### *Internacionalizar*

En el lenguaje mercantil, hace referencia a la introducción de los productos de un país en otros diferentes.

### *Liquidez*

Es la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

### *Margen bruto de utilidades (MB)*

Es un indicador que mide el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

### *Mercado*

Es el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio.

### *Posicionamiento*

Es el lugar que adquiere un producto, negocio o mercado frente a su competencia, haciendo referencia a la aceptación de los clientes.

### *Productos sustitutos*

Hace referencia a productos que por sus cualidades pueden sustituir a otros.

### *Razón de endeudamiento (RE)*

Es un indicador que mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

### *Rendimiento de la inversión (REI)*

Es un indicador que determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

### *Rentabilidad*

Es el resultado del proceso productivo o tasa de recuperación de un dinero invertido.

### *Rotación de inventario (RI)*

Es un indicador que mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

### *Sector económico*

Hace referencia a cualquiera de las partes de la actividad económica, que se subdivide según distintos criterios dependiendo de la actividad económica.

### *Sostenibilidad*

En el lenguaje mercantil se refiere al equilibrio de un negocio.

### **Antecedentes investigativos**

Si bien existen estudios complementarios, como los desarrollados por Nielsen [2] y los presentados en Agrocadenas [3], que dan cuenta del estado actual del sector en el cual se enmarca este proyecto, y que han servido de base para el estudio del plan de lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, al tratarse de un proyecto inherente al desarrollo estratégico de la compañía hemos pretendido enfocar este artículo hacia la presentación de los desarrollos metodológicos que lo acompañan como un aporte académico al área.

El nuevo proyecto de Canutos es la ampliación del portafolio con el desarrollo de un nuevo producto para un mercado ya existente; se parte de la incursión de un nuevo sabor, por lo que la descripción del producto es la siguiente: caramelo 100% natural de maracuyá mentolado.

Las principales razones que dieron origen al proyecto fueron las siguientes:

- La empresa ofrece productos diferenciados y novedosos; actualmente, el competidor más aguerrido es Colombina con la producción de confites de frutas y mentas. Por esta razón, al introducir en el mercado un Canuto mentolado, el número de clientes aumentaría y ellos podrían percibir un beneficio adicional que el de las mentas sencillas.
- Canutos se caracteriza por hacer productos 100% naturales que generen deleite para el paladar y, por esto, al crear un caramelo de maracuyá con menta se espera satisfacer necesidades de un dulce con sabor a maracuyá, pero más suave y que sea refrescante al mismo tiempo.
- Al estudiar el mercado de las mentas se analizó que es amplio y es el mismo en el que está compitiendo Canutos. Por esta razón es importante sacar un producto más afín con este mercado, y que tenga los beneficios que realmente buscan los clientes y otros que no están ofreciendo el mismo mercado para, de esta forma, penetrar más en este. Presentamos a continuación el esquema metodológico desarrollado en el presente proyecto como una propuesta macro de aplicación en futuros proyectos de igual o similar composición.

## **Metodología**

### **Recolección de los datos**

#### *Fuentes de información primarias*

Las fuentes de información primaria que se utilizaron fueron las entrevistas directas con el gerente general de la empresa y los empleados, con el fin de recolectar la mayor cantidad de información posible para determinar la viabilidad del proyecto y estructurar algunos conceptos necesarios.

Dentro de la investigación de mercados, es importante utilizar como herramienta las encuestas, las cuales fueron realizadas a diferentes estudiantes y personas de distintos barrios de la ciudad. Las encuestas permitieron conocer las preferencias de 50 personas; para mayor facilidad, el medio utilizado fue el correo electrónico (el contenido de los correos no se presenta por hacer parte del acuerdo de confidencialidad con la empresa).

La gestión de datos es un tema crítico dentro del desarrollo de un estudio de simulación, se puede decir que el aspecto más difícil es recoger suficientes datos con la calidad, cantidad y variedad conveniente para el análisis en el estudio.

### Fuentes de información secundarias

Internet fue clave como fuente de información secundaria, porque a partir de páginas web como la del DANE, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Agrocadenas, Proexport, entre otras, se obtuvo información para el análisis del sector estudiado. Se tuvieron en cuenta estudios de competidores, demanda y oferta, entre otros; estas fuentes otorgan datos reales y actualizados para que los análisis sean más objetivos y en tiempo real.

## Resultados

### Análisis general del mercado y situación actual

Para determinar algunas fortalezas y debilidades del sector y de la competencia, se utiliza la matriz atractivo-competitividad, la cual permite dimensionar el posicionamiento del nuevo producto en un escenario posible de competencia perfecta.

Para elaborar la matriz *atractivo-competitividad*, es necesario determinar aspectos como la atracción del mercado y la fuerza competitiva, para lo cual se preguntó: ¿qué aspectos se consideran para determinar si un mercado es atractivo o no?; y, para establecer la fuerza competitiva, se preguntó: ¿cuál es mi capacidad de aprovechar las oportunidades?

Los ítems que se consideran para determinar si un mercado es atractivo o no, se encuentran plasmados en la siguiente tabla:

Tabla 1. Atracción del mercado

Ítem	Peso %	Calif.	Pond.
Alto poder adquisitivo	40%	9	3,6
Tamaño mercado	10%	4	0,6
Productos sustitutos	10%	9	0,9
Tasa de crecimiento mercado	10%	8	0,8
Limitaciones para entrada al mercado	5%	2	0,1
Grado de competencia	5%	6	0,3
Estabilidad mercado	10%	7	0,7
Complejidad canales	10%	2	0,2
Total	100%		7

Fuente: los autores

Para analizar la fuerza competitiva o la capacidad de aprovechar las oportunidades, se tuvo en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 2. Fuerza competitiva

Ítem	Peso %	Calif.	Pond.
Calidad de los productos	20%	10	2
Textura del producto	10%	10	1
Variedad de sabores	20%	9	1,8
Imagen de la empresa	5%	9	0,45
Posicionamiento de marca	5%	7	0,35
Servicio al cliente y relación con canales	20%	8	1,6
Relación con proveedores	10%	8	0,8
Innovación de productos	10%	9	0,9
Total	100%		8,9

Fuente: los autores

Para analizar los resultados obtenidos mediante las tablas, se siguió el siguiente criterio:

Tabla 3. Criterio de calificación

Bajo	1 a 3,33
Medio	3,34 a 6,66
Alto	6,67 a 10

Fuente: los autores

Una vez considerados los elementos que componen la matriz de forma independiente, se procedió a relacionarlos de la siguiente manera:

Tabla 4. Matriz *atractivo-competitividad*

		Atractivo del mercado		
		Alto	Medio	Bajo
Fuerza competitiva	Alta	A	A	B
		X		
	Media	A	B	C
	Baja	B	C	C

Fuente: los autores

Los valores altos en cada uno de los elementos que componen la matriz atractivo-competitividad se deben, principalmente, a calificaciones altas en aspectos relacionados con las características del producto, a la forma como se llevan a cabo procesos de innovación, y a la constante preocupación por parte de la empresa por tener excelentes relaciones y negociaciones con clientes y consumidores.

Una vez identificado el grupo al que pertenecen los productos, se pueden considerar como estrategias potenciales, para el caso de la empresa Canutos, aumentar la participación del mercado y el volumen en ventas, así como elevar la demanda primaria:

Tabla 5. Pesos ponderados por categorías

Ítem	Peso %	Calif.	Pond.
Tamaño mercado	10%	10	1,00
Tasa de crecimiento mercado	10%	10	1,00
Grado de competencia	5%	9	0,45
Número de competidores	5%	9	0,45
Estabilidad mercado	10%	2	0,20
Grado cambio compradores	5%	9	0,45
Sustitutos	5%	9	0,45
Barreras de entrada	5%	9	0,45
Barreras de salida	5%	9	0,45
Dispersión geográfica	5%	2	0,10
Complejidad canales	10%	2	0,20
Grado saturación mercado	25%	9	2,25
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>7,45</b>

Fuente: los autores

Una vez identificadas las diversas fortalezas que tiene la empresa Canutos, es posible establecer el gran potencial que tiene de desarrollo, por tanto, una expansión de su portafolio de productos resulta ser de gran utilidad.

Como se dijo anteriormente, dentro de la investigación de mercados es importante utilizar como herramienta las encuestas, las cuales, una vez recolectadas, se sistematizan y se presentan sus resultados más relevantes. Se destacan, por ejemplo, para efectos de nuestro estudio, los siguientes comportamientos relevantes:

Consumo de dulces (pregunta 1)

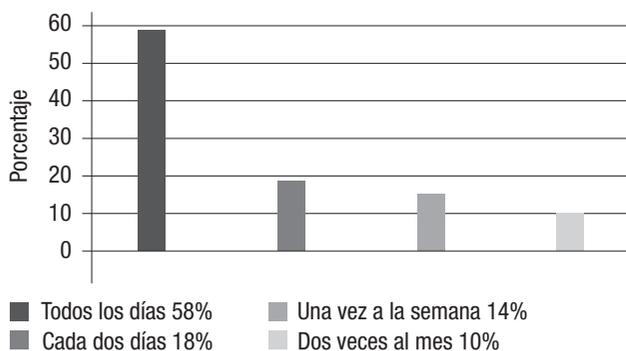


Figura 1. Frecuencia de consumo de dulces de los encuestados

Fuente: los autores

¿Conoce Canutos? (pregunta 2)

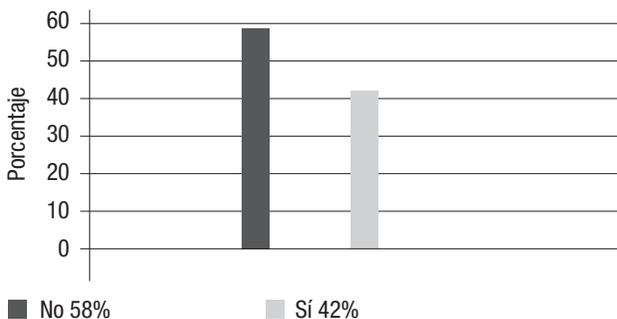


Figura 2. Conocimiento de la empresa por parte de los encuestados

Fuente: los autores

¿Dónde adquirió el producto? (pregunta 3)

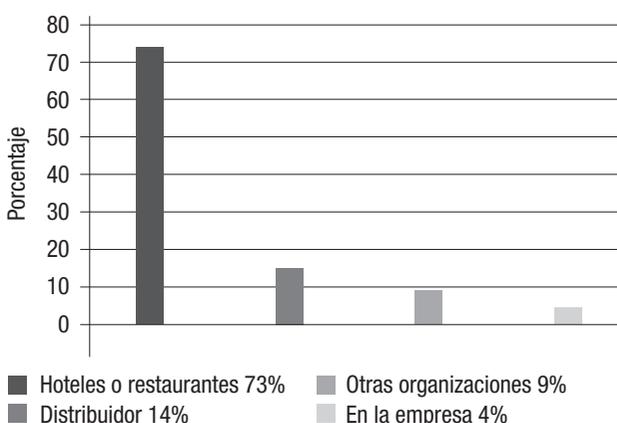


Figura 3. Lugar de adquisición del producto por parte de los encuestados

Fuente: los autores

Características importantes del dulce

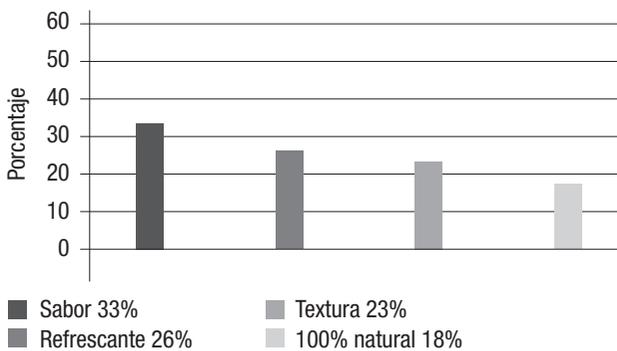


Figura 4. Características importantes de un dulce para el consumidor

Fuente: los autores

Precio dispuesto a pagar (pregunta 7)

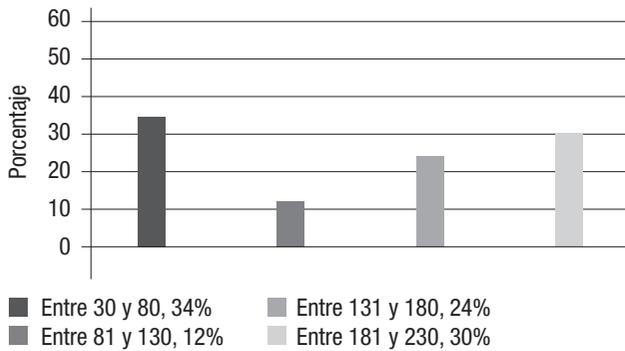


Figura 5. Precio dispuesto a pagar por un dulce según el encuestado

Fuente: los autores

¿Le gustaría un caramelo de maracuyá con mentol?

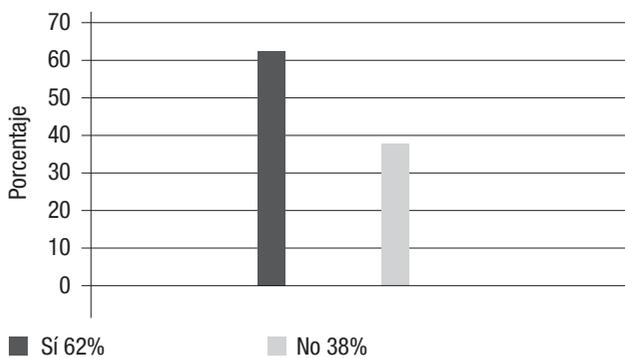


Figura 6. Aceptación de caramelo de maracuyá mentolado

Fuente: los autores

Los resultados de la encuesta permitieron efectuar un análisis de mercados más completo y establecer las características principales del conjunto de clientes y consumidores actuales o potenciales. Asimismo, se hace relevante tener en cuenta los siguientes aspectos dentro del estudio general: conocimiento de la estructura organizacional, misión, visión, identificación de la empresa y la historia de esta. Seguidamente, esta primera parte termina con la estructuración de un *Plan de mercadeo y comunicaciones*, el cual se basa en lo siguiente:

*Análisis de la estructura del sector:* en términos generales y específicos, se indica el comportamiento del sector en los últimos periodos.

*Análisis de la estructura industrial:* al igual que en el caso anterior, se muestra el comportamiento de la industria en un periodo de tiempo determinado y relevante para efectos del estudio propuesto, así como la información relevante sobre los tipos de productos ofrecidos, las necesidades principales del mercado, las principales empresas competidoras, presentándose principalmente un comparativo sobre sus estructuras de precios. Asimismo,

se analiza toda la cadena de distribución del producto y se apoya el estudio en herramientas como la *matriz del perfil competitivo*, la cual permite determinar cómo se encuentra la empresa en relación con otras empresas. Dicha herramienta aplicada a nuestro caso de estudio mostró lo siguiente:

Tabla 6. Matriz de perfil competitivo

Factores	Peso	Colombina		Súper de alimentos		Canutos	
		Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2
Competitividad de precios	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Posición financiera	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Lealtad del cliente	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Investigación y desarrollo	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,2
Nuevos productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>3,9</b>		<b>4</b>		<b>2,4</b>

Fuente: los autores

Los resultados de la matriz permiten concluir que a la empresa le falta mejorar en aspectos sustanciales como: su posicionamiento financiero, su política de competitividad de precios y su participación en el mercado, elementos que serán considerados en las recomendaciones finales entregadas a la empresa.

A continuación, se propone hacer una comparación de los beneficios y atributos diferenciadores del producto en estudio con productos sustitutos ofrecidos por el competidor más aguerrido.

Tabla 7. Comparación de beneficios y atributos con el competidor más aguerrido

Beneficio o atributo	Colombina (confite)		Canuto	
	Sí	No	Sí	No
¿El producto satisface el beneficio o atributo?				
Sabor refrescante	*			*
Textura suave y blanda	*		*	
Diferentes sabores	*		*	
Sabores de frutas	*		*	

(Cont.)

(Cont.)

100% natural		*	*	
Elaboración artesanal		*	*	
Buena presentación	*		*	
Novedoso		*	*	
Buena calidad	*		*	
Fácil acceso a la compra	*			*
Bajo en grasa		*	*	
Bajo precio	*			*
Variedad de presentaciones		*	*	

Fuente: los autores

Existe dentro del Diamante de Porter un concepto denominado *Bloque generador de valor*, el cual hace refe-

rencia a la relación de poder con proveedores y clientes. Finalmente, el Diamante de Porter considera el *Bloque de factores generales del entorno*, que consiste en identificar todas aquellas fuerzas que impactan a una empresa, las cuales tienen alguna influencia en esta.

El análisis general del mercado y la situación actual terminan con una presentación de los *factores clave de éxito* para el producto en el marco competitivo al cual se enfrenta en el mercado, sin desconocer la importancia de proponer una breve descripción del proceso de producción y aspectos técnicos inherentes a la fabricación del producto, el cual se puede presentar a través de un diagrama de procesos o de un mapa de proceso como el que se muestra a continuación:

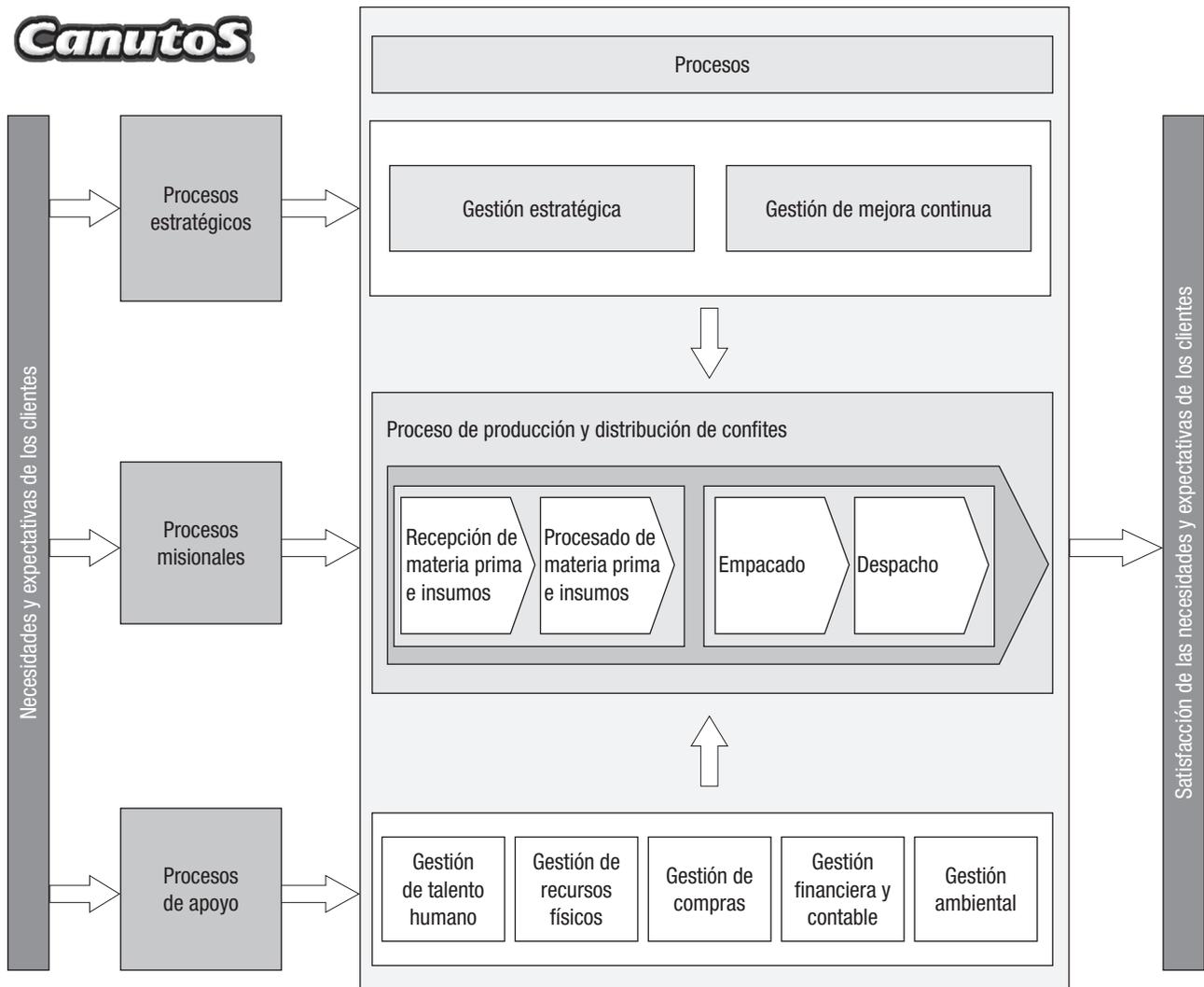


Figura 7. Mapa de procesos

Fuente: los autores

Es importante presentar aquí un análisis tipo DOFA sobre el comportamiento del producto en el mercado. Un segundo bloque de información relevante en esta primera parte de la metodología propuesta lo constituye un análisis del sector externo más inmediato a efectos de reconocer oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en el ámbito internacional, con las tendencias económicas más relevantes, así como un análisis del producto y de los clientes potenciales.

### **Análisis técnico, legal y administrativo en el marco de la metodología de proyectos**

Otro de los aspectos fundamentales de la propuesta metodológica realizada en este proyecto lo constituye el análisis técnico, legal, administrativo y financiero del proyecto como un marco de estudio y preparación para su posible implementación a corto plazo. Este análisis debe tener, como nos lo enseña la teoría administrativa de los proyectos, unos aspectos técnicos referidos al producto y su sistema de producción, unos aspectos legales referidos a la normatividad comercial y laboral a la cual se debe ajustar el proyecto y un análisis administrativo en términos de perfiles y funciones, así como los ratios financieros para determinar la viabilidad del estudio en términos de lo que se ha enmarcado en este proyecto: el *lanzamiento de un nuevo producto al mercado*.

Para efectos de este artículo, no se presenta esta segunda parte por ser común a las metodologías que existen en el medio sobre evaluación y preparación de proyectos, las cuales se pueden desarrollar y aplicar sin mayores inconvenientes.

### **Conclusiones**

Cuando se tiene alguna iniciativa de negocio nuevo o un proyecto de inversión de una empresa constituida, es importante determinar qué tan viable o no es ese proyecto. Por lo general, muchos empresarios caen en el error de hacer un análisis superficial de los proyecciones de venta comparadas con los gastos en los que incurrirá, y si son positivos se lanzan a diseñarlo, estructurarlo e implementarlo. Finalmente, es en la práctica que se observan muchos aspectos que se deben analizar y el éxito de un proyecto comienza realmente desde su evaluación y preparación; de esta forma el riesgo se minimiza y se tiene una visión mucho más clara de lo que se pretende lograr.

Existe una serie de criterios que son necesarios para que la evaluación de un proyecto sea viable, sin embargo,

se debe tener en cuenta la magnitud del proyecto y la de la empresa. Este análisis requiere que la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa sea evaluada, con el fin de que por sí sola ayude a tomar decisiones y estrategias para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Es claro que no existe un patrón que establezca cuáles son los pasos exactos para evaluar un proyecto, todos están en función de los objetivos estratégicos que se persigan, y dependen de estos las etapas del análisis.

Con este trabajo, se logró evaluar de forma sistémica qué tan viable era el desarrollo de un nuevo producto dentro del portafolio de una empresa productora y comercializadora de caramelos 100% naturales. Para el gerente, el producto *Caramelo de maracuyá mentolado 100% natural* tiene mucho futuro; con este se lograría potencializar un mercado ya existente, al que falta mucho por explotar. Sin embargo, existen dificultades que se deben solucionar para que el producto continúe siendo 100% natural porque, generalmente, la menta utilizada en el mercado es artificial.

Un análisis del sector nos permite afirmar que el crecimiento de éste sea positivo, por lo que en la categoría en que compite Canutos la perspectiva es buena y alentadora para desarrollar el producto; pero, de igual forma, es necesario tener presente que aunque el producto cuente con características fisicoquímicas diferenciables que lo hagan único en el mercado, Canutos cuenta con competidores muy grandes: estos ofrecen productos sustitutos, con beneficios similares a los de Canutos, por lo cual gran parte del mercado no percibe los beneficios esenciales y desea comprar un producto más económico. Por esta razón, se hizo necesario estudiar las características de los demandantes, conocer sus actividades, intereses, modelo de compra, etcétera., segmentarlas y, a partir de esto, establecer un plan de mercadeo para dar a conocer no solo el producto como tal, sino sus beneficios y atributos (para que el cliente y consumidor decida hacer una inversión mayor); asimismo, dentro de este plan fue necesario plantear estrategias de precio, venta y distribución. Desde el punto de vista de la empresa, elementos como el análisis técnico, legal y administrativo permiten determinar los recursos humanos, físicos e intelectuales para el desarrollo del proyecto, a partir de un estado inicial de la empresa.

En el módulo técnico, se describieron algunos aspectos del producto y la planta como tal, requerimientos de maquinaria y equipos. Del modelo de compras y de producción esperados, las conclusiones más importantes fueron las siguientes: el proceso para la elaboración, según

lo afirma el gerente de la empresa, encargado también de la parte de investigación y desarrollo de nuevos productos, no varía notablemente, solo depende de encontrar un extracto que dé las características requeridas y de la implementación de diferentes alternativas de inyección de este al producto. Es necesario aprovechar en un 100% la capacidad de la planta, por lo cual la producción de este caramelo abre un turno nocturno que aumenta en igual medida la mano de obra directa. Asimismo, es indispensable hacer el cálculo de los costos totales de producción, incluyendo los indirectos; también es importante distribuir la planta de tal forma que quede lineal, con el objetivo de permitir el flujo de actividades, sin embargo, el espacio con el que se dispone actualmente no lo permite, es un área muy pequeña y, en ocasiones, cuando la demanda aumenta, la producción se ve afectada por los espacios reducidos.

Dentro del módulo legal es importante destacar que la empresa debe adquirir, por ejemplo, el registro sanitario; de igual forma, debe pensar en diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad que le permita un desarrollo enfocado en procesos que velen por la satisfacción total de sus clientes y por la gestión eficaz de todos sus procesos; herramientas como las buenas prácticas de manufactura garantizarían la inocuidad de sus alimentos. Todos estos instrumentos permiten que la empresa se vuelva más competitiva y que esté en capacidad de atender no solo mercados nacionales, sino también internacionales.

Al analizar algunos parámetros vinculados con la estructura administrativa de la empresa, se diagnosticó que el desarrollo de este proyecto depende de la contratación de más mano de obra directa e indirecta para la gestión de actividades de telemercadeo y producción, entre otras, que deben ser seleccionadas según los criterios ya establecidos.

Dentro de todo el marco legal, administrativo, técnico y de mercadeo, el proyecto es viable, pero una decisión realmente objetiva se puede determinar al hacer las proyecciones financieras, teniendo en cuenta las ventas espe-

radas y todos los costos y gastos en los que se incurrirá. Canutos es una empresa que tiene debilidades que no le permiten ampliar el mercado en el cual está compitiendo, estas barreras deben ser superadas y, para esto, es necesario que el direccionamiento estratégico en los próximos años se enfoque en la adaptación de medidas estratégicas que le permita posicionar más el producto que está ofreciendo; en la medida en que las personas conozcan el producto van a acceder a él, pero esta falencia en el mercadeo debe promover una reestructuración de las metas y objetivos a corto plazo de la empresa.

Actualmente la participación de Canutos en el mercado es muy baja, pero la brecha entre esta empresa y las empresas líderes del mercado se puede ir cerrando poco a poco, siempre teniendo en cuenta que son grandes organizaciones, sólidas y muy reconocidas. Para una Pyme, como lo es Canutos, queda mucho por delante, y es en este punto en el que se deben eliminar inseguridades ante los competidores más poderosos y pensar no en competir por precio, sino por diferenciación en sus productos.

Se espera que, por su parte, Canutos siga mostrando el interés que tiene en el desarrollo de proyectos y que con las herramientas suministradas en este trabajo continúen investigando y desarrollando estrategias del plan de mercadeo, que les permita darse a conocer como empresa, y que su producto sea diferenciado por su calidad y por los beneficios que entrega.

## Referencias

- [1] J. Montaña, M. Puges. *Marketing de nuevos productos: diseño, desarrollo y lanzamiento*. Tercera edición. España: Hispano Europea. 1990, pp. 15-20.
- [2] “Mercados en crecimiento alrededor del mundo. Alimentos y bebidas”. ACNielsen Global Services. Consultado: 23 de mayo del 2009, disponible en: <http://br.nielsen.com/press/documents/MercadosenCrecimiento2004.pdf>
- [3] “La industria de chocolates en Colombia”. Agrocadenas. Consultado: 10 de mayo del 2009, disponible en: [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112145659\\_caracterizacion\\_cacao.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112145659_caracterizacion_cacao.pdf)

# SISTEMATIZACIÓN DE UNA PROPUESTA PRELIMINAR PARA EL MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS, REFERENCIADA DESDE LAS RELACIONES DE PODER-RIESGO. CASO DE ESTUDIO: CORABASTOS, BOGOTÁ

SYSTEMATIZATION OF A PRELIMINARY PROPOSAL  
FOR THE STAKEHOLDER MAPPING REFERENCED  
BY POWER-RISK RELATIONS. STUDY CASE:  
CORABASTOS, BOGOTA

Recibido: 20 de febrero del 2011

Aprobado: 20 de abril de del 2011

LUIS A. BECERRA\*  
ANDRÉS POLO\*\*  
OSCAR CHIVARRO A.\*\*\*

## Resumen

El presente trabajo reporta los resultados de la aplicación de una propuesta metodológica para realizar mapeo de grupos de interés, sujeta a los presupuestos teóricos asociados con poder y riesgo. Estos se utilizaron como variables básicas para adelantar un diagnóstico preliminar que permitiera el planteamiento de estrategias de responsabilidad social empresarial; desde esta perspectiva, el grupo de investigación del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá, realizó un estudio de caso sobre la Corporación de Abastos de Bogotá. La investigación en la que se adelantó dicho estudio se denomina “Análisis de variables y formulación de estrategias que permitan el incremento de la productividad y la competitividad de la cadena de abastecimiento de productos lácteos de la Sabana de Bogotá - caso de estudio”.

Los autores explican los resultados proporcionados, entre ellos, el desarrollo de las acciones estratégicas en responsabilidad social que deben

## Abstract

This article presents the results of a methodological proposal for the mapping of stakeholders under the theoretical assumptions linked with power and risk. These were used as independent variables to elaborate a preliminary diagnosis that would allow for the planning of corporate social responsibility strategies. From this perspective, the Research Group of the Industrial Engineering Program from the Universidad Cooperativa de Colombia, Bogota branch, made a case study on the “Corporación de Abastos de Bogotá” (Food wholesale corporation of Bogota). The investigation project in which this study was made is called “Variable analysis and strategy formulation for the increase of productivity and competitiveness in the chain of supply of dairy products from the Sabana de Bogotá- case study”.

The authors explain the results provided, including the development of strategic social responsibility actions that should gain support from powerful involved parties for the consecution of more resources that

• Cómo citar este artículo: Luis A. Becerra, Andrés Polo, Oscar Chivarro A. “Sistematización de una propuesta preliminar para el mapeo de grupos de interés, referenciada desde las relaciones de poder-riesgo. Caso de estudio: Corabastos, Bogotá”. *Revista Ingeniería Solidaria*, vol. 7, núms. 12-13, 2011, pp 17-26.

\* Administrador de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Especialista en Gerencia Integral de las Telecomunicaciones, Escuela de Comunicaciones Militares (ESCOM). Especialista en Gerencia de Proyectos Educativos, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá. Especialista en Manejo de Medios Virtuales, Universidad Pourt (Francia). Docente Investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá. Correos electrónicos: luis.becerra@campusucc.edu.co; luisabraham\_becerraarias@yahoo.com.mx

\*\* Ingeniero Industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Candidato a Magíster en Diseño y Gestión de Procesos con Énfasis en Sistemas Logísticos, Universidad de la Sabana. Docente Investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá. Correo electrónico: andres.polo@campusucc.edu.co

\*\*\* Ingeniero Industrial de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá. Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada. Docente de tiempo completo de la Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ingeniería, sede Bogotá. Correo electrónico: oscar.chavarroa@campusucc.edu.co

ganar apoyo de los involucrados poderosos para obtener más recursos, lo cual hace posible el éxito de los proyectos. Para garantizar el desarrollo de la responsabilidad social, se deben considerar las expectativas que probablemente existirán para cada uno de los proyectos y los recursos que estos desearán comprometer. Paralelamente, debe comunicarse a todos, oportuna y frecuentemente, la política, los propósitos, las acciones estratégicas de los proyectos de responsabilidad social con el fin de asegurar que estos participen y afirmen verdaderos grados de articulación, posicionamiento y adhesión libre, voluntaria y comprometida con los criterios y marcos de actuación de responsabilidad social empresarial.

**Palabras clave:** mapeo de grupos de interés, matriz, responsabilidad social empresarial, riesgo.

may render possible the success of the projects. To ensure the development of social responsibility, the expectations likely to exist for each project and the resources that these parties may want to commit to them should be considered. At the same time, the policies, purposes, and strategic actions of social responsibility projects should be shared timely and frequently with everyone involved in order to ensure that they participate and consolidate actual levels of articulation, positioning, and free, voluntary, and committed adherence to the policies and performance frameworks of corporate social responsibility.

**Keywords:** Stakeholders mapping, matrix, corporate social responsibility, risk.

## Introducción

El mapeo de la influencia de los grupos de interés es una herramienta para examinar y exponer visualmente la influencia relativa que diferentes personas y grupos tienen sobre la toma de decisiones [1]. En el presente trabajo, se da cuenta de los resultados de una experiencia sobre el desarrollo de tal herramienta base para la formulación de sistemas de gestión, asociados con buenas prácticas de *responsabilidad social empresarial* y abordados en el contexto propio de la Corporación de Abastos de Bogotá. En este sentido, se espera que la sistematización de los resultados se convierta en un punto de partida para construir herramientas que soporten la responsabilidad social desde los principios y directrices, especialmente técnicos, señalados en la Guía Técnica Colombiana (GTC 180).

## Referentes teóricos

Según Jiménez [2], la responsabilidad social es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa para lograr el desarrollo sostenible.

Con este fin, los grupos de interés o *stakeholders* están constituidos por aquellos grupos e individuos que son, pueden o creen ser afectados por algún aspecto de las actividades de la empresa y aquellos que tienen o pueden tener algún interés en la organización. En este orden de ideas, la presencia de dichas interrelaciones con estos grupos requiere de la aplicación de herramientas de gestión capaces de diagnosticar, monitorear y prever los efectos deseables o no que se presentan entre estos y la organización como sistema abierto.

Para tal efecto, una de las herramientas que se usan se encuentra representada en el mapeo de los grupos de

interés concebido por la GTC 180 sobre responsabilidad social empresarial, así como en la identificación de los actores clave que se benefician o perjudican por el accionar de la organización [3].

De allí que la evaluación de sus intereses y las formas en las cuales esos intereses afectan el riesgo y la viabilidad del negocio, según Casado, Viñuales y Jauregui [4], se convierten en una herramienta útil para:

- *Conocer los intereses* de los involucrados en relación con las percepciones y expectativas sobre los objetivos planteados por la empresa.
- *Identificar los conflictos de intereses* entre involucrados, los cuales influirán sobre las percepciones, permitiéndonos evaluar los beneficios y riesgos.
- *Comprender las características, interrelaciones e interfaces* entre la empresa y cada público interesado.
- *Evaluar los tipos apropiados de participación* por los diferentes involucrados en el desarrollo de las unidades de negocio.
- *Identificar las relaciones entre los involucrados* sobre las cuales pueden ser construidas “alianzas” entre la empresa y sus diferentes públicos de interés.

## El poder y riesgo, variables incidentes en el mapeo de grupos de interés

Tras examinar la necesidad de tener en cuenta los intereses de cada grupo, no podemos olvidar que esta actitud se encuentra fuertemente influenciada por el poder que posea cada uno de los grupos de interés sobre la organización [5].

El poder se define como el grado en que los individuos o grupos de interés son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta y, de acuerdo con sus expectativas, influir en las estrate-