

**ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE HARINA DE TRIGO
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS
CASO RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA. S.A.**

**DAVID SCHMALBACH BUELVAS
ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2010

**ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE HARINA DE TRIGO
EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS
CASO RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA. S.A.**

**DAVID SCHMALBACH BUELVAS
ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO**

**Monografía presentada como requisito para optar al título de
Profesionales en Finanzas y Negocios Internacionales**

**Asesor:
JULIO CESAR SANCHEZ
Economista**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2010

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

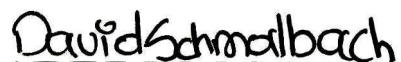
Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T y C., Abril de 2010

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **DAVID SCHMALBACH BUELVAS**, identificado con cédula de ciudadanía No. 73'221.660 de Cartagena y **ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO**, identificada con cédula de ciudadanía No. 1.047'369.666 de Cartagena, autorizamos a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado "**ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS – CASO RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA.S.A.**" y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.



DAVID SCHMALBACH BUELVAS

C.C. 73'221.660 de Cartagena



ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO

C.C. 1.047'369.666 de Cartagena

Señores:

COMITÉ CURRICULAR
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad.

Presentamos a su consideración la monografía titulada: **“ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS – CASO RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA.S.A.”**, como requisito para optar al título de profesionales en Finanzas y Negocios Internacionales.

Cordialmente,



DAVID SCHMALBACH BUELVAS
C.C. 73'221.660 de Cartagena



ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO
C.C. 1.047'369.666 de Cartagena

Cartagena de Indias, D. T. y C., 24 de Mayo de 2010

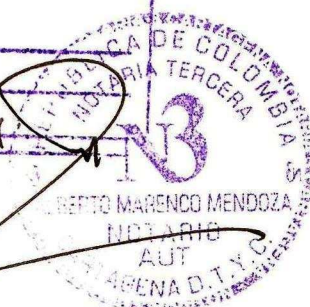
Yo, ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado ANALISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS, CASO RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA S.A., producto de mi actividad académica para optar el título de PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Atentamente,


ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO
C.C. # 1'047.369.666 de Cartagena

Notaria Tercera del Circulo de Cartagena
N^o 3 Diligencia de Reconocimiento
y Presentación Personal
Ante el suscrito Notario Tercero del Circulo
de Cartagena compareció:
Ana Esquivia Maldonado
identificado con CC 1047369666
y declaro que la firma que aparece en este
documento es suya y el contenido del mismo
es cierto.
Cartagena, **28 MAYO 2010**
Declarante Ana Esquivia Maldonado



Cartagena de Indias, D. T. y C., 24 de Mayo de 2010

Yo, DAVID SCHMALBACH BUELVAS, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado ANALISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS, CASO RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA S.A., producto de mi actividad académica para optar el título de PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Atentamente,

David Schmalbach
DAVID SCHMALBACH BUELVAS
C.C. # 73'211.660 de Cartagena

Notaría Tercera del Circulo de Cartagena
N^o Diligencia de Reconocimiento
y Presentación Personal
Ante el suscrito Notario Tercero del Circulo
de Cartagena compareció:
David Schmalbach Buelvas
identificado con CC 73211660
y declaro que la firma que aparece en este
documento es suya y el contenido del mismo
es cierto. 28 MAY 2010
Cartagena, _____
Declarante David Schmalbach



COMITÉ CURRICULAR

PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Ciudad.

Me permito certificar que la monografía titulada “**ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE HARINA DE TRIGO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS – CASO RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA.S.A.**” realizada por los estudiantes **DAVID SCHMALBACH BUELVAS** y **ANA VICTORIA ESQUIVIA MALDONADO**, fue asesorada por mí durante las diferentes etapas de su desarrollo.

Comendidamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JCS', written over a horizontal line.

JULIO CESAR SANCHEZ SANCHEZ

Asesor

CONTENIDO

0 DISEÑO DEL TRABAJO	11
0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
0.2 OBJETIVOS	14
0.2.1 Objetivo General	14
0.2.2 Objetivos Específicos	14
0.3 JUSTIFICACIÓN	15
0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	15
0.5 METODOLOGÍA DEL TRABAJO	17
0.5.1 Tipo de investigación.....	17
0.5.2 Etapas	17
0.5.3 Técnicas de recolección de información	17
0.5.4 Población y muestra.....	18
0.5.5 Técnica estadística de muestreo.....	18
0.5.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	21
0.5.7 Diseño de encuesta.....	21
0.6 LOGROS ESPERADOS.....	21
0.7 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	21
• Recursos humanos	21
• Presupuesto.....	22
0.8 PLAN DE TRABAJO	23
1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	24
2 CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	50
2.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	50
2.1.1 Harina de trigo Blancanieve	50
2.1.2 Harina de trigo Elite.....	51
2.1.3 Harina de trigo La Heroica	52

2.1.4 Harina de trigo La Integral.....	53
2.1.5 Harina de trigo Pizzarina	54
2.1.6 Harina de trigo Industrial.	55
2.1.7 Harina de trigo Semolada.....	56
2.1.8 Harina de trigo Ultra	57
2.1.9 Harina de trigo Ultraponqué	58
2.1.10 Harina de trigo Salvado.....	59
2.2 SEGMENTO DE MERCADO Ò CLIENTES	60
2.2.1 Distribuidores de productos de consumo	60
2.2.2 Procesadores de productos industriales o para consumo.....	61
2.3 TIPOS DE CLIENTES SEGÚN FRECUENCIA DE COMPRA	62
2.3.1 Clientes de Compra Frecuente	62
2.3.2 Clientes de Compra Habitual	63
2.3.3 Clientes de Compra Ocasional.....	63
3 FACTORES INFLUYEN EN LAS DECISIONES DE COMPRA.....	64
3.1 RECORDACIÓN DE MARCA	64
3.2 COMPRA DE HARINA DE TRIGO (MARCA)	67
3.3 LUGAR DE COMPRA.....	70
3.4 FRECUENCIA DE COMPRA	73
3.5 FACTOR DE COMPRA.....	77
3.6 SERVICIOS DE VALOR AGREGADO.....	79
3.7 DECISION DE COMPRA	793
3.8 LEALTAD HACIA LA MARCA	84
4 CONTRASTE DE LOS FACTORES INFLUYENTES	86
BIBLIOGRAFIA	95
CIBERGRAFIA.....	98
ANEXOS	99

0 DISEÑO DEL TRABAJO

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Rafael del Castillo y Cía. S.A. es una empresa fundada en Cartagena de Indias (Colombia) en el año 1861, inicialmente como una casa comercial. De acuerdo a la investigación de María Teresa Ripoll de Lemaitre que reposa en el Banco de la República titulada *Las Redes Familiares y el comercio en Cartagena: el Caso de Rafael del Castillo & CIA S.A.*, en 1939, motivados principalmente por la ventaja comparativa que el clima económico del país le brindaba al puerto, por el ambiente favorable para la expansión industrial, Rafael del Castillo & Co. fundó un molino de trigo en este periodo, siendo el primer molino de la compañía, el cual tenía una capacidad de producción de 10 ton/día, permaneció en esta actividad creciendo cada vez más, especializándose, tecnificando su proceso productivo, y mejorando su tecnología, hasta hoy día en que cuenta con un moderno molino Bühler de 180 ton/día, el cual con su altísima tecnología de punta y la excelente mano de obra calificada, le permite elaborar y ofrecer al mercado productos y subproductos con la más alta calidad.¹

La empresa cuenta con un laboratorio de control de calidad y un centro de entrenamiento al servicio de la industria panificadora para capacitar a los panaderos y desarrollar nuevas formulas.²

En el año 2006 ocurrieron dos acontecimientos importantes para la empresa Rafael del Castillo & Cía. S.A., por un lado absorbió a uno de sus competidores, la Compañía Harinera Industrial que se encontraba ubicada en el barrio Manga, y de otro lado la empresa Seaboard (inversionistas extranjeros) adquirió el 40% de de sus

¹<http://www.3castillos.com/historia.htm>

² <http://www.3castillos.com/index1.htm>

acciones, lo que le significó una nueva filosofía organizacional y ajustes en los procedimientos administrativos y operativos, y la inclusión de empleados nuevos, permitiendo el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo, con el firme propósito de seguir siendo una empresa comprometida con su actividad productora y comercializadora de harina de trigo y otros subproductos del trigo, de muy buena calidad y con excelentes ventajas competitivas, que le permitieran ampliar el portafolio de productos en el mercado nacional e internacional.³

Actualmente Rafael del Castillo & Cía. S.A. cubre las ciudades principales e intermedias de la Costa Atlántica (Cartagena, Barranquilla, San Andrés y Providencia, Montería, y Valledupar), y del interior del País (Cúcuta, Ocaña, Cali, Medellín y Bogotá), también ha expandido su mercado al Caribe (Aruba, Curasao, Panamá y Venezuela), donde también se puede encontrar sus productos.

Dentro del mercado Rafael del Castillo & Cía. S.A. tiene dos tipos de clientes: Canal distribuidor, siendo estos distribuidores, almacenes de cadena, tiendas mayoristas, tiendas minoristas, y graneros; y consumidores directos, siendo estos las panaderías, restaurantes, reposterías, pizzerías, fabricantes de pastas, fabricantes de congelados, y fabricantes de concentrados.⁴

Su línea de productos abarca una amplia gama de harinas especiales para todo tipo de producto de panadería, repostería, pizzería y congelados, con once variedades especiales como son: Harina 3 Castillos Integral, Harina 3 Castillos para Panificación, Harina de Trigo La Heroica, Harina de Trigo Ultra, Harina de Trigo Elite, Harina de Trigo Ultraponqué, Harina de Trigo Blancanieves, Harina de Trigo Pizzarina, Salvado Especial para Panificación, Salvado de Trigo Industrial, y Harina de Tercera; en diferentes presentaciones.⁵

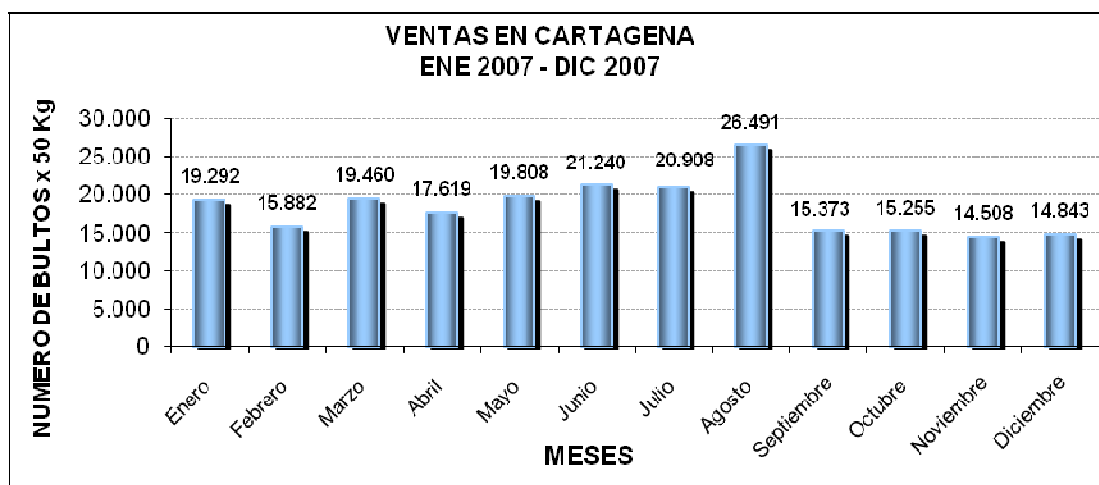
³ Información suministrada por el Departamento Comercial de Rafael de Castillo & Cía. S.A.

⁴ *Ibíd.*

⁵ Estos son los productos según la lista de precios por productos vigente desde 26 de Noviembre de 2008.

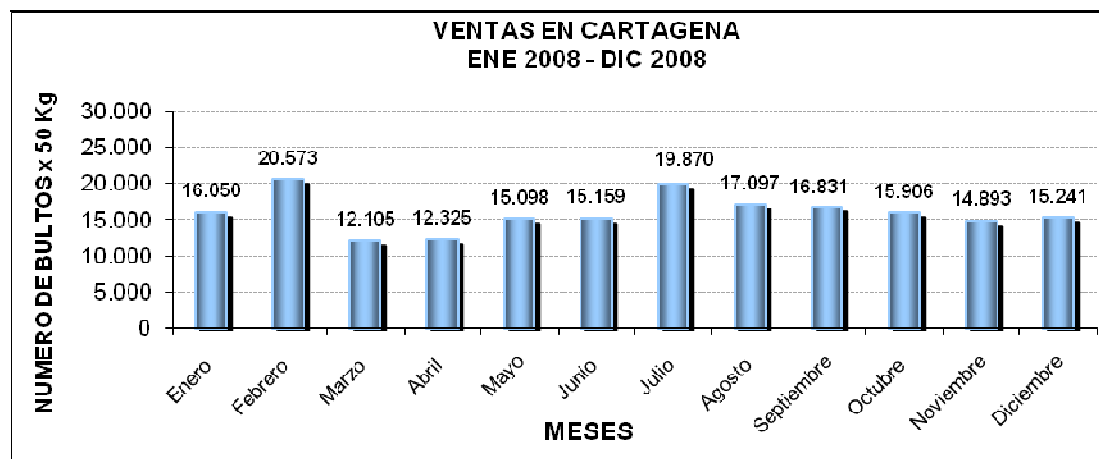
A partir del mes de Septiembre de 2007, el área comercial de Rafael del Castillo & Cía. S.A. reportó una acentuada disminución de las ventas de sus productos (Grafico 1); situación que se ha mantenido en promedio constante hasta Diciembre del año 2008, con picos en los meses de Febrero y Julio de 2008 (Gráfico 2), pero sin lograr las cifras obtenidas en periodos anteriores, hasta Agosto del año 2007.

Grafico 1. Ventas en Cartagena año 2007.⁶



Fuente: Departamento Comercial de Rafael del Castillo y Cía. S.A.

Grafico 2. Ventas en Cartagena año 2008.⁷



Fuente: Departamento Comercial de Rafael del Castillo y Cía. S.A.

⁶ Grafico suministrado por el Departamento Comercial de Rafael del Castillo & Cía. S.A.

⁷ Grafico suministrado por el Departamento Comercial de Rafael del Castillo & Cía. S.A.

Luego de los cambios que se implementaron en la compañía, en cuanto a la ampliación del mercado, mejoras en el proceso de producción, y mejoras administrativas, se asumía que las ventas tendrían un comportamiento creciente producto de un incremento en la demanda, lo cual no ocurrió llevándonos al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que determinan la demanda de harina de trigo en la ciudad de Cartagena de Indias?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General. Analizar cuáles son los factores determinantes de la demanda de harina de trigo en la ciudad de Cartagena de Indias y relacionarlos con el comportamiento de la empresa Rafael del Castillo & Cía. S.A.

0.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el desarrollo de la actividad productiva y comercial de la empresa Rafael Del Castillo & Cía. S.A. durante los años 2006 al 2009.
- Clasificar los diferentes tipos de consumidores de harina de trigo en Cartagena de Indias según el tipo de producto, frecuencia de compra, y cantidad de producto adquirido.
- Identificar los diferentes factores que influyen en las decisiones de compra de Harina de Trigo por parte de los diferentes consumidores en la ciudad de Cartagena de Indias.
- Contrastar los factores que influyen en las decisiones de compra de harina de trigo en la ciudad de Cartagena de Indias con el desarrollo de las actividades de la empresa Rafael del Castillo & Cía. S.A.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Las cantidades Demandas de un bien o servicio se definen como el número de unidades de éstos que los consumidores están en capacidad y disponibilidad de adquirir dadas unas situaciones determinadas tales como el precio de éstos, el poder adquisitivo del consumidor, sus gustos y preferencias, el precio de productos sustitutos y/o complementarios, y sus expectativas.⁸

Los productores deben dar respuesta a los requerimientos de los consumidores y dichas respuestas deben estar sustentadas suficientemente en teorías que les permitan realizar los análisis correspondientes, para el caso de la presente investigación, es necesario conocer por parte de la empresa Rafael del Castillo & Cía. S.A., cuáles son los factores que determinan la demanda de harina de trigo en la ciudad de Cartagena de Indias, para así adaptar sus estrategias para satisfacer adecuadamente esta demanda.

La investigación, además, será un insumo para el sector puesto que quienes accedan a ella podrán conocer de primera mano información relevante para sus actividades, los resultados serán fruto de la aplicación de una metodología adecuada que relacionará la teoría con la práctica.

0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Revisando que estudios se han realizado anteriormente que tengan relación con el tema a tratar, se pueden relacionar los siguientes:

En el año 2004 las Ingenieras Vanessa Molina Bohórquez y María De Jesús Medrano Alemán, realizaron un trabajo titulado *Medición y Análisis Del Nivel De Satisfacción De Los Clientes De Rafael Del Castillo Y CIA. S.A.*, en donde se realizó

⁸ Gregory Mankiw, Principios de Economía, Capitulo 4

un diagnóstico del sistema de organización interna, en el cual se evaluaron los siguientes elementos: soporte físico, personas en contacto, y el servicio que ofrece el sistema de organización interna de la empresa, además; se evaluó la planta de producción y se tuvo contacto con todo el personal para identificar las debilidades y fortaleza que puedan afectar el posicionamiento de la empresa.

Se realizó un análisis general para elaborar un plan estratégico y recomendaciones para toma de decisiones, que mejoren el servicio y la calidad de los productos, para llegar a una participación plena en el mercado de Cartagena

En el año 2005 Regina Beatriz Salvador Franceschi realizó una investigación titulada *Diagnostico De La Relación Fabricante – Intermediario Para Consumidores Finales En El Subsector De Harina De Trigo En La Ciudad De Cartagena: El Caso De Rafael Del Castillo Y CIA S.A.*, en donde se revisaron aspectos como el poder de fijación de precios sugeridos al público, poder de negociación para ajustar los márgenes de rentabilidad, negociación de los márgenes escalonados sujetos a incremento en venta, actividades de apoyo en la gestión comercial del intermediario, y atención y compensación por quejas defectos o reclamos.

En el año 2007 Julio Miguel Gutiérrez Castañeda realizó un trabajo titulado *Análisis De Los Resultado Básicos A Nivel De Los Ingresos De Una Fusión, Caso: Rafael Del Castillo Y CIA. S.A. y La Compañía Harinera Industrial De Cartagena*. Se analizaron los datos contables de cada una de las empresas antes de la fusión, y los resultados de los volúmenes de ventas después de la fusión con el volumen de venta proyectada de Enero a Diciembre de 2006, con el fin de entregar a los interesados el estudio final con sus respectivas recomendaciones.

En el año 2008 La empresa Guido Ulloa & Asociados E.U. , realizó un *Diagnostico Y Análisis Sobre El Comportamiento De La Compra De Harina De Trigo Por Parte De Los Clientes De Rafael Del Castillo & Cía. S.A. en La Ciudad De Cartagena En El 1er*

Semestre Del Año 2008, en donde se recolectaron indicadores cuantitativos de los clientes como: Top of mind, marcas que generalmente compran, criterio para definir cantidad de compra, medio que utiliza para realizar pedidos, criterio para elegir proveedores, características que prefieren lo compradores en la harina de trigo, posibles sustitutos de la harina de trigo, percepción compra en los últimos 6 meses, percepción de venta en los últimos 6 meses, afección y métodos compensatorios por el alza de precio de la harina de trigo, marcas de harinas de trigo especiales que adquieren, medios auditivos, visuales e impresos que mas atienden.

0.5 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

0.5.1 Tipo de investigación. Para la presente investigación se utilizara el método descriptivo, el cual permitirá recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, y generalizar los resultados de las observaciones obtenidas. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

0.5.2 Etapas. La presente investigación prevé las siguientes etapas:

- Revisión bibliográfica y de antecedentes sobre el tema de investigación.
- Clasificación y análisis del material bibliográfico
- Recolección y análisis de información de fuentes primarias y secundarias.
- Redacción del documento final.
- Presentación y Sustentación de los resultados de la investigación.

0.5.3 Técnicas de recolección de información

- **Fuentes primarias:** La entrevista, la observación y la encuesta. La primera permite explorar describir y explicar los hechos del problema de investigación, la segunda se asume que es una observación directa y participante, y la tercera permite tener una información estadística de una parte representativa de la población.

- **Fuentes secundarias:** Libros, enciclopedias, revistas, prensa, páginas web.

0.5.4 Población y muestra. Se estudiarán dos poblaciones al mismo tiempo: el *Mercado Real* consumidor de la harinera Rafael del Castillo & Cía. S.A. en Cartagena de Indias, y esta misma empresa como productora de harina de trigo.

Dentro del universo consumidor de los clientes de Rafael del Castillo & Cía. S.A. de Cartagena, conformado por 716 elementos, se tomará una muestra mediante una técnica estadística de muestreo probabilístico, para conservar igualdad de probabilidades en cada uno de los elementos de la población a ser encuestados. Dentro del universo productor se tomará la población del departamento de ventas de Cartagena de Indias.

0.5.5 Técnica estadística de muestreo. Para hallar la muestra debemos utilizar la fórmula adecuada dependiendo del tipo de población. En este caso la población es finita debido a que conocemos el tamaño de la población por lo tanto utilizamos la siguiente fórmula:

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

Donde n es el tamaño de la muestra, Z es el nivel de confianza, p y q son las probabilidades a favor y en contra, d es el error de estimación y N la población del mercado objetivo, en este caso, los clientes de Rafael del Castillos & Cía., S.A. en Cartagena de Indias.

Desarrollo:

$N =$ Población 716

$Z_a^2 =$ 1,65 para una seguridad de 95%

$p = 0,05$ proporción esperada

$q = (1-p) = 0,95$

$d^2 = 0,05$ precisión deseada

Reemplazo en la formula:

$$n = \frac{716 * 1,65^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (716 - 1) + 1,65^2 * 0,05 * 0,95} = 48,31$$

El resultado de la muestra es 48,31 elementos pero decidimos aproximar a 50.

Para escoger la muestra se utilizará el Muestreo estratificado por asignación proporcional, y Muestreo sistemático. En el primer caso se tendrá en cuenta tres grupos de acuerdo a los dos tipos de clientes, categorizados por la empresa en su base de datos: Grande, Mediano, y Pequeño; calculando el porcentaje de participación de cada uno dentro de la población, y se escogerá la misma proporción de elementos de cada grupo para la muestra. Para la segunda técnica se hallará la constante: $k = N/n$, donde "N" es el tamaño del Universo y "n" es el tamaño de la muestra, estableciendo intervalos regulares, tomando como primer elemento $A \leq k$, nuestro segundo elemento sería $A+k$, el tercero sería $A + 2k$, y así continuamente hasta llegar a $A + (n-1)k$.

La población está conformada así,

Cientes Grandes N_g	26
Cientes Medianos N_m	28
Cientes Pequeños N_p	662
Total	716

Se calcula la participación " α " de cada grupo:

$$\alpha G = \text{Población grande/Total población} = 26 / 716 = 3,63\%$$

$$\alpha M = \text{Población mediano/Total población} = 28 / 716 = 3,91\%$$

$$\alpha P = \text{Población pequeño/Total población} = 662 / 716 = 92,46\%$$

La participación hallada nos permite determinar cuántos elementos debemos estudiar en cada grupo:

$$n_1 = N_g \times \alpha G = 26 \times 3,63\% = 1,816 \approx 2 \text{ elementos}$$

$$n_2 = N_m \times \alpha M = 28 \times 3,91\% = 1,955 \approx 2 \text{ elementos}$$

$$n_3 = N_p \times \alpha P = 662 \times 92,46\% = 46,229 \approx 46 \text{ elementos}$$

Y finalmente hallamos el rango para escoger los elementos:

$$R1 = N_g / (N_g \times \alpha G) = 26 / 1,816 = 14,32 \approx 14$$

$$R2 = N_m / (N_m \times \alpha M) = 28 / 1,955 = 14,32 \approx 14$$

$$R3 = N_p / (N_p \times \alpha P) = 662 / 46,229 = 14,32 \approx 14$$

De los cálculos anteriores obtenemos el siguiente cuadro:

Clientes	N	α	n	R
Categoría Grande	26	3,63%	2	14,32
Categoría Mediano	28	3,91%	2	14,32
Categoría Pequeño	662	92,46%	46	14,32
TOTALES	716	100%	50	

De los 50 elementos encuestados, 18 pertenecen a la categoría Distribuidor (Minoristas, Mayoristas, Almacenes de cadena) y 32 a la categoría Procesador (panaderías, reposterías, pizzerías, restaurantes, negocios de congelados, industria), lo cual se toma en cuenta al procesar el resultado de la investigación. (Anexo B)

0.5.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información. El cuestionario que se elaborará, se aplicará a la población compradora en busca de las variables requeridas para el desarrollo del proyecto de investigación. Para analizar el resultado se realizará un análisis estadístico de las respuestas a los cuestionarios.

0.5.7 Diseño de encuesta. Se elaborará un cuestionario estructurado, con algunas preguntas abiertas, y variables explicativas bien definidas (Anexo B).

0.6 LOGROS ESPERADOS

Contribuir con información interpretativa a la empresa Rafael del Castillo & Cía. S.A para la toma de decisiones y la adaptación de sus políticas, filosofías y estrategias de venta y de mercadeo, en relación al comportamiento de demanda de harina de trigo en Cartagena de Indias.

Aportar a la Universidad Tecnológica de Bolívar una investigación que pueda ser consultada por cualquier ente interesado en el tema.

Esta investigación será tomada como herramienta útil para la industria harinera.

0.7 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

- **Recursos humanos**

Ana Victoria Esquivia Maldonado - Investigadora

David Schmalbach Buelvas - Investigador

Julio Cesar Sánchez Sánchez - Asesor

- Presupuesto

RUBROS	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
TRANSPORTE		
Buses	28.600	200.200
Taxis	42.900	300.300
COPIADO Y TRANSCRIPCIÓN		
Fotocopias	4.300	30.100
Transcripciones de anteproyecto, correcciones e informe final del trabajo.	11.500	80.500
GASTOS DE UTILERIA		
Carpetas	3.000	21.000
Empastado	3.000	21.000
Hojas (resma carta)	3.200	22.400
Cartuchos de tinta impresora	21.500	150.500
Memoria USB		50.400
CD	800	5.600
GASTOS VARIOS		
Refrigerios	36.000	252.000
Llamadas	43.000	301.000
Ayudantes trabajo de campo	64.300	450.100
Imprevistos	14.300	100.100
Internet	25.800	180.600
TOTAL	309.400	2.165.800

0.8 PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES REALIZADAS	Semanas																															
	Agosto 2009				Septiembre 2009				Octubre 2009				Noviembre 2009				Diciembre 2009				Enero 2010				Febrero 2010							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Revisión Bibliográfica	■	■																														
Revisión de antecedentes sobre el tema de investigación			■	■																												
Clasificación y análisis del material bibliográfico					■	■																										
Redacción y presentación de propuesta de investigación							■	■																								
Elaboración instrumentos de recolección de información									■	■	■																					
Aplicación instrumentos de recolección de información											■	■	■	■																		
Análisis e interpretación de información primaria y secundaria													■	■	■	■																
Redacción del documento final																	■	■	■	■												
Revisión del documento final																							■	■								
Impresión del documento final																															■	

1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 LA COMPAÑÍA

1.1.1 Misión: Lograr la satisfacción y el desarrollo de nuestros clientes a través de la elaboración y oferta de productos de alta calidad y asistencia técnica permanente.⁹

1.1.2 Visión: Ser la alternativa de negocios más atractiva para nuestros clientes mediante el ejercicio de un liderazgo tecnológico y de innovación, con responsabilidad social y empresarial y valorando nuestro capital humano como factor generador de éxito en nuestra oferta de negocio.¹⁰

1.1.3 Políticas de Calidad: Elaborar y comercializar productos y subproductos de la molienda de trigos de alta calidad, ofreciendo una variada gama de marcas de uso específico e implementando una estrategia de cooperación enfocada a desarrollar nuestros clientes, satisfaciendo consistentemente sus requisitos y buscando superar sus expectativas. Para ello mantenemos un sistema de calidad, basado en el compromiso del personal en relación a su labor individual que aporte al máximo en el cumplimiento de las normas legales vigentes y asegure la mejora continua en procesos, productos y servicios que generen valor agregado, dentro de un clima organizacional favorable que repercuta en el bienestar de accionistas, colaboradores y la comunidad.¹¹

1.1.4 Catalogo de servicios. Rafael Del Castillo y Cía. S.A., preocupado por la total satisfacción de los clientes y por superar sus expectativas no sólo del producto sino del servicio que brinda, ofrece soluciones integrales garantizando relaciones de

⁹ <http://www.3castillos.com/es/la-compania.htm>

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

confianza y respeto. Las áreas que cubre el portafolio de servicios de asesoría integral, como acompañamiento a sus clientes son:¹²

1.1.5 Asesorías Técnicas: La Compañía entiende que cada horneada es única y en ocasiones los clientes pueden tener preguntas que requieren ayuda de un experto.¹³

Los productos de Rafael Del Castillo & Cía. S.A. son hechos por un equipo experto que está disponible para asistir las preguntas. La respuesta se encuentra tan sólo comunicándose desde cualquier parte del país a la línea de servicio al cliente 01 800 51 83 33. Al momento de llamar, se debe tener a la mano la siguiente información: nombre del cliente, nombre del negocio, número telefónico y la mejor hora en la que se le podrá devolver llamada, el producto acerca del cual está llamando, incluyendo el nombre, lote de producción y fecha de vencimiento del producto (esta información está disponible en la bolsa del producto). Se recomienda conservar una muestra del producto y el empaque, una descripción de su proceso productivo y la descripción detallada del problema y/o inquietud.¹⁴ El equipo de asesores está dispuesto a apoyar en tópicos específicos como:

- Asesoría personalizada buscando proveer una utilización efectiva de la harina según las estrategias comerciales de cada cliente.
- Óptima utilización de las harinas.
- Asistencia en el desarrollo de nuevos productos del cliente.
- Estimación de Costos de producción.
- Sugerencias para mejoras de los procesos productivos.
- Suministro continuo de la información de las últimas tendencias en el sector de panaderías.¹⁵

¹² <http://www.3castillos.com/es/servicios.htm>

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ <http://www.3castillos.com/es/servicios.htm>

1.1.6 Escuela Taller: La Escuela Taller de Panadería, Repostería y Culinaria '3 Castillos', busca aportar a la profesionalización de la actividad gastronómica, con la finalidad de ofrecer una rápida pero eficiente salida laboral a sus estudiantes, brindando soluciones al problema de desempleo que vive el país. Comprometidos con su futuro laboral, su objetivo es formar personas con habilidades en producción y conducción del negocio gastronómico, comprometidas con la excelencia profesional y fortaleciendo su perfil técnico, brindando las bases y herramientas necesarias que les permitan construir una sólida carrera en gastronomía.¹⁶ Los cursos que ofrecen son:¹⁷

- Taller de Panadería
- Taller de Panadería Avanzada
- Taller de Especialidades Panaderas
- Taller de Pastelería
- Taller de Pastelería Avanzada
- Pastelería Profesional
- Taller de Postres de Restaurante
- Taller de Pizzas y Empanadas
- Control de Costos
- Higiene y Seguridad Alimenticia
- Nivelación
- Producción
- Administración
- Contabilidad y Finanzas
- Mercadeo

1.1.7 Cursos Virtuales: Rafael del Castillo y Cía. S.A., mediante su servicio de interacción online, ofrece a sus clientes los siguientes cursos básicos:¹⁸

¹⁶ *Ibíd.*

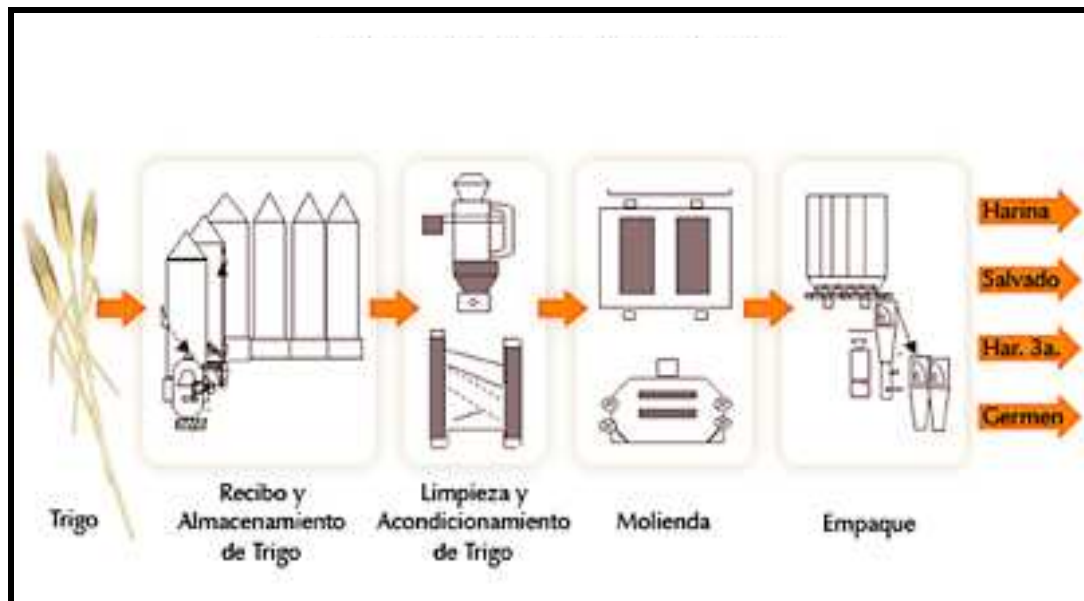
¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ <http://www.3castillos.com/es/online.htm>

- Panadería
- Pastelería artesanal
- Secretos de la cocina Italiana
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo

1.1.8 Tecnología y proceso de producción. Las harinas y subproductos son elaborados con equipos de molienda de última generación marca BUHLER, al igual que el diagrama de proceso; lo cual garantiza la obtención de harinas de alta calidad, que cumplen con los requisitos de los clientes.¹⁹

Figura 1. Diagrama Proceso de Producción Rafael Del Castillo & Cía.



Fuente: <http://www.3castillos.com/es/tecnologia.htm>

1.1.9 Cubrimiento del mercado.

A) A nivel nacional. Rafael Del Castillo y Cía. cubre tanto ciudades principales como intermedias del país así:²⁰

¹⁹ <http://www.3castillos.com/es/tecnologia.htm>

²⁰ <http://www.3castillos.com/es/cubrimiento.htm>

Cartagena
Barranquilla
Cúcuta
Medellín
Montería
Riohacha
Santa Marta
Sincelejo
Valledupar
Bogotá
Bucaramanga
Aguachica
Apartadó
Arjona
Carepa
Corozal
Curumaní
El Dificil
Envigado
Fonseca
Galapa
Galeras
Guaranda
Providencia
Itagüí
Lorica
Luruaco

Magangué
Mahates
Maicao
Malagana
Malambo
María La Baja
Mompós
Montelíbano
Necoclí
Ocaña
Pailitas
Pasacaballos
Planeta Rica
Plato
Puerto Berrío
Puerto Colombia
Rionegro
Sabanalarga
Sahagún
San Andrés Islas
San Antero
San Cayetano
San Gil
San Jacinto
San Juan N.
San Marcos
San Onofre

San Pedro
San Pelayo
Santa Catalina
Sincé
Soledad
Tolú
Tuchín
Turbaco
Turbo
Zambrano
Bayunca
Bello
Bosconia
Carmen de Bolívar
Caucasia
Cereté
Chigorodó
Chinú
Ciénaga
Clemencia
Codazzi
Coveñas
San Pedro
Santa Rosa
Villanueva

B) A nivel internacional.²¹ En el mercado internacional la compañía tiene presencia en el Caribe, en Aruba, en Curazao y en Panamá.

²¹ <http://www.3castillos.com/es/cubrimiento.htm>

1.2 LA HISTORIA

Debido a la consolidación de la industria harinera en Colombia, en el año 1970 existían 120 molinos en el país, pero este número se ha ido reduciendo hasta el punto en que hoy día solo existen 28 molinos en el país, esto se debe a que los molinos más grandes han absorbido a los más pequeños, y otros molinos se han acabado por su falta de competitividad en los costos del trigo y del flete de la harina.

Hasta el año 1996 existían 4 molinos en Cartagena; en el año 97, Harinera Murra cesó sus actividades y en el año 2001 se acabó el molino Flor del Campo, quedando a partir del año 2002 solo dos molinos, Compañía Harinera Industrial y Rafael Del Castillo & Cía. S.A., en la ciudad.

En el año 1997 la familia Guarín de Bucaramanga compró un molino de Barranquilla, Molinos del Atlántico S. A., siendo uno de los grandes de la costa y del país, ocupando el 3er lugar entre los molineros de Colombia; además, era socio de un molino en Bogotá y otro en Bucaramanga, constituyéndose así como la competencia más fuerte de Rafael Del Castillo & Cía. S.A. en harina de pan.

Se avecinaba otra competencia, la familia Solarte, quienes iniciaron en la industria desde 1962, y tenían intenciones de adquirir un molino en Barranquilla, en ese momento ya tenía 5 molinos en Colombia, en las ciudades Guaitarilla, Nariño, Pasto, Cali, Bogotá. Además, tienen otros negocios como la producción y venta de huevos y cerdos. Entonces, se percibió como una fuerte amenaza para el entorno de los molinos en la costa.

Ramón Del Castillo Restrepo y Jairo Vélez De la Espriella desde el año 1998 venían percibiendo que esos dos molinos iban a ser muy agresivos en sus estrategias de venta en el mercado. Sus dueños eran poderosamente fuertes en la parte financiera. A nivel de la costa se empezó a incrementar la competencia, y en respuesta a esto Compañía Harinera Industrial y Rafael Del Castillo & Cía. S.A. hicieron un primer

intento de fusión con dos firmas de Barranquilla; en 1998 cuatro molinos de Cartagena hicieron un segundo intento de fusión. Luego en el año 1999 Compañía Harinera Industrial y Rafael Del Castillo & Cía. S.A., contrataron una firma en Cartagena, para que hiciera un estudio preliminar de fusión, el cual se enmarcó principalmente en el sentido de buscar ahorros, pero el resultado arrojó unas cifras que no mostraron los valores agregados que se esperaban, por lo tanto se consideró que la fusión no era rentable y se abstuvieron de la misma.

En el año 2000, contrataron a la empresa Inberlink de Bogotá, que es una firma con una trayectoria muy importante, y también, en esta ocasión, el estudio se enfocó en obtener ahorro en los costos. No se analizó, en esa oportunidad, que la Compañía Harinera Industrial, produciendo harinas especiales, y Rafael Del Castillo & Cía., con una marca muy fuerte y reconocida en harina de pan, podían constituir una muy fuerte sinergia, y por ende, no se llegaron a detectar los posibles beneficios de la misma mediante estos estudios. Aunque en ese momento llevaban entre 60 y 70 años en la industria molinera, no se atrevieron a dar el paso de fusión debido al resultado de los ahorros, los cuales no fueron sustanciales.

Tiempo después, en el año 2001, la firma Vertek Resources dirigida por Rafael Torres, quien fue consultor de Compañía Harinera Industrial en el año 1998, realizó otro estudio para esta Compañía, el cual se enfocó en fortalecer la rentabilidad del negocio; entonces, contrataron a la empresa Guido Ulloa & Asociados, asesores en publicidad, mercadeo y comunicación, para que les ayudara a fortalecer los nombres de las marcas de las harinas especiales.

En el 2001 estas dos compañías hicieron un nuevo intento de fusión, y en los estudios que se realizaron se vieron unos ahorros, pero no significativos.

Para poder salir de la competencia dura donde se encuentran los demás molinos de pan, Compañía Harinera Industrial siguió trabajando en la creación de valor, por

medio de la diferenciación con las harinas especiales, segmentando el mercado, obteniendo como resultado menor volumen de venta, debido a que las harinas especiales tienen mayor precio, pero generan mayor rentabilidad, tanto a la compañía como a el cliente. A partir del año 2005, esta Compañía inició la competencia con harinas especiales, lanzando las marcas: Elite, Ultra, entre otras. Esto fue uno de los determinantes para que Rafael Del Castillo & Cía. S.A. retomara el tema de la fusión con Compañía Harinera Industrial.

En el segundo semestre del año 2006 la familia Solarte, finalmente montó el molino más grande de Colombia, como se había previsto, en la ciudad de Barranquilla, Molinos Apolo S.A., lo que significó una gran amenaza para los demás molinos de la región.

En el año 2006 se fusionan Compañía Harinera Industrial S.A. y Rafael Del Castillo & Cía. S.A., manteniendo el nombre del último mencionado. Con esta fusión se adquirió capital de trabajo, se aumentó la capacidad instalada.

En ese mismo año, la Comunicadora Social Martha Hernández, a través de la empresa la empresa RH Consultores, de Bogotá, hizo un Free Press a raíz de la fusión, escribió un artículo²² para la revista Dinero.

Cuando estas empresas se fusionaron la visión corporativa cambio, debido a que ahora contaban con liquidez para hacer muchas cosas invertir en proyectos y negociar en activos y volverse más productivos.

Un gesto muy representativo en esta fusión fue cuando Ramón Del Castillo Restrepo salió de la gerencia después de 31 años de mucha experiencia en el negocio, propuso como gerente a Jairo Vélez De la Espriella, quien venía de la gerencia de Compañía Harinera Industrial, y Jairo Vélez a su vez propuso a Ramón Del Castillo

como presidente de la Junta Directiva. A raíz de la fusión de las dos empresas, quedó la familia Del Castillo con el 70% de las acciones y la familia Vélez de La Espriella con el 30% de las acciones.

Las dos compañías antes de la fusión se consideraban competencia lejana, pero aun así eran competencia, y cuando se unieron, encontraron mucha similitud en la forma como manejaban o administraban sus negocios, de manera conservadora, sin correr grandes riesgos, *“reflejándose actualmente en un gran entendimiento entre ambas familias, donde existe una constante búsqueda por estar de acuerdo en la toma de decisiones, donde el conocimiento y la experiencia de Ramón del Castillo sobre la industria de la harina de trigo complementa y fortalece mis conocimientos”* expresa Jairo Vélez de la Espriella.

1.3 UN ASOCIADO MULTINACIONAL

Con la fusión de las dos compañías venía un nuevo propósito conjunto para Rafael del Castillo & Cía. S.A., en cuanto a convertirse en una empresa atractiva para la inversión extranjera; con lo que no contaban es que, al poco tiempo de la fusión, Seaboard Corporation manifestará su interés de adquirir un porcentaje de las acciones de la compañía.

Seaboard Corporation es una empresa única con una rica historia que data de hace más de 90 años. Esta empresa, fundada en el año 1918, además de ser una multinacional, mantiene múltiples negocios, y aunque ha evolucionado con el tiempo a través de adquisiciones, asociaciones y el crecimiento interno, sus raíces están en la agricultura de cereales y productos derivados; tiene unidades estratégicas de negocios, de venta de granos, que se complementan con la actividad de Rafael Del Castillo & Cía. de comprar granos.

²² Se amasó fusión en la Costa, Revista Dinero, Fecha: 10/11/2006 - Edición 266

Por un lado Seaboard les ofrecía unas sinergias y la Compañía le ofrecía a Seaboard otras. La primera ventaja que obtuvo Seaboard fue ser la primera empresa extranjera en invertir en el sector molinero de Colombia; ellos buscaban una empresa que fuera distinguida, respetada y con mucha trayectoria, y escogieron a Rafael Del Castillo & Cía. S.A. una de las empresas más antiguas de Colombia, con la certeza de que se iban a asociar con una empresa solida, distinguida, con un plan de negocio serio y una buena posición estrategica, como lo es la ciudad de Cartagena de Indias para este sector donde todo se importa.

Un factor importante es que actualmente Rafael Del Castillo & Cía. se establece como la primera fusión en la historia de Colombia donde dos compañías harineras de amplia trayectoria familiar se hacen socios, y primera vez en la historia de Colombia que una corporación extranjera invierte en un molino en este país.

Seaboard tiene 11 molinos en varios países de África, y 4 en América: 1 en Ecuador, 1 en Guyana, 1 en Haití, y 1 en Colombia. La asociación le ha brindado la oportunidad a la Compañía de mejorar sus procesos, valiéndose de los parámetros que Seaboard publica en su página Web, sobre sus 15 molinos asociados alrededor del mundo, donde Rafael Del Castillo & Cía. S.A. puede comparar su molino con los molinos de mayor productividad en el mundo. Esta técnica permite a los asociados analizar en qué posición se encuentran en cuanto al resto de los molinos y acceder a utilizar las buenas prácticas de las mejores empresas, lo que se conoce como *benchmarking*.

Esto significa una importante ventaja para Rafael Del Castillo & Cía. S.A, porque en otras ocasiones que realizaron benchmarking, fue mediante la comparación del desempeño del pan elaborado con la harina de la competencia, con respecto al desempeño del pan elaborado con una marca propia. Pero si se desea comparar la productividad por tonelada ó estudiar el proceso interno de producción, no pueden obtener esa información, debido a que cada empresa es recelosa con eso, y la

superintendencia de sociedades solo presenta los balances financieros de las empresas.

Esta publicación de indicadores se hace semestralmente. La Compañía participó por primera vez en el 2do semestre del 2008, dentro de este ranking, donde se registran las variables operacionales más importantes, como son la extracción de productividad del molino, horas utilizadas hombre por tonelada molida, como el rendimiento de sus molinos, la mano de obra de la molienda, y otra serie de indicadores, que son en total aproximadamente 10, en donde, Rafael del Castillo & Cía. S.A. obtuvo muy buenos resultados en algunos y en otros debía mejorar. La Compañía ha estado trabajando estratégicamente para mejorar aquellas variables críticas del negocio. La segunda publicación corresponde al periodo de Enero a Junio de 2009.

Seaboard le da una perspectiva a la Compañía que, de darse la oportunidad, si la Compañía quisiera incursionar en un negocio diferente a la molinería, o incursionar en un modelo de negocio que podría ser complementario a éste, lo permite, porque Seaboard tiene aproximadamente 10 líneas de negocios diferentes, entre los cuales tienen cría de cerdos, y plantas de concentrados (a estas plantas, por ejemplo, Rafael Del Castillo & Cía. S.A. les vende Salvado), y están en otros negocios donde en un futuro Rafael Del Castillo & Cía. S.A. podría ser accionista o socio de las iniciativas empresariales que ellos quieran montar en Colombia.

“Seaboard definitivamente quiere crecer aquí en Colombia... Todo el proceso que hemos pasado, durante el gobierno del presidente Uribe, desde el año 2001 hasta el año 2009, ha permitido proyectar a nivel internacional que el país va mejorando notablemente, en cuanto al problema con la guerrilla, lo cual está quedando atrás, y eso ofrece un nivel importante de seguridad y confianza a los inversionistas extranjeros, de que su dinero estará muy bien representado aquí en Colombia. Entonces, eso nos abre puertas para muchas cosas como, en nuestro caso, el tener

un socio mucho más grande que nosotros, que está en 30 países del mundo, que ha recorrido experiencia de otros negocios en diferentes países, y sacando ventaja de las dificultades”; dice Jairo Vélez de la Espriella.

1.4 CAMBIOS A PARTIR DE LA FUSIÓN Y ASOCIACIÓN INTERNACIONAL

1.4.1 Desarrollo Financiero. A partir de la fecha de fusión con Seaboard, hubo algunos cambios importantes: la empresa quedó fortalecida financieramente, porque se capitalizó; los dos molinos antes de la fusión venían con algunas deudas, y con un capital de trabajo limitado que no les permitía sino hacer, con mucha dificultad, los proyectos de innovación o de mejoras para aumentar la productividad, *“Cada vez se requiere ser más competitivo, donde las empresas más fortalecidas con mejores planes de negocios, son las que están sobreviviendo”*, dice Jairo Vélez de la Espriella. Con la entrada de Seaboard, la empresa tiene más músculo financiero, que les permitirá acometer proyectos, para crecer en capacidad y poder seguir vendiendo en otras partes de Colombia.

1.4.2 Desarrollo de Responsabilidad Social. A partir de la fusión con Compañía Harinera Industrial y de la asociación con Seaboard, Rafael Del Castillo & Cía. S.A. han desarrollado Responsabilidad Social Empresarial. La empresa ya venía aportando a la iglesia, y algunos asilos, pero en el 2008, contando con la estabilización de todas las áreas de la empresa tras la fusión, contrataron a una persona para que se encargara de planificar, desarrollar y gestionar esta labor. A partir de lo anterior, la Compañía inicia varios proyectos, como la adopción de una escuela pública.

En un estudio demográfico, la Compañía encontró en un estudio demográfico de la ciudad que existen 78 escuelas públicas, donde muchos de los niños llegan a la escuela sin desayunar, y en consecuencia tienen unos rendimientos muy débiles. Por otra parte, estos colegios requieren profesores más capacitados, más computadores, libros, entre otros recursos que permitan una mejor enseñanza. Entonces cuando la

empresa implementó el ISO 9000, se alió a otras entidades para adoptar una escuela pública donde habían 2300 estudiantes, que venían con un promedio bajo en el resultado de las pruebas del ICFES²³, y ahora el resultado está en un nivel superior. La escuela se llama Fe y Alegría Las Gaviotas.

La Compañía le brinda a esta escuela gestión de conocimiento. Cierta personal de la empresa se reúne con los docentes y les brindan una tutoría en Sistemas de Gestión de Calidad para la educación, dirigido por la persona que implantó el sistema de gestión en la Compañía, y ahora colabora con la implantación en la escuela. Además, invitaron a otra persona para que ayudara a auditar todos los procesos. Con esto, en el año 2008 empezaron a construir lo que el programa exige. En el año 2009 lograron auditar *Conocimiento*, y la Compañía les construyó dos aulas, de 150 metros cada una, con un presupuesto de \$4.000.000 de pesos.

“Con la Responsabilidad Social Empresarial buscamos que no solo se invierta el dinero en la misma compañía, si no en mejora del entorno” dice Jairo Vélez de la Espriella. Esto ha hecho que las personas beneficiadas y sus familiares tengan un gran aprecio hacia Rafael Del Castillo & Cía. S.A., viéndola como un ente excepcional, lo cual puede ser una ventaja, porque esta percepción se refleja en la creación de valor.

En el año 2009, mientras se encontraba ayudando a iglesias, seminarios, asilos, fundaciones, y brindando capacitaciones a personas que quisieran ser microempresarios panaderos, la Compañía detectó que estaba ayudando mucho a personas del entorno exterior, mientras que dentro de la empresa, se encontraba personal operativo, del área de producción, que vivían con muchas insuficiencias y dificultades de diferentes índoles.

A raíz de esto la Compañía ha desarrollado unos planes:

²³ El Icfes, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, realiza un examen de estado a los estudiantes de último año de bachillerato del país, requerido para el ingreso a la educación superior.

- a) Crear un departamento de Bienestar Social. Se creó un departamento de Bienestar Social, para el cual contrataron una trabajadora social, que se encargara de estudiar los casos particulares, y determinar el tipo de recursos que se podían destinar para ayudar a los empleados y sus familias.
- b) Contratar un médico de planta. La Compañía contrató un médico de Coomeva, de medio tiempo, que puede remitir a especialistas. De esta forma, si un empleado se siente mal, no necesita ir a su casa, esperar sacar una cita médica, ni hacer filas incomodas, donde además pierden tiempo de trabajo, lo cual les afecta el ingreso mensual. Entonces el médico atiende a los empleados dentro de las instalaciones, y la Compañía también permite que lleven a su conyugue.
- c) Vacaciones recreativas. Un tercer plan que la Compañía creó fue a favor de los hijos de los empleados, aquellos menores de 14 años de edad. Con el objetivo que los niños conocieran donde trabaja su papá, en enero de 2009, la Compañía organizó vacaciones recreativas. Durante dos días se contrataron buses, como medio de transporte para que los niños fueran a trabajar con su papá a la empresa. En horas de la mañana se les mostró el funcionamiento del molino, y todo el proceso de la molienda; y al medio día los llevaron a un piscinazo en Turbaco. *“Muchos niños nos escribieron cartas donde nos agradecieron por las vacaciones, expresaron que la pasaron increíble, y nos dijeron qué parte fue la que más les gustó... Leyendo se me salieron las lagrimas”* Expresó Jairo Vélez de la Espriella.
- d) Capacitar al cónyuge de empleado. Un cuarto plan que la compañía ideó, es brindar cursos a las esposas de los empleados, para capacitar a cada una su talento predominante, por ejemplo: en Modistería, Peluquería, Manicure y Pedicure, etc.; la empresa contratará a una experta en orientación para determinar en qué se debe capacitar cada una, *“porque hay veces que a uno le gustaría hacer una determinada cosa, pero no se tiene el talento para ello”* dice

Jairo Vélez de la Espriella. La idea de capacitar a estas mujeres es para que trabajen, ya sea en alianza, por ejemplo, con Fundación Actuar por Bolívar, Fundación Industrial, entre otras fundaciones, ó trabajen desde su casa y, de esta forma, lleven ingresos a su hogar y contribuyan a mitigar la situación de endeudamiento que padecen a diario.

- e) Formación en valores. Rafael Del Castillo & Cía. Se encuentra haciendo conferencias para reforzar los valores intrafamiliares, con Profamilia, para que los empleados aprendan cómo tratar las situaciones en sus hogares y cómo atender a los hijos.
- f) Recreación dentro del molino. Con el fin de integrar al personal de todas las áreas, la Compañía ha programado la celebración de todas fechas especiales como el fin de año y los cumpleaños por mes; también han organizado jugar fútbol entre equipos por área, por ejemplo, equipo de mantenimiento contra equipo de producción, equipo de administración contra equipo comercial, etc., a nivel interno.
- g) Mejora de viviendas. La Compañía inició un nuevo programa, en el segundo semestre el año 2009, a fin de ayudar a los empleados que tienen techo de zinc, paredes de madera, y deficiencias de instalaciones hidráulico- sanitarias. *“La forma de ayudar a estas personas no es regalándoles el dinero, si no dárselo a manera de préstamo, y que estas familias aporten con su propio trabajo, donde la mano de obra serán ellos mismos”* expresa Jairo Vélez De la Espriella. Los directivos de Rafael Del Castillo & Cía. S.A. consideran que, tan solo con \$3.600.000 que invirtieron en todas estas acciones, han causado una gran impresión tanto en los empleados, como en sus familias, viéndose reflejado en un mejor ambiente laboral, y un sentido de pertenecía de la familia hacia la empresa, a tal magnitud que no tiene precio; y consideran que, aunque hubiera costado \$40.000.000 de pesos, los hubieran pagado, puesto que este valor no se compara con la satisfacción de estas personas y el impacto de los resultados. *“Muchas de*

las iniciativas son de gestión, de ganas de hacer las cosas, de aportar buenas ideas y desarrollar cosas positivas”, opina Jairo Vélez de la Espriella.

1.4.3 Estrategias. Una estrategia, que Rafael Del Castillo & Cía. S.A. encontró en la asociación con Seaboard, es que la Corporación tiene una línea de barcos, con fletes que la Compañía está utilizando para exportar a las Antillas, encontrando en este punto una ventaja, debido a que esto le permite encontrar un flete marítimo con mejores condiciones que cualquier otra empresa.

Seaboard posee una agencia corporativa en Kansas City, que tiene una oficina de Compras, una oficina de Ingeniería, una de Control de Calidad, y Rafael Del Castillo & Cía. S.A. puede recurrir a ellos, por ejemplo, si quiere comprar una maquina, por medio de esa agencia consiguen un mejor precio, debido a que ellos realizan la compra para todos los molinos. Esto es una muy buena estrategia de compras que aprovecha la Compañía a través de la asociación.

Otra estrategia es que, Rafael del Castillo & Cía. S.A. se encuentra a 100 metros del puerto de granos en Cartagena de Indias, y el ser importadores de la única materia prima que significa entre el 75% y el 80% del costo total de la harina de trigo, esto le brinda le brinda fortalezas a la empresa, en cuanto a tiempo y flete.

1.4.4 Cambios tecnológicos y ampliación en la capacidad de planta. Luego de la asociación con Seaboard se construyó una bodega de productos terminados con capacidad para 20.000 bultos de 50 kilos, además se adquirió una tecnología para mejorar el rendimiento y aumentar en 120 toneladas el volumen de molienda, y también se implementaron nuevos sistemas de control de inventarios. El molino actualmente está moliendo entre el 70% y el 90% de la capacidad instalada, dependiendo de la demanda del mercado, y ya están en un punto donde tienen que tomar la decisión de ampliar la capacidad instalada. La capacidad instalada del sector en Colombia está en 40%, y Rafael Del Castillo & Cía. S.A. está entre el 70%

y 90%, entonces el Gerente General considera que si quieren seguir creciendo de una manera tranquila, sólida y con mucho respaldo, deben mirar un plan de ampliación de la planta del molino.

A principios del año 2009, la Compañía contrató una firma que les hizo un estudio de factibilidad, donde se estudió la posibilidad de mantenerse a la Compañía por más tiempo en el lote actual, ubicado en el barrio Bosque, el cual se encuentra muy valorizado, hacia Mamonal que es el Sector Industrial de la ciudad de Cartagena de Indias, en una Zona Franca, y ya tomaron la decisión de quedarse en el lugar donde se encuentran desde hace años, y procedieron a evaluar la viabilidad de la ampliación de la capacidad instalada de los molinos que tienen actualmente, o si agregan un tercer edificio con un molino aparte.

El actual lote tiene 18.000 metros cuadrados, que son propiedad de la Compañía, y están concesionando 9.000 metros más; como mencionó al principio, la solidez financiera que tienen les permite acometer tranquilamente esa ampliación.

1.4.5 Novedades o modificaciones en líneas de productos. Dentro del plan estratégico de la fusión, la compañía consolidada estableció seguir incursionando en las harinas especiales, que aunque su producción es algo limitada, generan alta rentabilidad, y fortalece la fidelidad de los clientes.

En el año 2010 estarán lanzando una marca nueva de harina especial, caracterizada por sus atributos saludables, que no la ha producido ningún molino en Colombia; solo la han producido solo 2 molinos en el mundo, instalados en EEUU. Actualmente se encuentran registrando la marca, elaborando los diseños de logo, para el empaque y ficha dentro del portafolio, y evaluando cual es la forma más apropiada de mercadearla. Con esto siguen manteniendo el liderazgo de las harinas especiales.

En Colombia se suele utilizar la harina integral para hacer pan integral, considerando sus atributos saludables. La harina que lanzarán próximamente es una harina que tiene unas propiedades superiores a las que ofrece la harina integral para la salud de las personas, para la digestión de las personas. Por lo anterior, la empresa considera que este producto va a tener éxito en el mercado.

1.4.6 Modificaciones en las estrategias de venta. A raíz de la fusión hubo una modificación en las estrategias de venta. Rafael Del Castillo & Cía. S.A. contrató a la empresa Guido Ulloa & Asociados E.U. cuya labor permitió complementar y mejorar los planes de venta que el gobierno de cada compañía venía desarrollando, cada una con su asesor. Entonces, teniendo ya cada una un plan, al fusionarse, unieron ambos planes resultando uno más amplio. Ese plan lo articularon con la estrategia financiera, estrategia de mercadeo, estrategia comercial y la de venta. Así generaron un plan estratégico nuevo para el desarrollo y crecimiento.

La Compañía ha implementado la estrategia de brindar asesoría a los clientes sobre el uso óptimo de las harinas; para esta labor contrataron tres asesores técnicos, abrieron un departamento de servicio al cliente, para atender inquietudes, quejas o reclamos, establecieron una escuela de panadería para enseñar a las personas a hacer pan; además, están haciendo sondeos de percepción de sus servicios, y están llevando los procesos de una manera más sistemática.

En enero del año 2009, Rafael Del Castillo & Cía. S.A. entró al mercado de Bogotá, ya manera organizada; pues, antes de la fusión, los dos molinos habían incursionado en Bogotá, tímidamente, atendiendo el negocio desde Cartagena, donde tocaba realizar un viaje en cada venta. Actualmente instalaron una oficina en Bogotá, para cuatro empleados dirigidos por un Gerente de sucursal, el cual es joven pero muy calificado. De esta manera están marcando el plan para seguir creciendo en Bogotá, que representa mínimo el 40% del mercado de harinas en Colombia.

En el año 2009 Rafael Del Castillo & Cía. S.A. ocupó el cuarto puesto entre los molinos en Colombia, esto les hizo reflexionar que, si los 3 primeros molinos han expandido su mercado en muchas zonas de Colombia, ya es hora de que ellos también. La Compañía actualmente comercializa en las ciudades principales e intermedias de la Costa Atlántica, Santander y las más importantes del interior del País²⁴, y entre sus próximos proyectos está incursionar en la Zona Cafetera o en el Occidente colombiano.

“Dentro del plan de negocio de Rafael Del Castillo & Cía. S.A. está seguir creciendo”, dice Jairo Vélez de la Espriella.

1.4.7 Cambios en el área administrativa y operativa. Las dos compañías eran certificadas ISO 9000 versión 2000, por lo cual redefinieron tanto la visión, como la misión, teniendo en cuenta la robustez que presentaban ahora, por lo cual no podían conservar la estratégica corporativa anterior; definieron los objetivos estratégicos, y la política de calidad.

Para la reubicación del personal en las áreas administrativa y operativa la Compañía contrató a la firma Vivian Eljaieck & Asociados, de Cartagena, especializada en Recursos Humanos, quienes evaluaron el diseño de todos los cargos y las competencias de todas las personas, para mantener en la compañía aquellas mejor calificadas.

Para fortalecer el Departamento Comercial, después de la fusión entre Compañía Harinera Industrial y Rafael Del Castillo & Cía. S.A., la compañía conservó todo el personal del área comercial de ambas compañías, quedando en ese momento: Un director de venta para Cartagena, un director de ventas para Barranquilla, cuatro vendedores en Cartagena y cuatro vendedores en Barranquilla, *“y eso se ha traducido en que nuestra estrategia comercial está basada en que vender no está de*

²⁴ <http://www.3castillos.com/es/cubrimiento.htm>

más... sobre todo cuando uno está en el mercado tan competido como es el de la Harina de pan”, dice Jairo Vélez de la Espriella.

Además, la Compañía contrató un estudio con una empresa que se llama Human Capital, en Bogotá, por medio del cual están cambiando la forma de pago al personal de la fuerza comercial, y la fuerza del reparto (conductores y ayudantes), teniendo en cuenta, no solo el bulto vendido, sino también el bulto despachado. Entonces, la Compañía estableció indicadores a la fuerza de venta, y a todos los puntos clave de la compañía, siendo en total 30 puestos claves en la compañía: Gerente de Producción, Asistente de Producción, Supervisor de Producción, Jefe de Logística, Jefe de Laboratorio, Jefe Técnico, Gerente de Desarrollo de Proyecto, Coordinador de Calidad, Gerente de Ventas, Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Jefe de Cartera, Jefe de Contabilidad, Jefe de Recursos Humanos, Gerente de Bogotá, Gerente de Medellín. Esta es una práctica donde la motivación del empleado va ligada a los indicadores.

Después de la asociación con Seaboard Corporation, la Compañía sigue manejando sus lineamientos y directrices de manera independiente; los únicos compromisos que se establecieron en esta asociación es que la Corporación se encargará de aplicar la revisoría fiscal y el control financiero, sin embargo hasta el año 2009 no lo han empezado a hacer, y la Compañía, como Sociedad Anónima colombiana, ha realizado las asambleas con la participación de Seaboard, en las cuales han seguido utilizando su propio control financiero y contable, y sus propios revisores fiscales.

Con la revisoría fiscal, Seaboard, busca cumplir con todas las normas colombianas de la contabilidad, debido a que ellos se rigen por las normas de la U.S. GAAP²⁵, que son los principios de contabilidad para Estados Unidos, en busca de evitar malas

²⁵ “U.S. GAAP son los principios de contabilidad aceptados y usados por las compañías basadas en los Estados Unidos, abarcan un volumen de estándares”, Libro: Wiley, GAAP, año 2004.

prácticas. Seaboard ha estado trabajando en dirección de que se cumplan las buenas prácticas contables.

A la fecha Seaboard no ha hecho mayores cambios en Rafael Del Castillo & Cía. dentro de lo que se pactó en los contratos que podía hacer. La Corporación tiene una oficina corporativa de auditoría que va una vez al año a sus instalaciones, y acreditan todos los procesos y les entrega un resultado del estado de los procesos: Además, ellos envían periódicamente, a las instalaciones de Rafael del Castillo & Cía. S.A., un personal de visita para asistencia y sugerencias en la toma de decisiones.

1.5 DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS ENTRE LOS AÑOS 2006 Y 2009

Las ventas de Rafael Del Castillo & Cía. S.A. a finales del año 2006 se frenaron y durante los años 2007 y 2008 fueron bajas.

En el mes de julio del año 2006 se fusionaron las dos compañías, frenando la producción en el mes de septiembre de ese mismo año para hacer el traslado del personal de la Compañía Harinera Industrial hacia la planta de Rafael Del Castillo & Cía. S.A. ubicada en el barrio Bosque. La maquinaria de Compañía Harinera Industrial se transpuso en las instalaciones de Rafael Del Castillo & Cía. S.A. Esto fue durante cuatro meses, en los cuales el personal no se dedicó a algo diferente, mientras se acoplaba a todo el equipo. En enero de 2007, arrancaron nuevamente con la producción, pusieron toda la maquinaria a trabajar, utilizando su máxima capacidad, dejando un inventario alto para poder cubrir la demanda frenada. Esta situación conllevó a que la Compañía fuera un poco conservadora en la venta a principios del 2007.

Luego, en Junio del 2007 el costo del trigo empezó a subir de precio en la bolsa de valores de EEUU, y el precio del bulto de harina que antes estaba en \$40.000 pesos

en Junio de 2007, subió hasta más de \$25.000 pesos en Febrero del 2008. Este comportamiento económico, hizo que la demanda se fuera a pique, y es una de las causas por las que vendieron menos bultos en los años 2007 y 2008, con respecto al año 2006; pues en el año 2006 se vendió un poco más que en el 2007 y en el 2007 vendieron un 10% más que en el 2008.

Otra razón que ha influido en las bajas ventas después de la fusión, es que la competencia ha aumentado; todos los demás molinos han tratado de vender de cualquier manera, mientras Rafael Del Castillo & Cía. S.A. han tratado de vender rentablemente. En esta compañía tienen una política de *no vender por vender*, y esto se ha visto reflejado en que la rentabilidad de la empresa en los años 2007, 2008 y 2009 ha sido muy buena; a pesar de haber vendido un poco menos en cantidad de bultos, las ventas cuantificadas en pesos han sido mayores cada año, debido a que ha aumentado el precio de la harina.

Por otro lado, la Compañía ha cuidado más la cartera, por ejemplo, restringiendo los créditos, lo que ha limitado un poco la libertad de venta por parte del personal comercial. La Compañía también está cuidando la contabilidad y el precio, para evitar vender con un precio muy alto.

En este año 2009 la empresa percibe que sus ventas van a aumentar notablemente. Tienen un presupuesto donde las ventas aumentan en un 20%, dividido así: 10% en la costa y 10% en Bogotá, teniendo en cuenta que el 40% de las ventas se realizan en Bogotá. A la gerencia de la empresa lo que le preocupa es que esas ventas deben dar la rentabilidad presupuestada, teniendo en cuenta que este año hicieron un presupuesto de 1.180.000 bultos contra 980.000 bultos anteriores, es decir, 200.000 bultos más, de los cuales a la sucursal de Bogotá le corresponde vender 100.000, y es muy posible que en Bogotá se vendan los 200.000 completos, pero el presupuesto está hecho para que en el resto de las ciudades vendan los otros 100.000 bultos.

1.6 VARIACIÓN DE LOS PRECIOS ENTRE LOS AÑOS 2006 Y 2009

Después de la fusión en el 2006 hubo incremento de precios en los años 2007 y 2008, por el incremento del precio del trigo, están vendiendo mayor proporción de harina especial, el precio promedio de venta por bulto es mayor ahora, debido a que el 10% de las ventas corresponde a harinas especiales. De las demás harinas solo están vendiendo el 15%, pero de un volumen que es el 20%, y están vendiendo el 10% del volumen de harinas integrales.

Para Julio de 2009 aun no habían cumplido su presupuesto, por lo cual contrataron un asesor técnico en Bogotá, para que ayudara en el proceso de proposición y recomendación de las harinas especiales a los negocios de esta ciudad. El proceso de venta de las harinas especiales, que vuelve a la compañía más rentable, es un proceso lento, porque es de conversión de harina normal a harinas especiales, que además, tienen un precio alrededor de \$10.000 pesos por encima de la harina normal. Por ejemplo, actualmente Rafael Del Castillo & Cía. vende a \$58.000 pesos la harina de pan y a \$68.000 la harina especial.

La materia prima, el trigo, corresponde al 65% de los costos del molino, que al igual que los precios, desde febrero del 2008 han llegado a los más altos de la historia. En el año 2009, estos costos empezaron a descender.

El precio del trigo se subió en el año 2007 debido a que hubo problemas de clima en muchas países a la vez, y los stocks²⁶ de trigo a nivel mundial, que son los que soportan la venta de año siguiente, bajaron tanto que se requirió esperar una nueva producción de trigo. Iniciando el año 2009, se empezaron a recuperar los stocks y ya están bajando los precios.

²⁶ Stok, es un americanismo se usa sentido de reserva o inventario de algo disponible para un uso futuro. Fuente: <http://www.wordreference.com/definition/Stock>

El precio promedio del bulto de harina especial para pan en el 2007 estaba entre \$35.000 y \$40.000 pesos, en febrero del 2008 se encontraba entre \$75.000 y \$80.000, y en el año 2009 se encuentra entre \$50.000 y \$54.000. La harina especial siempre cuesta \$10.000 más que la de pan.

1.7 UN ABREBOCAS HACIA LAS HARINAS ESPECIALES

Con el fin de conocer de primera mano pormenores del desarrollo de la empresa y fundamentalmente su incursión en la producción de productos diferenciados como es el caso de las harinas especiales, el Gerente General Jairo Vélez de la Espriella realizó algunos comentarios que se transcriben a continuación:

“Cada harina especial tiene un de molienda diferente. Por ejemplo, la harina para hacer pudín y ponqués tiene un proceso de molienda donde se le baja la propiedad a la miga, quedando muy fina; con esto el producto queda más suave y brinda mayor duración en el tiempo de vida del producto. Al hacer pudines de tienda con otra harina de trigo, les sale moho en cinco días. Encones, la harina especial es, para las panaderías y reposterías, una harina de combate, cuya duración es mucho mayor.

Hay otro producto que es la harina especial para congelados. Esta se creó considerando que este producto sufre de la cadena del frío, por ejemplo: primero hacen el productos, lo congelan, lo sacan del refrigerados, lo introducen en una camioneta que va para un almacén, en el almacén lo bajan, lo almacenan fuera del frío mientras reorganizan las neveras para obtener espacio, después lo almacenan en las neveras, la gente lo compra y se lo lleva para su casa, pasa el tiempo mientras lo meten en la nevera, y luego el tiempo en que demore en consumirse; el producto sufre mucho, y en ese producto se tienden a formas burbujas en la masa, o la masa toma un color negro; la masa debe ser debe ser blanca, y el producto de Rafael Del Castillo es blanco. Este producto lo desarrollan con una alianza proteica con Congelados Farah.

Otra harina especial es la Harina Industrial, de esta marca de harina, la compañía produce tres tipos: una se utiliza para hacer productos para mascotas como son los huesos masticables, donde la harina tiene propiedad aglutinante; otra para hacer triple de madera; y por ultimo otra para preparar alimento concentrado con que se hace la camaronina²⁷.

La harina especial de repostería, que hace que el pan crezca más. Esta harina ofrece unas ventajas para los productos hojaldrados, como las milhojas y los pastelitos gloria, al elaborarse con esta harina quedan más crocantes, mientras que con otras harinas de trigo la textura y consistencia del producto se siente zocata²⁸. Para el pollo apanado sirve la harina de repostería, que hace que el apanado quede más crispy²⁹, crispy de verdad, no como en los casos donde la pasta que cubre la pechuga queda floja.

Otro caso es la textura de la masa de la pizza, para la cual crearon Pizzarina, que es harina especial para hacer pizza; Tomando como ejemplo la pizza de masa delgada, a esta se le echa queso, tomate, pepperoni, etc., varios ingredientes que destilan agua, por lo tanto la masa no resiste y se cae, y si el consumidor desea llevara empacada a su casa, a todo lo anterior se suma la humedad del calor que se genera dentro del empaque, que al llegar a la casa, después de 10 minutos de estar sudando la pizza dentro del empaque, la masa se ablanda; pero con Pizzarina, la masa se mantiene firme, y al morder la pizza se siente la combinación de crujiente abajo y el queso arriba con los demás aderezos, considerándose lo ideal de este producto.”

Fuente: Entrevista al Sr. Jairo Vélez de la Espriella, Gerente General de Rafael Del Castillo Cía. S.A.

²⁷ Camaronina es un alimento concentrado que comen los camarones.

²⁸ Zocato, se refiere a un alimento acorchado sin madurar. Fuente: Diccionario De La Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima segunda edición.

²⁹ Americanismo de *Crujiente*.

Imagen 1. Foto de Jairo Vélez de la Espriella y Ramón Del Castillo Restrepo recién se fusionaron sus compañías.



Fuente: http://www.dinero.com/negocios/amazo-fusion-costa_29055.aspx

2 CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

2.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Rafael de Castillo y Cía. S.A. trabaja con formulaciones especiales, que permiten la obtención de harinas para usos específicos: panadería, repostería, congelados, pizzería, industrial, etc., con el fin de que el producto terminado, luego del proceso de transformación, muestre óptimos resultados y cumpla con los requerimientos que el consumidor final demanda, logrando satisfacer las necesidades de los clientes. Para el panadero, esto significa un funcionamiento consistente, tolerancia a las variaciones y alta absorción de agua. Para el consumidor final significa la entrega de un producto con la apariencia, la textura y el sabor que ellos desean.³⁰

El portafolio de productos de Rafael del Castillo y Cía. S.A. actualmente está conformado por 10 marcas de harinas de trigo especiales, de las cuales se están comercializando 7: Elite, Pizzarina, Ultraconqué, Ultra, Blancanieve, Harina Integral, y Harina 3 Castillos para panificación, las demás no están circulando en el mercado, pero si son producidas para algunos clientes que las solicitan.³¹

2.1.1 Harina de trigo Blancanieve. Es excelente en la elaboración de productos congelados que se ven favorecidos por el color de las masas y la baja carga bacteriana que aporta ésta.



³⁰ <http://www.3castillos.com/es/productos.htm>

³¹ Información proporcionada por el Dpto. Comercial de Rafael de Castillo y Cía. S.A. en Diciembre de 2009.

Blancanieve es una harina que posee un tamaño de partícula muy fina, bajo nivel de cenizas y color blanco puro, características que permiten obtener masas muy suaves, de excelente aspecto y que mejoran la vida útil de productos crudos.

Ingredientes	100% Harina de Trigo.																		
Preparaciones	Sacos de Papel de 50 Kg.																		
Vida útil	De 12 a 16 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.																		
Propiedades físico químicas	<table> <tr> <td>Granulometría 10xx (132 µm)</td> <td>1.1.1.1.1.192 – 100%</td> </tr> <tr> <td>Humedad</td> <td>12 – 14%</td> </tr> <tr> <td>Gluten (Húmedo)</td> <td>22 – 28 %</td> </tr> <tr> <td>Proteína</td> <td>8 – 12 %</td> </tr> <tr> <td>Almidón</td> <td>64 – 79%</td> </tr> <tr> <td>Azúcares</td> <td>1.1.1.1.1.21 – 2%</td> </tr> <tr> <td>Absorción</td> <td>1.1.1.1.1.358 – 62 %</td> </tr> <tr> <td>Minerales</td> <td>0,5 %</td> </tr> <tr> <td>Cenizas (fibra cruda)</td> <td>0,3 – 0,45 %</td> </tr> </table>	Granulometría 10xx (132 µm)	1.1.1.1.1.192 – 100%	Humedad	12 – 14%	Gluten (Húmedo)	22 – 28 %	Proteína	8 – 12 %	Almidón	64 – 79%	Azúcares	1.1.1.1.1.21 – 2%	Absorción	1.1.1.1.1.358 – 62 %	Minerales	0,5 %	Cenizas (fibra cruda)	0,3 – 0,45 %
Granulometría 10xx (132 µm)	1.1.1.1.1.192 – 100%																		
Humedad	12 – 14%																		
Gluten (Húmedo)	22 – 28 %																		
Proteína	8 – 12 %																		
Almidón	64 – 79%																		
Azúcares	1.1.1.1.1.21 – 2%																		
Absorción	1.1.1.1.1.358 – 62 %																		
Minerales	0,5 %																		
Cenizas (fibra cruda)	0,3 – 0,45 %																		
Micronutrientes	<table> <tr> <td>Vitamina B₁</td> <td>6 mg. /Kg.</td> </tr> <tr> <td>Vitamina B₂</td> <td>4 mg. /Kg.</td> </tr> <tr> <td>Niacina</td> <td>55 mg. /Kg.</td> </tr> <tr> <td>Ácido Fólico</td> <td>1,54 mg. /Kg.</td> </tr> <tr> <td>Hierro</td> <td>44 g. /Kg.</td> </tr> </table>	Vitamina B ₁	6 mg. /Kg.	Vitamina B ₂	4 mg. /Kg.	Niacina	55 mg. /Kg.	Ácido Fólico	1,54 mg. /Kg.	Hierro	44 g. /Kg.								
Vitamina B ₁	6 mg. /Kg.																		
Vitamina B ₂	4 mg. /Kg.																		
Niacina	55 mg. /Kg.																		
Ácido Fólico	1,54 mg. /Kg.																		
Hierro	44 g. /Kg.																		

2.1.2 Harina de trigo Elite. Es una harina de trigo de poca fuerza, con la cual se puede lograr una excelente presentación y desempeño en productos que requieran como base una harina con un bajo contenido de gluten y cenizas, y altísima finura.



Elite se puede emplear obteniendo inigualables resultados en productos laminados, hojaldres, crepés, repostería y congelados entre otros productos de la misma

naturaleza. Los resultados se pueden apreciar en la disminución del tiempo de preparación de la masa y en la apariencia y presentación final del producto.

Ingredientes	100% Harina de Trigo.	
Presentaciones	Sacos de Papel de 12,5 Kg., 25 Kg. y de 50 Kg.	
Vida útil	De 12 a 16 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.	
Propiedades físico químicas	Granulometría 10xx (132 µm)	1.1.1.1.1.492 – 100%
	Humedad	12 – 14%
	Gluten (Húmedo)	22 – 28 %
	Proteína	8 – 12 %
	Almidón	64 – 79%
	Azucares	1.1.1.1.1.51 – 2%
	Absorción	1.1.1.1.1.658 – 62 %
	Cenizas (fibra cruda)	0,3 – 0,45 %
Micronutrientes	Vitamina B ₁	6 mg. /Kg.
	Vitamina B ₂	4 mg. /Kg.
	Niacina	55 mg. /Kg.
	Ácido Fólico	1,54 mg. /Kg.
	Hierro	44 g. /Kg.

2.1.3 Harina de trigo La Heroica. Es 100% harina de trigo fortificada, se ofrece en el mercado regional y nacional como una harina de uso en productos exigentes, como pan francés, de sal y panes de piso en general.



La harina *La Heroica* goza de gran aceptación entre panaderías populares por su gran rendimiento y la buena calidad que se obtiene en toda clase de panes de consumo masivo. *La Heroica* compite en este segmento con otras marcas harinas.

Pero goza de reconocida imagen de calidad invariable, sin altibajos durante el tiempo que se esté usando.

Ingredientes	100% Harina de Trigo. Aditivos: Amilasa, Ácido Ascórbico y Azodicarbonamida	
Presentaciones	Sacos de Papel de 12,5 Kg. de 25 Kg. y de 50 Kg.	
Vida útil	De 12 a 16 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.	
Propiedades físico químicas	Granulometría 10xx (132 µm)	1.1.1.1.1.792 – 100%
	Humedad	12 – 14%
	Gluten (Húmedo)	26 – 36%
	Proteína	10 – 14 %
	Almidón	61 – 73%
	Azucares	1.1.1.1.1.81 – 2%
	Absorción	1.1.1.1.1.958 – 62 %
Micronutrientes	Cenizas	0,3 – 0,7%
	Vitamina B ₁	6 mg. /Kg.
	Vitamina B ₂	4 mg. /Kg.
	Niacina	55 mg. /Kg.
	Ácido Fólico	1,54 mg. /Kg.
	Hierro	44 g. /Kg.

2.1.4 Harina de trigo La Integral. La harina *Integral* es especial para la elaboración de productos dietéticos de alto valor nutritivo debido a su contenido proteico.



La compañía produce bajo requerimiento especial su harina *Integral*. El cliente, participa en la obtención de estos productos fijando las características específicas de su producto

Productos que puede preparar	Gran variedad de panes - Trenzas - Espigas - Chips - Zeppelín - Medialunas - Pizzas - Grisines - Fugaza Árabe - Galletas tipo crackers - Marineras de salvado.												
Ingredientes	Harina de Trigo Integral. Aditivos: Amilasa, Ácido Ascórbico y Azodicarbonamida												
Presentaciones	Sacos de Papel de 12,5 Kg., de 40 Kg. y de 50 Kg.												
Vida útil	De 2 a 4 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.												
Propiedades físico químicas	<table> <tr> <td>Fibra</td> <td>1.1.1.1.1.10</td> <td>1.3 – 2.3%</td> </tr> <tr> <td>Humedad</td> <td></td> <td>13 – 15%</td> </tr> <tr> <td>Proteína</td> <td></td> <td>10 – 15 %</td> </tr> <tr> <td>Cenizas</td> <td></td> <td>1 – 3%</td> </tr> </table>	Fibra	1.1.1.1.1.10	1.3 – 2.3%	Humedad		13 – 15%	Proteína		10 – 15 %	Cenizas		1 – 3%
Fibra	1.1.1.1.1.10	1.3 – 2.3%											
Humedad		13 – 15%											
Proteína		10 – 15 %											
Cenizas		1 – 3%											
Micronutrientes	<table> <tr> <td>Vitamina B₁</td> <td>6 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Vitamina B₂</td> <td>4 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Niacina</td> <td>55 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Ácido Fólico</td> <td>1,54 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Hierro</td> <td>44 g /Kg</td> </tr> </table>	Vitamina B ₁	6 mg /Kg	Vitamina B ₂	4 mg /Kg	Niacina	55 mg /Kg	Ácido Fólico	1,54 mg /Kg	Hierro	44 g /Kg		
Vitamina B ₁	6 mg /Kg												
Vitamina B ₂	4 mg /Kg												
Niacina	55 mg /Kg												
Ácido Fólico	1,54 mg /Kg												
Hierro	44 g /Kg												

2.1.5 Harina de trigo Pizzarina. *Pizzarina* es una harina de trigo de poca fuerza, con la cual se puede lograr una excelente presentación y desempeño en productos que requieran como base una harina con un bajo contenido de proteínas y una altísima finura.



Pizzarina permite la elaboración rápida y sencilla de masas con comportamiento elástico, que dan como resultado pizzas finas, ligeras y crocantes.

Ingredientes	100% Harina de Trigo, Bicarbonato.		
Presentaciones	Sacos de Papel de 50 Kg.		
Vida útil	De 12 a 16 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.		
Propiedades físico químicas	Granulometría 10xx (132 µm)	1.1.1.1.1.11	92 – 100%
	Humedad		12 – 14%
	Gluten (Húmedo)		22 – 28 %
	Proteína		8 – 12 %
	Almidón		64 – 79%
	Azucares	1.1.1.1.1.12	1 – 2%
	Absorción	1.1.1.1.1.13	58 – 62 %
	Cenizas (fibra cruda)		0,3 – 0,45 %
Micronutrientes	Vitamina B ₁		6 mg /Kg
	Vitamina B ₂		4 mg /Kg
	Niacina		55 mg /Kg
	Ácido Fólico		1,54 mg /Kg
	Hierro		44 g /Kg

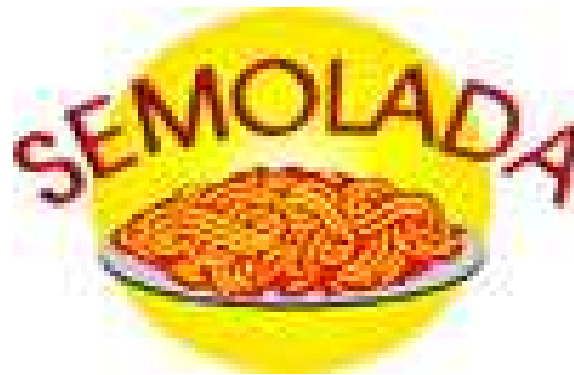
2.1.6 Harina de trigo Industrial. La compañía produce bajo convenio o solicitud de clientes que utilizan la *Harina Industrial* como insumo en la elaboración de productos no alimenticios, tales como vehículo espesante de mezclas, encolados, adhesivos, que se utilizan en la fabricación de aglomerados y láminas de madera, pastas y demás elementos que requieran almidón.



La preparación de la *Harina Industrial* garantiza una viscosidad constante del producto en solución. Además su granulometría facilita las labores durante su empleo. El cliente, participa en la obtención de estos productos fijando las características específicas de su producto especial.

Ingredientes	100% Harina de Trigo		
Presentaciones	Sacos de Polietileno de 50 Kg.		
Propiedades químicas	físico	Granulometría 9 xx (105µm)	95 -100%
		Viscosidad	200 – 230 cp.
		Humedad (Máxima)	14,5 %

2.1.7 Harina de trigo Semolada. La compañía produce bajo requerimiento de nuestros clientes *Harina Semolada* para elaboración de pastas alimenticias a nivel artesanal e industrial.



Esta *Harina Semolada* se adapta a sus necesidades conociendo la especificación en su composición, en sémola que se deriva del proceso general de obtención de harina. La sémola del trigo duro, como materia elemental para la fabricación de pastas facilita el amasado y da la consistencia y homogeneidad, color uniforme y mayor productividad en pastas frescas, lasagnas y demás, gracias a la calidad (fortaleza) del gluten que endurece la pasta.

Ingredientes	Harina de Trigo, Sêmola de trigo. Aditivos: Aditivos: Amilasa, Ácido Ascórbico y Azodicarbonamida	
Presentaciones	Sacos de Papel de 12,5 Kg. y de 50 Kg.	
Vida útil	De 12 a 16 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.	
Propiedades físico químicas	Humedad	12 – 14%
	Gluten (Húmedo)	22 – 30 %
	Proteína	10 – 14 %
	Almidón	61 – 73%
	Minerales	0,8 – 1%
	Cenizas	0,3 – 0,7%
Micronutrientes	Vitamina B ₁	6 mg /Kg
	Vitamina B ₂	4 mg /Kg
	Niacina	55 mg /Kg
	Ácido Fólico	1,54 mg /Kg
	Hierro	44 g /Kg

2.1.8 Harina de trigo Ultra. La harina de trigo *Ultra* por su blancura, su baja extracción, y el hecho de sólo incluir harina de primera, son algunas de las características que la hacen una de las harinas más reconocidas.



La Harina de trigo *Ultra* le ofrece una calidad incomparable y sin altibajos en su desempeño durante el tiempo de uso, lo cual se traduce en una gran ventaja en los productos de panadería, entre los cuales se destacan las tostadas, pan de molde para tajar, pan de hamburguesa, pan para perro, entre otros.

Ingredientes	100% Harina de Trigo. Aditivos: Amilasa, Ácido Ascórbico y Azodicarbonamida	
Presentaciones	Sacos de Papel de 50 Kg.	
Vida útil	De 12 a 16 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.	
Propiedades físico químicas	Granulometría 10xx (132 μm)	1.1.1.1.1.14 92 – 100%
	Humedad	12 – 14%
	Gluten (Húmedo)	26 – 36 %
	Proteína	10 – 14 %
	Almidón	61 – 73%
	Azucares	1.1.1.1.1.15 1 – 2%
	Absorción	1.1.1.1.1.16 58 – 62 %
	Cenizas (fibra cruda)	0,3 – 0,7%
Micronutrientes	Vitamina B ₁	6 mg /Kg
	Vitamina B ₂	4 mg /Kg
	Niacina	55 mg /Kg
	Ácido Fólico	1,54 mg /Kg
	Hierro	44 g /Kg

2.1.9 Harina de trigo UltraPONQUÉ. La harina de trigo *UltraPONQUÉ* es un producto ideal para la preparación de ponqués, pudines y tortas, que tienen dentro de sus características un mayor volumen y una abertura de miga uniforme, confiriéndole una suavidad única. Los productos elaborados con esta harina tendrán un tiempo más prolongado de conservación, lo que se traduce en una mayor vida de anaquel, reduciéndose de esta forma las devoluciones por envejecimiento o deterioro prematuro.



Ingredientes	100% Harina de Trigo.																								
Presentación	Sacos de Papel de 12,5 Kg. y de 50 Kg.																								
Vida útil	De 12 a 16 semanas después de su elaboración en condiciones no extremas de almacenamiento.																								
Propiedades físico químicas	<table> <tr> <td>Granulometría 10xx (132 μm)</td> <td>1.1.1.1.1.17</td> <td>92 – 100%</td> </tr> <tr> <td>Humedad</td> <td></td> <td>12 – 14%</td> </tr> <tr> <td>Gluten (Húmedo)</td> <td></td> <td>0 %</td> </tr> <tr> <td>Proteína</td> <td></td> <td>8 – 12 %</td> </tr> <tr> <td>Almidón</td> <td></td> <td>71 – 81%</td> </tr> <tr> <td>Azucares</td> <td>1.1.1.1.1.18</td> <td>1 – 2%</td> </tr> <tr> <td>Absorción</td> <td>1.1.1.1.1.19</td> <td>58 – 62 %</td> </tr> <tr> <td>Cenizas</td> <td></td> <td>0,3 - 0,7%</td> </tr> </table>	Granulometría 10xx (132 μm)	1.1.1.1.1.17	92 – 100%	Humedad		12 – 14%	Gluten (Húmedo)		0 %	Proteína		8 – 12 %	Almidón		71 – 81%	Azucares	1.1.1.1.1.18	1 – 2%	Absorción	1.1.1.1.1.19	58 – 62 %	Cenizas		0,3 - 0,7%
Granulometría 10xx (132 μm)	1.1.1.1.1.17	92 – 100%																							
Humedad		12 – 14%																							
Gluten (Húmedo)		0 %																							
Proteína		8 – 12 %																							
Almidón		71 – 81%																							
Azucares	1.1.1.1.1.18	1 – 2%																							
Absorción	1.1.1.1.1.19	58 – 62 %																							
Cenizas		0,3 - 0,7%																							
Micronutrientes	<table> <tr> <td>Vitamina B₁</td> <td>6 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Vitamina B₂</td> <td>4 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Niacina</td> <td>55 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Ácido Fólico</td> <td>1,54 mg /Kg</td> </tr> <tr> <td>Hierro</td> <td>44 g /Kg</td> </tr> </table>	Vitamina B ₁	6 mg /Kg	Vitamina B ₂	4 mg /Kg	Niacina	55 mg /Kg	Ácido Fólico	1,54 mg /Kg	Hierro	44 g /Kg														
Vitamina B ₁	6 mg /Kg																								
Vitamina B ₂	4 mg /Kg																								
Niacina	55 mg /Kg																								
Ácido Fólico	1,54 mg /Kg																								
Hierro	44 g /Kg																								

En la fórmula de sus productos, el cliente podrá llevar algunos ingredientes como grasas, azúcar y demás a niveles más óptimos, de acuerdo con la calidad que el cliente desee para su producto, ya que *Ultraponqué* tiene la capacidad de absorber y asimilar mayores niveles de estos ingredientes, acomodándose al gusto y necesidades de los reposteros y los consumidores cada vez más exigentes.

2.1.10 Harina de trigo Salvado. Subproductos de la molienda del trigo, utilizado para la alimentación animal, directamente o como componentes en preparación de concentrados balanceados. También se emplea para elaboración de harinas integrales y alimentos ricos en fibra a nivel de panadería.

SALVADO

El *Salvado* de trigo está, constituido principalmente por el pericarpio, es decir, la parte más externa del grano de trigo, se presenta en forma de pequeñas hojuelas color café claro.

Ingredientes	Constituido por partes 100% provenientes del grano de trigo.										
Presentaciones	Sacos de Polietileno de 50 Kg										
Vida útil	4 semanas después de su elaboración en condiciones normales de almacenamiento.										
Propiedades físico químicas	<table> <tr> <td>Humedad</td> <td>11 – 15%</td> </tr> <tr> <td>Fibra (máx.)</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Proteína (mín.)</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Grasa (Min)</td> <td>3 %</td> </tr> <tr> <td>Cenizas (máx.)</td> <td>6%</td> </tr> </table>	Humedad	11 – 15%	Fibra (máx.)	14%	Proteína (mín.)	12%	Grasa (Min)	3 %	Cenizas (máx.)	6%
Humedad	11 – 15%										
Fibra (máx.)	14%										
Proteína (mín.)	12%										
Grasa (Min)	3 %										
Cenizas (máx.)	6%										

2.2 SEGMENTO DE MERCADO ò CLIENTES

El segmento de mercado de Rafael de Castillo y Cía. S.A., está conformado por dos canales de distribución: a) Distribuidores de productos de consumo, y b) Procesadores de productos industriales o para negocio.³²

2.2.1 Distribuidores de productos de consumo. Los distribuidores se clasifican de acuerdo al volumen de producto que comercializan. Estos distribuidores suelen adquirir harina de trigo 3 castillos para panificación, la cual es multipropósito:

- a. Mayoristas: intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos.³³
- b. Minoristas ó detallistas: Intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final.³⁴

³² <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

³³ <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

³⁴ *Ibíd.*

- c. Almacenes de cadena: Esta es una gama de venta al por menor que comparten la marca de fábrica y gerencia central, generalmente con métodos y prácticas estandarizados de negocio.³⁵ Son almacenes de autoservicio que venden bienes y/o servicios al detalle al consumidor final.
- d. Graneros: Son almacenes donde se guardan granos o cereales y comida animal.³⁶ Estos establecimientos revenden la harina de trigo a granel. Algunos graneros compran harina de trigo marca Elite.

2.2.2 Procesadores de productos industriales o para consumo. Se clasifican de acuerdo a la actividad comercial y/o procesamiento que le den a la harina de trigo, por lo cual suelen adquirir harinas especiales:

- a. Panaderías: Se dedican principalmente a preparar y vender pan. También pueden fabricar pasteles y alimentos parecidos, dado que la separación tradicional existente entre panaderos y pasteleros se ha difuminado en las últimas décadas.³⁷ Los productos dedicados a este segmento son Harina de trigo 3 Castillos para panificación, Harina de trigo La Integral, y Harina de trigo Ultra.
- b. Repostería: Se dedican a preparar, decorar y vender pasteles u otros postres dulces como bizcochos, tartas o tortas.³⁸ Los productos dedicados a este segmento son Harina de trigo 3 Castillos para panificación, Harina de trigo Elite, y Harina de trigo Ultra.
- c. Pizzería: Es un restaurante especializado en elaboración y venta de pizza. Los productos dedicados a este segmento son Harina de trigo 3 Castillos para panificación, Harina de trigo Pizzarina.
- d. Restaurantes: es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos público, donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el

³⁵ http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Chain_store

³⁶ <http://diccionario.sensagent.com/granero/es-es/>

³⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Panader%C3%ADa>

³⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Reposter%C3%ADa#Establecimientos>

mismo local o para llevar.³⁹ En los restaurantes se elaboran una amplia gama de subproductos a base de harina de trigo: pasteles, tortillas, espesante de sopas y cremas, pastas de toda clase, panecillos, galletas, tortas, panqueques, waffles, crepes, pizzas, salsas, se utiliza para apanar, entre otros usos. Los productos dedicados a este segmento son Harina de trigo 3 Castillos para panificación, Harina de trigo Pizzarina, Harina de trigo Ultra, Harina de trigo Ultraponqué; Harina de trigo Blancanieve, Harina de trigo Elite, y Harina de trigo Semolada.

- e. Congelados: Negocios que se dedican a la elaboración y venta de productos pre-cocidos: empanadas de pollo, carne, queso, espinaca, etc., quidbes, deditos de queso, deditos de salchicha, entre otros. El producto dedicado a este segmento es Harina de trigo Blancanieve.
- f. Fabricas de pastas: Negocios que se dedican a la producción de pasta de manera artesanal o automatizada, Los productos dedicados a este segmento son Harina de trigo 3 Castillos para panificación y Harina de trigo Semolada.
- g. Industria: Entre estos negocios se destacan las fábricas de concentrado para animales de granja. Los productos dedicados a este segmento son Harina de trigo 3 Castillos para panificación, Harina de trigo Industrial, y Harina de trigo Semolada.

2.3 TIPOS DE CLIENTES SEGÚN FRECUENCIA DE COMPRA

La clasificación de los clientes según la frecuencia de compra se discrimina de la siguiente manera:

2.3.1 Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir “importantes” y “valiosos” para la empresa.⁴⁰

2.3.2 Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad, porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.⁴¹

2.3.3 Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.⁴²

⁴⁰ <http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/clientes-de-compra-frecuente/>

⁴¹ *Ibíd.*

3 FACTORES INFLUYEN EN LAS DECISIONES DE COMPRA

Para la identificación de los diferentes factores que influyen en las decisiones de compra de harinas de Rafael del Castillo y Cía. S.A., se aplicó una encuesta (Anexo A) de manera aleatoria a una muestra de 50 clientes, de acuerdo con los resultados de la fórmula explicada en la metodología propuesta para este trabajo. El análisis de los datos obtenidos es el siguiente:

3.1 RECORDACIÓN DE MARCA

Se utilizó una técnica de *conjunto de recordación* donde se solicitó a los encuestados mencionar las tres primeras marcas de harina de trigo que recordara. El 100% de los encuestados tuvieron recordación de por lo menos una marca de harina de trigo la cual se denominó *1ra recordación*; de estos mismo encuestados el 92% logró recordar una segunda marca, como *2da recordación*, pero solo el 82% tuvo una *3ra recordación*. (Tabla 1)

Los datos obtenidos reflejan que los tres primeros puestos de recordación, en cuanto a marcas de harina de trigo en Cartagena de Indias, se presenta de la siguiente manera según la frecuencia: de 16 marcas recordadas, 3 *Castillos* ocupa el primer puesto con una frecuencia total de recordación de 96%, teniendo mayor recordación en primer lugar en la mente del 76% de los encuestados; la marca de harina *La Nieve*, ocupa el segundo puesto con una frecuencia total de recordación de 46%, obteniendo mayor recordación en 2do lugar en la mente del 32% de los encuestados; y el tercer puesto lo ocupa la marca *Elite* con una frecuencia total de recordación de 36%, del cual obtuvo mayor recordación en 2do lugar en la mente del 16% de los encuestados. (Tabla 1, Grafica 1)

⁴² *Ibíd.*

Se debe prestar una importante atención a la harina de trigo *La Nieve*, debido a que su frecuencia de recordación, al sumar las veces en que fue recordada en primer, segundo y tercer lugar, es representativa.

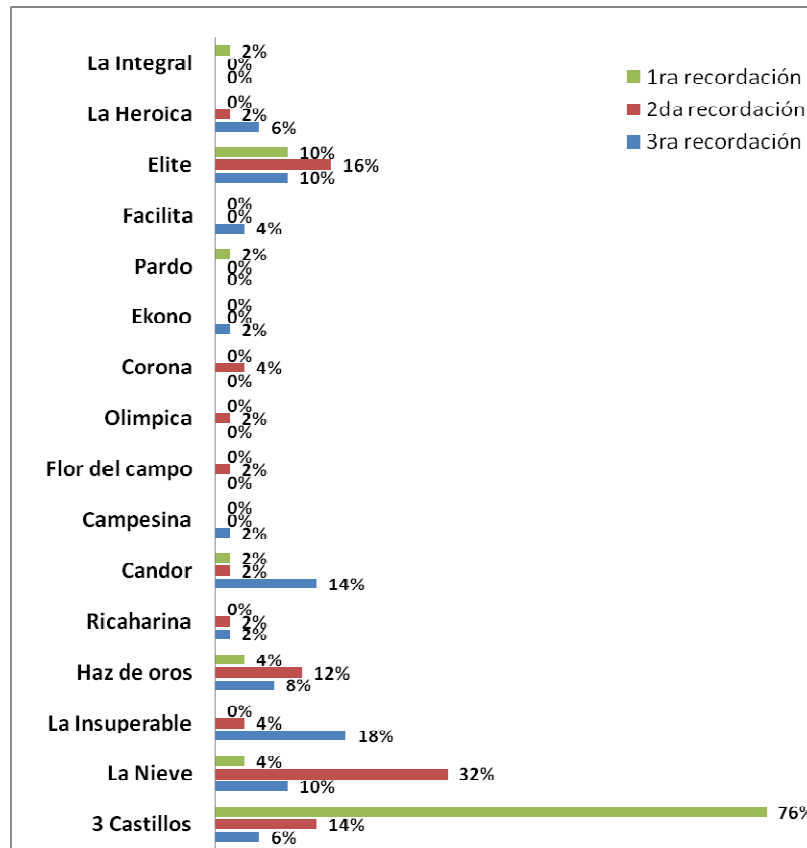
En general, los indicadores son ampliamente favorables a la compañía puesto que tres de sus productos (*3 Castillos*, *Elite*, y *La Integral*) logran un 88% en primera recordación de marca, y las marcas de la competencia se encuentran a una distancia de muchos puntos porcentuales.

Tabla 1. Orden de recordación de marcas por parte de los clientes

Marca	Primera recordación de marca	Segunda recordación de marca	Tercera recordación de marca	% Total proporción
3 Castillos	76%	14%	6%	96%
La Nieve	4%	32%	10%	46%
La Insuperable	0%	4%	18%	22%
Haz de oros	4%	12%	8%	24%
Ricaharina	0%	2%	2%	4%
Candor	2%	2%	14%	18%
Campesina	0%	0%	2%	2%
Flor del campo	0%	2%	0%	2%
Olímpica	0%	2%	0%	2%
Corona	0%	4%	0%	4%
Ekono	0%	0%	2%	2%
Pardo	2%	0%	0%	2%
Facilita	0%	0%	4%	4%
Elite	10%	16%	10%	36%
La Heroica	0%	2%	6%	8%
La Integral	2%	0%	0%	2%
Total %	100%	92%	82%	

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 1. Orden de recordación de marcas por parte de los clientes



Fuente: Encuesta aplicada

En cuanto a la recordación de marca, “Este es el activo más precioso para una empresa, es el vínculo emocional que establece con su consumidor por medio de la marca. Cuánto la recuerda y cómo la recuerda, qué tan leal es cuando aparece un sustituto más barato y cómo se relaciona con ella son los elementos que marcan la diferencia entre un producto y la competencia, entre un margen rentable y un "commodity" que se vende al costo”.⁴³

La marca 3 Castillos se encuentra muy bien posicionada en el primer lugar de la mente de los clientes con un 76% (Tabla 2, gráfico 2) a muchos puntos porcentuales de cualquiera de las otras marcas.

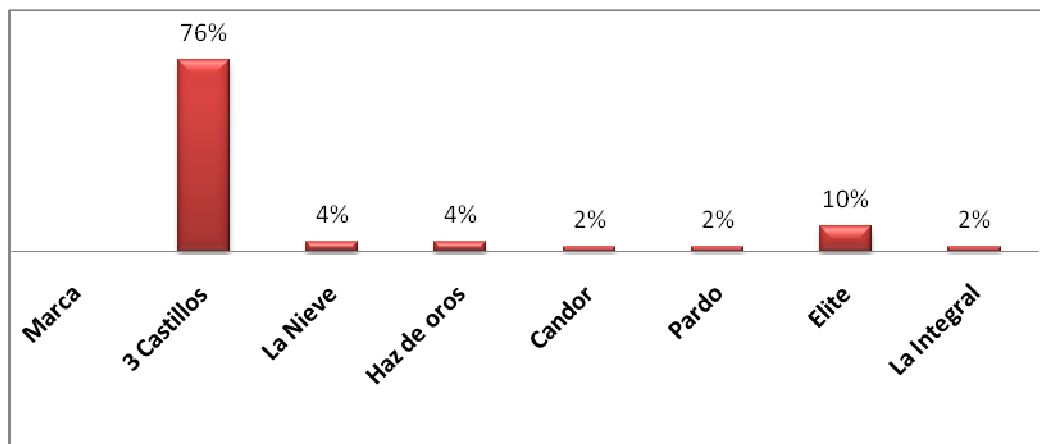
⁴³ http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/top-of-mind-99_10969.aspx

Tabla 2. Primera recordación de marca por parte de los clientes, Top Of Mind

Marca	%
3 Castillos	76%
La Nieve	4%
Haz de oros	4%
Candor	2%
Pardo	2%
Elite	10%
La Integral	2%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 2. Primera recordación de marca por parte de los clientes, Top Of Mind



Fuente: Encuesta aplicada

3.2 COMPRA DE HARINA DE TRIGO (MARCA)

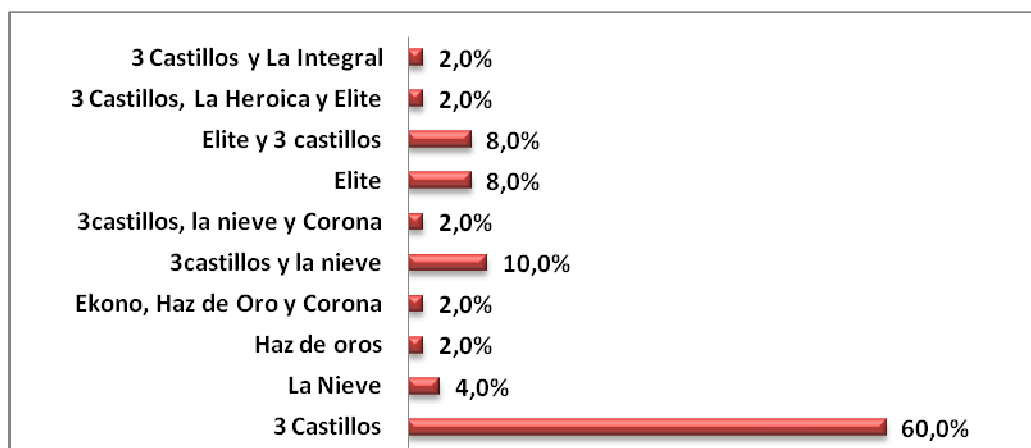
Referente a la marca de harina de trigo que los encuestados suelen comprar, la marcas *3 castillos*, sobresalió con un 60%, sin contar el porcentaje en que suele ser adquirida junto con otras marcas de su misma casa como son *Elite*, *La Heroica* y *La Integral* con un 12%, también junto a marcas de la competencia como *La Nieve* y *Corona* con un 12%, y el 8% de los clientes manifestaron comprar solo marcas de la competencia *La Nieve*, *Haz de Oro*, *Corona* y *Ekono*. Después de 3 Castillos la que suele ser más adquirida es Elite, seguida de La Nieve. (Tabla 3, Grafica 3)

Tabla 3. Marca de harina de trigo que suelen comprar los clientes

Marca (s)	%
3 Castillos	60,0%
La Nieve	4,0%
Haz de oros	2,0%
Ekono, Haz de Oro y Corona	2,0%
3 castillos y la nieve	10,0%
3 castillos, la nieve y Corona	2,0%
Elite	8,0%
Elite y 3 castillos	8,0%
3 Castillos, La Heroica y Elite	2,0%
3 Castillos y La Integral	2,0%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 3. Marca de harina de trigo que los clientes suelen comprar



Fuente: Encuesta aplicada

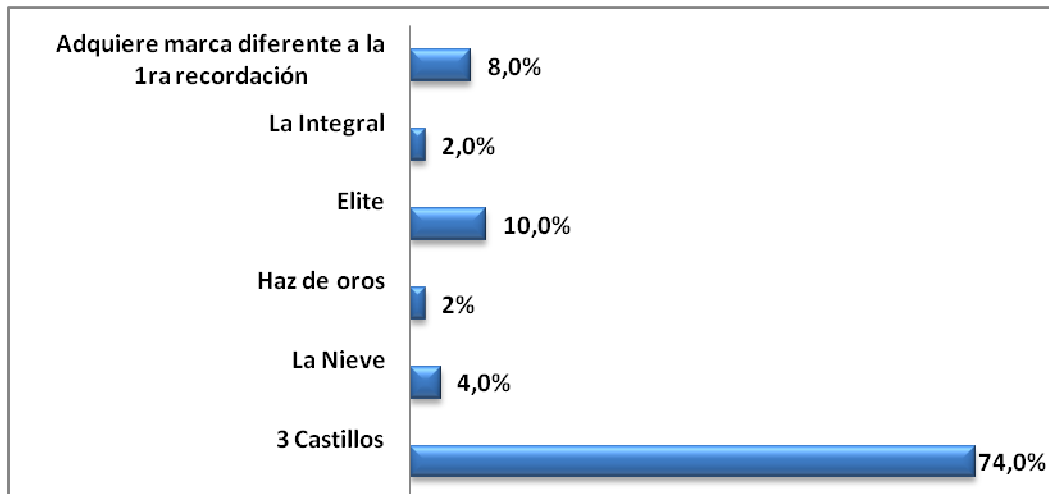
Al analizar la proporción de clientes que suelen comprar la primera marca de harina de trigo recordada, encontramos una tendencia de variación negativa en -2 puntos porcentuales para cada una de las siguientes marcas: *3 Castillos*, *Haz de Oros*, *Candor* y *Pardo*. Esto nos da un total del 8% que se puede ver claramente trasladado en la proporción de clientes que adquieren marca diferente a la mencionada en la 1ra recordación de su Top Of Mind. (Tabla 2, Grafica 2, Tabla 4, Grafica 4)

Tabla 4. Proporción de clientes que suelen comprar la primera marca de harina de trigo recordada.

Marca (s)	% Compra la primera marca que recuerda
3 Castillos	74%
La Nieve	4%
Haz de oros	2%
Elite	10%
La Integral	2%
Adquiere marca diferente a la mencionada en la 1ra recordación	8%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 4. Clientes que suelen comprar la primera marca de harina de trigo recordada.



Fuente: Encuesta aplicada

3.3 LUGAR DE COMPRA

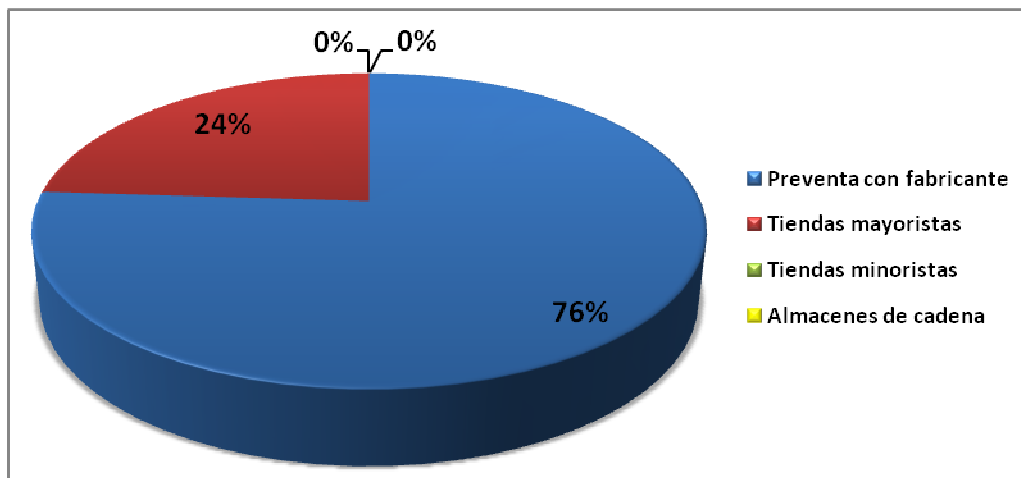
En cuanto al lugar donde los encuestados suelen comprar la harina de trigo, el 76% manifestó que suelen comprar la harina de trigo en preventa con el fabricante, y el 24% restante la compra en tiendas mayoristas. (Tabla 5, Grafica 5).

Tabla 5. Lugar donde los clientes suelen comprar la harina de trigo

Lugar	%
Preventa con fabricante	76%
Tiendas mayoristas	24%
Tiendas minoristas	0%
Almacenes de cadena	0%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 5. Lugar donde los clientes suelen comprar la harina de trigo



Fuente: Encuesta aplicada

Al detallar este resultado entre *Procesadores* y *Distribuidores*, encontramos que el 69% del canal procesador suele comprar la harina de trigo directamente a la fábrica (Tabla 6, Grafica 6), es decir, prevalece el canal de distribución *Fabricante – Consumidor* ó *Venta Directa*, sin intermediarios, lo cual indica varias ventajas para la empresa, este método le permite sensibilidad inmediata a las reacciones del

mercado, debido al contacto directo con los clientes; además de esta manera pueden “ofrecer una atención al cliente más dedicada y, principalmente, una mayor facilidad para hacer negocios adaptados a las necesidades del cliente. No obstante, esta estrategia también implica una mayor utilización de recursos. La estructura comercial de la empresa debe incluir un plantel de vendedores, servicio de atención al cliente y personal de administración, finanzas y logística, suficiente para atender al mercado de acuerdo a la demanda de producto”⁴⁴.

**Tabla 6. Lugar donde los clientes suelen comprar la harina de trigo
Procesadores vs. Distribuidores**

Lugar	Procesadores	Distribuidores
Preventa con fabricante	69%	88,9%
Tiendas mayoristas	31%	11,1%
Tiendas minoristas	0%	0,0%
Almacenes de cadena	0%	0,0%
Total	100%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada

**Grafica 6. Lugar donde los clientes suelen comprar la harina de trigo
Procesadores vs. Distribuidores**



Fuente: Encuesta aplicada

⁴⁴ <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=35146>

Dentro de este análisis no se incluye el porcentaje de *Distribuidores* que compra directamente a la fábrica, porque estos actúan en calidad de intermediarios dentro de una cadena de distribución, 'desempeñando la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptando los posibles riesgos'⁴⁵ de las funciones anteriores.

Considerando los beneficios que suponen, en cuanto a precio, el comprar productos directamente en fábrica, al ver que un 31% de *Procesadores* tiende a comprar en tiendas Mayoristas, indica que la empresa debe ajustar sus estrategias comerciales con el objetivo de fidelizar esta proporción de *Procesadores* que tienden a comprar en tiendas Mayoristas. En estos casos, el vendedor, por tener un contacto personal y directo con los clientes, actúa como mediador entre la empresa y el cliente, por lo tanto debe tener la facultad de detectar factores de satisfacción⁴⁶ o insatisfacción que presente el cliente, debe recoger sus quejas y, de igual forma, debe ser buen observador y detectar las necesidades de cada cliente específico, de acuerdo al portafolio de productos que se ofrece, demostrando amplio conocimiento de lo que vende informando al cliente sobre las características de cada producto.

Una razón para que el 24% de los clientes suela comprar en tiendas *Mayoristas*, es porque tiende a comprar pequeñas cantidades, o espera a que el producto se le acabe para volver a comprar y por no poder esperar el servicio de fábrica recurre a un distribuidor.

Todo lo anterior es substancial considerando que la persona que presta el servicio es clave para crear y mantener una imagen de servicio de calidad, puesto que la calidad del servicio cobra tanto o más importancia en todos los aspectos relacionados con la gestión del personal de contacto directo con el público, como los aspectos relacionados con la capacidad, ya que el objetivo básico que persigue una empresa

⁴⁵ Marketing Estratégico, de Borrero Julio César, Editorial San Marcos, Pág. 273.

de servicio es minimizar las esperas de los clientes, y que esta espera sea poco gravosa, pero también evitar que la capacidad esté ociosa. Se trata, como indican Fernández⁴⁷ et al (2006), en última instancia, de atender la demanda de forma eficiente y a tiempo. Y ello acarrea que al ser el cliente el determinante acerca del nivel de calidad de un servicio, el personal es clave, porque interactúa directamente con el cliente en la prestación del mismo. Norman (1991) denomina “encuentro de servicio” o “momento de la verdad” a este contacto directo entre el cliente y el productor del servicio.⁴⁸

Las actividades de venta directa incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar, este es el tipo de estructura de este canal.⁴⁹

3.4 FRECUENCIA DE COMPRA

Con el fin de conocer las tendencias de compra de harina de trigo es importante saber con qué frecuencia los clientes suelen realizar la compra. Los resultados muestran que el 50% de los encuestados suele comprar harina de trigo semanalmente, el 36% quincenal, el 8% mensual, el 4% diario y el 2% suele hacerlo cada 20 días. Se puede concluir que el 54% de los clientes tienen una alta frecuencia de compra, por lo cual la empresa debe procurar mantener un inventario suficiente para satisfacer la demanda. (Tabla 7, Grafica 7).

⁴⁶ Kotler (2001, p.36) define satisfacción como: "La sensación de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto o servicio, con sus expectativas".

⁴⁷ Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª Edición) México: Editorial Mc Graw Hill

⁴⁸ Evaristo Galeana Figueroa , Tesis Doctoral, Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña, Universitat Rovira i Virgili, Fac. Ciencias Económicas y Empresariales, Junio de 2004 Pág. 33

⁴⁹ Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 385.

La empresa debe tener en cuenta que cuando el cliente compra pequeñas cantidades con frecuencia alta convienen canales largos, dado que el costo de atenderlos directamente resultaría elevado. Por el contrario cuando se trata de clientes grandes que pueden hacer pedidos mayores y con poca frecuencia (cadenas de almacenes, cooperativas, compradores institucionales), los productos se pueden vender directamente.⁵⁰

Para Rafael del Castillos & Cía. S.A. es más rentable vender a pocos distribuidores en unas pocas zonas geográficas o localizados en dispersos territorios, debido a que le resulta menos costoso, que si estuvieran distribuidos en muchas localidades geográficas. Este punto explica porque en buen sentido predominan los canales cortos para productos industriales y los canales largos para productos de consumo. En este caso la harina de trigo es un producto tanto de *consumo* como *industrial*.

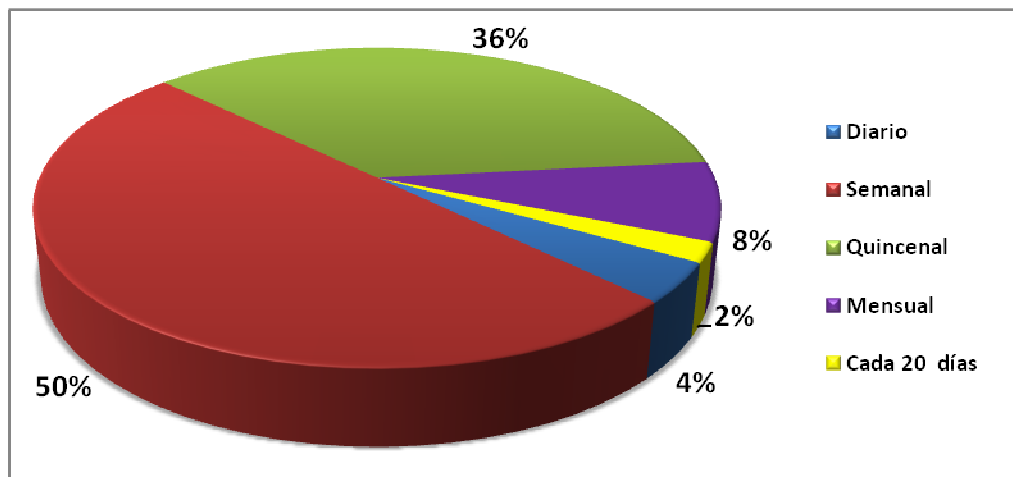
Tabla 7. Frecuencia de compra de harina de trigo por parte de los clientes

Frecuencia	%
Diario	4%
Semanal	50%
Quincenal	36%
Mensual	8%
Cada 20 días	2%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

⁵⁰ Marcela Benassini. Introducción A La Investigación De Mercados .Enfoque Para América Latina. Prentice Hall. 2001

Grafica 7. Frecuencia de compra de harina de trigo por parte de los clientes



Fuente: Encuesta aplicada

Desglosamos el resultado de los datos en *Distribuidores* y *Procesadores*, y procedimos a comparar los datos con el resultado del año 2008 del estudio sobre el Comportamiento de compra de harina de trigo por parte del canal en Cartagena de Indias primer semestre 2008, realizado por Guido Ulloa & Asociados E. U. para Rafael del Castillo & Cía. S.A. (Tabla 8, Grafica 8)

En el caso de los distribuidores, los resultados muestran una disminución severa de la frecuencia de compra *Dos veces a la semana* que se encontraba en un 40% en el año 2008, y ese porcentaje se repartió en diferentes proporciones al resto de las frecuencias acentuándose las frecuencias *Quincenal* y *Semanal*, y entró a participar más la frecuencia *Diario*. En el caso de los Procesadores igualmente la proporción de clientes que participaban en la compra *Dos veces a la semana* y una parte de la compra mensual se dispersó en el resto de las frecuencias, prevaleciendo la frecuencia *Semanal* y *Quincenal*. (Tabla 8, Grafica 8)

Se puede concluir que la frecuencia de compra por parte de los *distribuidores* ha disminuido, mientras que la frecuencia de compra por parte de los *procesadores* ha aumentado.

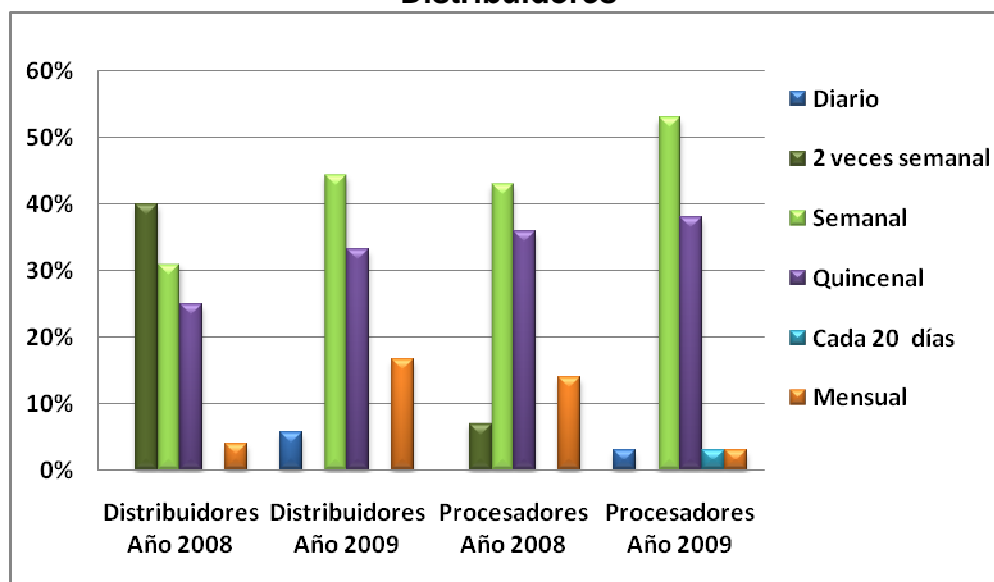
Tabla 8. Frecuencia de compra de harina de trigo, Procesadores vs. Distribuidores

Frecuencia	Distribuidores Año 2008*	Distribuidores Año 2009	Procesadores Año 2008*	Procesadores Año 2009
Diario	0%	6%	0%	3%
Dos veces a la semana	40%	0%	7%	0%
Semanal	31%	44%	43%	53%
Quincenal	25%	33%	36%	38%
Cada 20 días	0%	0%	0%	3%
Mensual	4%	17%	14%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

* Los datos del año 2008 fueron suministrados por Guido Ulloa & Asociados E.U.⁵¹

Grafica 8. Frecuencia de compra de harina de trigo, Procesadores vs. Distribuidores



Fuente: Encuesta aplicada

* Los datos del año 2008 fueron suministrados por Guido Ulloa & Asociados E.U.⁵²

⁵¹ Guido Ulloa & Asociados E.U., *Diagnostico Y Análisis Sobre El Comportamiento De La Compra De Harina De Trigo Por Parte De Los Clientes De Rafael Del Castillo & Cía. S.A. en La Ciudad De Cartagena En El 1er Semestre Del Año 2008.*

3.5 FACTOR DE COMPRA

Un aspecto importante en el proceso de compra de harina de trigo es conocer qué factores y en qué orden de importancia los clientes los tienen en cuenta cuando eligen comprar una marca.

Debido a que el tipo de pregunta utilizada fue de selección múltiple con múltiple respuesta, donde el encuestado debía establecer un orden con las alternativas (Anexo B), al procesar los datos cada factor tomó una proporción determinada sobre 100%.

Primero se calculó la *moda*, como método determinante del orden de importancia, y seguidamente se calculó la proporción de importancia. Los resultados obtenidos muestran que los clientes tienen en cuenta principalmente la *calidad*, siendo elegido en primer lugar por el 88% de los encuestados, muy seguido del *precio*, siendo elegido en segundo lugar por el 76% de los encuestados, entonces podemos decir que estos dos son las principales variables claves de este mercado, predominando la *calidad*. (Tabla 9, Grafica 9)

Tabla 9. Factores que tienen en cuenta los clientes al comprar harina de trigo

FACTOR	MODA	PARTICIPACION ORDEN DE IMPORTANCIA						Total
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to	
Calidad	1	88%	10%	2%	0%	0%	0%	100%
Empaque	6	0%	2%	22%	26%	18%	32%	100%
Precio	2	12%	76%	8%	2%	2%	0%	100%
Atención del vendedor	3	0%	4%	38%	18%	10%	30%	100%
Servicio de entrega del producto	4	0%	6%	20%	34%	30%	10%	100%
Asesoría que brinda el fabricante	5	0%	2%	10%	20%	40%	28%	100%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	

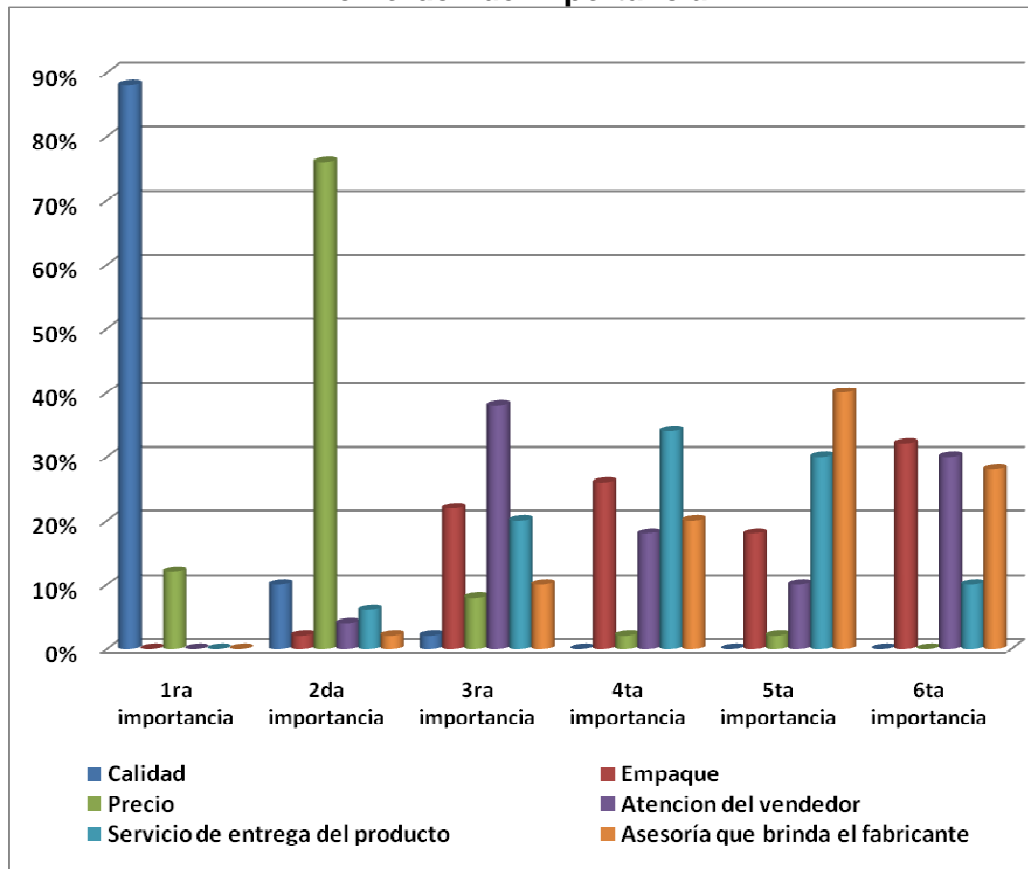
Fuente: Encuesta aplicada

⁵² Guido Ulloa & Asociados E.U., *Diagnostico Y Análisis Sobre El Comportamiento De La Compra De Harina De Trigo Por Parte De Los Clientes De Rafael Del Castillo & Cía. S.A. en La Ciudad De Cartagena En El 1er Semestre Del Año 2008.*

Conociendo que Rafael del Castillo Y Cía. S.A. se encuentra posicionado, podemos afirmar que la empresa se ha logrado ubicar en el primer lugar en la mente de los clientes cuando estos piensan en *Calidad*. (Grafica 1 y Grafica 9)

Considerando a la *calidad* como una de las variables claves de este mercado, mientras la empresa, posicionada, ofrezca productos diferenciados no tendrá alto riesgo de perder los clientes. Aun así viendo que el *precio* ocupa el 2do lugar decisivo en la compra implica que si al mercado llega una competencia con la misma calidad y a con menor precio, la empresa tiene el alto riesgo de perder clientes, puesto que estos se irán a la empresa que siga una estrategia de liderazgo en costos, lo que les permite ofrecer un menor precio.

Grafica 9. Factores que tienen en cuenta los clientes al comprar harina de trigo en orden de importancia



Fuente: Encuesta aplicada

Si la variable *precio*, se detecta como una variable decisiva dentro del proceso de compra, y los clientes reconozcan su derivación como indicador de calidad, considerando el tamaño de la empresa, los éxitos logrados, la antigüedad en el mercado, el prestigio de sus marcas, la innovación o ventajas comparativas, se puede aumentar el margen de rentabilidad de la empresa, siempre y cuando se mantenga bien informado al cliente sobre los atributos de calidad, debido a que "es posible creer que hay una relación entre la tendencia a elegir productos más caros considerándolos como de mayor calidad"⁵³, como afirma Leavitt Harold J., quien comprobó, por primera vez, que la curva de demanda no siempre es inversa a la del precio, si no que esto se da solo cuando se utiliza una estrategia de liderazgo de costos.

Al establecer el precio "es importante tener en cuenta las políticas de compra establecidas, en cantidad y precio, a fin de evaluar como impactan en los costos y decidir cómo se van a reflejar en los precios, en dependencia del mercado meta y la imagen que se quiere lograr, en su vinculo con la ventaja competitiva que se desee desarrollar. Por tanto, el conflicto radica en fijar precios a un nivel que tal que sean aceptados por el mercado meta, de manera que generen las ventas suficientes para cubrir los costos de la compra de los bienes, y los de prestación del propio servicio, y generar ganancias, al tiempo que se constituyan en un estímulo a la eficiencia"⁵⁴.

3.6 SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

Existe una serie de servicios de valores apreciados por los clientes a la hora de realizar una compra, que de alguna forma los hace sentir privilegiados, cómodos, o los hace sentir que pagan el precio justo de su compra. Con el fin de conocer el

⁵³ Leavitt, Harold J. A Note on Some Experimental Findings about the Meaning of Price. Journal of Business. July 1954.

⁵⁴ La Mezcla de Marketing Para El Comercio Minorista De Bienes, Luis Barreiro Pousa, Publicado en la revista (Cuba) No. 8/2002, pp.17 - 19

interés de los clientes sobre algunos de estos servicios al comprar harina de trigo se les solicitó enumerarlos en orden de importancia,

Al igual que en el punto anterior, el tipo de pregunta utilizada fue de selección múltiple con múltiple respuesta, donde el encuestado debía establecer un orden con las alternativas (Anexo B), al procesar los datos cada factor tomó una proporción determinada sobre 100%, pero debido a que no todos los encuestados llenaron todas las opciones, los datos obtenidos fueron procesados mediante el método de proporción acumulada, para definir el orden de importancia de los servicios, se van escogiendo en cada nivel, según su proporción acumulada, descartando aquellos que hayan sido escogidos en los primeros niveles de importancia.

En este orden de ideas, en el primer nivel de importancia los clientes se interesan en que su proveedor les brinde servicio a domicilio con un 68%, en el segundo nivel de importancia se interesan en el servicio de pedidos por teléfono con un 50% acumulado, en el tercer nivel de importancia hay interés del servicio de capacitación con un 48% acumulado, los clientes se interesan por un servicio de horarios de atención más flexibles con un 54% acumulado en el cuarto nivel de importancia, y en último lugar se interesan en que su proveedor les brinde otras presentaciones en otras cantidades de kilos, con un 70% acumulado. (Tabla 10, Grafica 10)

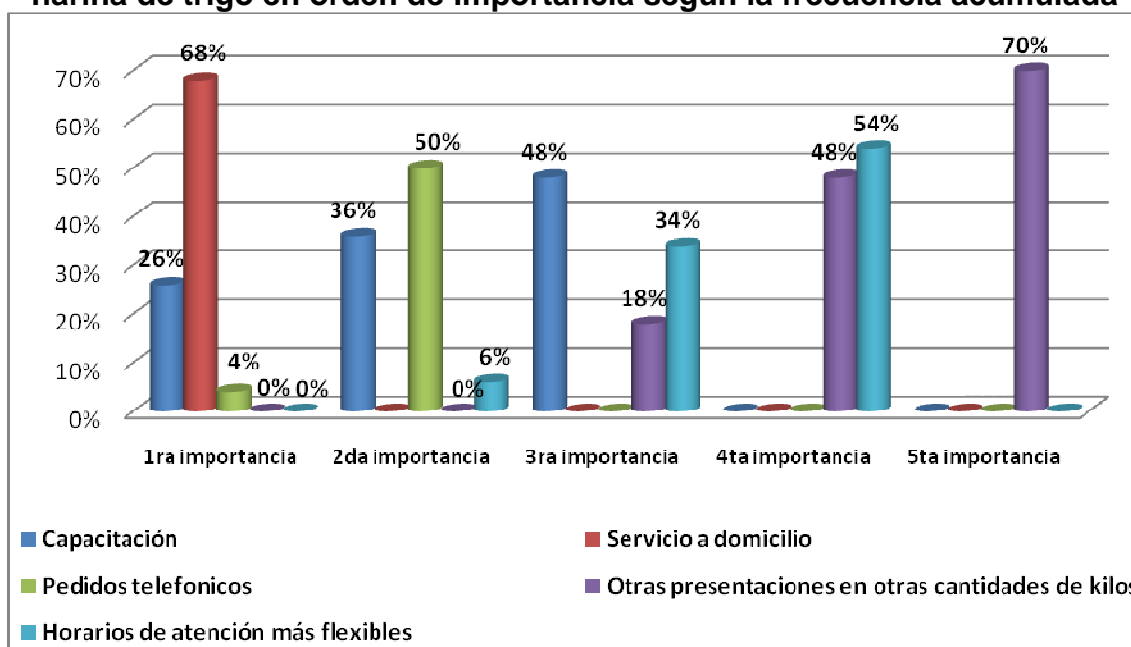
Detectando el orden de importancia del interés que tienen los clientes que se le preste servicio a domicilio y pedidos telefónicos, Rafael del Castillo & Cía. S.A. debe evaluar el nivel infraestructura y nivel de satisfacción, fortaleciendo estos, implementando estrategias para aminorar los tiempos de respuestas para la toma de pedidos y de entrega de los mismos, y procurar que el servicio de call center se encuentre bien equipado, con un personal eficiente y una plataforma telefónica fácil para los clientes.

Tabla 10. Servicios que a los clientes les interesa recibir de su proveedor de harina de trigo en orden de importancia según la proporción acumulada

SERVICIO	Orden Importancia	ORDEN DE IMPORTANCIA (PROPORCIÓN ACUMULADA)					No interesado	Total
		1ro	2do	3ro	4to	5to		
Capacitación	3	26%	36%	48%	60%	86%	14%	100%
Servicio a domicilio	1	68%	88%	92%	92%	92%	8%	100%
Pedidos telefónicos	2	4%	50%	58%	66%	72%	28%	100%
Otras presentaciones en otras cantidades de kilos	5	0%	0%	18%	48%	70%	30%	100%
Horarios de atención más flexibles	4	0%	6%	34%	54%	70%	30%	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 10. Servicios que a los clientes les interesa recibir de su proveedor de harina de trigo en orden de importancia según la frecuencia acumulada



Fuente: Encuesta aplicada

Rafael del Castillo & Cía. A.S. debe fortalecer el servicio a domicilio concientizándose de que es una herramienta para incrementar las ventas, sin perder el foco que lo que se pretende es brindar un valor agregado al cliente, ahorrándole costo y tiempo con la rapidez de las entregas.

Teniendo en cuenta que la empresa ya tiene un portafolio de capacitación para sus clientes, lo que necesita es buscar estrategias de comunicación y motivación.

3.7 DECISIÓN DE COMPRA

Con el fin de conocer a quien enfocar las estrategias comerciales la empresa necesita saber sobre quien prima la decision de cantidad y marca(s) de harina de trigo a comprar en los negocios.

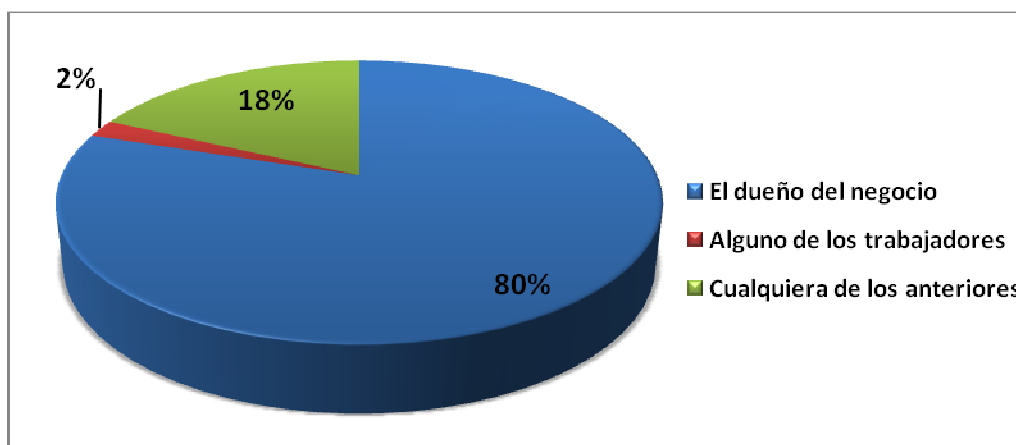
Los resultados muestran que *La marca* de harina de trigo a comprar la determina el dueño del negocio en un 80% (Tabla 11, Grafica 11) y la cantidad a comprar tambien la determina el dueño del negocio en un 83% (Tabla 12, Grafica 12), esto indica que se debe concentrar al maximo la fuerza de venta y se deben enfocar políticas de venta y mercadeo a los dueños de negocios que toman las decisiones de compra buscando maximizar los recursos y minimizar los costos. Es importante hacerles entender que tan valiosa es la calidad de su producto para la existencia de su negocio, y que esa calidad la pueden obtener con ‘3 castillos’.

Tabla 11. Decisión de Marca de harina de trigo a comprar

Quien decide	%
El dueño del negocio	80%
Alguno de los trabajadores	2%
Cualquiera de los anteriores	18%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 11. Decisión de Marca de harina de trigo a comprar



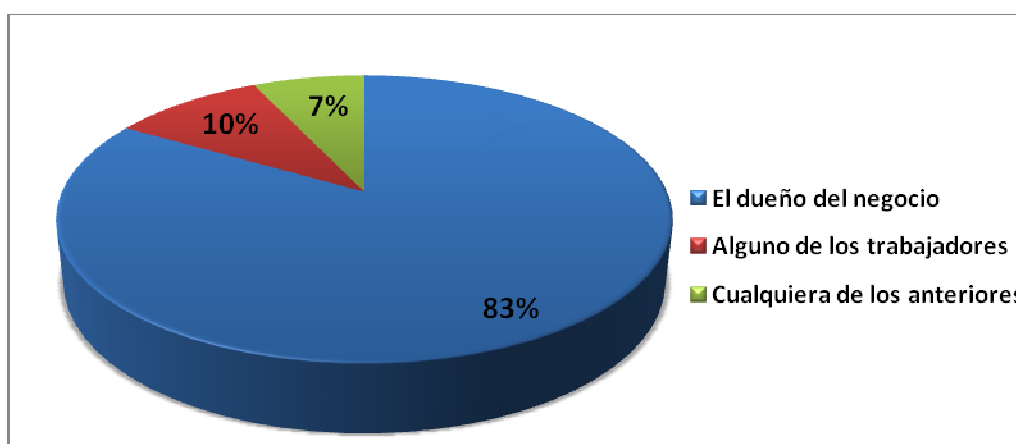
Fuente: Encuesta aplicada

Tabla 12. Decisión de Cantidad de harina de trigo a comprar

Quien decide	%
El dueño del negocio	83%
Alguno de los trabajadores	10%
Cualquiera de los anteriores	7%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 12. Decisión de Cantidad de harina de trigo a comprar



Fuente: Encuesta aplicada

3.8 LEALTAD HACIA LA MARCA

Un estudio de Nielsen, "Cambios en el mercado mexicano 2008", muestra que aun cuando la fidelidad de los consumidores en los productos que compra se ha "tambaleado" ante la actual crisis, es en la categoría de alimentos donde las personas se resisten más a cambiar de marca. En nuestro estudio los datos arrojan que El 94% de los encuestados no cambiarían la marca de harina de trigo que compran o consumen actualmente. Esto nos indica que el departamento de venta de Rafael del Castillo & Cía. A.S. esta haciendo un buen trabajo. (Tabla 13, Grafica 13)

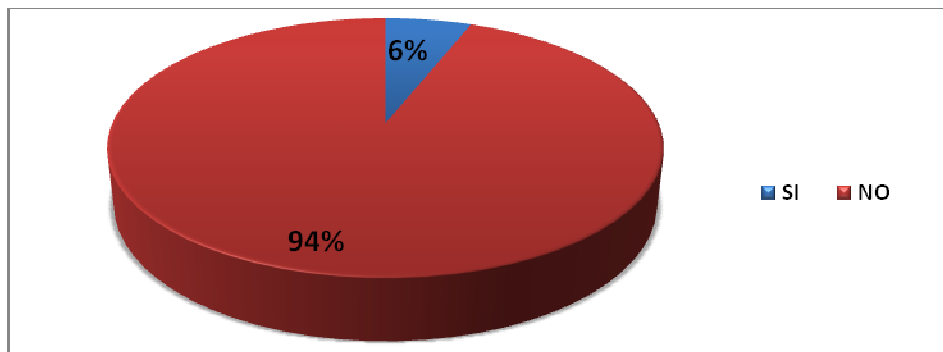
Los resultados muestran que existe fidelidad de los clientes hacia la marca, y la lealtad es más fácil de conservar, teniendo en cuenta la frecuencia de compra habitual y el tipo de producto de consumo, según afirma Rosa Lara Estrada, especialista en mercadotecnia internacional. "Además, el nivel de afinidad que sienta el consumidor hacia la marca, el nivel de satisfacción en base a experiencias pasadas y los estímulos externos son aspectos que pueden propiciar la fidelidad", señala Lara Estrada.

Tabla 13. Cambiaría la marca que actualmente consume

Dicotomía	%
SI	6%
NO	94%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 13. Cambiaría la marca que actualmente consume



Fuente: Encuesta aplicada

Al contrastar las graficas 3 y 13, donde los resultados muestran que el 92% de los encuestados suelen comprar marcas producidas por Rafael del Castillo & Cía. S.A. , y vemos que el 94% de los compradores no cambiaría la marca de harina de trigo que compra actualmente, esto indica existe un espacio de 2 puntos porcentuales de clientes atendidos fuertemente por la competencia, manifestando que no se cambiarán de proveedor, lo que revela que esa proporción de clientes está percibiendo de la competencia un factor que le genera satisfacción.

4 CONTRASTE ENTRE EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y LAS DECISIONES DE COMPRA

El desarrollo de la actividad empresarial, en el sector de la producción de harina de trigo tanto a nivel nacional como local, hizo que para poder enfrentar los retos impuestos por la competencia, las diferentes empresas buscaran implementar estrategias de fortalecimiento y en la ciudad se presenta que las empresas Compañía Harinera Industrial y Rafael Del Castillo & Cía. S.A. hicieran un primer intento de fusión con dos firmas de Barranquilla, pero por diferentes motivos no fue posible realizarlo en un primer momento, pero para el año 2006 se fusionan Compañía Harinera Industrial S.A. y Rafael Del Castillo & Cía. S.A., manteniendo el nombre de esta última empresa, esta fusión permitió adquirir capital de trabajo y aumento de la capacidad instalada lo cual se vio reflejado en una mejora en los indicadores de productividad, calidad, y posicionamiento en el mercado lo cual llevó a que una empresarios extranjeros la vieran como una empresa atractiva con la cual asociarse .

Al poco tiempo de la fusión, Seaboard Corporation manifestará su interés de adquirir un porcentaje de las acciones de la compañía, Seaboard Corporation es una empresa, fundada en el año 1918, además de ser una multinacional, mantiene múltiples negocios, y aunque ha evolucionado con el tiempo a través de adquisiciones, asociaciones y el crecimiento interno, sus raíces están en la agricultura de cereales y productos derivados; tiene unidades estratégicas de negocios, de venta de granos, que se complementan con la actividad de Rafael Del Castillo & Cía.

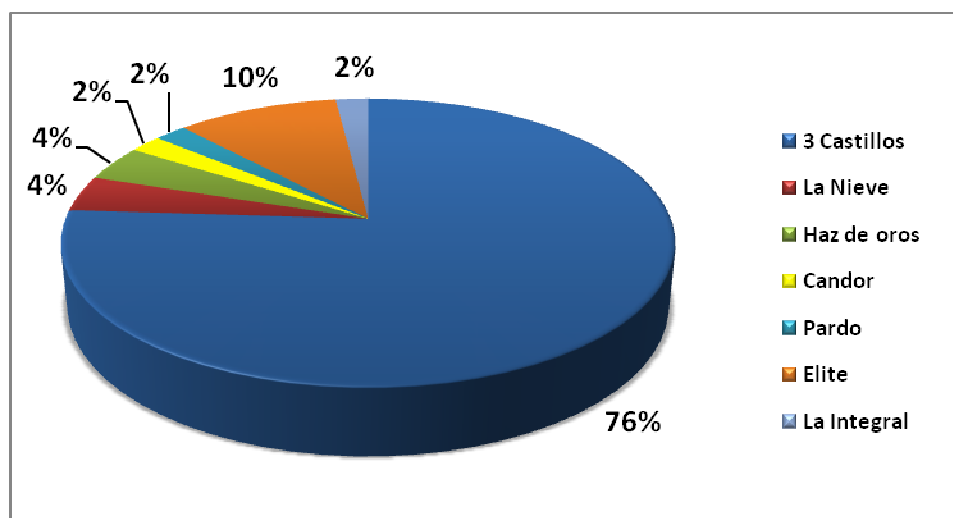
Dentro de los cambios que se presentan con la asociación con Seaboard se encuentra un fortalecimiento financiero, desarrollo de responsabilidad social, cambios

tecnológicos y de capacidad de planta, modificaciones en líneas de productos, modificación en estrategias de venta, y cambios en el área administrativa entre otras.

Los cambios introducidos muestran sus resultados. El fortalecimiento financiero producto de la asociación con Seaboard permite iniciar proyectos de innovación o de mejoras para aumentar la productividad, también se hace énfasis en el desarrollo de responsabilidad social empresarial iniciando varios proyectos en el campo de la educación apoyando una escuela pública, apoyo a la tercera edad mediante la ayuda a algunos asilos, y a la comunidad en general apoyando algunas iglesias.

Todo lo anterior se refleja en un mejor posicionamiento de la marca en el mercado, ella se encuentra con un 88% con una distancia considerable frente a su inmediato seguidor que cuenta con apenas el 10% (Gráfico 14), eso es el producto de las estrategias empleadas como parte de la tradición empresarial, reforzada por las nuevas técnicas de mercadeo aplicadas en la compañía.

Grafica 14. Posicionamiento de marca de 3 Castillos



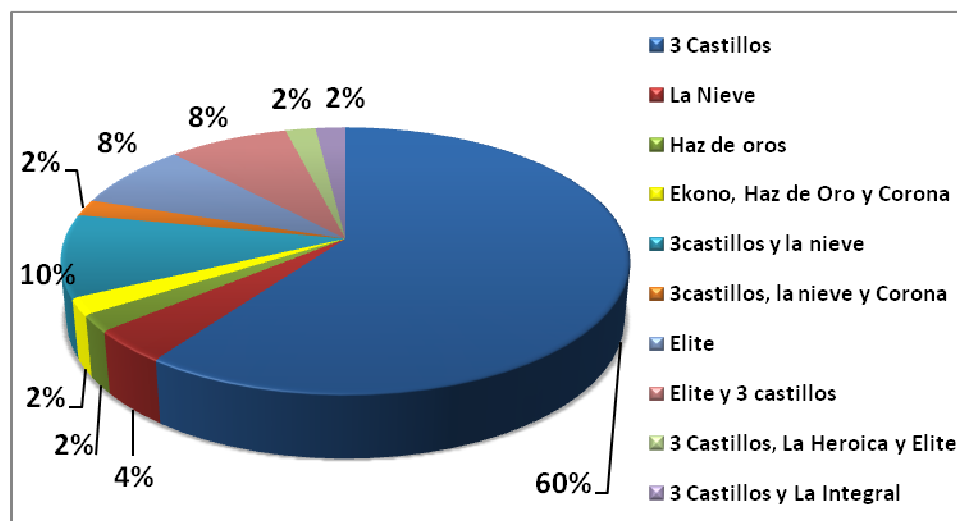
Fuente: Encuesta aplicada

Dentro del plan estratégico de la fusión, la compañía consolidada estableció seguir incursionando en nuevos productos como son las harinas especiales, que aunque su producción es algo limitada, generan alta rentabilidad, y fortalece la fidelidad de los clientes.

Para el año 2010 estarán lanzando una marca nueva de harina especial, caracterizada por sus atributos saludables, que no la ha producido ningún molino en Colombia; solo la han producido 2 molinos en el mundo, instalados en EEUU. Actualmente se encuentran registrando la marca, elaborando los diseños de logo, para el empaque y ficha dentro del portafolio, y evaluando cual es la forma más apropiada de mercadearla. Con esto siguen manteniendo el liderazgo de las harinas especiales.

Respecto de la línea de productos, la marca que los consumidores suelen comprar, el 60% tiene presente la marca 3 Castillos, pero van posicionando las marcas específicas de acuerdo con las necesidades del cliente y se espera que esto mantenga la hegemonía de las marcas de la compañía en el mercado cuya participación se encuentra con un porcentaje 92% considerablemente alto (Gráfica 15).

Gráfica 15. Marcas de harina que suele comprar

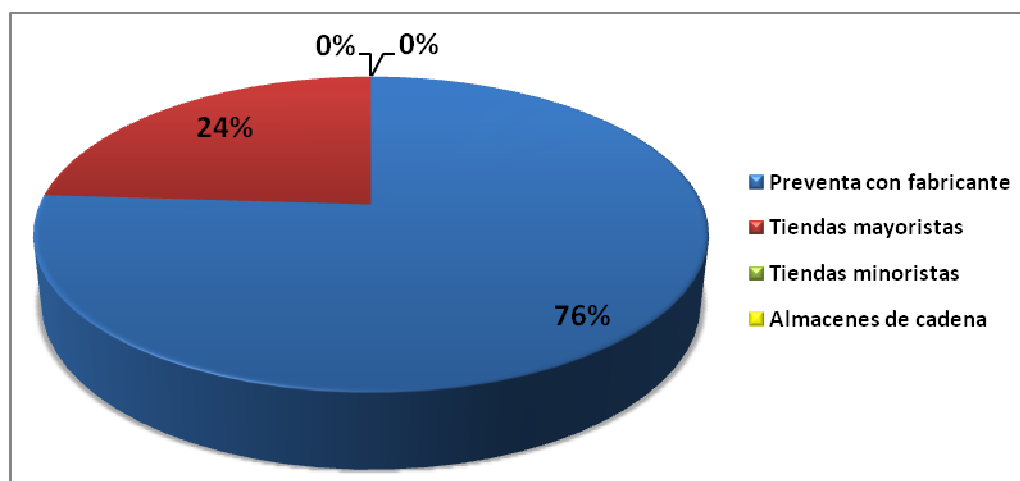


Fuente: Encuesta aplicada

Frente a la estrategia de venta, a raíz de la fusión Rafael Del Castillo & Cía. S.A. contrató a la empresa Guido Ulloa & Asociados E.U. cuya labor permitió complementar y mejorar los planes de venta que el gobierno de cada compañía venía desarrollando individualmente, al fusionarse, unieron ambos planes resultando uno más amplio. Ese plan lo articularon con la estrategia financiera, estrategia de mercadeo, estrategia comercial y la de venta. Así generaron un plan estratégico nuevo para el desarrollo y crecimiento.

En la actualidad el 78% de los clientes adquieren el producto en pre-venta con el fabricante y el restante 24% lo adquieren en tiendas mayoristas (Gráfico 16), es de suma importancia que dicha estrategia de venta se mantenga dándole respuestas adecuadas a los clientes y esto es de total control de la misma compañía quien gestiona todo lo relacionado con esta estrategia brindando asesoría a los clientes sobre el uso óptimo de las harinas; para esta labor contrataron tres asesores técnicos, abrieron un departamento de servicio al cliente, para atender inquietudes, quejas o reclamos, establecieron una escuela de panadería para enseñar a las personas a hacer pan; además, están haciendo sondeos de percepción de sus servicios, y están llevando los procesos de una manera más sistemática

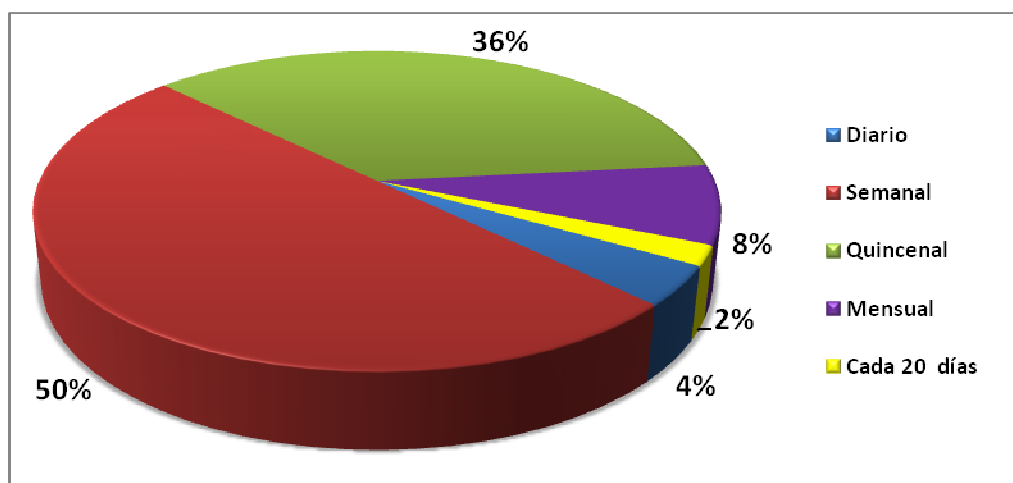
Gráfica 15. Lugar donde suelen comprar el producto



Fuente: Encuesta aplicada

Al analizar la frecuencia de compra se encontró que el 50% lo realiza de manera semanal y el 36% de manera quincenal (gráfico 16) , para dar respuesta adecuada a esta frecuencia de compra es necesario contar con una capacidad de planta apropiada, y dada la tecnología con que cuenta la compañía y los procesos aplicados, se puede responder debidamente.

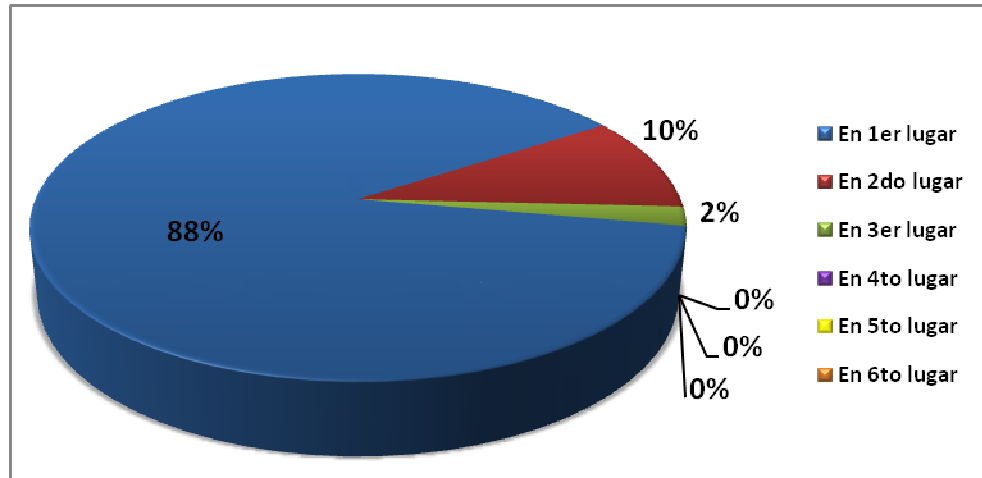
Grafica 16. Frecuencia de compra del producto



Fuente: Encuesta aplicada

Los consumidores se encuentran cada vez mas informados y requieren que los productos tengan una combinación tal que responda a sus exigencias, sin que esto signifique un incremento significativo en los precios, el concepto de calidad es manejado por todos y cada uno de ellos dándole diferentes niveles de prioridad, pero en un gran porcentaje (88%) lo colocan en primer lugar y un 10% lo coloca en segundo lugar (Gráfico 17), por tanto hay que ser muy cuidadosos en darle al consumidor lo que requiere, máxime si se tiene un posicionamiento de marca como el explicado en líneas anteriores.

Grafica 17. Orden en que tienen en cuenta la calidad.



Fuente: Encuesta aplicada

Fuera de los eventos netamente coyunturales como son el caso del aumento del precio internacional del trigo, o el incremento en el tipo de cambio que hacen que el precio interno de la harina sea superior, la asociación Rafael Del Castillo & Cía. S.A - Seaboard ha permitido que se implementen mecanismos diferenciadores en el producto, actividades como que se capacite al consumidor en los mejores usos del producto, brindándole asesoría personalizada buscando proveer una utilización efectiva de la harina según las estrategias comerciales de cada cliente, asistencia en el desarrollo de nuevos productos del cliente, estimación de Costos de producción, sugerencias para mejoras de los procesos productivos y suministro continuo de la información de las últimas tendencias en el sector de panaderías, son reconocidas por los consumidores y tienen un efecto positivo frente la marca 3 castillos.

Conclusiones

Luego de haber realizado el presente trabajo, conociendo de manera más particular la actividad empresarial de la empresa Rafael del Castillo & Cía. S.A., se puede concluir lo siguiente:

Rafael Del Castillo & Cía. S.A., es una empresa cartagenera dedicada a elaborar y comercializar productos y subproductos de la molienda de trigos de alta calidad, la cual busca lograr la satisfacción y el desarrollo de sus clientes a través de la elaboración y oferta de productos de alta calidad y asistencia técnica permanente.

En su proceso de expansión y buscando dar respuesta a las necesidades del mercado se asocia con la multinacional *Seaboard Corporation* empresa norteamericana con presencia en multiplicidad de negocios relacionados con el campo agrícola de cereales y sus derivados. Esta asociación le permite realizar cambios significativos en lo financiero permitiéndole implementar proyectos de innovación y mejora en la productividad; desarrollar programas de responsabilidad social empresarial que mejore su relación con el entorno; realizar procesos de compra tanto de maquinaria como de materia prima aprovechando economías de escala ya que Seaboard tiene alrededor del mundo actividades similares a las realizadas por Rafael Del Castillo & Cía. S.A.

Una de las estrategias planteadas y que se respaldan en el nuevo músculo financiero, tecnológico y gerencial, es la presentación de un portafolio completo de productos que satisfagan las necesidades del mercado, para ello presentan sus productos, harinas Elite, Pizzarina, Ultraponqué, Ultra, Blancanieve, Harina Integral, y Harina 3 Castillos para panificación las cuales tienen unas presentaciones, propiedades físico químicas, nutrientes, y usos diferenciados de acuerdo con cada necesidad.

Como resultado de la implementación de nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado, el 76% de los clientes tienen a la marca 3 castillos en la mente cuando de harinas de trigo se trata, y las marcas de esta empresa empiezan a hacer presencia en la mente de los consumidores. Esto se refleja al momento de la compra ya que el 60% de quienes compran harina de trigo, deciden por la marca 3 castillos.

Siendo la harina de trigo un subproducto utilizado en múltiples usos y tratando de prestar un mayor apoyo a los clientes, se implementaron diferentes actividades de soporte como son: la asesoría técnica, las escuelas taller, y los cursos virtuales; esto acerca al cliente a la empresa y es así como del total de compradores, el 76% lo hacen mediante pre-venta de la compañía, generando una mayor afinidad y cercanía empresa-cliente.

Para dar respuesta a las necesidades de producción, se encuentra que el 50% de los clientes realiza sus compras con una periodicidad semanal y el 36% con una periodicidad quincenal, esto permite planear adecuadamente los procesos productivos en cuanto a compra, transporte, y procesamiento del trigo.

Los clientes consideran la calidad como una de las variables claves de este mercado puesto que el 88% de ellos la considera como el factor más importante seguido del precio con el 12%, siendo así, mientras la empresa ofrezca productos diferenciados y responda a las necesidades del cliente, no tendrá alto riesgo de perderlos.

Como dato relevante, el 94% de los clientes no cambiarían la marca de la harina que compran actualmente, y dado que el posicionamiento de 3 castillos en el mercado es alto, de seguir fielmente las estrategias planteadas y conocer los deseos del consumidor, les permitirá mantenerse en el mercado.

Recomendaciones

En vista de los resultados arrojados al realizar esta investigación y dado que existe una serie de servicios de valores apreciados por los clientes a la hora de realizar una compra, que de alguna forma los hace sentir privilegiados, cómodos, o los hace sentir que pagan el precio justo de su compra, se recomienda mantener la cercanía empresa – cliente, realizar permanentemente estudios que permitan identificar las tendencias del mercado y tener muy claras las variables que determinan el comportamiento de compra de los clientes de harina de trigo.

BIBLIOGRAFIA

- BARREIRO Pousa, Luis, La Mezcla de Marketing Para El Comercio Minorista De Bienes, Publicado en la revista (Cuba) No. 8/2002, pp.17 - 19
- BENASSINI, Marcela. Introducción A La Investigación De Mercados .Enfoque Para América Latina. Prentice Hall. 2001
- BERENSON, Mark L., y LEVINE, David M.; Estadística Para Administración y Economía, Capítulos 1 y 2. Editorial Prentice Hall. Año 1996.
- BOHÓRQUEZ, Vanessa y MEDRANO ALEMAN, María De Jesús, proyecto de grado Medición y Análisis Del Nivel De Satisfacción De Los Clientes De Rafael Del Castillo Y CIA. S.A. Universidad Tecnológica de Bolívar. Año 2004.
- BORRERO, Julio César, Marketing Estratégico, Editorial San Marcos, Pág. 273.
- GALEANA F., Evaristo , Tesis Doctoral, Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña, Universitat Rovira i Virgili, Fac. Ciencias Económicas y Empresariales, Junio de 2004 Pág. 33
- GUIDO ULLOA & ASOCIADOS E.U., Diagnostico y Análisis Sobre el Comportamiento de la Compra de Harina de Trigo Por Parte de los Clientes de Rafael del Castillo & Cía. S.A. en La Ciudad de Cartagena en el 1er Semestre del Año 2008.

- GUTIÉRREZ C. Julio Miguel. Proyecto de grado Análisis De Los Resultado Básicos A Nivel De Los Ingresos De Una Fusión, Caso: Rafael Del Castillo Y CIA. S.A. y La Compañía Harinera Industrial De Cartagena. UTB, Año 2007.
- HERNÁNDEZ S., M. en C. Robert; FERNÁNDEZ C., Carlos; Baptista L., Pilar; Metodología de la Investigación, 3ra Edición, Mc Graw Hill; Capitulo 5 y 8.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P., *Metodología de la Investigación*, 4ª Edición, México: Editorial Mc Graw Hill, Año 2006.
- KOTLER, Philip, y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia, 2da Edición, Capitulo 4.
- KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 10ª Edición, México: Editorial Pearson Prentice Hall (2001), pág. 36
- LAMB Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl, Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 385.
- LEAVITT, Harold J. A Note on Some Experimental Findings about the Meaning of Price. Journal of Business. July 1954.
- MANKIW, N. Gregory. Principios de Economía, Capitulo 4. MC Graw Hill, 2da Edición, Año 2002.
- RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA. S.A. Reporte de ventas años 2007-2008. Departamento comercial. Año 2008.

RAFAEL DE CASTILLO & CÍA. S.A. Portafolio de productos vigentes, Octubre 2009

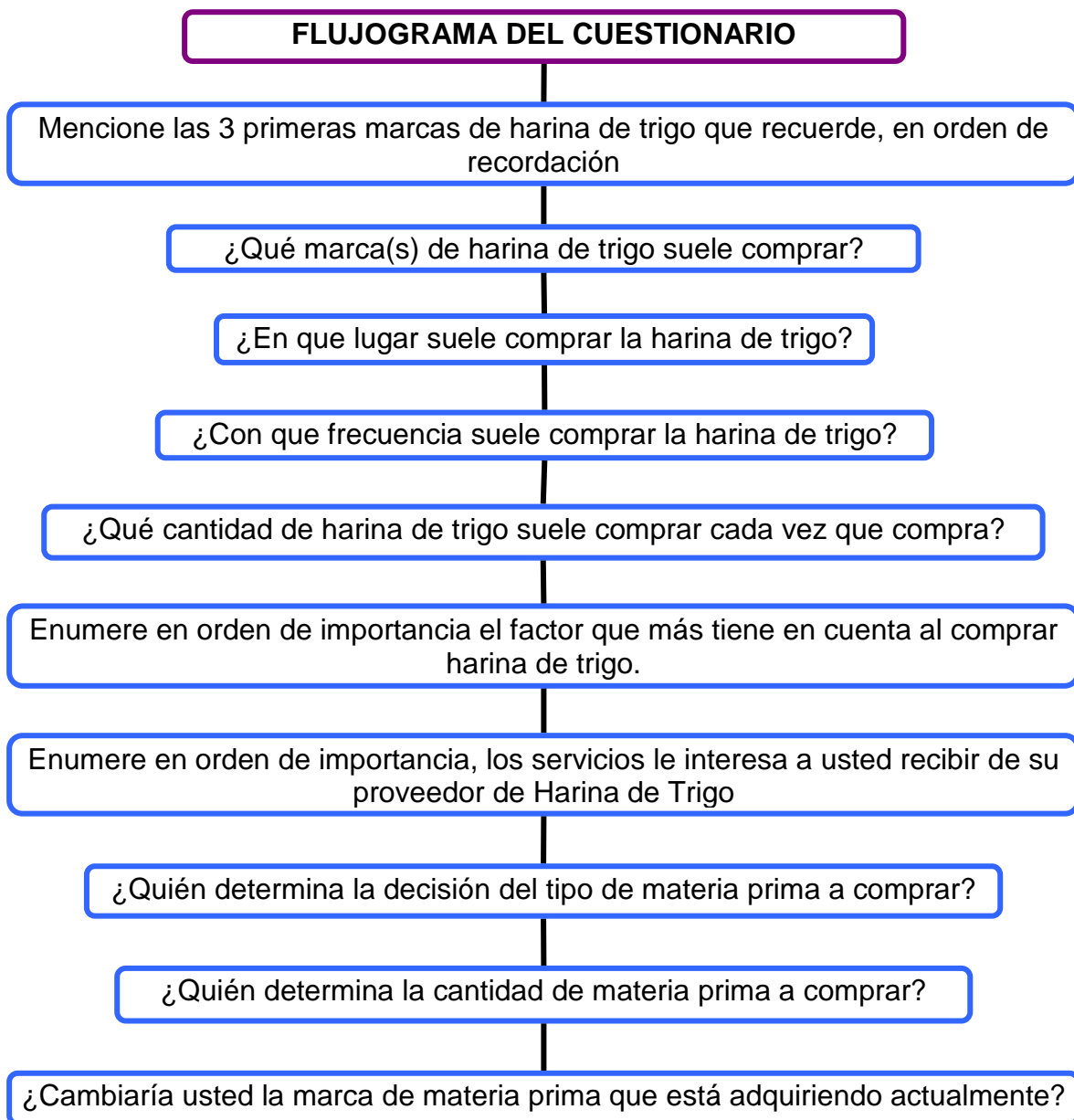
SALVADOR FRANCESCHI, Regina Beatriz, proyecto de grado Diagnostico De La Relación Fabricante – Intermediario Para Consumidores Finales En El Subsector De Harina De Trigo En La Ciudad De Cartagena: El Caso De Rafael Del Castillo Y CIA S.A. Universidad Tecnológica de Bolívar. Año 2005.

CIBERGRAFIA

- <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/CHEE05-RafaeldelCastillo&Co.pdf>
- <http://www.eduteka.org/imprimible.php?num=499&catx=1>
- <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica
- <http://www.3castillos.com/historia.htm>
- <http://www.3castillos.com/index1.htm>
- <http://www.3castillos.com/es/la-compania.htm>
- <http://www.3castillos.com/es/servicios.htm>
- <http://www.3castillos.com/es/online.htm>
- <http://www.3castillos.com/es/tecnologia.htm>
- <http://www.3castillos.com/es/cubrimiento.htm>
- <http://www.3castillos.com/es/productos.htm>
- <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Chain_store
- <http://diccionario.sensagent.com/granero/es-es/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Panader%C3%ADa>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Reposter%C3%ADa#Establecimientos>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>
- <http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/clientes-de-compra-frecuente/>
- http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/top-of-mind-99_10969.aspx
- <http://www.materiabiz.com/mbz/economiaayfinanzas/nota.vsp?nid=35146>

ANEXOS

Anexo A. Flujoograma del Cuestionario



Anexo B. Cuestionario Estructurado

1. Mencione las 3 primeras marcas de harina de trigo que recuerde, en orden de recordación:

a. _____

b. _____

c. _____

Marque con una "x":

2. ¿Qué marca(s) de harina de trigo suele comprar? (múltiple respuesta)

a. 3 Castillos

b. La Nieve

c. La Insuperable

d. Haz de oros

e. La montaña

f. Ricarina

g. Extrapardo

h. Campesina

i. Candor

j. Facilita

k. Rey del Trigo

l. Bola de Nieve

m. Otro: ¿Cuál? _____

3. ¿En donde suele comprar la harina de trigo? (Escoja una opción)

a. En preventa con el fabricante

b. Tiendas mayoristas

c. Tiendas minoristas

d. Almacenes de cadena

4. ¿Con que frecuencia suele comprar la harina de trigo? (Escoja una opción)

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Otra ¿Cuál? _____

5. ¿Qué cantidad de harina de trigo suele adquirir cada vez que compra?

6. Enumere del 1 al 6, siendo 1 el más importante, el factor que más tiene en cuenta al comprar harina de trigo:

a.	Calidad	
b.	Empaque	
c.	Precio	
d.	Atención del vendedor	
e.	Servicio de entrega del producto	
f.	Asesoría que brinda el fabricante	

7. De los siguientes servicios, cuál o cuáles le interesa a usted recibir de su proveedor de Harina de Trigo (Enumere del 1 a 5 siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia)

a.	Capacitación	
b.	Servicio a domicilio	
c.	Pedidos telefónicos	
d.	Otras presentaciones de X kilos	
e.	Horarios de atención más flexibles	

Marque con una "x":

8. La decisión del tipo de materia prima a comprar lo determina:

a.	El dueño del negocio	<input type="checkbox"/>
b.	Alguno de los trabajadores	<input type="checkbox"/>
c.	Cualquiera de los anteriores	<input type="checkbox"/>

9. La cantidad de materia prima a comprar la determina:

a.	El dueño del negocio	<input type="checkbox"/>
b.	Alguno de los trabajadores	<input type="checkbox"/>
c.	Cualquiera de los anteriores	<input type="checkbox"/>

10. Cambiaría usted la marca de materia prima que está adquiriendo ahora?

A . SI

B . No

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo C
Elementos de la Muestra Encuestados

No.	Cód. de Encuestado	GRANDE	DIRECCION	TELEFONOS
1	2	Inversiones Sico E.U.	Lo Amador El Santander 20f-19	6560328
2	Cg1	Distribuidora Pa' Lante	Recreo, Calle 31a No 80b -37	6817401

No.	Cód. de Encuestado	MEDIANO	DIRECCION	TELEFONOS
3	4	Gómez Gómez Duvan Ramiro - Deposito Medellín	Av. C. Luque Cra.25 #20-44 Local 3 Y 4	6743988
4	Cm1	Betancur Salazar Aida	Amberes Cra. 44 #29-92	6625793

No.	Cód. de Encuestado	PEQUEÑO	DIRECCION	TELEFONOS
5	5	Acevedo Polo Shirley	Campestre Mz.115 Lt.15 Etapa 9	0
6	6	Almacenes Éxito S.A/ Ejecutivos	Cl 31 N°57-106 Avda. Pedro De Heredia	6606796 - 6611777 -
7	8	Aristizabal Jaramillo Álvaro	P. De La Popa Cl. Real No.20-210 Esquina	6665752
8	9	Barriga Méndez Y Cía. Ltda.	Centro Cl. 2ª Badillo #30-16	6641541/315 7232949
9	10	Benavides Velilla Víctor Manuel	Barrio Simón Bolívar Calle 1ro De Mayo #4d-21	6617719
10	11	Buelvas Beltrán Isaac Ernesto	Sn. Fernando Sec. La Florida N°.4e 03	6521065
11	13	Castilla Fuente Filiberto, Panadería Y Refresquería, El Fili	Nvo. Bosque 7etapa M67 Lt. 2 Cerca La Escuela Normal	6768149
12	14	Club De Profesionales Universitarios De Cartagena	Crespo Av. 6a La Playa	6560586- 6562174
13	15	Cortes López Piedad Lorena	Edif. David Local 5 Centro Av. Venezuela	6645408
14	16	De Oro Silvina	Campestre Mza. 16 Lte. 15 Nva. Etapa	6671335
15	17	Distribuidora Cantillo De Colombia Ltda.	Mercado De Bazurto, Plazoleta Globocentro Local # 0214310	6692867
15	18	E Y E Ltda. 5 Y 6 N°.2	Av. Crisanto Luque Dg.21 N°3051 Local 2	6626266
17	19	Figueroa Torres Henry De Jesús	San Isidro Cra. 49g #22-46	3135231349
18	20	Fuentes Velásquez Pedro Nel	Olaya Cl. La Villa #34-27	6756276
19	21	Gil Buitrago Efrén	Socorro Plan 332a Mz. 48 Lote 1	6636572
20	22	Giraldo Giraldo Samuel Arturo	Av. Crisanto Luque Dg.21 No.30-85 Bazurto	6628860
21	25	Guerrero Bermúdez Gustavo	Barrio El Pozón, Sector 20 Enero Cra. 90 # 75-71	3107104247
22	26	Hincapié Reynaldo - Tienda La	Torices Cra. 15 #36-02	6680321
23	27	Indupollo S.A.	Vía Mamonal Km1 Av. Los Álamos Con Cl Los Laureles	6671007

24	28	Inversiones Guantanamera S.A	Centro Cll. De Sto. Domingo Con Gastelbondo Esquina	6642370/312 6229470
25	29	Jiménez Thorrens María Ester	Bosque Av. Buenos Aires #45 A 35	6621569
26	31	Marín Montoya Bertulio - Dep. Y	Pasaje Popular Bazurto	6720601
27	32	Martínez Villegas Héctor/Pand. Los Girasoles	M. J Lote 10 Barrio El Carmelo	3137475018
28	33	Mercado M Nuris Del Carmen/Dados Pizza Manga	Av. La Asamblea No.29-52 Manga	6607719- 6608967
29	34	Moran Troncoso Rosario	Tv.57 No.21-17 La Central	6670818
30	36	Olímpica S.A.-Ejecutivo	Los Ejecutivos	
31	37	Ortiz Parodi Francisco J/Pizz. Margarita Castellana	Centro Comercial Castellana Local 247d	
32	39	Perea Valencia Agripina	Tv52 A No.53-110 Boque Sect. San Isidro	6743721
33	42	Restaurante Santo Toribio	San Diego Cl Curato 38.49	6648092
34	43	Rodríguez Morales Rosa Edith	Caracoles M-74 L-7 Primera Etapa	6670819
35	44	Salazar García Daniel Esteban	Manzanillo Escuela Naval	6694123
36	45	Sandoval Arraut Manuel - Abastos El Universal 1 Y 2	Martínez Martelo Transv. 23 #29-117	3126158914
37	46	Serna Y Sandoval Ltda.	Bazurto Av. Crisanto Luque Diag. 21 #30-51 Local 1	6626978
38	47	Sushi Maii	Calle 6 No.313 Local 2	6655216
39	48	Valencia Castaño John Javier	Villa Rosita Mz. 9 Lt. 17	3126962803/ 6612953
40	49	Veloza Castelar Gilberto- Deposito El Cachaco	Mercado Sta. Rita Loc.137	6660327
41	50	Zuloaga Giraldo Leidi Tatiana	B. El Pozón Cra.88 Mz176 Lote16	6532634
42	Cp1	Almacenes Éxito S.A. 44/Principal	Ave. Pedro Heredia	
43	Cp2	Alvarado Paternina Fabián/Dannas House	Manga Callejón. Miramar #24-54	6606796
44	Cp3	Arias Quintero Carlos Ezequiel	Olaya Herrera Cl. Papa Negro - Cr53 # 37-28 Sector 11 Nov.	6697714- 6754062
45	Cp4	Baldiris Gutiérrez Analida/Pizza Any	Escallón Villa Cll. 7 Agosto N°30 H27	6698619
46	Cp5	Bedoya Herrera Beatriz	Cra. 3a. N°.5a - 16 B/Grande Piz. Opanin	6655025
47	Cp6	Botello Serrano Ana Elvia/Ab. El Triunfo	Sec. Acoviva Bazurto No.58-110	6626230
48	Cp7	Cardona Rincón Wilmar	Calle 30 # 38-66 Amberes	6620571
49	Cp8	Castillo Brito Josefa	Mz. B Lote 16 Villa Grande De Indias	3145917203
50	Cp9	Jiménez Jimena-Mercadito Crespo	Crespo Calle 70 No. 355	6561422

Fuente: Base de datos de clientes de Rafael del Castillo & Cía. S.A.

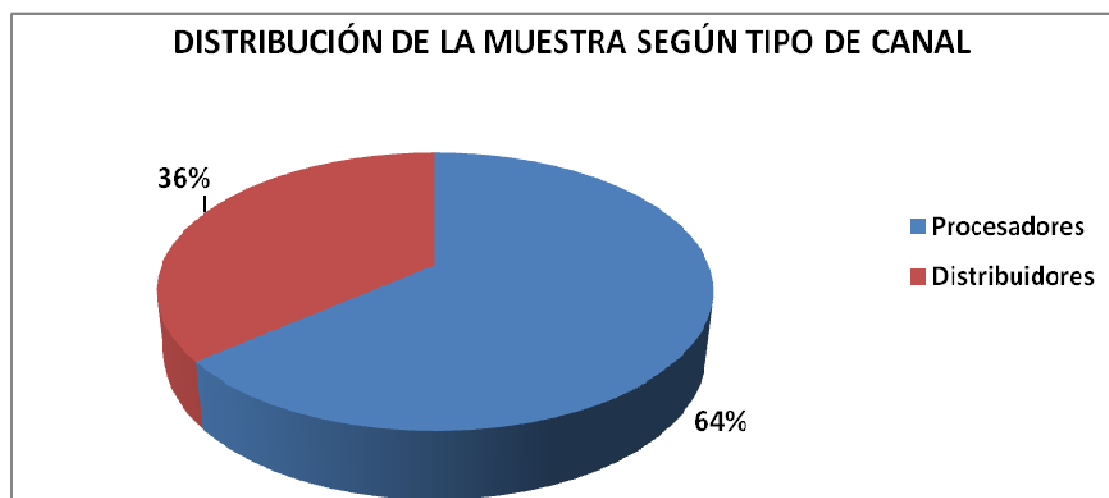
OTRAS TABLAS Y GRÁFICOS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Tabla 14. Participación de la muestra según tipo de canal

Tipo De Canal	%
Procesadores	64%
Distribuidores	36%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 14. Participación de la muestra según tipo de canal



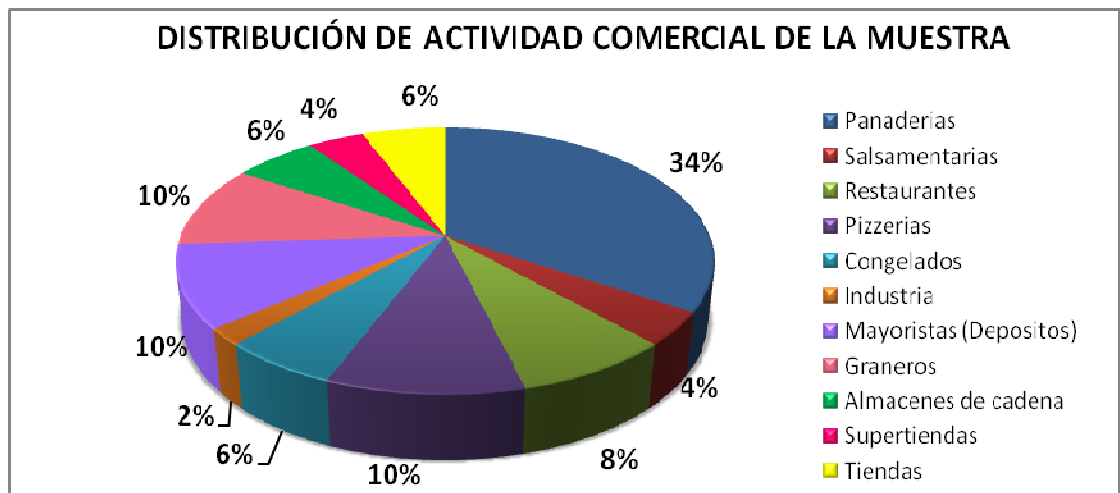
Fuente: Encuesta aplicada

Tabla 15. Participación de la muestra según la actividad comercial

Actividad Comercial	%
Panaderías	34%
Salsamentarias	4%
Restaurantes	8%
Pizzerías	10%
Congelados	6%
Industria	2%
Mayoristas (Depósitos)	10%
Graneros	10%
Almacenes de cadena	6%
Supertiendas	4%
Tiendas	6%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 15. Participación de la muestra según la actividad comercial



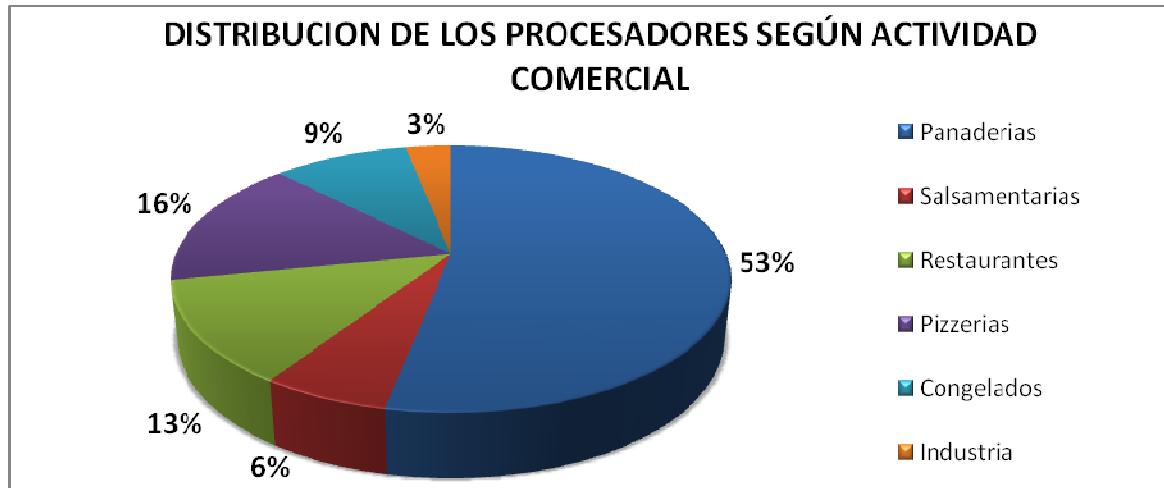
Fuente: Encuesta aplicada

Tabla 16. Participación de los Procesadores según la actividad comercial

Actividad Comercial	%
Panaderías	53%
Salsamentarias	6%
Restaurantes	13%
Pizzerías	16%
Congelados	9%
Industria	3%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 16. Participación de los Procesadores según la actividad comercial



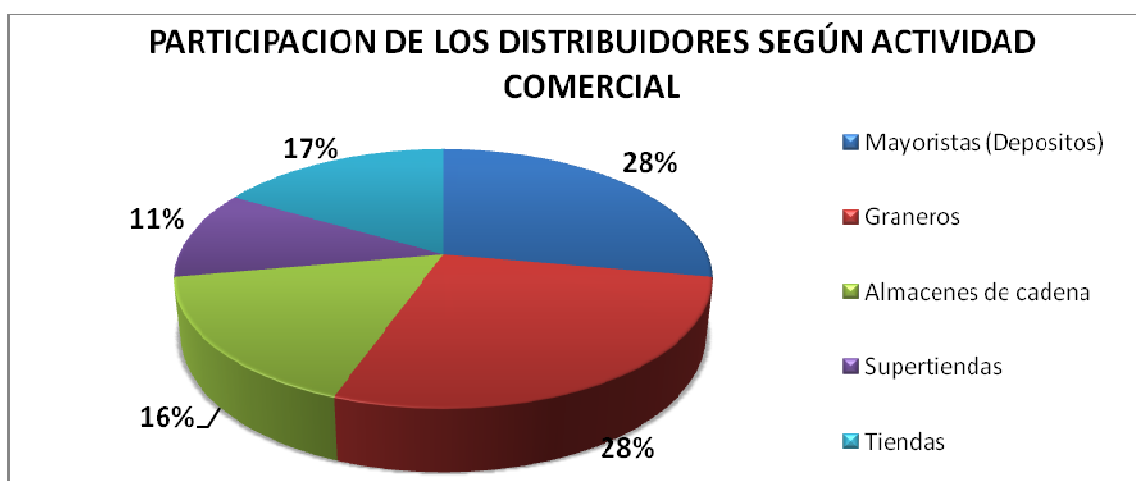
Fuente: Encuesta aplicada

Tabla 17. Participación de los Distribuidores según la actividad comercial

Actividad Comercial	%
Mayoristas (Depósitos)	28%
Graneros	28%
Almacenes de cadena	17%
Supertiendas	11%
Tiendas	17%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Grafica 17. Participación de los Distribuidores según la actividad comercial



Fuente: Encuesta aplicada

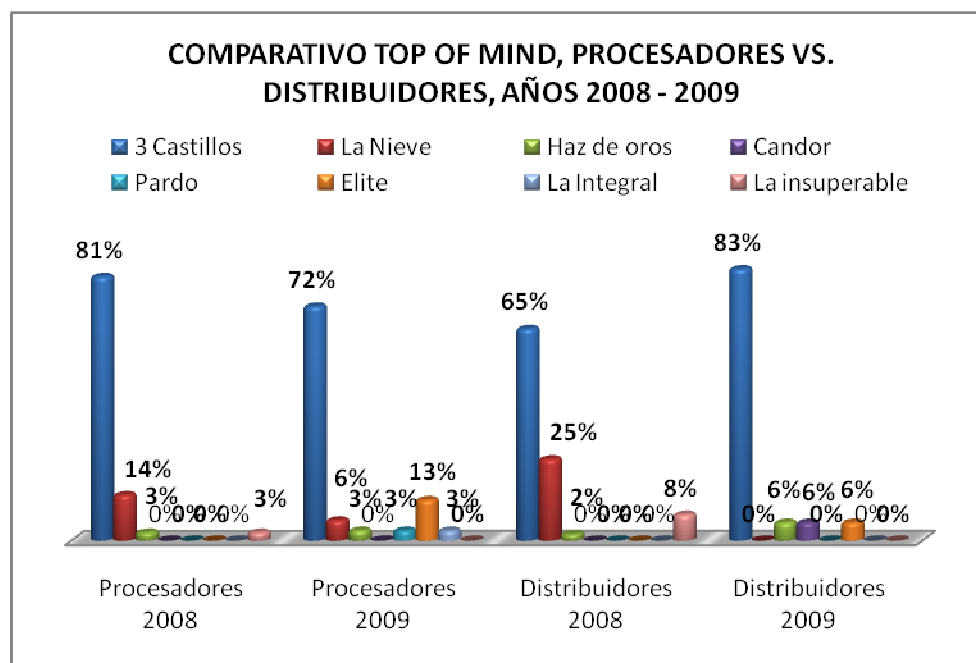
Tabla 18. Comparativo de recordación de marca, Procesadores vs. Distribuidores, años 2008 - 2009

Marca	Procesadores 2008	Procesadores 2009	Distribuidores 2008	Distribuidores 2009
3 Castillos	81%	72%	65%	83%
La Nieve	14%	6%	25%	0%
Haz de oros	3%	3%	2%	6%
Candor	0%	0%	0%	6%
Pardo	0%	3%	0%	0%
Elite	0%	13%	0%	6%
La Integral	0%	3%	0%	0%
La insuperable	3%	0%	8%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada

* Los datos del año 2008 fueron suministrados por Guido Ulloa & Asociados E.U.⁵⁵

Grafica 18. Comparativo de recordación de marca, Procesadores vs. Distribuidores, años 2008 - 2009



Fuente: Encuesta aplicada

* Los datos del año 2008 fueron suministrados por Guido Ulloa & Asociados E.U.⁵⁶

⁵⁵ Guido Ulloa & Asociados E.U., *Diagnostico Y Análisis Sobre El Comportamiento De La Compra De Harina De Trigo Por Parte De Los Clientes De Rafael Del Castillo & Cía. S.A. en La Ciudad De Cartagena En El 1er Semestre Del Año 2008.*

⁵⁶ *Ibíd*