

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO  
DE LA MARCA EN EL CANAL RETAIL  
ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA VILASECA S.A.S**

**SEPÚLVEDA VIVAS JEAN HAMILTON  
CORREA SINALES ANDRÉS MAURICIO**

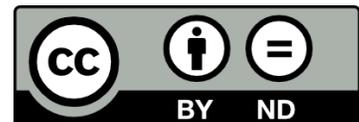
**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CALI  
2019**

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO  
DE LA MARCA EN EL CANAL RETAIL  
ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA VILASECA S.A.S**

**SEPÚLVEDA VIVAS JEAN HAMILTON  
CORREA SINALES ANDRÉS MAURICIO**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR: JUAN MARTÍN RAMÍREZ MAHECHA**



**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALI  
2019**



UNIVERSIDAD  
COOPERATIVA  
DE COLOMBIA

NOTA DE ACEPTACION

---

---

---



---

JUAN MARTIN RAMIREZ MAHECHA  
Director



---

ALVARO PIO GUERRERO  
Jurado

---

Jurado

## Contenido

<b>1. RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
1. 1 PALABRAS CLAVES:.....	6
<b>2. ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
2.1 KEYWORDS.....	6
<b>3. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>4. JUSTIFICACIONES</b> .....	<b>8</b>
<b>5. ANTECEDENTES</b> .....	<b>8</b>
5.1 ACERCA DE VILASECA S.A.S.....	9
5.2 ACERCA DE LOS EMBUTIDOS PREMIUM Y EL CURADO .....	10
5.3 EL MERCADO Y CONSUMO DE CÁRNICOS EN COLOMBIA .....	11
<b>6. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
6.1 DESARROLLO DE MARCA .....	13
<b>7. METODOLOGÍA</b> .....	<b>14</b>
7.1 TIPO DE ESTUDIO .....	14
7.2 DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
<b>8. DESARROLLO ARGUMENTAL</b> .....	<b>15</b>
8.1 PRESENTACIÓN .....	15
8.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	15
8.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	16
8.3.1 MISIÓN. ....	16
8.3.2 VISIÓN. ....	16
8.3.3 VALORES CORPORATIVOS .....	16
8.4 MATRICES.....	17
8.5 ANALÍTICA DE MATRICES .....	22
ESTRATEGIA FO: .....	22
ESTRATEGIA F.A .....	22
ESTRATEGIA DO.....	22
ESTRATEGIA DA.....	23
<b>9. RESULTADOS</b> .....	<b>23</b>
9.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CANALES.....	24
9.1.1 CANAL INSTITUCIONAL.....	24
9.1.2 CANAL RETAIL. ....	25
9.2 MARCA .....	25
9.2.1 EMPAQUES.....	25

9.2.2 PAGINA WEB. ....	27
9.2.3 PORTAFOLIO.....	28
9.2.4 PROMOCIÓN/ CANALES DE DISTRIBUCIÓN. ....	28
9.3 SEGMENTACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
9.4 EL MERCADO .....	29
9.5 CLIENTES.....	29
9.5.1 MENTE DEL CONSUMIDOR. ....	29
9.5.2 CLIENTE IDEAL.....	29
9.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.....	30
9.6.1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	30
9.6.1.2 BRANDING Y POSICIONAMIENTO.....	30
9.6.1.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	30
9.6.1.4 ESTRATEGIA DE DESARROLLO.....	30
9.6.1.5 ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO. ....	30
9.6.2 MARKETING MIX. ....	31
9.6.3 PLAN DE ACCIÓN.....	31
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>11. REFERENCIAS .....</b>	<b>34</b>

## 1. Resumen

Investigación de mercado en la empresa Vilaseca SAS que trata el desarrollo de estrategias de marketing para posicionar la marca en el canal RETAIL de la empresa. Parte de la caracterización de la industria de carnes frescas y maduradas en Colombia mediante el análisis de información de fuentes externas como FEDEGAN y KANTAR. Se analizan matrices EFI, EFE, PCI y POAM, y con base en la situación actual de la empresa se plantean acciones estratégicas que buscan aumentar los puntos porcentuales en la participación de mercado y que las ventas de la empresa tengan un crecimiento simétrico con relación al canal Institucional HORECAS.

**1. 1 Palabras claves:** posicionamiento de marca, pensamiento estratégico, marketing estratégico, charcutería, retail, desarrollo de marca.

## 2. Abstract

Market research in the company Vilaseca SAS that deals with the development of marketing strategies to position the brand in the company's RETAIL channel. Part of the characterization of the fresh and ripened meat industry in Colombia through the analysis of information from external sources such as FEDEGAN and KANTAR. EFI, EFE, PCI and POAM matrices are analyzed, and based on the current situation of the company, strategic actions are proposed that seek to increase the percentage points in market share and that the company's sales have a symmetrical growth in relation to the HORECAS Institutional channel.

**2.1 Keywords:** brand positioning, strategic thinking, strategic marketing, delicatessen, retail, brand development.

### **3. Introducción**

Esta es una investigación de mercado presentada como requisito parcial para optar por el título de administrador de empresas. Se especifica el estudio de caso en la empresa Vilaseca SAS constituida hace más de 70 años y dedicada a la importación, producción y distribución de embutidos cárnicos, que hoy hace parte del sector de la alta charcutería en Colombia.

El carácter de la investigación es cualitativa-explorativa y busca dar a conocer a la empresa Vilaseca SAS la importancia del desarrollo de estrategias de marketing para el posicionamiento y el reconocimiento de la marca en el canal de RETAIL.

Para el año 2018 el 77% de las ventas de Vilaseca SAS provinieron del canal HORECAS (hoteles, restaurantes y casinos) siendo este el canal de mayor representatividad para la empresa. Aunque es este un crecimiento significativo en el sector HORECAS, se observa un comportamiento distinto en el canal RETAIL (almacenes de cadena y tiendas de conveniencia) que solo representa para el año 2018 el 23% total de ventas. De acuerdo a esto, Vilaseca SAS necesita plantear una serie de estrategias de marketing que se focalicen en el posicionamiento de marca del canal RETAIL con el fin de obtener más puntos porcentuales de participación de mercado y sus ventas tengan un crecimiento simétrico.

Se parte de la recolección de información obtenida de diferentes matrices diagnósticas tanto en el ámbito interno como externo de la empresa (EFI, EFE, PCI, POAM) identificando variables que reflejan la posición de la empresa frente al mercado en el sector de los cárnicos. De acuerdo al análisis de estas matrices se plantea una serie de estrategias que buscan el posicionamiento estratégico de Vilaseca SAS en el canal de RETAIL, contribuyendo a su crecimiento neto en el mercado.

En coherencia con el cambio de la Visión de Vilaseca SAS que trajo consigo una modificación al plan estratégico de la compañía pasando a visionarse para el año 2028 como el principal referente de la alta charcutería en Colombia, se encuentra como resultado de los análisis, que la empresa debe fortalecer su presencia en el canal RETAIL, destacando sobre todo la calidad de sus productos respaldada por sus certificaciones Icontec ISO 22000, HACCP, ISO 9001, que deben volverse visibles en empaques y página web; además generando espacios de desarrollo y recordación de la marca, e ingresando a la línea de los cárnicos frescos a través de una marca Flanker que permita aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Se plantean en una primera parte de la investigación la formulación del problema, los objetivos, justificaciones y antecedentes; para pasar luego a un desarrollo teórico que permita comprender y delimitar el objeto de estudio, seguido a esto una explicación de la metodología y la aplicación de las matrices que arrojan las variables con las cuales se plantean las acciones y estrategias de mercadeo para finalizar con un análisis estratégico de la empresa y los resultados de esta investigación.

#### **4. Justificaciones**

Dentro de la globalización y la alta competitividad de empresas que ofrecen bienes o servicios, es necesario estar preparados y alerta a las expectativas del mercado, por ello es importante asegurar el futuro de las compañías, mediante la implementación de herramientas y estrategias útiles para lograr sus objetivos, teniendo en cuenta esta perspectiva cobra importancia el marketing empresarial el cual está rodeado de una serie de herramientas vitales para la toma de decisiones en el crecimiento, desarrollo y permanencia de una compañía en la industria.

Por esta razón, el presente proyecto introduce la aplicación de herramientas y estrategias de mercadeo, adecuadas para la toma de decisiones pertinentes para el posicionamiento de un producto o una marca.

Como administradores de empresas es de vital importancia el conocimiento de estas estrategias con el fin de analizar, procesar y ejecutar decisiones para contribuir en el crecimiento comercial de una compañía.

#### **5. Antecedentes**

El posicionamiento de marca es uno de los objetivos primordiales que se encuentran dentro de la estrategia de mercadeo en todas empresas sin importar su naturaleza (empresa de servicios o manufactura) por lo anterior esto lleva a las empresas a la construcción de una estrategia de portafolio de marcas la cual se entiende como la forma en que las empresas administran sus marcas y sub-marcas dentro de un mercado objetivo, considerando las percepciones de precio, calidad del consumidor y la competencia dentro del mercado objetivo. (Santos, 2018).

La estrategia de portafolio de marca es una parte fundamental en la creación de valor de marca (Santos, 2018), el valor de marca de una empresa hace referencia a un producto de valor que se mejora cuando se asocia con un nombre de marca y los significados que se le atribuyen, como calidad, el costo-beneficio, la experiencia y hasta la actitud ante preocupaciones ambientales de una empresa. Morgan y Rego (2009) (citado por Santos, 2018). El primer paso de una estrategia para la creación de valor de una marca es desarrollar una identidad de marca que hace referencia a una serie de acciones que la empresa planea crear y mantener a través del tiempo (Santos, 2018).

Una estrategia de portafolio de marca debe ajustarse en orden para satisfacer las necesidades del mercado, del producto o del cliente teniendo en cuenta los riesgos y las oportunidades dentro de cada mercado. (Santos, 2018).

Los investigadores dentro de la teoría del marketing han prestado mucha atención para explicar las diversas estrategias de posicionamiento de marca y cómo una empresa puede posicionar su marca en la mente de sus clientes. (Kanwal S, et al. 2017). En esta instancia entra lo que se conoce como fuentes de inteligencia de marketing (MI), según J. Mejía (2017) dice que Marketing Inteligente es una filosofía empresarial que implica entender a los clientes, el sector y

el entorno en el que se desenvuelve una empresa, se materializa en los datos que se recopilan sobre las diferentes actividades que se llevan a cabo tanto en el entorno exterior como dentro de la empresa. Es entender qué hacen tus públicos y cómo se puede influir en ellos.

El (MI) juega un papel muy importante en el posicionamiento de marca no solamente del desempeño del producto ofrecido, sino también de toda la organización. Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Pelham, 1997 (Como se citó en Kanwal S, et al. 2017). Los avances en el sistema de la información han obligado a que el marketing cambie su enfoque drásticamente, y que los gerentes de mercadeo proporcionen nuevas herramientas para responder a las oportunidades del mercado, por tal razón es importante entender que el (MI) sostiene una cobertura de información más amplia que el marketing tradicional convirtiéndose en una herramienta que ayuda a generar inteligencia en aplicaciones de marketing. Matsuno & Mentzer, (2000) (Como se citó en Kanwal S, et al. 2017).

MI es visto como una herramienta interactiva de individuos, equipos, técnicas y metodología para recopilar, seleccionar, evaluar y difundir información relevante, oportuna y precisa a todas las partes interesadas, Esta información es utilizada específicamente por profesionales de marketing para mejorar y focalizar mejor su estrategia, logrando una ejecución y control eficiente junto con una referencia especial al sistema de información del mercadeo. Tan y Ahmed, (1999) (Como se citó en Kanwal S, et al. 2017).

El sistema de información de marketing (MkIS) por sus siglas en inglés, se vuelve muy importante en el posicionamiento de una marca, se insiste en que los investigadores deben centrarse en las diferentes formas en el que (MkIS) ayudan a identificar clientes a nivel de identidad de marca, para la toma de decisiones apropiadas y confiables respecto a las necesidades y preferencia de los clientes Marshall & LaMotte, (2011) (Como se citó en Kanwal S, et al. 2017).

## **5.1 Acerca de Vilaseca S.A.S**

Vilaseca SAS es una empresa familiar constituida hace más de 70 años, dedicada a la importación, producción y distribución de embutidos cárnicos y que hoy hace parte del sector cárnico de la alta charcutería en Colombia. Sus Certificaciones de calidad la acreditan como una organización que ofrece a sus clientes productos que cumplen todos los estándares esperados de este tipo de productos.

Las ventas de esta organización en el año 2018 fueron por encima de los 21 mil millones de pesos, representando un aumento del 7% con respecto al año inmediatamente anterior

Gráfico 1 Participación del mercado



Fuente: Elaboración propia

El 23% de las ventas de la empresa provienen del canal RETAIL (almacenes de cadena y tiendas de conveniencia), siendo el canal institucional HORECAS (hoteles, restaurantes y casinos) al de mayor representatividad dentro de las ventas.

Pese a que el sector de HORECAS presenta en cada año un crecimiento, el canal de los RETAIL no se está comportando de la misma manera.

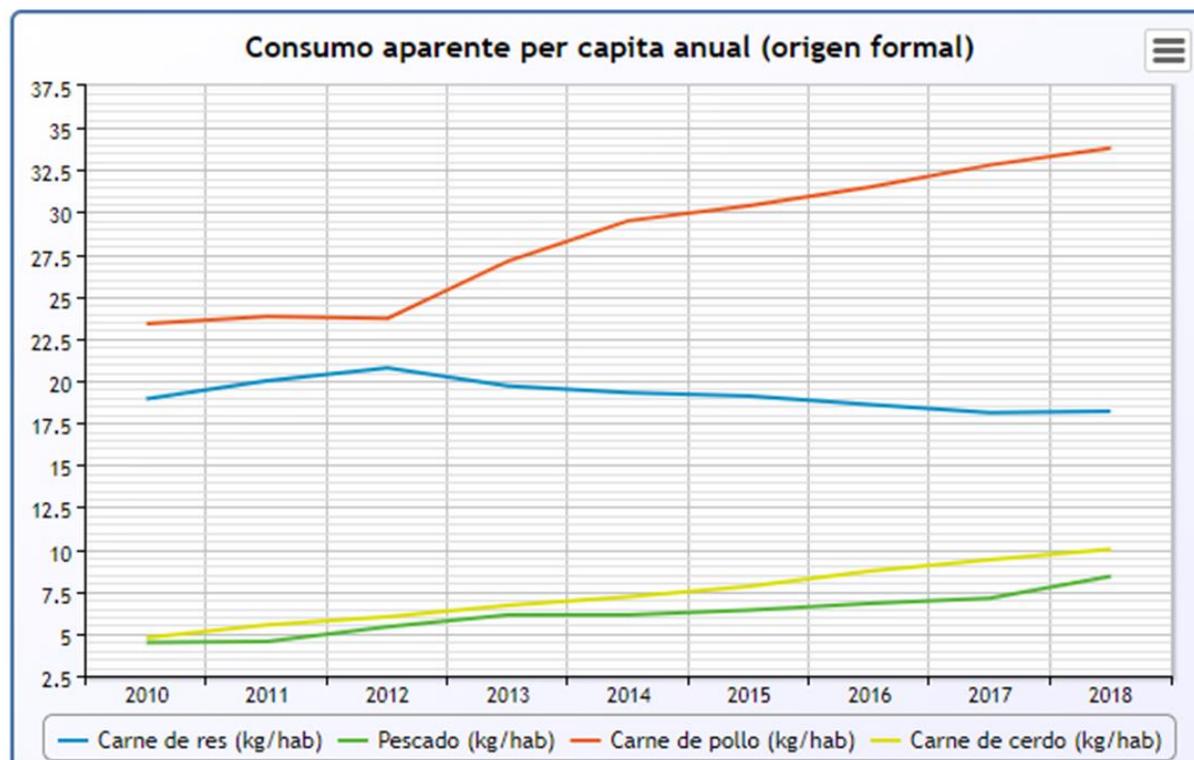
## 5.2 Acerca de los embutidos Premium y el curado

Los que se conocen hoy como como embutidos Premium, surgieron hace varios siglos como respuesta a la conservación de la carne por medio de un proceso conocido como el curado, proceso mediante el cual se agrega a la carne una mezcla de sales, cloruros, nitratos y nitritos, los cuales, además de conservar el producto le aportan sabor (López, 2008). El curado es considerado por muchos como arte culinario y sus productos resultantes apetecidos por paladares exigentes.

Las charcuterías según la RAE, son tiendas donde se venden embutidos, fiambres y otros productos. Es precisamente en las charcuterías donde se comercializan en gran medida los embutidos Premium al consumidor final.

### 5.3 El mercado y consumo de cárnicos en Colombia

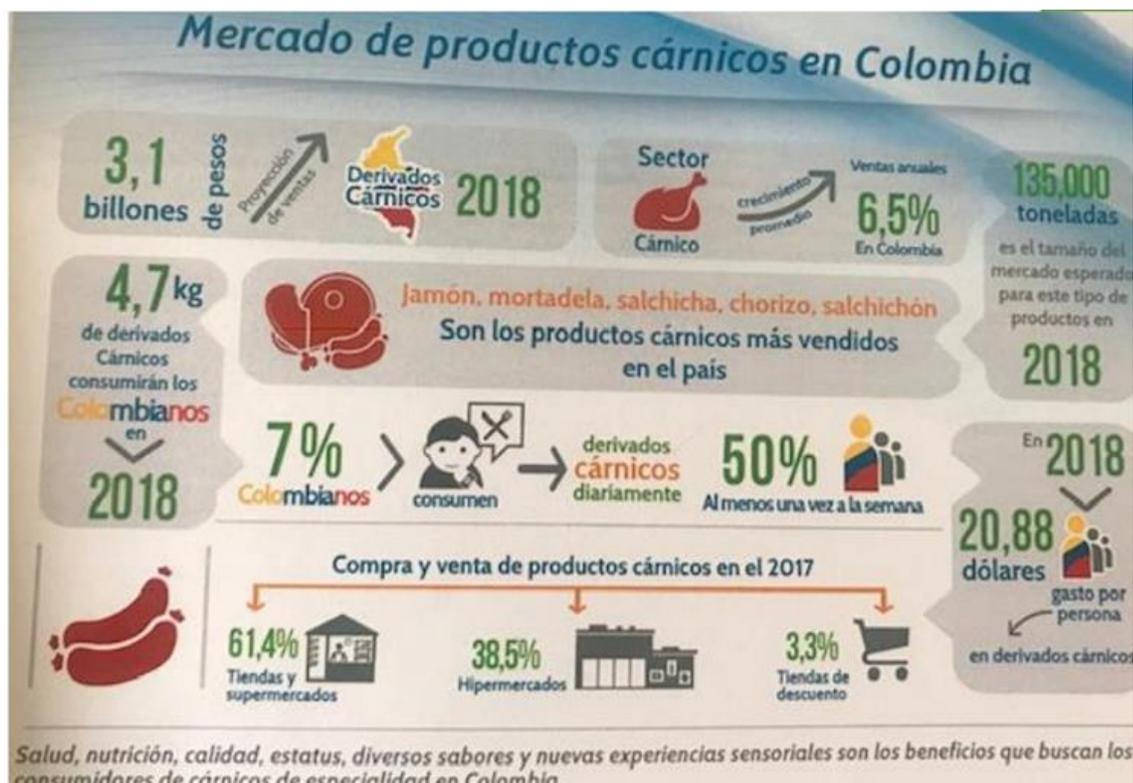
Gráfico 2 consumo anual de proteína animal



Fuente: FEDEGAN, extraído de: <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

“En los últimos cinco años el consumo de proteínas en el país sudamericano ha tenido un crecimiento constante, debido a una diversificación en la oferta alimentaria, dicen los gremios. Así, en 2017, cada colombiano consumió 67,4 kilos de carne, superando a los 53 kilos que consumió en 2012” (Cedeño, 2018. Párr. 1). A su vez Carlos Mayo presidente de PorkColombia (comunicación personal, 18 de abril, 2018) manifiesta que el consumo de carne de cerdo ha presentado un aumento importante en los últimos años, gracias a su inclusión en la dieta diaria de los hogares, dejando de lado el uso anterior exclusivo solo para las festividades. Con respecto a aumento de la carne de cerdo es preciso resaltar que el 80% de los productos fabricados por Vilaseca utilizan como materia prima el cerdo, por lo cual hacen parte importante del crecimiento de este sector de la economía.

Gráfico 3 Mercado de productos cárnicos en Colombia



Fuente: KANTAR WORLDPANEL; por solicitud de estudio de consumidor realizado por Vilaseca

Según el portal WEB KANTAR se define como: “Kantar es la compañía líder mundial de datos, insights y consultoría. Entendemos mejor que nadie cómo la gente piensa, siente, compra, comparte, vota y ve. Al combinar nuestra experiencia en el conocimiento de las personas con las tecnologías más avanzadas, los 30.000 empleados de Kantar ayudan a conseguir el éxito y el crecimiento de las organizaciones más importantes del mundo”

Considerando el estudio realizado por la empresa sobre el panel de los consumidores y el comportamiento del mercado, se puede apreciar que el consumo de los derivados cárnicos es una tendencia en crecimiento, al estar el estudio en el consumidor final se debe considerar que este tipo de perfil de cliente y canal RETAIL son los indicados para la construcción de marca que se busca plantear en el presente documento académico.

## **6. Marco teórico**

El posicionamiento de la marca es fundamental en la creación de un nuevo producto, de hecho, un nuevo producto no basta con tener el valor que el cliente exige, si no también debe ser superior a la competencia, el vendedor debe de considerar el tipo de clientes y como se debe de distinguir el producto entre los demás, destacándose en el mercado objetivo. “Una mercancía cumple un propósito, mientras que una marca representa su utilidad y su significado en una sociedad” (Kanwal S, et al. 2017).

Aaker (1996) ha dado el modelo de desarrollo de identidad de marca, en el que el autor claramente explica cómo se puede lograr el posicionamiento de la marca cuando los comercializadores consideran la marca como un producto, como una organización, como una persona y como un símbolo. Estas perspectivas dan lugar a la propuesta de valor y aseguran la credibilidad de la marca. (Kanwal S, et al. 2017).

La propuesta de valor debe centrarse en tres bases, es decir, funcional, beneficios emocionales y auto expresivos, es decir, todo esto enlaza una relación con el cliente y la marca colocando una posición en la mente del cliente sobre la marca. La implicación derivada de este argumento es la necesidad de comprender mejor a los clientes para que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva. (Kanwal S, et al. 2017).

El marketing y la información de base de datos de diferentes plataformas han evolucionado en los últimos años la industria, nunca había sido tan fácil tener acceso a información precisa, en la cantidad necesaria y con la mayor rapidez en siglo XXI, obteniendo información de tanto compradores como vendedores. Los usuarios disponen de información de los bienes y servicios que ofrece el mercado y de esta manera tienen la posibilidad de analizar y pensar muy bien antes de realizar una compra de un bien o acceder a un servicio empresarial, a raíz de esto las empresas se enfrentan a una industria competitiva de la cual es necesario realizar estrategias innovadoras para convencer y satisfacer las necesidades de sus clientes, ganando un reconocimiento, un valor y una permanencia en la industria (Kanwal S, Samalia H. V., & Singh G. 2017).

### **6.1 Desarrollo de marca**

Cerviño y Baena (2014), establecieron que “la marca es un elemento distintivo de los productos y servicios a los que están asociadas y por lo tanto de su calidad y atributos (cualidades como diseño e imagen, por ejemplo). La marca es además un elemento diferenciador de la empresa” (p.15).

A su vez Keller & Alden (como se citó en Cerviño y Baena, 2014) establecieron cinco grandes áreas a considerar relacionadas con la decisiones estratégicas y operativas que se deben priorizar para el desarrollo de marca en las organizaciones; “1) Establecimiento y desarrollo del posicionamiento de la marca; 2) Integración de las decisiones de marketing con las decisiones de marca con objeto de generar un mayor valor de marca; 3) Valoración y métrica del rendimiento de las marcas; 4) Estrategias de crecimiento a partir del apalancamiento en marcas y; 5) Gestión estratégica de la marca”(p.18).

No se puede hablar de desarrollo de marca sin considerar el plan estratégico de las empresas, ya que este es una herramienta fundamental para la creación de modelos de negocios y brinda objetivos numéricos, políticas y líneas de actuación para conseguir el objetivo planteado, igualmente se establecen términos de tiempos concretos y específicos que deben ser cumplidos por la organización con el fin de que el plan desarrollado sea exitoso (Ortiz y Capó, 2015).

Es así como las decisiones de posicionamiento de marca requieren un plan estratégico que condicionan las actividades y los programas de marketing de la organización (Cerviño y Baena, 2014). Keller (como se citó en Cerviño y Baena, 2014) manifiesta que “desde una perspectiva estratégica, el posicionamiento trata de establecer asociaciones relevantes de la marca en la mente de los consumidores y otros “stakeholders” con objeto de diferenciar la marca y establecer una superioridad estratégica” (p.18). Adicional a los atributos tangibles de la marca es importante considerar que para el posicionamiento competitivo se deben analizar los atributos intangibles tales como: “análisis de la personalidad de la marca (la marca como persona), relaciones entre la marca y sus públicos objetivos (lealtad, fidelidad, compromiso...), marketing de experiencias y su aplicación al posicionamiento de la marca e imagen y reputación corporativa y su relación con el valor de las marcas” (Cerviño y Baena, 2014, p.18).

Direccionar las estrategias de mercadeo a un segmento definido dentro de las compañías de conocer como Target Marketing, cuya definición clásica según Ortiz y Capó (2015). Se trata de seleccionar uno o más segmentos de un mercado al cual la empresa va a dirigir su esfuerzo de marketing. El marketing de segmentos permite a las empresas dirigir sus productos específicos y determinados de consumidores (p.12). Con el conocimiento del cliente y analizado el segmento (el presente documento está enfocado en el RETAIL) se debe enfocar las estrategias del marketing en el posicionamiento de marca, el cual hace referencia al lugar que ocupa la misma en la mente del consumidor con relación a sus competidores. Generando una imagen propia que le permitirá diferenciarse del resto de la competencia. La imagen propia se constituye de atributos, valores, beneficios y distintivos que tiene la marca y que deben ser comunicados por la empresa de manera activa hacia el mercado y clientes foco (Ortiz y Capó, 2015).

## **7. Metodología**

### **7.1 Tipo de estudio**

Se trata de una investigación cualitativa y explorativa donde se busca que la empresa Vilaseca SAS, obtenga un conocimiento acerca de la importancia del posicionamiento y el valor de marca en el mercado, y en canales como el RETAIL.

### **7.2 Diseño metodológico**

Basados en la situación problema de la empresa Vilaseca S.A.S se realizó una extracción de datos de diversas bases referencia, con el fin de conocer la situación del sector y determinar

variables exógenas a considerar según el caso de estudio. A su vez se realizaron diferentes matrices de análisis que permitieron identificar los principales atributos y falencias que la empresa presenta.

## **8. Desarrollo argumental**

### **8.1 Presentación**

VILASECA S.A.S. es una compañía orgullosamente colombiana, con más de 70 años de experiencia en el desarrollo de carnes frías de alta calidad, trabajamos con pasión para cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes amantes de la alta charcutería, para lo cual tenemos a su disposición un amplio portafolio con más de 80 categorías y 300 referencias de productos cárnicos procesados desarrollados específicamente para clientes como ustedes. Adicionalmente contamos con un sistema de calidad e inocuidad certificado por ICONTEC bajo las normas internacionales ISO 9001, 22000 Y HACCP y un equipo comercial dispuesto a solucionar sus requerimientos.

Nuestra experiencia nos ha llevado a estandarizar nuestra operación enfocándonos en grandes clientes a nivel nacional como cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, cadenas de hoteles, restaurantes, servicios de alimentación (catering), bares, panaderías, cafeterías y cadenas de comidas rápidas (locales y multinacionales), consolidándonos, así como el aliado estratégico ideal para la operación de todos nuestros clientes.

### **8.2 Sistema de gestión de calidad**

Villaseca S.A.S empresa colombiana de carnes frías implementó y formalizó el sistema de gestión de la Calidad desde el año 2015, este con el fin de:

- Contar con una metodología formal para identificación y gestión de riesgos para la organización en lo referente a gestión de calidad
- Entender y satisfacer más adecuadamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes
- Implementar la mejora continua en cada uno de los procesos para dar cumplimiento y ser más eficientes.

- Mejorar la administración global de la empresa, siendo rentables y sostenibles en el mercado.

### **8.3 Generalidades de la empresa**

#### **8.3.1 Misión.**

Trabajamos con pasión para cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes amantes de la alta charcutería.

#### **8.3.2 Visión.**

En el 2028 seremos el principal referente de la alta charcutería en Colombia.

#### **8.3.3 Valores corporativos**

- Flexibilidad “Adaptarnos a condiciones cambiantes para afrontar retos día a día”
- Dinamismo “Es bueno ser lento y constante, pero nos gusta más ser rápidos y fiables”
- Compromiso y Pasión “Disfrutamos de cada cosa que hacemos y damos lo mejor de nosotros”
- Buena actitud “Con una actitud positiva, nuestros problemas se vuelven retos, los obstáculos, enseñanzas; y las penas, parte de la vida”
- Transparencia “La transparencia brinda una confianza plena, tranquilidad; ya sabemos que el fondo es claro y seguro, y no corremos riesgos”
- Respeto “El respeto nos lleva a vivir en armonía, y sobre todo a valorar y cuidar cada cosa, por sencilla que sea”

## 8.4 Matrices

Tabla 1 MATRIZ MEFI

#	Matriz EFI			
	Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
	<b>FORTALEZAS</b>			
1	Variedad de referencias para el segmento HORECAS	0,03	3	0,09
2	Calidad certificada en el producto	0,10	4	0,40
3	Capacidad de producción	0,03	4	0,12
4	Estandarización de producto	0,02	4	0,08
5	Precio en categoría de madurados	0,03	4	0,12
6	Flexibilidad de empaque	0,03	4	0,12
7	Fuerza de ventas altamente calificada	0,03	4	0,12
8	Calidad certifica en el proceso	0,10	4	0,40
9	Estrategia de relacionamiento con el cliente focalizada, considerando los cualidades del producto	0,07	3	0,21
10	Plazo de pago	0,02	3	0,06
<b>Subtotal FORTALEZAS</b>				<b>1,72</b>
#	<b>DEBILIDADES</b>			
1	No se tiene definido un plan de medios	0,1	1	0,10

2	Carencias de campañas de promoción	0,06	2	0,12
3	Precios poco competitivos en la línea fresca	0,04	1	0,04
4	Canales de distribución deficientes en regionales (fuera de Bogotá)	0,07	1	0,07
5	Falta de Categorización y segmentación de clientes según volumen de consumo	0,05	1	0,05
6	Portafolio amplio para el segmento de RETAIL	0,04	2	0,08
7	Imagen de marca no estructurada	0,08	1	0,08
8	La página WEB no genera experiencias	0,02	1	0,02
9	Los empaques no resaltan las características del producto	0,06	1	0,06
10	Carencia de una tabla de descuentos para negociaciones	0,02	2	0,04
<b>Subtotal DEBILIDADES</b>				<b>0,66</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	-	<b>2,38</b>

<b>RESULTADOS</b>
<b>Tu empresa es débil en el aspecto interno</b>
<b>Nuestras fortalezas superan a las debilidades</b>

Elaboración fuente propia.

Tabla 2 Matriz MEFE

#	Matriz EFE			
	Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	
	<b>OPORTUNIDADES</b>			Puntuación
1	Aumento en el consumo de la categoría de madurados en charcutería (CARNES)	0,08	4	0,32

2	Crecimiento en el consumo de charcutería diferente a los cárnicos (QUESOS)	0,07	4	0,28
3	Interés de grandes superficies y supermercados en ofrecer productos de charcutería	0,04	4	0,16
4	Crecimiento en la demanda de cárnicos frescos	0,07	4	0,28
5	Falencias en Calidad del producto de los competidores	0,06	4	0,24
6	La competencia no transmiten mensajes claros en sus páginas WEB	0,03	3	0,09
7	Tendencias de consumo en productos bajos de sodio y grasas	0,05	4	0,20
8	Baja competencia en calidad en líneas frescas	0,04	3	0,12
9	Aumento de las ferias gastronomía especializada	0,02	3	0,06
10	Tendencia creciente en alianzas con productos complementarios incentivando el Cross selling	0,03	4	0,12
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>				<b>1,87</b>
<b>#</b>	<b>AMENAZAS</b>			
1	Presencia superior de fuerza de ventas de la competencia frente al mercado	0,05	1	0,05
2	Alta inversión publicidad	0,08	1	0,08
3	Campañas de fidelización y promoción de la competencia	0,07	2	0,14
4	Comercialización de productos sustitutos	0,07	2	0,14
5	Productos importados a bajo precio	0,07	1	0,07
6	Competencia con precios bajos en línea fresca	0,04		

7	Aumento del IVA	0,04		
8	Crecimiento en las tiendas de descuentos fuertes	0,03		
9	Factores de negociación	0,02		
10	Campañas en contra del consumo de embutidos	0,04	1	0,04
<b>Subtotal AMENAZAS</b>				<b>0,52</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	-	<b>2,39</b>

### RESULTADOS

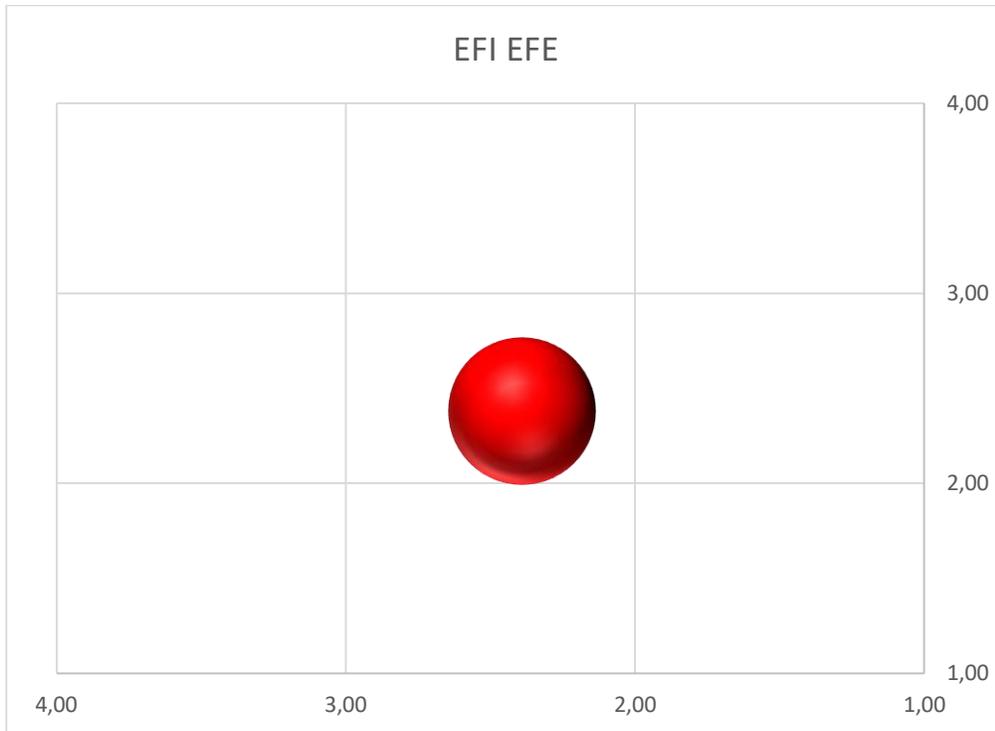
**Vilaseca SAS no está aprovechando las oportunidades ni gestionando bien las amenazas de su sector**

**Las oportunidades superan a las amenazas**

**Debemos trabajar un poco más**

Elaboración fuente propia

*Gráfico 4 Matrices EFI-EFE*



Elaboración fuente propia

De acuerdo al resultado del análisis de factores tanto internos como externos (gráfico 3), la compañía Vilaseca SAS se encuentra ubicada en el cuadrante V que hace referencia a retener y mantener parte de su estrategia y que a pesar de tener algunas falencias que los hacen débiles frente a un mercado competitivo, contienen unas fortalezas que los han hecho mantenerse a través del tiempo.

Sin embargo, es importante reaccionar al cambio de la industria cárnica y replantear el pensamiento estratégico de la compañía formulando unas nuevas estrategias de acuerdo a este diagnóstico inicial que aporten al crecimiento de la compañía.

## **8.5 Analítica de matrices**

### **Estrategia FO:**

Fortalecer la presencia de VILASECA en el segmento RETAIL especialmente en supermercados, almacenes y grandes superficies; realizando un desarrollo de marca que responda al creciente desarrollo y dinamismo de este segmento, logrando enamorar al consumidor final el cual es quien decide la compra (SHOPPER MARKETING). Igualmente se debe dar a conocer los diferentes certificados con los que la empresa cuenta, se debe de mostrar de tal manera que tramita confiabilidad al consumidor, la información debe ser difundida por diversos canales de comunicación y será parte fundamental en la construcción de marca.

Se evidencia igualmente que en el mercado se está demandando productos saludables, sobre el particular la compañía cuenta con productos de alta calidad en donde garantizar la confiabilidad de sus productos, razón por la cual se pueden destacar aquellos que por ejemplo sean bajos en sodio, grasas saturadas, grasas trans entre demás consideraciones; a su vez considerando el aumento del mercado y la capacidad instala Vilaseca S.A.S debe incursionar por medio de marcas Flanker en el segmento de los cárnicos frescos, lo cual le permita tener otra línea de negocio.

### **Estrategia F.A**

VILASECA es una empresa familiar con sede central en BOGOTÁ y no tiene sucursales zonales, adicional por zonales solo se cuenta con un supervisor regional quien se encarga de las segmentos RETAIL e institucionales (HORECAS), el recurso es insuficiente ante la presencia de la competencia especialmente los de la línea fresca, por lo que se debe aprovechar la capacidad de la fuerza comercial actual y que esta se enfoque solo en un segmento: el de mayor ingresos para la compañía (institucionales) y que se maneje la línea RETAIL desde BOGOTÁ o a través de otra persona especializada en el canal RETAIL. Igualmente Se debe priorizar la difusión de la publicidad no llegando al mismo nivel de inversión de la competencia si no resaltando los atributos más representativos y competitivos de VILASECA. Por último, se debe considerar la posibilidad de diseñar tabla de precios que permita generar factores de negociación.

### **Estrategia DO**

Si bien encontramos que VILASECA no cuenta actualmente con un plan de medio definido, es importante que se empiece a implementar la actualización de su página WEB, y otros medios modernos de publicidad como lo son la redes sociales (Facebook, Instagram y YouTube) para llegar a sus clientes objetivos, teniendo en cuenta que actualmente hay una tendencia positiva en categorías como los cárnicos y los quesos, es el momento de enfocar la mirada a estos segmentos

y establecer campañas de promoción mediante estos tipos elementos del marketing digital. Debemos identificar ¿quién visita la página y que está buscando?

1. Análisis de usabilidad
2. Análisis SEO

El Branding de esta encaminado en la consolidación marca sólida y competitiva con el mercado, definiendo una comunicación clara y contundente de la marca VILASECA, teniendo como aliado una promesa de marca, esto fortalecerá el valor de la marca y se abrirán oportunidades para implementar alianzas comerciales con empresas que estén al nivel de nuestra cadena de valor, generando un crecimiento mutuo y rentable mediante el Cross Selling (venta cruzada).

## **Estrategia DA**

Se propone realizar una categorización y segmentación de clientes actuales según su volumen de consumo y se busca realizar diferentes campañas de promoción de productos que consumen actualmente y posibles desarrollos futuros, como por ejemplo bonificaciones de producto o descuentos por volúmenes de venta, esto garantizará una fidelización de los clientes actuales; igualmente Vilaseca S.A.S debe realizar una depuración de parte del portafolio del canal HORECAS y sustituir algunos productos con líneas más especializadas en estos tipos de negocios como supermercados y tiendas de interés, innovando con madurados en tipo snacks en presentaciones más pequeñas ajustándonos al precio que busca el consumidor en algunos sectores, esto incrementará coberturas de producto, participación de mercado y por supuesto momentos de consumo.

Mediante la revisión de empaques actuales de VILASECA se evidenció que los atributos especialmente como productos bajos en sodio y grasa no se encuentran ilustrados en su empaque, por tal razón dichos atributos deben de estar contemplados en sus empaques esto con el fin de captar la atención del segmento FITNESS, esta información debe ser igualmente difundida en la página WEB.

## **9. Resultados**

El mercado de los cárnicos en Colombia está en constante crecimiento según las fuentes consultadas, esta información fue corroborada en el resultado de la consultoría realizada por la firma KANTAR para Vilaseca S.A.S; con esta información la compañía debe tener claro que quiere transmitir al mercado y que posición dentro de este quiere ocupar.

El cambio de la visión trajo consigo una modificación al plan estratégico de la compañía, ya que se pasó de un enfoque dirigido al reconocimiento como una empresa de alta charcutería en Colombia a ser el principal referente de la alta charcutería.

Después de 70 años en el mercado, con un crecimiento exponencial año a año en las ventas y la obtención de diversos certificados de calidad le han permitido a la marca reconocimiento en el sector de la charcutería, pero solo en el target institucional, el cual ha representado históricamente el mayor volumen en ventas, solo para el año 2018 estas representaron el 77% de las ventas.

*Tabla 3 comportamiento histórico por canal*

AÑO	CANAL	Valor	Volumen	Peso Valor	Peso vol
2016	ALM.CADENA	\$ 2.923.162.044	48901	15%	7%
	INSTITUCIONAL	\$ 15.061.834.982	589230	80%	87%
	T.CONVENIENCIA	\$ 931.669.159	41233	5%	6%
<b>Total 2.016</b>		<b>\$ 18.916.666.185</b>	<b>679364</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
2017	ALM.CADENA	\$ 3.329.054.883	50536	17%	8%
	INSTITUCIONAL	\$ 15.071.040.611	552429	78%	86%
	T.CONVENIENCIA	\$ 995.211.757	41692	5%	6%
<b>Total 2.017</b>		<b>\$ 19.395.307.251</b>	<b>644657</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
2018	ALM.CADENA	\$ 3.730.325.456	55630	18%	8%
	INSTITUCIONAL	\$ 16.374.499.972	565079	77%	85%
	T.CONVENIENCIA	\$ 1.156.692.629	46083	5%	7%
<b>Total 2.018</b>		<b>\$ 21.261.518.057</b>	<b>666792</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Vilaseca S.A.S

En la tabla 4 se puede apreciar que en los últimos 3 años el canal institucional ha sido el de mayor participación en las ventas, presentando para el año 2018 un crecimiento del 9% en comparación al año 2017; a su vez la tienda de conveniencia ha venido presentando el mismo comportamiento de ventas en los últimos 3 años, con respecto a los almacenes de cadena el crecimiento fue del 1% en comparación al año 2017. En términos generales el máximo de participación en ventas del segmento RETAIL (almacenes de cadena y tiendas de conveniencia) en los 3 últimos años en términos porcentuales ha sido el año 2018 con el 23% del total de lo vendido.

## 9.1 Características de los canales

### 9.1.1 Canal institucional.

- Canal que históricamente ha representado la mayor cantidad de ventas de la compañía.
- Sector en crecimiento en el país, gracias al crecimiento del sector hotelero, aumento en el turismo.
- La calidad y rendimiento de los productos son factores trascendentales para la elección de los productos a usar.

- La venta debe ser consultiva y técnica, dirigida a los chefs, quienes son fundamentales en la decisión de compra de las organizaciones

### 9.1.2 Canal RETAIL.

- La variedad en la alimentación de los individuos ha llevado al crecimiento en el consumo de las proteínas en Colombia, este comportamiento se viene presentando desde hace al menos unos 5 años, este crecimiento ha llevado también a demandar por parte de los consumidores finales productos que suplan la necesidad en el consumo de proteínas.
- El decisor de la compra en este canal es el consumidor final.
- Canal que demanda dinámica comercial e inversión.

## 9.2 Marca

### 9.2.1 Empaques.

*Figura 1 Empaque salchicha de cerdo*



Fuente: Vilaseca S.A.S

Las etiquetas de la marca no transmiten información al cliente final de ninguno de sus productos en cuanto a sus beneficios nutricionales, información como la baja concentración en grasas saturada y bajo colesterol por ejemplo del jamón serrano no se detallan en el empaque, esta información es trascendental para la toma de decisiones al momento de adquirir el producto, considerando el nuevo auge en la adquisición de alimentos saludables.

Igualmente se evidencia que en las etiquetas no se hace alusión a las diferentes certificaciones de calidad que la empresa posee.

*Figura 2 certificaciones Vilaseca S.A.S*



Fuente: <https://www.vilaseca.com.co/st-secciones/quienes-somos/>

## 9.2.2 Pagina web.

Tabla 4 Análisis SEO página WEB

<b>critérios</b>	<b># de ítems</b>
<b>cumple</b>	<b>16</b>
Abrir gráficos	1
Amperio	1
Codificaciones	1
destello	1
Encabezados	1
Enlaces rotos	1
Error URL repetido	1
Favicon	1
Google™ Analytics	1
Organizar el www	1
Redes Sociales	1
Registro del dominio	1
Tarjeta de Twitter	1
Tipo de DOC	1
Uso de Guion _ en la URL	1
Ventana meta	1
<b>no cumple</b>	<b>11</b>
E-MAIL publico	1
Enlaces de páginas	1
Flash y marcos	1
Idioma	1
Metadescripción	1
Microformatos	1
Relación Texto/HTML	1
Robots.txt	1
Schema.org	1
Sitemaps XML	1
Título	1
<b>Total</b>	<b>27</b>

Fuente: Elaboración fuente propia.

La página WEB de Vilaseca presenta inconsistencias en su desarrollo, lo que afecta el ranking y la visibilidad en la WEB.

### 9.2.3 Portafolio.

La compañía cuenta con 507 referencias diferentes, muchas de las cuales cuentan con poca rotación, en algunos casos las referencias presentan ventas anuales por valor de \$500.000. Al existir tal segregación en referencias, no se hace la priorización sobre aquellas referencias que son estrellas en ventas.

Muchas de las referencias existentes son un mismo producto el cual varía en peso y/o presentación, esto ocupa mayor capacidad de trabajo de parte del personal, perjudicando la capacidad de producción de líneas estandarizadas.

### 9.2.4 Promoción/ Canales de distribución.

La marca tiene presencia en los más importantes almacenes de cadena y grandes superficies a nivel nacional, a su vez la marca se encuentra en algunas tiendas de conveniencia. Sin embargo, la presencia de marca no se evidencia en estos canales debido a que se carece de promociones y material publicitario que acerque el producto al cliente final.

## 9.3 Segmentación

**Target:** Canal HORECAS (hoteles, restaurantes y casinos) que representan el 77% de las ventas actuales de la compañía.

**Mercado secundario:** RETAIL, se busca que la marca llegue al consumidor final el cual en este segmento es quien toma la decisión.

**Demográfico:** llegar a una cobertura nacional.

**Psicográfico:** Con respecto al Target el Vilaseca estará orientada hacia organizaciones que busquen entregar el mejor producto terminado a sus clientes, usando la mejor materia prima, igualmente se busca orientar las relaciones comerciales hacia los CHEF quienes son determinantes en la elección de los ingredientes a usar en las cocinas. Con respecto al canal Retail se busca dirigir los productos de Vilaseca hacia las personas que sean amantes al vino y de una buena compañía que lo lleve a una conversación amena, igualmente Vilaseca buscar enamorar al cliente de paladares exquisitos y que deseen adquirir productos de alta calidad.

**Conductual:** Clientes del segmento HORECAS que tienen una frecuencia de consumo intensiva, a su vez en el canal RETAIL busca acercarse a las personas según la situación del consumidor (festividades).

## 9.4 El mercado

El mercado estable, no varía de acuerdo a las variables exógenas. Actualmente el mercado tiene como principal característica el consumo de alimentos saludable y una alta exigencia en la calidad de los productos; a su vez es un mercado en crecimiento en el país. Esto ha llevado a que el mercado requiera productos en el segmento RETAIL de alta calidad, fácil consumo y a precios razonables.

## 9.5 Clientes

### 9.5.1 Mente del consumidor.

#### ¿Qué piensa y siente?

Destacar entre mis amigos como conocedor de la buena comida.

#### ¿Que ve?

- Escalar socialmente al momento de consumir madurados finos en su círculo social
- Una buena tabla de madurados es sinónimo de buen gusto.

#### ¿Qué oye?

Tiene mucho conocimiento sobre cárnicos madurados, los cuales son espectaculares para compartir con un buen vino tinto.

#### ¿Qué dice y que hace?

Nada mejor que un buen madurado en compañía de las personas más cercanas

Dolor

Le duele que comparen los cárnicos frescos con los madurados.

#### Necesidad

Consumir productos de alta calidad.

### 9.5.2 Cliente ideal.

- Hombre/Mujer
- 30 A 50 años
- Residente Colombiano o Extranjero
- Solteros o con compromisos estables con espacios compartidos
- Cargos administrativos o ejecutivos con remuneración mayor a 3 SMLV
- Estudios superiores
- Con cohesión social
- Amante al vino

## **9.6 Estrategias de posicionamiento**

### **9.6.1 Líneas estratégicas.**

#### **Inbound marketing**

**Innovación:** Penetrar el segmento de los madurados por medio de la innovación que lleve al aumento del consumo de los productos de Vilaseca S.A.S.

**Portafolio:** Focalizar las referencias de acuerdo al segmento y canal, depurando todas aquellas referencias que no sean adeudadas al segmento y que su histórico de ventas sea bajo.

**Canales de distribución:** Desarrollar canales de distribución, grandes superficies y otros formatos de interés. Igualmente aumentas la distribución numérica en los nuevos formatos.

**Clientes:** Aumentar el contacto con los clientes en todos los canales y realizar Showroom experiencial.

#### **9.6.1.2 Branding y posicionamiento.**

- Construir estrategias de marca-promesa de marca.
- Revisión de empaques actuales.
- Unidad de marca en diferentes puntos de contacto.
- Desarrollar material POP y merchandising.
- Desarrollar e impulsar la página WEB y redes sociales (ecosistema digital).

#### **9.6.1.3 Estrategia de producto.**

Destacar los diferentes certificados con los que la compañía cuenta, igualmente la organización debe considerar la creación de una línea flanker en el segmento de las carnes frías aprovechando al crecimiento del mercado en el país.

#### **9.6.1.4 Estrategia de desarrollo.**

- Incursionar en un adeudado ecosistema digital.
- Posicionamiento en el segmento RETAIL.
- Trabajar en la contundencia, coherencia y consistencia de la marca en el mercado.

#### **9.6.1.5 Estrategia de lanzamiento.**

- Material POP.
- Degustaciones y pruebas.
- Manejo de redes sociales.

- Manejo de mercaderistas.

### 9.6.2 Marketing MIX.

- Productos y servicio: Garantizar la mayor calidad en todas las líneas de negocio contando con personal altamente calificado que brinden asesoría profesional en alta charcutería.
- Precios y descuentos: Anualmente se actualizarán los precios de acuerdo a la variación del IPC nacional, a su vez se manejarán tabla de descuentos para eventos relacionados con el segmento RETAIL.
- Distribución: La distribución será directa entre la compañía y el canal RETAIL.

### 9.6.3 Plan de acción.

Figura 3 Plan de Acción posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración fuente propia

## 10. Conclusiones

Existe actualmente un mercado gigante del sector de los cárnicos, el cual, en los últimos años ha presentado crecimientos de consumo positivos según lo visto en la presente investigación, este crecimiento obedece a la gran variedad y desarrollo de productos que ofrecen diversas empresas dedicadas a este segmento de mercado.

El incremento de esta demanda ha llevado a las empresas a entrar a una guerra competitiva con el objetivo de quedarse con una parte de la torta del mercado ganando puntos de participación en el sector de los cárnicos, desarrollando diversas estrategias de marketing en canales como el RETAIL con el fin de conseguir el posicionamiento de su marca, pese a esto Vilaseca a pesar de ser una empresa mediana ha ido tomando un lugar en este gran mercado ganando algunos puntos de participación y reconocimiento en la alta charcutería del RETAIL.

De acuerdo a lo anterior, se ha evidenciado que existen diferentes motivos, intereses y percepciones del consumidor que lo influyen en el momento de la toma de decisión de adquirir un producto, es en ese momento donde el posicionamiento de una marca juega un factor clave en la mente de un consumidor.

Por ello es necesario que la empresa Vilaseca SAS, comience aplicar las diferentes estrategias de marketing alineando sus objetivos en todos los niveles de la organización para que en equipo se tenga un foco direccionado al posicionamiento de marca en el canal retail, destacándose frente a sus competidores generando en sus clientes una recordación y un valor de marca.

Luego de la investigación realizada se puede concluir que:

- Después de la investigación del mercado de la industria de los cárnicos se lograron plantear mejores estrategias de marca respecto a los competidores, con esto se planea conseguir mejores resultados a través de la implementación del marketing estratégico en RETAIL.
- Vilaseca es una empresa que se destaca por sus certificaciones de calidad y su experiencia en el desarrollo de productos curados y frescos con atributos diferenciales, es por esa razón que estas certificaciones y atributos deben destacarse en sus empaques con el fin de transmitir esta información a sus consumidores.
- La marca debe transmitir mejores experiencias en sus medios digitales, pagina web y redes sociales, posicionando su marca entre las más visibles y rankeadas de su sector.
- Vilaseca debe ejecutar estrategias de ventas en el canal retail desarrollando actividades para incentivar sus ventas mediante promociones y material publicitario que acerque su producto al cliente final.
- La marca Vilaseca debe transmitir a sus clientes experiencias diferentes a sus clientes, para esto es de carácter prioritario que identifique cuáles son sus clientes ideales y que

pasa por la mente de estos consumidores satisfaciendo no solamente sus necesidades físicas sino también sus necesidades emocionales.

## 11. Referencias

- Cedeño, M. (2018). ¿Cómo ha sido el consumo de carne en Colombia? *SofOS Comunicaciones Párr.1*. Recuperado de <http://www.sofoscorp.com/consumo-carne-colombia/>
- Cerviño, J. y Baena, V. (2014). Nuevas dimensiones y problemáticas en el ámbito de la creación y gestión de marcas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 24, 11-50
- Fedegán FNG, Fenavi, Porcicol y Fedecua (2018). Consumo de proteína animal corresponde al consumo acumulado de carne de res, pollo y cerdo. Recuperado de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- Mejía, J. (2017). Qué es marketing intelligence y cómo aplicarlo para optimizar tu conversión. Recuperado de <https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/que-es-marketing-intelligence-y-como-aplicarlo-para-optimizar-tu-conversion/>
- Kantar Worldpanel, (2019). Mercado de productos cárnicos en Colombia. *solicitud de estudio de consumidor realizado por Vilaseca SAS*
- Kanwal S, Samalia H. V., y Singh G. (2017). The role of marketing intelligence in brand positioning: Perspective of marketing professionals. *Journal of Cases on Information Technology* vol. 19, issue 1.
- López, J. (2008). Para paladares exigentes. *Editora El Sol, S.A. de C.V. El Norte; Monterrey, Mexico*. Recuperado de <https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2149/docview/312109553?accountid=44394>
- Ortiz, B. y Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model. canvas. *3c empresas (Edición núm. 24) Vol.4 – N° 4*
- Santos, E. (2018). Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study. *Cogent Business and Management*.