

ENTRADA Y PENETRACIÓN DE MERCADOS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, EMPRESA DEFRESCURA

Autor: Alfredo Iván Acosta Morales. Contador Público. Aspirante a MBA. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO.

Resumen

La disminución de las barreras comerciales para el libre tránsito de bienes, servicios y capitales, los cambios tecnológicos y los procesos de apertura económica han cambiado la dinámica del mercado global, llevando a las empresas a ser más competitivas a través del liderazgo en costos, la diferenciación en los procesos que integran la cadena de valor y los atributos de los bienes y servicios ofertados. La globalización ha constituido mercados cada vez más agresivos y competidos donde los consumidores no sólo demandan bienes de calidad y precios aceptables, sino que buscan identificación y servicios complementarios e innovadores que atiendan necesidades aparentemente insatisfechas. Esto ha generado una especial atención en la forma en que se concibe y desarrolla el mercadeo como factor estratégico de las organizaciones.

Este artículo desarrolla el tema de “Formas de entrada y penetración de mercados” apoyándose en varios temas, enfoques y conceptos de autores enmarcados en la disciplina del mercadeo estratégico; los cuales se confrontan con la práctica, tomando como referencia la empresa DEFRESCURA, dedicada a la producción y comercialización especializada de frutas, verduras y legumbres en fresco y considerada un caso exitoso en la industria de alimentos en Colombia.

Para ello, a través de la participación en los cursos de mercadeo estratégico con el profesor Humberto Serna y Marketing Foot Industry con el profesor Miguel I. Gómez del Department of Applied Economics and Management de Cornell University en el programa de Maestría en Administración MBA de la Universidad de los Andes, se realizó, con un grupo de compañeros del programa, un proceso de recopilación teórica, de selección de información primaria de la empresa analizada, de información secundaria de varios autores y de confrontación entre los hechos y lo planteado por los autores, lo que permitió comprobar la relación existente entre los planteamientos y los hechos de la empresa.

En el análisis teórico se tomaron como referencia conceptos y temas como mercadeo estratégico, investigación estratégica, antecedentes del mercado y oportunidades de negocio, marca, diferenciación, oferta de valor, segmentación, fijación de precios, relación con los stakeholders, iniciativas de mercadeo de alto impacto y barreras de entrada.

Finalmente, teniendo como base el testimonio de Gustavo Cataño, gerente y fundador de DEFRESCURA, se obtuvieron conclusiones con respecto a la relación que existe entre los planteamientos de los autores y la necesidad de aplicación teórica en la entrada y penetración de nuevas empresas en el mercado, se evidenciaron algunas estrategias funcionales para el segmento de alimentos, se reconocieron las ventajas y desventajas de entrar primero al mercado y se determinó la importancia de estar alerta a las oportunidades que generan los cambios en las tendencias de mercado.

Palabras clave: *mercadeo, investigación estratégica, penetración de mercados, industria de alimentos.*

Abstract

The reduction of trade barriers to the free movement of goods, services and capital, technological change and economic liberalization processes have changed the dynamics of the global market, leading companies to become more competitive through cost leadership, the differentiation processes that integrate the value chain and attributes of goods and services offered.

Globalization has become increasingly aggressive market and competitor where consumers not only demand quality goods and reasonable prices, but seek to identify innovative and complementary services that address unmet needs apparently. This has generated particular attention in the way it designs and develops marketing as a strategic factor in organizations.

This article develops the theme of "Forms of entry and market penetration" based on various themes, approaches and concepts of authors framed in the discipline of strategic marketing, which are confronted with the practice, by reference to the DEFRESCURA company dedicated to specialized production and marketing of fruits, vegetables and fresh vegetables and considered a success story in the food industry in Colombia.

To this end, through participation in strategic marketing courses with Professor Humberto Serna and Marketing Foot Industry with Professor Michael I. Gomez of the Department of Management and Applied Economics of Cornell University in the MBA program from the Universidad de los Andes, was performed with a peer group program, a theoretical process of collection, selection of primary information on the company analyzed secondary data of various authors and confrontation between the facts and the issues raised by the authors, which confirmed the relationship between the statements and the facts of the company.

In the theoretical analysis were used as reference concepts and issues such as strategic marketing, strategic research, market history and business opportunities, brand differentiation, value proposition, segmentation, pricing, stakeholder engagement, high-marketing initiatives impact and barriers to entry.

Finally, based on the testimony of Gustavo Cataño, CEO and founder of DEFRESCURA, conclusions were reached regarding the relationship between the approaches of the authors and the need for theoretical application in the entry and penetration of new market entry we evidenced some strategies for functional food segment, recognized the advantages and disadvantages of entering the market first and determined the importance of being alert to the opportunities created by changes in market trends.

Keywords: *marketing, strategic research, penetration of marketing, food industry.*

Introducción

Reconocer la mejor estrategia de entrada y penetración en un mercado determinado es uno de los elementos que garantiza el éxito de una empresa naciente; la determinación de dicha estrategia depende del reconocimiento de elementos tanto teóricos como prácticos y de la experticia del empresario o su equipo de trabajo, con respecto al mercado en que se quiere incursionar.

Es por ello, que en el proceso de construcción de este trabajo, inicialmente se abordan algunos antecedentes conceptuales que contienen orientaciones, interpretaciones y enfoques de varios autores que han tratado temas relacionados con el proceso del mercadeo, con una visión estratégica, posteriormente se describen diferentes estrategias y hechos más importantes que DEFRESCURA desarrolló en su proceso de entrada y penetración en el mercado, luego se realiza una con-

frontación entre los elementos teóricos abordados y los hechos descritos, y finalmente se establecen los principales resultados y conclusiones, objeto del análisis, a la luz de los criterios teóricos observados.

Para analizar conceptualmente la entrada y penetración en un mercado desde la visión del mercadeo estratégico, se abordarían aspectos como: los antecedentes del mercado y las oportunidades de negocio (Serna, Salazar, & Salgado, 2009), la marca y la oferta de valor (Aaker 1996), la investigación de mercados y segmentación (Serna, Salazar, & Salgado, 2009), la relación con los *stakeholders* (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), el impacto de las iniciativas de mercado (Heiens, Pleshko y Leach, 2004) y las barreras de entrada al mercado (Porter, 1979).

La relevancia del mercadeo integrado a las estrategias de las empresas, obliga a empezar por abordar el concepto de mercadeo estratégico, donde Bijmolt, lo

define como: “*what position an organization wishes to have in what markets with what resources at what points in time in the long term*” (Bijmolt, Frambach & Verhallen, 1996, p 85) y Zinkin como “*creates competitive advantage through the customer value provided by relationships with valued customers to maximize shareholder value*” (Zinkin 2006, p 167).

Antecedentes del mercado y oportunidades de negocio

Para tratar los antecedentes del mercado y las oportunidades de negocio se tomó como referencia los planteamientos del profesor Humberto Serna, destacado consultor y académico en temas de estrategia y mercadeo de la Universidad de los Andes; el cual, establece que las tendencias del mercadeo han cambiado y que el concepto tradicional de mercadeo que tiene “como elemento fundamental el intercambio de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades del cliente y la organización” (Serna, Salazar, & Salgado, 2009), no corresponde con el desarrollo actual del mercadeo.

Serna, plantea que esto se debe a que el mercadeo simbólico se ha diversificado y masificado, los mercados son más agresivos y competidos, el valor agregado es una ventaja competitiva real, el cliente quiere autenticidad e intimidad con su proveedor, el ciclo de vida de los productos y servicios es más corto, surge la micro-segmentación de mercados, hay cambios en los ciclos de la demanda, crecen las fusiones y adquisiciones como estrategia de mercadeo, aparece la hiper-competencia transnacional y se plantean nuevas reglas de juego para la comercialización entre países.

Todo lo anterior, permite entrever que en la actualidad las empresas no deben preocuparse simplemente por adaptarse al entorno, sino de influenciarlo a través de la innovación de sus productos, de la presentación y empaque de los mismos, de sus marcas llamativas, de una relación íntima con el cliente y estrecha con sus proveedores y de una oferta de valor que supere las expectativas del cliente y que incluso trascienda cambiando sus hábitos de consumo.

Influencia del Branding

De acuerdo a David Aaker, profesor de Marketing e integrante del Directorio de la Universidad de Ber-

kley, la marca de una empresa es la principal fuente de ventaja competitiva y un activo estratégico valioso para toda empresa que desee desempeñarse con éxito, en un contexto altamente competitivo y cambiante como el actual.

Según Aaker la marca, debe ser más que un conjunto de atributos, debe tener identidad y debe reflejar la personalidad, los valores y la cultura de la organización, con un lenguaje simbólico que no pueda ser imitado o superado, y que trascienda en la mente del cliente; por ello, la marca se constituye en una promesa relevante y diferenciadora que despierta entusiasmo, confianza y crea lealtades duraderas.

Este autor resume estas características en los diez mandamientos de las marcas fuertes, que refuerzan la propuesta de valor de cada marca: *identidad, propuesta de valor, posición, ejecución, consistencia en el tiempo, sistema, respaldo e impulso, seguimiento del valor, responsabilidad, e inversión.*

Finalmente Aaker establece que el valor de la marca se construye teniendo en cuenta cuatro aspectos principales: *diferenciación*, que es la singularidad distintiva que el cliente percibe de la marca, es la base para su selección y conecta el valor con los beneficios; *relevancia*, describe la apropiación personal de la marca, es la importancia relativa que el cliente asigna a ésta, solidifica la razón de compra; *estima*, describe el afecto y consideración que el cliente tiene hacia la marca, son percepciones que promueven el uso del producto; y finalmente *conocimiento*, que es la comprensión íntegra del producto o servicio detrás de la marca; es consecuencia del éxito en su construcción y se relaciona directamente con la “experiencia” del consumidor con el producto o servicio de una marca particular.

Con estos planteamientos podemos ver lo poderosa que es la marca y la importancia de su diseño en la estrategia de mercadeo; sin embargo, no se puede atribuir el éxito en la entrada y penetración en el mercado exclusivamente a la diferenciación de marca; existen otros factores, que como lo establece Porter, “la diferenciación en el marco de las estrategias genéricas requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los proce-

“... que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes” (Porter & Michael, 1985)

Importancia de la segmentación

Uno de los elementos que se considera fundamental a la hora de incursionar en un nuevo mercado es la segmentación, que concebida por el profesor Serna “focaliza un grupo de compradores que comparten necesidades y requerimientos similares, debe responder a investigaciones técnicamente sustentadas, con el fin de identificar correctamente los segmentos, al igual que calcular su potencialidad en términos de requerimiento del consumidor y focalizar sus esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes; existen tres elementos básicos para tener en cuenta: rentabilidad, identificación y accesibilidad” (Serna, Salazar, & Salgado, 2009, p 73 y 74).

Así mismo, para llevar a cabo un proceso de entrada y penetración en el mercado se debería realizar una completa investigación de mercado, que debe tener en cuenta los siguientes pasos: 1) Analizar sus compradores y usuarios actuales, 2) Realizar un paralelo del mercado meta actual elegido y el perfil de segmentación del mercado, 3) Evaluar la existencia de grandes usuarios o compradores de bienes y servicios, 4) Especificar cómo abordar mercados meta primario y secundario y 5) Definir el mercado meta por volumen y concentración. (Serna, Salazar, & Salgado, 2009 p 79).

Relación empresa y stakeholders

Por otra parte, se considera fundamental la relación de la empresa con sus stakeholders, pues como se puede comprender, estos tienen alta influencia en las acciones y decisiones que toman las organizaciones. Para ello, se aborda la teoría de los *stakeholders* explicada por Mitchell & Wood, dentro de la cual se habla de tres atributos esenciales que hay que tener en cuenta a la hora de clasificar jerárquicamente a dichos *stakeholders*, ya que es necesario que la gerencia los valore para poderles prestar mayor atención a los más importantes. Estos atributos son el poder, la legitimidad y la urgencia.

Además, los autores Heiens, Pleshko y Leach, aclaran que no todas las iniciativas de mercadeo tienen

un alto impacto y que por ello existen seis áreas en donde las iniciativas de mercadeo tienen mayor impacto, como son: 1) Introducción de nuevos productos, 2) Introducción de nuevos anuncios y campañas, 3) Iniciativa en el cambio de precios, 4) Adopción de nuevas formas de distribución, 5) Adopción de nuevas tecnologías y 6) Búsqueda de nuevos mercados. Teniendo en cuenta estas áreas en la estrategia de mercadeo, surge una posibilidad de lograr ventajas competitivas a largo plazo, generando mayor rentabilidad comparado con sus competidores. (Heiens, Pleshko y Leach, 2004, p 64)

Finalmente, Michael Porter plantea las barreras de entrada como elemento de análisis primordial al entrar en un nuevo mercado, como son: 1) Economías de escala, en donde pueden actuar obstaculizando los procesos de distribución, la fuerza de ventas y otras áreas de la empresa; 2) Diferenciación del producto, con lo cual la identificación de una marca genera obstáculos para los que entran al mercado y deben superar la lealtad del cliente que se ha construido; 3) Requerimientos de capital, algunas empresas necesitan invertir en infraestructura y maquinaria, con lo cual el capital es muy importante para emprender cualquier proyecto de dichas dimensiones; 4) Desventajas de los costos independientemente del tamaño; 5) Acceso a los canales de distribución; y 6) La política gubernamental, de acuerdo a los controles que éste ente puede ejercer, crea nuevas posibilidades de entrada o por el contrario impide la entrada al mercado. (Porter, 1979)

La experiencia de DEFRESCURA según la estrategia de penetración de mercados

La industria alimenticia es una industria en crecimiento constante que se viene transformando con un enfoque hacia la oferta personalizada de productos para el cliente, mayor diversificación de productos y servicios, tecnificación masiva en la producción, diversificación de canales de distribución, menores barreras para la comercialización entre países, crecimiento de las marcas propias y mercados cada vez más internacionalizados.

En este escenario se generan grandes retos para los industriales del sector, pero a la vez ofrece inmensas oportunidades para empresarios que desean incursionar en él, con propuestas innovadoras y diferen-

ciadoras que les brinda un gran potencial de éxito, como ha sido el caso de la empresa *DEFRESCURA*.

DEFRESCURA es una empresa dedicada a la producción y comercialización especializada de frutas, verduras y legumbres, fundada por Gustavo Cataño en la década de los 90, actualmente, es reconocida en el sector de alimentos, gracias a que vieron como oportunidad de mercado posicionar sus frutas y verduras a través de una marca y de un proceso productivo de calidad que le ofreciera a un cliente exclusivo, la oportunidad de satisfacer sus necesidades de insumos para la comida gourmet. *DEFRESCURA* está concentrada principalmente en Bogotá y sus productos se pueden encontrar en grandes superficies y degustar en diferentes cadenas de restaurantes.

El éxito de *DEFRESCURA* en la estrategia de entrada y penetración en el mercado se debe principalmente a su marca *DEFRESCURA* en los productos comercializados (frutas, verduras y legumbres) y a la aplicación de diversos mecanismos de comercialización que se podrán evidenciar en la información recopilada.

En el proceso de recopilación de información se utilizó una entrevista a profundidad, que es “no estructurada”, la cual “deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador, tratándose en general de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación teniendo como característica principal la ausencia de una estandarización formal.” (Ander-Egg, 1977, p. 110).

Durante la entrevista se trataron grandes aspectos como el conocimiento de la dinámica y evolución de la industria y su mercado, la determinación de la oportunidad de mercado, el reconocimiento de las barreras de entrada existentes, el diseño de la oferta de valor que logró diferenciación y posicionamiento, la caracterización del segmento de mercado objetivo, la estrategia de distribución utilizada y la relación con los *stakeholders* de la empresa.

La empresa *DEFRESCURA* nace en 1996, como una idea del empresario Gustavo Cataño (Ingeniero Agrónomo egresado de la Universidad Nacional de Palmira, con un posgrado en Negocios Internacionales de la Universidad de New Hampshire); su idea parte de la observación de las tendencias gastronómicas de los años 90 en Bogotá, las cuales mostraban un incremento de comidas tipo gourmet, con un crecimiento

en la oferta de restaurantes de comida mediterránea, donde observó que aunque si bien, los platos eran novedosos y diferentes, la ensalada seguía siendo la misma, independiente del tipo de restaurante.

A partir de ello, Gustavo Cataño decide incursionar en este mercado con nuevos productos (insumos) que complementarán el estilo de dicha tendencia, produciendo y comercializando productos como rúgula, endivias, lechuga romana, tomate cherry, entre otros, con la marca “*DEFRESCURA*” y con un empaque que los diferenciara de los demás productos.

Sin embargo, Gustavo Cataño encontró algunas barreras de entrada como: que los proveedores garantizaban un cubrimiento total del mercado de este tipo de productos a través de minimercados, fruterías, plazas de mercado, supermercados, grandes superficies y la central de abastos de Bogotá; además, para la época los clientes no estaban habituados a un tipo de presentación en frutas, verduras y legumbres empacadas; por otro lado, los consumidores desconocían cómo preparar estos productos, su conservación y su vida útil, debido a que solamente eran reconocidos por los clientes de restaurantes de comida tipo gourmet; finalmente, el precio definido era alto (tomado por referencia del mercado norteamericano) con respecto a productos típicos de la misma categoría.

Adicionalmente, los productos estaban dirigidos a un mercado exclusivo y eran desconocidos por muchos de sus potenciales consumidores, que eran personas con alto poder adquisitivo que podían asistir a estos restaurantes. Además, como Gustavo Cataño establece, otro de los temas vitales para el desarrollo de su idea de negocio, era la producción agrícola, donde se requería saber el tipo de suelo ideal para cada producto, a qué altura se debía sembrar, cuál era la región en Colombia ideal para sembrar cada uno de estos productos, aprender el proceso de producción, de pos-cosecha, de conservación del producto y cómo transportarlo (Cataño, 2010).

Todas estas situaciones que aparentemente serían adversas, Gustavo Cataño las veía como oportunidades, pues estaba seguro que esta tendencia en la comida necesitaba una alternativa de producto con el que el mercado no contaba. (Cataño, 2010).

Desarrollo de la estrategia de penetración

Para penetrar el mercado, *DEFRESCURA* tenía dos opciones: ir a los supermercados u ofrecerlo en el mercado institucional como hoteles, restaurantes, cafeterías, entre otros. Su estrategia inicial fue ofrecer sus productos en los supermercados, pero esta estrategia no tuvo éxito debido al poco conocimiento que el consumidor tenía de los productos. Por lo tanto, fue necesario replantear la estrategia y se inició la oferta de los productos a los conocedores de los mismos, que en este caso eran los chefs, a través de un minimercado de frutas y verduras, donde invitaban a estas personas las cuales empezaron a comprar los productos; el minimercado abrió sus puertas en un sector exclusivo de la ciudad, la “zona rosa”, donde se estaba desarrollando la nueva zona de comidas y de restaurantes en Bogotá.

Esta nueva estrategia, dio la pauta para reconocer las necesidades que tenían los chefs para mejorar sus platos y poder ampliar su portafolio de productos. Pero, además le permitió llegar al consumidor final, que reconocía lo que había comido en el restaurante y ahora también lo encontraba en el supermercado; esto permitió un proceso de penetración del cliente final. Otra acción que debieron implementar fue: “nos tocó hacer una capacitación muy importante en la parte de los supermercados para que la gente que manejaba la sección de frutas y verduras supiera cómo lo tenían que acomodar, cómo lo tenían que cuidar... ese proceso de capacitación a los empleados de los supermercados fue clave e importante” (Cataño, 2010)

Al indagar sobre los criterios diferenciadores del producto, Gustavo Cataño asegura: “el tema del empaque y la marca, no existían productos con marca, pero tampoco existían productos empacados” (Cataño, 2010)

Un aspecto muy importante en el desarrollo de estrategias y en la incursión de nuevos productos ha sido estar permanentemente haciendo Benchmarking en el mercado extranjero, para adaptarlo y replicarlo en el mercado local; esto les ha permitido ser una empresa innovadora en el mercado colombiano. En términos de promoción, inicialmente utilizaron su tienda como vitrina para mostrar sus productos, actualmente se encuentran impulsadoras en distintos puntos de venta y adicionalmente se les entregan

muestras a los chefs de los nuevos productos que salen al mercado. Sin embargo, no hay una estrategia de publicidad definida, su principal medio es el “voz a voz” y la acomodación de sus productos en las góndolas de los supermercados.

De esta manera surgió la empresa *DEFRESCURA*, la cual comercializa hortalizas convencionales y exóticas, teniendo como nicho de mercado los estratos 4, 5 y 6. Los productos se caracterizan por su excelente calidad, fresca y presentación. En la actualidad, la empresa cuenta con 180 trabajadores los cuales se distribuyen en la parte operativa y comercial. El 80% de la producción es propia y el otro 20% es maquila. Cuentan con una planta de acopio y procesamiento en Tenjo Cundinamarca, que suministra a los diferentes clientes en Bogotá. Su producción está concentrada en la Sabana de Bogotá y en el Valle del Cauca, teniendo como referencia el tipo de producto y las condiciones requeridas para cada cultivo.

Su mercado se focaliza en Bogotá y el canal más importante es las grandes superficies y el mercado institucional, con una relación de 70/30 respectivamente, buscando mantenerse concentrados en productos perecederos, seguir en la línea de frutas y verduras en fresco y llegar cada vez más a diferentes segmentos de poder adquisitivo. (Cataño, 2010)

Confrontación teórico-práctica

Al plantear la teoría de Serna con respecto a la experiencia de *DEFRESCURA*, se puede ver que reconocer las tendencias del mercadeo, facilita la determinación de oportunidades tangibles y viables, que combinadas con factores diferenciadores posibilitan el crecimiento y posicionamiento de nuevas empresas. Además, permite evidenciar que el valor agregado es una ventaja competitiva real, que el cliente efectivamente quiere autenticidad y que la microsegmentación de mercados lleva a atender las necesidades de un cliente particular, sin dejar de ser sostenible.

También se puede observar, como lo establece Aaker, que el valor de la marca es fuente de ventaja competitiva y un activo estratégico, que combinado con un empaque diferenciador que mostraba la esencia de lo que Gustavo Cataño tenía concebido y con una oferta de valor concentrada en la calidad, la fresca y la presentación, *DEFRESCURA* obtuvo el liderazgo en esta categoría de producto.

Respecto a la segmentación, se observa que *DEFRESCURA* se focalizó en un grupo de posibles compradores que compartía necesidades y requerimientos similares de acuerdo a la tendencia del mercado determinada; sin embargo, Gustavo Cataño no realizó investigaciones técnicas para identificar los segmentos y calcular su potencialidad en términos de rentabilidad, identificación y accesibilidad, como lo plantea Serna.

Por otro lado, Bijmolt, Frambach, & Verhallen, (1996) plantean que la investigación de la estrategia de mercado debe estar soportada en el análisis y recolección de datos. En contraste, *DEFRESCURA* inicia especulando la posible demanda de sus productos, por lo cual se presentaron varios problemas al iniciar el negocio, como la baja aceptación de los productos y bajo conocimiento del cliente inicial. Sin embargo, *DEFRESCURA* supo sobrellevar estos problemas, y actualmente se realiza un pronóstico de la demanda basado en datos históricos.

Además, Serna también establece que llevar a cabo un proceso de entrada y penetración en el mercado requiere realizar una completa investigación de mercado, pero como vemos, en el caso analizado, esto no se llevó a cabo, solamente se reconoció la tendencia, se halló la oportunidad y se procedió a concebir el producto y la estrategia de entrada.

Con respecto a lo que plantean Heiens, Pleshko, & Leach, (2004), ingresar tempranamente al mercado puede tener grandes ventajas, tales como sentar un precedente en una línea de mercado; sin embargo, también existen riesgos tales como la vulnerabilidad a la imitación y copia por parte de sus competidores, lo cual genera una pérdida de dichas ventajas.

En este sentido, para *DEFRESCURA* los competidores son cada vez más numerosos y la competencia es más fuerte; esto, le ha implicado tener que “moverse” primero y más rápido que la competencia. Como lo plantea Gustavo Cataño: “...cuando se es el líder en una categoría o en un producto y se quiere estar a la vanguardia del mercado, hay que estar trabajando e innovando, en nuestro caso, vamos a ferias a diferentes partes del mundo, traemos productos nuevos y estamos atentos a los cambios en las tendencias del mercado; sin embargo, los competidores cuando ven los productos en las góndolas, los copian y sacan al mercado” (Cataño, 2010).

Aquí es importante destacar, que si bien la entrada temprana es un factor positivo, no es perpetuo y en la medida en que entran competidores, las empresas deben fortalecer sus capacidades y lograr competencias centrales valiosas, raras, caras de imitar e insustituibles que les faciliten ventajas competitivas reales. Otros aspectos susceptibles de análisis son el precio y el cliente; con respecto al precio (Serna, Salazar, & Salgado, 2009) establecen que la asignación de precios tiene que ver con una estrategia integrada de posicionamiento de la empresa, así como con el valor que ésta ofrece a los clientes. En contraste, *DEFRESCURA* en un principio fijaba sus precios basándose en la observación de un mercado internacional, donde a medida que se fueron posicionando en el mercado local y la demanda aumentó, ajustaron los precios de acuerdo al poder adquisitivo de sus clientes.

Con relación al cliente (Serna, Salazar, & Salgado, 2009), establecen que el cliente es el eje principal de la propuesta de valor de un negocio, ya que es quien va a consumir el producto. Pero, como vemos en este caso, al inicio Gustavo Cataño no tuvo en cuenta al consumidor se basó solamente en una tendencia, desconociendo tanto los gustos como los conocimientos de los clientes. Según (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) los *stakeholders* están clasificados de acuerdo a su poder, urgencia y legitimidad. Para el caso de *DEFRESCURA* los principales *stakeholders* identificados corresponden a las grandes superficies y clientes institucionales, los trabajadores y la comunidad.

En cuanto a la legitimidad, las grandes superficies y los trabajadores son *stakeholders* legítimos en la medida en que se tiene convenios y contratos laborales firmados. Con respecto al poder, normalmente las grandes superficies son *stakeholders* con alto poder de negociación, pero como *DEFRESCURA* tienen un producto exclusivo con una demanda en crecimiento, esto le ha permitido establecer condiciones en cuanto a devoluciones del producto y ubicación en las góndolas; los trabajadores tienen alto poder, dado que han sido capacitados y conocen los procedimientos de producción, empaque y comercialización del producto, lo que garantiza su calidad. Respecto al nivel de urgencia, las grandes superficies requieren ser abastecidas de manera que se garantice productos frescos permanentemente; los trabajadores requieren sus necesidades satisfechas en las fechas convenidas y establecidas por la ley y la comunidad tiene un nivel de urgencia alto, debido

a que *DEFRESCURA* apoya comunidades vulnerables en Tenjo y Soacha, Cundinamarca, a través de su fundación, denominada “Proyecto de Vida”.

Por último, con respecto a las barreras de entrada de Porter, se puede establecer que además de las barreras ya determinadas, también se tenían altos requerimientos de capital, desventajas en los costos de producción y bajo acceso a los canales de distribución. Sin embargo, una ventaja era que no existía una diferenciación de producto en esta categoría, ni una marca posicionada en el mercado.

Conclusiones

La confrontación teórico-práctica permite evidenciar que si bien algunos autores plantean elementos teóricos consistentes y aplicables en las empresas, estos no requieren ser aplicados en su totalidad y en algunos casos priman factores más empíricos, como hacer caso a la experiencia adquirida, observar permanentemente el contexto interno y externo, tener buenas relaciones con los *stakeholders* y mantenerse perseverante en el logro de los ideales trazados.

Sin embargo, también se evidencia que llegar a la construcción de dichos elementos teóricos es un proceso complejo que requiere un arduo trabajo de análisis, interpretación y síntesis, y que en algunas ocasiones es distante aún de la realidad empresarial, por lo que motiva a seguir construyendo conocimiento en beneficio de la solución de necesidades y la interpretación de escenarios empresariales.

El conocimiento de la empresa *DEFRESCURA* permite ver cómo el reconocimiento de las tendencias de mercado, el descubrimiento de oportunidades de negocio y el planteamiento de estrategias concentradas en la marca, el diseño, el empaque innovador y la calidad pueden llegar a ser fundamentales para llevar a las empresas a posicionarse y ser reconocidas en mercados altamente competitivos.

Por otro lado, se reconoce que entrar primero a un mercado puede brindar ventajas competitivas al empresario, pero también se abre un camino para la entrada de nuevos competidores; por lo cual, la empresa debe innovar constantemente, garantizar su oferta de valor y satisfacer las necesidades de su cliente objetivo, con el fin de mantener el liderazgo en el mercado.

Finalmente, aunque algunas industrias, como la de los alimentos, están aparentemente desarrolladas, se debe tener presente que siempre hay oportunidades y que observar el contexto y compararlo con otros escenarios y mercados puede ofrecer grandes posibilidades de constituir y desarrollar empresas exitosas como *DEFRESCURA*.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a Gustavo Cataño, por permitir conocer su experiencia y ponerla en disposición para la construcción de este artículo.

A Diego Fernando Martínez Díaz, Cesar Germán Franco Rodríguez y Eliana Katherine Acosta Álvarez, compañeros del MBA Magister en Administración de la Universidad de los Andes por sus contribuciones en la recopilación de información primaria y secundaria y por sus aportes a la construcción del artículo preliminar.

Finalmente, a los docentes Humberto Serna y Juan Carlos Montes del curso de Mercadeo Estratégico y Miguel I. Gómez del curso *Marketing Foot Industry* del *Department of Applied Economics and Management de Cornell University* del programa MBA de la Universidad de los Andes por compartir sus experiencias y orientar exitosamente este proceso de aprendizaje.

Referencias

- Aaker, D. (1996). *Measuring brand equity across products and markets*. *California Management Review*.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1977). *Técnicas de investigación Social*. Buenos Aires. Argentina: Humanistas.
- Bijmolt, T. H., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. (1996). *Strategic marketing research*. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 83-98.
- Cataño, G. (8 de Julio de 2010). *DEFRESCURA*. (A. Acosta, E. Acosta, C. Franco, & D. Martínez, Entrevistadores)
- DINERO. (2009). *Emprendedores*. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/emprendedores/manos-tierra_2312.aspx
- Heiens, R., Pleshko, L., & Leach, R. (2004). *Examining the effects of strategic marketing initiative and first-mover efforts on market share performance*.

Marketing Management Journal, 14(1), 63-70.

Hitt, M. (2003). *Administración estratégica*. Mexico: Thomson.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Porter, & Michael. (1985). *Competitive Strategy*. En H. Serna, J. Salazar, & J. Salgado (2009), *Mercadeo Estratégico* (pág. 37). Bogota: Panamericana.

Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. *Harvard Business Review*, 130-138.

Serna, H., Salazar, J., & Salgado, J. (2009). *Mercadeo estratégico. Teoría metodología herramientas*. Bogotá: Panamericana.

UDLAP. (2009). Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/tay_b_aa/capitulo2.pdf

UNIANDES. (2009). *Agronegocios*. Disponible en: <http://sites.google.com/site/agronegociosyalimentos/>

Zinkin, J. (2006). *Strategic marketing: balancing customer value with wharehouse value*. *Marketing Review*, 6, 163-181.