

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO APLICADO A PRODUCTOS LACTEOS,
ESPECIFICAMENTE “LECHE PASTEURIZADA”, COMERCIALIZADA POR LA
EMPRESA COLACTEOS A MINORISTAS DE LA CIUDAD DE PASTO**

JOSE FERNANDO GARCIA ARTURO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO APLICADO A PRODUCTOS LACTEOS,
ESPECIFICAMENTE “LECHE PASTEURIZADA”, COMERCIALIZADA POR LA
EMPRESA COLACTEOS A MINORISTAS DE LA CIUDAD DE PASTO**

JOSE FERNANDO GARCIA ARTURO

**Trabajo de Pasantía presentado como requisito para optar al título de
profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
Esp. CARLOS FERNANDO PAREDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de Jurados

Jurado de Pasantía

Jurado de Pasantía

San Juan de Pasto, Marzo de 2009

AGRADECIMIENTOS

Como autor de éste trabajo expreso mis más sinceros agradecimientos a:

A la Universidad de Nariño y sus Directivos.

A la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. y sus Directivos.

Al Doctor CARLOS FERNANDO PAREDES.

Docente de la Universidad de Nariño.

Asesor de Pasantía.

A la Doctora MARIA CRISTINA GONZALEZ VILLOTA.

Subgerente Comercial de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.

Asesora de Pasantía.

A funcionarios de la empresa y demás personas, que de una u otra manera contribuyeron a la realización del presente Trabajo de Grado.

RESUMEN

Con base en los datos e investigación realizada, a través de un Estudio de Mercado, aplicado al producto “Leche Pasteurizada” comercializada por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., se logra la determinación de un Plan Estratégico de Mercadeo. Esta propuesta nació con el fin de proveer a la empresa la información necesaria, requerida para intensificar el posicionamiento de sus productos, específicamente la Leche Pasteurizada que se oferta a Minoristas de la ciudad de San Juan de Pasto.

A través de este trabajo se logro identificar, las fortalezas y amenazas de la empresa, la capacidad productiva y comercial, el método promocional utilizado y las ventajas comparativas y competitivas frente a sus competidores directos en la lucha por alcanzar la mayor cuota de mercado de los lácteos.

ABSTRACT

With base in the data and made investigation, through a Study of Market, applied to the product “Leche Pasteurizada” commercialized by Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., is obtained the determination of a Strategic Plan of Trade. This proposal was born with the purpose of providing to the company the necessary information, required to intensify the positioning of its products, specifically the Leche Pasteurizada that supply to retailers of the city of San Juan de Pasto.

Through this work profit to identify itself, the strengths and threats of the company, the productive and commercial capacity, the promotional method used and the comparative and competitive advantages forehead to its direct competitors in the fight to reach the greater market share of milky ones.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| TÍTULO | 19 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 20 |
| 3. MARCO DE REFERENCIA..... | 21 |
| 3.1 ANTECEDENTES | 21 |
| 3.2 MARCO TEÓRICO | 21 |
| 3.2.1 Plan estratégico de Marketing..... | 21 |
| 3.2.2 Finalidad del Plan de Marketing..... | 21 |
| 3.2.3 Etapas del plan de mercadeo: | 22 |
| 3.2.4 Dificultades dentro de un plan de Mercadeo..... | 22 |
| 3.2.5 Para alcanzar el máximo de eficacia en la ejecución de un Plan de Mercadeo se debe incluir los siguientes elementos:..... | 23 |
| 3.2.6 Importancia de la aplicación de un plan estratégico de mercadeo en una Cooperativa:..... | 24 |
| 3.2.6.1 Oportunidades para las Cooperativas..... | 24 |
| 3.2.7 Cooperativa de trabajo asociado | 25 |
| 3.2.8 Características de las cooperativas de trabajo asociado. | 25 |
| 3.3 MARCO LEGAL | 26 |
| 3.3.1 Legislación para Cooperativas:..... | 26 |
| 4. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA | 29 |
| 4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 30 |
| 4.1.1 Síntesis del Problema: | 30 |
| 4.2 OBJETIVOS..... | 30 |
| 4.2.1 Objetivo general..... | 30 |
| 4.2.2 Objetivos específicos: | 30 |
| 5. JUSTIFICACIÓN..... | 32 |

| | |
|--|----|
| 6. COBERTURA DEL ESTUDIO..... | 33 |
| 6.1 COBERTURA TEMPORAL..... | 33 |
| 6.2 COBERTURA ESPACIAL..... | 33 |
| 6.3 VARIABLES DE ESTUDIO | 33 |
| 6.3.1 Variables comerciales:..... | 33 |
| 6.3.2 Variables sociales:..... | 33 |
| 6.3.3 Posibles instrumentos de análisis que se podrían utilizar en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo:..... | 34 |
| 7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | 35 |
| 7.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 35 |
| 7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 35 |
| 7.3 PLAN DE MUESTREO | 35 |
| 7.3.1 Unidad de muestreo..... | 35 |
| 7.3.2 Tamaño de la muestra. | 35 |
| 7.3.3 Cálculo de la muestra | 35 |
| 7.3.4 Procesamiento de la Información..... | 36 |
| 8. ESTUDIO DE MERCADO APLICADO A “LECHE PASTEURIZADA” COMERCIALIZADA POR LA EMPRESA COLACTEOS EN TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO. | 38 |
| 8.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA | 38 |
| 8.2 ESTUDIO DE MERCADO APLICADO A LECHE PASTEURIZADA (ANEXO 1)..... | 39 |
| 8.3 ANÁLISIS COMPARATIVO (RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO) | 39 |
| 8.3.1 Aspectos de la promoción:..... | 39 |
| 8.3.1.1 Premios utilizados para motivar al minorista:..... | 39 |
| 8.3.2 Incentivos utilizados para el incremento en ventas de leche pasteurizada ... | 40 |
| 8.3.2.1 En tenderos:..... | 40 |
| 8.3.2.2 En clientes: | 40 |
| 8.3.3 Aspectos de la publicidad | 40 |

| | |
|---|----|
| 8.3.4 Opiniones generales de los Minoristas sobre las marcas de Leche Pasteurizada: | 41 |
| 8.3.5 Opiniones personales de los Minoristas sobre cada una de las marcas de leche pasteurizada..... | 42 |
| 8.3.5.1 Marca 1: leche pasteurizada colacteos:..... | 42 |
| 8.3.5.2 Marca 2. Leche pasteurizada purace:..... | 43 |
| 8.3.5.3 Marca 3. Leche pasteurizada andinos | 44 |
| 8.3.6 Análisis comparativo de las tres marcas de Leche Pasteurizada, más comercializadas en los negocios minoristas (Colacteos, Purace y Andinos) | 45 |
| 9. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR PRODUCTIVO EN EL CUAL PARTICIPA LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA..... | 46 |
| 9.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO EN EL CONTEXTO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL..... | 46 |
| 9.1.1 Ámbito internacional. | 46 |
| 9.1.2 Ámbito nacional. | 47 |
| 9.1.3 Ámbito regional. | 47 |
| 9.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO | 48 |
| 9.2.1 Situación de la producción:..... | 48 |
| 9.2.1.1 Portafolio de Productos ofrecidos para el consumo..... | 48 |
| 9.2.1.2 Capacidad tecnológica..... | 49 |
| 9.2.1.3 Materia prima utilizada para producción de Leche Pasteurizada..... | 50 |
| 9.2.1.4 Procedimiento operacional para la elaboración de Leche Pasteurizada..... | 50 |
| 9.2.1.5 Cantidad de empleados en sala de empaque..... | 52 |
| 9.2.1.6 Almacenes | 53 |
| 9.2.1.7 Estándares de calidad..... | 53 |
| 9.2.2 Situación comercial:..... | 53 |
| 9.2.2.1 Penetración del Mercado | 53 |

| | |
|--|----|
| 9.2.2.2 Cobertura | 53 |
| 9.2.2.3 Participación | 53 |
| 9.2.2.4 Alianzas Estratégicas | 53 |
| 9.2.3 Situación Competitiva | 54 |
| 9.2.4 Situación de la comunicación..... | 55 |
| 9.2.5 Situación de la promoción y publicidad | 55 |
| 9.2.6 Situación de los canales de comercialización | 56 |
| 9.2.7 Situación financiera..... | 57 |
| 9.2.8 Índices de liquidez: | 58 |
| 9.2.8.1 Solvencia | 58 |
| 9.2.8.2 Razón corriente..... | 58 |
| 9.2.8.3 Prueba de Fuego | 58 |
| 9.2.8.4 Capacidad de endeudamiento | 58 |
| 9.2.8.5 Rentabilidad | 58 |
| 9.2.9 Situación organizacional: | 59 |
| 9.2.9.1 Cultura de la empresa..... | 59 |
| 9.2.9.2 Identidad corporativa | 59 |
| 9.2.9.3 Estándares de calidad:..... | 60 |
| 9.2.9.4 El Ministro de agricultura y desarrollo rural | 64 |
| 9.2.10 Estructura organizacional:..... | 66 |
| 9.2.10.1 Logística..... | 67 |
| 9.2.10.2 Regionales: | 67 |
| 9.2.10.3 Distribuidores existentes en otras localidades: | 67 |
| 9.2.10.4 Recursos humanos (asociados | 67 |
| 9.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FADO | 67 |
| 9.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS | 72 |
| 10. DIAGNÓSTICO DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO O DE LAS HERRAMIENTAS DE MERCADEO APLICADAS ANTERIORMENTE EN PROCESOS DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA. | 81 |
| 10.1 ANALISIS COMPARATIVO | 83 |

| | |
|---|----|
| 11. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN “ALTERNATIVA DE MEZCLA DE MERCADEO”..... | 84 |
| 11.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS | 84 |
| 11.1.1 Objetivo de Ventas..... | 84 |
| 11.1.2 Objetivo de Posicionamiento..... | 84 |
| 11.1.3 Objetivo de Rentabilidad..... | 84 |
| 11.2 MARKETING MIX O MEZCLA DE MERCADEO | 84 |
| 11.2.1 Producto:..... | 84 |
| 11.2.2 Precio:..... | 84 |
| 11.2.3 Distribución: | 85 |
| 11.2.4 Promoción:..... | 85 |
| 11.3 ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA EL LOGRO DE LA MEZCLA DE MERCADEO | 85 |
| 11.3.1 Producto:..... | 85 |
| 11.3.1.1 Estrategia de valor de marca. | 85 |
| 11.3.1.2 Precio:..... | 86 |
| 11.3.1.3 Distribución: | 86 |
| 11.3.1.4 Promoción:..... | 86 |
| 11.4 PLAN DE MEJORAMIENTO | 86 |
| 11.4.1 Posibles actividades a desarrollar..... | 86 |
| 12. PRESUPUESTO | 89 |
| 12.1 CONSIDERACIONES GENERALES | 89 |
| 12.2 DATOS BASICOS PARA ANALISIS Y PRESUPUESTO..... | 90 |
| 12.3 ANALISIS DE PRESUPUESTO..... | 91 |
| 12.4 ESTRATEGIAS PARA FORTALECIMIENTO DE IMAGEN CORPORATIVA..... | 93 |
| 12.5 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES ENFOCADAS A MINORISTAS | 94 |
| 13. CONCLUSIONES | 96 |
| 14. RECOMENDACIONES | 97 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 98 |

NETGRAFÍA99
ANEXOS.....100

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Cuadro Comparativo entre Empresas | 45 |
| Cuadro 2. Rentabilidad de leche pasteurizada | 52 |
| Cuadro 3. Matriz FADO para las áreas funcionales de la empresa Colacteos: | 68 |
| Cuadro 4. Matriz FADO para el producto Leche Pasteurizada comercializado por la empresa Colacteos: | 71 |
| Cuadro 5. Matriz de Crecimiento – Participación (BCG)..... | 72 |
| Cuadro 6. Matriz de Producto/Mercado (Ansoff)..... | 74 |
| Cuadro 7. Matriz General Electric o Matriz Mckinsey | 76 |
| Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC). | 79 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Gráfico 1. Procedimiento de elaboración de Leche Pasteurizada | 51 |
| Gráfico 2. Organigrama colacteos | 66 |
| Gráfico 5. General Electric | 78 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---------------|-------------|
| Anexo A. | 101 |

GLOSARIO

Definición de conceptos:

Dummy: Simulación de un producto terminado, respetando todas sus características de diseño, color, proporciones, textura, etcétera. Se hace generalmente con la finalidad de usarlo en la producción de una pieza gráfica o de un comercial de televisión o cine para permitir una mejor representación del producto real.

Economías de Escala: se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

Leche Pasteurizada: leche apta para el consumo humano resultante de su exposición a altas temperaturas, y enfriamiento rápidamente, con el cual se eliminan bacterias. Antes de ser pasteurizada, la leche se somete a pruebas de calidad, y es higienizada, homogenizada y prepasteurizada.

Planificación Estratégica: es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Trazabilidad: sistema de gestión documental mediante el cual una empresa puede hacer un seguimiento de los productos que ingresan, permanecen y salen, durante la producción de los bienes que exportan, para garantizar que estos sean aptos para el consumo humano o animal.

Ultrapasteurización: también conocida por las siglas **UHT** (Ultra High Temperature) y **UAT** (Ultra Alta Temperatura), es un proceso térmico para obtener esterilidad comercial en alimentos como la leche, sin cambiar su sabor ni sus propiedades nutricionales.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende crear un Plan Estratégico de Mercadeo, tomando como referencia el producto “Leche Pasteurizada” de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., que se comercializa en las tiendas de barrio ubicadas en diferentes comunas de la ciudad de San Juan de Pasto.

El trabajo se fragmento en cuatro partes: la primera parte, considera la descripción teórica que se debe tener en cuenta para el desarrollo del mismo, la segunda parte, orientada a definir en base a un estudio (Estudio de Mercado), como se encuentra la empresa y cuál es su participación en el mercado regional, la tercera parte, consta básicamente de una metodología de análisis situacional de la empresa (Análisis Estratégico FADO y Diagnostico de Estudios de Mercado o Herramientas de Mercadeo aplicadas anteriormente a productos lácteos y derivados de la empresa),y por último la formulación de una Estrategia de Mercadeo, con base a las necesidades del mercado al cual se va a dirigir el producto.

Este instrumento permitirá realizar un análisis detallado de la elección del mercado de referencia y de la misión estratégica a seguir, determinando el segmento objetivo que se quiere atacar y las herramientas de mercadeo que se deben utilizar para lograr el nivel de comercialización esperado.

Con el desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo, se logrará identificar las ventajas competitivas y comparativas del producto, el manejo y control sobre actividades de distribución y la intensidad de la fuerza de ventas aplicada en la comercialización de la leche pasteurizada de marca Colácteos en tiendas de barrio ubicadas en la ciudad, además se identificarán fortalezas y debilidades de la competitividad de la empresa frente a compañías que trabajan con productos similares en el mercado.

Por último, el Plan Estratégico de Mercadeo será la base que apoye a la elección de los objetivos y planes de acción apropiados, describiendo de forma detallada actividades específicas que se deben promover, a corto, mediano o largo plazo para mejorar el posicionamiento de la Leche pasteurizada de marca Colácteos en la ciudad de San Juan de Pasto.

TÍTULO

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO APLICADO A PRODUCTOS LACTEOS,
ESPECIFICAMENTE “LECHE PASTEURIZADA”, COMERCIALIZADA POR LA
EMPRESA COLACTEOS A MINORISTAS DE LA CIUDAD DE PASTO

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de investigación se orienta en definir el nivel de funcionalidad del área Comercial de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., enfocado a analizar la utilidad de las herramientas de mercadeo aplicadas para el posicionamiento de los productos, específicamente de la leche Pasteurizada ofertada en tiendas de barrio ubicadas en comunas de la ciudad de San Juan de pasto.

Es importante establecer si existen o no encargados de implementar estrategias de mejoramiento de los productos y si hay control sobre los resultados de esta actividad a nivel interno.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

Con el propósito de fundamentar aspectos teórico - conceptuales del presente Plan de Trabajo, el cuál se basa en identificar el impacto de la comercialización y el nivel de fuerza de ventas aplicado al producto Leche Pasteurizada de marca Colacteos, ofertada en tiendas de la ciudad de Pasto, se toma como marco referencial el diagnóstico del estudio denominado. Estudio de mercado canal tienda a tienda para la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño. (Pasantia en ejercicio, octubre 2005 – marzo 2006).

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Plan estratégico de Marketing. El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.)

El plan de marketing es una herramienta que permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a donde queremos ir.

Debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos.
- A dónde vamos.
- A dónde queremos ir.¹

3.2.2 Finalidad del Plan de Marketing. Descripción del entorno de la empresa: permite conocer el mercado, competidores, condiciones económicas, etc., así como los recursos que se encuentran disponibles para la empresa.

- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

¹ Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim>.

- Alcance de los objetivos: la programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: el análisis detallado de lo que se quiere hacer, mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.²

3.2.3 Etapas del plan de mercadeo:

- Análisis de la situación.
- Comportamiento de la fuerza de ventas.
- Estudio de mercado.
- Análisis FADO.

En este punto existen Factores internos y externos que se pueden tener en cuenta, por ejemplo:

- Entorno (tendencias).
- Imagen (de la empresa y del producto).
- Cualificación profesional (equipo de ventas, colaboradores externos).
- Mercado (tamaño y segmentación).
- Red de Distribución (puntos de venta y acciones comerciales ejercidas).
- Competencia (participación en el mercado y red de distribución).
- Producto (precios, garantías, plazos de entrega).
- Quiénes son nuestros clientes (¿Por qué compran?, ¿Cuándo compran?, ¿Dónde compran?, ¿Cómo compran?, ¿Cuánto compran?, ¿Con qué frecuencia?).
- Determinación de Objetivos.
- Elaboración y selección de Estrategias.
- Plan de Acción.³

3.2.4 Dificultades dentro de un plan de Mercadeo. Existen ciertas dificultades que no se pueden obviar en cuanto a la implementación del Plan de Mercadeo. Así mismo conviene identificarlas con el fin de prevenirlas. Las más conocidas son las siguientes:

² Disponible en: <http://www.empresas.co.cr/Gerenciales/Planeacion-estrategica-y-su-aplicacion-en-el-mercadeo.html>

³ Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

- Objetivos mal definidos o desmesurados.
- Falta de medios técnicos, humanos o financieros.
- No prever la posible reacción de la competencia.
- No disponer de planes alternativos.
- Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones.
- Falta de implicación por parte de la Dirección.
- No establecer controles adecuados.
- Personal poco motivado o formado.
- Target inadecuado.
- Falta de previsión en cuanto a planes de contingencia.
- Escasa información del mercado.
- Análisis de la información poco preciso.
- Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios.
- Descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

3.2.5 Para alcanzar el máximo de eficacia en la ejecución de un Plan de Mercadeo se debe incluir los siguientes elementos:

- a. Cobertura de mercado y distribución: puede ser local, regional, nacional o internacional. La distribución puede ser directa a los consumidores o detallistas o puede requerir un mayorista, distribuidor o agente.
- b. Segmentación de mercado: Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten características comunes que les diferencian de otros clientes. Los segmentos de mercado se describen en términos geográficos, demográficos o psicográficos.
- c. Cambios y tendencias de la demanda de mercado: La empresa describirá cualquier cambio significativo que se haya producido en el mercado en los últimos años.
- d. Principales clientes y concentración: se deberá tener en cuenta a los principales clientes de la empresa, a los cuales se pretende comercializar el producto. El estudio se basa en la distribución de Leche Pasteurizada, de marca Colacteos a minoristas ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto.
- e. Tácticas de venta: Se describirá el método que se utiliza o que se pretende utilizar para los productos o servicios de la empresa. ¿Utilizará la empresa un equipo propio de vendedores, o recurrirá a representantes, distribuidores o detallistas? ¿Qué papel desempeñarán la publicidad, la promoción y las relaciones públicas?
- f. Participación en el mercado y ventas: ¿Qué participación del mercado total del sector corresponde a su empresa?

- g. **Objetivos:** Tomando como base la información recogida en los apartados anteriores ¿qué debe conseguir la campaña de mercadeo de la empresa? ¿Aumentar los beneficios? ¿Poner fin a un descenso de las ventas? ¿Dar réplica a la competencia? ¿Aprovecharse de la debilidad de la competencia?
- h. **Estrategia:** La estrategia de la empresa habrá de incluir los ocho puntos clave de la moderna combinación de mercadeo: envase, producto, precio, ofertas especiales, promoción, distribución física, venta personal y publicidad.
- i. **Combinación de medios:** El comercializador de hoy en día tiene a su disposición una amplia gama de medios, entre los que cabe citar la prensa diaria local, regional y nacional, las publicaciones sectoriales, las revistas, la radio y TV, el correo directo, la publicidad exterior, los acontecimientos especiales, las relaciones comunitarias y la venta personal.
- j. **Presupuesto:** La asignación de un presupuesto es una de las decisiones más difíciles que se han de tomar dentro de la empresa. No hay una fórmula infalible para la determinación de un presupuesto.⁴

3.2.6 Importancia de la aplicación de un plan estratégico de mercadeo en una Cooperativa:

3.2.6.1 Oportunidades para las Cooperativas. Promover el desarrollo económico como objetivo principal de las cooperativas y el aprovechamiento de las ventajas de las economías de escala a través de la integración cooperativa, local, regional o nacional.

En esta integración a nivel local y regional, podrían participar organizaciones que no están dentro de las estructuras cooperativas formales pero que contribuyen mucho al desarrollo. En este caso, se debe analizar la posibilidad de hacer alianzas estratégicas que permitan aumentar los niveles de competitividad en beneficio de las partes.

Las oportunidades son todas las que ofrece la demanda de los diferentes mercados regionales que forman parte de la globalización. En este sentido, las cooperativas deberán de hacer su análisis FODA, su análisis de capacidades, elaborar sus planes estratégicos, y definitivamente elaborar sus planes de mercadeo, porque una empresa que no utiliza la herramienta del Plan de Mercadeo, definitivamente no sabe hacia dónde quiere ir, porque el plan de mercadeo es el que establece la meta y el camino a seguir de cualquier empresa exitosa.

⁴ Disponible en: <http://www.empresas.co.cr/Gerenciales/Planeacion-estrategica-y-su-aplicacion-en-el-mercadeo.html>

3.2.7 Cooperativa de trabajo asociado. La Cooperativa de Trabajo Asociado es una empresa asociativa de la economía solidaria, organismo cooperativo de primer grado, sin ánimo de lucro y de responsabilidad limitada, en la cual los asociados son simultáneamente trabajadores, aportantes y gestores que desarrollan relaciones de trabajo asociado cooperativo.

3.2.8 Características de las cooperativas de trabajo asociado. Todas las cooperativas de trabajo asociado deben reunir las siguientes características, sin las cuales no pueden entenderse como tales:

- Las cooperativas de trabajo asociado deberán reunir las siguientes características, sin las cuales no pueden constituirse como tales:
- Que su objetivo fundamental sea la ocupación laboral de sus asociados.
- Que la adhesión de los asociados sea voluntaria y abierta y solo esté condicionada a que exista un puesto de trabajo.
- Que el trabajo esté a cargo de los asociados, salvo las excepciones consagradas en la presente ley.
- Cuando además de su objeto principal desarrolle labores de producción que sean propietarias, arrendatarias, poseedoras o tenedoras de los medios materiales de labor o de los derechos que proporcionen fuentes de trabajo o de los productos del trabajo.
- Que tengan autonomía administrativa para la realización de sus operaciones y sean directamente responsable del trabajo de sus asociados.
- Que el trabajo y la disciplina interna del mismo estén regulados por regímenes autoaceptados.
- Que se garantice a sus asociados la protección a través del sistema de seguridad social.
- Que el trabajo asociado se realice en forma digna y en un adecuado ambiente de salud ocupacional.
- Que los asociados participen en la organización del trabajo conforme a las instancias u órganos establecidos por la cooperativa para garantizar la autogestión.
- Que con base en el trabajo se genere riqueza con el propósito principal de establecer justas, equitativas y adecuadas compensaciones para el asociado y para formar reservas o fondos patrimoniales irrepantibles que permitan la

permanencia y desarrollo del trabajo asociado o la generación de actividades productivas.

- Que se brinde a los trabajadores asociados planes de capacitación y educación tendientes a mejorar sus capacidades laborales.
- Que promueva planes de bienestar social a favor de los trabajadores asociados y su núcleo familiar.
- Que los trabajadores asociados participen en el nombramiento democrático de los órganos directivos de la Cooperativa.
- Que se mantenga el espíritu de solidaridad en los estatutos, regímenes y reglamentos que la regulen.⁵

3.3 MARCO LEGAL

3.3.1 Legislación para Cooperativas:

LEY 375 DE 4 JULIO DE 1997

Artículo 34.- Economía solidaria. El Estado garantizará oportunidades reales para la creación de empresas asociativas, cooperativas o cualquier tipo de organización productiva que beneficien a la juventud.

Principios universales del cooperativismo valores universales de autoayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad

LEY 79 DE 1988

Artículo 1.- El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia mediante una activa participación.
- Fortalecer el apoyo del gobierno nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.

⁵ PROYECTO DE LEY No. 21 de 2004

- Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.
- Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

ARTÍCULO 19 CONTRIBUYENTES DEL REGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL. MODIFICADO POR EL ARTICULO 8 DE LA LEY 863 DE 2003 E.T. NUMERAL 4°

Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro:

a. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social;

- Que dichas actividades sean de interés general, y

- Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.

b. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

c. Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales respecto de sus actividades industriales y de mercadeo.

d. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

DECRETO 4400 DE 30 DICIEMBRE DE 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 19 y el Título VI, Libro I del Estatuto Tributario referente al Régimen Tributario Especial dictando otras disposiciones.

DECRETO 616 DEL 28 DE FEBREO DE 2006.

Expedido por el ministerio de la protección social.

Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.

4. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Colacteos es una cooperativa sin ánimo de lucro, que asocia automáticamente y en forma voluntaria a un número de personas productoras de leche para que con su esfuerzo contribuyan, a propiciarse satisfacción personal, servicios económicos y sociales mediante la participación conjunta y democrática. Determinan una acumulación de capital social, en la medida en que agrupan a personas que individualmente no cuentan con recursos suficientes para conformar una unidad productiva o comercial estable.

Se constituye en un factor determinante del desarrollo y progreso social que genera empleo tanto directa como indirectamente, satisfaciendo las necesidades básicas de los asociados y de su núcleo familiar e irradiando su efecto benéfico a un gran número de personas.

Esta empresa tiene como filosofía un contexto que no tiene fronteras, sin lineamientos religiosos, políticos o raciales. Esta cooperativa es el ejemplo a seguir, que crece con la voluntad de todos sus empleados, con el propósito de impulsar y proteger el futuro de las personas que dependen de ella y a su vez satisfacer las necesidades prioritarias de la sociedad, como es el consumo de una variedad de lácteos y sus respectivos derivados, necesarios para el desarrollo y bienestar de sus consumidores.

Históricamente Colacteos es una empresa que nace en la década de los años setenta, demostrando en la actualidad que posee la experiencia y características suficientes logrando un alto nivel competitivo, con una madurez exitosa y que a su vez conlleva al crecimiento y desarrollo regional.

Sin embargo, toda empresa, sea esta grande o pequeña en el desarrollo de sus tareas, necesita con el tiempo de cambios estructurales y funcionales, debido a que cotidianamente se somete a paradigmas que conllevan a la repetición de sus procesos, necesitando transformaciones fundamentales y esenciales para la buena marcha de sus actividades.

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., es una empresa reconocida, en la producción y comercialización de productos Lácteos y Derivados. Aunque su posicionamiento es muy marcado y el reconocimiento por el aporte al sector es elevado, es necesario identificar nuevas alternativas estratégicas que aporten al mejoramiento de los procesos a nivel interno en sus departamentos funcionales, específicamente en el área Comercial, con el propósito de dar diversos enfoques, apoyando los procedimientos que se llevan a cabo.

4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la importancia de crear un Plan Estratégico de Mercadeo para productos lácteos, específicamente para el producto “Leche Pasteurizada”, que comercializa la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., en tiendas de barrio de la Ciudad de San Juan de Pasto?

4.1.1 Síntesis del Problema:

- ¿Cuál es la situación actual del mercado, en el cual comercializa sus productos la empresa Colácteos?
- ¿Qué ventajas competitivas y comparativas, diferencian a la empresa Colácteos, de empresas que igualmente distribuyen productos lácteos en tiendas de barrio de la ciudad?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan, para el desarrollo de las actividades de venta de la empresa?
- ¿Qué herramientas de mercadeo o estudios de mercado, se han implementado anteriormente, para fortalecer y dinamizar la comercialización de productos lácteos, específicamente leche pasteurizada de la marca Colácteos?
- ¿Cómo evalúa y controla la dirección de la empresa, las actividades de comercialización de los canales de ventas en las tiendas de barrio?
- ¿Cuáles son las tácticas y estrategias promocionales que se deben aplicar a los productos lácteos, específicamente a la leche pasteurizada comercializada por la empresa Colácteos, para alcanzar los planes u objetivos comerciales propuestos?

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo general. Crear un Plan Estratégico de Mercadeo para el producto “Leche Pasteurizada”, comercializado por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., a minoristas de la ciudad de San Juan de Pasto.

4.2.2 Objetivos específicos:

- Aplicar un Estudio de Mercado para la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Tomando como referencia el producto “Leche Pasteurizada” comercializado por la empresa en las tiendas de barrio de la ciudad de San Juan de Pasto.

- Desarrollar un Diagnostico Situacional del sector productivo en el cual participa la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.
- Realizar un Diagnostico de los Estudios de Mercado o de las Herramientas de Mercadeo, aplicadas anteriormente en procesos de comercialización de productos lácteos elaborados por la Cooperativa de Productos lácteos de Nariño Ltda.
- Realizar un Plan de Acción, donde se plasme una alternativa de Mezcla de Mercadeo, que refuerce los procesos de comercialización y distribución del producto “Leche Pasteurizada” ofertado por la empresa en tiendas de barrio de la ciudad de Pasto.

5. JUSTIFICACIÓN

Es pertinente realizar un Plan Estratégico de Mercadeo, ya que a través de este se puede identificar, qué estrategias de promoción pueden ser útiles para el logro de metas y objetivos en procesos futuros de comercialización, generando alternativas de fortalecimiento para el desarrollo de productos elaborados por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.

Este Plan definirá claramente, como se encuentra la empresa, hacia donde se quiere ir, cuál es la meta y en qué tiempo se pretende lograr los objetivos.

Contar con la información adecuada, permitirá a la empresa conocer aspectos esenciales que se deben tener en cuenta al momento de comercializar los productos lácteos en el mercado. Dependiendo de la información obtenida se puede lograr una valiosa participación con resultados positivos a corto, mediano o largo plazo.

La necesidad del Plan Estratégico de Mercadeo es poseer la información suficiente que sirva como guía para que la empresa tenga la certeza y conocimiento del mercado al cual va a dirigir su producto.

Actualmente el desempeño de las empresas productoras de Leche Pasteurizada, ha demostrado un crecimiento acelerado en el Departamento de Nariño, por lo cual es necesario establecer a partir de nuevos estudios, estrategias encaminadas al mejoramiento de los productos, específicamente a productos elaborados por la empresa Colácteos, que permitan mantener la competitividad a nivel regional.

Se pretende que el Plan Estratégico de mercadeo, sea a futuro, la herramienta que enlace a los fabricantes y consumidores de la marca Colácteos, dirigiendo y controlando la distribución del producto, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y realizando ventas que a la vez produzcan utilidades, con las cuales la empresa pueda continuar afianzando procesos de producción y comercialización.

6. COBERTURA DEL ESTUDIO

6.1 COBERTURA TEMPORAL

El desarrollo del Estudio de Mercado consolidado dentro del Plan Estratégico de Mercadeo, que se realizara para la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., tomando como referencia la comercialización de la leche pasteurizada, para tiendas de barrio de la ciudad; se trabajara en el periodo comprendido entre los meses Mayo - Noviembre del año 2008.

6.2 COBERTURA ESPACIAL

El Estudio de Mercado, se desarrollara en la Ciudad de San Juan de Pasto, tomando como referencia el producto “Leche Pasteurizada”, comercializado en tiendas de barrio por parte de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.

6.3 VARIABLES DE ESTUDIO

6.3.1 Variables comerciales:

- Producto
- Precio de venta.
- Distribución.
- Promoción.
- Publicidad.
- Costos.
- Rentabilidad.
- Calidad.
- Servicios post venta.
- Entre otros.

6.3.2 Variables sociales:

- Tendencias de Consumo.
- Percepción del producto.
- Hábitos de Compra.
- Actitud hacia el Producto.
- Entre otros.

6.3.3 Posibles instrumentos de análisis que se podrían utilizar en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo:

- Matriz de Crecimiento – Participación (BCG).
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Matriz Producto / mercado (Ansoff).
- Matriz General Electric o Matriz Mckinsey.
- Matriz de Comportamiento de los Canales de Ventas.
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO

Para llevar a cabo el presente Estudio de Mercado, se realizara un tipo de estudio concluyente – descriptivo analítico, para lo cual se tendrá en cuenta la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias.

El estudio concluyente, suministrará información que ayude a la dirección de la empresa a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales, esto comprende necesidades definidas de objetivos de información relacionados con la investigación. El enfoque de investigación se determinara a través de encuestas.

El estudio descriptivo – analítico, permitirá la obtención de diferentes datos del mercado objeto de estudio, a través de herramientas de investigación que demuestren resultados específicos, permitiendo el análisis y la aplicación de alternativas de solución, con el fin de mejorar las falencias encontradas en procesos de comercialización de los productos lácteos, específicamente de “Leche Pasteurizada”.

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información a utilizar en el desarrollo del Estudio de Mercado consolidado dentro del Plan Estratégico de Mercadeo, serán de tipo primario: Investigación Formal a través de encuestas; y de tipo secundario: basadas en libros, revistas, folletos, entre otros.

7.3 PLAN DE MUESTREO

Este Plan de Muestreo se desarrollara de la siguiente manera:

7.3.1 Unidad de muestreo. El Estudio de Mercado será aplicado a los detallistas, con puntos de venta ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto.

7.3.2 Tamaño de la muestra. (895) Detallistas registrados en Cámara de Comercio, ubicados en las diferentes comunas de la ciudad de San Juan de Pasto.

7.3.3 Cálculo de la muestra. La Fórmula de Cálculo de la Muestra se aplicara a los 895 Detallistas registrados en Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto, dato actualizado hasta el año 2008. Con el fin de establecer la cantidad de encuestas que se ejecutaran.

Fórmula para el Cálculo de la muestra.⁶

Formula

$$n = \frac{N z^2 p q}{E^2(N - 1) + z^2 p q}$$

(Z) Nivel de Confianza o Seguridad (1,96)

(E) Margen de Error (0,05)

(p) Variabilidad máximo valor (0,5)

(q) (0,5)

$$Z = 1,96$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$E = 0,05$$

$$n = \frac{N z^2 p q}{E^2(N - 1) + z^2 p q} =$$

$$\frac{895 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (895 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$\frac{895 \times 3,84 \times 0,25}{0,0025 \times 894 + 3,84 \times 0,25}$$

$$\frac{859}{2,23 + 0,96}$$

$$\frac{859}{3,19} = 270$$

La muestra es de **270** encuestas que se aplicaran a los detallistas.

7.3.4 Procesamiento de la Información. Una vez recopilada la información, se iniciara con el proceso de tabulación, análisis e interpretación de datos, empleando las técnicas estadísticas necesarias.

Tabulación de la información: reunirla para que pueda analizarse e interpretarse. Se reunirá la información de una sola pregunta, para así poder hacer el análisis individual de cada tópico.

⁶ Disponible en: <http://masmatematicas.com/estadisticas/n.html>

Obtener una conclusión estadística: sea por porcentajes, promedios o ponderaciones, de modo que se tenga un dato único de cada pregunta.

La interpretación de los datos: será necesaria la experiencia del investigador, así como los conocimientos que se tengan del tema.

8. ESTUDIO DE MERCADO APLICADO A “LECHE PASTEURIZADA” COMERCIALIZADA POR LA EMPRESA COLACTEOS EN TIENDAS DE BARRIO DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

Para la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., y en especial para los promotores de sus productos en el área comercial, debe ser de vital importancia innovar constantemente en el desarrollo de distintas estrategias de promoción con el propósito de fidelizar un mayor número de clientes a la marca.

A cada Target hay que fidelizarlo con técnicas distintas, en función de sus necesidades, gustos y preferencias. Del logro de la lealtad de los clientes hacia la marca, depende posicionarse y mantenerse como una marca líder en el mercado.

Este conocimiento se alcanza, con la realización de estudios de mercado e investigaciones de manera permanente, que permitan identificar claramente datos acerca del cliente, sus expectativas hacia el producto y el porqué de sus decisiones de compra de manera preferencial sobre algunas marcas.

Por medio del Estudio de Mercado y de la implementación de la investigación formal, se logro recolectar la información veraz y efectiva, a través de la cual la empresa Colacteos, podrá identificar cuáles son las estrategias que se deberán seguir para generar mayores resultados en la venta de Leche Pasteurizada a corto, mediano o largo plazo.

A partir del Estudio de Mercado aplicado al producto “Leche Pasteurizada”, comercializada por la empresa Colácteos a minoristas de la ciudad de pasto, se pudo determinar cuál es el impacto de su comercialización frente a las diferentes marcas de leche distribuidas en puntos de venta de los detallistas, conociendo de manera detallada acerca de la influencia de los tenderos sobre los productos y los consumidores finales.

8.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para la aplicación de la encuesta fue necesario recurrir a fuentes de información registradas en Cámara de Comercio. Los datos obtenidos, fueron acerca de los tenderos ubicados en las diferentes comunas, facilitando la ejecución de esta investigación formal.

Por medio de un Cálculo de Muestra, se pudo determinar que del registro de los 895 Detallistas entregado por Cámara de Comercio, era necesario ejecutar **270** encuestas en diferentes zonas, con el fin de lograr la mayor información posible, para el desarrollo del estudio de mercado.

Una vez recolectada la información, se inicio con el proceso de tabulación, análisis e interpretación de datos, empleando las técnicas estadísticas necesarias. Esta tabulación de la información arrojó los siguientes resultados.

8.2 ESTUDIO DE MERCADO APLICADO A LECHE PASTEURIZADA (ANEXO 1)

8.3 ANÁLISIS COMPARATIVO (RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO)

Con el desarrollo del Estudio de Mercado, aplicado a Leche Pasteurizada, se pudo definir claramente que existen tres marcas representativas liderando la comercialización de este producto en la ciudad de Pasto.

A través de la interpretación y análisis de los datos recolectados se pudo establecer que las marcas de leche de mayor consumo son: Colacteos, Purace y Andinos, acaparando la mayor parte del mercado minorista y mercado de consumo.

A continuación se realizará un resumen detallado de los conceptos y opiniones de los minoristas frente a los procesos de comercialización y distribución de este producto por parte de las empresas en sus negocios.

Con base en las respuestas dadas en la encuesta, se afirma lo siguiente:

8.3.1 Aspectos de la promoción:

8.3.1.1 Premios utilizados para motivar al minorista:

- Alpina y Purace: puntos, balones, cometas, lapiceros y fiestas.
- En diciembre estas dos empresas incrementan el porcentaje de descuentos al tendero (esta promoción la practican solo en temporadas especiales como estrategia para mejorar las ventas).
- Andinos: kit escolar, bonos y rifas.
- Colacteos: eventos, rifas, cortadores, despuntadores, jarras, bolsos, maletines, relojes, gorras y muestras casuales.

Estos premios son entregados por las empresas productoras y comercializadoras de leche pasteurizada únicamente en temporadas especiales en los diferentes establecimientos.

8.3.2 Incentivos utilizados para el incremento en ventas de leche pasteurizada

8.3.2.1 En tenderos:

- Andinos: por cada 20 bolsas de leche compradas dan 1.
- Adicionalmente por la entrega de más bolsas, suelen obsequiar al tendero muestras de algunos derivados.
- Esta empresa regala queso casero o arequipe en diciembre, como estrategia de atracción, entregando casi a todos sus clientes un estímulo, sin implementar los regalos de alto valor que muchas veces no alcanzan para todos los clientes minoristas, logrando de esta manera acaparar gran parte del mercado detallista.
- Alpina: por cada 30 bolsas de 750 cc compradas cada 2 días, dan entre semana 1 adicional y el domingo una bolsa de 1 litro.

8.3.2.2 En clientes:

- Colacteos: por cada 10 empaques entregados al tendero, se da 1 bolsa de leche al cliente.
- Alival: por cada 7 empaques de leche Tetrapak o empaques de bolsa de leche normal dan 1 bolsa de leche San Fernando.
- Tapioka: boletas para concursos.
- Purace y Alpina: vasos (1 vaso x 5 empaques de bolsa de leche).

Los detallistas encuestados, opinan que es importante motivarlos con mayor frecuencia, debido a que cada uno de ellos es quien está en contacto directo con los consumidores y que dependiendo de la continuidad de una empresa generando beneficios, se demostrara preferencia sobre la marca logrando así un aumento en el margen de utilidad; lo cual demuestra que el incentivar al tendero puede ser un factor primordial para el logro de los objetivos de ventas buscando así un beneficio mutuo.

8.3.3 Aspectos de la publicidad. Empresas como Colacteos, utilizan muy poca publicidad, prácticamente no se observan letreros, afiches o anuncios que muestren los atributos de la marca. Aunque las marcas se posicionen en la mente del consumidor, la publicidad no se puede dejar a un lado, puesto que de su frecuente implementación y de la recordación de las características de los productos depende la lealtad a la marca.

Demostrar la calidad, el sabor, el contenido y demás aspectos, puede ayudar a formar en la mente del consumidor expectativa y gusto por adquirir los productos, de tal manera, que es importante afianzar esta actividad con el fin de atraer la atención y la mayor cantidad de consumidores hacia la marca.

Entre las empresas que aplican constantemente la publicidad como estrategia para una mayor venta están:

- Alpina con: Una presentación de un Mini Dummy, donde se da a conocer la nueva bolsa de leche con mayor contenido (Maxilitro de leche Alpina), Calendarios y un Mini stand donde se ubica la bolsa de leche (Descremada, deslactosada, entera), visible y atractiva para el consumidor.

- Purace y Alpina con: letreros como:

Llegaron los 5 fantasti-vasos.

Llegaron las nuevas vecinas a tu barrio “Leche entera, deslactosada y baja en grasa”.

- Andinos con: almanaques sobre las características de sus productos lácteos y derivados.

8.3.4 Opiniones generales de los Minoristas sobre las marcas de Leche Pasteurizada:

- En la mayoría de casos no hay facilidad de pago, solo se deja el producto cuando se paga de contado, es decir no existen beneficios, con las nuevas políticas de venta que adoptan algunas empresas.
- La promoción es escasa, únicamente se la conoce en temporadas especiales, ejemplo: diciembre.
- Únicamente cuando sale una bolsa de leche nueva al mercado, se dan incentivos a los minoristas, de lo contrario no se aplican.
- El tendero afirma que los consumidores de Leche Pasteurizada, exigen la durabilidad y calidad del producto constantemente.
- Muchas veces Colacteos y Avellana entregan las bolsas de leche sucias o rotas, lo contrario hace Purace y Alpina, lo cual demuestra el deficiente servicio de los canales de ventas que ofrecen los productos por parte de algunas marcas.
- Existen pocas visitas por parte de los canales de comercialización en algunos barrios.
- La leche larga vida ofertada por algunas empresas, muchas veces sale dañada, los tenderos creen que se debe a fallas en el proceso de empaclado.

- Los minoristas determinan que entre más pendiente este una empresa de ellos, mayor será la preferencia sobre la venta de sus productos.
- La marca de leche San Fernando, es una marca que actualmente compite con la marca Colacteos por el posicionamiento a nivel regional, sin embargo su acogida por parte del consumidor es mínima.
- Muchas veces los tenderos no dejan poner publicidad en sus establecimientos por falta de espacio. A otros no se les ofrece la publicidad implementada por parte de estas empresas
- A través de encuestas realizadas a minoristas del terminal de transportes, se logro determinar que no se vende mucho en tiendas porque el producto lo venden a panaderías y restaurantes directamente, y que por tal razón se deja muy poco del producto Leche Pasteurizada.
- Muchos de los tenderos han trabajado entre 10 y 15 años con estas empresas, sin embargo son muy pocas las garantías e incentivos brindados.
- Son escasas las veces en que las empresas productoras y comercializadoras de leche pasteurizada realizan encuestas y sondeos a tenderos para averiguar o pedir información sobre el producto. Las estrategias de ventas, la generación de nuevos productos o ideas de mejoramiento pueden ser aportes de peso para el logro de mayores ventas. Estas estrategias e ideas también las pueden generar los minoristas, pero a pesar de su conocimiento sobre el mercado la única empresa que pide la opinión de estos es Alival, ya que es una marca nueva en el mercado, las demás empresas piensan que por estar plenamente establecidas no necesitan de investigación.
- Alival es una empresa que está ganando terreno con su marca de Leche Pasteurizada “San Fernando”. Esta marca posee una buena rotación y demuestra ya un posicionamiento en la región.
- Las empresas que comercializan estas marcas en la región, regalan obsequios únicamente para abrir puntos de venta.

8.3.5 Opiniones personales de los Minoristas sobre cada una de las marcas de leche pasteurizada

8.3.5.1 Marca 1: leche pasteurizada colacteos:

- Los detallistas afirman que en la distribución y venta de la marca Tapioka, si existe la generación de créditos y descuentos, en marcas como Colacteos y Alpina no se aplican.

- Algunos de los minoristas están inconformes con distribuidores de la marca Colacteos, debido a que muchas veces no se da el cambio de bolsas de leche vencidas que se quedan únicamente por dos días, es decir que se compran el día Viernes o Sábado, y el Lunes ya no tienen la oportunidad o derecho de cambiarlas. Por esta razón los tenderos dejan de adquirir muchas veces la marca de leche Colacteos en sus establecimientos, evitando así inconvenientes con canales de comercialización.
- Colacteos hace Publicidad y Promoción de manera muy esporádica.
- Antes los distribuidores de la empresa Colacteos, daban la oportunidad de adquirir la leche en consignación entre semana, ahora solo se da la posibilidad de consignación los días sábados.
- Tenderos que son exclusivos y solo compran la marca de Leche Colacteos, han solicitado mayores incentivos y garantías al vendedor de la empresa, sin embargo hasta hoy no se han dado resultados.
- En algunas tiendas se coge gran cantidad del producto Leche Pasteurizada en bolsa de marca Colacteos, por ejemplo en un autoservicio, se compra diariamente de lunes a viernes \$40.000 y los días sábados se compra \$90.000 del producto, lo cual significa que es un cliente estrella para la empresa, sin embargo este tendero opina que se deberían generar más incentivos por su aporte representativo en las ventas del producto pero no se han dado.

8.3.5.2 Marca 2. Leche pasteurizada purace:

- Purace es la marca de leche que posee la característica del mejor sabor frente a las demás marcas.
- Las mayores publicidades y promociones las generan las empresas Alpina y Purace, quienes actualmente trabajan de manera conjunta mediante Alianzas Estratégicas Corporativas.
- Aunque la publicidad de Alpina es muy alta, el consumo de su leche por parte del mercado es mínima.
- Los consumidores tienen muy en cuenta el empaque de la marca Alpina
- Alpina tiene muy en cuenta a los minoristas que más venden el producto leche pasteurizada, esta empresa se comunica constantemente con sus clientes con el fin de mantener su mercado meta, tanto tenderos como también consumidores.

- Alpina y Purace están fortaleciendo su competitividad con la variedad de atributos en el producto Leche pasteurizada, demostrando su capacidad de producción con características relevantes como: bolsas de leche larga vida, descremadas, enteras y deslactosadas.

8.3.5.3 Marca 3. Leche pasteurizada andinos

- En Andinos, por alguna circunstancia que se desconoce, se da más rápido el vencimiento de la Leche, no por la fecha de vigencia sino por la calidad de la leche como tal, por tal razón algunos de los detallistas responden que solicitan esta marca de manera esporádica y solo cuando la piden clientes especiales, no se solicita muy a menudo.
- Los incentivos que otorga la empresa Andinos a los minoristas son mayores a los incentivos entregados por otras empresas, demostrando así su interés por mejorar el concepto del minorista y consumidor final hacia la marca.
- En Andinos existen inconvenientes con los servicios Preventa y Posventa prestados por sus canales de comercialización. El reclamo de los tenderos es que muchas veces el distribuidor y vendedor de esta empresa por su falta de experiencia y su escasa edad no genera buena atención.
- Andinos aplica mayores descuentos en la Leche pasteurizada a favor de los tenderos.
- Andinos por su demora en las visitas al tendero, pierde continuamente sus ventas, es decir otras empresas se anticipan y ofrecen cantidades de leche pasteurizada, quitando la posibilidad de vender a esta marca.
- En Andinos al igual que en la empresa Alpina, se tiene en cuenta a los minoristas que más venden el producto leche pasteurizada. esta empresa se comunica constantemente con sus clientes con el fin de mantener su mercado meta, tanto tenderos como también consumidores especiales.

8.3.6 Análisis comparativo de las tres marcas de Leche Pasteurizada, más comercializadas en los negocios minoristas (Colacteos, Purace y Andinos)

Cuadro 1. Cuadro Comparativo entre Empresas

| Marca 1. Leche Pasteurizada en bolsa Colacteos | Marca 2. Leche Pasteurizada en bolsa Purace |
|--|--|
| <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa que por ser de la región, está bien posicionada en la mente de los consumidores. • Nivel de consumo alto. <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y Publicidad escasa. • Entrega de incentivos a tenderos solo en temporadas especiales. • Falta de comunicación con minoristas. | <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce la marca de leche Purace por sus características predominantes, en especial por su gran sabor. • Existe una continua comunicación con los tenderos más representativos en la compra del producto. • Gran variedad en Publicidad y Promoción. • Alianzas corporativas estratégicas (Purace – Alpina). <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de consumo bajo. • Entrega de incentivos a tenderos solo en temporadas especiales. |
| Marca 3. Leche Pasteurizada en bolsa Andinos | |
| <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor generación de incentivos a los tenderos. (regalos, premios, etc.) • Incremento en descuentos, por lo tanto atraen fácilmente la atención del minorista. • Existe una continua comunicación con los tenderos que representan mayor compra en el producto. <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vencimiento rápido del producto. • Visitas muy tarde por parte de los canales de comercialización. • Nivel de consumo bajo. • Entrega de incentivos a tenderos solo en temporadas especiales. | |

Fuente. Este estudio

9. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR PRODUCTIVO EN EL CUAL PARTICIPA LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.

9.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO EN EL CONTEXTO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Los productos lácteos ocupan un sitio importante en todos los ámbitos del transcurrir de la humanidad.

Los productos lácteos Intervienen fuertemente, tanto en el sector industrial, como en el comercial y fundamentalmente en los programas de alimentación de la humanidad, particularmente si tenemos en cuenta las actividades propuestas y desarrolladas por entes internacionales como la Organización Mundial de la Salud, la Organización de las Naciones Unidas y otras.

9.1.1 Ámbito internacional. En lo que respecta al desarrollo de las actividades tanto comerciales como normativas, es importante aclarar que los sectores de mayor importancia internacionalmente se desarrollan en Estados Unidos y Europa.

Actualmente, el sector de los productos lácteos de nuestro país, en términos generales y en consideración a los avances tecnológicos alcanzados, pretende incursionar en los mercados Norteamericanos, sin embargo, las exigencias internas se convierten en un obstáculo permanente, principalmente por los altos costos operacionales, tales como envío, aranceles, etc. Sin embargo es importante destacar el esfuerzo que actualmente hace nuestro país para acceder a dichos mercados, partiendo de la aplicación de medidas especialmente zoosanitarias.

La exportación de productos lácteos a Estados Unidos está en cierta forma limitada, ya que algunos focos de fiebre aftosa han condicionado este mercado, permitiendo únicamente el ingreso de quesos madurados, mantequilla, arequipe y los productos lácteos fabricados con leche sometida a ultra pasteurización o doble pasteurización, envasados herméticamente y que no requieran refrigeración, pero restringiendo el ingreso de leches secas, quesos con alto contenido de humedad, leche con contenido de azúcar y helados.

Para los productos lácteos que requieren refrigeración, la posibilidad de exportación es muy baja. A propósito, es de gran importancia el esfuerzo de la gran mayoría de empresas del sector que en nuestro país hacen en lo relacionado con Pasteurización y Ultra pasteurización, como en nuestro caso la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, “Colácteos”.

A la fecha la Cooperativa cumple con las Normas técnicas requeridas, tales como etiquetado y envasado, como la información nutricional y las menciones especiales. Teniendo en cuenta esto, se puede decir que los requisitos exigidos para ingresar a los mercados internacionales son de alta posibilidad de cumplimiento por parte de la Cooperativa.

En lo que respecta a Europa, a partir del 1 de enero 2006, todo alimento importado debe cumplir también con los requerimientos de la Regulación (CE) 852/2004 de la UE, con base en los artículos que especifican que el producto en cuestión debe haber satisfecho los requisitos de higiene relevantes en cada una de las etapas de la producción, procesamiento y distribución, estos productos alimenticios importados deben haber sido elaborados en conformidad con los principios basados en el sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

Estos requisitos actualmente son cumplidos a cabalidad por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Colacteos.

Dadas las condiciones técnicas y las oportunidades de acceso al mercado Europeo, la Cooperativa esta en capacidad de colocar sus productos en Europa, previo análisis e investigación del mercado.

9.1.2 Ámbito nacional. En Colombia el sistema productivo se divide en dos grandes segmentos que son: la lechería especializada y el doble propósito en razón de su ubicación geográfica.

El modelo de la cadena láctea en nuestro país muestra tres categorías perfectamente definidas: Industria procesadora grande, mediana e Industria artesanal (familiar).

Para el caso que me ocupa, ubicaré a la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, “Colacteos”, dentro de el primer segmento, es decir como una Industria Procesadora Grande, por su avanzada tecnología, su estabilidad económica y su proyección internacional.

Colacteos dispone de un alto contenido técnico en sus procesos de producción y una buena capacidad de satisfacer necesidades de innovación. Ella como las principales empresas aplica las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y sistemas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y sistemas de inocuidad como HACCP, normatividad relacionada con la seguridad alimenticia.

Los aspectos anteriormente analizados, ubican a Colacteos, como una de las principales empresas procesadoras de leche del país.

9.1.3 Ámbito regional. El Departamento de Nariño por su ubicación geográfica ha dado prioridad a productos propios de su zona andina (lácteos, papa,

hortalizas, caña panelera, fique, cafés especiales), como a productos de su región costera (la pesca, la industrialización del coco y el cultivo de palma de aceite).

Merece especial atención la gran cantidad de productores de leche, aspecto que ha posicionado al sector entre los primeros renglones de la economía regional.

Por consiguiente, este volumen productivo generó la constitución de empresas procesadoras de leche, tales como Colacteos, empresa que de acuerdo a estudios de mercado ocupa el primer lugar entre las de su actividad, ya que actualmente es una Cooperativa de producción y comercialización de productos lácteos de proyección nacional e internacional.

9.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., es una empresa que se caracteriza por el cumplimiento de metas propuestas a corto, mediano y largo plazo, fijando objetivos en sus diferentes áreas con el fin de mejorar continuamente en sus actividades de manera conjunta.

Esta empresa se ha posicionado en el mercado regional a través de ventajas comparativas y competitivas que demuestran su experiencia y control en los procesos de producción y comercialización.

Dentro de las metas a corto plazo establecidas actualmente, está el posicionar la bebida láctea en el mercado regional, con el fin de expandirse al mercado nacional con la mayor rapidez posible; y entre las metas a largo plazo que se pretenden, esta la implementación de tres nuevas líneas como son: Queso para untar, Leche Pasteurizada ULTRA HIGH TEMPERATURE (Larga Vida) y la Leche en Polvo, buscando incrementar y fortalecer el portafolio de productos ofrecidos por la empresa Colacteos para el año 2010.

Colacteos se diferencia de las demás empresas por cuatro aspectos fundamentales, primero por su experiencia en actividades de producción y comercialización durante muchos años; segundo por ser una Cooperativa que apoya la idea de mejorar siempre la calidad de vida de sus asociados; tercero por generar frecuentemente trabajo no solo para sus socios sino que también se preocupa por incluir a la comunidad en general en sus funciones y por último el alto estándar de calidad que se aplica para todo proceso, desde el buen pago de la Leche a los ganaderos, hasta el mayor control y evaluación de los canales de distribución que ofertan los productos desarrollados.

9.2.1 Situación de la producción:

9.2.1.1 Portafolio de Productos ofrecidos para el consumo. El portafolio de productos que posee la empresa Colacteos consta de:

- Leche Pasteurizada.
- Leche Pasteurizada Light.
- Yogurt.
- Yogurt Light.
- Yogurt Cereal.
- Kumis.
- Bebida Láctea.
- Crema de Leche.
- Arequipe.
- Quesos Maduros: Parmesano, Gratarin, Holandés, Gouda, Edam, Sanduchero y Queso Semimaduro.
- Quesos Frescos: Campesino, Quesillo, Doble Crema, Fundido, Industrial, Fresco y Molido.
- Mantequilla.
- Jugos.
- Agua.

9.2.1.2 Capacidad tecnológica. La Cooperativa de productos Lácteos de Nariño Ltda., es una empresa que se especializa en la producción de lácteos, mediante equipos y maquinaria de gran calidad.

Los equipos de uso prioritario utilizados para la producción de Leche Pasteurizada son:

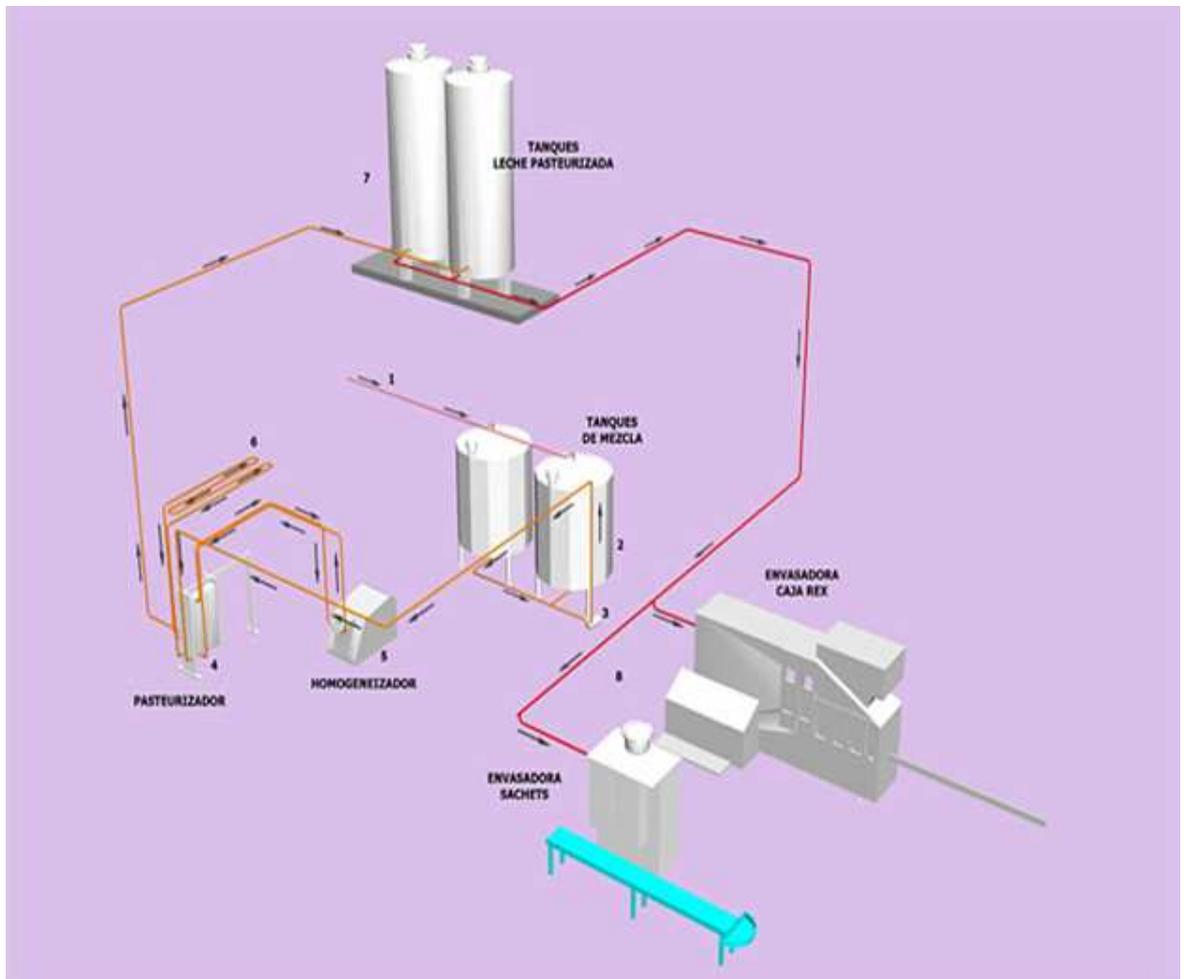
- Tolva de recepción de leche
 - Línea de conducción en acero inox
 - Bombas centrífugas higiénicas
 - Filtros de línea
 - Clarificadora-Descremadora
 - Enfriador de placas
 - Tanques termoaislados en acero inox. Para almacenamiento
 - Equipo de homogenización
 - Equipo de pasteurización
 - Tanque termoaislado en acero inox. Para balance
 - Empacadoras (dosificadoras-conformadoras-selladoras)
 - Cubetas plásticas para embalaje
 - Bascula electrónica
 - Cuartos fríos para refrigeración
 - Laboratorio físico-químico y microbiológico para leche que es donde se analiza variables como:
- ✓ Porcentaje de materia grasa
 - ✓ Acidez titulable

- ✓ Densidad
- ✓ Prueba de peroxidasa
- ✓ Prueba de fosfatasa
- ✓ Extracto seco total
- ✓ Extracto seco desengrasado
- ✓ Recuento de coliformes totales
- ✓ Recuento de coliformes fecales
- ✓ Recuento de mesofilicos
- ✓ Determinación de Salmonella
- ✓ Determinación de Listeria
- ✓ Caldera pirotubular
- ✓ Banco de hielo
- ✓ Sistema de tratamiento de agua potable
- ✓ Planta de generación de energía eléctrica
- ✓ Sistema de tratamiento de aguas residuales

9.2.1.3 Materia prima utilizada para producción de Leche Pasteurizada. Leche entera cruda.

9.2.1.4 Procedimiento operacional para la elaboración de Leche Pasteurizada. La materia prima se somete a procesos de selección y clasificación de acuerdo a las exigencias del Decreto No. 616 del 28 de Febrero de 2006. Del Ministerio de la Protección Social y Resolución No. 000012 de 2007 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, evaluando la calidad de tipo higiénica, composicional y sanitaria. Posterior a ello se realiza el proceso de estandarización de la materia grasa a (3,3%) y enfriamiento de (2-4) grados centígrados en tanques termoaislados. A continuación la leche se homogeniza a 1800 PSI (Presión) y pasteriza a (73-75) grados centígrados durante 15 segundos, para luego enfriarse en forma inmediata a (4) grados centígrados, depositándose en un tanque de balance termoaislado para finalmente empacarse, embalsarse en cubetas plásticas y almacenarse en el cuarto frío a temperatura de refrigeración de (2-4) grados centígrados, hasta su distribución y venta.

Gráfico 1. Procedimiento de elaboración de Leche Pasteurizada



Fuente. Este estudio

- ✓ **Volumen de producción:** se producen 478.010 litros promedio mensual de acuerdo al primer semestre de 2008.
- ✓ **Costo de producción:** el costo de producción se fija de la siguiente manera:

Cuadro 2. Rentabilidad de leche pasteurizada

| CONCEPTO | 1000cc | 750 cc | 500 cc | 250 cc |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|
| Leche | 780 | 585 | 390 | 195 |
| Mano de Obra | 15 | 11 | 8 | 4 |
| Empaque Polietileno | 53 | 40 | 27 | 13 |
| CIF | 126 | 95 | 63 | 32 |
| Subtotal | 974 | 731 | 487 | 244 |
| TOTAL COSTO | 974 | 731 | 487 | 244 |

9.2.1.5 Cantidad de empleados en sala de empaque. Cinco (5).

✓ Costos CIF

a. Mano de Obra Indirecta:

- * Personal de Recepción
- * Jefe de Producción
- * Jefe de Control de Calidad
- * Director de Planta
- * Almacenista de Insumos
- * Auxiliar de Inventarios
- * Auxiliar de Aseo
- * Despachadores

b. Servicios

- * Energía
- * Agua
- * Combustible ACPM de Calderas
- * Elementos de Mantenimiento
- * Elementos de Aseo
- * Elementos de Laboratorio

c. Seguros

- * Pólizas
- * Depreciaciones de Maquinaria y Edificio

9.2.1.6 Almacenes. Existen 6 almacenes propios (4 en la ciudad de Pasto, 1 en Pupiales y 1 en Túquerres).

9.2.1.7 Estándares de calidad. En la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., el producto terminado se valora de acuerdo a los requerimientos de la Resolución No. 005109 de 29 de Diciembre de 2005 del Ministerio de la Protección Social, Decreto No. 616 de 28 de Febrero de 2006 del Ministerio de la Protección Social, Resolución No. 10593 de 1985 del Ministerio de Salud, Resolución No. 000012 de 2007 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Resolución 288 del 31 de Enero del 2008 del Ministerio de la Protección Social.

9.2.2 Situación comercial:

9.2.2.1 Penetración del Mercado. La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., es sin duda una empresa que acapara gran parte del mercado potencial de productos lácteos y derivados, su participación y experiencia durante 31 años, demuestra su capacidad evolutiva y capacidad de planeación en un marco de oferta y demanda.

9.2.2.2 Cobertura. La cobertura del mercado de la empresa, está orientada a los sectores: Urbano, Intermunicipal, Interdepartamental Nacional e Internacional exportando actualmente a países como Venezuela. A nivel regional se abastece más del 70% de los municipios que conforman a Nariño y en el ámbito nacional se cubre territorios como: el Eje Cafetero, la Costa Atlántica, Cauca, Valle, Nariño, Putumayo, Cundinamarca y Antioquia.

9.2.2.3 Participación. La participación relativa en el mercado, de la empresa Colacteos y su marca de Leche Pasteurizada, se deduce que tiene un porcentaje de intervención equivalente a un 5% a nivel nacional.

9.2.2.4 Alianzas Estratégicas. Colacteos posee alianzas estratégicas corporativas, con compañías posicionadas y de gran competitividad en el país, como son: Rica Rondo, Carulla, Éxito, Olímpica, Macro y Carrefour, dándose a conocer como una empresa productora y maquiladora demostrando su multifuncionalidad y capacidad para trabajar unificando ideas y aportando al logro de objetivos.

9.2.3 Situación Competitiva. Entre las empresas de alto nivel competitivo posicionadas en Colombia están:

- Alpina - Productos Alimenticios S.A.: empresa de derivados lácteos más importante de la subregión Andina, con presencia en Ecuador, Venezuela y Colombia.
- California: Jugos y lácteos.
- Codegan - Cooperativa de Ganaderos: Industria lechera y pasteurizadora. Producción y comercialización de derivados lácteos
- Colanta: derivados lácteos, cárnicos e insumos agropecuarios.
- Colfrigos - Frigoríficos Colombianos S.A.: almacenamiento en frío. Refrigeración 0 a 4 grados centígrados. Congelación -18 y -25 grados centígrados. Túnel (C. Rápida) -35 grados centígrados. Laboratorio de control de calidad de alimentos. Carnes, aves, pescados, pulpas, material vegetal, lácteos, precocidos, otros. Bogotá.
- Coolechera - Cooperativa de Productores de Leche del Atlántico: procesadora y pasteurizadora de productos lácteos. Distribuye insumos y presta servicios médico veterinario y crédito a sus asociados.
- Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.: elaboración de toda clase de productos lácteos, como quesos, yogur, arequipe, crema de leche.
- Induhuila S.A.: Industria lechera del Huila.
- Nestlé: Información sobre la empresa a nivel nacional e internacional, línea de productos, nutrición y recetas.

Las marcas de leche pasteurizada más reconocidas en Nariño son: Alpina, Purace, Andinos, Alquería, Colacteos, Tapioka, Avellana, Alival, Colanta y Lácteos la Victoria.

Los competidores actuales son una de las amenazas directas existentes en el sector. La importancia de su análisis desde la parte interna de la empresa, radica en la necesidad de identificar y conocer en profundidad a la competencia ya que así se podrán establecer las estrategias adecuadas, posicionando la marca de Leche Pasteurizada Colacteos con ventajas diferenciales ante el mercado objetivo que para todas las marcas es similar.

La principal competencia para la empresa Colacteos, está definida de dos formas, la primera, la competencia por marca a nivel nacional con la empresa Alpina; y la

segunda, la competencia a nivel regional con Lácteos la Victoria y las demás marcas. Debido a la gran acogida por parte de los consumidores hacia estas marcas, son señaladas como competencia directa.

Para determinar la competitividad de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., se implementa la Inteligencia Competitiva a nivel interno, es decir, se capacita a los Canales de Comercialización para que estén averiguando constantemente acerca de los precios, estrategias de venta, innovación de productos, promoción y publicidad utilizadas, entre otras., sobre las marcas existentes en el mercado, como una función adicional a procesos desarrollados frecuentemente como son la distribución y venta, reforzando acciones de producción y comercialización, que ayuden a lograr una diferenciación ante otras empresas.

9.2.4 Situación de la comunicación. Es de gran necesidad, comunicarse con los consumidores actuales y potenciales a través de medios que den a conocer los atributos y beneficios que proporcionan los productos elaborados por la empresa.

La empresa Colacteos posee un medio de comunicación propio, que se utiliza con el fin de informar y dar a conocer los aspectos más importantes a sus socios y empleados, acerca de los sucesos más recientes. Estos medios son:

Revista Semestral INFORMESE: La cual llega a todos los asociados y ganaderos del sur occidente colombiano, con artículos técnicos de interés y de actualidad del sector agropecuario.

Periódico Trimestral el BERRAQUILLO: Promovido por los empleados de la planta Guachucal. Se constituye en un espacio abierto para la participación del personal de plantas. Se tratan temas de calidad, buenas prácticas de manufactura, así como también aspectos culturales y deportivos de cada una de las plantas.

9.2.5 Situación de la promoción y publicidad. Para la ejecución de estrategias de ventas, aplicación de promoción y publicidad e investigación frecuente sobre la variabilidad del mercado, existe un grupo de funcionarios encargados, que toman decisiones comerciales para mejorar e incrementar la venta de los productos.

La Cooperativa, ha designado un comité de control, que determina alternativas en el desarrollo de los productos, este se denomina: Comité evaluador de estrategias de comunicación, información y persuasión del portafolio de productos Colacteos. Este comité es multidisciplinario, integrándose de todas las áreas, como son: Producción, Mercadeo, Investigación, compras, planes de innovación y área comercial y de ventas.

Las estrategias de promoción más utilizadas por parte del comité para actividades comerciales, son las que se dirigen al Canal de Ventas y al Consumidor Final, en

especial el uso de técnicas como: incentivos, regalos, concursos, muestras gratis, etc., que los motive frecuentemente a una mayor oferta.

El medio de publicidad mas empleado para divulgar los beneficios del producto es: la radio local. Aunque la televisión, es un medio fundamental para darlos a conocer, no se usa, debido a la escasez de teleaudiencia a nivel regional.

La publicidad es aplicada y pautaada, durante todo el año y de manera diaria, por medio de la radio local.

Otro medio de publicidad que se utiliza de manera frecuente, son los pendones y afiches relacionados con eventos que se realizan en fechas determinadas por parte de la cooperativa en diferentes barrios de la ciudad de Pasto.

9.2.6 Situación de los canales de comercialización. El área comercial de la empresa, está a cargo de personas idóneas, con capacidad de decisión sobre las acciones. El funcionamiento de esta área depende de cada actor que la conforma, trabajando de manera conjunta y coordinada en función de un mejoramiento continuo.

Anteriormente, existía la oportunidad de que para cada línea de producto haya un responsable de su promoción. Debido a la falta de resultados la empresa tomo la decisión de unificar esfuerzos con el único propósito de mejorar y obtener efectos positivos en el consumo de los productos lácteos.

Para las dos marcas manejadas por la cooperativa, las cuales son: Colacteos y Tapioka, se designan funciones compartidas desde el Subgerente Comercial hasta el Supervisor y Vendedor, siendo estos últimos los encargados de divulgar las marcas de la mejor manera, ya que sus actividades se realizan directamente para satisfacción del consumidor final.

Los Canales de Comercialización que distribuyen los Lácteos, están conformados en base a dos tipos de entrega, el primer canal denominado Preventa, donde participan y se desenvuelven cuatro (4) Preventistas y el segundo, denominado la Venta Directa, constituida por quince (15) Distribuidores de la marca de Leche Colacteos, nueve (9) Distribuidores de la marca de Leche Tapioka, dos (2) Supervisores de Leche Colacteos, un (1) Supervisor de Leche Tapioka, dos (2) Supervisores de rutas foráneas, un (1) Coordinador de Punto de Venta y un (1) Ejecutivo de Cuenta encargado de la interrelación y negociación con las grandes cadenas de supermercados.

Los canales de distribución, son parte fundamental en la estructura de cualquier empresa productora y comercializadora, ya que de estos depende un contacto directo y el éxito o fracaso con los mayoristas medianos, minoristas y consumidores finales que adquieren el producto. Muchas empresas dejan a libre

disposición sus productos una vez son entregados a los distribuidores o vendedores, sin establecer condiciones que promuevan al mejor funcionamiento de las actividades.

Es necesario aplicar a nivel interno sistemas de control y evaluación, que demuestren permanentemente los resultados positivos o negativos que se presentan en acciones de distribución y de venta. Colacteos interviene a sus canales mediante indicadores de gestión, midiendo de esta manera el nivel de cumplimiento y la calidad de la labor ejercida en un tiempo determinado. Estos indicadores califican los servicios Preventa y Posventa de sus canales.

Los canales de comercialización vinculados con la empresa Colacteos, gozan de ventajas e incentivos en función de los resultados adquiridos en sus labores, estos son estimulados con bonificaciones, patrocinadores, descuentos, entre otros., siendo alicientes que conllevan al cumplimiento y logro de las ventas requeridas.

9.2.7 Situación financiera. Inicialmente es importante decir que dentro del contexto general de las entidades comerciales e industriales, existen algunas sin ánimo de lucro, grupo dentro del cual se encuentra ubicada la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.

Las Cooperativas son unidades productivas y organizaciones empresariales, de trabajo asociado como formas asociativas de producción, estas se reconocen y actúan como empresas y hacen presencia en los mercados de bienes y servicios, practicando un tipo de cooperación competitiva, con el fin de lograr una mejor posición en el mercado de productos, tal es el caso de los lácteos, reinvertiendo sus excedentes en la misma base social o en procesos de fortalecimiento patrimonial para soportar los crecimientos organizacionales.

Indudablemente estas cooperativas afrontan dificultades y desafíos propios de los efectos de la globalización, apertura, integración y de los cambios tecnológicos y organizacionales; además deben asumir parte de la crisis económica nacional e internacional, como por ejemplo la interrupción de las relaciones comerciales con Venezuela, dado que Colacteos abastece este mercado y el efecto causado por la fluctuación del dólar influyendo negativamente en el sector exportador.

En términos financieros es importante aclarar que el análisis se realiza de la misma manera que para una empresa del sector comercial, siguiendo las mismas pautas, interpretando los índices financieros que determinan la solidez de la empresa y su capacidad para cubrir obligaciones para su funcionamiento.

Con base en la información suministrada por la empresa, se interpretarán algunos aspectos relacionados con la situación financiera actual de la cooperativa. Para esto se analizaron los siguientes índices:

9.2.8 Índices de liquidez:

9.2.8.1 Solvencia. El indicador de solvencia o recursos de capital determinan el respaldo que posee la empresa frente a las obligaciones totales externas lo cual en este aspecto y con base en la información suministrada por la empresa, ésta posee un respaldo suficiente para respaldar el total de sus pasivos.

9.2.8.2 Razón corriente. Significa que con los recursos que se generan a corto plazo, es decir en un tiempo estimado de un año, la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, está en la capacidad de cubrir las obligaciones generadas en el mismo periodo, puesto que existen los recursos suficientes para hacerlo en un 2,82% de disponibilidad, teniendo en cuenta el valor de los inventarios dado que en la Cooperativa este aspecto tiene un valor representativo, existiendo otros factores determinantes, lo anterior significa que la empresa debe tener 2 pesos de activo corriente por cada peso que debe en el corto plazo.

9.2.8.3 Prueba de Fuego. Este indicador se refiere a la capacidad que tiene la empresa para solventar sus obligaciones, lo que le permite a la Cooperativa garantizar los pagos en el supuesto que los acreedores lo exijan de un momento a otro, sin la necesidad de hacer disponibles sus inventarios.

Para el análisis de este indicador en la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño y con la información suministrada por la empresa se ha identificado un porcentaje de 1.61, lo que quiere decir, que por cada peso que debe la empresa, dispone de 1.61 pesos, lo que garantiza el pago de la deuda a corto plazo y llena de confianza a cualquier acreedor, permitiendo la adjudicación de nuevos créditos para la empresa.

9.2.8.4 Capacidad de endeudamiento. Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreencias de la empresa.

Para una mejor explicación se entiende que cada peso que la empresa tiene invertido en activos ha sido financiado por los acreedores, ya sean Bancos o Asociados.

Por información suministrada, para este indicador financiero la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño adquirió una parte de sus activos con créditos, los cuales representan un total de endeudamiento del 27.74%.

9.2.8.5 Rentabilidad. La rentabilidad hace referencia al rendimiento utilidad o ganancia que generan las ventas, que se obtienen. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las

finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.⁷

Para el análisis de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, como para una Cooperativa en general es importante aclarar que la rentabilidad es la forma de medir la efectividad de la empresa lo que permite que se mejore el bien o servicio, aclarando que la rentabilidad en una entidad sin ánimo de lucro es para destinar sus excedentes, al crecimiento de sus fondos y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa.

En este caso la empresa posee un índice alto de rentabilidad dado que tiene la posibilidad de convertir las ventas en utilidades en un 5.36%. En este caso se puede aclarar que la empresa se enfoca principalmente en las ventas para poder determinar su rentabilidad, ya que su objetivo es la comercialización y venta de productos lácteos para el beneficio de sus asociados.

9.2.9 Situación organizacional:

9.2.9.1 Cultura de la empresa. Como toda organización se dispone de una cultura empresarial la cual esta compuesta principalmente por los valores, creencias, tradiciones, por el espíritu de solidaridad, igualdad, ayuda mutua, participación e interés por el bienestar colectivo y además se cuenta con una administración abierta al cambio, que estimula en sus trabajadores el sentido de pertenencia para el logro de resultados empresariales destacados, como consecuencia de alcanzar con esfuerzo niveles satisfactorios de eficiencia y calidad.

9.2.9.2 Identidad corporativa. Propender porque todos los asociados tengan un solo derrotero de filosofía de vida a través de objetivos comunes, encaminados a la satisfacción de las necesidades y proyección a la comunidad en una actividad económica sin ánimo de lucro particular.

En esta filosofía se puede emprender la construcción de empresas que dan respuesta práctica a los postulados de brindar satisfacción y servicios a los asociados, empleados y comunidad en general.

Cooperativa son todos los que pertenecen a ella y la empresa que forma parte de esa unión solidaria es el desarrollo operativo de la actividad fundamental que es la asociación social, económica solidaria.

⁷ Disponible en: <http://www.byington.net/escritos/guia.htm>

Tanto asociados como empleados son los responsables de la identidad de la empresa, por lo tanto la deben querer y dar lo mejor de cada uno para que la organización crezca económica y socialmente.

Los asociados son los responsables de mantener y traslucir en su comportamiento individual, la filosofía que impulsa y agrupa en Cooperativa, a entregar en su actitud el dinamismo que requiere una organización social, aportando con sus actitudes los valores necesarios para que la organización se consolide y refleje en sus servicios el bienestar que estructuralmente predica la organización solidaria.

- ✓ **Misión:** Contribuir al desarrollo económico, social y cultural de los asociados y del gremio ganadero de Nariño a través de la presentación de servicios y de la captación de leche, producción, distribución y comercialización de productos lácteos de calidad, adecuada tecnología y personal comprometido; buscando cada día mejorar la calidad de vida del talento humano y de todas aquellas personas que intervienen en la distribución y comercialización de sus productos.
- ✓ **Visión:** Consolidarse como empresa líder en el Sur Occidente Colombiano con capacidad de responder a las necesidades del mercado nacional e internacional, apoyados en una adecuada tecnología y un talento humano desarrollado integralmente; que garantice crecimientos mayores al promedio de la industria Láctea, para generar mayor satisfacción al Asociado en la comprensión del sistema Cooperativo.

9.2.9.3 Estándares de calidad:

- **Política de calidad:** La política de calidad de la Cooperativa está sustentada por el desarrollo y mejoramiento continuo de un sistema de gestión de calidad que permite cumplir con los siguientes propósitos principales:

- Captación de leche de calidad a sus asociados.
- Producción, distribución y comercialización de leche y derivados lácteos inicuos, con buen nivel de calidad y como resultado de una tecnología adecuada, contando con el personal comprometido, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Educación, capacitación y entrenamiento permanente a los asociados y trabajadores para su desarrollo y competencia.
- Prestación de servicios cooperativos de una manera eficiente y eficaz para satisfacción y confianza de sus asociados.

- Aplicación rigurosa del sistema HACCP, en todas las fases de la producción de derivados lácteos.
- Implementación de un mecanismo de trazabilidad que permita hacer seguimiento de el origen de la materia prima hasta la mesa y en esa forma asegurar la calidad de inocuidad de todos los productos.

Uno de los sistemas de calidad implementados por la empresa, que es de gran importancia para el desarrollo de las funciones es el Sistema 5Ss, que significa (LOS CINCO SENTIDOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA. 5Ss), el cual consiste en lo siguiente:

La calidad de vida de cada uno de los funcionarios comienza con la aplicación de su diario vivir de los cinco sentidos de:

- Utilización.
- Orden.
- Aseo.
- Salud.
- Autodisciplina.

De esta forma se logra una mejor convivencia con el entorno físico, ecológico y social.

La optimización de los recursos y la disciplina fomentan hábitos y procedimientos que permiten el mejoramiento integral de las personas y de la organización.

5Ss es un conjunto de actividades que crea condiciones ambientales agradables y placenteras en la empresa, la casa y la comunidad a través del fomento de buenos hábitos del comportamiento y convivencia social.

- Se denomina 5Ss porque se busca despertar en los funcionarios los sentidos de utilización (Identificación y selección de cosas útiles y poco útiles en el trabajo), de orden (Señalización y ubicación de materiales y herramientas de trabajo en el lugar apropiado), de aseo (Selección y ubicación de las cosas), de salud (Mantener el higiene de sitios frecuentados) y el de autodisciplina (Cumplir con normas, compromisos y procedimientos como factor de crecimiento).

Con el 5Ss se busca:

- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Mejorar las condiciones ambientales y la organización del trabajo.

- Mejorar la calidad de los productos, servicios y atención para con los clientes internos y externos.

- **Política del producto:** los Lácteos y Derivados que se producen y comercializan por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., están sujetos a normas de producción establecidas por entes a nivel nacional e internacional, que controlan y vigilan los procesos. Para el cumplimiento de estas normas se implementan sistemas como:

- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** que consiste en todas las prácticas y procedimientos que se deben emplear en cada una de las etapas de los procesos que se llevan a cabo.

En Colombia la salud es un bien de interés público. Por lo cual el gobierno nacional a través del Ministerio de Salud y concretamente el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo para la salud de los colombianos en tres sectores industriales.

BPM en Colombia: El decreto 3975 del 23 de diciembre de 1997 establece la implementación obligatoria de las BPM en todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

BPM en la industria Láctea:

La producción, procesamiento, almacenamiento, transporte, envase, rotulación, expendio y demás aspectos relacionados con la Leche están regidos por los decretos No 3075/97 y los decretos reglamentarios 2437/97 y 2473/87.

- **El Sistema HACCP:** Originalmente diseñado por la compañía Pillsbury conjuntamente con la NASA y los laboratorios de los ejércitos de los Estados Unidos, se baso en el Sistema de Ingeniería conocido como Análisis de Fallos, Modos y Efectos.

Este sistema se ha ido introduciendo en la industria alimentaria por dos razones fundamentales:

- La gran cantidad de riesgos que están surgiendo, como el caso de las bacterias emergentes o la presencia de residuos químicos de diferentes orígenes.
- Aumento del intercambio de materias primas u alimentos terminados que han obligado a los gobiernos a armonizar las normas y sistemas de control para garantizar la seguridad de los alimentos.

- **Enfoque de HACCP:** En la medida en que la industria alimentaria avanza, se encuentra una serie de retos que deben ser resueltos tanto por los responsables de la producción de alimentos como por las autoridades sanitarias encargadas de vigilar que las normas de calidad y seguridad sean cumplidas.

Los problemas de contaminantes en las materias primas y los alimentos han ido aumentando sensiblemente como la presencia de peligros biológicos que apenas se están investigando, tales como la presencia de *Campylobacter jejuni*, *Yersinia enterocolitica*, *Escherichia coliverotoxigenico*, *Listeria monocytogenes* y nuevas cepas de *Salmonella enteritidis*; de peligros químicos representados por los residuales de metales pesados, plaguicidas, antibióticos, estimulantes de crecimiento y desarrollo y peligros físicos consecuencia de la irradiación indiscriminada de algunos alimentos.

HACCP es un sistema validado que proporciona la confianza de que se esta gestionando adecuadamente la seguridad de los alimentos, además permitirá planificar el quehacer para evitar los problemas en vez de esperar a que ocurran para controlarlos.

- **La Norma ISO 9000:** la serie ISO 9000 (International Standard Organization), es un conjunto de normas genéricas que sirven como guía para la gestión de la calidad y para señalar los elementos con que debe contar los sistemas de calidad para alcanzar el aseguramiento de la calidad. Las normas ISO 9000 son independientes de cualquier industria o sector económico en particular. Cada compañía es libre de determinar cómo implantara estas normas a fin de satisfacer sus necesidades específicas y las de sus clientes.

El objetivo de la norma ISO 9000 es crear un lenguaje internacional uniforme para la calidad. Los beneficios de la implementación de la norma ISO 9000 son los siguientes:

Beneficios relacionados con la comercialización:

- Ayuda en el desarrollo de productos.
- Permite acceso a mercados.
- Establece un compromiso con la calidad y la asociación.

Beneficios internos:

- Garantiza que tanto los productos y servicios nuevos como los existentes satisfagan a los clientes.
- Facilita la planeación de la empresa y de la calidad.
- Proporciona un método universal para la calidad.

- Ayuda a establecer la calidad en los procesos y operaciones, imparte conocimientos sobre las interrelaciones organizativas y estimula la autoevaluación.
- Crea conciencia en la necesidad de capacitación.

Beneficios para la asociación entre clientes y proveedores:

- Crea las bases para un lenguaje común de la calidad.
- Reduce la base de proveedores y ayuda a seleccionarlos.
- Facilita la entrega justo a tiempo.

- **Política de Precios:** a nivel general la Política de Precios está regida por las diferentes políticas gubernamentales establecidas para la Leche Pasteurizada, es decir la empresa depende de políticas desarrolladas por el Ministerio de Agricultura.

9.2.9.4 El Ministro de agricultura y desarrollo rural. En ejercicio de sus facultades legales, en especial de las conferidas por los artículos 49 de la Ley 101 de 1993, 5º del Decreto-ley 1675 de 1997, y el artículo 3º del Decreto 2478 de 1999, y

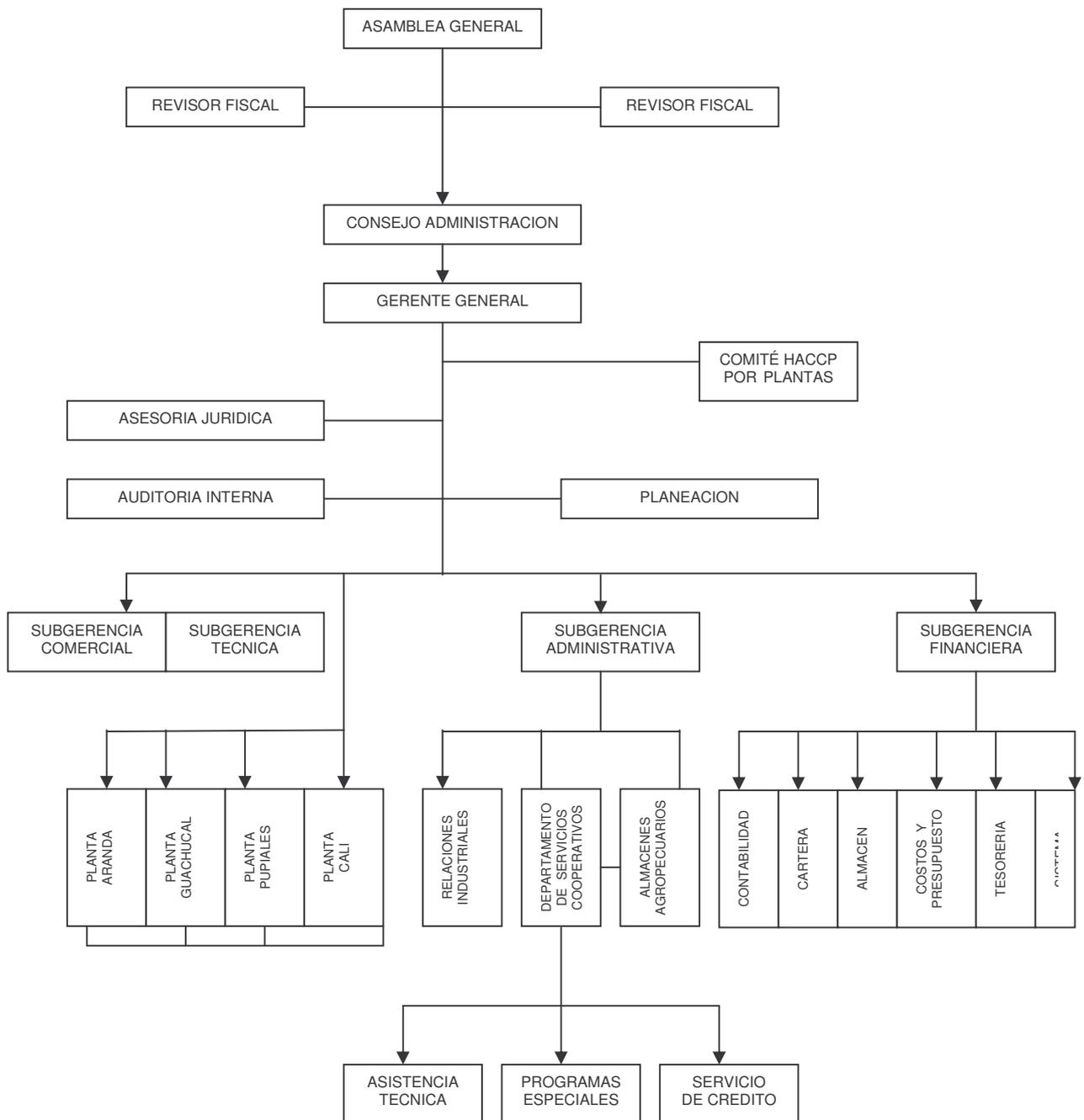
Considerando: Que el numeral 13 del artículo 3º del Decreto 2478 de 1999 faculta al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para "Regular los mercados internos de productos agropecuarios y pesqueros, determinar la política de precios de dichos productos y sus insumos, cuando se considere que existan fallas en el funcionamiento de los mercados y proponer a los organismos competentes la adopción de medidas o acciones correctivas de distorsiones, en las condiciones de competencia interna de los mercados de dichos productos";

- Que durante los últimos años en Colombia, no ha sido posible establecer una política de mediano y largo plazo para la determinación de precios para el sector lácteo con una visión de cadena productiva, debido a la falta de consenso entre los diferentes actores que hacen parte del Consejo Nacional Lácteo;
- Que debido a las distorsiones que persisten en el mercado lácteo colombiano, dadas las características de los sistemas y escalas de producción, las asimetrías en la comercialización de la leche cruda, y la presencia heterogénea de agentes económicos compradores y/o comercializadores de leche cruda a nivel regional y nacional, se hace necesaria la intervención del gobierno en la fijación del precio al productor;

- Que es importante que la intervención del gobierno se base en una propuesta estructurada y técnica ajustada a la dinámica y exigencias del mercado doméstico e internacional;
- Que es de interés del Gobierno Nacional establecer un sistema de pago de la leche cruda al productor a través de una metodología de cálculo imparcial con base en fuentes confiables de información, que genere las condiciones necesarias para la toma de decisiones, de los diferentes actores del sector lácteo, sobre las inversiones requeridas en el mediano y largo plazo;
- Que según el artículo 1° del Decreto 2478 de 1999, que modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corpoica, forma parte del sistema administrativo del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural;
- Que Corpoica es una corporación de participación mixta, y que de conformidad con lo establecido en el artículo 1° de los Estatutos, Corpoica "es una entidad de participación mixta, de carácter científico y técnico sin fines de lucro, cuyo objeto es el desarrollo y ejecución de la investigación y la transferencia de tecnología agropecuarias.

9.2.10 Estructura organizacional:

Gráfico 2. Organigrama colacteos



Fuente. Este estudio

9.2.10.1 Logística. Plantas:

- Planta Guachucal: desde 1977; Ubicación: Km. 1.5 Vía Cumbal – Tel. 7778205 – 7778204 capacidad de Recepción: 47.000 litros x 24 horas.
- Planta Pasto: desde 1983; Ubicación: Aranda, La Floresta Calle 30 No. 27A – 171 – Tel. 7219656 – 7205316. Capacidad de Recepción: 33.000 litros x 24 horas.
- Planta Cali: desde 1985; Ubicación: Km. 4 Vía la Buitrera – Tel. 3259005 – 3259876 capacidad de Recepción: 30.000 litros x 24 horas.
- Planta Pupiales: desde 1997; Ubicación: Carrera 7A No. 7 - 58 – Tel. 7246318 capacidad de Recepción: 58.000 litros x 24 horas.

9.2.10.2 Regionales:

- Cali.
- Popayán.
- Pereira – Eje Cafetero.
- Bogotá.
- Nariño.

9.2.10.3 Distribuidores existentes en otras localidades:

- Putumayo.
- Ibagué.
- Medellín
- Barranquilla.

9.2.10.4 Recursos humanos (asociados). En la actualidad el número de asociados aportantes a la empresa, es de 480; y la cantidad de empleados que se encuentran vinculados es de: 506.

9.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FADO

Las áreas objeto de estudio son las siguientes: Área Financiera, Comercial y de Producción.

Cuadro 3. Matriz FADO para las áreas funcionales de la empresa Colacteos:

| | DEBILIDADES (D) | FORTALEZAS (F) |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Mínimas alternativas de poder de negociación con canales de distribución. • Escasa tradición exportadora. • Nivel bajo de competencia frente a productos nacionales e importados. • Escasa información sobre minoristas y consumidores finales. • Escasa campaña de publicidad y promoción, lo cual no aporta en ganar más cuota de mercado. • Carencia de un Departamento de mercadeo en el área comercial. • Diversidad de productos escasa frente a la competencia. • El porcentaje de presupuesto destinado al área de mercadeo es mínimo con relación a las actividades promocionales requeridas. • Debido a la penetración de nuevas marcas de leche, ha disminuido la lealtad de consumidores a la marca. | <ul style="list-style-type: none"> • Productos altamente desarrollados. • Alto poder de negociación con la industria. • Bajos costos de producción. • Disponibilidad de tecnología. • Imagen positiva. • Alta capacidad técnica y de producción. • Disponibilidad presupuestal para el desarrollo y funcionamiento de todas las áreas. • Canal de Comercialización idóneo y con gran experiencia. • Capacidad asociativa para la solución de problemas. |

| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIAS (FO) | ESTRATEGIAS (DO) |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la exigencia de calidad de procesos y productos. • Maquinaria y Tecnología de avanzada en procesos de pasteurización. • Mercado de los productos en declive. • Alianzas estratégicas corporativas. • Potencial crecimiento del consumo de productos en regiones del país y en el mundo. • Acuerdos comerciales con países vecinos. • Aumento del consumo de Marcas regionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la capacidad presupuestal de la empresa para mejorar la tecnología en maquinaria y equipos. • Expandir el canal de comercialización experimentado, en el mercado de los productos en declive, con el fin de ampliar la cobertura de la empresa. • Fortalecer la imagen positiva de la empresa mediante alianzas estratégicas no solo corporativas sino también con escenarios que sirvan como plataforma para promocionar los diferentes productos. • Motivar al personal para su mejor desempeño mediante incentivos representativos. • Promocionar el portafolio de productos en mercados en declive demostrando la calidad y beneficios de los mismos • Aprovechamiento de la experiencia para expandirse a nivel nacional e internacional. • Anticipar el Desarrollo de Producto de Leche, es decir intensificar procesos en adecuar la nueva línea de leche Ultrapasteurizada, evitando la pérdida de mas cuota de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Adoptar los conocimientos aportados en la unificación con otras empresas (alianzas estratégicas), de publicidad y promoción utilizada para lograr diferenciarse frente a la competencia. • Aprovechar las alianzas estratégicas corporativas para fortalecer las exportaciones de la empresa. • Adoptar maquinaria y tecnología de avanzada para ampliar y diversificar el portafolio de productos. • Crear un Departamento de Mercadeo y un Departamento de Exportación en busca de nuevas alternativas de innovación e internacionalización, con el fin de indagar las expectativas de los minoristas y consumidores actuales y potenciales. • Profundizar en la efectividad de las campañas de Publicidad y Promoción, aprovechando el posicionamiento que actualmente posee la marca en la región • Buscar otras alternativas de negociación con los canales de ventas. |

| AMENAZAS (A) | ESTRATEGIAS (FA) | ESTRATEGIAS (DA) |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con las grandes empresas. • Nuevos competidores. • Desarrollo de nuevas tecnologías en las empresas competidoras. • Escasez de suministros de materias primas. • Empresas que compiten por el mercado lácteo, están realizando inversiones representativas en la mejora de sus canales de distribución y sus diferentes productos. • Fortalecimiento de otras cooperativas en investigación y desarrollo. • Tendencia a la baja de precios de la leche. | <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la capacidad presupuestal para actividades comerciales, con el fin de evitar que otras empresas intervengan en el mercado abastecido por Colacteos. • Invertir capital en Know How, anticipándose a los competidores. • Masificar la capacidad asociativa con el fin de mejorar sistemas de producción, enfocados a evitar la escasez de suministro de materia prima que requiere la empresa. • Competir con efectividad enfrentando a la competencia como empresa líder en el mercado lácteo. • Mejoramiento continuo de los sistemas de información entre canales de ventas para generar mayor eficiencia del servicio oportuno y de mayor calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Intensificar inversión en capacitación de canales de ventas. • Formar grupos dedicados a investigación y desarrollo, enfocados a obtener información sobre minoristas y consumidores finales. • Utilizar la tecnología existente en la entidad de la forma mas eficiente para mejorar los productos y así enfrentar la competencia actual y potencial. • Penetración en el mercado, ofreciendo incentivos especiales a pequeños minoristas. |

Fuente. Este estudio

Cuadro 4. Matriz FADO para el producto Leche Pasteurizada comercializado por la empresa Colacteos:

| | | |
|---|---|---|
| | <p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez de distribución en algunas zonas de la ciudad. • El elevado costo del transporte en la distribución, por tal razón se usa una cadena de valor con mayor eslabones. • La pérdida de cuota mercado en los últimos años, debido a la diversidad de la competencia. • Falta de amplitud de la Base de Datos de minoristas. Esta es muy exclusiva. • Baja efectividad en Promoción y Publicidad. | <p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal de ventas idóneo. • Marca bien posicionada en el mercado regional. • La calidad del producto está avalada por políticas de calidad como HACCP, BPM, ISO 9000. • Capacidad de producción a gran escala. • Gran cobertura en el mercado regional. |
| <p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados. • Estrategias de negociación diferentes con los proveedores. • Disminución en la intensidad promocional de otras empresas para con sus productos. • Prohibición de acceso de nuevas empresas que generen competencia directa, mediante aplicación de nuevas políticas gubernamentales. • Facilidad de uso de medios como estrategia de mayor publicidad. • Utilización de nuevos canales de comercialización. | <p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el receso de algunas empresas en su intensidad promocional, para atacar el mercado con técnicas de promoción como cupones, bonos y rebajas puesto que los bajos precios y beneficios atraen al consumidor final. • Implementar Ferias comerciales y exhibiciones del producto continuamente • Seguir adaptando cualquier estándar de calidad y acogerse a toda política gubernamental para fortalecer la expansión del producto Leche Pasteurizada. | <p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de medios interactivos (Pagina Web de Colacteos) para Publicitar y Promocionar el producto a consumidores. • Destinar un porcentaje del presupuesto de mercadeo, para la utilización de medios televisivos y medio de prensa como actividad de difusión del producto. • Utilizar canales de distribución múltiple, por ejemplo vender directamente al detallista operando la propia fuerza de ventas y manejando la distribución física de los productos, evitando la dependencia total de un solo arreglo con el canal usado. |

| AMENAZAS (A) | ESTRATEGIAS (FA) | ESTRATEGIAS (DA) |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de la publicidad, la promoción o las RR.PP., de empresas actuales o potenciales. • Existen tres empresas muy bien posicionadas que reducen la clientela de Colacteos en la ciudad, las cuales no están dispuestas a perder su Market Share o cuota de mercado. Estas son: Alpina, Purace y Andinos. • Diversidad de las tendencias de consumo, debido a la nueva adaptación de otras culturas. • Falta de comunicación con los canales de Comercialización. | <ul style="list-style-type: none"> • Formar Patrocinios y Marketing de espectáculos, es decir patrocinar obras caritativas y encuentros deportivos anticipándose a la competencia. • Mejorar las relaciones con el distribuidor, es decir dar mayor importancia e incentivar al canal cuando aporta estrategias de publicidad y promoción al producto. | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el marketing relacional como estrategia para ampliar la base de datos de clientes minoristas. • Diferenciarse y acaparar mas cuota de mercado que la competencia mediante el mejoramiento del servicio postventa. |

Fuente. Este estudio

9.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

Cuadro 5. Matriz de Crecimiento – Participación (BCG).

| | | Participación de colacteos en el mercado | |
|--|-------------|---|---------------------------|
| | | Alta | Baja |
| Tasa de crecimiento de la industria | Alta | ESTRELLA II | INTERROGANTE I |
| | Baja | VACA LECHERA III | PERRO IV |

Fuente. Este estudio

I: INTERROGANTES: posición baja en la participación relativa en el mercado, compitiendo en una industria de gran crecimiento.

Son negocios generalmente no rentables, llamados “Interrogantes o dilemas”, porque se tiene que decidir si se fortalece siguiendo una estrategia intensiva como:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

II: ESTRELLAS: representan las mejores oportunidades a largo plazo para el crecimiento y la rentabilidad. Tienen una participación relativa alta del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria.

Estrategias:

- Inversión importante para mantener la posición.
- Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y alianzas estratégicas (riesgo compartido).

III: VACAS LECHERAS, o vacas generadoras de efectivo: Tienen una posición alta de participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Llamadas “vacas lecheras” porque generan más dinero del que necesitan y con frecuencia son “ordeñadas”

Estrategias: “ordeñar la vaca”:

- Conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.
- Desarrollo del producto o “diversificación”.
- Si la “vaca” se va debilitando, el “atrincheramiento” o el despojo son más convenientes.

IV: PERROS: Tienen una posición baja de participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo.

Denominado “perros” porque son consumidores de efectivo de la empresa. Por la posición interna y externa débiles pueden ser liquidadas, o reducidas en sus gastos (descartadas o atrincheradas).

Estrategia: reducciones de activos y costos: “atrincheramiento”

Con base en el análisis de la información del Estudio de Mercado, se determina que la leche pasteurizada es el producto más importante comercializado por la

empresa Colacteos. Esta marca en el mercado de la ciudad de Pasto tiene gran acogida por parte de los minoristas y consumidores finales.

La Leche Pasteurizada de marca Colacteos, esta ubicada en el cuadrante II, es decir que se cataloga como un producto estrella debido a su volumen de ventas ofertado continuamente y la capacidad de rentabilidad que esta genera en la Cooperativa para mantenerse como empresa competitiva a largo plazo.

Es importante tener en cuenta que ser un producto estrella que aporte al crecimiento de la industria Láctea, no significa que se permanecerá durante mucho tiempo de la misma manera. Un producto estrella requiere de mucho efectivo para no dejar de ser competitivo en un mercado creciente; además es imperativo implementar estrategias de marketing agresivas para que este mantenga o aumente su participación.

Mediante la inversión en el campo promocional, se lograra reconocimiento de la marca y se conservara la lealtad de los clientes durante mucho tiempo.

Cuadro 6. Matriz de Producto/Mercado (Ansoff).

| | | PRODUCTO | |
|---------|----------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | | Producto Actual | Producto Nuevo |
| MERCADO | Mercado Actual | Penetración de Mercado I | Desarrollo de Producto II |
| | Mercado Nuevo | Desarrollo de Mercado III | Diversificación IV |

Fuente. Este estudio

En el cuadro superior izquierdo se encuentra ubicada la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, esta ubicación demuestra el grado de autonomía de la empresa frente a la comercialización de la leche pasteurizada ofertada a minoristas de la ciudad apoyada en un alto posicionamiento por parte del mercado de consumo lácteo, sin embargo en el cuadrante I las ventas de este producto están saturadas, por tal razón la estrategia a seguir por parte del área comercial, debe ser la operación en busca de clientes, es decir lograr la mayor fuerza de ventas y publicitar los productos buscando una mejor cobertura de mercado. Los otros tres cuadrantes demuestran las decisiones que se deben tomar para la perfección y mejoramiento de las funciones a nivel interno y la inversión que se destinara para generar valor, es decir mostrar atributos que diferencien a la Cooperativa frente a sus competidores directos como Purace y Andinos. Es necesario determinar que llegar al cuadro inferior derecho (cuadrante IV), demuestra la falta de creatividad e innovación de cualquier empresa y la falta de direccionamiento en sus métodos utilizados para satisfacer al consumidor final, por tal razón se debe evitar mediante cualquier estrategia llegar a él, ya que puede ser un riesgo y puede causar perdidas en la cuota de mercado ganada durante muchos años.

- Factores externos influyentes en la Cooperativa:

- * Posición competitiva entre empresas comercializadoras del sector lácteo.
- * Capacidad de inversión para investigación y desarrollo.
- * Perfección en la orientación y capacitación de los funcionarios y canales de ventas.
- * Nivel de capacidad para competir con sistemas de calidad diferenciando los productos lácteos de la competencia.
- * Integración y alianzas estratégicas corporativas posibles.

- Fortalezas de la empresa Colacteos:

- * Alta capacidad técnica y de producción.
- * Disponibilidad presupuestal para el desarrollo y funcionamiento de todas las áreas.
- * Canal de Comercialización idóneo y con gran experiencia.
- * Disponibilidad tecnológica.
- * Capacidad asociativa para la solución de problemas.

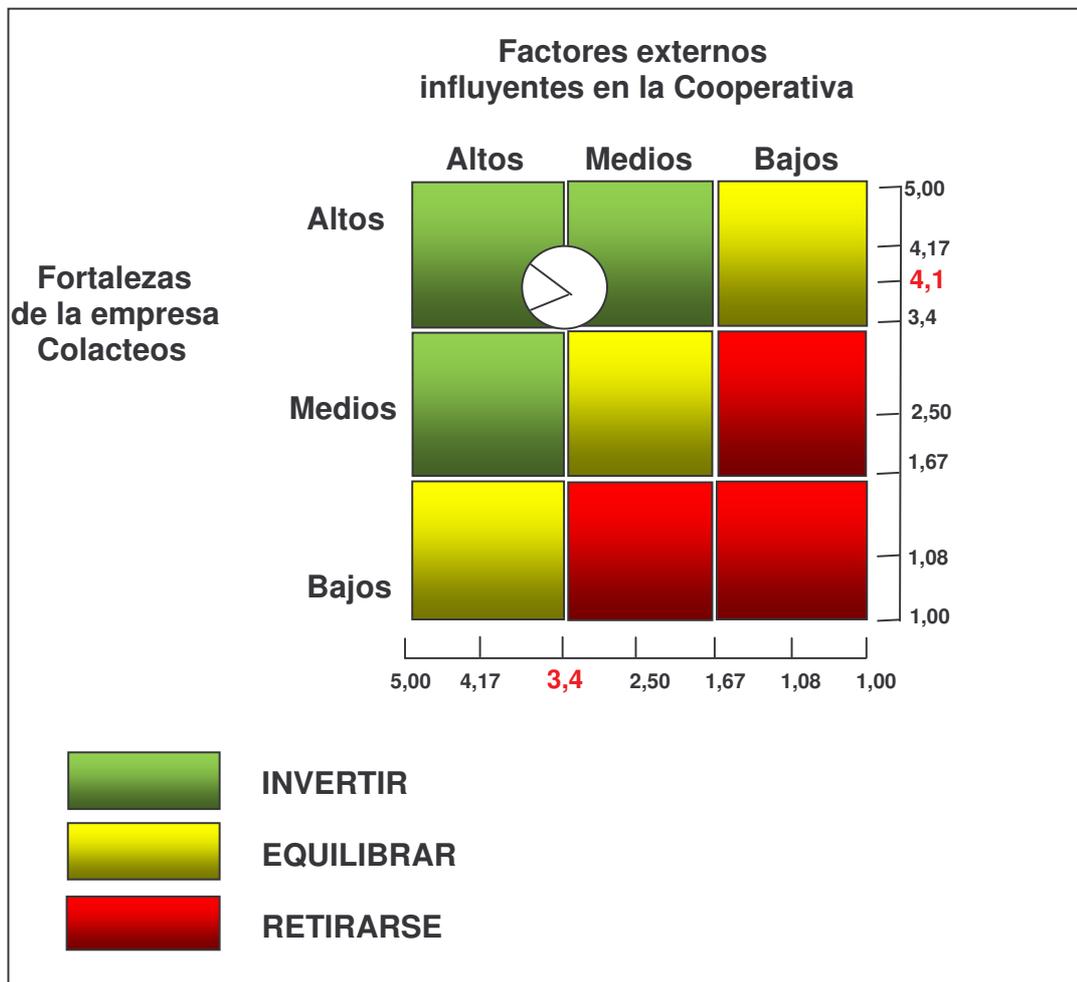
Cuadro 7. Matriz General Electric o Matriz Mckinsey

| Factores Externos | Peso Relativo | Evaluación Relativa | Total |
|---|----------------------|----------------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Posición competitiva entre empresas comercializadoras del sector lácteo. | 0,3 | 3 | 0,9 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de inversión para investigación y desarrollo. | 0,2 | 5 | 1,0 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Perfección en la orientación y capacitación de los funcionarios y canales de ventas. | 0,2 | 4 | 0,8 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de capacidad para competir con sistemas de calidad diferenciando los productos lácteos de la competencia. | 0,2 | 2 | 0,4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Integración y alianzas estratégicas corporativas posibles. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | Total 1,0 | | Total 3,4 |

| Fortalezas | Peso Relativo | Evaluación Relativa | Total |
|---|----------------------|----------------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad técnica. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestal para el desarrollo y funcionamiento de todas las áreas. | 0,2 | 3 | 0,6 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Canal de Comercialización idóneo y con gran experiencia. | 0,2 | 4 | 0,8 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad tecnológica. | 0,3 | 5 | 1,5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad asociativa para la solución de problemas. | 0,2 | 4 | 0,8 |
| | Total 1,0 | | Total 4,1 |

Fuente. Este estudio

Gráfico 3. General Electric



Fuente. Este estudio

El círculo inmerso en el cuadro de la matriz General Electric demuestra el punto en el cual la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño compete con sus productos y servicios, identificando de esta manera su posición competitiva (Unidad Estratégica de Negocios UEN) y el resultado de sus fortalezas y los factores externos que atraen la atención de la empresa. El resultado final dentro de la matriz es de 4,1, siendo esta la Media Global, la cual describe en el gráfico, que es necesario que la Cooperativa se fije objetivos aplicando la mayor inversión posible para capacitación del talento humano, sistemas de información de mejor tecnología y en general invertir en cada área funcional con el fin de mejorar a nivel interno, específicamente en el área de marketing, aportando el capital suficiente para fortalecer el posicionamiento de su portafolio de productos, en especial la leche Pasteurizada en la mente del consumidor final mediante estrategias de promoción.

Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

| Factores claves de éxito | COLACTEOS | | | PURACE | | ANDINOS | |
|---------------------------------------|------------|--------------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|
| | Peso | Calificación | Peso Ponderado | Calific. | Peso Ponderado | Calific. | Peso Ponderado |
| Calidad del producto | 0,1 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 |
| Servicio al cliente | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Precio | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Relación con minoristas | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Participación en el mercado | 0,2 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 |
| Efectividad en publicidad y promoción | 0,3 | 1 | 0,3 | 4 | 1,2 | 1 | 0,3 |
| TOTAL | 1,0 | | 2,3 | | 2,9 | | 1,6 |

Fuente. Este estudio

- Valores de las calificaciones:

- ✓ Menor debilidad
- ✓ Menor fuerza
- ✓ Mayor fuerza

Con base al Estudio de Mercado aplicado, se toma como referencia 6 factores claves de éxito, los cuales son objeto de estudio inmersos en la investigación formal desarrollada.

- Análisis de resultados: la efectividad en publicidad y promoción, es el factor de mayor importancia para el éxito, según el peso de 0,3; los datos estadísticos anteriormente expuestos demuestran que la participación en el mercado de la empresa Colacteos, es superior a Purace y Andinos, como lo destaca la calificación de 4, sin embargo esta participación se puede perder debido a que existen factores primordiales para mantenerse en el mercado.

Los resultados determinan en la tabla, el total ponderado de 2,9 del competidor Purace, demostrando que aunque no posee la cuota de mercado que tiene Colacteos con su marca de Leche Pasteurizada, es el mas fuerte en otros aspectos, como la calidad de producto y la efectividad aplicada en publicidad y

promoción, logrando intervenir de manera lenta pero segura en el mercado de consumo de los lácteos.⁸

⁸ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/59Marco_analitico.htm

10. DIAGNÓSTICO DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO O DE LAS HERRAMIENTAS DE MERCADEO APLICADAS ANTERIORMENTE EN PROCESOS DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA.

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. entre Octubre del año 2005 y Marzo de 2006, a través de la pasantía en ejercicio, realizó un estudio de mercado, enfocado al canal Tienda a Tienda.

El objetivo de este estudio pretendía analizar el comportamiento de compra de los productos por parte de los tenderos y la calidad del servicio prestado a través de su canal de ventas.

Los productos, los precios, la distribución y promoción fueron los puntos de análisis dentro de esta herramienta.

Los datos obtenidos fueron:

a) Producto: Para Colacteos, según el citado estudio, los productos Lácteos y Derivados con más demanda en las tiendas de la ciudad de San Juan de Pasto, son en su orden: la Leche, el Yogurt, el Queso Campesino, Yogurt con Cereal, Queso Tajado, Queso Mozzarella, Mantequilla, Kumis, Crema de Leche y Arequipe, sin embargo los datos dicen que con el único producto que muestra rentabilidad y participación significativa es con la Leche.

Como es sabido, la Leche es el producto con mayor demanda entre la sociedad, sin embargo mediante este estudio se identificó que la imagen y presentación que se manejaban en esa época por parte de las empresas productoras y los canales de distribución, incluyendo Colacteos, no eran las adecuadas.

b) Precio: con base en la pregunta ¿En su orden, cuáles son los productos que generan mayor rentabilidad?, los tenderos respondieron lo siguiente:

- Los productos que generan mayor rentabilidad son: en primer lugar la Leche con un porcentaje equivalente al 37,5%; en segundo lugar el Yogurt con un 37,2%; y en tercer lugar la Mantequilla y el Yogurt con Cereal cada uno con un 7,2%. El 10,9% sobrante lo obtendrían los demás derivados.
- El análisis de este ítem indica que la leche es el producto con mayor rentabilidad, pero no por la ganancia unitaria sino por su volumen de ventas.

- La forma de pago de los productos, es decir de estricto contado, se constituyo en un atractivo económico solamente para los distribuidores, puesto que se maneja un flujo de dinero en efectivo interesante y se compensa la rentabilidad baja que el canal posee.
- Para conocer el margen de precios de la Leche Pasteurizada, se utilizo la técnica de investigación denominada “observación directa”, sin hacer colecta de información mediante preguntas de encuesta o entrevista, tomando indistintamente leche Alpina Y leche Colacteos, con el siguiente resultado:
- Se constato que la Leche Alpina es mucho más cara, con un valor de \$2.200 y que la Leche Colacteos solo tiene un valor de \$1.300.00 la unidad.

c) Distribución: El estudio anterior se realizo bajo los siguientes aspectos:razones de abastecimiento en tiendas:

- Este punto fue enfocado bajo el hecho que los tenderos compraban los productos teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.
- Frecuencia de visitas según el producto: los productos con mayor demanda requieren de mayor número de visitas de abastecimiento.
- Características fundamentales en el distribuidor buscadas por los tenderos: se identificaron dos características: como primera la buena atención al momento de tener contacto con tenderos y la segunda frecuencia de visitas para el cumplimiento y entrega oportuna de los productos.
- Sugerencias para mejorar el servicio según los tenderos: la única sugerencia por parte de los minoristas fue mejorar e implementar actividades promocionales que motiven al consumo.
- Exhibición de los productos:en este aspecto el trabajo concluyo, que algunas de las empresas han adelantado algunos esfuerzos con miras a mejorar la presentación de sus productos, punto en el cual demostraba debilidad la empresa Colacteos.

d) Promoción: la promoción ofrecida durante la investigación, de acuerdo con la información suministrada por los tenderos, estableció que de los 195 encuestados, un 78,8%, no recibió ningún tipo de promoción ni para ellos ni para sus clientes, y que el 21,2% restante obtenía casi siempre la misma promoción orientada a ganar más unidades por el mismo precio.

10.1 ANALISIS COMPARATIVO

El análisis comparativo que desarrollaré, pretende determinar los avances o estancamientos de las diferentes actividades practicadas por la Cooperativa, en años recientes, especialmente en lo relacionado con mercadeo de su principal producto, como es la leche Pasteurizada.

Como puede verse, mi análisis a diferencia del anterior, busca identificar la incidencia del área de Mercadeo de la Empresa, en el proceso de comercialización de la leche, haciendo énfasis en aspectos importantes, como: la distribución, la venta, publicidad y promoción.

Mi estudio de mercado aplicado a leche Pasteurizada para Colacteos, fue desarrollado con el fin de ofrecer la información necesaria acerca de los tenderos y su importancia en la venta del producto y la necesidad de un análisis del actual canal de ventas, encaminado al mejoramiento de procesos de comercialización.

Diferencias entre los dos estudios de mercado:

- A diferencia del trabajo 2005-2006, en el que solamente se tenía en cuenta al Minorista, el estudio que desarrollaré va encaminado a fortalecer la relación entre el canal de comercialización y el minorista, fundamentalmente buscando mejorar los resultados en ventas para beneficio mutuo, aplicando estrategias encaminadas a divulgar positivamente el producto en todos sus aspectos y por consiguiente elevar el volumen de ventas para la Cooperativa.
- En mi actividad, basé el estudio en el sistema denominado “Investigación Formal”, cuyo fondo esta compuesto fundamentalmente por un formato de encuesta, que abarca entre otras, las siguientes variables: a) producto, b) precio, c) distribución, d) promoción, e) relación Distribuidor-Tendero, este último como elemento definitivo para el logro del objetivo fundamental, como es el de incorporar esta relación como pieza importante dentro del engranaje comercial.
- Si bien es cierto, el estudio anterior además de utilizar el formato común de encuesta, incluye otro modelo de investigación, llamado “Observación Directa”, cuya definición es como se sabe: “En la investigación por observación, no hay interacción directa con los sujetos que se estudian”, esto equivale a que el concepto puede no ser del todo confiable, ya que es de orden estrictamente personal.

11. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN “ALTERNATIVA DE MEZCLA DE MERCADEO”.

11.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

11.1.1 Objetivo de Ventas. Incrementar el volumen de ventas y acrecentar la participación de mercado de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., en un 20% más, en un periodo de tiempo estimado de un año.

11.1.2 Objetivo de Posicionamiento. Determinar una ventaja diferencial en la Leche Pasteurizada de marca Colacteos frente a otras marcas, manteniendo el crecimiento del producto estrella a través de estrategias promocionales que demuestren la variedad, los precios y atributos del producto.

11.1.3 Objetivo de Rentabilidad. Aumentar el margen de contribución de ventas por empleado, para obtener una mayor cuota de mercado, aportando a la rentabilidad económica de Colacteos.

11.2 MARKETING MIX O MEZCLA DE MERCADEO

11.2.1 Producto:

- Adaptar nuevos sistemas para el mejoramiento de la calidad, aportando a la rápida expansión e innovación del producto.
- Cuando surjan productos mejorados, es necesario diferenciarse en otros aspectos como servicio postventa e incentivos que generen atracción.

11.2.2 Precio:

- Adoptar una política de descuentos tanto para el canal de distribución como también para el detallista según su participación en las ventas.
- Flexibilidad en forma de pago a detallistas con ventas significativas, es decir tenderos que demuestran preferencia sobre los productos de la empresa, tendrán la posibilidad de adquirir el producto con beneficios, por ejemplo dar la posibilidad de no pagarlo de contado.

11.2.3 Distribución:

- Incrementar la venta de producto en los mayoristas y detallistas existentes, para que estos agentes a su vez promuevan las ventas del producto a los consumidores, generando ventajas al canal mediante la bonificación en producto.
- Incrementar la distribución de producto en nuevas zonas geográficas, nuevos distribuidores y nuevos establecimientos.

11.2.4 Promoción:

- Mayores promociones de ventas a los consumidores con el fin de conseguir el comportamiento deseado del consumidor durante el periodo de promoción y después de ella, buscar que compren el producto, fidelización e incremento del consumo entre los usuarios actuales y potenciales y neutralizar la publicidad o promoción de la competencia.
- Intensificar los instrumentos promocionales para clientes:
 - ✓ Mayor cantidad de producto al mismo precio.
 - ✓ Obsequio de publicidad y propaganda independientes de la compra.
 - ✓ Degustaciones del producto.
 - ✓ Muestras gratis.
 - ✓ Abastecimiento del producto de forma gratuita durante un año (rifas).
 - ✓ Entre otros.

11.3 ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA EL LOGRO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

11.3.1 Producto:

11.3.1.1 Estrategia de valor de marca. Mejorar el valor de una marca depende de realzar dicho valor en la mente de los consumidores de esa marca. El valor de la marca está compuesto de lealtad de actitud y lealtad de conducta. La lealtad de actitud refleja cómo el consumidor se siente y piensa acerca del producto o servicio, y que proporción de su corazón y de su mente le otorga a esas marcas. La lealtad de conducta se refiere a la acción acerca de lo que la gente hace con su dinero y que proporción de sus compras le dan al producto. Reforzar la imagen de marca del producto en la mente del consumidor es una estrategia esencial para los productos Colacteos. Esta se lograra mediante promoción y publicidad atractiva que incentive al cliente a la adquisición de los productos específicamente de la Leche Pasteurizada, con el propósito de lograr la mejor percepción, mostrando los atributos que beneficiaran su salud y aseguraran su presupuesto.

11.3.1.2 Precio:

- **Estrategia de competencia de precios:** es decir, demostrar mediante publicidad, sean Vallas, Dummies, Letreros, etc., los precios comparativos entre Colacteos y las demás empresas. Ejemplo: aumentar un 20% gratis de contenido, por el mismo precio.

11.3.1.3 Distribución:

- **Amplitud de puntos de venta:** ubicar nuevas sucursales a nivel nacional donde se distribuya el producto, poniendo en marcha un servicio de atención al cliente mejorado.

11.3.1.4 Promoción:

- **Creación de valor verdadero al cliente:** lograr que el consumidor final prefiera una marca de Leche Pasteurizada específica, depende de la cultura de ventas del tendero. Por tal razón es indispensable que la empresa incentive al detallista, motivándolo y capacitándolo sobre la marca que se pretende posicionar en este caso la Leche Pasteurizada de marca Colacteos.

11.4 PLAN DE MEJORAMIENTO

11.4.1 Posibles actividades a desarrollar. Hacer alianzas estratégicas corporativas con empresas Multinacionales como Parmalat o Nestlé, que permitan la expansión del portafolio de productos de Colacteos, específicamente de la Leche Pasteurizada a nivel nacional y apoyen así en la promoción e inversión de planes de mercadeo propuestos. Buscar que estas alianzas favorezcan a la empresa en la obtención de recursos para Investigación y Desarrollo como también en la adquisición del “Know How”, es decir la capacitación y formación de los funcionarios con conocimientos basados en tecnología, con el fin de competir con estándares de calidad mucho más avanzados.

Las empresas de bebidas gaseosas y de cerveza motivan a los minoristas más leales a la marca, con reconocimientos como: “Cliente tapa de oro (en cerveza) y formar parte de los socios de una compañía (ejemplo: Coca Cola)”, incentivos con los cuales se estimula para generar mayor venta de los productos. Es necesario que la empresa Colacteos adopte este tipo de estrategias motivando al minorista, de manera tal que se logre una mayor base de clientes tanto detallistas como consumidores. Una alternativa de reconocimiento para un detallista que represente mayores niveles de compra del producto Leche Pasteurizada, puede ser “Minorista de calidad Colacteos”, al cual se le ofrezcan descuentos y facilidades por su preferencia en la compra de esta marca, generándole beneficios durante un periodo determinado.

Para algunos de los tenderos es incomodo la falta de orden y la suciedad que se presenta cuando se meten las bolsas de leche a los congeladores o neveras, por tal razón se ve la necesidad de implementar un sistema que aporte en el mejoramiento de estas inconformidades. La empresa Colacteos debe aplicar estrategias de venta para sus productos en especial para la Leche pasteurizada, ayudando a la organización de los puntos de venta. Una de estas estrategias puede ser la entrega de neveras practicas y cómodas, con una medida apropiada para su ubicación adecuada en el establecimiento, a través de las cuales se pueda exhibir los productos tanto lácteos como también derivados donde se demuestren los atributos y la variedad de los mismos, evitando que el producto forme parte del mismo montón de bolsas de leche exhibidas en un congelador. Estas neveras pueden ser el premio al tendero reconocido por sus ventas significativas en el producto leche pasteurizada de marca Colacteos.

Capacitación a los canales de comercialización en los procesos de distribución y venta a través de profesionales de mercadeo, con el fin de mejorar la capacidad funcional de cada uno de ellos y así demostrar la calidad del servicio Preventa y Posventa prestado, con el fin de acaparar la mayor atención y expandirse con mayor aceptación en el mercado minorista.

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., debe realizar de manera permanente sondeos, encuestas y en general diferentes investigaciones para el desarrollo de sus productos actuales y potenciales. Es de vital importancia conocer e indagar la opinión del tendero ya que este puede aportar al mejoramiento continuo de los productos ofrecidos, debido a que conoce de manera directa las necesidades y deseos de los consumidores.

Es necesario que la empresa Colacteos haga convenios con instituciones educativas, con el fin de promocionar y publicitar sus productos, en especial la Leche Pasteurizada ya que puede ser una plataforma para lograr una mayor rentabilidad. las zonas estudiantiles son lugares en los cuales se puede atraer gran cantidad de mercado. En días Sábados y Domingos, utilizados por los colegios y escuelas de la ciudad para el desarrollo de actividades deportivas, es importante generar por parte de la empresa incentivos o regalos a los estudiantes atrayendo su atención, puesto que ellos son muchas veces los que deciden en la compra de los productos y pueden halar posteriormente a la ama de casa o padre de familia a adquirirlos. Dependiendo de la motivación que se genere en el niño o adolescente, se lograra la aceptación del producto por parte de los padres.

Incrementar el presupuesto de promoción para el área de mercadeo. Muchas veces esta es una tarea desafiante ya que el área administrativa no cuenta con normas o estándares para determinar cuánto se debe gastar en promoción y publicidad. A partir de un análisis interno se conoce que la empresa Colacteos entrega un presupuesto de exposición comercial de 400 millones de pesos anuales, sin embargo no se puede determinar con precisión qué incremento en

ventas o ganancias se han de esperar de tal gasto. Las actividades promocionales se presupuestan en general como gastos de operación actuales, lo que implica que sus beneficios se utilicen de inmediato, sin embargo se sugiere que la publicidad y los esfuerzos promocionales se los tome mas como una inversión, que a menudo no es tan evidente, sino que se acumula y da resultados al cabo de varios años. El incremento del presupuesto está dirigido a implementar mensajes de publicidad mediante vallas o medios de comunicación, no solamente a nivel regional sino también a nivel nacional, con el propósito de posicionar y expandir la marca a corto plazo, generando conciencia y familiaridad entre los consumidores y los productos de la empresa.

La empresa Colacteos ya tiene un alto estándar de calidad y está en la capacidad de direccionar sus productos a nivel internacional, debido a que ya aplica políticas de calidad exigidas por otros países. Para el logro de este objetivo la empresa puede tener en cuenta tres tipos de estrategias:

- Extensión de producto: es decir buscar un mercado extranjero en el cual pueda ofertar la marca Colacteos, b) Adaptación de producto: o modificación del mismo, adaptándolo a necesidades o requerimientos impuestos en otros mercados y c) Invención: como última alternativa está el desarrollo de un producto enteramente nuevo para el mercado exterior.
- Lograr el acercamiento de la empresa con entidades que cumplen labor social, como ancianatos u hogares infantiles, esto con el fin de promocionar los productos de una manera indirecta, puesto que cada funcionario que trabaje en estas instituciones puede opinar y divulgar el buen concepto de la marca siendo este un posible multiplicador para incrementar la venta.
- Utilización de un objeto tangible, con una combinación de colores distintiva, sin perder los colores institucionales y el eslogan memorable de la empresa, comunicando la diferencia o imagen de marca, en establecimientos de la ciudad. Ejemplo: un mini Dumy con el logo de Colacteos, buscando atraer la atención del cliente, recordándole adquirir los productos de la empresa.

12. PRESUPUESTO

12.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Como se planteó inicialmente, el Plan Estratégico de Mercadeo va encaminado a fortalecer la relación de Comercialización del producto entre la Cooperativa y los Minoristas.

Sin desconocer la actividad muy importante que desarrollan los distribuidores y los vendedores, entendiéndose estos como Canales de Venta, el esquema de este Plan Estratégico de Mercadeo ubica a los Minoristas como el principal vector para llegar al consumidor final, quien en fin de cuentas es el que garantiza el logro de las metas propuestas en ventas.

Una vez conocidos los resultados sobre la cuota de mercado a nivel local y regional, en donde conjuntamente las estadísticas indican que la empresa Colacteos debe incrementar sus ventas por lo menos en un 20% para ubicarse en el primer lugar, partiendo del hecho de que es una empresa de carácter regional y que las empresas que actualmente la superan en la participación del mercado lo logran a través de alianzas estratégicas. El Plan Estratégico de Mercadeo propuesto va encaminado a incrementar la venta del producto Colacteos a través de la formulación de estrategias tales como incentivos económicos, físicos, adecuaciones locativas, entre otras, dirigidas al Minorista.

12.2 DATOS BASICOS PARA ANALISIS Y PRESUPUESTO

| | Un. | Valor Unitario | Cantidad Venta 1 Año | Valor Venta 1 Año | Total |
|---|-----------|----------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| Ventas, Costos y Gastos | | | | | |
| Precio Por Presentación | | | | | |
| Precio leche pasteurizada 1000 cc | \$/ unid. | 1.120 | | | |
| Precio leche pasteurizada 750 cc | \$/ unid. | 840 | | | |
| Precio leche pasteurizada 250 cc | \$/ unid. | 280 | | | |
| Unidades Vendidas por Presentación | | | | | |
| Unidades x 1000 cc x 1 año | unid. | | 390.600 | | 437.472.000 |
| Unidades x 750 cc x 1 año | unid. | | 554.400 | | 465.696.000 |
| Unidades x 250 cc x 1 año | unid. | | 1.814.400 | | 508.032.000 |
| Total Ventas en 1 Año | | | | | 1.411.200.000 |
| Costos Unitarios Materia Prima | | | | | 982.800.000 |
| Costo Materia Prima x 1000 cc | \$/ unid. | 780 | 390.600 | 304.668.000 | |
| Costo Materia Prima x 750 cc | \$/ unid. | 585 | 554.400 | 324.324.000 | |
| Costo Materia Prima x 250 cc | \$/ unid. | 195 | 1.814.400 | 353.808.000 | |
| Costos Unitarios Mano de Obra | | | | | 19.215.000 |
| Costo Mano de Obra x 1000 cc | \$/ unid. | 15 | 390.600 | 5.859.000 | |
| Costo Mano de Obra x 750 cc | \$/ unid. | 11 | 554.400 | 6.098.400 | |
| Costo Mano de Obra x 250 cc | \$/ unid. | 4 | 1.814.400 | 7.257.600 | |
| Costos Unitarios Empaque Polietileno | | | | | 66.465.000 |
| Costo Empaque Polietileno x 1000 cc | \$/ unid. | 53 | 390.600 | 20.701.800 | |
| Costo Empaque Polietileno x 750 cc | \$/ unid. | 40 | 554.400 | 22.176.000 | |
| Costo Empaque Polietileno x 250 cc | \$/ unid. | 13 | 1.814.400 | 23.587.200 | |
| Costos Unitarios CIF | | | | | 159.944.400 |
| Costo CIF x 1000 cc | \$/ unid. | 126 | 390.600 | 49.215.600 | |
| Costo CIF x 750 cc | \$/ unid. | 95 | 554.400 | 52.668.000 | |
| Costo CIF x 250 cc | \$/ unid. | 32 | 1.814.400 | 58.060.800 | |
| Total Costos | | | | | 1.228.424.400 |
| Gastos Operacionales | | | | | |
| Gastos de Ventas: | | | | | |
| Incentivos Físicos, Económicos y Adecuaciones | | | | | |
| locativas | \$ | | | | 22.000.000 |
| Refuerzo en Publicidad | \$ | | | | 8.000.000 |
| Gastos Administración | \$ | | | | 15.000.000 |
| Total Gastos | \$ | | | | 45.000.000 |

12.3 ANALISIS DE PRESUPUESTO

Dos cifras básicas y que sirven para hacer todas las proyecciones anteriormente anotadas en el cuadro son:

- Cantidad Total de litros procesados para Leche Pasteurizada: 478.010 Litros/Mes, según certificación de la Cooperativa.
- Cantidad de Unidades en distintas presentaciones vendidas diariamente, según encuesta realizada.

Con base en los anteriores datos, la explicación individual, está de la siguiente manera:

Volumen de Litros Procesados: 478.010 Mes.

Ventas por Presentación Mes:

| | |
|----------------------------|---------|
| Unidades por 1000 cc ----- | 148.183 |
| Unidades por 750 cc ----- | 210.324 |
| Unidades por 250 cc ----- | 688.332 |

A estas cifras les aplicaré los porcentajes históricos de venta, arrojados por la encuesta realizada, así:

Universo Diario: 3.410 Unidades

| | |
|--------------------------------|-----|
| Presentación por 1000 cc ----- | 31% |
| Presentación por 750 cc ----- | 33% |
| Presentación por 250 cc ----- | 36% |

La necesidad de litros procesados mensualmente para cumplir con el 21,96%, cifra para lograr el incremento objeto de éste estudio, es de 105.000 litros.

A éste total le aplico los porcentajes anteriormente consignados y simultáneamente los convierto a unidades de cada presentación mensual.

105.000 litros para procesar

| | |
|-------------------------|--------|
| $105.000 \times 31\% =$ | 32.550 |
| $105.000 \times 33\% =$ | 34.650 |
| $105.000 \times 36\% =$ | 37.800 |

Conversión:

| | | |
|-----------------------------------|---------|--------------|
| 1000 cc = ----- | 32.550 | Unidades Mes |
| 750 cc = 34.650 Litros/.750 ----- | 46.200 | Unidades Mes |
| 250 cc = 37.800 Litros/.250 ----- | 151.200 | Unidades Mes |

Nota: los anteriores montos deben multiplicarse por 12 para proyectar el estudio a un año, así:

| | | | |
|-----------|---------|---------------------|-----------|
| 1000 cc = | 32.550 | Unidades Mes x 12 = | 390.600 |
| 750 cc = | 46.200 | Unidades Mes x 12 = | 554.400 |
| 250 cc = | 151.200 | Unidades Mes x 12 = | 1.814.400 |

Estas cifras como puede verse en el cuadro de Datos Básicos, corresponden a los totales de Unidades Vendidas por Presentación.

Los 105.000 litros adicionales indican que cada uno de los 1400 Minoristas (Cámara de Comercio de Pasto), debe vender 2,5 litros/día, que corresponden a incrementar su venta diaria en una presentación por 1000 cc, una presentación por 750 cc y tres presentaciones por 250 cc.

Distribución del rubro: Gastos de Venta:

Promoción:

| | | |
|---|------------------|------------------|
| Adecuaciones Locativas (Una Mensual) = \$ | 1.000.000 x 12 = | 12.000.000 |
| Incentivos Físicos (Una Mensual) = \$ | 333.333 x 12 = | 4.000.000 |
| Incentivos Económicos (Una Mensual) = \$ | 500.000 x 12 = | <u>6.000.000</u> |
| Total Incentivos | | 22.000.000 |

| | |
|------------------------------|------------------|
| Refuerzo anual en Publicidad | <u>8.000.000</u> |
| Total Gastos de Venta | 30.000.000 |

Nota: el rubro correspondiente a Gastos de Administración tiene que ver con inversión en honorarios por elaboración de Estudio y funcionamiento interno de la administración.

En el cuadro de Datos Básicos no se incluye costos por depreciación de Maquinaria y Equipos debido a que hasta el año 2008 estos elementos tuvieron vigencia como gasto para la Cooperativa, esto significa que la maquinaria ya cumplió su ciclo productivo.

Con base en lo anteriormente expuesto, el resultado del ejercicio correspondiente al incremento necesario, se presenta de la siguiente manera:

**COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2009**

ESTADO DE RESULTADOS

| | |
|----------------------------------|--------------------|
| Ventas | 1.411.200.000 |
| Materia Prima, Mano de Obra | 1.002.015.000 |
| Empaque Polietileno | 66.465.000 |
| Costos Indirectos de Fabricación | 159.944.400 |
| Utilidad Bruta | 182.775.600 |
| Gasto de Ventas | 30.000.000 |
| Gastos de Administracion | 15.000.000 |
| Utilidad Operativa | 137.775.600 |
| Impuestos (35%) | 48.221.460 |
| Utilidad Neta Final | 89.554.140 |

Los datos y resultados de este presupuesto se basan en el propósito del Plan Estratégico de Mercadeo, cuyo objeto fundamental es lograr como mínimo un incremento del 20% en las ventas y por lo tanto las cifras anotadas corresponden como mínimo a este porcentaje.

El presupuesto anteriormente presentado, es actualizado y la proyección se hace solamente a un año, esto debido a que la fluctuación de los precios básicos obedece a factores externos a la Empresa tales como normas gubernamentales, bajas en la producción lechera, etc.

12.4 ESTRATEGIAS PARA FORTALECIMIENTO DE IMAGEN CORPORATIVA

Con base en el resultado positivo del ejercicio, una estrategia de orden empresarial es buscar a través de los Minoristas un mayor volumen de ventas, aplicando sistemas exclusivos de exhibición, llámese neveras, exhibidores, etc.

Es de gran importancia implementar la Publicidad Negocio a Negocio, es decir que aunque la Venta Personal es el método más común para comunicarse con los

Minoristas, la publicidad en cada uno de los negocios es fundamental, ya que a través de esta se logrará crear conciencia del producto, mejorando de esta manera la reputación de la Cooperativa, respaldando así la actividad de los vendedores y demás miembros que hacen parte del canal de ventas. Un ejemplo claro de una publicidad que influye directamente en el Minorista es la Publicidad Comercial, la cual se utiliza para convencer en el mercado de consumo que se tenga en existencia los productos del fabricante, ésta se logra mediante vallas, pendones, dummies, afiches, etc., que demuestren la bondad o atributos del producto elaborado por Colacteos.

Igualmente la Cooperativa puede financiar publicidad del establecimiento vendedor a través de avisos de fachada, volantes, impresos, en los cuales figure el logotipo de la empresa.

Financiación de eventos socioculturales, reuniendo los vendedores Minoristas por zonas de la ciudad, con la programación que ellos propongan, situación que se puede manejar con base en las comunas que actualmente funcionan en el casco urbano, de acuerdo al mayor volumen de ventas.

12.5 ESTRATEGIAS PROMOCIONALES ENFOCADAS A MINORISTAS

Para lograr las metas propuestas en cuanto a incrementar las ventas a nivel regional, se debe implementar con anterioridad a la comercialización del producto, actividades de culturización, las cuales consisten en demostrar mediante el canal de ventas o profesionales en mercadeo vinculados a la Cooperativa, que el producto Leche Pasteurizada de marca Colacteos tiene tres ventajas diferenciales con relación a otras marcas las cuales están determinadas en: el Precio, la Calidad y la Seguridad en abastecimiento demostrando que se beneficiará al tendero de acuerdo al resultado positivo en el volumen de ventas de la marca.

Para llegar de manera efectiva al Minorista a nivel regional con la leche pasteurizada Colacteos, se propone generar incentivos o estímulos mediante la utilización de técnicas de promoción apropiadas, entre las cuales están: las Muestras, Premios, Descuentos, Rifas, etc., siendo estas una manera segura de poner un producto en las manos de los clientes potenciales, convirtiéndose en motivadores poderosos y en actividades con gran fuerza promocional.

El Plan Estratégico de Mercadeo para Minoristas propone motivarlos a través de adjudicarles reconocimientos por su volumen de venta, tales como: elementos físicos para mejorar su nivel de vida, dinero en efectivo y mejoramiento de las instalaciones locativas. Lo anterior se sintetiza de la siguiente manera: en lo que se refiere a elementos físicos, la entrega de electrodomésticos directamente al Minorista, tales como: licuadoras, arroceras, televisores, hornos microondas, etc. El incentivo de dinero en efectivo para que se convierta en un monto de libre

inversión. En lo que tiene que ver con las adecuaciones locativas, se refiere a la inversión que puede hacer la Cooperativa para mejorar la presentación de la planta física del establecimiento o el mejoramiento de exhibidores, estantería, entre otros.

13. CONCLUSIONES

La publicidad transmitida en los medios de comunicación, debe contener estrategias idóneas e impactantes de promoción que permitan dar a conocer los productos, para lograr el alcance de ventas deseado.

Para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, los objetivos claros y alcanzables y las tácticas ejecutables, son factores importantes para lograrlo.

Aplicar el mercadeo es la única forma de lograr mantener la base de clientes de toda empresa y poder subsistir en el mercado cada vez más competitivo.

Los canales de distribución son parte fundamental en la estructura de toda empresa productora y comercializadora, ya que de estos depende el contacto directo y el éxito o fracaso con los mayoristas, medianos, minoristas y consumidores finales del producto.

La inteligencia competitiva es uno de los factores más importantes a tener en cuenta en el desarrollo de las actividades comerciales que la empresa Colacteos realiza. De la obtención de la mayor cantidad de información acerca del minorista o del consumidor final relacionada a sus necesidades, gustos o preferencias hacia los productos, dependen los resultados positivos en el volumen de ventas.

14. RECOMENDACIONES

Muchas empresas dejan a libre disposición sus productos una vez son entregados a los distribuidores o vendedores, sin establecer condiciones que promuevan al mejor funcionamiento de las actividades, por tal razón es necesario que la empresa Colacteos capacite sus canales en función de prestar el mejor servicio posible, permitiendo que estos tengan la posibilidad de trabajar conjuntamente con el área de mercadeo de la empresa, puesto que el vendedor o distribuidor es quien conoce a la perfección las percepciones, gustos o preferencias de los clientes sobre los productos y puede aportar la información no solo cuantitativa de lo trabajado, sino que también puede otorgar la información cualitativa necesaria que no se puede plasmar en los sistemas de reporte de información comercial, logrando una conexión de manera fácil y rápida con los clientes tanto minoristas como de consumo. Este sistema puede evitar el gasto de estudios de mercado costosos y puede aportar en los lanzamientos de los productos, en acciones de marketing promocional, en publicidad y en la mejora de resultados en menor tiempo.

La diversificación de otras marcas de leche pasteurizada, puede ocasionar pérdidas en el portafolio ofrecido por Colacteos, incluyendo productos derivados, por lo cual no hay que dejar de lado estrategias aplicables al producto principal de la Empresa.

La Cooperativa, ha designado un comité de control, que determina las alternativas en el desarrollo de los productos, este se denomina: Comité evaluador de estrategias de comunicación, información y persuasión del portafolio de productos Colacteos. Este comité es multidisciplinario, integrándose de todas las áreas, como son: Producción, Mercadeo, Investigación, compras, planes de innovación y área comercial y de ventas. Aunque su eficiente función es irrefutable, es posible que la empresa tenga en cuenta la implementación de un Departamento de Mercadeo, con un grupo dedicado única y exclusivamente a la promoción de los productos, con marketing especializado, investigando continuamente los métodos de venta aplicables para atraer al cliente, el cual genere resultados solo en este aspecto.

BIBLIOGRAFÍA

PROYECTO DE LEY No. 21 de 2004

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

<http://www.empresas.co.cr/Gerenciales/Planeacion-estrategica-y-su-aplicacion-en-el-mercadeo.html>

<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

<http://www.empresas.co.cr/Gerenciales/Planeacion-estrategica-y-su-aplicacion-en-el-mercadeo.html>

<http://masmatematicas.com/estadisticas/n.html>

<http://www.byington.net/escritos/guia.htm>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/59Marco_analitico.htm

ANEXOS

Anexo A.

ESTUDIO DE MERCADO

ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

INVESTIGACION FORMAL APLICADA A MINORISTAS

Objetivo: La encuesta pretende conocer el impacto de la comercialización de “Leche Pasteurizada en bolsa”, en tiendas de barrio ubicadas en comunas de la ciudad de San Juan de Pasto.

Datos Generales

Fecha de inicio: _____

Determine en que comuna de la ciudad se encuentra ubicado su negocio:

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10 ___ 11 ___ 12 ___

Quien contesta la encuesta es:

Propietario _____ Administrador _____ Empleado _____ Otro cual _____

Edad _____ Sexo M ___ F ___ Estrato _____

Preparación Académica:

Primaria _____ Secundaria _____ Universitario _____ Pregrado _____ Posgrado _____

Información Comercial

Marque su respuesta con una equis (X), en la casilla de preferencia para cada ítem.

1.) ¿Compra usted el producto “Leche Pasteurizada en bolsa”?

Si _____ No _____

Si respondió afirmativamente, por favor conteste las siguientes preguntas:

2.) ¿Cuáles son las tres marcas de “Leche Pasteurizada” que compra con mayor frecuencia?

a). Purace _____

b). Colácteos _____

c). Tapioka _____

d). Alpina _____

e). Alival _____

f). Andinos _____

g). Alquería _____

h). Avellana _____

i). Colanta _____

j). Lácteos la Victoria _____

Otra cual _____

3.) ¿De estas tres marcas, determine cual es la de mayor y menor venta en su negocio? Siendo 1. La marca de leche más vendida, 2. De venta media y 3. De venta ocasional.

Marca 1. _____
Marca 2. _____
Marca 3. _____

4.) ¿Qué cantidad de producto de las tres marcas compra diariamente?

| Tiempo | Marca 1. | | | Marca 2. | | | Marca 3. | | |
|--------------------------------|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|
| | L | M | P | L | M | P | L | M | P |
| Unidades compradas diariamente | | | | | | | | | |

5.) ¿Cual es el costo por unidad de producto de leche pasteurizada en sus diferentes presentaciones, pagado por usted al distribuidor de cada una de las marcas?

| | 1000 cc. | 750 cc. | 250 cc. |
|----------|----------|----------|----------|
| Marca 1. | \$ _____ | \$ _____ | \$ _____ |
| Marca 2. | \$ _____ | \$ _____ | \$ _____ |
| Marca 3. | \$ _____ | \$ _____ | \$ _____ |

6.) ¿Cuál es el precio de venta al consumidor, de cada una de las marcas?

| | 1000 cc. | 750 cc. | 250 cc. |
|----------|----------|----------|----------|
| Marca 1. | \$ _____ | \$ _____ | \$ _____ |
| Marca 2. | \$ _____ | \$ _____ | \$ _____ |
| Marca 3. | \$ _____ | \$ _____ | \$ _____ |

7.) ¿Según su punto de vista, cuales son las características más importantes que tiene en cuenta el consumidor, al momento de comprar el producto leche pasteurizada en su negocio? Marque una o varias alternativas.

| Características | |
|---------------------------|--|
| Precio | |
| Calidad | |
| Durabilidad | |
| Imagen | |
| Sabor | |
| Color | |
| Empaque | |
| Contenido | |
| Marca | |
| Todas las anteriores | |
| Ninguna de las anteriores | |

8.) ¿Usted al momento de comprar el producto a los distribuidores, que aspectos tiene en cuenta? Marque una o varias alternativas.

| Aspectos Importantes | |
|---------------------------------|--|
| Buena atención | |
| Precios asequibles | |
| Buena presentación del producto | |
| Mayor Facilidad de pago | |
| Continuos Premios y descuentos | |
| Visitas frecuentes del vendedor | |
| Publicidad y Promoción | |
| Tiempo en la entrega | |
| Fecha de Vencimiento | |
| Todas las anteriores | |
| Ninguna de las anteriores | |

9.) ¿Las empresas que comercializan estas tres marcas de leche pasteurizada en bolsa, tienen en cuenta su opinión o lo involucran en actividades como:

| | Marca 1. | | Marca 2. | | Marca 3. | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
| | Si | no | si | no | Si | No |
| Actividades | | | | | | |
| Generación de nuevos productos | | | | | | |
| Generación de ideas de mejoramiento | | | | | | |
| Aporte de nuevas estrategias de venta | | | | | | |

10.) ¿Como califica su relación personal, con los distribuidores y vendedores de las marcas de leche mas vendidas en su negocio?

| Calificación | Marca 1. | Marca 2. | Marca 3. |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Excelente | | | |
| Buena | | | |
| Regular | | | |
| Mala | | | |

11.) ¿Cuales son los problemas más comunes entre usted y el distribuidor y/o vendedor de cada una de las marcas? Marque una o varias alternativas.

| Distribuidor | Marca 1. | Marca 2. | Marca 3. |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Horarios de entrega no convenidos | | | |
| Mala presentación del producto | | | |
| Pedidos incompletos | | | |
| Cambios frecuentes en los precios | | | |
| Incoherencia en los pedidos | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |
| | | | |
| Vendedor | Marca 1. | Marca 2. | Marca 3. |
| Escasez de Créditos o facilidades de pago | | | |
| Falta de comunicación | | | |
| Visitas poco frecuentes | | | |
| Cambios frecuentes en los precios | | | |
| Poca información sobre el producto | | | |
| Ninguno de los anteriores | | | |

12.) ¿Cuál es la valoración que le daría usted, al manejo y presentación de los productos lácteos, específicamente “Leche Pasteurizada en bolsa”, entregada por los distribuidores de las tres marcas en su negocio?

| Distribución en Punto de Venta | Marca 1. | Marca 2. | Marca 3. |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Muy adecuada | | | |
| Adecuada | | | |
| Regular | | | |
| Mala | | | |

13.) ¿Los vendedores y distribuidores de estas marcas, solucionan de manera eficiente los inconvenientes presentados en la comercialización de los productos?

Marca 1. **Si** _____ **No** _____
Marca 2. **Si** _____ **No** _____
Marca 3. **Si** _____ **No** _____

14.) ¿En cuanto tiempo aproximadamente, cada una de las empresas acude a solucionar los problemas que se han presentado en los procesos de comercialización del producto?

| Tiempo | Marca 1. | Marca 2. | Marca 3. |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Al momento de la venta | | | |
| Horas | | | |
| Días | | | |
| Cuantos | # | # | # |

15.) ¿Las tres marcas utilizan publicidad en su establecimiento?

Marca 1. **Si** _____ **No** _____
Marca 2. **Si** _____ **No** _____
Marca 3. **Si** _____ **No** _____

Si contesto afirmativamente, por favor conteste la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta Numero 17:

16.) ¿Qué tipo de publicidad ha utilizado?

| Publicidad | Marca 1. | Marca 2. | Marca 3. |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Exhibidores | | | |
| Anuncios | | | |
| Letreros | | | |
| Otros cuales | | | |

17.) ¿Ha observado usted, si las empresas que comercializan estas tres marcas de Leche Pasteurizada, utilizan la promoción de ventas, es decir usan incentivos o estrategias para atraer al cliente a consumir sus productos?

Marca 1. **Si** _____ **No** _____
Marca 2. **Si** _____ **No** _____
Marca 3. **Si** _____ **No** _____

18.) ¿Cuáles de las siguientes técnicas de promoción, ha observado usted, se han implementado para el producto Leche Pasteurizada en bolsa? Marque una o varias alternativas.

| Técnicas de Promoción utilizadas en el producto (Leche Pasteurizada en bolsa) | Marca 1. | Marca 2. | Marca 3. |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Concursos | | | |
| Premios | | | |
| Bonos | | | |
| Estampillas de canje | | | |
| Cupones | | | |
| Exhibiciones en tiendas | | | |
| Incentivos | | | |
| Regalos | | | |
| Degustaciones | | | |
| Valor/Descuentos | | | |
| Muestras gratis | | | |
| 2x1 (Pague uno y lleve dos) | | | |
| Otra Cual: | | | |

**LISTA DE ENCUESTADOS
ADJUNTO ARCHIVO EN EXCEL**

**TABULACIÓN DE LA ENCUESTA
ADJUNTO ARCHIVO EN EXCEL**

**RESULTADO DE TABULACIÓN DE LA
ENCUESTA ADJUNTO ARCHIVO EN
EXCEL**

INTRODUCCIÓN: En el marco de una investigación basada en el reconocimiento del mercado al cual se dirigen los productos elaborados por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Se toma como objetivo, conocer el impacto de la comercialización de Leche Pasteurizada en bolsa, que se distribuye en tiendas de barrio ubicadas en comunas de la ciudad de San Juan de Pasto.

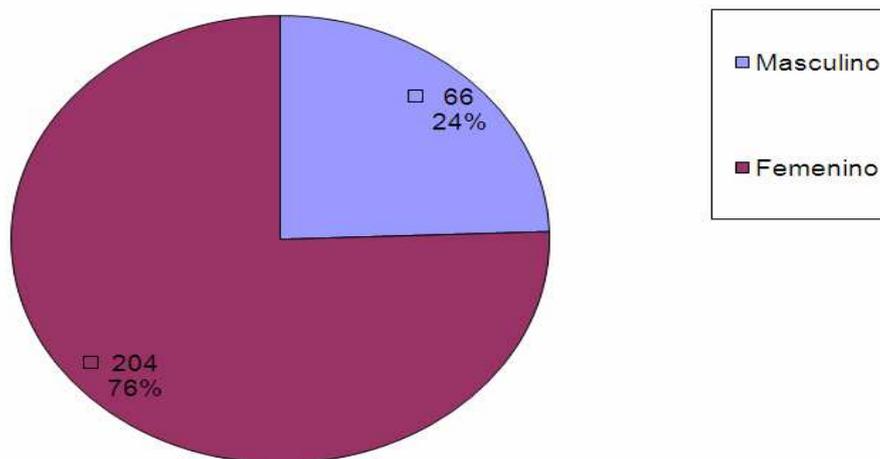
El estudio de mercado pretende definir el nivel de funcionalidad del área de mercadeo, la implementación correcta de estrategias de mejoramiento y el control sobre los resultados de esta actividad.

Fue así que a través de una mezcla entre métodos cualitativos y cuantitativos donde se destaca la participación de las empresas que sobresalen en los procesos de comercialización del producto “Leche Pasteurizada”, se convierten en objetos de la investigación, logrando identificar el perfil de producción y porcentaje de intervención de cada una de las marcas mas representativas a nivel regional.

Para lograr conocer el perfil de la empresa Colacteos frente a la competencia, se utilizó como instrumento una encuesta; investigación formal que apoya a la recolección de los datos necesarios que determinan las fortalezas y debilidades de las actividades comerciales.

A continuación se presentan los datos, el análisis e interpretación de la información recolectada

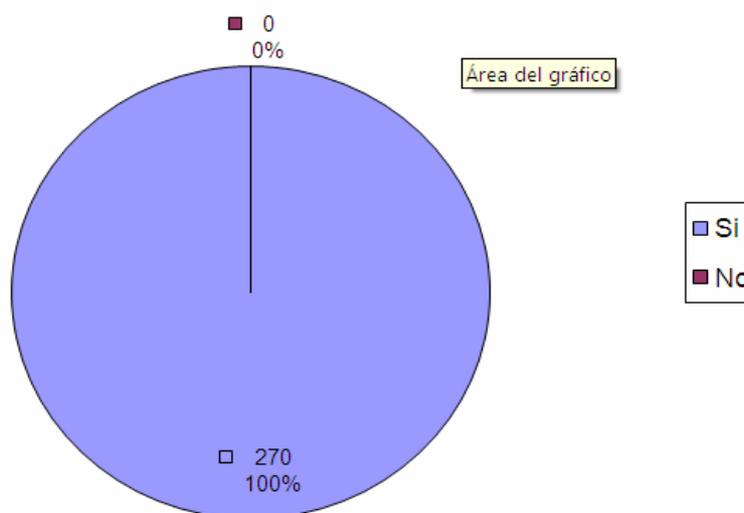
Distribución según sexo del total de los encuestados



Fuente. Este estudio

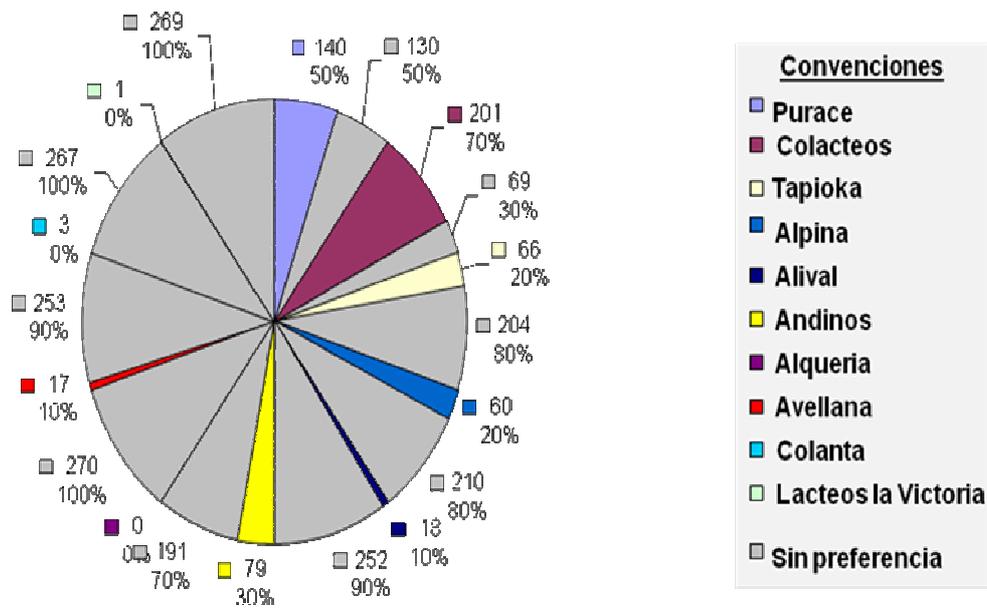
Como se puede observar en el gráfico anterior, de 270 minoristas encuestados la mayor cantidad corresponde al sexo femenino, con un porcentaje equivalente al (76%) representado en 204 mujeres y en menor cantidad al sexo masculino con un porcentaje equivalente al (24%) representado en 66 hombres.

Pregunta 1.) ¿Compra usted el producto “Leche Pasteurizada en bolsa”?



Fuente. Este estudio

Pregunta 2.) ¿Cuáles son las tres marcas de “Leche Pasteurizada” que compra con mayor frecuencia?



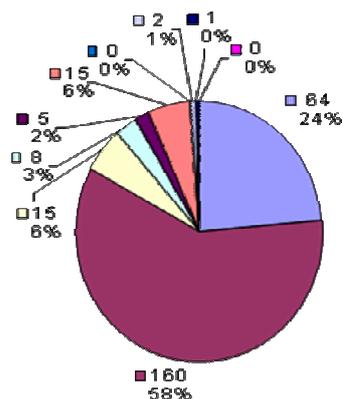
Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 2

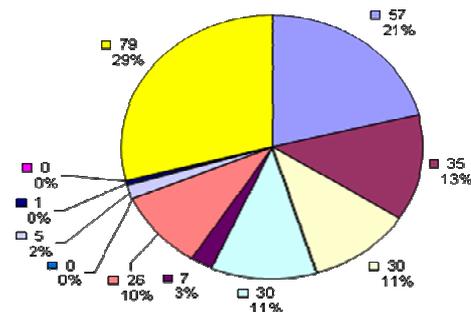
De las 10 Marcas de Leche Pasteurizada, entre Purace, Colacteos, Tapioka, Alpina, Alival, Andinos, Alquería, Avellana, Colanta y Lácteos la Victoria, existe preferencia por adquirir tres marcas en especial las cuales son: Colacteos, Purace y Andinos. El mayor porcentaje de compra lo representa la Marca Colacteos, con un (70%) demostrando, que de 270 Minoristas encuestados que equivalen al (100%), 201 prefieren obtenerla en sus establecimientos y el 30% restante corresponde a otras marcas; en segundo lugar se encuentra la Marca Purace, con un (50%) reflejado en 140 minoristas de 270 encuestados, resultado de igualdad entre la demanda del producto y el resto de marcas; y por ultimo la Marca Andinos, con un (30%) es decir 79 minoristas de 270 encuestados, que las requieren en sus negocios para una posterior venta, caso inverso de Colacteos.

Pregunta 3.) ¿De estas tres marcas, determine cual es la de mayor y menor venta en su negocio? Siendo 1. La marca de leche más vendida, 2. De venta media y 3. De venta ocasional.

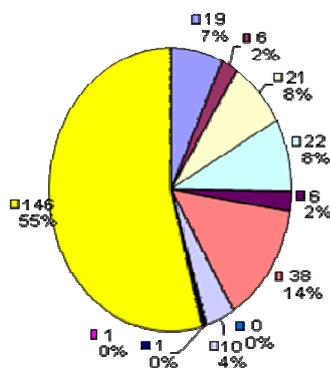
Marca No. 1 COLACTEOS



Marca No. 2 PURACE



Marca No. 3 ANDINOS



Convenciones

| | | | |
|-----------|---------|----------|------------------------|
| Purace | Alpina | Alqueria | Lac. Victoria |
| Colacteos | Alival | Avellana | No muestra preferencia |
| Tapioka | Andinos | Colanta | |

Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 3

La Encuesta nos muestra que entre las tres marcas de Leche Pasteurizada, preferidas por los minoristas para la venta en tiendas ubicadas en comunas de la ciudad de San Juan de Pasto, la Marca de Leche mas vendida es Colacteos, con un (58%), es decir de 270 encuestados, 160 la ofertan continuamente; en segundo lugar y como marca de venta media esta la Marca Purace, con un (21%), es decir de 270 encuestados 57 la venden; y por ultimo y como marca de venta ocasional, esta la Marca Andinos, con un (14%), es decir que de 270 encuestados 38 la comercializan pero de manera poco frecuente.

Pregunta 4.) ¿Qué cantidad de producto de las tres marcas compra diariamente?

Pregunta 5.) ¿Cual es el costo por unidad de producto de leche pasteurizada en sus diferentes presentaciones, pagado por usted al distribuidor de cada una de las marcas?

| PRESENTACION | COLACTEOS | UND. | PURACE | UND. | ANDINOS | UND. |
|--------------|-----------|-------|----------|------|----------|------|
| 1000 cc | \$ 1.385 | 1.075 | \$ 1.385 | 250 | \$ 1.400 | 178 |
| 750 cc | \$ 1.104 | 1.121 | \$ 1.100 | 256 | \$ 1.100 | 176 |
| 250 cc | \$ 450 | 1.214 | \$ 450 | 274 | \$ 430 | 184 |

Universo: 270 encuestados

Cantidad de encuestados que prefieren cada una de las marcas:

| | | |
|-----------|-----|---------------|
| COLACTEOS | 160 | ⇒ Marca No. 1 |
| PURACE | 57 | ⇒ Marca No. 2 |
| ANDINOS | 38 | ⇒ Marca No. 3 |

Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 4

El grupo de encuestados que representan la Marca No. 1 – Colacteos, con un (58%) de participación, compran diariamente, 1075 bolsas de leche litro en total, 1121 bolsas de leche mediana y 1214 bolsas de leche pequeña.

El grupo de encuestados que representan la Marca No. 2 – Purace, con un (21%) de participación, compran diariamente, 250 bolsas de leche litro en total, 256 bolsas de leche mediana y 274 bolsas de leche pequeña.

El grupo de encuestados que representan la Marca No. 3 – Andinos, con un (14%) de participación, compran diariamente, 178 bolsas de leche litro en total, 176 bolsas de leche mediana y 184 bolsas de leche pequeña.

Análisis pregunta No. 5

El grupo de encuestados que representan la Marca No. 1 – Colacteos, con un (58%) de participación, adquieren diariamente la bolsa de leche de 1000 cc, por un valor de 1.385 pesos unidad, la bolsa de leche de 750 cc, por un valor de 1.104 pesos unidad y la bolsa de leche de 250 cc por un valor de 450 pesos unidad.

El grupo de encuestados que representan la Marca No. 2 – Purace, con un (21%) de participación, adquieren diariamente la bolsa de leche de 1000 cc, por un valor de 1.385 pesos unidad, la bolsa de leche de 750 cc, por un valor de 1.100 pesos unidad y la bolsa de leche de 250 cc por un valor de 450 pesos unidad.

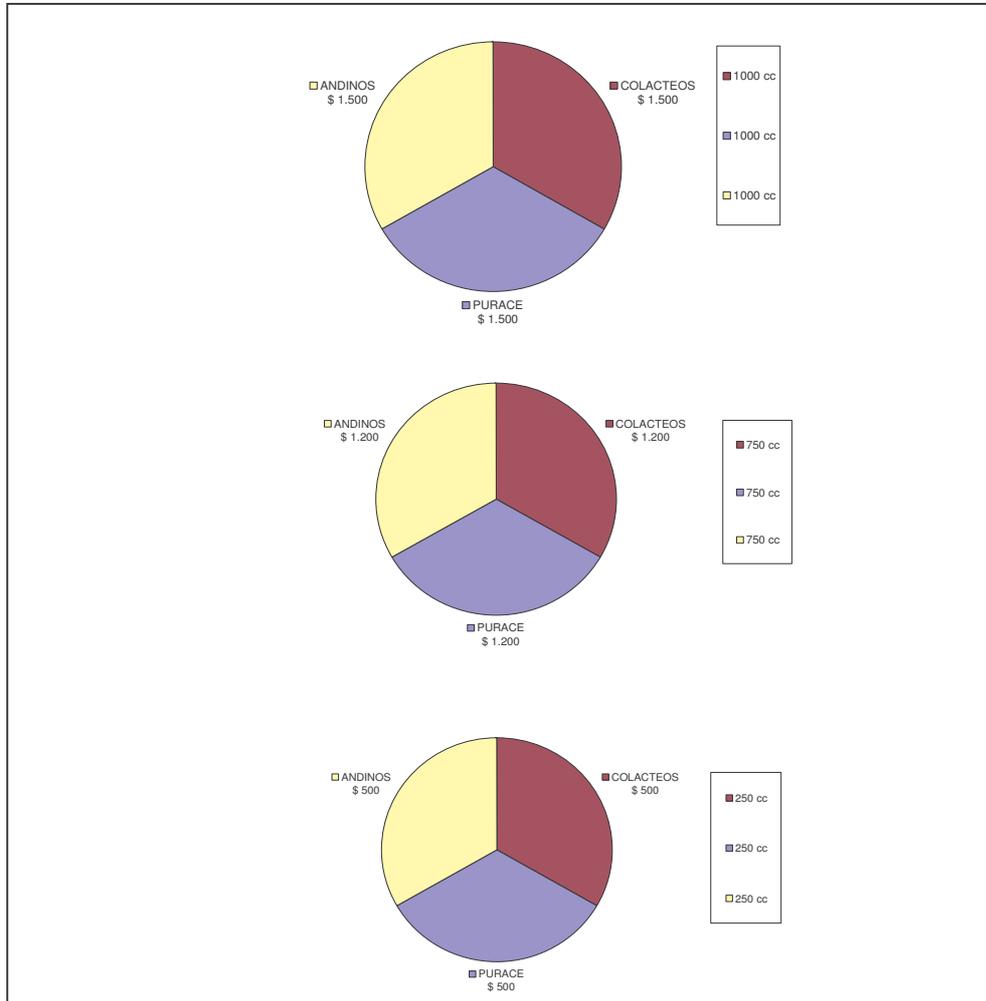
El grupo de encuestados que representan la Marca No. 3 – Andinos, con un (14%) de participación, adquieren diariamente la bolsa de leche de 1000 cc, por un valor de 1.400 pesos unidad, la bolsa de leche de 750 cc, por un valor de 1.100 pesos unidad y la bolsa de leche de 250 cc por un valor de 430 pesos unidad.

ANÁLISIS GENERAL

Este cuadro comparativo nos indica el comportamiento de la libre competencia, sin embargo el precio establecido por cada empresa, puede determinarse por diversas variables, tales como: Calidad, Volumen de Producción, Transporte, Cadenas de distribución, etc.

Es importante aclarar que no por vender más barato el producto, se obtendrá mayor Cuota de Mercado, ya que existen otras variables que son igual de importantes que inciden con mayor fuerza.

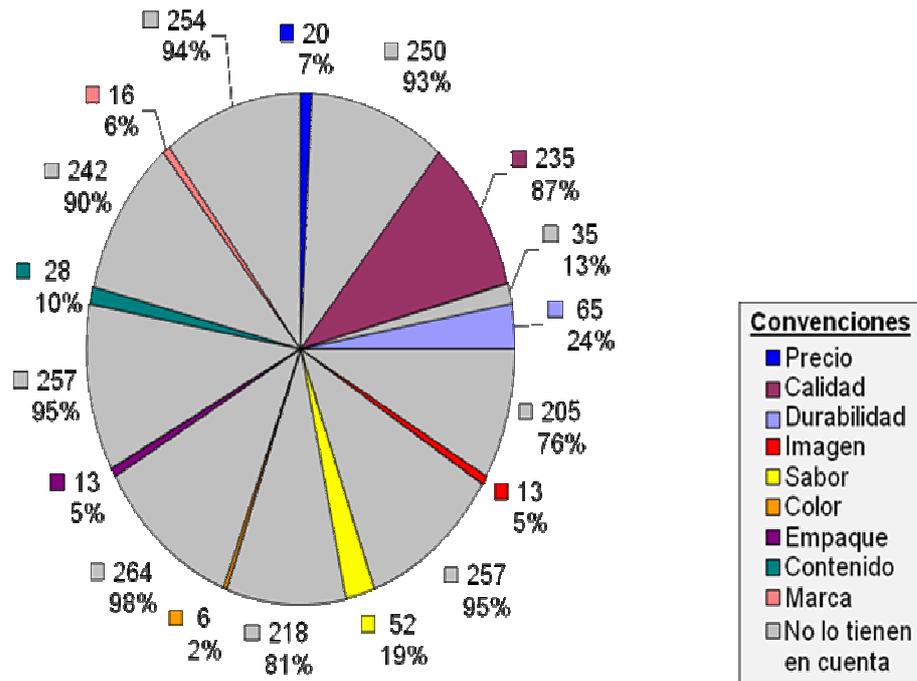
Pregunta 6.) ¿Cuál es el precio de venta al consumidor, de cada una de las marcas?



Fuente. Este estudio

El precio de venta al consumidor es igual para todas las marcas y en todas las presentaciones, este lo rige el Ministerio de Agricultura.

Pregunta 7.) ¿Según su punto de vista, cuales son las características más importantes que tiene en cuenta el consumidor, al momento de comprar el producto leche pasteurizada en su negocio?



Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 7

De las 9 características planteadas en la encuesta, Precio, Calidad, Durabilidad, Imagen, Sabor, Color, Empaque, Contenido y Marca, existen cuatro fundamentales que el consumidor final tiene en cuenta antes de comprar el producto, estos atributos son analizados de manera frecuente por el comprador, por tal razón es necesario que el productor, intensifique procesos para mejorar en estos aspectos.

La primera es la Calidad, con un porcentaje del (87%), es decir que de 270 encuestados, 235 tienen en cuenta este atributo, la segunda es la Durabilidad, con un (24%) es decir que de 270 encuestados, 65 tienen en cuenta este atributo, la tercera es el Sabor, con un porcentaje del (19%), es decir que de 270 encuestados, 52 tienen en cuenta este atributo y por último el Contenido, con un

porcentaje del (10%), es decir que de 270 encuestados, 28 tienen en cuenta este atributo.

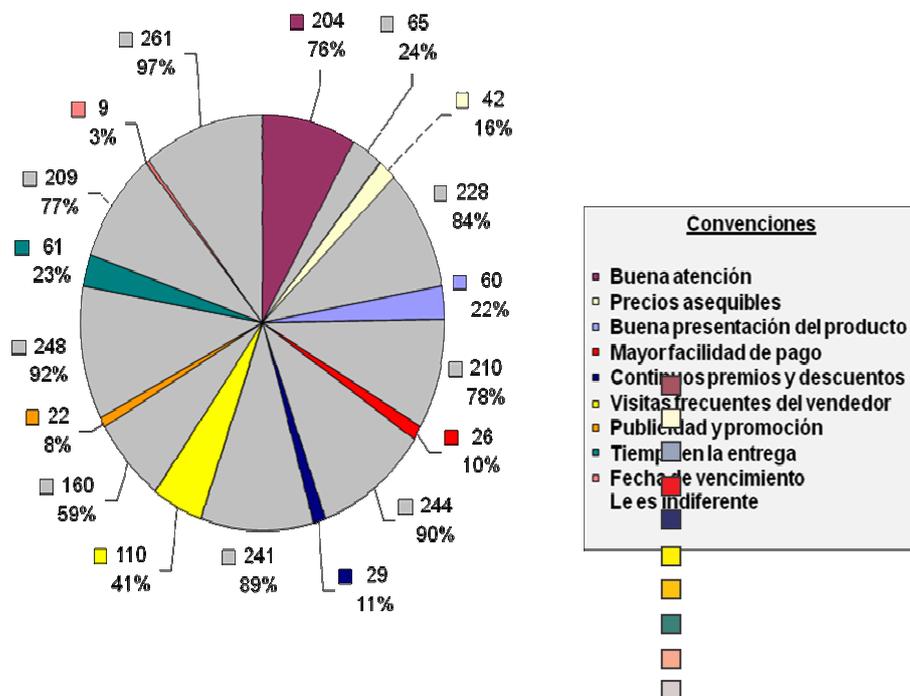
Las otras características son igualmente importantes para los consumidores, sin embargo existen características como la marca, que se destacan dentro de las menos seleccionadas, puesto que muchas veces las personas consumen productos que son elaborados solo en la región, un ejemplo claro de preferencia por la característica Marca es la demanda de productos comercializados únicamente por la empresa Colacteos en la ciudad.

Según algunos tenderos las personas que compran la leche pasteurizada prefieren la Marca Purace por ser diferente en sabor a las otras marcas.

El resultado de la gráfica nos indica que solamente el 7% de los consumidores tiene en cuenta el "Precio", y por el contrario el 87% le da mayor importancia a la calidad.

Lo anterior significa que las empresas productoras, para tener vigencia en el mercado actual, deben fortalecer el aspecto "Calidad".

Pregunta 8.) ¿Usted al momento de comprar el producto a los distribuidores, que aspectos tiene en cuenta?



Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 8

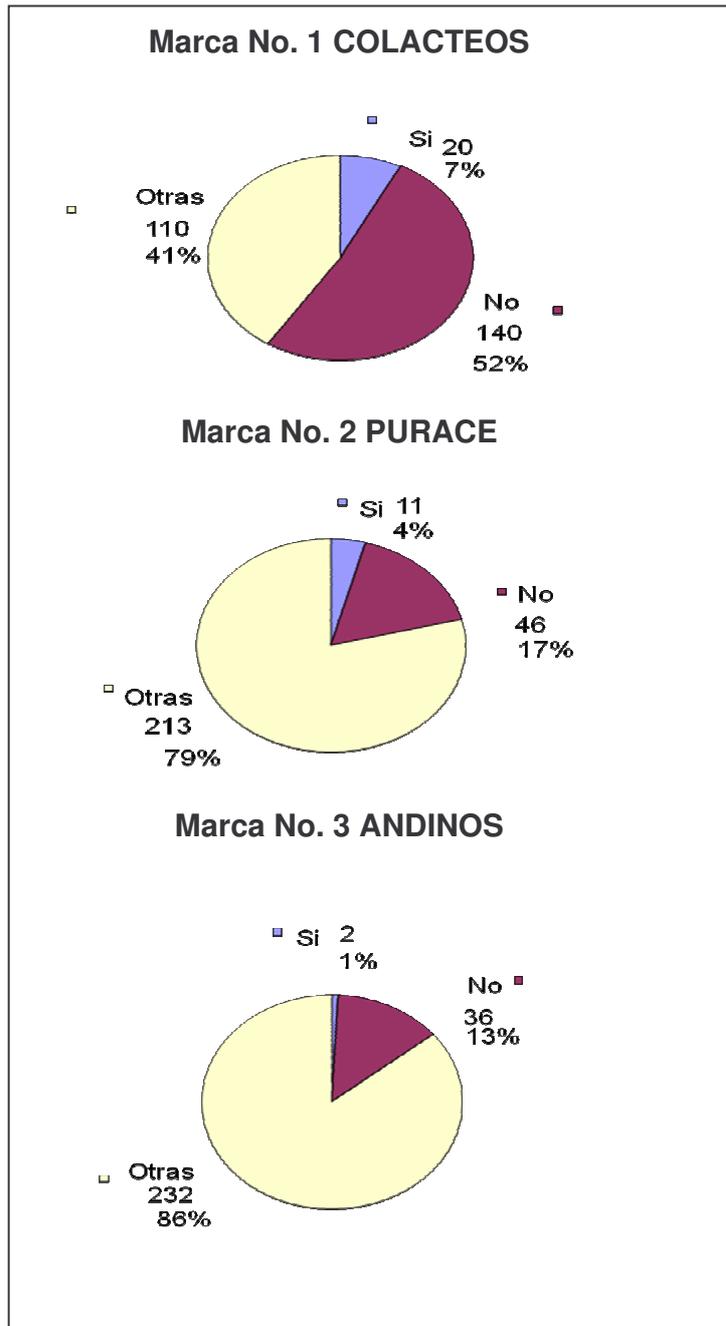
De los 9 aspectos que tiene en cuenta un tendero, entre los cuales están, Buena atención, Precios asequibles, Buena presentación del producto, Mayor facilidad de pago, Continuos premios y descuentos, Visitas frecuentes del vendedor, Publicidad y promoción, Tiempo en la entrega y Fechas de vencimiento del producto, que se plantean en la encuesta, existen cuatro que el detallista tiene en cuenta antes de comprar el producto al distribuidor.

El primero es la Buena atención, con un porcentaje del (76%), es decir que de 270 encuestados, 204 tienen en cuenta este aspecto, el segundo es Visitas frecuentes del vendedor, con un (41%) es decir que de 270 encuestados, 110 tienen en cuenta este aspecto, el tercero es Tiempo en la entrega, con un porcentaje del (23%), es decir que de 270 encuestados, 61 tienen en cuenta este aspecto y por último Buena presentación del producto, con un porcentaje del (22%), es decir que de 270 encuestados, 60 tenderos tienen en cuenta este aspecto.

Cuando un minorista compra productos ofrecidos por un distribuidor, tiene en cuenta aspectos que van inmersos con el proceso de comercialización, aspectos que motivan a demandar mayor cantidad de los productos ofrecidos. Si un distribuidor y/o vendedor atiende al detallista de la manera adecuada existirá siempre la posibilidad de comprar y vender con mayor frecuencia, de lo contrario se obstaculizaría todo negocio tanto para el vendedor y distribuidor como también para la empresa.

Pregunta 9.) ¿Las empresas que comercializan estas tres marcas de leche pasteurizada en bolsa, tienen en cuenta su opinión o lo involucran en actividades como:

Generación de nuevos productos – Generación de ideas de mejoramiento
Aporte de nuevas estrategias de venta



Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 9

Como puede verse en la gráfica, en las tres empresas se muestran cifras mayores en la respuesta “No”, aspecto que desde todo punto de vista es contraproducente, ya que el vendedor es el enlace entre productor y consumidor.

El tener en cuenta la opinión del consumidor , a través del vendedor puede aportar de alguna forma en incrementar el volumen de ventas.

Pregunta 10.) ¿Como califica su relación personal, con los distribuidores y vendedores de las marcas de leche mas vendidas en su negocio?

| MARCA | EXCELENTE | Cantidad Enc. | BUENO | Cantidad Enc. | REGULAR | Cantidad Enc. | MALO | Cantidad Enc. |
|-----------|-----------|------------------|-------|------------------|---------|------------------|------|------------------|
| COLACTEOS | 22% | 35 | 77% | 124 | 1% | 1 | 0% | 0 |
| PURACE | 21% | 12 | 79% | 45 | 0% | 0 | 0% | 0 |
| ANDINOS | 5% | 2 | 90% | 34 | 5% | 2 | 0% | 0 |

UNIVERSO: 270 encuestados

Análisis pregunta No. 10

En el caso de Colacteos la estadística nos indica que normalmente la relación se puede calificar de buena, en este caso con el 77% de los encuestados; no existe relación mala, sin embargo la relación excelente es solamente del 22%, aspecto que debe ser mejorado.

De una excelente relación personal entre los canales de venta y de los mejores incentivos, depende mantener la fidelidad del cliente a la marca. Esta motivación hace que los tenderos prefieran vender siempre la marca que mas beneficios genere, por tal razón es necesario capacitar al distribuidor y/o vendedor de la empresa en este sentido, buscando no solo una buena relación personal, sino lograr una excelente comunicación e interacción para lograr mejores resultados en las ventas.

Pregunta 11.) ¿Cuales son los problemas más comunes entre usted y el distribuidor y/o vendedor de cada una de las marcas?

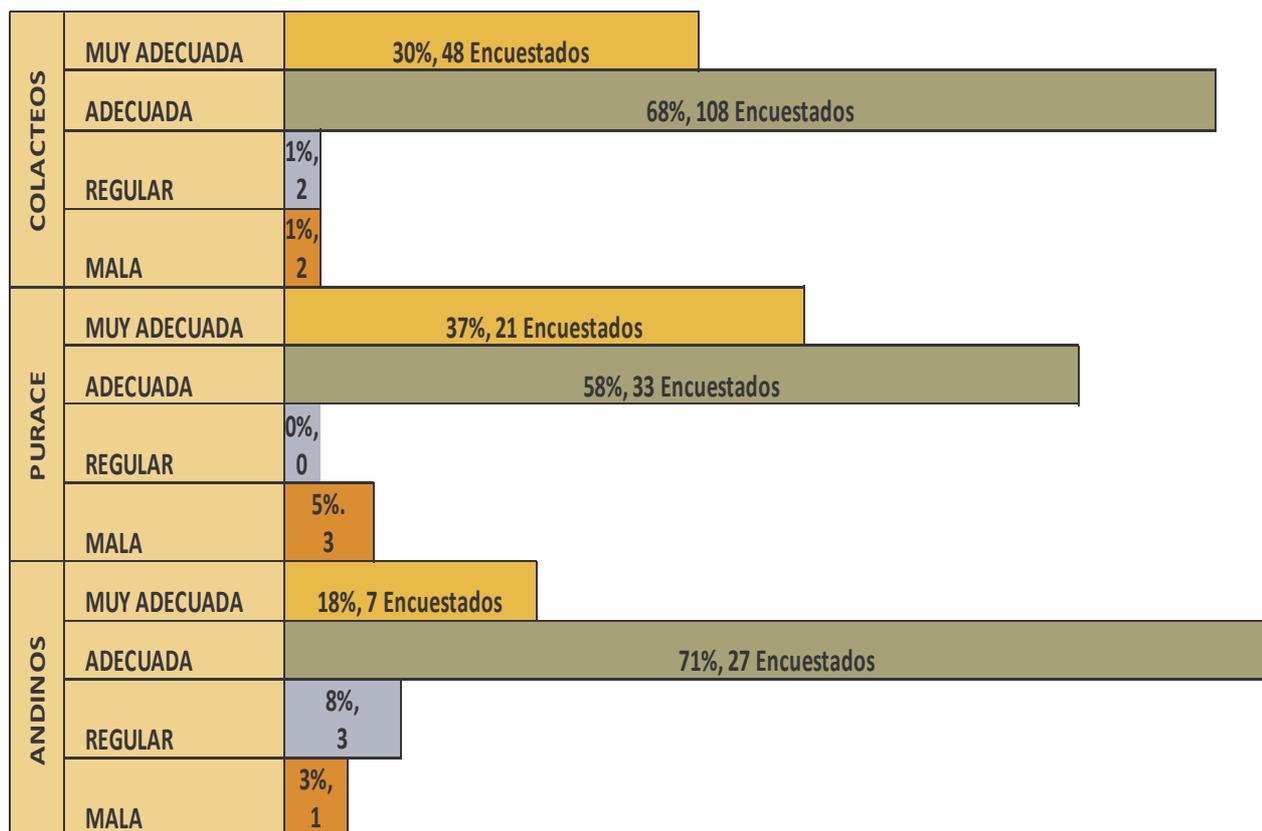
| | | Horario Entrega no con venido | Mala presentacion producto | Pedido incompleto | Cambios Frecuentes en pedidos | Incoherencia en pedidos | Ninguno anteriores | | | | | | |
|--------------|-----------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|
| | | | | | | | | Escacez de credito | Falta Comunicacion | Visitas poco frecuentes | Cambios en precios | Poca informacion sobre producto | Ninguno anteriores |
| DISTRIBUIDOR | COLACTEOS | 1% | 1% | 0% | 0% | 0% | 98% | | | | | | |
| | PURACE | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| | ANDINOS | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | | | | | | |
| VENDEDOR | COLACTEOS | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 98% |
| | PURACE | | | | | | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| | ANDINOS | | | | | | | 0% | 0% | 3% | 0% | 0% | 97% |

Universo: 270 Encuestados

Análisis pregunta No. 11

En este caso la empresa Colacteos, presenta cierta debilidad en los horarios de entrega, mala presentación del producto y la poca información, estas debilidades inciden directamente en el volumen de venta.

Pregunta 12.) ¿Cuál es la valoración que le daría usted, al manejo y presentación de los productos lácteos, específicamente “Leche Pasteurizada en bolsa”, entregada por los distribuidores de las tres marcas en su negocio?

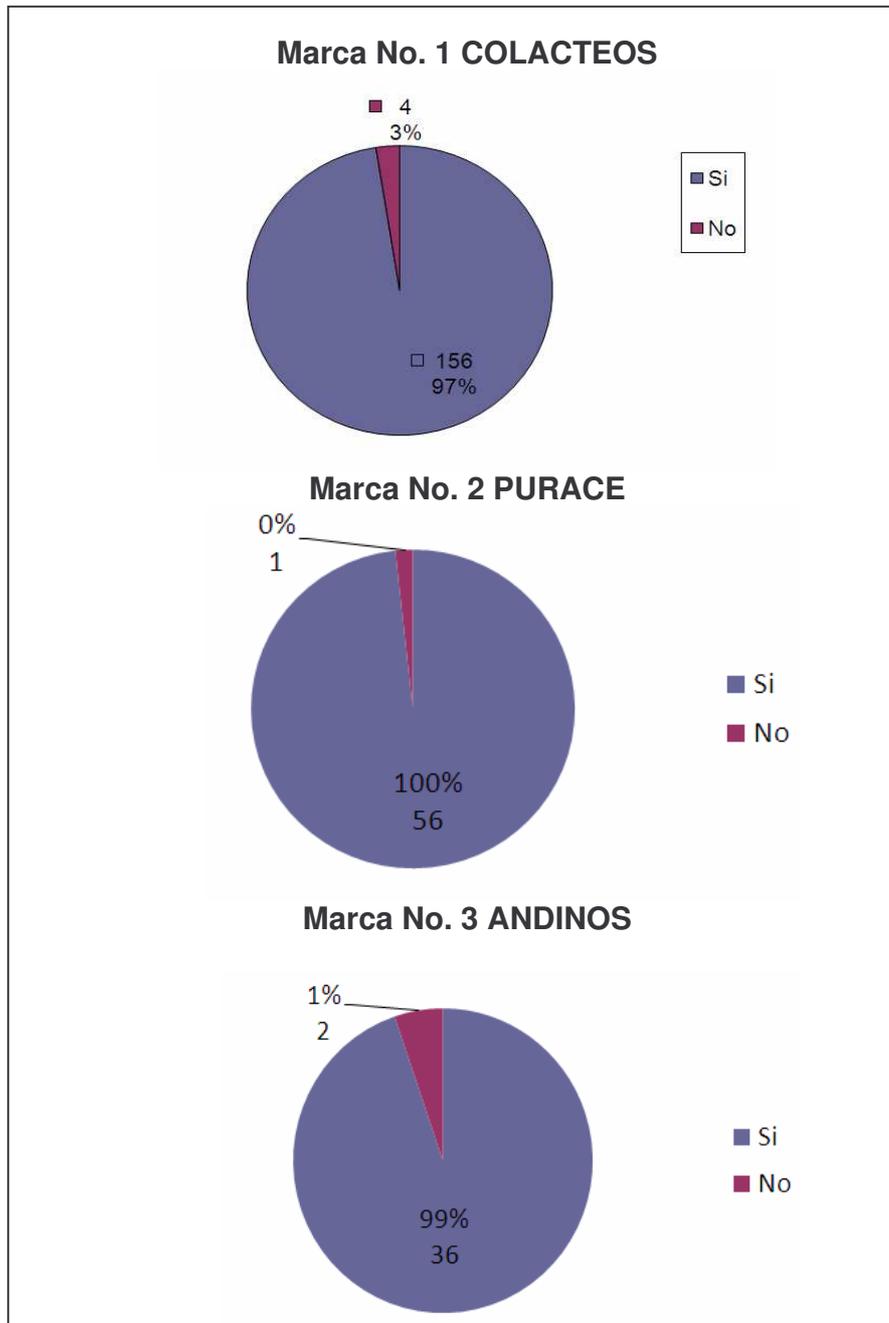


Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 12

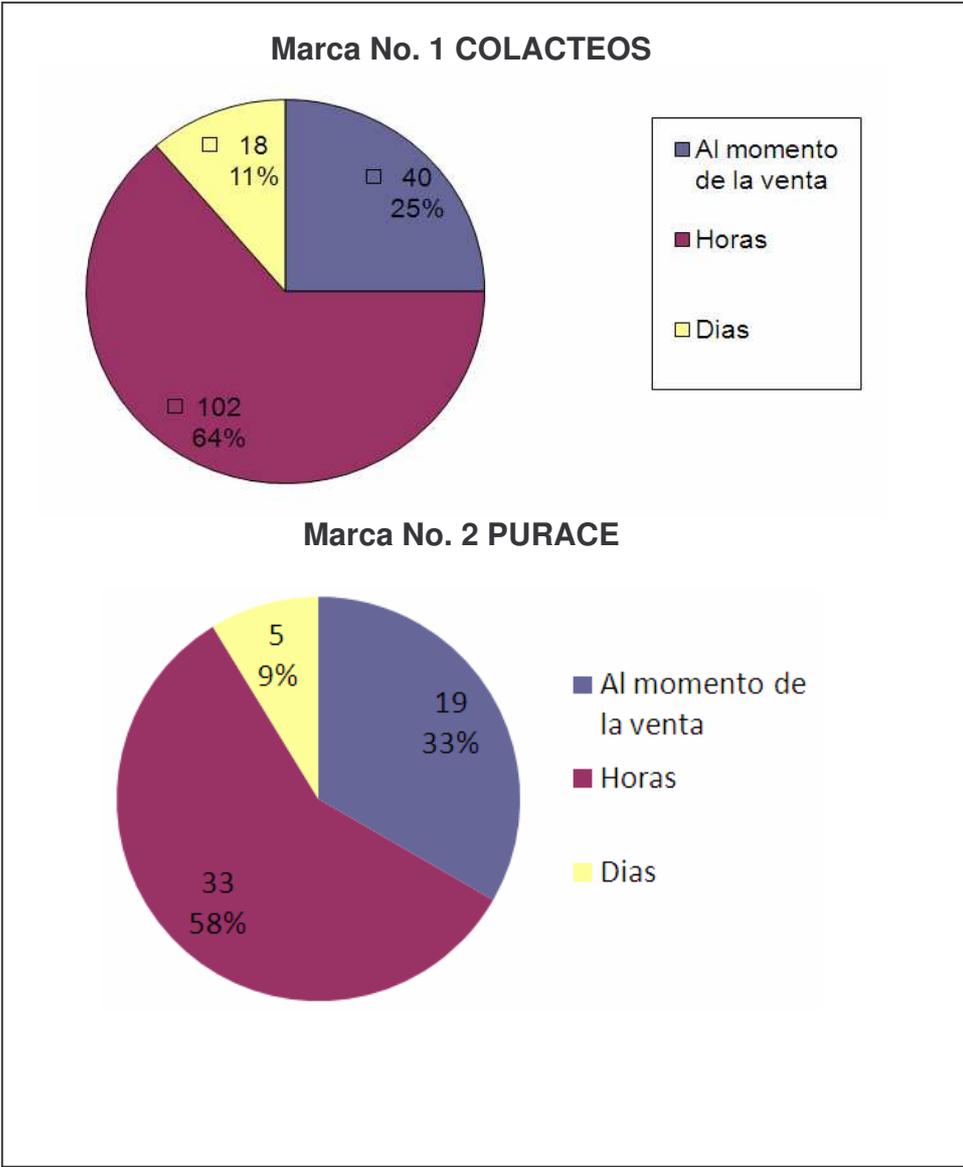
El resultado de la gráfica indica que Colacteos debe fortalecer aspectos como: la manipulación del producto y además revisar el tipo de presentación actual, este último enfocado con rediseño gráfico, incorporando otra clase de colores a la imagen de la bolsa de leche, sin dejar de lado el color institucional, logrando la mejor percepción por parte del tendero y del consumidor hacia el producto.

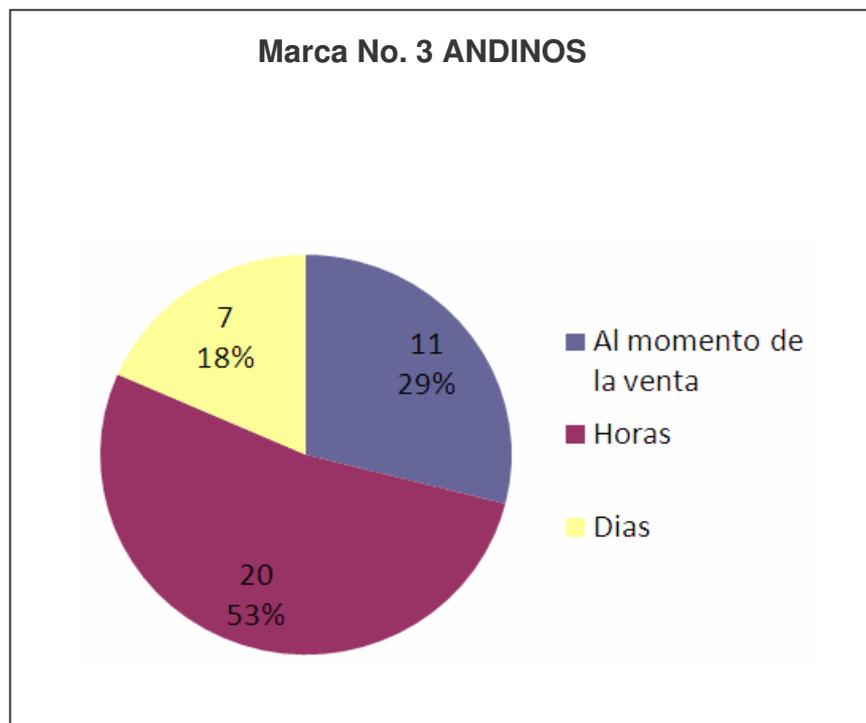
Pregunta 13.) ¿Los vendedores y distribuidores de estas marcas, solucionan de manera eficiente los inconvenientes presentados en la comercialización de los productos?



Fuente. Este estudio

Pregunta 14.) ¿En cuanto tiempo aproximadamente, cada una de las empresas acude a solucionar los problemas que se han presentado en los procesos de comercialización del producto?





Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 13 y 14

Los inconvenientes presentados en los procesos de comercialización del producto “Leche Pasteurizada”, son solucionados de manera eficiente por los vendedores y distribuidores de cada una de las marcas. El tiempo estimado de reparación de algún problema es de horas o simplemente se da al momento de la venta.

Pregunta 15.) ¿Las tres marcas utilizan publicidad en su establecimiento?

y

Pregunta 16.) ¿Qué tipo de publicidad han utilizado?

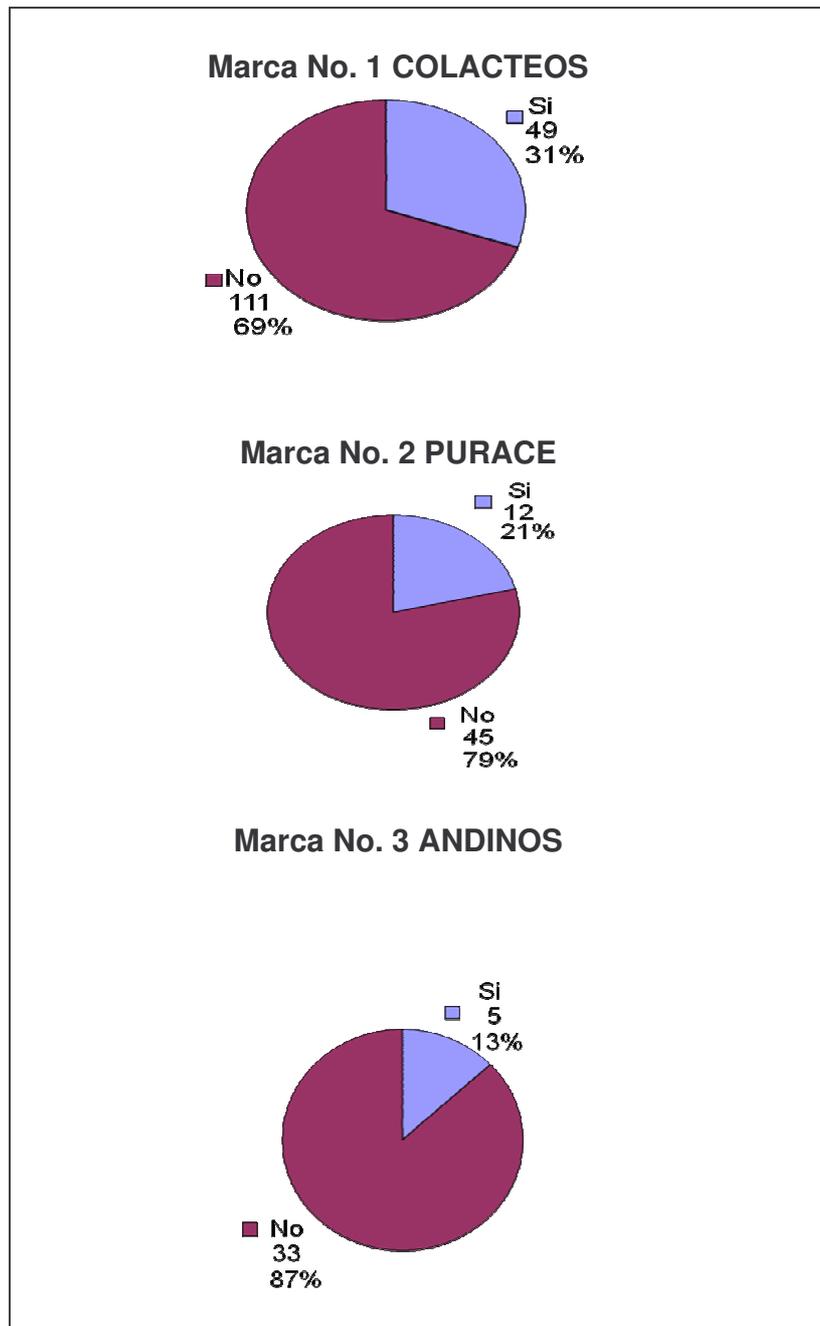
| MARCA | SI | Cantidad Enc. | NO | Cantidad Enc. | EXHIBIDORES | Cantidad Enc. | ANUNCIOS | Cantidad Enc. | LETREROS | Cantidad Enc. | AFICHES | Cantidad Enc. | NINGUNA DE LAS ANTERIORES | Cantidad Enc. |
|-----------|-----|---------------|-----|---------------|-------------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|---------|---------------|---------------------------|---------------|
| COLACTEOS | 16% | 26 | 84% | 134 | 1% | 1 | 7% | 11 | 9% | 15 | 0% | 0 | 83% | 133 |
| PURACE | 25% | 14 | 75% | 43 | 0% | 0 | 5% | 3 | 16% | 9 | 4% | 2 | 75% | 43 |
| ANDINOS | 8% | 3 | 92% | 35 | 0% | 0 | 3% | 1 | 8% | 3 | 0% | 0 | 89% | 34 |

Análisis pregunta No. 15 y 16

El cuadro comparativo demuestra claramente que las tres marcas, no utilizan publicidad en los establecimientos de los minoristas de manera frecuente.

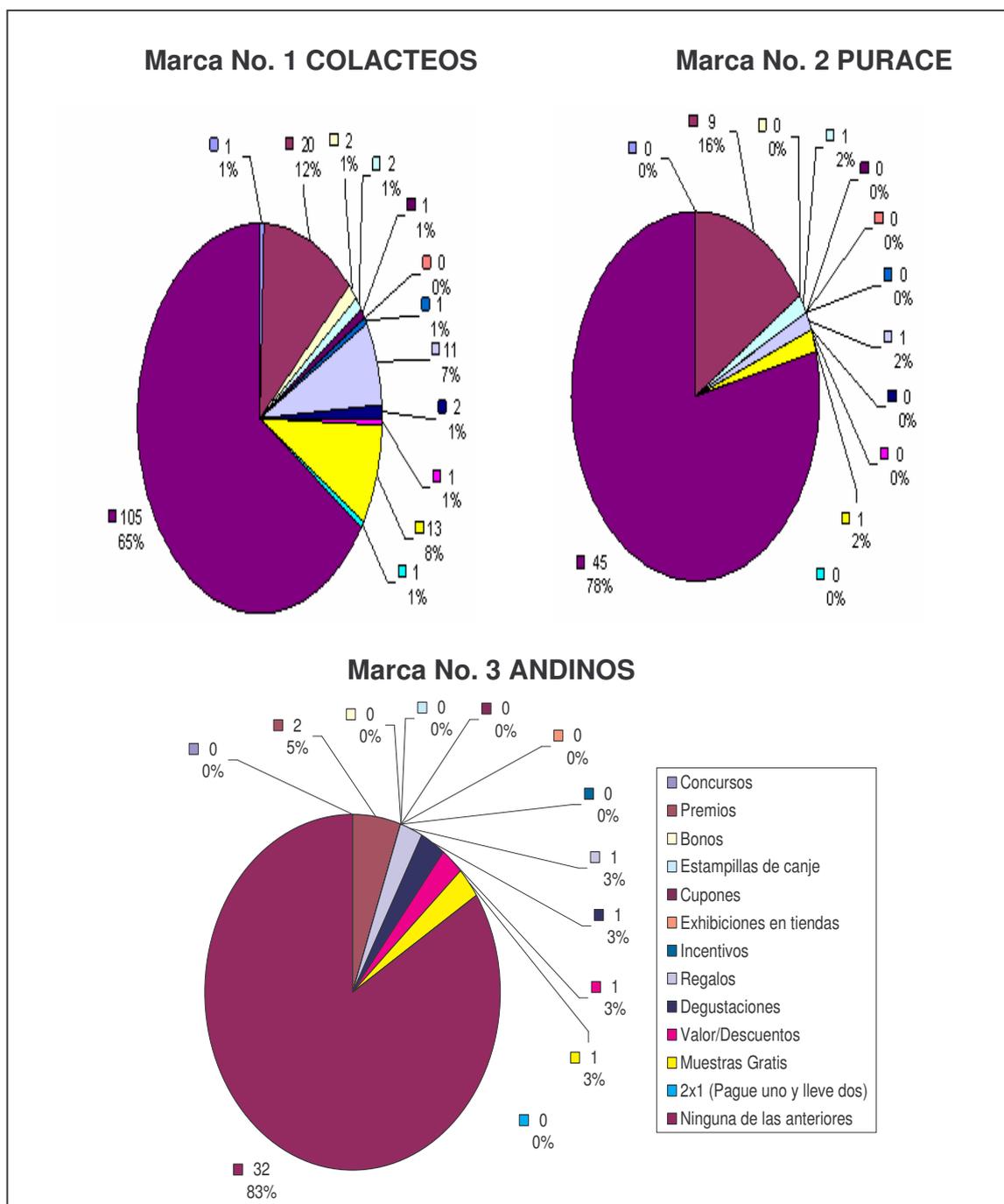
Los porcentajes más representativos los tiene el tipo de publicidad “Letreros”. Para el caso la marca líder que es Colacteos, no ocupa el primer lugar en este sentido, lo cual indica una gran desventaja frente a la competencia, puesto que la publicidad es el primer aspecto a tener en cuenta para posicionarse en el mercado. Es de gran importancia aclarar que no solo existen los letreros para publicitar un producto, puesto que hay otras modalidades que pueden ser iguales o más eficientes con las cuales se puede llegar al mercado objetivo.

Pregunta 17.) ¿Ha observado usted, si las empresas que comercializan estas tres marcas de Leche Pasteurizada, utilizan la promoción de ventas, es decir usan incentivos o estrategias para atraer al cliente a consumir sus productos?



Fuente. Este estudio

Pregunta 18.) ¿Cuáles de las siguientes técnicas de promoción, ha observado usted, se han implementado para el producto Leche Pasteurizada en bolsa?



Fuente. Este estudio

Análisis pregunta No. 17 y 18

Las gráficas indican que las empresas que comercializan estas tres marcas de Leche Pasteurizada, no utilizan la promoción de ventas continuamente, es decir no usan incentivos o estrategias para atraer al cliente a consumir sus productos.

En el caso exclusivo de Colacteos, el 65% de los tenderos afirma que la empresa no aplica incentivos regularmente, y por el contrario sostienen que la Cooperativa utiliza de acuerdo a temporadas (Julio y Diciembre) otro tipo de promociones.