

**PLAN REGIONAL ESTRATÉGICO DE DISTRIBUCIÓN PARA EL CANAL T A T  
PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.  
PERIODO 2011-2014**

**VICTOR MANUEL MORA RAMIREZ  
DIANA MILENA PABON CORTES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**PLAN REGIONAL ESTRATÉGICO DE DISTRIBUCIÓN PARA EL CANAL T A T  
PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.  
PERIODO 2011-2014**

**VICTOR MANUEL MORA RAMIREZ  
DIANA MILENA PABON CORTES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título como  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
ANTONIO BASTIDAS UNIGARRO  
Economista Esp.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor”**

**Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Esp. IVAN MARTINEZ**

---

**Esp. HECTOR MUÑOZ**

San Juan de Pasto, febrero de 2012.

## RESUMEN

La presente investigación de tipo aplicada muestra el trabajo realizado en la Cooperativa de Productos Lácteos dentro del Proceso de Comercialización enfocado específicamente al desarrollo de una de las P's del Mix *“La Distribución del canal Tienda a Tienda”*.

Inicialmente se realizó un análisis situacional interno y externo de la Cooperativa, enfocándose primordialmente en el análisis del Canal Tienda a Tienda, las cuales analizadas posteriormente permitieron realizar una propuesta con el fin de mejorar esta variable de mercadeo tan importante como lo es la distribución y la comercialización de los productos lácteos.

Dentro de los objetivos a desarrollar se encuentra inicialmente la realización un Análisis situacional interno y Externo de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. En el departamento de Nariño, La identificación de las características geográficas y sicograficas del segmento de población que hace las compras en las tiendas de barrio, Características de los tenderos Nariñenses, frecuencia de compra de productos lácteos en las tiendas y las preferencias de los atributos de producto a comercializar finalmente la presentación de estrategias de distribución a desarrollar dentro del canal tienda a tienda en el departamento de Nariño. Y finalmente el Plan de acción para el canal T a T para el año 2011 – 2014.

Sin embargo; es decisión de la empresa adoptar o no las estrategias y el plan de acción que se plantea ya que debe tener en cuenta que al implementar dichas actividades y estrategias es importante la inversión tiempo, recurso económico y de un capital humano para la realización, financiación y efectividad de lo propuesto.

## **ABSTRACT**

This type of research applications shows the work in the "*Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda*", in the marketing process focused specifically on the development of one of the P's in the Mix "The Distribution Channel Store to shop."

Initially we conducted a situational analysis of internal and external cooperative, focusing primarily on the analysis of a Store Shop Channel, which allowed for further discussed a proposal to improve this variable marketing is as important as the distribution and marketing of dairy products.

Among the objectives to develop the performance is initially an internal and external situational analysis of the "*La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda*", the identification of geographic and population segment sicograficas making purchases convenience stores, grocers Features Nariño, purchase frequency of dairy products in stores and the preferences of product attributes finally presented to market distribution strategies to develop within the channel store to store in the department of Nariño . And finally, the Action Plan for the channel T to T for the years 2011 to 2014.

However, the company's decision whether to adopt the strategies and plan of action that arises because it must be noted that in implementing these activities and strategies is important to invest time, financial resources and human capital to carry, financing and effectiveness of the proposal.

*Agradezco este logro en mi vida a Dios  
Que me permitió la luz para prepararme y cumplir la misión que me encomendó  
Dedico este logro a mi madre Mercedes Cortes quien siempre ha confiado en mí  
A mi padre que desde el cielo me ha acompañado siempre en mi proyecto de  
vida.*

*A mi hermanos y sobrinos en especial a Camila Andrea  
Quienes representan lo más importante en mi vida  
Y son el motor para salir adelante.  
A toda mi familia.*

*Finalmente dedico este logro a mis amigos quienes contribuyeron con su alegría  
y ánimo para el logro y meta cumplida.*

*Diana Milena Pabón Cortes*

*Dedico este esfuerzo y logro en mi vida a mi familia  
A Dios por ser mí guía  
A mi hijo Juan José Mora quien es el motor de mi vida.  
A mis amigos.*

*Víctor Manuel Mora Ramírez*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos infinitamente a Dios por darnos la fuerza y la voluntad para poder alcanzar este logro en nuestras vidas ya que esto marca la continuidad de muchos proyectos y sueños. Agradezco a mi madre por escucharme y guiarme por medio de su ejemplo por el camino más apropiado para lograr mis metas y objetivos, por compartir mis alegrías y preocupaciones en la larga trayectoria estudiantil.

Al programa de Comercio Internacional y Mercadeo ya que por medio de los profesores nos entregó los conocimientos más apropiados para ser profesionales excelentes y especialmente a nuestro asesor Antonio Bastidas quien con su apoyo incondicional permitió el logro de este objetivo.

Finalmente nuestros agradecimientos a la **COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA** ya que fue la empresa que nos permitió la realización de este proyecto de manera aplicativa y en especial al Doctor ***Iván Caviedes Buchelli*** como Gerente General quien nos permitió iniciar en esta empresa la vida laboral y profesional.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	22
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	22
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.3.1 Formulación del Problema	24
2. OBJETIVOS	25
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. JUSTIFICACIÓN	26
4. MARCO DE REFERENCIA	28
4.1 ANTECEDENTES	28
4.2 MARCO TEÓRICO	35
4.3 MARCO CONCEPTUAL	49
5. MÉTODO Y ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	51
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	52
5.4 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	52
5.4.1 Población	52
5.4.2 Procedimiento de muestreo	52
5.4.3 Determinación del tamaño de la muestra	52
5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54
5.5.1 Tipo de información	54
5.5.2 Fuentes de información	54

6.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL, NACIONAL Y REGIONAL	56
6.1	ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	56
6.2	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	60
6.3	INDICADORES DE GESTIÓN COLACTEOS Ltda. 2010.	76
6.4	CONTRATOS DE APRENDIZAJE Y PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS	77
6.6	DOFA COLACTEOS Ltda.	95
7.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS	97
7.1	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TENDERO NARIÑENSE	98
7.2	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TENDERO NARIÑENSE.	99
7.2.1	Genero del tendero	99
7.2.2	Edad del tendero	100
7.2.3	Nivel educativo del tendero de la ciudad Pasto	100
7.2.4	Tipo de negocio	101
7.2.5.	Estrato de las viviendas donde se ubican las Tiendas.	102
7.2.6	Relación con el negocio	102
7.3	INFORMACIÓN GENERAL DEL CANAL TIENDA A TIENDA ATENDIDO POR LA EMPRESA	103
7.3.1	Puntualidad en la entrega de pedidos	105
7.3.2	Precios	106
7.3.3	Condiciones del pedido	106
7.3.4	Frecuencia de compra leche COLACTEOS	107
7.3.5	Frecuencia de compra lácteos COLACTEOS	107
7.3.6	Gestión de los transportistas	108
7.3.7	Satisfacción de los productos COLACTEOS.	108
8.	DIAGNOSTICO DEL CANAL T A T DESARROLLADO EN LA EMPRESA	110
8.2	ANÁLISIS DEL GRUPO ESTRATÉGICO AL QUE PERTENECE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS POR LA EMPRESA	112

8.2.1	Equilibrio entre el grupo estratégico	114
8.3	PODER DE LOS CLIENTES	115
8.3.1	Calidad	116
8.4	LOGÍSTICA EXTERNA	116
8.5	DISTRIBUCIÓN FÍSICA	118
8.6	DISTRIBUCIÓN	119
9.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CANAL TIENDA A TIENDA	121
9.1	DESCRIPCIÓN DEL CANAL TRADICIONAL EN LA EMPRESA	121
9.1.1	Canal 2	121
9.1.2	Procesamiento de Pedidos Canal 2	121
9.1.3	Canal 3	122
9.2	SEGMENTOS DE MERCADO ATENDIDOS POR CANAL TRADICIONAL	124
9.2.1	Clasificación de los Clientes	124
9.3	RELACIÓN CON LAS 4 P (Precio, publicidad, promoción y plaza)	125
9.4	DOFA DEL CANAL TIENDA A TIENDA	127
9.5	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	128
9.5.1	Estrategia a nivel corporativo	128
9.5.2	Estrategias a nivel de mercado	129
9.5.3	Estrategia de selección del distribuidor	131
9.5.4	Estrategia de Logística	131
9.5.5	Estrategias a nivel financiero	132
10.	PLAN OPERATIVO ANUAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.	134
10.1	IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	134
10.2	METODOLOGÍA DEL PLAN DE ACCIÓN	134
11.	CONCLUSIONES	141
12.	RECOMENDACIONES	143
13.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	144

14. PRESUPUESTO	145
BIBLIOGRAFÍA	146
NETGRAFIA	147
ANEXOS	148

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Teorías del análisis económico de los canales de distribución	37
Tabla 2. Portafolio de productos de COLACTEOS LTDA.	83
Tabla 3. Ventas por regional comparativas COLACTEOS 2009-2010	94
Tabla 4. Clientes Actuales	115
Tabla 5. Ejecución de ventas por producto año 2010 de COLACTEOS Ltda.	123
Tabla 6. Clasificación de los productos por segmento	125
Tabla 7. Matriz de Ansoff	128
Tabla 8 Estrategia a Nivel de Servicio	135
Tabla 9. Estrategia a Nivel Comercial	136
Tabla 10. Estrategia a Nivel de logística y transporte	138

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fortalezas del Tendero en Colombia	31
Figura 2. Comparativo entre tendero y supermercado	32
Figura 3. Frecuencia de visitas de clientes por tipo de canal	32
Figura 4. Composición de las ventas por estrato	33
Figura 5. Apoyo de proveedores para que el tendero venda mas	34
Figura 6. Pasos básicos de la planeación	44
Figura 7. Etapas de proceso de desarrollo y evaluación	46
Figura 8. Mapa de Procesos COLACTEOS Ltda.	65
Figura 9. Alta gerencia	80
Figura 10. Tipos de canales de comercialización COLACTEOS LTDA.	92
Figura 11. Esquema General de la Organización de la Unidad Familiar	98

## LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Comportamiento exportaciones	58
Grafica 2. Indicadores de gestión de primer nivel	66
Grafica 3. Comportamiento en la Cooperativa	65
Grafica 4. Captación de leche	67
Grafica 5. Usos de leche en producción	68
Grafica 6. Estados financieros	69
Grafica 7. Balance General	71
Grafica 8. Liquidez	72
Grafica 9. Estructura	72
Gráfica 10. Rotación	72
Gráfica 11. Rentabilidad	73
Gráfica 12. Ventas totales	73
Gráfica 13. Excedente neto	74
Gráfica 14. Activos totales	74
Gráfica 15. Pasivos comparativos	75
Gráfica 16. Obligaciones financieras	75
Gráfica 17. Patrimonio	76
Gráfica 18. Relación trabajadores por áreas 2010	77
Gráfica 19. Contratos de aprendizajes	78
Gráfica 20. Prácticas universitarias y pasantías	78
Grafica 21. Total personas capacitadas por área	79
Grafica 22. Tipos asociados	81
Grafica 23. Porcentajes de asociados por zona	81
Grafica 24. Porcentajes de las edades de asociados	82
Grafica 25. Genero del tendero	99
Grafica 26. Edad del tendero	100
Grafica 27. Nivel de estudio del tendero	101

Grafica 28. Tipo de negocio atendido en el Canal Tienda a Tienda	101
Grafica 29. Estrato de las tiendas atendidas por la empresa	102
Grafica 30. Relación de los tenderos con el tipo de negocio	102
Grafica 31. Días de atención en las tiendas tradicionales	103
Grafica 32. Marcas de lácteos compradas en el establecimiento	103
Grafica 33: Marcas de lácteos compradas en el establecimiento	104
Grafica 34. Grado de satisfacción atención recibida por personal de COLACTEOS	105
Grafica 35. Calificación puntualidad en la entrega de pedidos por parte de COLACTEOS	105
Grafica 36. Calificación precios COLACTEOS	106
Gráfica 37. Método para fijación de precios en las tiendas	104
Grafica 38. Condiciones de entrega del pedido	106
Grafica 39. Frecuencia de compra de leche marca COLACTEOS	107
Grafica 40. Frecuencia de compra de leche marca COLACTEOS	107
Grafica 41. Frecuencia de compra de leche marca COLACTEOS	108
Grafica 42. Calificación de la satisfacción de los productos y servicio con COLACTEOS	108
Grafica 43. Participación en ventas por línea de producto	110
Grafica 44. Participación en el mercado por consumo	111
Grafica 45. Grado de importancia de las características de los productos en el mercado regional	112
Grafica 46. Calificación del producto marca COLACTEOS frente a marca Andinos	113
Grafica 47. Calificación del producto marca COLACTEOS frente a marca Alpina	114
Grafica 48. Almacenamiento de producto terminado	116
Grafica 49. Calificación de factores de almacenamiento	117
Grafica 50. Almacenamiento de Producto Terminado	118

Grafica 51. Satisfacción del cliente en cuanto a distribución	118
Grafica 52. Frecuencia de actividades comerciales con los tenderos	119

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta canal de distribución tienda a tienda dirigida a los tenderos Nariño	149
Anexo B. Entrevista Dirigida al Subgerente Comercial de COLACTEOS Ltda.	152
Anexo C. Mapa de la concentración de tiendas en las comunas	159

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Es una empresa productora y comercializadora de Leche y Derivados Lácteos con una trayectoria de 33 años en el mercado, cuenta con un crecimiento de ventas sostenible, esta empresa en la actualidad está certificada con normas ISO 9001 de Calidad Versión 2008, Haccp, BPM, desarrolla un modelo de negocio asociativo y como misión busca crecer mucho más en el mercado en el que se encuentra, en donde no solo beneficie económicamente a la misma, sino que se pueda satisfacer mucho más a los clientes con productos de excelente calidad y volverlos más fieles a la marca. La industria Láctea del Departamento de Nariño y en general de Colombia está amenazada por una competencia real y potencial, como consecuencia de la apertura económica.

La competencia real definida por las empresas lácteas ubicadas en el departamento de Nariño como son Lácteos Andinos, La Victoria, La Campiña, Los Pinos y a nivel nacional Algarra, Alquería, Parmalat, Colanta, Alpina entre otras. Adicionalmente la competencia de la informalidad con la leche cruda y el contrabando de leche en la frontera con el Ecuador.

Y una competencia potencial definida por la entrada de marcas internacionales a través de la firma de Tratados de Libre Comercio con bloques económicos como Europa quienes cuentan con precios competitivos, salvaguardias, subsidios a los productores, desarrollo de tecnología de punta y con economías de escala que generan amenaza por el desequilibrio competitivo con las empresas en Colombia. La siguiente investigación tiene como propósito realizar un estudio práctico y objetivo, que explique la relación existente entre la planeación estratégica de la empresa y el desarrollo de uno de sus objetivos enfocado al crecimiento en el canal de distribución tienda a tienda, con la finalidad de que una vez fortalecida esta relación, se pueda proponer estrategias encaminadas al posicionamiento y afianzamiento de la marca COLACTEOS.

El plan distribución del canal tienda a tienda a desarrollar pretende analizar internamente como está conformada estructuralmente el Área Comercial, como afectan las variables internas y externas a la empresa en lo concerniente al desarrollo de este tipo de distribución; identificar la utilidad que aporta la distribución comercial a la economía enfocada a la superación de las distancias existentes entre productor y consumidor. Este Plan permitirá identificar las oportunidades y como se puede sacar provecho de estas, logrando el crecimiento continuo y posicionamiento de los productos en el canal Tienda a Tienda.

Las tiendas de barrio en Colombia como canales de distribución aún representan oportunidades de crecimiento para la categoría de productos lácteos, ya que se convirtieron en una herramienta de captación de capital, oportunidad de trabajo y

apoyo a la industria nacional, al brindar mejoras en el acceso de productos, asequibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre Empresa, tendero y consumidor.

Dentro de los capítulos tentativos a desarrollar dentro de la investigación están:

- Análisis situacional interno y Externo de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. En el departamento de Nariño.
- La identificación de las características geográficas y sicográficas del segmento de población que hace las compras en las tiendas de barrio
- Características de los tenderos Nariñenses, frecuencia de compra de productos lácteos en las tiendas y las preferencias de los atributos de producto a comercializar.
- Estrategia de distribución a desarrollar dentro del canal tienda a tienda en el departamento de Nariño.
- Plan operativo anual de distribución para el canal T a T para el año 2011 – 2014.

Para desarrollar este trabajo se utilizarán instrumentos como la encuesta, la cual permite recolectar la información pertinente para generar el análisis respectivo de esta variable perteneciente a la mezcla de mercado; adicionalmente el método deductivo-inductivo permite la interrelación de casos particulares elevados a conocimientos generales.

## 1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

### 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

**Tema:** Plan regional estratégico de distribución para el canal “Tienda a Tienda” para la Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. Período 2011-2014

### 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El fenómeno de la globalización es un tema que ya no se puede evadir puesto que se encuentra implícito en todos los contextos, esto se ha convertido en un reto para todas las empresas pero para lograrlo se deben solucionar problemas estructurales de las organizaciones, contando con un equipo de trabajo capaz de descifrar que es lo que el cliente quiere, desea y espera; que el producto a vender no solo cumpla una necesidad sino que supere las expectativas. Por lo anterior, es importante que La Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. Empiece a pensar de una manera globalizada, pero actúen de forma local, haciendo buen uso de los sistemas de comunicación, de la infraestructura, del almacenamiento, del empaque de producto, de la distribución y de la comercialización especialmente.

La apertura de los mercados, que se expresa en la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias y la suscripción de tratados de libre comercio, facilita la entrada de nuevos competidores a la actividad de comercialización de lácteos, lo cual hace más difícil para las empresas sostenerse en el mercado.

El éxito de la mayoría de las empresas a nivel nacional se orienta en la inclusión de procesos logísticos de distribución y comercialización dirigidos a un cliente cada vez más exigente, esperan más variedad de productos y servicios y esperan que se realice en el menor tiempo posible a un buen precio. Si la cooperativa no genera una ventaja competitiva a través de la incursión y cobertura de mercado regional los problemas futuros afectarán directamente la rentabilidad de la empresa ya que los canales de comercialización actualmente utilizados no garantizan una buena sostenibilidad en el tiempo.

El problema que actualmente se genera en la utilización de intermediarios como los supermercados y las grandes superficies es el margen de comisión que exigen para este tipo de mercado, adicionalmente del acompañamiento económico en los diversos eventos que se realizan a lo largo del año y las promociones y descuentos que exigen los clientes de este tipo de canal.

La presente investigación permite plantear estrategias que permiten brindar soluciones a los procesos actuales de comercialización y distribución en el canal tradicional todo con la finalidad de mejorar la competitividad de la empresa y la gestión para la consolidación de la marca en la región.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los patrones de consumo en Colombia parecen llevar un retraso de más de 50 años frente a los registrados en países como Estados Unidos, y la estructura actual de la distribución de alimentos y víveres en Colombia de acuerdo con un estudio de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, presenta muchas semejanzas con la observada en la España de comienzos de los setenta

La cadena de lácteos<sup>1</sup> no deja de parecerse al esquema conceptual de los perecederos, competitivas en los extremos y concentradas en el centro, pero amplía sus características al ser una cadena agroindustrial consolidada. La estructura de comercialización de la cadena está formada por seis eslabones institucionales que a su vez conforman mercados intracadena: productores – transportadores – acopiadores – procesadores – detallistas – consumidores.

Las grandes empresas procesadoras han asumido el control, por integración directa o por contrato, del transporte y del acopio, integrando la cadena verticalmente.

A pesar de estos cambios, la cadena presenta una estructura dual en la que coexisten un flujo moderno, que es lo mayoritario, impulsado por las grandes empresas, con el uso de pequeñas fábricas de procesamiento rural o urbano para ciertos productos, y esta estructura dual se reproduce en la distribución minorista.

**COLACTEOS Ltda.**, es una empresa con 33 años de trayectoria en el mercado de Lácteos, con productos posicionados a nivel regional como la Leche y el Yogur especialmente en el canal T a T. Ahora con más conocimiento, experiencia en el mercado y en la producción de diferentes productos y como una de las principales empresas de Nariño busca re posicionarse sus productos los cuales en la actualidad han tenido gran aceptación. Sin embargo, la empresa en la actualidad cuenta con un 60% del mercado enfocado a grandes superficies lo que ha generado una disminución en la rentabilidad ya que este tipo de canal contiene un esquema de distribución donde el intermediario exigen márgenes que se añaden a los

---

<sup>1</sup> Disponible en Internet:  
[http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion%20Colombia\\_1608\\_\\_9132\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/Comercio%20y%20Distribucion%20Colombia_1608__9132_.pdf)

concedidos a los minoristas, agregan costes al productor y exigen porcentajes adicionales para eventos y promociones.

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aún cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 50% del mercado<sup>2</sup>.

Debido al crecimiento y desarrollo que tiene el segmento de Tienda a Tienda y las tendencias que tiene este mercado, la empresa quiere aprovechar esta oportunidad y reposicionar la marca COLACTEOS..

**1.3.1 Formulación del Problema.** ¿De qué manera la Cooperativa de productos lácteos Ltda., puede incrementar la participación en el mercado mejorando su distribución en el Canal Tienda a Tienda en el departamento de Nariño?

▪ **Sistematización del Problema:**

¿Cómo se encuentra actualmente la situación interna y Externa de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. en el departamento de Nariño?

¿Cuáles son las principales características del tendero Nariñense y su segmento de mercado que se atiende por el canal tienda a tienda?

¿Qué estrategias debe implementar la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño para mejorar la distribución en el T a T?

¿Qué Plan operativo de distribución se pueden desarrollar para el canal T a T en Nariño teniendo en cuenta el Plan estratégico del área Comercial de COLACTEOS LTDA?.

---

<sup>2</sup> Ibid.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico de distribución para el canal Tienda a Tienda para COLACTEOS LTDA en el departamento de Nariño. Periodo 2011-2014.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar análisis situacional interno y Externo de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. En el departamento de Nariño.
- Identificar a través del trabajo de campo cuáles son las principales características del tendero Nariñense y el segmento de mercado que atiende la empresa por el canal tienda a tienda.
- Realizar la formulación de estrategias de distribución para el canal T a T en Nariño teniendo en cuenta el Plan estratégico del área Comercial de COLACTEOS Ltda.
- Elaborar el plan operativo anual de distribución para el canal T a T para el año 2011 – 2014.

### 3. JUSTIFICACIÓN

#### **Teórica:**

Los distintos procesos globalizados que inciden no solo en la economía colombiana, sino en la misma dinámica regional, hace necesario que se analice a las organizaciones empresariales desde la óptica no solo competitiva en materia de mercados, sino también desde los componentes internos que intervienen en el proceso de comercialización del producto, pues todos los actores implícitos en su gestión y desarrollo, están enmarcados dentro de un objetivo básico, como es “satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y la generación de valor para la empresa”.

Cuando se habla de distribución comercial, se refiere a la gestión de un amplio conjunto de actividades para llevar el producto hasta el consumidor y a la vez entregarle valor. Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadeo general de la empresa.

#### **Practica:**

COLACTEOS LTDA, una empresa Nariñense del sector agro-industrial no ha sido ajena a esta realidad, y dada su experiencia en el mercado de lácteos, busca dentro de su sistema comercial oportunidades de mejora en el enfoque actual de sus procesos, los cuales se deben analizar y focalizar para garantizar su crecimiento durante los próximos años.

Para el efecto, se hace necesario planear y desarrollar estrategias comerciales de distribución que le permitan en el mediano plazo a la empresa, crear las condiciones necesarias para permanecer en el mercado regional y crecer en el mercado de lácteos a nivel nacional.

Las tiendas de barrio en Colombia como canales de distribución aún representan oportunidades de crecimiento al brindar mejoras en el acceso de productos, asequibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre tendero y consumidor; situación que no se evidencia con los almacenes mayoristas, que pese a su aparición y auge, no lograron eliminar a las ya consolidadas “tiendas de barrio” , aún cuando se había pronosticado el final de dichos establecimientos de comercio con la aparición de grandes cadenas como Carrefour, ÉXITO, CAFAM y Makro.

Algo que juega a favor de reforzar el trabajo con la tienda de la esquina por parte de la industria es la reducción de las partidas de gasto familiar en los estratos de mayor poder adquisitivo relacionadas con alimentación y en general bienes de consumo masivo.

La existencia de factores estratégicos como la ubicación, la amabilidad, el crédito que otorgan a sus clientes, la dosis precisa del producto en una presentación de bajo desembolso, la amistad y el trato personalizado, han permitido que las tiendas de barrio continúen manteniendo una fortaleza a nivel económico, cultural y comercial en Colombia.

### **Metodológica:**

La investigación parte desde la recolección de la información y el análisis de la misma para lograr el diagnóstico Interno y Externo de la empresa, se desarrolla posteriormente el diseño de estrategias con base en la determinación de los Factores Claves de éxito, y finalmente se identifica el plan de distribución en la región para el canal tienda a tienda.

La propuesta adopta un tipo de investigación aplicada descriptiva y mixta; lo que implica que se realiza investigación cualitativa que describirá sucesos reales de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, y cuantitativa porque permitirá medir los diversos aspectos derivados del trabajo de campo a desarrollar con las tiendas, a través del uso de instrumentos como la encuesta por muestreo por medio de la cual se elige a una porción de las empresas más representativas de la región para obtener datos estadísticos; el software como Stargraphic será una herramienta para realizar el análisis factorial que se necesita para desarrollar el primer objetivo. Por lo anterior, para la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Este tipo de canal de distribución es atractivo para la sostenibilidad de la misma en el tiempo a través de la aplicación de conceptos claros de Mercadeo y el manejo de los diversos tipos de estrategia como las de Introducción, crecimiento, posicionamiento entre otras.

La presente investigación se desarrollará con un único propósito incrementar las ventas a través del canal Tienda a Tienda para que estos productos se conviertan en productos más rentables y se aprovechen las ventajas que se deriva de este.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 ANTECEDENTES

La afluencia de las tiendas de barrio no es otra cosa que la combinación de factores económicos tales como la inflación y las tasas de desempleo que según cifras oficiales han venido aumentando en la última década, situación que lleva a los consumidores a querer acceder a las tiendas de barrio, pues los clientes no siempre cuentan con la cantidad de dinero suficiente para adquirir sus productos en las grandes superficies, en la actualidad por el tipo de mercado que el país donde el consumo per cápita y la capacidad de endeudamiento de los consumidores no alcanza para acceder a almacenes de Cadena y sí a la modesta pero cómoda compra en las tiendas de barrio.

Es a partir de esta situación que los proveedores (especialmente los dedicados a los productos de consumo) deciden cambiar la visión y el modo de operación de sus modelos de negocios tradicionales a una visión que busca la expansión rentable de los negocios de la empresa adaptándose a la economía de sus clientes y generando riqueza entre los sectores más pobres de la sociedad, es decir, enfocándose en el segmento de las personas con menos recursos. De esta manera las grandes empresas se convierten en empresas aliadas del sector tradicional.

La tienda tradicional entendida como la más clara expresión de la historia comercial de Colombia desde los albores coloniales en los que por el influjo español empezó a constituirse la cadena de distribución (Triana, 1989) cuyos vestigios hoy aún subsisten, ésta se ha convertido en el punto de venta al detal que se resiste a agonizar a pesar de los retos que la postmodernidad le ha impuesto.

La situación de las tiendas en Colombia frente al ingreso de las grandes superficies es paradójica y hasta contraria a la experiencia de otros países. En Portugal por ejemplo, cuando ingresaron los grandes hipermercados a mediados de 1980 los formatos de tienda tradicional sufrieron una considerable reducción no solo en número sino en su participación de mercado (Farhangmehr, et al, 2000). No obstante al no existir un claro consenso respecto a lo que significa las tiendas, éstas pueden ser descritas como “negocios micro empresariales que generalmente son desarrollados por un grupo familiar y de muy pequeña escala, en el cual se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo”.

Concebidos como pequeños locales diseminados a lo largo y ancho de la geografía nacional, las tiendas guardan particulares características heredadas

muy seguramente de sus ancestros comerciales, los tratantes, y su labor más importante es la de vender sus productos al menudeo. Generalmente se desarrollan en la residencia de sus propietarios sea en la sala, en el garaje, o en la parte delantera de su habitación adecuada para atender a sus clientes. En ella trabajan en promedio 2 o 3 personas, casi siempre familiares de los propietarios.

Sus jornadas de trabajo son extenuantes, dado que abren a muy tempranas horas de la mañana y cierran muy entrada la noche, atendiendo en algunos casos las 24 horas del día dado que muchos de ellos atienden a sus clientes sin importar la hora.

A la tienda se le han asignado dos funciones básicas: Una, en términos comerciales y otra, en aspectos sociales (Acevedo, 2005). Cumpliendo no solo el rol comercial de servir de enlace entre productores o mayoristas y el consumidor final con las consabidas funciones espaciales y temporales propias de los canales modernos, la tienda sigue siendo un lugar de encuentro entre pobladores, vecinos, amigos. Es tal la relevancia de la tienda que además de seguirse viendo como un baluarte de las prácticas culturales populares, se ha convertido en el eslabón invisible de la globalización resistiéndose a desaparecer en ese imparable proceso de hibridación que viven las actuales economías latinoamericanas en las que se combinan las expresiones modernizantes de las culturas dominantes y las manifestaciones populares ancladas en la tradición.

La importancia que ellas revisten se apoya en diferentes aspectos. La cercanía, la miniaturización de las presentaciones de los productos expendidos, el crédito, y el trato personalizado, son algunas de las razones más importantes para su perdurabilidad y dinamismo. En ellas se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza mutua entre tenderos y consumidores. Prácticas que por el proceso de despersonalización experimentado en las denominadas grandes superficies han venido desapareciendo en ciertas capas de la población.

En las tiendas aún persiste el fiado confiando solo en la palabra, el regateo, la ñapa, como las más auténticas expresiones de las relaciones establecidas entre tendero y consumidor.

Desde esta perspectiva debe entenderse que son las relaciones establecidas entre tenderos y consumidores las que le han dado un sentido cultural y social a la interacción establecida entre ellos. Ello ha inducido a la construcción de representaciones mentales que cimentadas a través del tiempo, obligan a abordar los aspectos antropológicos y sociológicos, como la base para dimensionar las reales implicaciones que la tienda tiene en la vida de los vecinos de un barrio de una comunidad.

La tienda colombiana se ha convertido en un espacio de reforzamiento cultural del consumidor, detectando tres categorías de tiendas: por su apariencia física, por su familiaridad y por su papel de intermediación.

Es notable la particular complejidad inmersa en las relaciones que de manera cotidiana se construyen y se reconstruyen entre el tendero y su comprador y que se sintetizan en una suerte de vecindad anclada en la tradición y la costumbre comercial de la zona, en términos no solo de la distancia física existente entre los miembros de la misma comunidad, sino y sobre todo por la cercanía social y cultural que los lleva a compartir sus particulares realidades.

Es a partir de estas circunstancias como puede comprenderse la tendencia de las relaciones que en la cotidianidad se refuerzan y que se hicieron evidentes y le dan sentido al carácter de *conveniencia, amabilidad, camaradería, complicidad y colaboración* que se ha establecido, defendido, practicado y estimulado entre los tenderos y sus compradores de forma rutinaria y permanente, en una especie de estilo de vida familiar que los acerca mucho más de lo imaginado.

Las relaciones entre los tenderos y sus compradores han superado el carácter económico al que siempre se le ha querido asociar dadas las dificultades que en este orden de la vida nacional se han experimentado recientemente. Por el contrario, la cercanía entre unos y otros que desemboca en una especie de mutua interdependencia presagia una relación duradera, más allá de lo estrictamente económico. Al ser la tienda una suerte de centro socio-cultural donde los amigos y vecinos se encuentran no solo para compartir instantes de aprovisionamiento sino para departir y hablar de la cotidianidad que los invade, refuerza la idea de insustituible vecindad que subyace en sus históricas relaciones.

Dada la importancia que tiene la tienda como canal de distribución<sup>3</sup>, es importante analizar no solo las relaciones que de ella surgen con su comprador sino también las que se establecen con sus proveedores de productos dentro del complejo canal minorista al que pertenecen. Sin embargo, de las relaciones tradicionales del tendero con sus proveedores es poco o nada lo que se ha explorado de ahí que en este trabajo se presentan las relaciones que surgen de esta interacción comercial.

El formato de la tienda tradicional ha llevado a que sus proveedores adapten su forma de negociar en pequeñas cantidades e incrementando la frecuencia de aprovisionamiento en contraste con los volúmenes que se negocian con las grandes superficies.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. Editorial Thomson. p. 157.

En su carácter de pequeña empresa, la tienda de barrio presenta una estructura financiera débil caracterizada por el bajo capital de trabajo que limita su aprovisionamiento llevándolo a no tener la capacidad de comprar volúmenes grandes y por lo tanto a exigir de la cadena de abastecimiento el suministro de pocas cantidades y en pequeñas presentaciones.

**Figura 1. Fortalezas del Tendero en Colombia**

<b>FORTALEZAS DEL TENDERO</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>TENDERO</b>	<b>SUPERMERCADO</b>
Participación en ventas	62%	38%
Liquidez (pago de contado)	Mayor	Menor
Poder de negociación en:		
Margen (descuentos)	Menor	Mayor
Costos Promociones y Degustaciones	Menores	Mayores
Costos en Merchandising	Nulo	Elevado
Arriendo Espacios en Góndolas	Nulo	Elevado
Publicidad	Bajo	Elevado
RRPP	Nulo	Alto
Devoluciones por maltrato	Menores	Mayores
Delta incremental de acciones (Respuestas a rebajas, promociones)	Mayor	Menor
Umbral de satisfacción frente al servicio	Mayor	Menor

**Fuente:** Fenalco “federación Nacional de Comerciantes” 2006

**Estado Actual.** Si la ventaja de la gran superficie radica en las economías de escala y el poder del mercado, el pequeño comercio disfruta de una mayor flexibilidad. Además, el tendero tiene una relación más estrecha con su cliente, lo que posibilita el logro de los anhelos del mercadeo de hoy.

**Figura 2. Comparativo entre tendero y supermercado**

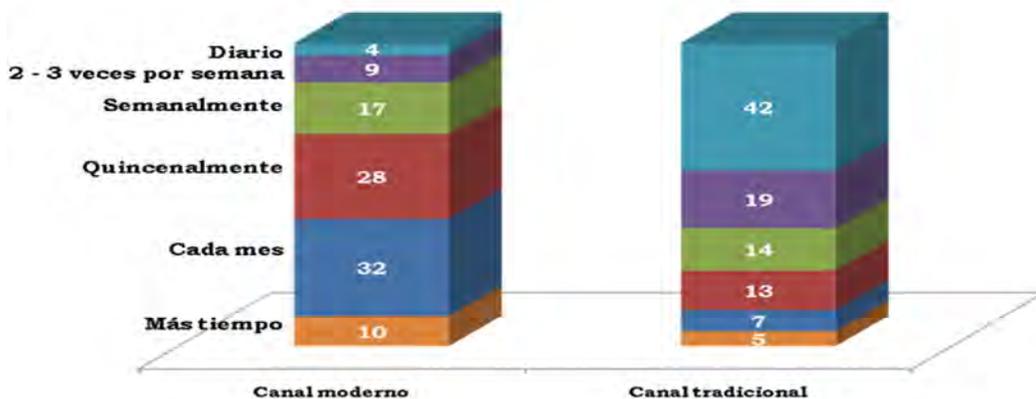
<b>FORTALEZAS DEL TENDERO</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>TENDERO</b>	<b>SUPERMERCADO</b>
Participación en ventas	62%	38%
<b>VENTAJAS SUPERMERCADO</b>		
Volumen de Compra por Punto	Menor	Mayor
Costos del Transporte	Altos	Bajos
Costo Unitario de Entrega	Altos	Menores
Tareas en logística de despacho (Agrupación Pedidos: Fecha/Zona)	Mayores	Menores
Seguridad en Cartera	Menor	Mayor
Solidez y Continuidad en el negocio	Menor	Mayor

**Fuente:** Fenalco “federación Nacional de Comerciantes” 2006

Teniendo en cuenta la figura anterior, se puede evaluar que la participación de las ventas del tendero supera en aproximadamente un 50% respecto a la de los supermercados.

Aunque las ventajas de los supermercados son mayores con relación al volumen de compra evaluando la Figura 1, los tenderos manejan menor porcentaje de devoluciones y manejan mejor umbral de satisfacción de los clientes.

**Figura 3. Frecuencia de visitas de clientes por tipo de canal**

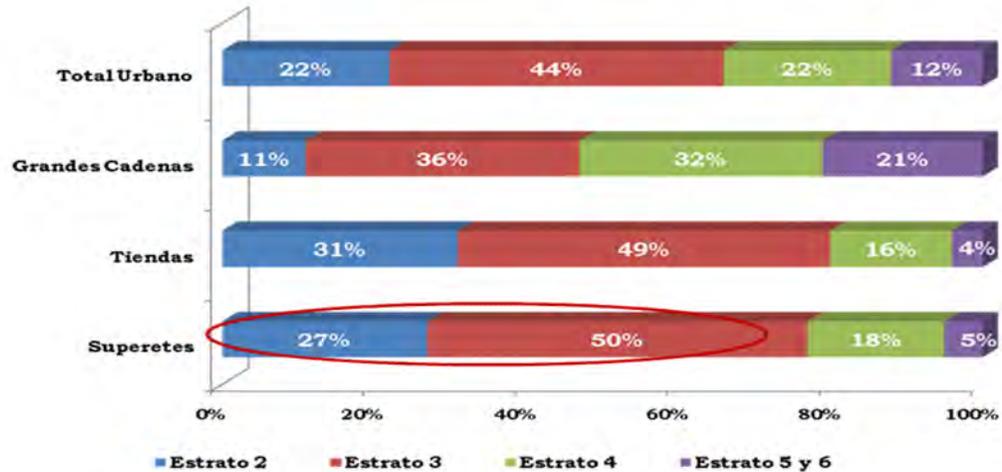


**Fuente:** Fenalco 2010, Estudio “La tienda de barrio: una racionalidad sugestiva”.

Según el estudio reciente realizado por Fenalco y Meiko es importante destacar que actualmente existen varios aspectos a favor del canal tradicional Tienda a

Tienda, el 42% de visitas se realizan en un rango de 1 a 15 días, comparativo con el canal moderno se puede detectar que la frecuencia de visitas de los clientes es más rápido al canal tienda a tienda, influenciado por la acceso más rápido de los productos, la disponibilidad en unidades más pequeñas y la cercanía a la residencia.

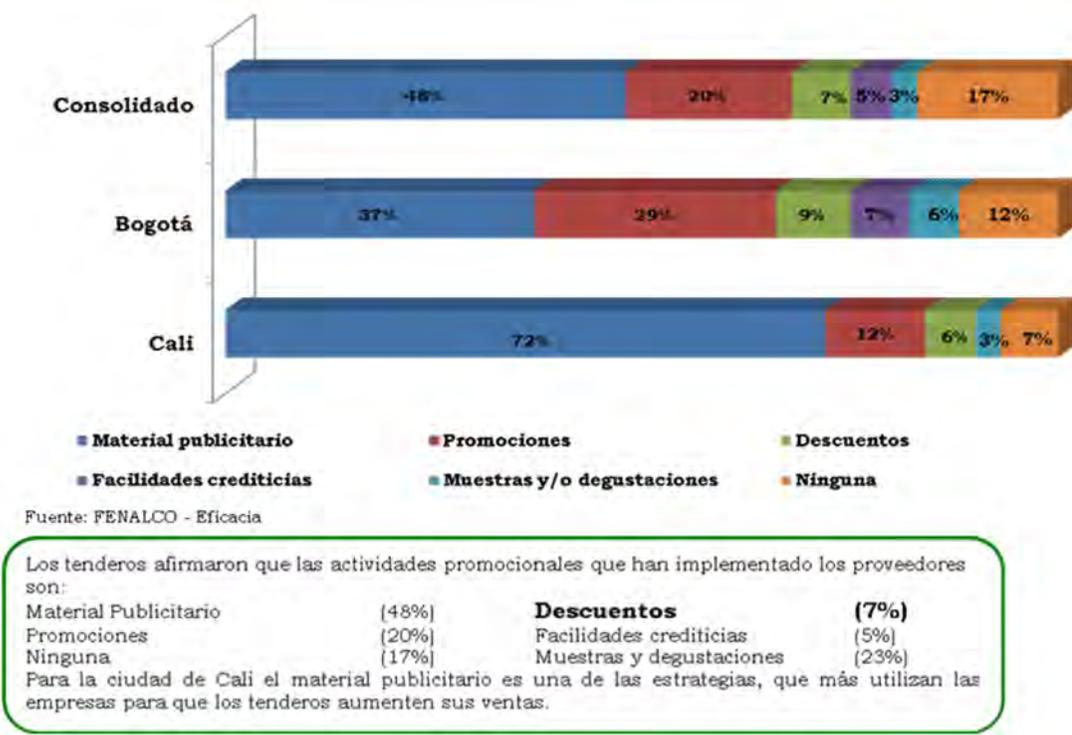
**Figura 4. Composición de las ventas por estrato**



**Fuente:** Fenalco 2010, Estudio "La tienda de barrio: una racionalidad sugestiva".

Teniendo en cuenta el estrato, en la actualidad el canal tienda a tienda está compuesta por estratos dos y tres los cuales representan el 80% de la participación en las ventas de las mismas, comparando con las grandes cadenas el estrato 5 y 6 tiene mayor participación por el nivel de ingresos económicos.

**Figura 5. Apoyo de proveedores para que el tendero venda mas**



**Fuente:** Fenalco 2010, Estudio “La tienda de barrio: una racionalidad sugestiva”.

El consumidor en época de crisis solo compra aquello que verdaderamente necesita. En 2009 el público se volcó a productos con contenido extra y a combos relacionados.

En una época de crisis los consumidores disminuyen sus compras por impulso: + POP. En la actualidad el material publicitario es usual que grandes proveedores pinten las fachadas de las tiendas con su marca realizando alianzas con las tiendas y volviéndolos impulsores directos del producto.

**Sistemas verticales de mercadeo:** El reconocimiento cada vez mayor de la importancia de las ventas a través y no sólo del distribuidor ha llevado a muchas empresas a desarrollar canales altamente coordinados. Generalmente, la expresión sistema vertical de mercadeo se utiliza para describir tipos de canales en los cuales las acciones del distribuidor están altamente coordinadas con la estrategia de mercadeo del fabricante, debido a que se ha establecido una relación fuerte, continua y formal. Estos sistemas pueden ser de dos tipos: corporativo y contractual.

Los sistemas corporativos son canales en los cuales se ha logrado algún grado de integración vertical. Es decir, si un minorista le pertenece a un proveedor (o

viceversa), entonces existe un sistema corporativo. En la actualidad, muchas compañías petroleras, de llantas y de ropa poseen sus propios puntos de venta al detal. Aunque el costo de poseer puntos de distribución puede ser grande, por lo general a los representantes de ventas se les asegura que estos sitios apoyarán totalmente la estrategia de mercadeo.

Los sistemas contractuales incluyen programas de franquicia y asociaciones voluntarias en las cuales se suscriben legalmente contratos que establecen las tareas que ejecutará cada parte. Específicamente los programas de franquicia son acuerdos contractuales entre un fabricante y un distribuidor a mayorista o minorista, que especifican la asistencia que los proveedores proporcionarán, al igual que las obligaciones de los distribuidores. En años recientes, este tipo de programas se ha impuesto en negocios al detal como ventas de automóviles, restaurantes de comidas rápidas, servicios y suministros para automóviles y en algunos negocios mayoristas (incluyendo el embotellamiento de bebidas gaseosas). Estas líneas de comercio son similares en varios aspectos: los distribuidores se basan en primera instancia en un proveedor, se requiere una amplia inversión de capital del distribuidor y es importante mantener estándares de calidad en el servicio. Debido a estas características, los poseedores de franquicias y los otorgantes tienen una alta dependencia entre sí.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

La distribución comercial abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos.

La actividad comercial es ciertamente antigua en la historia de la humanidad ya que su aparición en tiempos remotos cuando el hombre agrupado en tribus superó el modelo de autoproducción y autoconsumo y comenzó a realizar intercambios de bienes con otras tribus próximas. En una primera etapa las transacciones fueron directas pero a medida que se fue extendiendo la práctica surgen los especialistas que se dedican propiamente a la actividad comercial, a la compra venta, acercando las mercancías de los lugares de producción a los de consumo. Una referencia destaca en este sentido fueron los comerciantes fenicios y griegos en el entorno mediterráneo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> VASQUEZ CASIELLES, Rodolfo; TRESPALACIOS GUTIERREZ, Juan A. Estrategias de Distribución Comercial. Editorial Thomson. Páginas 5-10 Capítulo 1. Concepto, Estructura y composición de los canales de distribución.

Ya en épocas más cercanas la Revolución Industrial del siglo XIX trajo consigo un incremento espectacular de la actividad productiva y su especialización. Lo que incrementó considerablemente el comercio a escala nacional e internacional. El comercio y por extensión la distribución comercial facilita el desarrollo económico de la sociedad al permitir la conexión y el mayor equilibrio entre la oferta y demanda de las mercancías, contribuyendo con ello al uso eficiente de los recursos escasos. Un sistema comercial eficaz permite una mayor especialización productiva ampliando los mercados. Ya Adam Smith recogía en su obra sobre la riqueza de las naciones este fenómeno al condicionar el crecimiento de la especialización productiva al desarrollo del comercio.

El canal de distribución es el conducto, vía o cambio por el que transcurren los productos y servicios desde el productor o fabricante hasta el comprador final. Las actividades propias de los canales de distribución pueden ser asumidas directamente por el fabricante o a través de intermediarios comerciales de distintos niveles y categorías.

Cada canal comercial tiene que asumir una serie de actividades coordinadas que se agrupan en funciones materiales y comerciales. La capacidad de desarrollar eficaz y ordenadamente dichas funciones entre los miembros del proceso trae consigo efectos positivos, no solamente en materia de disponibilidad de los bienes sino también en el estímulo de la demanda al integrar labores de promoción y venta en la actividad comercializadora.

**La distribución comercial en la dirección empresarial:** Dentro de la dirección empresarial las decisiones en materia de distribución comercial se incluyen en el campo de la dirección de marketing. De hecho, se contempla como una de las políticas de marketing mix, instrumentos con que cuenta la empresa para conectar con los mercados y vender los bienes y servicios producidos. En este contexto la distribución comercial asume una serie de tareas de transformación, transporte, promoción y presentación en el punto de venta. “La gestión de la distribución es ciertamente complicada y difícil por cuanto absorbe importantes recursos y salvo en el caso del canal directo, obliga a contar con la colaboración entre agentes intermediarios externos, no siempre bajo control desde la dirección del fabricante”<sup>5</sup>.

**Teoría de análisis económico de los canales de distribución:** Este grupo de teorías engloba dos tipos de aportaciones. En primer lugar, las teorías centradas en el enfoque microeconómico estudian el canal de distribución según las empresas opten por asumir las funciones de distribución de forma interna o decidan dejarlas en manos de otras organizaciones, siendo el criterio adoptado

---

<sup>5</sup> Ibíd., p. 25.

para seleccionar entre ambas alternativas la búsqueda de eficiencia, tratando de minimizar los costos asociados al proceso de distribución comercial.

**Enfoque microeconómico para el análisis de los canales de distribución:** Su origen se fundamenta desde la teoría microeconómica clásica, la distribución comercial actúa como nexo entre la producción y el consumo. La búsqueda de la eficiencia del sistema establecido, a través de la minimización de costos es el objetivo fundamental del diseño del canal de distribución. Los modelos más difundidos dentro de las teorías del análisis microeconómicos son; modelo de delegación de funciones, modelo de creación de utilidad para el consumidor y modelo de aplazamiento-especulación.

**Tabla 1. Teorías del análisis económico de los canales de distribución**

MODELOS	OBJETIVOS	SUPUESTOS
Análisis Funcional	Minimizar los costos de producción	Funciones independientes Solo tiene en cuenta la utilidad del fabricante
Modelo de creación de utilidad para el consumidor	Análisis de costo para un nivel de servicio deseado por los consumidores finales	El nivel de servicio deseado por el consumidor depende de: volumen mínimo de pedido, plazo de entrega y retraso en el servicio, proximidad y amplitud y profundidad del surtido.
Modelo de Aplazamiento	Aplazamiento de funciones: diferenciación e inventarios. Evitar riesgos Especulación asumiendo funciones. Reducción de costos al controlar la diferenciación y nivel de inventarios.	No existe un canal de distribución óptimo Enfoque contingente Aplazamiento o especulación según los segmentos del mercado.

**Fuente:** Estrategias de Distribución Comercial. Editorial Thomson.

**Teoría de los métodos de transacción<sup>6</sup>:** Esta teoría sugiere que los miembros de los canales de distribución internalizarán aquellas actividades o funciones que se puedan realizar de forma más eficiente en la empresa, y confiarán en los mecanismos de mercado para aquellas otras donde la externalización implique una reducción de costos.

Si una empresa acude al mercado, para realizar actividades de distribución incurre en una serie de costos de transacción, que implican los costos de información, los costos de negociación y los costos de garantía.

Si el fabricante decide asumir las funciones de distribución internamente, no solo incurre en costos monetarios asociados al desarrollo en dichas funciones sino

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 43-47

también en otro tipo de costos más intangibles. Necesita coordinar funciones altamente interdependientes. Tiene que establecer un sistema de supervisión y control del esfuerzo realizado y de los resultados obtenidos. También se derivan costos de motivar a los participantes y evitar que estos persigan sus propios intereses y no los de la organización, aspecto trascendental cuando se ha delegado autoridad para llevar a cabo diferentes tareas.

La importancia entre los costos de transacción asociados a un intercambio está influida por dos supuestos sobre la conducta humana (racionalidad limitada y comportamiento oportunista) y diversos factores ambientales (incertidumbre y complejidad y número de agentes).

**Importancia del mercadeo:** El concepto de mercadeo ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado.

Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales.

Existen distintas interpretaciones respecto de la amplitud del contenido del mercadeo.

- a. Mercadeo como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas.
- b. Mercadeo como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados.
- c. Mercadeo como un sistema de conducción.

Este último concepto es el que está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma.

En términos generales, la evolución se basa en la manera de considerar la actividad de mercadeo.

**Mercadeo como distribución:** Esta forma se manifiesta en situaciones de mercados donde la demanda es superior a la oferta. Esta concepción se apoya en el área de "ventas" (más que mercadeo) y tiene como finalidad organizar la salida de los productos terminados

**Ventas:** Este enfoque pone el acento en el mercadeo operativo y comenzó su difusión en las economías de Occidente a partir de los años 50, cuando las empresas comprendieron que el problema principal no era fabricar más productos sino venderlos.

**Mercadeo activo:** Es cuando el mercadeo se preocupa por la satisfacción de las necesidades del cliente a través del producto o servicio y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega, su consumo y la satisfacción que el mismo produce, teniendo como objetivo la "repetición de la compra".

Con el surgimiento de nuevas formas de distribución, en particular mini mercados, hipermercados o shoppings, los mercados comienzan a expandirse geográficamente y aumentan las necesidades de comunicación, promoción, fuerza de ventas, publicidad, etc.

Las causas que originan esta última etapa donde comienza la aplicación de estrategias competitivas, es con la aparición y evolución de los siguientes factores:

- Aceleración del desarrollo tecnológico.
- Saturación de la oferta y de los mercados.
- Creciente globalización de los mercados.

Todos estos factores intensifican la competencia y debilitan posiciones tomadas anteriormente.

**Nuevo concepto del mercadeo:** El objetivo más importante del mercadeo es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo.

Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

Ya en 1.975 decía Peter Drucker: "hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica".

Philip Kotler dice que Mercadeo "es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio".

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto moderno del mercadeo se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados.

En consecuencia, el mercadeo debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién realmente quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

**Mercadeo estratégico y mercadeo operativo:** Es común que las empresas se ocupen solamente de los aspectos del Mercadeo Operativo (producto, precios, comunicación, distribución y ventas), subestimando la magnitud del análisis del Mercadeo Estratégico.

La función del mercadeo estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

**El Mercadeo Operativo:** Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

El diseño Organizacional es el proceso que se usa para construir, adaptar y readaptar constantemente la estructura de la organización, de modo que ésta puede alcanzar los objetivos establecidos. La estructura Organizacional representa el enlace de todas las entidades y las tareas de la empresa. En general, la estructura depende de dos aspectos:

- En lo externo depende de la estrategia que la organización haya definido para alcanzar sus objetivos globales
- En lo interno de la tecnología que emplee la organización.

“El diseño organizacional define la estructura de la Organización más adecuada para el ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el

tamaño de la organización”<sup>7</sup>. Es el proceso mediante el cual se escogen e instituyen las estructuras de la organización que pueden ordenar y articular los recursos, para cumplir su misión y sus objetivos globales.

El objetivo principal del diseño organizacional es colocar la estructura del servicio del ambiente, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización, la estructura de la misma debe ser diseñada de modo que se adapte a las múltiples circunstancias que envuelven una organización<sup>8</sup>.

Los objetivos son un concepto común en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro que se desea y que se pretende convertir en realidad. En la práctica los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar dentro de un plazo determinado. Así como la misión define la actividad central de la organización y la visión proporciona una imagen de lo ésta quiere ser, los objetivos establecen los resultados concretos que la organización desea alcanzar en un plazo específico.

El diseño de la organización depende de ciertas dimensiones que señalan el arreglo adecuado; formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control, especialización, y división de departamentos. Los grados de cada una de estas dimensiones que adopte la organización definirán la configuración de su diseño.

“Los desafíos del mundo globalizado y la velocidad implacable del cambio están llevándonos, indefectiblemente, a tener que ajustar las organizaciones como condición básica para supervivencia en el nuevo ambiente de los negocios”<sup>9</sup>. Las características de los nuevos negocios se caracterizan por:

- Cadenas de mando más cortas
- Menor unidad de mando
- Mayor amplitud de control
- Mayor empoderamiento
- Énfasis en los equipos de trabajo
- La organización como sistema de unidades de negocios independientes
- Infoestructura
- Disminución de los controles sobre las personas
- Enfoque en la actividad central y en lo esencial
- Consolidación de la economía del conocimiento

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. Editorial Thomson. p. 121.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, I. Administración de los Nuevos Tiempos. Campus, Rio de Janeiro, 1999. P. 440.

<sup>9</sup> GROTH, L. Future Organizational Design, John Wiley y Sons, Nueva York, 1999.

Lo anterior demuestra que cada organización se encuentra ante desafíos complejos (externos e internos) que debe tomar en cuenta cuando define el diseño de su organización.

“La formulación de estrategias surge como un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su ambiente, y la forma en que la organización se mueve de una posición dada o conjunto de relaciones ambientales en dirección a una posición deseada usando recursos de acuerdo con un plan”<sup>10</sup>:

- La misión de la organización
- La visión de la organización
- Los asociados de la organización
- El análisis externo: identificar las oportunidades y amenazas del ambiente
- Análisis interno: recursos, capacidades, competencias y ventajas competitivas, además de la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Adecuación y convergencia para construir la ventaja competitiva por medio de la estrategia
- Definición de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación del desempeño de la organización.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa. Así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de **PENSAR ESTRATÉGICA**, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una **CULTURA ESTRATÉGICA**.

Los pasos de la planeación constituyen un proceso racional para el logro de los objetivos y su seguimiento se puede realizar en cualquier planeación. Los pasos pueden ser más simples y de mayor aplicabilidad dependiendo del tipo de plan, pero generalmente los ocho pasos son de aplicación general.

---

<sup>10</sup> HILL, C.W. Jones, G.R, Strategic Managment: an integrated Approach, Houghton Mifflin, Nueva York, 1999.

## **Pasos básicos de la planeación<sup>11</sup>:**

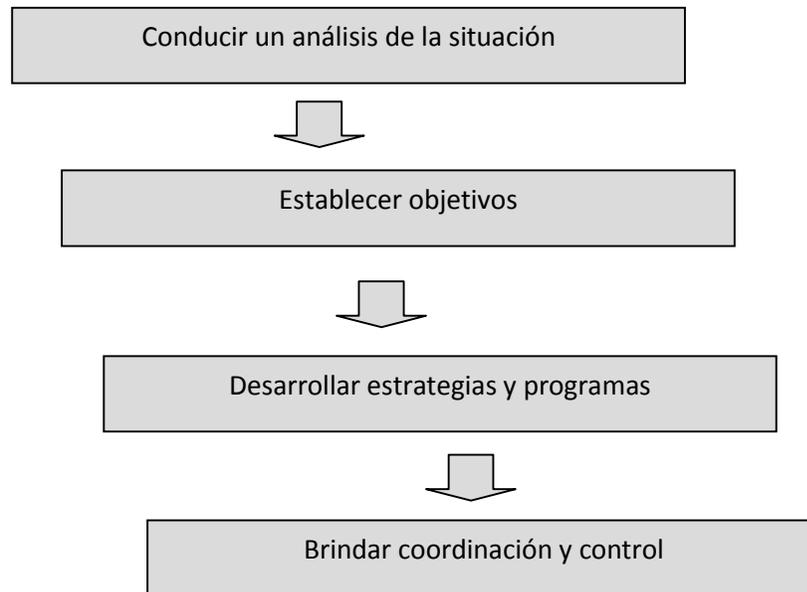
Aunque la planeación del mercadeo tiene lugar tanto a nivel corporativo como de gerencia media, en cada nivel se siguen cuatro pasos básicos (véase figura).

- Conducir un análisis de la situación. Antes de desarrollar cualquier plan de acción, los encargados de tomar las decisiones deben entender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización. En particular, se deben evaluar los problemas y las oportunidades que representan compradores, competidores, costos y cambios regulatorios. Adicionalmente, deben identificar las fortalezas y debilidades de la firma misma.
- Establecer objetivos. Con un análisis completo de la situación, quienes toman las decisiones deben entonces establecer los objetivos específicos. Objetivos que identifiquen el nivel de desempeño que la organización espera alcanzar en una fecha futura, de acuerdo con las realidades de los problemas y de las oportunidades del entorno, y de las fortalezas y debilidades particulares de la firma.
- Desarrollar estrategias y programas. Para lograr los objetivos establecidos, quienes toman las decisiones deben desarrollar estrategias (acciones a largo plazo para lograr los objetivos) y programas (acciones específicas a corto plazo para implementar las estrategias).
- Suministrar coordinación y control. A menudo, los planes que son muy completos incluyen múltiples estrategias y programas. Cada estrategia y cada programa puede estar bajo la responsabilidad de un gerente diferente. En consecuencia, se debe desarrollar algún mecanismo para garantizar que las estrategias y los programas se implementen de manera efectiva.

---

<sup>11</sup> GULTINAN P. Joseph, Gerencia de Mercadeo Estrategias y Programas. Sexta Edición. p. 17 Cap. 1 Orientación hacia el mercado.

**Figura 6. Pasos básicos de la planeación**



### **Programas de ventas y distribución<sup>12</sup>:**

**Visión general:** Los programas de ventas y distribución incluyen todas aquellas actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios mayoristas o minoristas. Principalmente, estas actividades se dirigen hacia tres funciones:

- Transmitir individualmente mensajes de ventas adaptados a cada cliente
- Prestar servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las características del producto, estado del pedido, o reclamos de los clientes
- Crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto/servicio para brindar conveniencia, confianza y respaldo.

Estas actividades son de capital importancia para ejecutar la estrategia de mercadeo cuando los compradores o distribuidores tengan necesidades y deseos muy complejos y variados. En tales circunstancias, la interacción personal es vital

---

<sup>12</sup> GUILTINAN P. Joseph, Gerencia de Mercadeo Estrategias y Programas. Sexta Edición Cap. 1. Orientación hacia el mercado. p. 321-322.

para comprender y responder de manera apropiada a la situación o al problema de compra de cada cliente.

Aunque el rango de actividades relacionado con los programas de ventas y distribución parece bastante amplio, en realidad estas actividades son parte de la función de ventas de una organización típica. De hecho, cada vendedor usualmente dedica más tiempo a las muchas actividades de servicio al cliente que a la venta en sí misma. Adicionalmente, como se verá más adelante en este capítulo, los vendedores pueden encontrar que las necesidades logísticas de los clientes, asociadas con la frecuencia, el tamaño y la puntualidad en el despacho de los productos son tan importantes como la calidad del producto o el precio de lista al momento de hacer una venta.

En esencia, cada producto o servicio debe comunicarse y distribuirse al cliente a través del canal de mercadeo. Estas mismas actividades básicas tienen lugar si una empresa vende directamente a los compradores finales o a través de un amplio número de intermediarios. En las pequeñas empresas industriales, en particular, los mismos vendedores o los gerentes de ventas pueden tener la responsabilidad de las ventas directas a los compradores y del trabajo con los intermediarios en el canal de mercadeo.

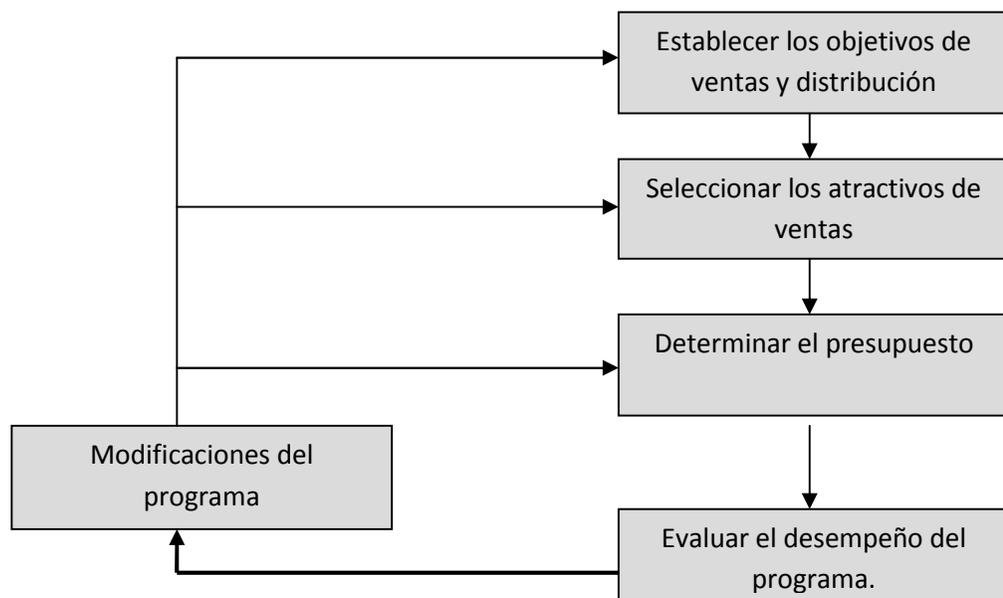
El surgimiento de los intermediarios de mercadeo resulta de los compradores o los vendedores que trabajan con otros para asesorarlos en la comunicación o distribución del producto para completar la transacción. La participación de otras partes más allá del comprador y el vendedor significa que el valor asociado con las transacciones que normalmente existen entre el comprador y el vendedor, ahora debe compartirse con estos intermediarios a cambio de los servicios que ellos suministran, o que debe crearse el valor adicional para estos servicios y compartirse entre los participantes al igual que con el comprador. Normalmente esto se logra a través del programa de precios que existe entre los participantes en el canal de mercadeo.

Debido a que los temas de la venta personal, el servicio al cliente, las relaciones en el canal de distribución y la política de distribución física están muy integrados, deben considerarse como parte de los programas de ventas y distribución completos. En algunas compañías, se asignan empleados de áreas como mercadeo, finanzas, distribución y operaciones, para trabajar con ventas y con compradores clave con el fin de facilitar la coordinación y la integración.

Además, un proveedor de servicio externo como una empresa de bodegajes o un transportador por vía férrea puede suministrar una parte integral de la estrategia y del programa de ventas y distribución. En este capítulo y en el siguiente, se estudiará el proceso de desarrollo y evaluación de estos programas, que requieren de cuatro etapas principales:

- Definir los objetivos de ventas y distribución, diseñados para desarrollar la estrategia de mercadeo de la empresa.
- Identificar los atractivos de ventas más apropiados para utilizar/os en el logro de los objetivos.
- Determinar y asignar los recursos financieros y humanos que se requieren para el programa
- Evaluar el desempeño del programa para ajustarlo cuando sea necesario.

**Figura 7. Etapas de proceso de desarrollo y evaluación**



**Estructura del canal de distribución**<sup>13</sup>: Un canal de distribución es un conjunto de participantes organizados que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir un producto de un vendedor para el comprador final. El sistema de distribución podría incluir participantes primarios del canal (mayoristas o minoristas que toman la propiedad y el riesgo) y participantes "especializados" del canal (empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas públicas, y comisionistas que *comercializan y mueven el producto*). Además, los miembros "facilitadores" del canal (bancos, firmas de comunicaciones, empresas de investigación de mercados, empresas minoristas de de merchandising, etc.) también podrían ser participantes del canal de distribución. La estructura del

<sup>13</sup> *Ibíd.*, 325-328.

canal está determinada por tres elementos: las tareas y actividades para desarrollar por los intermediarios, el tipo de distribuidor que se va a utilizar y la cantidad de cada tipo de distribuidores.

Las empresas utilizan a los participantes de los canales para realizar aquellas tareas de mercadeo que un vendedor no quiere o no puede ejecutar de una manera eficiente o efectiva. Las tareas más ampliamente ejecutadas incluyen mantener la disponibilidad hacia el despacho local o dejando el producto en sitios apropiados para el cliente, brindándole a éste servicios financieros o de mantenimiento y reparación, y los beneficios de la venta y la publicidad local del producto. Hay mayor probabilidad que estas tareas las realice uno o más participantes del canal y no el proveedor cuando:

- Hay un gran número de compradores, cada uno de los cuales compra en pequeñas cantidades de dinero, de manera que el costo de hacer llamadas personales de ventas a cada uno de ellos sería muy alto para el fabricante.
- Es importante contar con un conocimiento detallado de las condiciones del mercado local necesidades del comprador porque éstas varían muchísimo entre los clientes.
- Es importante contar con un servicio especial de emergencia
- Los competidores cuentan con un alto nivel de disponibilidad y, por consiguiente, es necesario ofrecer conveniencia o rapidez en el despacho para ser competitivo.
- Los compradores adquieren pequeños volúmenes de una amplia selección de productos relacionados, mientras que el fabricante sólo suministra una pequeña parte de esa selección y, por lo tanto puede satisfacer todo el rango de las necesidades del cliente

Los participantes buscan beneficiarse de la sinergia de trabajar juntos para brindarle al cliente eficiencia y lealtad.

En otras palabras, las tareas que deben ejecutarse dependerán de lo que se requiere para satisfacer competitivamente las necesidades del cliente y de la eficiencia económica relativa de ejecutar o delegar la tarea.

**Tipo de distribuidor a nivel de mayorista:** Un fabricante que considera el uso de distribuidores a nivel de mayoristas tiene variedad de opciones. Las principales diferencias entre las clases de mayoristas se hallan en el tipo y el número de funciones que ejecutan. Aunque todos los intermediarios a nivel de mayoristas cumplen una función de ventas, solamente los comercializadores mayoristas asumen el riesgo asociado con tomar la propiedad de los bienes a medida que se acercan al comprador final. No sorprende, entonces, que estos mayoristas

también reciban los mayores márgenes de las ventas que hacen -alrededor de un 25%, en comparación con 3 a 7% para la mayoría de los agentes y comisionistas que no toman el título de los bienes-o Esta distinción en las funciones entre los comercializadores mayoristas y los agentes o (comisionistas) esta es la razón del porqué los primeros forman parte de un sistema de venta para comerciantes, mientras que básicamente los agentes son simples sustitutos de la fuerza de ventas de un fabricante. Por consiguiente cuando los agentes llaman a otros intermediarios (como en el caso de los comisionistas de alimentos: ellos son parte de un sistema de ventas para comerciantes. Si llaman a los compradores finales, forman parte de un sistema de venta directa.

**Número de distribuidores:** Los canales pueden tener un patrón de distribución intensivo (en el cual existe una cantidad relativamente grande de distribuidores dentro de un área dada) o un patrón de distribución selectivo (en donde solamente hay unos cuantos distribuidores dentro de un área dada). En el extremo, puede designarse un distribuidor como el representante exclusivo para un área.

La distribución selectiva también tiene otras ventajas para el proveedor. Cuando una firma tiene pocos distribuidores, suelen ser más bajos los costos de venta, de despacho y de control del desempeño de la distribución. Estas ventajas existen debido a que se necesita menos personal de ventas y porque es menor el número de puntos de despacho que se requiere (normalmente con cargas cuyo tamaño sea más económico de transportar). Sin embargo, los sistemas de distribución exclusiva tradicional pueden ser inapropiados si cambian los patrones de compra del consumidor y las condiciones del mercado.

En marzo de 1992, Goodyear Tire and Rubber anunció sus planes para vender las llantas de marca Goodyear a través de Sears y de su propia red exclusiva de 2500 distribuidores independientes. La decisión de la empresa se basó en su estudio continuo de otras alternativas de distribución y el crecimiento de grandes superminoristas como Sears, Kmart, Wal-Mart, y otros. Desde el anuncio, cientos de distribuidores de Goodyear han adoptado marcas privadas, las cuales les ofrecen márgenes mayores y reducen su incentivo de vender las llantas Goodyear. De otro lado, según la importancia que tenga para el comprador la conveniencia de comprar (en especial para los bienes de consumo masivo con baja participación), se requerirá más distribución intensiva.

### 4.3 MARCO CONCEPTUAL

**Canal de distribución:** Se define como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

**Consumidor final:** Es la persona que consume el producto o servicio parcial o totalmente, se debe tener en cuenta que existe diferencia entre cliente y consumidor, por tanto el consumidor no siempre tiene la elección de compra.

**Cooperativas:** Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) tiene como concepto universal que: una cooperativa es una asociación autónoma de personas, agrupadas de forma voluntaria, para satisfacer necesidades comunes, económicas, sociales y culturales, a través de una empresa que posee en común y se gobierna de manera democrática. La Ley 79 de 1988 en Colombia define que una cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, con el objetivo de producir, distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios.

**Canal tienda a tienda: Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores):** Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario, COLACTEOS este tipo de canal de maneja con los preventistas contratados directamente por la empresa.

**Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):** Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

En éstos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos, La empresa COLACTEOS utiliza este tipo de canal para la distribución de leche a través de contratistas quienes reciben un porcentaje de comisión por las ventas y tienen acceso directo al tendero.

**Tendero:** Persona que tiene una tienda o trabaja en ella, particularmente si es de comestibles

**Plan operativo:** Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un **plan operativo** se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como **plan operativo anual**.

**Plan estratégico:** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

**Análisis situacional interno:** Identificación de habilidades competitivas (fortalezas) así como los factores de riesgo (Debilidades) para la empresa, sector o producto.

**Análisis situacional externo:** Identificación de factores que influyen directa o indirectamente la gestión del producto/ empresa de manera positiva o negativa.

**Tendero nariñense:** Persona que tiene una tienda en el departamento de Nariño, cuyo perfil cuenta con unas características definidas propias de la cultura, el estereotipo de tienda manejado, en este caso el tendero que cuente en su establecimiento con un sistema de refrigeración.

**Agente comercial / distribuidor:** Los agentes comerciales o de ventas, son independiente, manejan toda la línea de productos del fabricante, esto constituye un ahorro para el fabricante, quien no tiene que mantener una fuerza de ventas, el agente negocia los términos de precios, entrega y crédito y en ocasiones lleva a cabo otras funciones de mayorista, excepto la propiedad de los bienes.

**Superete:** Negocio perteneciente al canal tradicional, cuyo tamaño es un poco más grande que la normal tienda de barrio y que tiene acondicionamiento como un autoservicio supermercado pequeño ubicado en barrio.

## 5. MÉTODO Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño se denomina ***Análisis del Entorno Regional***.

El siguiente trabajo investigativo se desarrolla en la sub línea de investigación denominada *Proyectos de mercadeo regional*; dentro de la temática a investigar se encuentra clasificada en Planes Estratégicos de mercadeo en desarrollo del “*Plan regional de Distribución para el canal Tienda a Tienda en la Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda*”.

### 5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo cuantitativo, porque se examinan los datos suministrados por las fuentes de información de manera numérica, mediante la aplicación de herramientas de análisis estadístico, para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de los individuos presentes en el canal tradicional de distribución T.A.T, así mismo los investigadores recolectan datos obtenidos mediante el ciclo empírico, a través de la observación, la inducción, la deducción, la comprobación y la evaluación de fenómenos reales presentes en el objeto de estudio.

Según la finalidad, la presente investigación es aplicada, porque utiliza técnicas de muestreo en el proceso de investigación para obtener datos que proporcionen conclusiones fiables y validas, que puedan ser aplicadas en el entorno.

Teniendo en cuenta el análisis y alcance de los objetivos internos, el presente estudio es de tipo descriptivo, porque pretende conocer las características predominantes del canal tradicional de distribución de productos lácteos en el segmento que atiende COLACTEOS, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, personas y procesos que componen este eslabón, sin llegar a establecer relaciones de causalidad entre ellos, por tal razón, no amerita la formulación de hipótesis, así mismo no se manipulan las variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural, además se desarrolla en un momento y en un periodo de tiempo definido.

### 5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación seleccionado es el “Analítico”. Consiste en explicar el fenómeno, iniciando su estudio por las partes más específicas que lo identifican y a partir de estas llegar a la explicación total del problema planteado dentro del estudio.

El eje de este método es el de estudiar y examinar las partes por separado, para ver las relaciones entre las mismas que determinan, por un lado, la estructura del problema de investigación y por otro su dinámica, con lo cual se puede: explicar, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

### 5.4 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

**5.4.1 Población.** La población objeto de estudio está conformada por el número total de tiendas de barrio registradas en la base de datos DMS de la Cooperativa de Productos Lácteos, se calculan en 1.250 establecimientos, distribuidos en los municipios del departamento de Nariño.

**5.4.2 Procedimiento de muestreo.** El tipo de muestreo seleccionado para la presente investigación es el probabilístico, ya que este cumple con los requerimientos de confiabilidad y validez.

**5.4.3 Determinación del tamaño de la muestra.** Para efectos de la recolección de la información se identifican todas las tiendas de barrio atendidas por la Empresa en Nariño, de las cuales se toma una muestra que ha sido estimada a partir de datos estadísticos, existentes en Sistema de Información DMS.

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$$

Donde:

n= tamaño necesario de la muestra.

Z= margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, z=1.96)

e= error estimado del 5% (para este caso 0.05)

N= tamaño de la población (1.250 tiendas de barrio)

$$n = \frac{1.250 (1.96)^2(0.5) (0.5)}{(1.250-1)(0.05)^2+ (1.96)^2(0.5) (0.5)} \quad n = 294 \text{ encuestas}$$

Las encuestas serán distribuidas así:

<b>COBERTURA</b>	<b>N. ENCUESTAS</b>
Tumaco	11
La Unión	4
Sandona	9
La Florida	5
Genoy	2
El Tambo	5
Chachagui.	3
El Peñol,	5
Buesaco	4
Villamoreno	6
Taminango	3
El Tablon	3
San jose de Alban	2
San Bernardo	3
Belen	3
San Pablo	2
Pasto	164
Ipiales	30
Tuquerres	10
Guachucal	10
Pupiales	10
<b>TOTAL</b>	<b>294</b>

## 5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

**5.5.1 Tipo de información.** El tipo de información utilizada es de carácter cuantitativo, por lo cual, se identifican variables que pueden expresarse numéricamente. Para las variables cuantitativas, consideraremos dos tipos de gráficos: en función de las frecuencias absolutas o relativas y en función de las frecuencias acumuladas.

En la presente investigación se utilizan las variables cuantitativas para sistematizar mediante gráficas estadísticas, las características demográficas, socioeconómicas, funcionales y empresariales de la tienda de barrio tradicional.

**5.5.2 Fuentes de información.** Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizarán tanto fuentes de información primarias, es decir, aquellas directamente recopiladas por el grupo investigador, como también fuentes de información secundarias, las cuales son textos basados en fuentes primarias, elegidos y procesados por otros investigadores, e implican: Generalización, análisis, síntesis, interpretación y/o evaluación, que se utilizarán especialmente en la parte estructural de la investigación.

Las principales técnicas primarias que se utilizarán son:

**La observación:** para efecto de la presente investigación, el objeto a estudiar es la tienda de barrio tradicional como unidad económica, de esta manera el investigador captara las características funcionales de la tienda que son sensibles de ser estudiadas mediante la utilización de los sentidos, como son: ubicación espacial, distribución, publicidad y servicio al cliente entre otras, para luego organizar la información de manera racional. Y tomar nota de lo percibido, el ejercicio se hará en el trabajo de campo de manera simultánea a la aplicación de encuestas a los tenderos de la ciudad.

**La encuesta:** se realizara un formato de preguntas dirigidas a 294 tenderos de la ciudad, con el fin de conocer las características del tendero presentes en el canal atendido por la empresa.

**La entrevista:** Se hará necesaria la realización de entrevistas semiestructuradas o entrevistas a profundidad al Subgerente comercial de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, al personal de ventas y a los contratistas de la empresa.

Por otra parte, las técnicas secundarias a utilizar son:

*Libros, revistas científicas, boletines informativos, artículos de Internet y periódicos:* se leerá, comprenderá, sintetizará y evaluará toda la información posible referente al tema de investigación (indicadores de marketing, posicionamiento en el mercado, nivel de ventas, comportamiento del consumidor).

Para ello serán necesarias las visitas a las bibliotecas Universitarias, Cámara de Comercio, FENALCO, y a las aulas de informática, con el fin de seleccionar información útil para el desarrollo de la investigación.

***Estadísticas:*** proporcionadas por entidades como el Departamento Nacional de Estadística (DANE), Anuario Estadístico Cámara de Comercio, FENALCO, entre otros, para conocer aspectos demográficos y socioeconómicos del sector tendero, trabajos de grado sobre las tiendas.

## 6. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL, NACIONAL Y REGIONAL

### 6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

**Comportamiento del Sector Lácteo en Colombia<sup>14</sup>:** La Región Atlántica (conformada por los departamentos de Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, La Guajira, Sucre y Bolívar) genera 40% de la producción total de leche en Colombia.

Le sigue en importancia la Región Central (Cundinamarca, Boyacá, Meta, Santander y Norte de Santander) con 34% de la producción y la Región Occidental (departamentos de Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda) con 17%. Los departamentos de la Región Pacífica-Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo- contribuyen con 9% de la producción de leche del país.

El hato ganadero colombiano está conformado por 25 millones de cabezas de los cuales 8,8 millones hacen parte de sistemas de producción de doble propósito y 832 mil cabezas se destinan específicamente a la producción de leche. Esto indica que la mayor producción de leche proviene de razas bovinas de doble propósito, entre las cuales se destacan pardo suizo, normando y cebú, que concentran el 95% del total del hato ganadero del país.

La producción de leche ascendió en 2004 a seis mil millones de litros (20 a 23 millones de litros diarios) representando el 11,85% de la producción agropecuaria. Entre 1994 y 2004 la producción de leche cruda presentó un crecimiento promedio de 3,7%, lo que ha permitido alcanzar un nivel de autoabastecimiento del 98,5%.

El componente agroindustrial de la cadena contribuye con el 3,05% de la producción industrial y participa con el 2,2% del empleo total de la industria. Aproximadamente, el 88% de la producción de leche cruda del país es absorbida por la industria de productos lácteos.

El porcentaje restante se dedica al sostenimiento de novillos en sistemas de doble propósito y a la venta en zonas rurales por el sistema de cantinas.

En 2004 la producción de la industria láctea<sup>15</sup> ascendió a 2,9 billones de pesos con un crecimiento respecto al año anterior cercano al 18%. La leche pasteurizada fue

---

<sup>14</sup> AGENDA INTERNA PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD NARIÑO, Apuesta Productiva Agroindustria, p. 24.

<sup>15</sup> Apuesta Exportadora Agropecuaria. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, pg. 63-67; 2006.

el renglón que más contribuyó a la producción con el 43,6% del valor de venta en fábrica total, seguido por la leche en polvo, que presentó una participación del 23,7%, y de las leches ácidas y fermentadas, con una participación del 12%.

En este mismo año se emplearon 12.789 personas en los eslabones industriales de la cadena, frente a 12.948 empleados en 2003.

Para ser competitivos en el mercado lácteo es necesario disminuir la brecha entre la investigación y la innovación tecnológica, y mejorar las condiciones sanitarias de la producción y la inocuidad de la leche. El mayor potencial para agregar valor se encuentra en los derivados lácteos, como la leche en polvo y condensada, la crema, los quesos y el yogur.

En el ejercicio de priorización realizado para la Agenda Interna de Nariño, la cadena láctea ocupó el primer lugar entre las Apuestas Productivas del departamento. Se tuvo en cuenta el potencial de crecimiento del consumo per cápita de productos lácteos, tanto en el mercado nacional como en el internacional, así como el trabajo que se ha venido realizando en el departamento para fortalecer la asociatividad entre los pequeños y medianos productores pertenecientes a esta cadena.

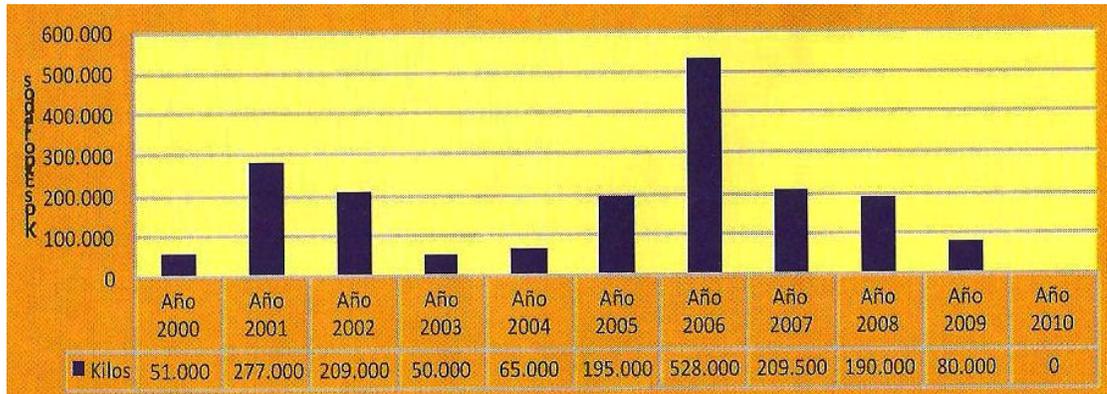
**6.1.1 Ámbito Internacional:** En lo que respecta al desarrollo de las actividades tanto como comerciales como normativas es importante aclarar que los sectores de mayor importancia internacionalmente se desarrollan en Estados Unidos y Europa, actualmente el sector de los productos lácteos en términos generales pretende incursionar en mercados internacionales, (Venezuela, Perú, México), sin embargo los términos de negociación internacional se convierten en un obstáculo permanente, principalmente por los costos de operación, el precio no competitivo, los aranceles, salvaguardias entre otros. Actualmente, es importante destacar el esfuerzo que hace nuestro país para acceder a dichos mercados, partiendo de la aplicación de las medidas fitosanitarias y zoonosanitarias.

Para los productos lácteos que requieren refrigeración, la posibilidad de exportación es baja, actualmente la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño cumple con las normas técnicas requeridas tales como etiquetado, envase, información nutricional y las menciones especiales.

La Cooperativa actualmente recibió la certificación que le permite realizar exportaciones de los productos a México como uno de los requisitos que actualmente solicita ese país, el organismo es SAGARPA “Secretaría de Agricultura y ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación”.

COLACTEOS realizó exportaciones a Venezuela hasta el primer semestre de 2009 así:

**Grafica 1. Comportamiento exportaciones COLACTEOS hacia Venezuela**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Estadísticas Exportaciones Subgerencia Comercial.

En cuanto al tema de las exportaciones, el año 2010 presentó un indicador negativo dado a la situación del pago de las exportaciones hechas en el año 2009 y la restricción dada por el gobierno venezolano. Por parte de la empresa se han adelantado gestiones y acercamientos comerciales con México, Centro América, Ecuador y Chile donde la mayor limitante ha sido el precio y los aranceles que se tienen para los productos lácteos, además de la oferta de otros países de productos con mejor condición de precio dada por la adición de grasa butírica lo cual por norma sanitaria del INVIMA en Colombia está prohibido.

**6.1.2 Ambito 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 el país muestra tres categorías perfectamente definidas: Industria procesadora grande, mediana e Industria artesanal (familiar).

Después de la carne, la leche es el principal producto extraído del ganado bovino. La cadena de la leche comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos.

La ganadería de leche en Colombia se desarrolla en 22 departamentos ubicados en las costas Atlántica y Pacífica y las regiones Occidental y Central del país. Se destacan algunas cuencas lecheras en el Altiplano Norte de Antioquia, el Cordón de Ubaté, la Sabana de Bogotá y el departamento de Nariño.

Por su parte, COLACTEOS se ubica dentro del primer segmento, es decir, como una Industria Procesadora Grande, por su avanzada tecnología, su estabilidad económica y su proyección internacional.

La empresa 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 9001 versión 2008 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.

COLACTEOS ha ocupado el tercer lugar dentro de las Cien Cooperativas más grandes del país, según publicación de la revista Colombia Cooperativa. Ha sido miembro a través de su Gerente de Instituciones Gremiales como ANALAC, Comisión Nacional de Aftosa, Ancolac, Corpoica, Banco de la República de la Regional Sur Occidental, SAGAN.

- **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.

InduhUILA S.A.: Industria lechera del Huila.

Nestlé: Información sobre la empresa a nivel nacional e internacional, línea de productos, nutrición y recetas.

**6.1.3 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).

En el departamento de Nariño existe 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, asociaciones, ASOLECHE, ANALAC, 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.

## **6.2 ANÁLISIS 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.

COLACTEOS Ltda. 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.



**Objetivos Generales de la empresa:** Brindar estabilidad económica al asociado en la actividad fundamental a la cual va dirigida la Cooperativa, fomentando el espíritu asociativo y el desarrollo del Gremio Ganadero de Nariño.

Organizar actividades económicas que generen rentabilidad a la Cooperativa y permitan brindar al asociado una mejor prestación de Servicios en forma de empresa.

Establecer dentro de los mecanismos asociativos y sin perjuicio de su actividad fundamental en el aspecto económico, otros servicios de carácter social manteniendo los servicios de educación asociativa y asistencia técnica de beneficio colectivo para sus Asociados.

**Objetivos Comerciales:**

- Realizar alianzas estratégicas, que nos permitan mayor crecimiento.
- Penetrar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.
- Lograr permanecer en el mercado, teniendo en cuenta la difícil situación económica del país.
- Lograr al finalizar el año 2014 posicionamiento y crecimiento en el canal tienda a tienda.

**Objetivos Operativos:**

- Mejoramiento en los procesos productivos, a fin de bajar los costos de producción y ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.
- Implantación del programa de administración por objetivos en el área técnica, a fin de tener un estímulo por los procesos de mejoramiento.
- Lograr mayor captación de leche de calidad para cumplir con las necesidades de proceso de acuerdo al comportamiento del mercado.

**Objetivos Financieros:**

- Garantizar una liquidez permanente de la cooperativa, a través de un proceso de mejoramiento en la rotación de la cartera, lo cual nos permitirá disminución en los gastos financieros y mayores beneficios bancarios.
- Generar rentabilidad, que garantice crecimiento y estabilidad de la actividad económica.

**Cultura Organizacional:** Tomado del diagnóstico de la gestión organizacional de COLACTEOS, realizado por la corporación Calidad de Febrero del año 2000.

El liderazgo ejercido desde la Gerencia General y repercutiendo en algunas de las subgerencias es una gran oportunidad para definir formal y explícitamente un perfil de liderazgo, cuyo ejercicio permita involucrar a todos los miembros de la organización en el estilo de trabajo que se requiere, el compromiso, la calidad y el logro de sus resultados propuestos.

La orientación al trabajo en equipo, inicia en el grupo de Gerencia, es un buen ejemplo que debe consolidarse, junto con las prácticas de gerencia de puertas abiertas y presencia gerencial en las diferentes áreas, para propiciar el adecuado fortalecimiento de los equipos de trabajo.

**Valores:** Todas las organizaciones disponen de una cultura empresarial que incluye valores, creencias, tradiciones, o patrones que los caracteriza. Así COLACTEOS como entidad cooperativa, está regida por un espíritu de solidaridad, igualdad, ayuda mutua, participación e interés por el bien comunitario.

Valores que se tratan de imprimir a sus Asociados y funcionarios a través de los diferentes cursos de Capacitación Cooperativa.

### **Principios:**

**Los proveedores:** Cada uno de nuestros proveedores es un aliado en el cumplimiento de nuestra actividad de producción y comercialización. debemos brindarles un trato justo, respetuoso y amigable.

**El cliente:** Nuestra razón de ser es el cliente.

- **Cliente Interno:** Asociados y funcionarios.
- **Cliente Externo:** Nuestros consumidores. Debemos ofrecerle excelente calidad en productos y servicios para brindarles un alto grado de satisfacción.

**El talento humano:** son el núcleo vital de nuestra cooperativa. Estamos comprometidos a fortalecer su desarrollo personal, profesional, económico, cultural y familiar.

**La competencia:** Nuestros competidores se constituyen en un estímulo para cada día ser mejores. Nuestro principio en este sentido: Competencia Leal.

**Los asociados:** somos responsables de ser eficientes para lograr una rentabilidad que garantice excedentes para el fortalecimiento de la Cooperativa y por tanto el desarrollo de sus asociados.

**El país:** actuamos con altos valores éticos con las entidades con la que tenemos contactos de diversa índole, pensando siempre en un mejor desarrollo social y económico de nuestra región y de nuestro país Colombia.

**Misión:** Somos una organización cooperativa con alta vocación social que contribuye al desarrollo de sus cooperados y del gremio ganadero de Nariño, nuestros servicios y productos cumplen con estándares de calidad, buscando generar valor para asociados, clientes, empleados, proveedores y el mercado en general; orientado nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

**Visión:** En el año 2014, consolidaremos en el mercado las líneas de nuevos productos, fortaleciendo la imagen corporativa de las marcas COLACTEOS y TAPIOKA a través del crecimiento racional y escalonado del canal tienda a tienda a tienda, incrementando la participación en el mercado con crecimientos superiores a los de la industria láctea nacional y generando mayor grado de satisfacción en los clientes y asociados.

**Política de calidad:** La Política de Calidad de COLACTEOS está encaminada a mantener los estándares del sistema de gestión integral de la Cooperativa, para satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes, asociados, empleados, proveedores y mercado en general; a través de procesos de mejoramiento continuo hacia una empresa con solidez financiera, talento humano capacitado y un sistema de gestión en control y seguridad, que le brinde sostenibilidad y posicionamiento a nivel Nacional con las siguientes acciones:

- Productividad en nuestro trabajo y optimización de los recursos materiales.
- Firme compromiso con los clientes.
- Personal familiarizado con los procedimientos de calidad.
- Desarrollo integral de las personas como labor cooperativa y responsabilidad social.

### **Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, Enfoque basado en procesos.**

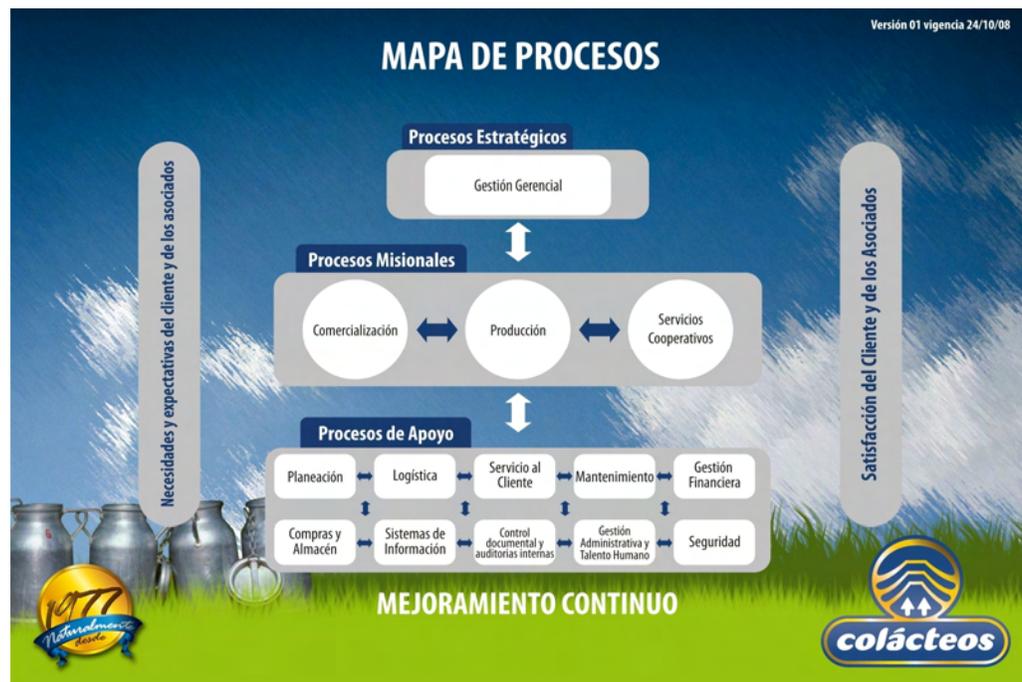
COLACTEOS Ltda. Tiene su Sistema de Gestión de Calidad cimentado en un enfoque basado en procesos cuyo propósito es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos. Por esta razón es necesario Incorporar un Sistema de Gestión Gerencial que ayude a cumplir con beneficios tales como:

Integrar y alinear los procesos para permití el logro de los resultados planificados.  
Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.

Proporcionar confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización. Transparencia de las operaciones dentro de la organización. Reducir costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos. Mejores resultados, coherentes y predecibles. Proporcionar oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.

Estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades. El Sistema de Gestión Gerencial escogido para ser incorporado en el Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. COLACTEOS es el BALANCED SCORECARD BSC o CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).

**Figura 8. Mapa de Procesos COLACTEOS Ltda.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Manual de Calidad.

La cooperativa se encuentra organizada en procesos de la siguiente forma:

**Procesos estratégicos:** Gestión Gerencial

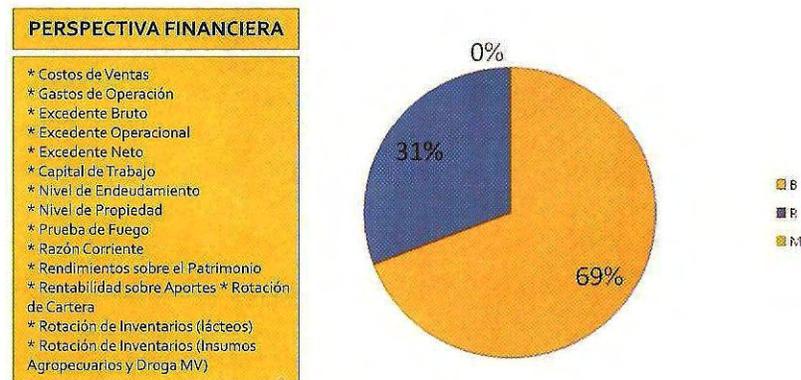
**Procesos misionales:** Comercialización, Producción y Servicios Cooperativos.

**Procesos de apoyo:** Planeación, Logística, Servicio al Cliente, Mantenimiento, Gestión Financiera, Compras y Almacén, Sistemas de

Información, Control Documental y Auditorías Internas, Gestión Administrativa y Talento Humano, Seguridad.

El sistema de gestión integrado implementado en Colacteos Ltda. Se ha convertido en una herramienta esencial para establecer el camino hacia la mejora continua.

## Grafica 2. Indicadores de gestión de primer nivel

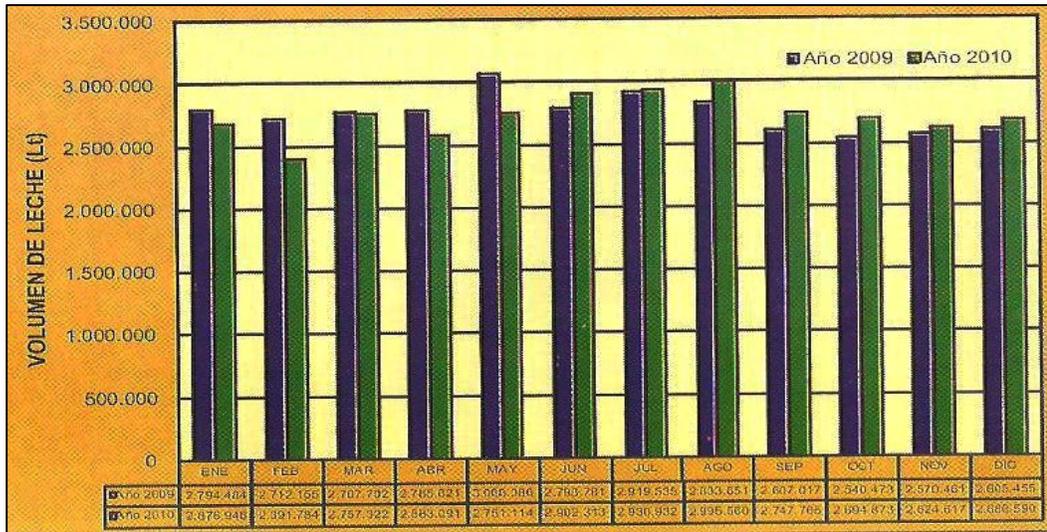


**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Indicadores Sistema de Gestión Integrado, departamento de Planeación.

Teniendo en cuenta el comportamiento de los indicadores de gestión de primer nivel en cada uno de los procesos organizados en las anteriores perspectivas el comportamiento en la Cooperativa es el siguiente:

**Proceso de Producción – Área Técnica.** El proceso productivo en COLACTEOS abarca desde la recepción de la materia prima procedente de productores asociados, no asociados, compras a terceros y procesos de transformación. De esta forma, la captación de leche en las diferentes plantas de producción presentó el siguiente comportamiento:

**Grafica 4. Captación de leche**



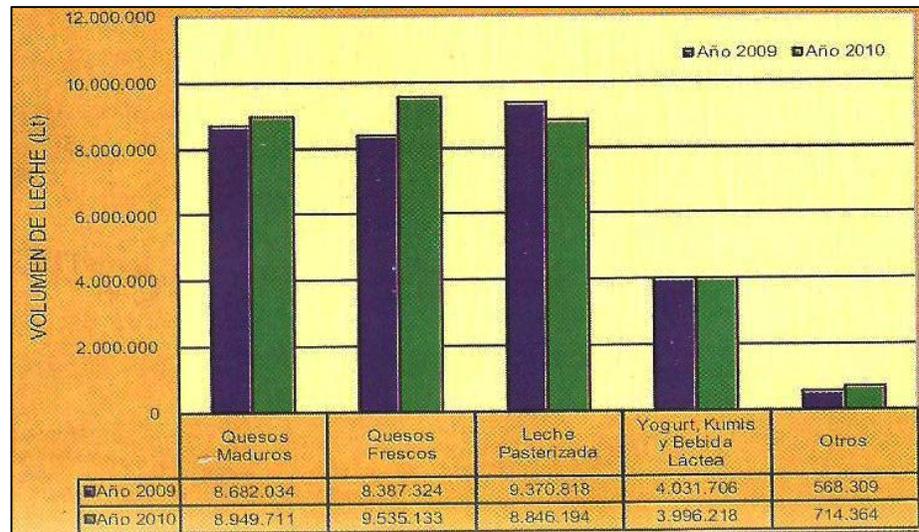
Fuente: informe Asamblea 2010, Subgerencia Técnica Pág. 44

Para el año 2010 existe una disminución de 255.814 litros de leche con respecto al año 2.009, equivalente a un porcentaje de variación de -0.78%, generada en la reducción de compras a terceros y procesos de reconversión.

Los usos en producción, se organizan en cinco grandes grupos:

- Quesos maduros: sandwichero, holandés gouda-comino, gratinar y parmesano
- Quesos frescos: cuajada, campesino, molido "casero", costeño, doble crema, mozzarella, requesón, queso crema para untar, papialpa y cuajada campesina.
- Leche pasteurizada, leche deslactosada y leche semidescremada.
- Yogurt-Kumis-Bebida láctea
- Otros: arequipe, avena, mantequilla, crema de leche, estandarización de leche y ensayos de nuevos productos.

**Grafica 5. Usos de leche en producción**



Al comparar los usos de producción con respecto al año anterior, se puede observar que los quesos maduros aumenta en 267.677 litros de leche (3.08%), reflejado en las líneas de queso holandés natural (11%), parmesano (71.8%) y sandwichero (21.5%).

Quesos frescos incrementan su producción en 1.147.809 litros (13.69%) especialmente en las líneas de papialpa (93%), requesón (39%), mozzarella (21%), molido (19%), queso crema para untar (19%), campesino (4%) y surgimiento de la nueva línea cuajada campesina. Leche pasterizada baja su producción en -524.624 litros (-5.60%), sin embargo leche deslactosada incrementa (28%). Los fermentados bajan en -35.488 litros (-0.88%) en las líneas de yogurt (-1%) y bebida láctea (-46%). El grupo de otros, incrementa en 146.055 litros (25.70%), fundamentalmente en arequipe (23%) y mantequilla (12%).<sup>16</sup>

Dentro de los proyectos desarrollados en el año 2010.

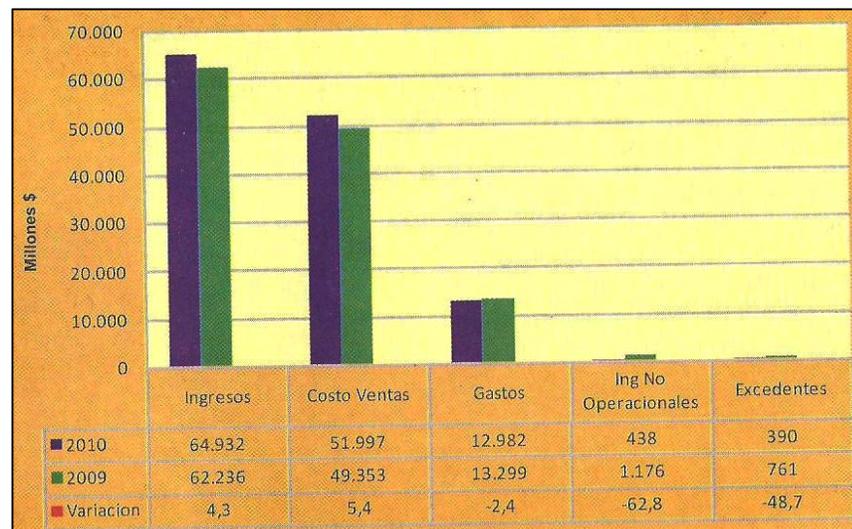
- Renovación de conceptos sanitarios por parte del INVIMA a plantas procesadores de Aranda, Guachucal y Pupiales.
- Desarrollo e industrialización de refrescos de agua sabor a mango y mora.
- Extensión del proceso de bebida láctea en nuevos sabores fresa, mora y melocotón en presentación comercial vaso x 150g. Adaptabilidad del proceso de planta Pupiales a Aranda.

<sup>16</sup> Asamblea 2010, Cooperativa de Productos lácteos, Informe Subgerencia Técnica pag 45-60

- Producción de yogurt entero con fruta sabor a frutos rojos y cuajada campesina.
- Lanzamiento del producto leche de cabra y queso del Aprisco.
- Cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por el proceso productivo en Planta Pupiales para la re certificación en ISO 9001:2008 por ente certificador Bureau Veritas.
- Éxito, Carulla y Carrefour efectúan auditorias a planta Pupiales con resultados satisfactorios.
- Direccionamiento de pasantías en control de peso neto en productos pre empacados y desarrollo de documentación de programas pre-requisito para el proceso BPM y HACCP.
- Desarrollo de pruebas para dulce cortado, cuajada y queso fundido en planta Cali.

### Proceso Gestión Financiera – Área Financiera:

**Grafica 6. Estados financieros COLACTEOS Ltda año 2010.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Estado de Resultados comparativo 2009-2010, Subgerencia Financiera.

- **Ingresos**

Los ingresos operacionales del año 2010 con relación al año 2009<sup>17</sup>, tuvieron un incremento del 4%, pasando de \$62.236 millones a \$64.932 millones, logrando unas ventas netas de \$64.932 millones, de las cuales \$55.469 millones corresponden a ventas en lácteos y \$9.463 millones a ventas en insumos agropecuarios y droga veterinaria.

- **Costos de ventas**

El costo con relación a las ventas si bien tuvo un aumento del 0.9% pasando de 4.5% en el 2009 a 5.4% en el 2010, hay que tener en cuenta que no hubo incremento en precios de nuestros productos; contrario a los insumos, mano de obra, transporte, servicios y etc., los cuales si tuvieron incremento en un promedio superior al 4%.

- **Gastos**

Tuvieron una disminución del 2.4%, \$317 millones menos que los gastos presentados en el año 2009, resaltando que con relación a lo presupuestado hubo una disminución de \$1.725 millones.

- **Ingresos no operacionales**

Estos ingresos tuvieron una disminución del 62.8%, \$738 millones básicamente, debido a que en el 2009 se recibieron recursos por fomento a las exportaciones \$490 millones e incentivo al almacenamiento de leche por \$209 millones.

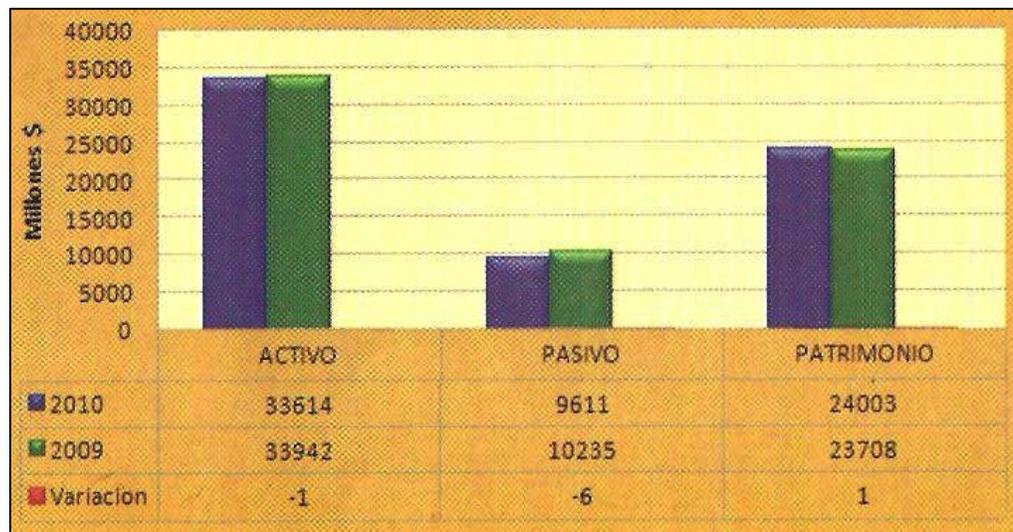
- **Excedentes**

Como resultado del ejercicio se obtiene un excedente neto de \$390 millones, inferior en un 48.7% al excedente presentado en el año 2009.

---

<sup>17</sup> Asamblea 2010, Cooperativa de Productos lácteos, Subgerencia Financiera pag xxxx.

**Grafica 7. Balance General COLACTEOS Ltda Comparativo Año 2009- 2010.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Balance General Comparativo 2009-2010, Subgerencia Financiera.

### **Activo total<sup>18</sup>**

Los activos tuvieron un decrecimiento del 1%, \$328 millones, representados en una disminución de los inventarios por \$708 millones, básicamente en productos lácteos por \$732 millones.

#### **▪ Pasivo**

Los pasivos a 31 de diciembre de 2010 disminuyeron en un 6%, \$624 millones debido a la cancelación de obligaciones financieras por valor de \$642 millones y la cancelación total del pasivo laboral del régimen anterior, por valor de \$419 millones incluidos los intereses.

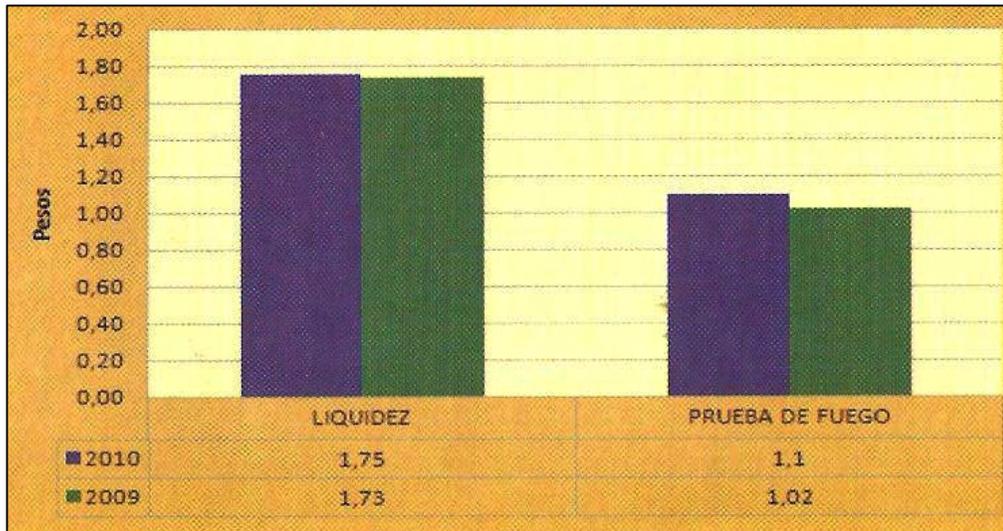
#### **▪ Patrimonio**

El patrimonio se incrementa en un 1%, \$295 millones, principalmente debido al abono del retorno cooperativo en cabeza de cada asociado por valor de \$325 millones.

---

<sup>18</sup> Ibid, pag 23, 24.

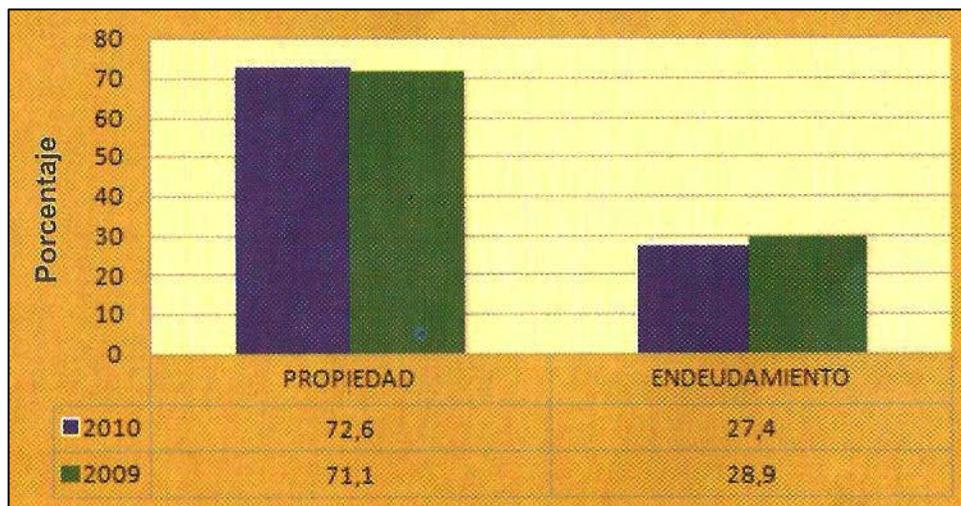
**Grafica 8. Liquidez COLACTEOS Ltda Comparativo 2009-2010.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Índice de Liquidez comparativo 2009-2010, Subgerencia Financiera.

Estos índices presentan una mejoría con relación a los presentados en el año 2009, estos indicadores muestran que la Cooperativa dispone de \$1.75 por cada peso que debe a corto plazo y sin tener en cuenta sus inventarios cuenta con \$1.1, esto les permite cubrir las deudas corrientes en forma inmediata.

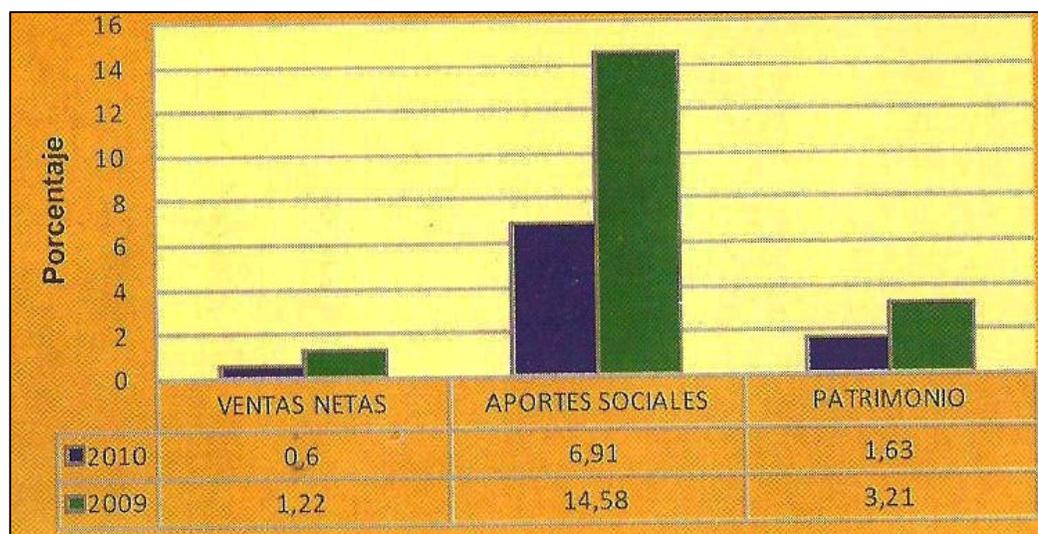
**Grafica 9. Nivel de Endeudamiento de COLACTEOS Ltda. 2010.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Nivel de Endeudamiento 2009-2010, Subgerencia Financiera.

El nivel de endeudamiento de la Cooperativa en el año 2010 mejoro en un 1.5%, pasando de 28.9% en el 2009 a 27.4% en el 2010, permitiéndonos tomar decisiones de financiamiento para futuras inversiones, así como el nivel de propiedad de sus asociados también se incrementó a 72.6%.

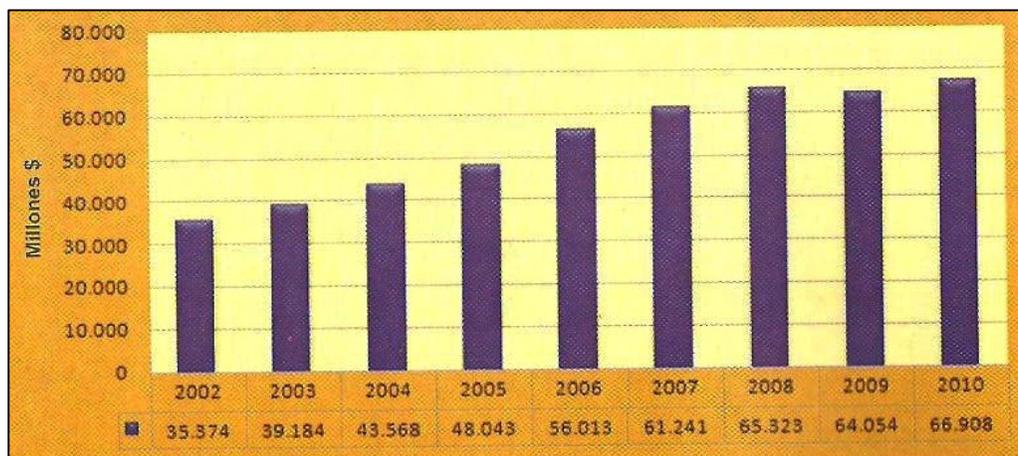
**Gráfica 11. Rentabilidad COLACTEOS Ltda 2010.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Rentabilidad Comparativo 2009-2010, Subgerencia Financiera.

Estos índices están en relación directa con el excedente del periodo es por esta razón que disminuyeron con relación al año 2009, sin embargo se presentan índices positivos generando valor al asociado y a la Cooperativa.

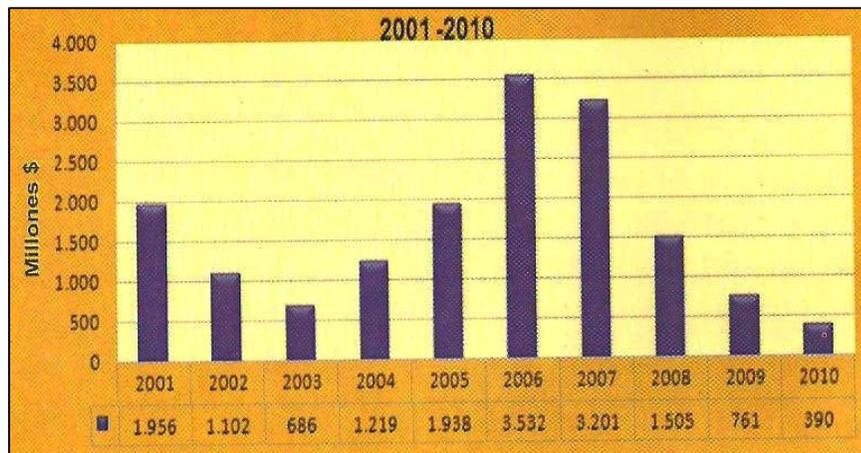
**Gráfica 12. Ventas totales por Año COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Ventas totales Comparativo 2009-2010, Subgerencia Financiera.

La Cooperativa en el 2010 no incremento precios a sus productos, sin embargo las ventas brutas crecieron un 4.5%, \$2.854 millones, pasando de \$64.054 millones en el 2009 a \$66.908 millones en 2010, lo cual nos indica que hubo un incremento real en unidades.

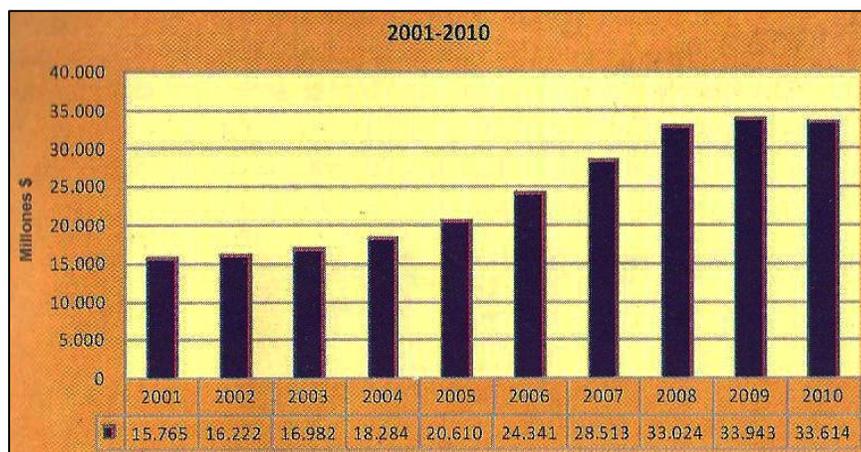
**Gráfica 13. Excedente neto 2001-2010 COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Estadísticas Excedente Neto 2009-2010, Subgerencia Financiera.

El excedente neto a 31 de diciembre de 2010 fue de \$390 millones, inferior en un 48.7% al excedente presentado en el año 2009, resaltando que del excedente neto el 64.52%, \$252 millones corresponde a excedente operacional.

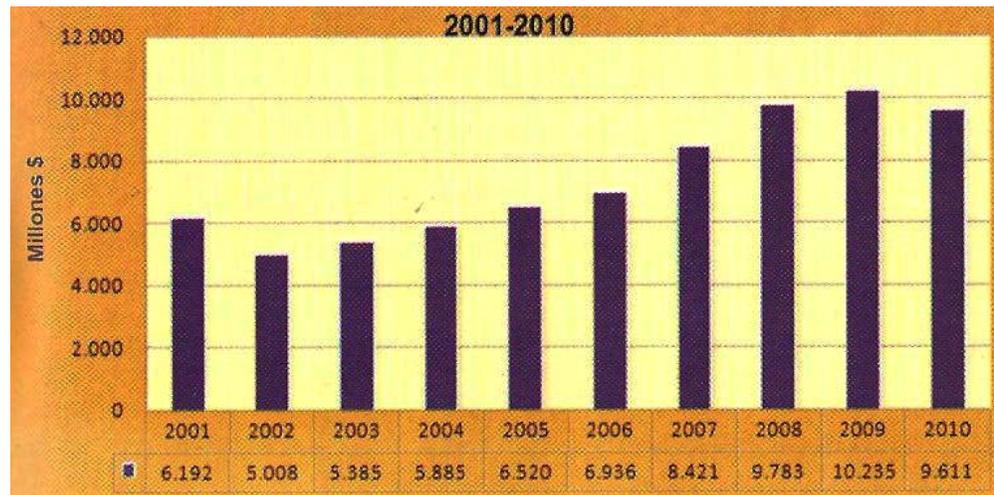
**Gráfica 14. Activos totales COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Estadísticas Activos Totales, Subgerencia Financiera.

Los Activos representan los bienes y derechos de la empresa y la Cooperativa a 31 DE diciembre de 2010 tenía \$33.614 millones en activos, los cual refleja su alimento y solidez.

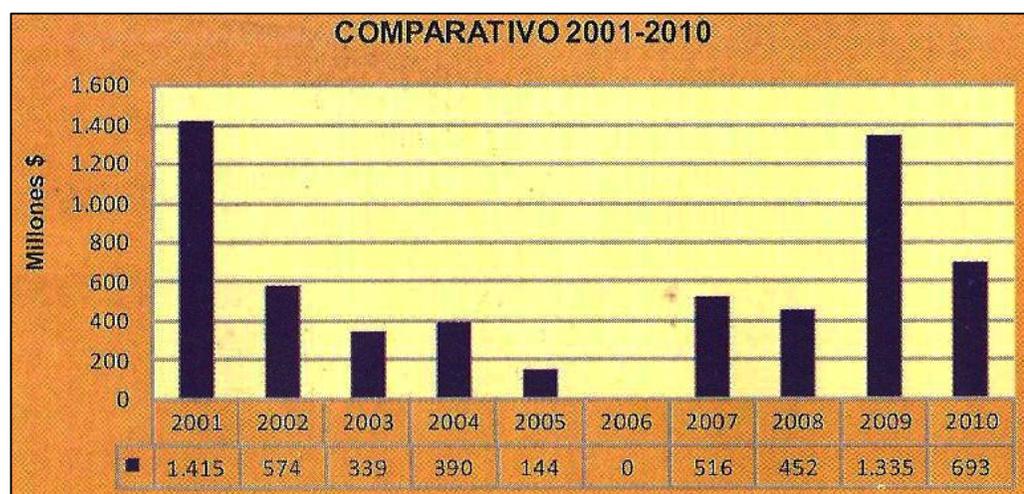
**Gráfica 15. Pasivos comparativos COLACTEOS LTDA**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Estadística Pasivos Comparativos 2001 - 2010, Subgerencia Financiera.

Los pasivos representan las obligaciones totales que tiene la empresa, la Cooperativa al cierre del ejercicio tenía en pasivos \$9.611 millones, inferior en un 6% a los presentados a 31 de diciembre de 2009.

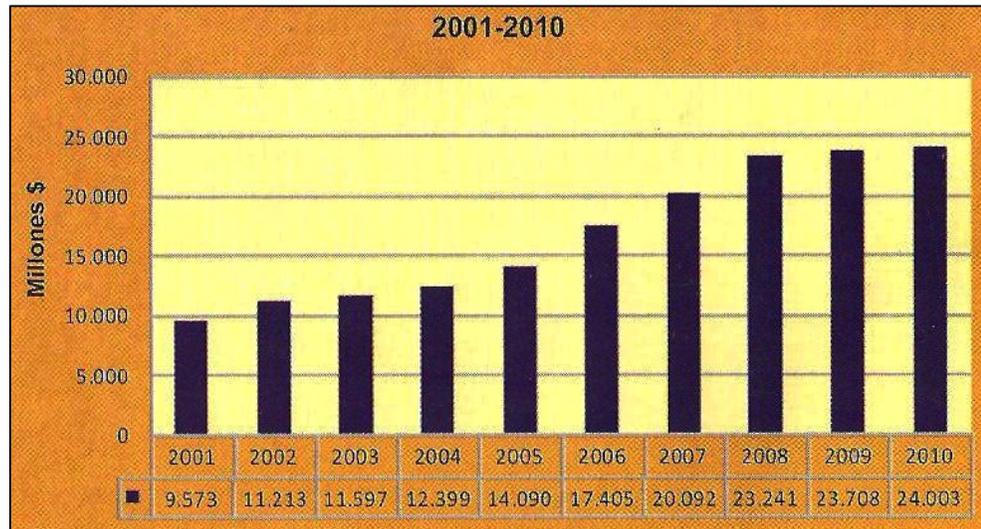
**Gráfica 16. Obligaciones financieras COLACTEOS LTDA**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Estadísticas Obligaciones Financieras 2001-2010, Subgerencia Financiera.

Las obligaciones financieras disminuyeron en un 48%, con relación al 2009, cerrando el ejercicio con un saldo de \$693 millones.

### Gráfica 17. Patrimonio COLACTEOS LTDA.



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Estadística Patrimonio Comparativo 2001-2010, Subgerencia Financiera.

Se incrementó en un 1%, \$295 millones cerrando este ejercicio con un total en patrimonio de \$24.003 millones, resaltando el aumento de los aportes sociales en \$426 millones, de los cuales \$325 millones corresponden a retorno cooperativo del año 2009.

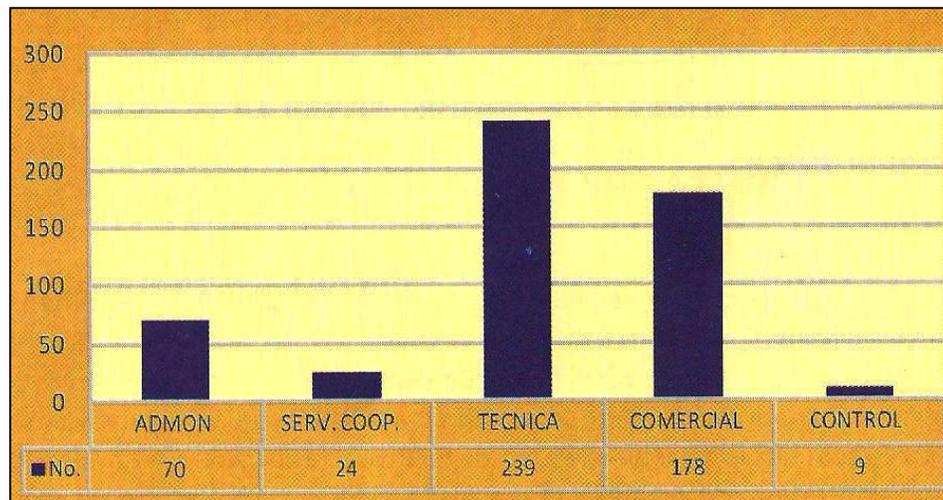
**Proceso Gestión Administrativa – Área Administrativa:** Con miras a alcanzar la Misión y objetivos estratégicos de la Cooperativa, la Gestión Administrativa se desarrolla basada en el enfoque de Procesos, que nos ha permitido la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora para ser consideradas dentro de la planeación estratégica del área a través de proyectos que son monitoreados y evaluados en el transcurso del año, en la búsqueda del mejoramiento continuo del proceso y la Calidad Total.

### 6.3 INDICADORES DE GESTIÓN COLACTEOS Ltda. 2010.

**El índice de rotación de personal:** el resultado en el año es de 0,38 cumpliendo la meta establecida para el año 2010, lo que indica que a nivel general no se presentó variación significativa en el número de trabajadores, reflejando así la estabilidad laboral dentro de la Empresa. La inversión que ha realizado la Cooperativa en maquinaria e infraestructura ha permitido la optimización del Capital humano, la

eficiencia y el mejoramiento en los procesos productivos que se evidencia en el comportamiento de la nómina en el año.

**Gráfica 18. Relación trabajadores por áreas 2010 COLACTEOS LTDA.**



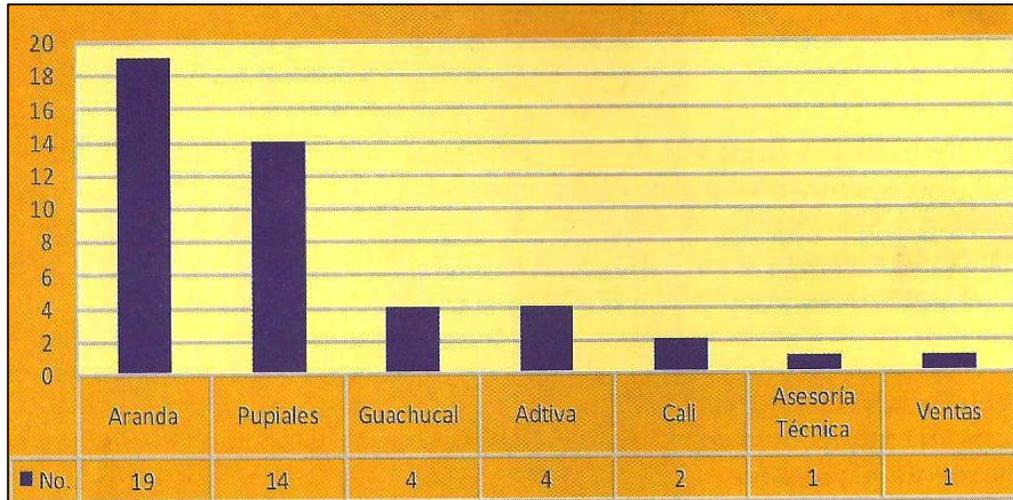
**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Programa de nómina 2010, Subgerencia Administrativa.

La medida de mayor impacto que permitió alcanzar reducción de costos en la mano de obra, fue el esfuerzo conjunto con los colaboradores que aún se encontraban en el Sistema de Liquidación Tradicional de Cesantías, quienes cedieron su derecho a la retroactividad y se acogieron voluntariamente al Sistema de liquidación Anual contemplado en la ley 50 de 1990; este proceso para los años siguientes le representa a la Cooperativa una disminución hasta en el 89% en el pago de Cesantías e Intereses.

#### **6.4 CONTRATOS DE APRENDIZAJE Y PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS**

El contrato de Aprendizaje es una forma especial de vinculación dentro de la Legislación Laboral, en la que la empresa suministra los medios para que el estudiante adquiera la formación requerida dentro del manejo Administrativo, Comercial, Operativo o financiero propios de las actividades de la Cooperativa, se realiza en dos fases lectiva y práctica; la Cooperativa está obligada a la vinculación de 19 aprendices permanentes cuota regulada por el Sena. El Recurso Humano seleccionado posee las competencias y perfiles requeridos en la empresa, convirtiéndose en mano de obra calificada

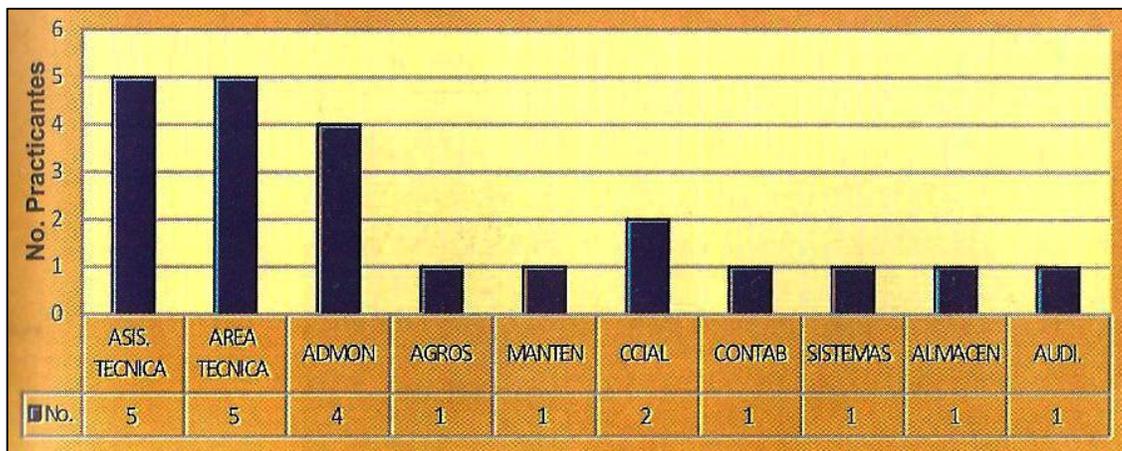
**Gráfica 19. Contratos de aprendizajes COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Contratos de aprendizaje 2010, Subgerencia Administrativa.

La Cooperativa recibe solicitudes de prácticas y pasantías empresariales de estudiantes en último semestre de formación profesional, las cuales previa evaluación son aceptadas a través de convenios Universidad-Empresa, El desarrollo de las prácticas o pasantías se realiza de acuerdo a proyectos específicos, convirtiéndose en apoyo para las áreas. Es importante resaltar que el prestigio con que cuenta la Empresa a nivel Regional y Nacional la ha convertido en un sitio de práctica ideal para adquisición de experiencia profesional de los estudiantes.

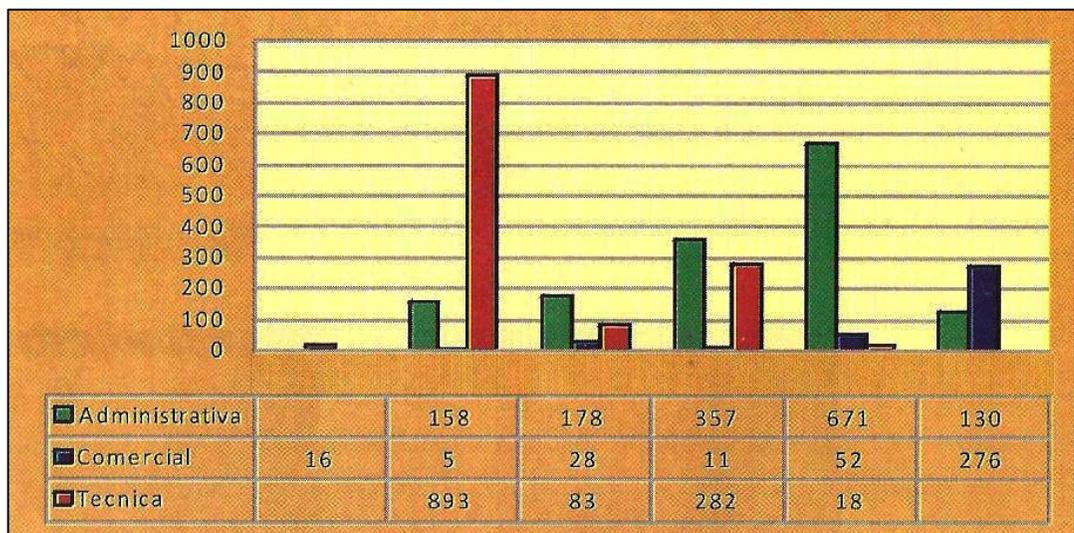
**Gráfica 20. Prácticas universitarias y pasantías**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Consolidado resoluciones 2010, Subgerencia Administrativa.

**Eficacia de La Formación:** actualmente la formación es una herramienta Imprescindible para el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa, este proceso se realiza a partir de la identificación, priorización de las necesidades de formación, el establecimiento y desarrollo del plan anual de capacitación; la valoración de la eficacia se mide con el resultado de las evaluaciones y la repercusión en la mejora del desempeño; el nivel de la eficacia de la formación alcanzo el 86.7% de afectividad. La participación en las temáticas fue de 3.158 asistentes en los 193 eventos programados.

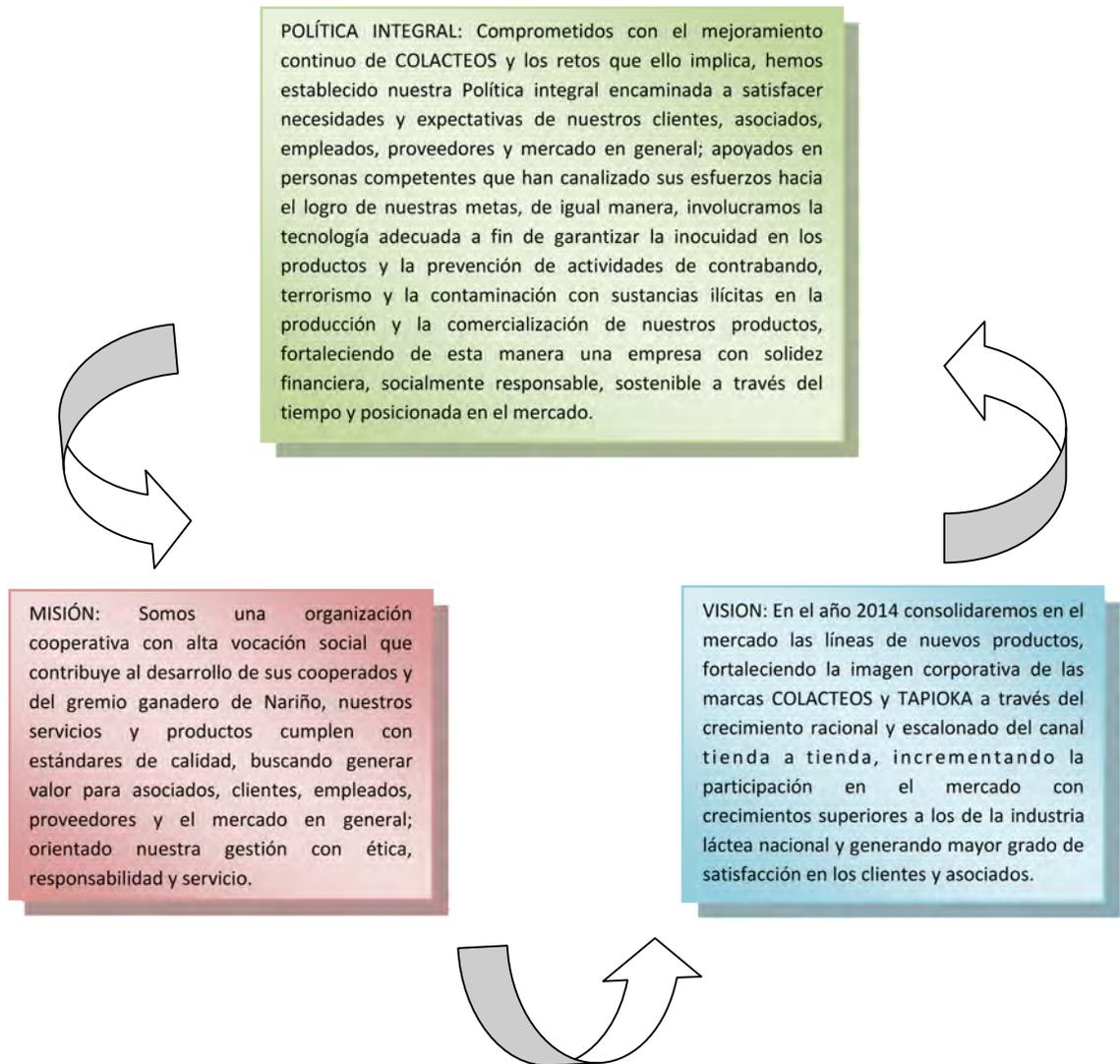
**Grafica 21. Total personas capacitadas por área COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Registro de asistencia por área 2010, Subgerencia Administrativa.

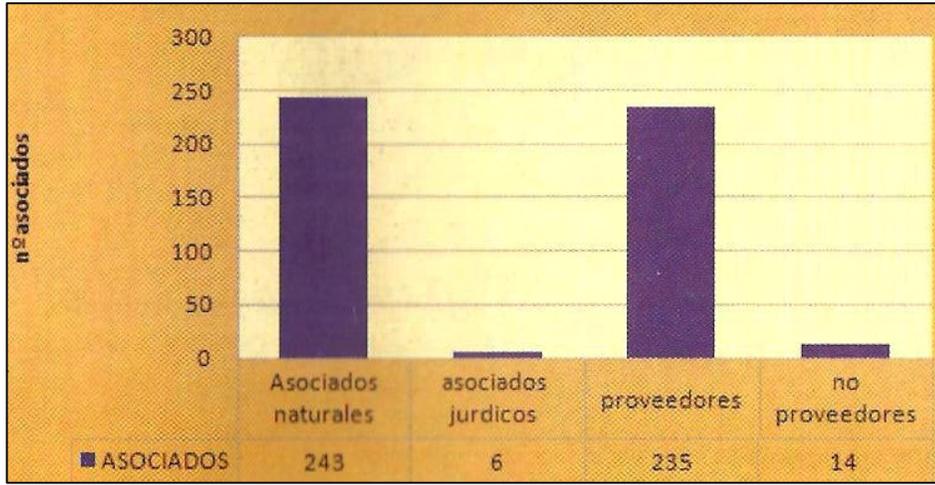
**Clima Organizacional:** Con la evaluación del clima organizacional, se pretende identificar la percepción que los colaboradores tienen de la empresa y su organización. Adicionalmente nos proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, del resultado se plantean estrategias y planes de acción encaminadas a fortalecer las dimensiones evaluadas que nos permita introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los integrantes y la intervención de los factores que pueden afectar la motivación o desempeño de los Colaboradores,. El nivel de satisfacción es del 84.49% presentando incremento con respecto al año anterior.

**Figura 9. Alta gerencia – área de planeación - monitorea el seguimiento de objetivos, indicadores de primer nivel, balanced scorecard (basc), planes estratégico y planes de mejoramiento exigidos para la implementación del sistema de gestión ISO 9001**



**Área de Servicios Cooperativos:** La Cooperativa a través del proceso SERVICIOS COOPERATIVOS presenta los resultados sociales de su gestión de 2010, de tal forma que éstos evidencien los logros alcanzados por la administración contribuyendo al mejoramiento continuo de la calidad de vida de los asociados, en cumplimiento de los principios universales del cooperativismo

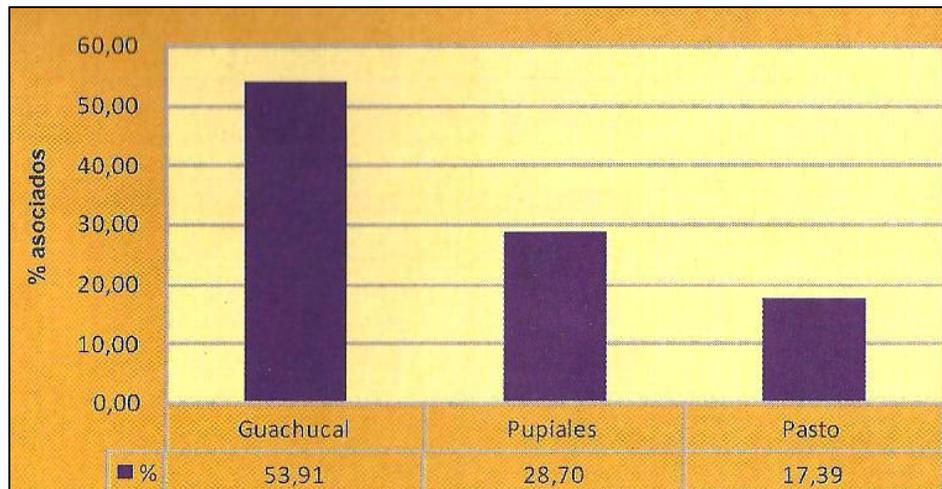
**Grafica 22. Tipos asociados COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Asociados 2010, Servicios Cooperativos.

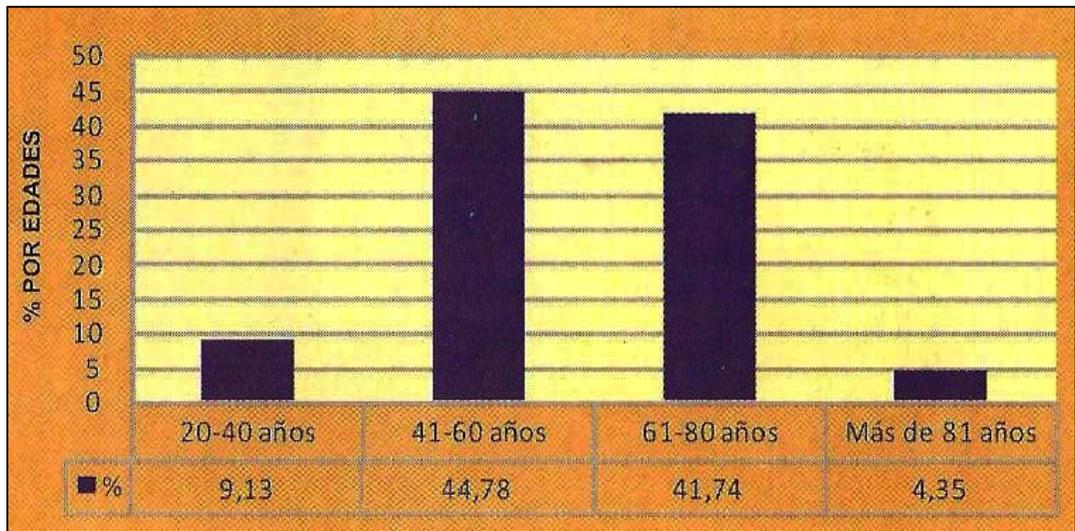
A 31 de Diciembre de 2010 a la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Pertenecen 249 asociados de los cuales 243 son personas naturales y 6 son personas jurídicas, además de estos 249 asociados 235 son proveedores de leche y 14 no lo son. De los 243 asociados naturales el 23.04% son mujeres (56) y el 76.96 son hombres (187).

**Grafica 23. Porcentajes de asociados por zona COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Asociados 2010, Servicios Cooperativos.

**Grafica 24. Porcentajes de las edades de asociados COLACTEOS LTDA.**



**Fuente:** Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Informe Asamblea 2010. Asociados 2010, Servicios Cooperativos.

Teniendo en cuenta el informe de la asamblea General Ordinaria del 2010, El 86.52% de los asociados de la Cooperativa están en el rango de edad entre los 40 y 80 años, y solo el 9.13 de nuestros asociados se encuentra entre 20 y 40 años.

## 6.5 PROCESO DE COMERCIALIZACION - AREA COMERCIAL

### ▪ Portafolio de productos

El portafolio de productos que posee la empresa COLACTEOS consta de:

- Leche Entera Pasteurizada.
- Leche Deslactosada
- Leche Pasteurizada Light.
- Yogurt.
- Yogurt Light.
- Yogurt con Cereal.
- Kumis.
- Bebida Láctea.
- Crema de Leche.
- Arequipe.
- Quesos Maduros: Parmesano, Gratinar, Holandés, Gouda, Edam, Sanduchero y Queso Semimaduro.
- Quesos Frescos: Campesino, Quesillo, Doble Crema, Fundido, Industrial,

Fresco, queso para untar y Molido.  
 Mantequilla.  
 Jugos.  
 Agua.

**Tabla 2. Portafolio de productos de COLACTEOS LTDA.**

Clasificación	Productos	Presentación
<b>LECHE</b>	Pasterizada Entera	
	Larga vida - UHT	
	Deslactosada	
	Semidescremada	
<b>QUESOS MADUROS</b>	Parmesano	

	Gratinado	
QUESOS MADUROS	Holandés	
	Gouda	
	Edam	
QUESOS SEMI MADUROS	Sanduchero	

	Doble crema	
<b>QUESOS SEMI MADUROS</b>	Fundido	
<b>QUESOS FRESCOS</b>	Mozzarella	
	Campesino	

	Casero	
	Cuajada	
<b>QUESOS FRESCOS</b>	Queso Crema para Untar	
	Papialpa	

	Requesón	
	Quesillo	
FERMENTADOS	Kumis	
	Yogur	
	Yogur con Cereal	

	Yogur Descremado	
	Yoggus	
<b>SUB PRODUCTOS</b>	Arequipe	
	Mantequilla	
	Crema de Leche	

Fuente: Disponible en Http: [www.colacteos.com](http://www.colacteos.com). Consultado en Octubre 2011.

**6.5.1 Cobertura del mercado:** 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.

**6.5.2 Análisis de la Competencia<sup>19</sup>:** En el sector empresarial lácteo en el que se desenvuelve COLACTEOS es realmente competitivo, puesto que Colombia cuenta con empresas con capacidades óptimas para la producción y comercialización de productos y derivados lácteos, es así, como se evidencia la existencia empresas del sector lácteo con alto nivel de producción, comercialización y experiencia en el mercado, lo cual las ha llevado a un alto posicionamiento en el mercado Colombiano.

A continuación, se desglosan en orden de importancia las empresas líderes en el sector lácteo en Colombia.

- **COLANTA.** Contribuye con la tercera parte del volumen del procesamiento de leche. Su mayor centro de producción se encuentra en Antioquia, donde se obtiene el 68% de los 2.200 mil litros que produce por día.
- **PARMALAT.** Procesa en promedio 590 mil litros/día. Las instalaciones ubicadas en el municipio de Chía, donde se procesan cerca del 45% de su leche, lo que equivale a 270.000 litros por día.
- **NESTLE.** Al igual que Parmalat, para ese año, su producción diaria alcanzó los niveles de los 530 mil litros y de ésta el 85% se dio en la planta ubicada en el departamento del Cesar.
- **Alpina S.A.** Tiene un nivel diario de producción de 450 mil litros por día, haciéndose partícipe del 6,1% del volumen total que procesaba esta industria. Su única planta dedicada al procesamiento de leche se localiza en el municipio de Facatativá (Cundinamarca) y en la actualidad ha aumentado a un nivel de procesamiento de 470.000 litros por día.

---

<sup>19</sup> LECHE Y SUS DERIVADOS. Disponible en internet:  
<http://derivadoslacteos.nireblog.com/post/2008/06/17/principales-empresas-procesadoras-de-leche-en-colombia>. Consultado junio de 2011.

- **COOLECHERA.** Para el año 2003, procesaba 410 Mil litros/día, de los cuales 60.000 litros eran en compañía de la firma Hato Blanco. Ambas empresas como sus instalaciones se encuentran ubicadas en el departamento del Atlántico.
- En la actualidad, Coolechera ha venido aumentando su capacidad de procesamiento, alcanzando los 500 mil litros/día. Teniendo en cuenta lo anterior, estas cinco empresas representan el 57% del procesamiento de leche que se realiza en el país.<sup>20</sup>

Así mismo se encuentran otras empresas dedicadas a la actividad láctea a nivel nacional las cuales constituyen también como competencia para COLACTEOS entre ellas se encuentran:

- California. Empresa dedicada a la producción y comercialización de néctares, jugos, refrescos, agua y lácteos. Dentro de los lácteos que produce y comercializan están leche pasteurizada, leche UHT, avena, yogurt, kumis y arequipe.
- Codegan - Cooperativa de Ganaderos. Industria lechera y pasteurizadora. Producción y comercialización de derivados lácteos.
- Colfrigos - Frigoríficos Colombianos S.A. Almacenamiento en frío. Laboratorio de control de calidad de alimentos. Carnes, aves, pescados, pulpas, material vegetal, lácteos, precocidos, otros. Bogotá.
- Induhuila S.A.: Industria lechera del Huila.

A nivel local existen empresas que si bien no cumplen con algunos requerimientos de calidad se constituyen como competencia directa, puesto que se encuentran en muchos lugares de venta como tiendas, supermercados y grandes superficies, algunas de ellas son:

- Andinos - Lácteos Andinos de Nariño LTDA
- Tapioka - Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño LTDA
- Lácteos La Pradera
- Lácteos la Victoria – Pasto, Nariño

---

<sup>20</sup> LECHE Y SUS DERIVADOS. Disponible en internet:  
<http://derivadoslacteos.nireblog.com/post/2008/06/17/principales-empresas-procesadoras-de-leche-en-colombia>. Consultado junio de 2011.

**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, para motivarlos frecuentemente a una mayor oferta de producto.

El medio de publicidad mas empleado para divulgar los beneficios del producto es:

La radio local. La publicidad es aplicada y pautaada, durante todo el año y de manera diaria, por medio de la radio local en las emisoras de Caracol, RCN, Romántica estéreo y Colmundo.

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.

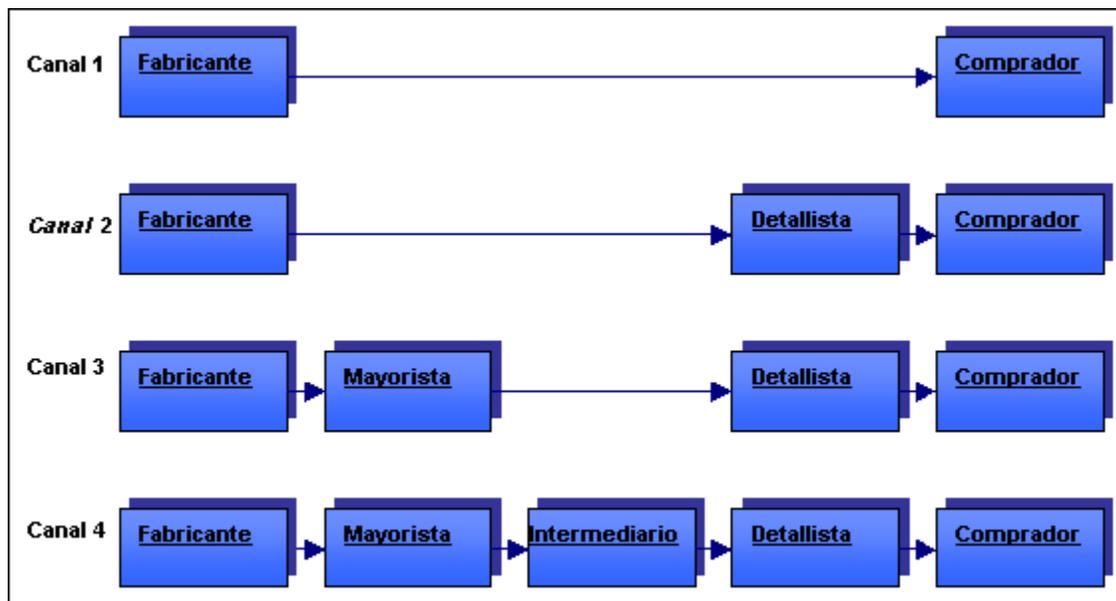
**Situación de los canales de comercialización:** El área comercial de la empresa, está a cargo de personas con capacidad de decisión sobre las acciones. El funcionamiento de esta área depende de cada actor que la conforma, trabajando de manera conjunta y coordinada en función de un mejoramiento continuo.

Existen 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 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.

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.

**Figura 10. Tipos de canales de comercialización COLACTEOS LTDA.**



En COLACTEOS se manejan todos los canales de comercialización así:

**Canal 1. Puntos de venta directos COLACTEOS:** Los puntos de venta COLACTEOS se encuentran ubicados en los siguientes sitios.

- Punto de venta Panamericana - Cra 36 No. 13 – 26 Av. Panamericana
- Punto de venta Banderas –
- Punto de venta Lorenzo –
- Punto de venta Pupiales
- Punto de venta Guachucal
- Punto de venta Tuquerres

**Canal 2. Preventistas:** Este tipo de canal es atendido por los vendedores directamente vinculados en la empresa, atienden al tendero quien se constituye en el detallista, que a su vez atiende al cliente. En la ciudad de Pasto se cuenta con

8 personas encargados de la labor, especializados en vender los derivados lácteos y quienes tienen una ruta asignada según cobertura geográfica.

**Canal 3. Distribuidores Leche COLACTEOS y Tapioka, distribuidores rutas foráneas - Supermercados y Grandes Superficies; Operadores logísticos Nacionales:** Actualmente la empresa cuenta con 35 distribuidores en Nariño quienes son catalogados como clientes mayoristas los cuales realizar la labor de atención y venta de las tiendas quienes a su vez comercializan los productos a los clientes.

En el caso de los supermercados el fabricante se convierte en proveedor de los productos de la marca y se comercializa teniendo en cuenta los márgenes de intermediación y términos de negociación.

COLACTEOS cuenta con dos operaciones logísticas quienes cuentan con la infraestructura necesaria para comercializar los productos, se encuentran ubicadas en Medellín y en Ibagué, reciben un porcentaje de intermediación y apoyo en la parte publicitaria.

**Canal 4. Negociaciones Internacionales:** Actualmente no se realiza ninguna exportación, pero este canal fue utilizado especialmente en las negociaciones con Venezuela a través de agentes comerciales, quienes se encargaban de toda la logística de distribución.

**Política de precios:** A nivel general la Política de Precios está regida por las diferentes políticas gubernamentales a través del ministerio de agricultura y desarrollo rural, establecidas para los derivados lácteos, es decir, la empresa depende de políticas desarrolladas por el Ministerio de Agricultura.

Una vez llega la oficialización por parte del ministerio, se fija los criterios de porcentaje para incremento del precio, con todos los directivos de la empresa junto con el gerente general, además se tiene en cuenta la variación del IPC.

Una vez se fija el incremento de precios se procede a realizar la oficialización al proceso de comercialización para realizar el ajuste a las listas de precios, oficialización a los clientes por cada canal y al departamento de sistemas para ajustes de facturación.

**Tabla 3. Ventas por regional comparativas COLACTEOS 2009-2010**

<b>REGIONAL</b>	<b>VENTA 2009</b>	<b>VENTA 2010</b>	<b>CRECIMIENTO 2010</b>
Nariño	\$ 16,834,494,405	\$ 16,793,837,267	-0.24%
Popayan	\$ 2,307,368,461	\$ 3,173,192,228	37.52%
Cali	\$ 11,914,095,528	\$ 11,467,251,828	-3.75%
Pereira	\$ 3,903,231,000	\$ 4,201,735,672	7.65%
Bogotá	\$ 11,812,986,782	\$ 12,831,659,705	8.62%
Costa Atlántica	\$ 1,409,038,102	\$ 1,700,680,170	20.70%
Operación Logística	\$ 3,078,184,411	\$ 3,410,087,066	10.78%
Ricarondo	\$ 2,100,910,438	\$ 1,890,157,297	-10.03%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 53,360,309,127</b>	<b>\$ 55,468,601,233</b>	<b>3.95%</b>

**Fuente:** Informe Asamblea Ordinaria Marzo 2010. Subgerencia Comercial año 2010.

Revisando las cifras de la tabla 3, se puede reflejar que las regionales con mayor crecimiento con respecto al año anterior 2009 son:

Costa atlántica, regional apertura a principios del año 2009, la cual ha capturado un mercado representativo con nuestros productos lácteos pese a que en esta parte del país existen marcas de lácteos con una porción muy alta de la torta.

Bogotá es una regional que vende aproximadamente 12'831.659.705 millones al año en el canal de supermercados e institucional, actualmente se está realizando un análisis de costos para incursionar en el canal Tradicional, para este tipo de ciudad requiere una logística adecuada y un manejo de cartera adecuado.

Según la información presentada por la Subgerencia Comercial y la revisión de los informes anuales de la Cooperativa, Nariño representa el 30.28% del total de las ventas de la Cooperativa, es la regional que mayor rentabilidad le deja a la empresa.

A continuación se presenta el análisis de la empresa a través de la DOFA que vislumbra los aspectos más importantes y representativos que permiten definir realizar el cruce de estrategias de mejoramiento.

## 6.6 DOFA COLACTEOS Ltda.

<b>DOFA</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
	D1. Carencia de Productos Funcionales y Light	F1. Buena atención de nuestro personal de ventas
	D2. Competencia entre canales de Distribución	F2. Calidad de nuestros productos
	D3. Costos de PCC y precios altos a nivel regional y nacional	F3. Buen nivel de servicio hacia nuestros clientes
	D4. Falta de publicidad	F4. Variedad en el portafolio y presentación de los productos
	D5. Falta del departamento de publicidad y mercadeo	F5. Bonificaciones en producto de la Cooperativa hacia sus clientes para incremento de pedidos
	D6. Incentivos al personal Comercial	F6. Promociones y ofertas en productos estrella
	D7. Falta de productos que no se tienen en el portafolio como son leche UHT y leche en Polvo.	F8. Posicionamiento y Reconocimiento de marca
	D8. Escaso del presupuesto de Inversión para promoción, Tomas masivas en los barrios y participación de eventos.	F9. Mejoramiento continuo en la presentación de algunos productos – Empaques y/o etiquetas
	D9. Poco control de los distribuidores de leche en Pasto.	
<b>Oportunidades</b>	<b>DO</b>	<b>FO</b>
O1. Aumento en la participación del canal tienda a tienda	D1, D8, D7, O3. Adquirir maquinaria necesaria para la producción de productos larga vida y atender el mercado potencial en el departamento.	F1,O1.. Mejorar las relaciones con los clientes a través de la persuasión y la motivación de los tenderos.
O2. Implementación de plan promocional, deducibles y obsequios	D5, D6,O2. Crear el departamento de mercado y publicidad para mejorar la dinámica comercial a mediano y largo plazo.	F4,O3,F8. Realizar estudios de mercado por producto para identificar bien los segmentos de mercado y las necesidades reales del cliente
O3. Tendencia de productos lácteos larga vida.	D9. O1. Realizar análisis de costos de la tercerización de la distribución y estudiar la viabilidad de asumir la distribución directa.	

Amenazas	DA	FA
A1. Alianzas estratégicas de los competidores	D3, A1,A4. Crear alianzas con las otras empresas lácteas del sector para adquirir insumos mas económicos y mejorar costos de producción para ajustar precios.	A8, F3, F8. Recibir apoyo del gobierno para el sector y mejorar las condiciones de competencia a nivel nacional a través de mecanismo de proteccionismo e incentivos para la producción.
A2. Aumento en la oferta y consumo de jugos y néctares	D3, A1,A4, A5. Crear alianzas con las otras empresas formales para adoptar mecanismos para controlar y eliminar la informalidad del sector	F1, F2, F3, A6, A2. Realizar estudios de factibilidad para que la empresa analice las tendencias de salud actuales y desarrolle productos como los jugos naturales como línea especial.
A3. Índice de desempleo		F1, A1. Adquirir maquinaria innovadora para mejorar los procesos de producción.
A4. Informalidad del sector		
A5. Perfil del Consumidor: Precios bajos y Calidad		
A6. Precios del mercado		
A7.Promociones de la Competencia		
A8. Situación socioeconómica del País		

## **7. DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

Una vez realizado el análisis de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se plantean las siguientes estrategias para el mejoramiento de las mismas.

### **ESTRATEGIAS D-O.**

1. D1, D8, D7, O3. Adquirir maquinaria necesaria para la producción de productos larga vida y atender el mercado potencial en el departamento.
2. D5, D6, O2. Crear el departamento de mercado y publicidad para mejorar la dinámica comercial y de ventas a mediano y largo plazo.
3. D9, O1. Realizar análisis de costos de la tercerización de la distribución y estudiar la viabilidad de asumir la distribución directa.

### **ESTRATEGIA F-O.**

1. F1, O1. Mejorar las relaciones con los clientes a través de la persuasión y la motivación de los tenderos.
2. F4, O3, F8. Realizar estudios de mercado por producto para identificar bien los segmentos de mercado y las necesidades reales del cliente

### **ESTRATEGIA D-A.**

1. D3, A1, A4. Crear alianzas con las otras empresas lácteas del sector para adquirir insumos más económicos y mejorar costos de producción para ajustar precios.
2. D3, A1, A4, A5. Crear alianzas con las otras empresas formales para adoptar mecanismos para controlar y eliminar la informalidad del sector.

### **ESTRATEGIA F-A.**

1. A8, F3, F8. Recibir apoyo del gobierno para el sector y mejorar las condiciones de competencia a nivel nacional a través de mecanismo de proteccionismo e incentivos para la producción.

2. F1, F2, F3, A6, A2. Realizar estudios de factibilidad para que la empresa analice las tendencias de salud actuales y desarrolle productos como los jugos naturales como línea especial.

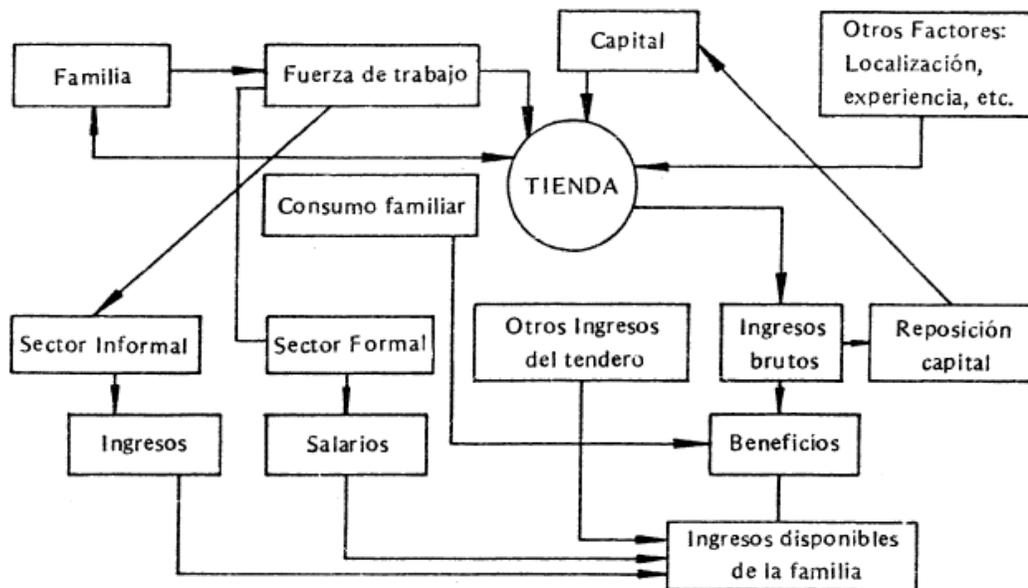
## 7.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TENDERO NARIÑENSE

En Nariño, el canal tradicional T.A.T se enfoca principalmente a la economía familiar y a la disponibilidad del producto en presentaciones ajustadas a las necesidades de los hogares.

El tendero nariñense cuenta con unas características importantes que permiten que la dinámica comercial contribuya a la economía del departamento y a que este modelo de negocio sea una buena opción en el momento de generación de empleo.

A continuación se analiza el siguiente esquema que permite identificar algunas variables iniciales para caracterizar el tendero.

**Figura 11. Esquema General de la Organización de la Unidad Familiar**



**Fuente:** Londoño, Santiago. La economía de la tienda de barrio: una explotación sobre la trilogía tienda - tendero – familia. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/tienda-barrio-negocio-sigue-siendo-rey-en-cali>

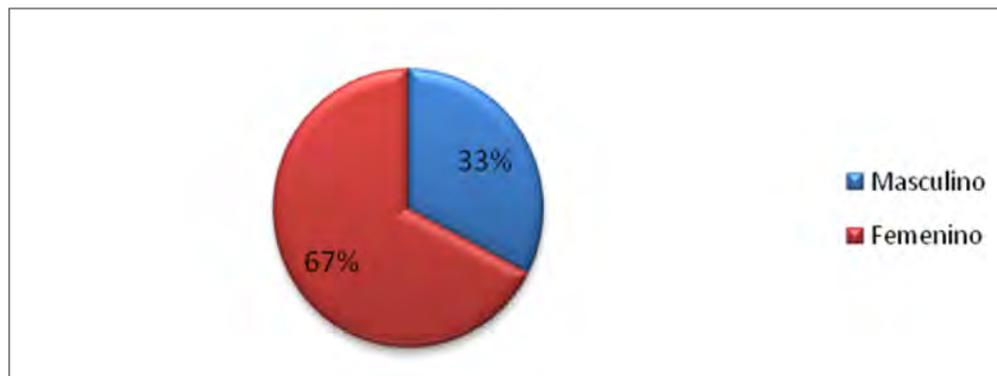
El esquema muestra las relaciones e interacciones entre la tienda, la forma de trabajo tanto formal e informal, el núcleo familiar y la relación entre el ingreso de tienda y familia.

La primera relación se observa entre la familia, como fuente de trabajo dentro del sector formal, identificada por un salario que conlleva a ingresos disponibles de la familia, la segunda relación la fuerza de trabajo con el sector informal que genera unos ingresos disponibles, una tercera relación es el manejo del capital por parte del tendero que se refleja en la reposición del capital, en el incremento de los incrementos brutos como forma de negocio y finalmente la tienda como una de negocio en aspectos de localización, cercanía y crédito.

## 7.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TENDERO NARIÑENSE.

**7.2.1 Genero del tendero.** El 67% de tenderos son mujeres, esta actividad es desarrollada en gran cantidad por amas de casa que combinan sus labores diarias del hogar, con la administración de la tienda, esta actividad se convierte en una fuente importante de ingresos ante la limitada oferta laboral que existe para personas de este perfil.

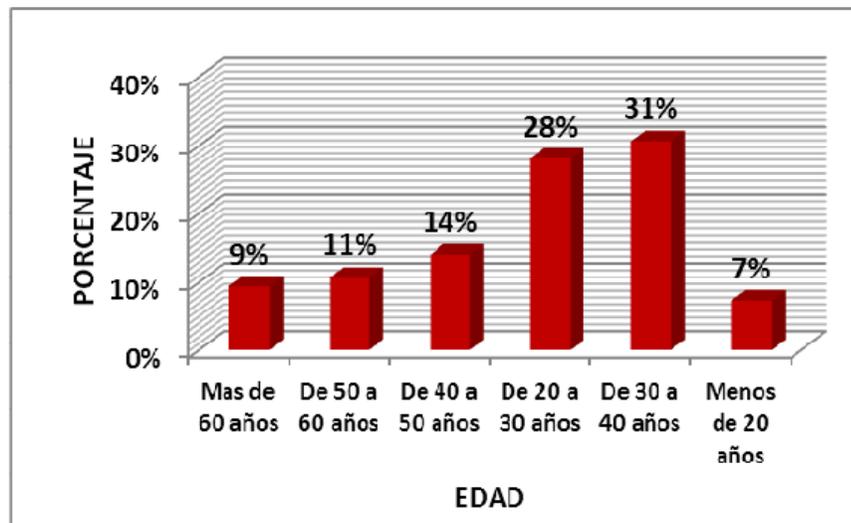
**Grafica 25. Genero del tendero**



Fuente: La presente investigación. Nariño agosto de 2011.

**7.2.2 Edad del tendero.** La grafica No. 27, muestra que el 59% de tenderos tiene un rango de edad de los 20 a 40 años, lo que representa la población activa de trabajo, mientras que un 9% representa tenderos con una edad superior a los 60 años.

**Grafica 26. Edad del tendero**

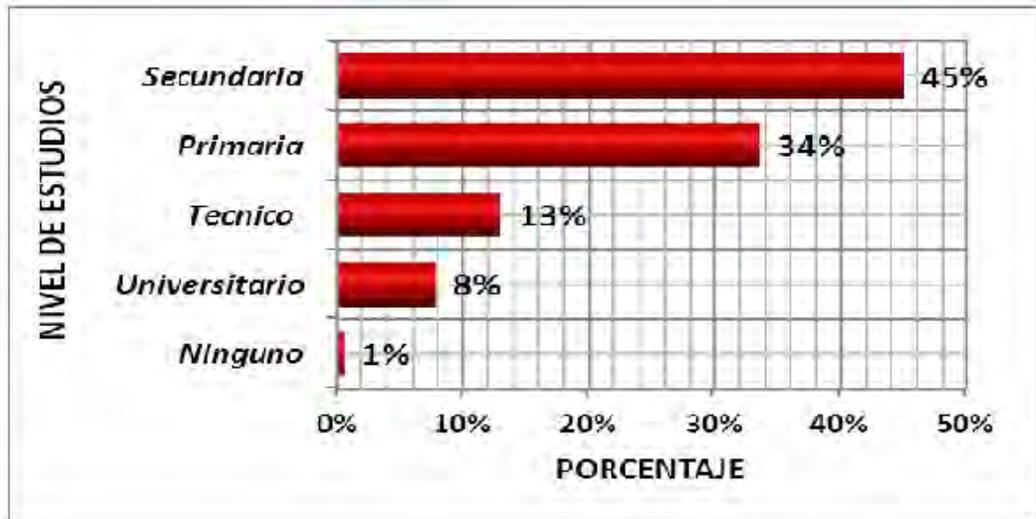


Fuente: La presente investigación. Nariño agosto de 2011.

Haciendo el cruce de información de tenderos con el estudio presentado en el 2009, se obtiene una información importante que complementa los datos característicos de los tenderos.

**7.2.3 Nivel educativo del tendero de la ciudad Pasto.** Como se puede observar en la gráfica N° 19, la mayoría de los tenderos cuentan con una educación básica, predominando la educación secundaria, de igual manera un alto porcentaje de tenderos tienen solamente educación primaria, se observa también que el 13% de tenderos accedió a estudios técnicos y tecnológicos y solo una minoría tiene estudios universitarios en proceso o culminados.

**Grafica 27. Nivel de estudio del tendero**



Fuente: Grafica 19. Nivel educativo de los tenderos de la Ciudad de Pasto - Estudio de la dinámica del canal T a T en San Juan de Pasto año 2009

**7.2.4 Tipo de negocio.** El presente estudio se determinó que de 294 tiendas encuestadas y atendidas por COLACTEOS, 250 son tiendas pequeñas, las cuales representan el 85% del total de la muestra el 10% son superetes y un 5% se constituyó por otros (panaderías de barrio, heladerías).

**Grafica 28. Tipo de negocio atendido en el Canal Tienda a Tienda**

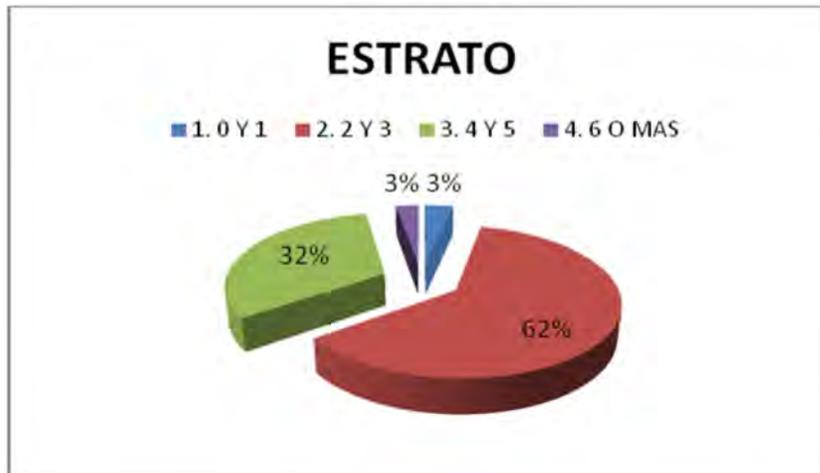


Fuente: La presente investigación. Nariño agosto de 2011

### 7.2.5. Estrato de las viviendas donde se ubican las Tiendas.

Analizando la gráfica 30, se observa que 62% de las tiendas atendidas por la empresa se encuentran clasificadas dentro del estrato 2 y 3 seguido del estrato 4 y 5 con un 32%, representado por el 10% de autoservicios ubicados en los barrios.

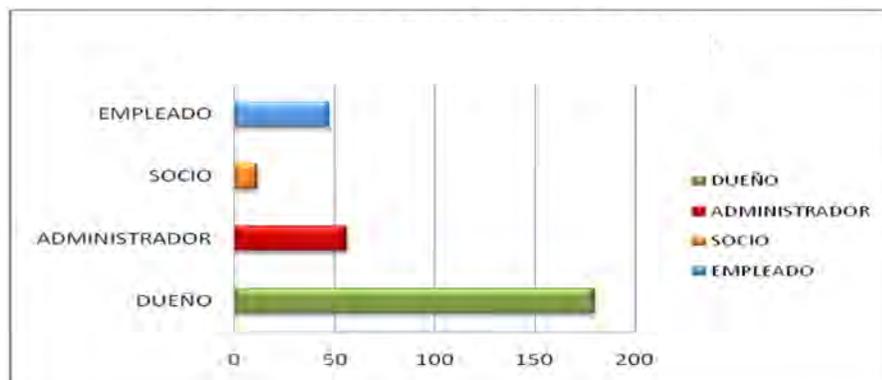
**Grafica 29. Estrato de las tiendas atendidas por la empresa**



Fuente: La presente investigación. Nariño agosto de 2011.

**7.2.6 Relación con el negocio.** La presente investigación señala que el 61% del total de tenderos encuestados son dueños de las tiendas y atienden simultáneamente, el 19% son administradores y 16% son empleados de la tienda, tan solo un 4% son socios, lo que muchos de los hogares nariñenses dependen de este tipo de negocio como medio de trabajo y sustento para sus familias.

**Grafica 30. Relación de los tenderos con el tipo de negocio**



Fuente: La presente investigación. Nariño agosto de 2011.

Como se puede observar en la gráfica N° 35, más del 84% de los tenderos de la ciudad abren sus negocios de lunes a domingo, siendo los estratos uno y cinco los que más cumplen con esta jornada laboral, en el estrato tres y cuatro se identificó un 28% y 16% respectivamente de tiendas que trabajan de lunes a sábado y toman el día domingo como día de descanso.

**Grafica 31. Días de atención en las tiendas tradicionales**

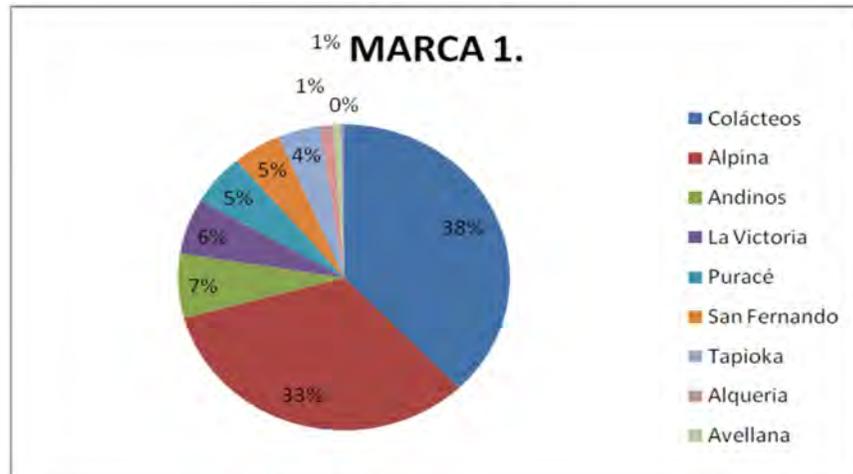


Fuente: Grafica 35. Nivel educativo de los tenderos de la Ciudad de Pasto - Estudio de la dinámica del canal T a T en San Juan de Pasto año 2009

### 7.3 INFORMACIÓN GENERAL DEL CANAL TIENDA A TIENDA ATENDIDO POR LA EMPRESA

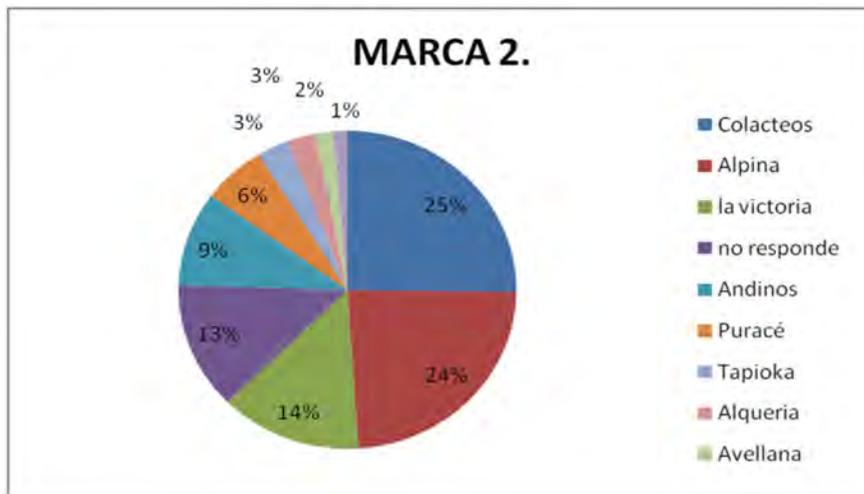
La siguiente gráfica, muestra la marca 1. Comprada normalmente en los establecimientos, el 38% se representan por COLACTEOS, seguida con el 33% por alpina, y el resto de la torta está representada por otras marcas.

**Grafica 32. Marcas de lácteos compradas en el establecimiento**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**Grafica 33: Marcas de lácteos compradas en el establecimiento**



Según la grafica 34, el grado de satisfacción por la atención recibida por el personal de COLACTEOS de un 72% satisfecha, un 8% como poco satisfecho destacándose la hora de entrega del producto, no se encuentran respuesta de insatisfacción con la atención, sin embargo existen puntos a evaluar para mejorar ese indicador.

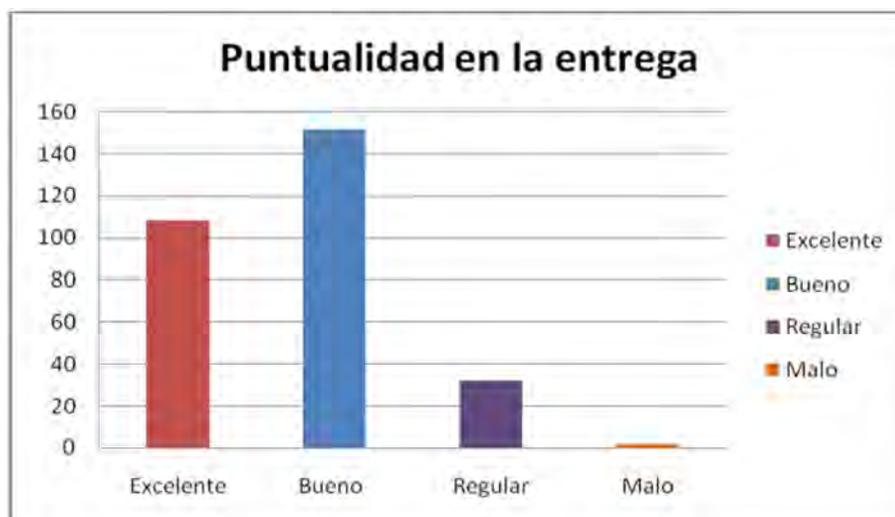
**Grafica 34. Grado de satisfacción atención recibida por personal de COLACTEOS**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**7.3.1 Puntualidad en la entrega de pedidos.** Según la gráfica 36, se determina que el 36,73% del total de encuestados encuentra un excelente entrega de pedidos, un 51,70% considera una puntualidad con calificación buena, el 10,88% califica como regular y tan solo un 0,68% considera como malo.

**Grafica 35. Calificación puntualidad en la entrega de pedidos por parte de COLACTEOS**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**7.3.2 Precios.** Según la presente investigación, el 60.20% considera que los precios son normales 60,20%, el 19,73% consideran como costoso y un 20,70% consideran los precios económicos.

**Grafica 36. Calificación precios COLACTEOS**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**7.3.3 Condiciones del pedido.** El 72% del total de las encuestas contestó que nunca ha recibido el pedido en malas condiciones, y tan solo 0,34% ha recibido en malas condiciones el producto.

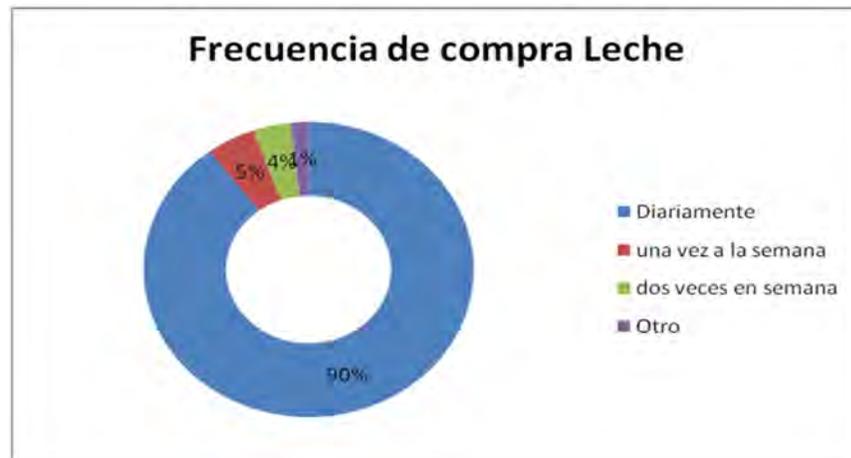
**Grafica 38. Condiciones de entrega del pedido**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**7.3.4 Frecuencia de compra leche COLACTEOS.** El 90% del total de encuestados afirma adquirir nuestro producto diariamente, ya que el producto forma parte de la canasta familiar, el 1% correspondiente a otra frecuencia afirma realizar compra quincenal y mensual.

**Grafica 39. Frecuencia de compra de leche marca COLACTEOS**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**7.3.5 Frecuencia de compra lácteos COLACTEOS.** El 48.98% del total de encuestados afirma adquirir productos lácteos dos veces a la semana, ya que el producto forma parte de la lonchera de los niños (yogures, kumis), el 20.41% realiza compra de lácteos una vez a la semana, el 19.39% realiza compras diariamente y 11.22% afirma realizar compras con otra frecuencia, como en quincenas, mensualmente o esporádicamente.

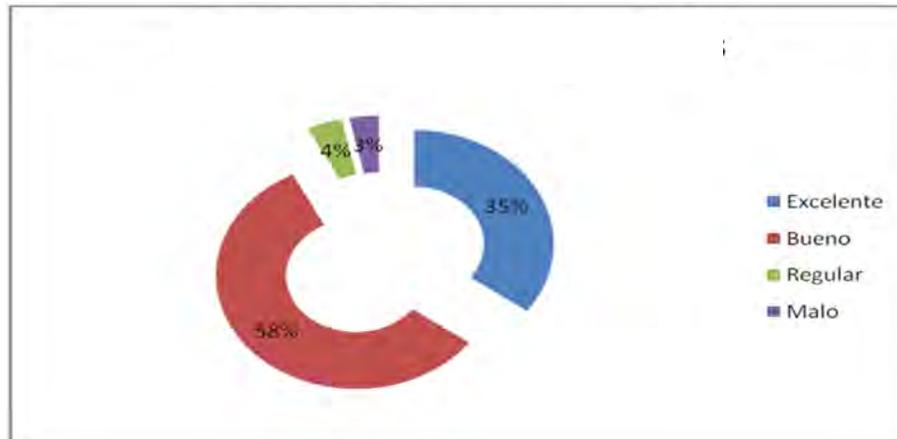
**Grafica 40. Frecuencia de compra de leche marca COLACTEOS**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

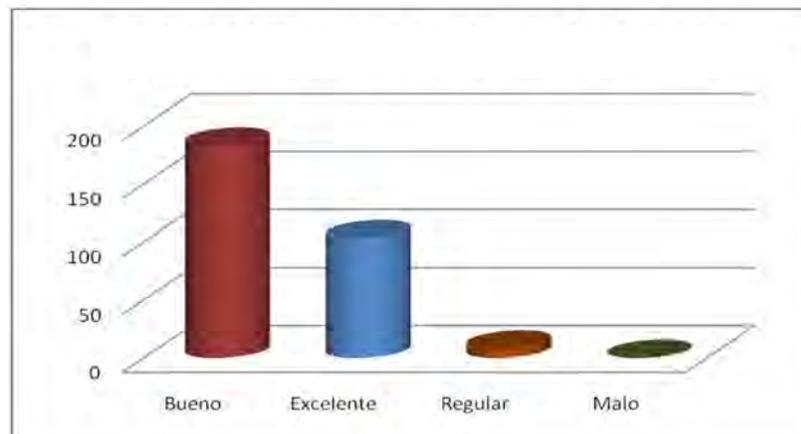
**7.3.6 Gestión de los transportistas.** La gráfica No. 41 señala que el servicio prestado por los transportistas está calificado de la siguiente manera: el 35% es excelente, el 58% califican que el servicio prestado es bueno y un 7% manifiestan un servicio entre regular y malo.

**Grafica 41. Gestión de los transportistas COLACTEOS**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**Grafica 42. Calificación de la satisfacción de los productos y servicio con COLACTEOS**



Fuente: La presente investigación. Nariño Agosto 2011.

**7.3.7 Satisfacción de los productos COLACTEOS.** La presente investigación indica que el 62.24% del total de los encuestados califica como bueno la satisfacción con los productos y servicios, un 35.03% como excelente, un 2.72% como regular y no se obtiene calificación como mala.

## 7.4 PERFIL DEL CLIENTE CANAL TIENDA A TIENDA

Los clientes que acceden a los productos de COLACTEOS se encuentran en diferentes rangos de edades, así mismo en todos los estratos sociales. La necesidad de una buena nutrición es el común denominador de todos estos estratos, sin embargo hay algunos que pueden acceder de manera más frecuente a ellos.

A nivel demográfico los niños en edad de crecimiento son aquellos que consumen los productos diariamente como leche, yogurt y kumis. Así mismo, se consideran clientes frecuentes las amas de casa que utilizan diariamente la leche, quesos y en lo relacionado a la culinaria requieren crema de leche y quesos maduros.

En consecuencia, en los últimos años se han producido transformaciones muy significativas en el consumo alimentario de productos lácteos en la población.

Los principales consumidores de lácteos y sus derivados son hogares con hijos, esto incluye:

- Hijos de todos los rangos de edad y hogares.
- Los jóvenes que optan por la leche semidescremada para cuidar los hábitos de nutrición.
- Las personas intolerantes a lactosa adquieren leche con fácil digestibilidad.
- Los hogares tradicionales con hijos pequeños optan principalmente por la leche entera.

En cuanto a los derivados de la leche, se obtiene dentro del canal T.A.T consumo de Yogur, Bebida Láctea, Arequipe, Queso.

- Amas de casa que utilizan estos productos como opción en la lonchera de los niños
- Amas de casa que utilizan el queso como complemento en el desayuno y una dieta sana
- Jóvenes que optan por producto como nutrición y como las onces.

## 8. DIAGNOSTICO DEL CANAL T A T DESARROLLADO EN LA EMPRESA

### 8.1 CONSOLIDACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA

Para efecto de la presente investigación y facilitar la identificación de los factores internos y externos que influyen en la dinámica del canal Tienda a Tienda se construyó un cuestionario a lo largo del proceso, el cual fue desarrollado con la opinión de expertos, miembros activos del área comercial de la empresa como el Dr. Mauricio Torres Matta Subgerente Comercial COLACTEOS LTDA.

Teniendo en cuenta la recolección de la información se realiza el siguiente análisis:

La participación de las ventas en Nariño están representadas por un 39% en la línea de la leche en las diferentes presentaciones (Entera, Semidescremada, Deslactosada) con un promedio de venta mensual de 672 millones de pesos de un total de ventas netas de 1'550.000 mensuales, seguido por un 30% de participación de la línea de fermentados que incluye productos como el yogur, el kumis, la bebida láctea, tan solo un 2% de participación obtienen los quesos maduros dadas las características del producto y la cultura de la gente este producto esta direccionado a un segmento alto y pequeño.

#### Grafica 43. Participación en ventas por línea de producto



Fuente: La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

Dentro de la línea de subproductos, o de otros productos, se encuentran el agua, los refrescos, el arequipe (postre), la crema de leche y mantequilla, el

comportamiento de la venta de estos productos se ha ido incrementando debido de ampliación de portafolio en el canal tienda a tienda.

En la gráfica 44, participación en el mercado, según la revisión del consumo en unidades de producto, se analiza que el 50% de consumo de nuestro producto es la leche, seguido del 20% en la línea de fermentados, un 15% la línea de quesos frescos, haciendo un comparativo con la gráfica 43, se verifica que existe el mismo comportamiento y que se puede generar una revisión y estrategias para mejorar e incrementar el porcentaje de participación en la línea de quesos maduros y subproductos.

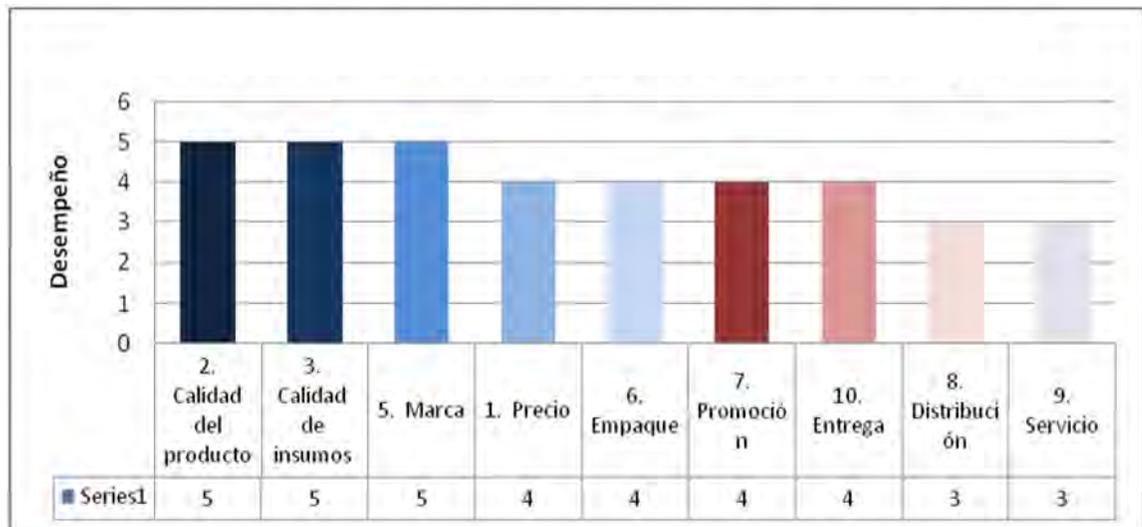
**Gráfica 44. Participación en el mercado por consumo**



**Fuente:** La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

Respecto a la calificación realizada por el Subgerente Comercial de la empresa los productos presentan el siguiente comportamiento frente al grado de importancia de las características de los productos en el mercado regional.

**Grafica 45. Grado de importancia de las características de los productos en el mercado regional**



**Fuente:** La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

En la gráfica 45, Con desempeño superior (Calificación 5) se encuentran la variable de calidad del producto, calidad de los insumos y la marca y con un desempeño medio se encuentra la variable de distribución y servicio, estas últimas aunque no presentan un desempeño inferior deben ser tenidas en cuenta como fortalecimiento dentro del producto como ventaja competitiva.

## **8.2 ANÁLISIS DEL GRUPO ESTRATÉGICO AL QUE PERTENECE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS POR LA EMPRESA**

**NOTA:** Se entiende por Grupo Estratégico, las empresas competidoras que comparten la misma estrategia. Competidores más inmediatos.

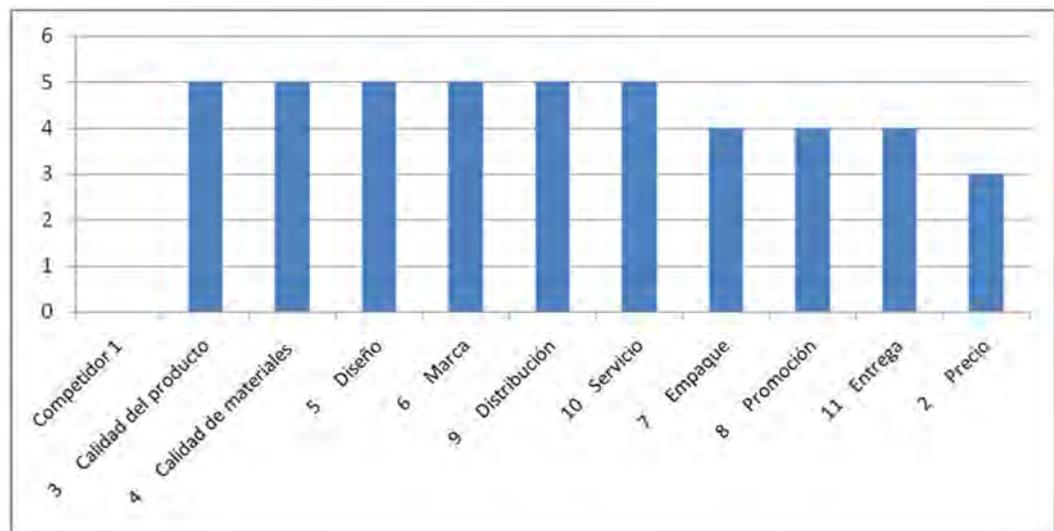
El Crecimiento del grupo estratégico en los últimos tres años ha sido: relativamente alto, según la entrevista se puede deducir que en los últimos años la competencia directa ha generado estrategias de precio que han permitido ganar participación en el mercado, siguiendo la tendencia actual de los clientes que buscan productos económicos, ofertas, promociones.

Por la estructura de tipo Corporativa de la empresa los costos del producto no se asemejan al de la competencia, debido a las normas de calidad actualmente realizadas, la previa selección de la materia prima (Leche comprada a los

asociados), ese margen diferenciador de los grupos estratégicos inmediatos han permitido a la competencia vender productos con precios más económicos.

Según la pregunta formulada sobre la calificación de los productos de Colacteos frente a otros grupos estratégicos se obtiene las siguientes calificaciones, los dos participantes del grupo estratégico son Andinos y Alpina.

**Grafica 46. Calificación del producto marca COLACTEOS frente a marca Andinos**



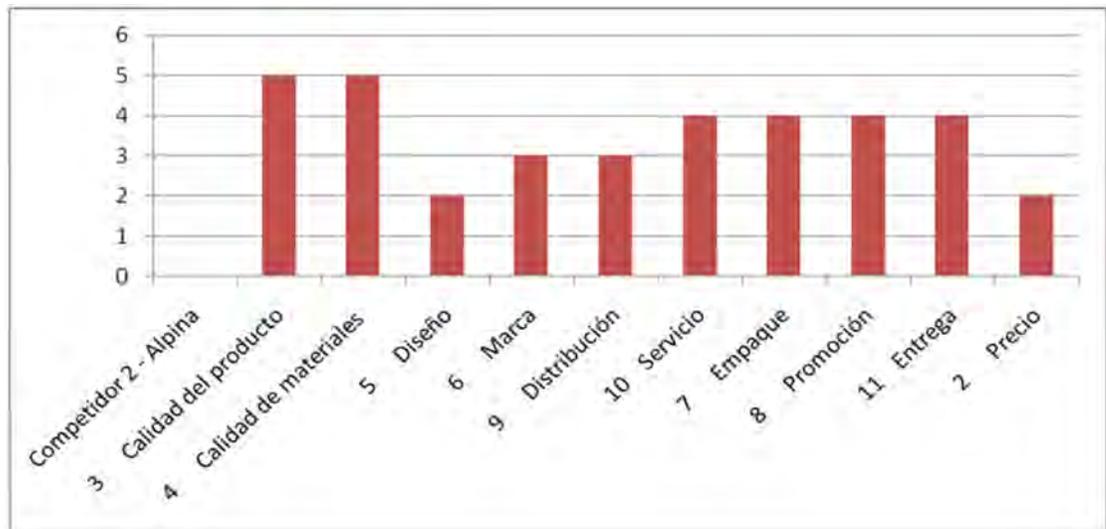
Fuente: La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

### **Competidor 1: Andinos.**

Comentario: Según la grafica 46, los productos de COLACTEOS tiene un desempeño bajo en la variable precio, un buen desempeño en el empaque, la promoción y la entrega y un desempeño superior (calificación) con respecto a Andinos en aspectos como la calidad del producto, calidad de materia prima, insumos, diseño, marca, distribución y servicio.

No se obtiene ningún desempeño inferior de la marca frente al competidor 1.

**Grafica 47. Calificación del producto marca COLACTEOS frente a marca Alpina**



Fuente: La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

### **Competidor 2: Alpina.**

**Comentario:** la marca COLACTEOS tiene un desempeño bajo en la variable precio y en el diseño comparado con la marca Alpina, dentro del desempeño superior se encuentra la calidad del producto, la calidad de materiales (insumos, materia prima), un buen desempeño con capacidad de mejora se encuentran las variables, de servicio y entrega.

Las variables donde el competidor 2, refleja un mejor comportamiento son en la marca, empaque, promoción y distribución del producto.

**8.2.1 Equilibrio entre el grupo estratégico.** Ante la pregunta usted considera que su grupo estratégico son: (calificación 2) *“relativamente muchos”*, el Subgerente Comercial respondió que efectivamente existen varios competidores dentro del sector lácteo como productores y comercializadores de producto, siendo esto una amenaza ya que el mercado actual cuenta con gran variedad de marcas regionales, nacionales y de tipo internacional.

Dentro de los intereses estratégicos que se destacan más en los grupos estratégicos que rodean a la Cooperativa, Si se realiza el comparativo con el competidor 1, manejan precios económicos para participar de manera masiva en

el mercado mientras que el competidor 2, tiene ventajas competitivas en liderazgo tecnológico e innovación de productos.

### 8.3 PODER DE LOS CLIENTES

**Tabla 4. Clientes Actuales**

Nombre del Cliente	Tipo* de cliente	Localización	Volumen anual de compra	Frecuencia de compra en días	Plazo de pago (días)	Tendencia del volumen de compra**	Dependencia del comprador (1)
			Pesos				
ALKOSTO	M	NARIÑO(PASTO, TUQUERRES, IPIALES)	1400 millones de pesos	2 veces a la semana	45	4	1
AGENTES COMERCIALES/DISTRIBUIDORES	AI	NARIÑO	7.200 millones de pesos	Diario	Contado	4	1
RESTAURANTES	D	PASTO	300.millones de pesos	Semanal	Mensual – a 30 días	5	2

**Nota:** los datos de volumen de compra en pesos vienen dados en millones de pesos, tomar los clientes más representativos.

\* M: Mayorista D: distribuidor minorista AI: agente intermediario F: fabricante

\*\* 5: si es muy Creciente 2: si la baja no es tan acentuada  
4: si la Tendencia Creciente no es tan acentuada 1: si es muy Decreciente  
3: si la Tendencia es estable

(1) 1: muy dependiente 2: algo dependiente 3: dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

Actualmente la Cooperativa cuenta con muchos clientes tienda a tienda, diferenciados entre tenderos como aproximadamente 3500 (formales e informales) y clientes potenciales los 100.000 hogares de Nariño aproximadamente en el departamento Nariño.

Las ventas del grupo estratégico se concentran en cantidad de clientes ya que es un producto de consumo masivo.

Teniendo en cuenta que existen productos que sirven para la transformación de otros productos, como la crema de leche, la mantequilla y los quesos se cuenta con clientes exclusivos que requieren un producto de calidad, y aunque no son los más económicos, esto afecta de manera media a los costos, ya que existe el valor de la calidad, algunos clientes manifiestan tener proveedores con productos más económicos.

### 8.3.1 Calidad.

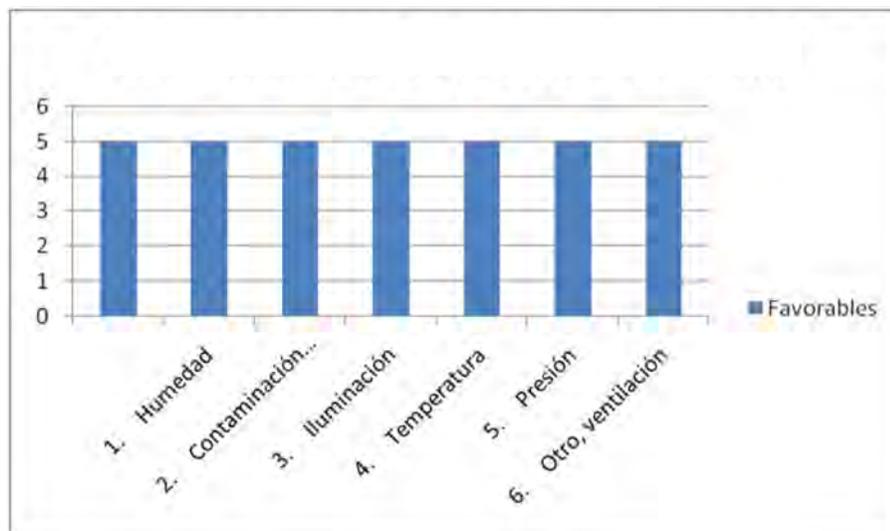
Para clientes exclusivos la calidad es muy importante, entre los clientes más representativos está, Mas fruta, Restaurante La Merced, Heladería Dinays, Frigorífico Lucerito en Ipiales de quienes somos proveedores y nos diferenciar por calidad,

Se cuenta con otro tipo clientes que realmente compran por volumen, por presentación o por precio, para quienes la calidad es poco importante.

### 8.4 LOGÍSTICA EXTERNA

Las bodegas de almacenamiento de producto terminado cumple con las siguientes condiciones ambientales.

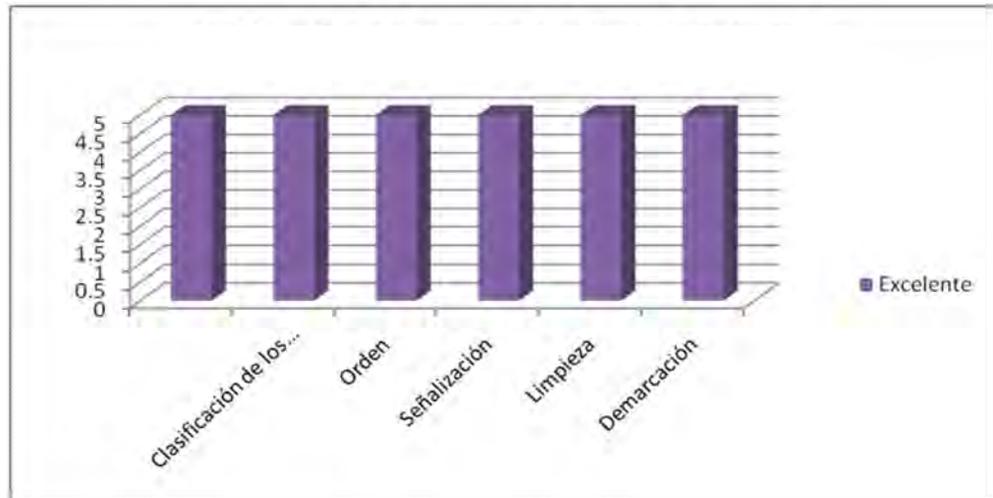
**Grafica 48. Almacenamiento de producto terminado**



Fuente: La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

El lugar de almacenamiento de su producto terminando de acuerdo a los factores de clasificación de los productos, orden, señalización, limpieza y demarcación son excelentes, como se puede observar en la gráfica 48.

#### Grafica 49. Calificación de factores de almacenamiento



Fuente: La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

Actualmente se cuenta con un almacenamiento adecuado, regido por las normas técnicas y de seguridad adecuada.

Para la manipulación del producto la empresa:

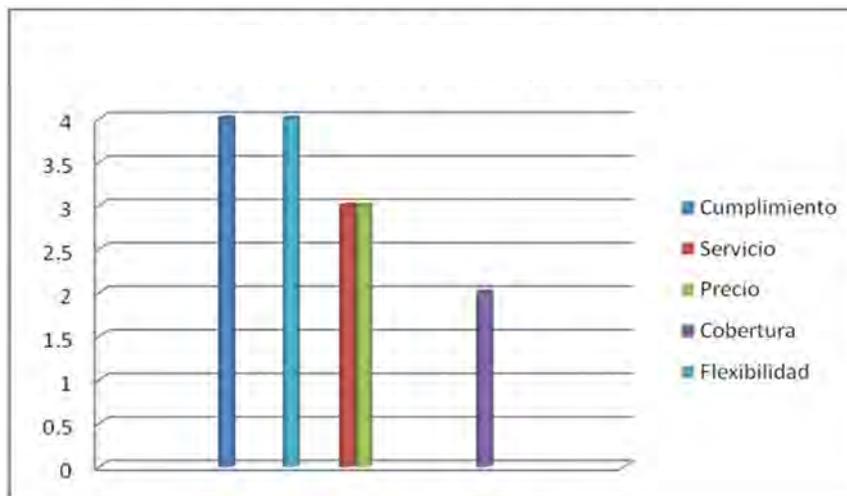
- Tiene normas o procedimientos establecidos como el decreto 3075 Buenas Prácticas de manufactura o BPM.
- Capacita al personal interno y externo: se realiza capacitación tanto al personal interno como externo en las diferentes áreas y procesos.

Se cuenta con inventarios sistematizados a través del Software llamado DMS, Camaras de seguridad, actualmente se cuenta con la certificación SISTEMA BASC.

## 8.5 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La ruta de distribución se planea por zona geográfica y por tipo de cliente.

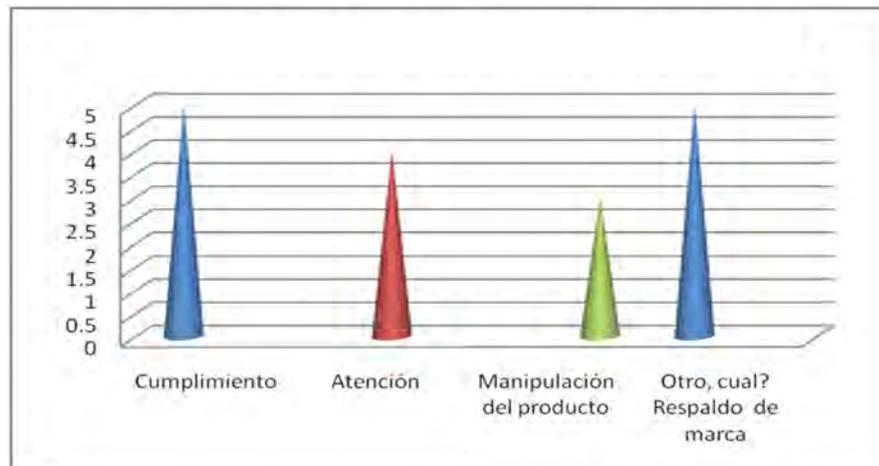
**Grafica 50. Almacenamiento de Producto Terminado**



Fuente: La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

La gestión de los transportistas según la calificación refleja una buena gestión en cuanto al cumplimiento y flexibilidad, un comportamiento regular en servicio y precio y presenta debilidades en la cobertura.

**Grafica 51. Satisfacción del cliente en cuanto a distribución**



Fuente: La presente investigación, Nariño Septiembre de 2011

Según la calificación presentada por el Subgerente Comercial, se analiza el comportamiento de las variables evaluadas respecto a satisfacción del cliente en cuanto a la distribución y se deduce que los clientes están satisfechos con el cumplimiento y con el respaldo de marca, se cuenta con una buena atención, sin embargo se detecta dificultades en la manipulación del producto en el momento de la entrega por lo que se le asigna una calificación de regular.

## 8.6 DISTRIBUCIÓN

El criterio para seleccionar el canal tienda a tienda fue llegar al tipo de consumidor y por el número de negocios que se pueden atender en el departamento de Nariño.

Criterio de selección del canal	No. De compradores potenciales	Tamaño pedido	Cobertura geográfica	Servicios adicionales	Rentabilidad canal	Producto	Otro, cual?	Ninguno
Tipo Mercado								
Consumidor final		X	X			X		
Consumidor institucional		x	X	X		X		

La mayoría de los pagos en el canal tienda a tienda son de contado, por lo que casi nunca se negocia la forma de pago, esta variable se plantea al inicio de la negociación, en caso de ser a crédito se solicitan toda la documentación pertinente y se evalúa el estudio del crédito.

**Grafica 52. Frecuencia de actividades comerciales con los tenderos**



Las actividades que casi siempre están en constante evaluación con el tipo de tendero son los tiempos de entrega, ya que a pesar de que en la preventa se establece un día como plazo máximo de entrega, se realiza diario negociaciones con diversos tipos de clientes dentro de este canal, es muy importante confirmar a qué horas necesita el cliente, para organizar toda la logística pertinente. Y el ítem otros, que es permanente de acuerdo a la temporada y eventos especiales.

## 9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CANAL TIENDA A TIENDA

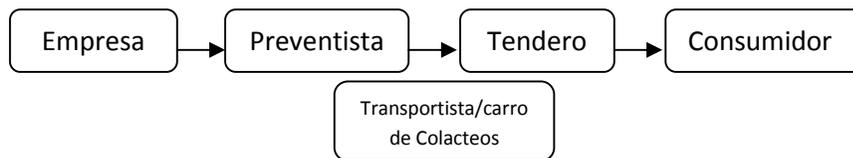
### 9.1 DESCRIPCIÓN DEL CANAL TRADICIONAL EN LA EMPRESA

La distribución suele ser el más diferenciado y menos entendido de todos los componentes y que tiene más probabilidades de bloquear una estrategia exitosa a los mercados, donde los canales son prolongados, los problemas logísticos se multiplican. Las estrategias y logísticas eficientes del canal se inician mediante una comprensión de las estructuras de los canales disponibles, el flujo, las funciones, los valores y los costos, en relación con las necesidades del cliente y los objetivos y recursos de la empresa.

La planeación de la distribución incluye el análisis sistemático y la toma de decisiones relacionadas con el desplazamiento de materiales y bienes finales desde el producto hasta los consumidores.

Actualmente en la Cooperativa se manejan dos tipos de canales Tienda a Tienda.

#### 9.1.1 Canal 2. Fabricante – Detallista - consumidor



El área comercial cuenta con 4 preventistas en la ciudad de Pasto, los cuales están distribuidos por zonas delimitadas las cuales son:

- Zona 1. Sur orientales, comuna 3, comuna 12.
- Zona 2. Centro- Comuna 1, comuna 2, comuna 4, comuna 10
- Zona 3. Sur, comuna 5, comuna 6, comuna 11.
- Zona 4. Norte, comuna 7, comuna 8, comuna 9.

El 90% del portafolio manejado es de Lácteos y tan solo un 10% es leche, este último por el tratamiento especial que se debe tener con las fechas de vencimiento y porque la distribución la manejan los distribuidores especialmente Supervisor en Ipiales y Supervisor rutas foráneas.

**9.1.2 Procesamiento de Pedidos Canal 2.** Cuando se recibe el pedido de un cliente, el procesamiento de este incluye:

- Determinar cómo se encuentra el crédito de un cliente (Si aplica) y la disponibilidad del producto.

Existe una interrelación entre el área comercial, el área de Cartera, el coordinador de inventarios, el despachador y el facturador.

- Emitir el alistamiento del producto por del personal encargado en la planta de Aranda respaldado por la orden, en este caso la factura.
- El sistema hace una anotación de la disminución del inventario.

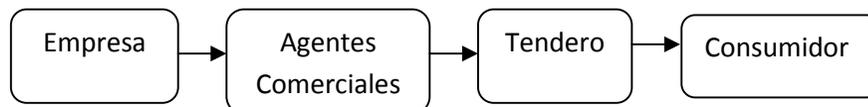
Los clientes atendidos por este canal se encuentran directamente controlados por la empresa, existe una base de datos en el sistema, los pedidos se realizan por el Wap y se tiene un cronograma de visitas previa así.

Clientes: Lunes - Miércoles- Viernes

Clientes: martes - Jueves

Los pedidos de cada día se entregan un día después de la toma del mismo, en casos especiales y previa revisión de la ruta de los transportadores se realizan entregas de pedidos en el transcurso del día. El 85% de los clientes pagan de contado.

### 9.1.3 Canal 3. Fabricante – Mayorista – Detallista – Consumidor



La empresa cuenta con 21 distribuidores de leche en Pasto y 10 en Nariño y derivados lácteos repartidos por zonas, el 90% de los pedidos realizados por los agentes comerciales son de Leche y tan solo un 10%, las rutas son atendidas diariamente.

La Cooperativa ejerce un control a través de 3 supervisores de leche, 2 manejan rutas marca COLACTEOS y un supervisor marca Tapioka.

Los agentes comerciales o de ventas, son independiente, manejan toda la línea de productos de la empresa, especialmente la Leche en sus diferentes presentaciones esto constituye un ahorro para el empresa, quien no tiene que mantener una fuerza de ventas directa.

A través de un contrato se negocia con el contratista los términos legales, de entrega, crédito, precios y manejo lleva a cabo otras funciones de mayorista, excepto la propiedad de los bienes.

En la siguiente grafica se muestra la ejecución de ventas en unidades de producto.

**Tabla 5. Ejecución de ventas por producto año 2010 de COLACTEOS Ltda.**

EJECUCIÓN EN VENTAS POR UNIDADES			
PRODUCTO	VENTA 2010	PRESUPUESTO 2010	% EJECUCIÓN
Leche UHT 900 ml.	1218013	533762	228
Arequipe kilos	54952	39202	140
Lonchas kilos	89203	69000	129
Crema/Mantequilla kilos	384689	304758	126
Quesos frescos kilos	546468	462109	118
Parmesano kilos	94763	89351	106
Quesos Hilados Kilos	504283	477023	106
Holandés Kilos	147959	140337	105
Yogur/kumis vaso * 200 c.c	8911106	863031	1033
Agua en bolsa x 600 mil	565466	560000	101
Yogur/kumis bolsa	13595970	14475396	94
Sanduchero kilos	387292	517120	75
Yogur cereal vaso	1505364	1640787	92
Leche Pasterizada Litros Nariño	5422732	5912810	92
Jugos litros	264712	292000	91
Bebida Láctea litros	46230	58055	80

**Fuente: Informe Asamblea Ordinaria Marzo 2010. Subgerencia Comercial año 2010.**

Realizando el análisis del cuadro, se observa que el producto con mayor unidad de venta es leche Pasterizada, seguida del yogur y kumis en bolsa aunque no cumplen el presupuesto asignado son los productos con mayor rotación dentro del portafolio.

Los productos que han mejorado su rotación teniendo en cuenta la labor de la fuerza de ventas en el enfoque de los derivados es el arequipe, crema de leche, el agua y refrescos y en especial el cambio en el consumidor en la preferencia por la leche UHT, la cual atiende un segmento especialmente en la parte foránea.

## 9.2 SEGMENTOS DE MERCADO ATENDIDOS POR CANAL TRADICIONAL

El mercado de COLACTEOS se divide en tres importantes segmentos de mercado atendidos de manera intensiva a través de la distribución Tienda a Tienda.

**9.2.1 Clasificación de los Clientes.** Según su Frecuencia de Compras: Este tipo de clientes se lo identifica determinando su frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

Compra Frecuente  
Compra Habitual  
Ocasional

**Según su Volumen de Compras:** Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

Alto Volumen de Compras  
Promedio Volumen de Compras  
Bajo Volumen de Compras

**Segmento A:** (Cliente o consumidor final) Niños en edad de crecimiento, adultos mayores y amas de casa los cuales tiene como elemento común la necesidad de nutrición puesto que consideran que los productos de COLACTEOS aportan este tipo de características a su salud.

Se consideran a las personas que practican deportes a las afueras de la ciudad quienes buscan refrescarse y alimentarse con el portafolio ofrecido.

**Segmento B:** (Tenderos, superetes,, restaurantes y mini mercados) Clientes a nivel regional que necesitan abastecer la tienda con los productos y que sirven como canal de comercialización para hacer llegar los productos a los hogares y clientes del segmento A.

**Segmento C:** Se considera dentro de los segmentos de mercado a los clientes internos, es decir los trabajadores de COLACTEOS. Puesto que de ellos se pueden recibir diferentes percepciones acerca de los productos de fuentes confiables.

**Tabla 6. Clasificación de los productos por segmento**

Segmento A	Yogur, Yogur semidescremado, kumis, yogur con cereal, leches, bebida láctea, queso sandwichero, queso crema para untar, queso casero, cuajada, queso doble crema, queso campesino, mantequilla, crema de leche.
Segmento B	Leche, Yogur, kumis, yogur con cereal, bebida láctea, queso sandwichero, queso crema para untar, queso casero, cuajada, queso doble crema, queso campesino, mantequilla, crema de leche. Para restaurantes y eventos quesos maduros, semimaduros y frescos.
Segmento C	Todo el portafolio de productos ofrecido.

De igual manera se consideran dentro del segmento de mercado los clientes a nivel nacional y local correspondientes a supermercados, almacenes de cadena, tiendas, panaderías, heladerías, restaurantes y clientes también como fundaciones e instituciones educativas y sociales.

### **9.3 RELACIÓN CON LAS 4 P (Precio, publicidad, promoción y plaza)**

**Precio:** los precios asignados a los productos de COLACTEOS y de otras empresas colombianas están basados en la Resolución 012/07 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y de la cual se hacen actualizaciones anuales y de manera extraordinaria con algunos incrementos o disminuciones según el comportamiento del sector por ejemplo para este último año el precio competitivo para el productor en el es de un 4.44% quedando el litro en \$788/litro. En este sentido COLACTEOS se encuentra en regla y en dentro de los términos legales en cuanto a los precios que maneja, debido a los cambios estacionales de la leche, la leche este año tiene un incremento a septiembre de 2011 del 5, 5% según el ministerio de agricultura.

**Publicidad:** COLACTEOS debe acudir a las diferentes formas de publicidad para dar a conocer los productos y sus cualidades así como reforzar el posicionamiento de la marca. COLACTEOS cuenta con un diseñador Industrial que soporta todos los diseños de empaque, envase, etiquetas y material POP, teniendo en cuenta el manual de imagen corporativa que contiene todos los colores institucionales, los tipos de letra y los tamaños.

Así mismo la empresa utiliza la publicidad visual y en los medios de comunicación que estén al alcance de la empresa y al presupuesto destinado para este fin.

**Promoción:** Por medio de este elemento los clientes pueden ser atraídos masivamente para incentivar la compra de los productos y aumentar la frecuencia de compra, Actualmente dentro del canal tradicional existen ofertas de producto

especialmente en la línea de yogures con docenas de catorce, una unidad adicional y paquetes económicos. De igual manera este tipo de canal de distribución es una herramienta fundamental para que las promociones lleguen a gran parte de los clientes.

**Plaza:** Los canales de distribución se basan principalmente en el trabajo realizado en tiendas, supermercados y grandes superficies. Así mismo se cuenta con unos canales de comercialización de los productos que son de vital importancia para la empresa y los cuales están constituidos así:

- a. Preventa. Operan cuatro (4) preventistas
- b. Venta Directa. Constituida por quince (15)
- c. Distribuidores de la marca de Leche COLACTEOS, nueve (9)
- d. Distribuidores de la marca de Leche Tapioka, dos (2)
- e. Supervisores de Leche COLACTEOS, un (1)
- f. Supervisor de Leche Tapioka, dos (2)
- g. Supervisor de rutas foráneas (1)
- h. Coordinador de Punto de Venta
- i. Ejecutivo de Cuenta encargado de la interrelación y negociación con las grandes cadenas de supermercados.

## 9.4 DOFA DEL CANAL TIENDA A TIENDA

	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
	D1. Falta de capacitación al tendero	F1. Flexibilidad en horarios de atención
	D2. Manejo inadecuado de inventarios	F2. Credito a los clientes
	D3. Falta de presupuesto de inversión para promociones y atracción de mas clientes	F3. Relación interpersonal (amistad) entre el tendero y el cliente
	D4. Falta de interes para participar en eventos	F4. Ubicación estrategica en los barrios cercanía
	D5. Nivel de educación basica	F5. Disponibilidad de los productos en cantidades pequeñas
	D6. Manejo inadecuado de la exhibición de los productos	F6. Alta rotación en productos de consumo diario (leche, queso)
	D7. manejo obsoleto de la administración de la tienda	F7. Precios comodos ajustados a las necesidades del cliente
	D8. las tiendas no cuentan con una base de datos real del cliente	F8.
<b>Oportunidades</b>	<b>DO</b>	<b>FO</b>
Capacitación de los tenderos a través de instituciones como el SENA, ACOPI, FENALCO		
Poder de negociación con los clientes		
Poder de negociación con los proveedores		
Incremento en los volúmenes de compra dentro del canal		
Nivel de ingreso bajo de las familias		
<b>Amenazas</b>	<b>DA</b>	<b>FA</b>
Ausencia del respaldo financiero sostenible		
Crisis económica en la región		
Incremento de autoservicios, supermercados e hipermercados en los alrededores de los barrios		
Informalidad del sector (contrabando)		
Perfil del Consumidor: Precios bajos y Calidad		
Promociones de la Competencia		
Situación socioeconómica del País		

- Publicidad
- Mercadeo
- Política de promociones
- Asesoría de los productos lácteos que se ofrece en las diferentes marcas.
- Difusión de las propiedades nutricionales de los productos lácteos comercializados.
- Promoción y descuentos de productos lácteos.
- Estudiar la situación del cliente necesidades o percepciones frente a los productos de COLACTEOS.
- Impulsar la venta de productos y servicios de la empresa
- Contribuir al control de los canales de distribución.
- Detectar las ventajas de la competencia y proponer planes de acción para contrarrestarlas.

## 9.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 7. Matriz de Ansoff**

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
M E R C A D O	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

**9.5.1 Estrategia a nivel corporativo.** Para COLACTEOS el cliente es aquel elemento para quien se dirigen las actividades de promoción, publicidad y en general de mercadeo que son creadas por la empresa, para el cliente también se dirige el amplio portafolio de productos que maneja la empresa. Para COLACTEOS sus clientes al igual que los socios son la razón de la empresa.

De igual manera la empresa debe dirigir actividades de carácter interno en la empresa con el fin de incentivar al personal a que realice sus labores de la mejor

manera y se desempeñe de manera eficaz y eficiente para lograr las metas y objetivos propuestos.

Mejorar el proceso de servicio al cliente para que cumpla con funciones específicas que contribuyan a la optimización de todos los procesos de la empresa, puesto que es de vital importancia un acercamiento y relación más estrecha con los clientes donde se mida el nivel de satisfacción con los productos y servicios, se tenga información sobre la recompra de los clientes alguna vez no satisfechos y mejoramiento del nivel de servicio en cuanto se refiere a las cantidades solicitadas Vs. Las cantidades despachadas.

### **9.5.2 Estrategias a nivel de mercado.**

La penetración de mercados debe impulsar a las empresas a fijarse los siguientes objetivos:

- *Aumento del consumo por los clientes actuales.*
  - ✓ Mayor unidad de compra
  - ✓ Nuevos usos del producto
  - ✓ Incentivos económicos para aumentar el consumo
- *Captación de clientes de la competencia*
  - ✓ Publicidad
  - ✓ Promoción
- *Captación de no consumidores actuales.*
  - ✓ Esfuerzo promocional dirigido a provocar la prueba
  - ✓ Cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de consumidores o usuarios.
  - ✓ Nuevos usos del producto.

COLACTEOS al implementar la estrategia de penetración de mercados puede ofrecer a sus clientes actuales es decir actividades que dinamicen la relación del cliente con la empresa y los productos, especialmente a la persuasión del tendero quien aumente la presencia en el refrigerador de nuestros producto y el ofrecimiento de los mismos.

### **Estrategias de publicidad:**

- ✓ Realizar campañas publicitarias a nivel radial, televisión local y prensa para hacer un relanzamiento de la marca teniendo inclusión de aspectos de producción, la importancia de las certificaciones con que se cuenta actualmente, los premios que se obtienen a nivel nacional y la importancia de consumir productos 100% naturales.
- ✓ Elaborar avisos, vallas en puntos estratégicos como en las salidas de la ciudad llamativas y apropiadas teniendo en cuenta las estrategias que se desarrollen en la actualidad o por estacionalidad de eventos.
- ✓ Plegables con información nutricional de los productos lácteos, recetario para el uso de los productos lácteos: Enfocarse a estrategias de mercado y los beneficios que trae la alimentación balanceada y salir del esquema único de producto, enfocarse directamente a los atributos del mismo.
- ✓ Tener en cuenta que el segmento de las amas de casa, para quienes se puede incentivar la compra; con la elaboración de un sencillo catalogo con recetas en las que se necesite ingredientes lácteos. Esto permitirá conocer todos los productos del portafolio y por asimismo impulsara la venta, así mismo implementar en la página web de la empresa, una página dinámica que permita obtener información comercial actual en tiempo real.
- ✓ Posicionar la marca en la mente de los consumidores a través de estrategias de posicionamiento, impacto visual y recordación en diferentes puntos y elementos estratégicos.

### **Estrategias de promoción:**

- ✓ Realizar de acuerdo a la demanda a los clientes regionales más antiguos descuentos por pedidos en volúmenes elevados para lograr fidelizarlos y que realicen compras más frecuentes.
- ✓ Generar exclusividad de consumo de los productos en clientes y tiendas especiales que consuman y vendan los productos como los restaurantes, las panaderías y aquellos negocios que utilicen los productos de COLACTEOS como materia prima para nuevos productos.

### **Estrategias de precio:**

- ✓ Los productos que tienen proximidad a fecha de vencimiento pueden tener una disminución considerable del precio para terminar con dichas existencias y no sean consideradas pérdida para la empresa.

### **9.5.3 Estrategia de selección del distribuidor.**

- ✓ Periodo de prueba de 2 a 3 meses a los nuevos distribuidores.
- ✓ Límites geográficos
- ✓ Método de distribución permitido
- ✓ Método de pago

**Revisión de la contratación:** Teniendo en cuenta la identificación del perfil de cliente y tendero. Se debe elaborar un perfil del distribuidor o agente comercial.

El tipo de producto, aquí se realiza la diferenciación entre la leche y los derivados lácteos, evaluación de la vida útil, condiciones de almacenamiento.

Clima competitivo: suministrar incentivos adicionales a los distribuidores para que tomen la línea y la promuevan.

- ✓ Pago por desempeño, márgenes brutos garantizados, Realidades legales y políticas, Implicaciones financieras
- ✓ Requerimientos de capital inicial ( monto mínimo de compra), Grado de compartir el riesgo.

**9.5.4 Estrategia de Logística.** La logística permite la coordinación y control de las funciones de manejo de materiales y distribución física, la importancia de la logística puede medirse mediante diversos aspectos de costos: costo de transporte y almacenamiento, número de intermediarios necesarios en los procesos logísticos, transacciones entre intermediarios y aspectos de transporte del producto.

### **Estrategia del canal:**

- ✓ Control del canal
- ✓ Transporte
- ✓ Almacenaje
- ✓ Embalaje
- ✓ Procesamiento de pedidos

- ✓ Inventarios

**Decisiones de empaque:** Sinergia entre el área de compras y suministros y área comercial.

Elección de empaque, envases y etiquetas que se ajusten al tipo de producto y que no ocasionen problemas en la imagen del producto e insatisfacción del cliente.

**Transporte:**

- ✓ Evaluar la cantidad de toneladas del producto
- ✓ Termoking
- ✓ Características de almacenamiento en el vehículo teniendo en cuenta que son productos refrigerados.
- ✓ Costos de cargue y descargue

*TIEMPO PARA QUE LLEGUE EL PEDIDO X FRECUENCIA DE USO + INVENTARIO DE SEGURIDAD ALMACENADO = PUNTO DE RESURTIDO*

Se debe tener en cuenta el equilibrio del pedido, donde los costos del pedido se igualan con el costo de transporte.

EOQ=  $2 SO/Ip$

S: Cantidad mensual que se vende en unidades

O: Costo para surtir el pedido

I: Costo de transporte, como porcentaje en el precio de venta

P: Precio por unidad

A nivel interno del proceso de logística una falencia que se puede detectar está relacionada con el rompimiento de la cadena de frío de los productos lo que genera que el producto no presente las características adecuadas para el consumo. Por lo tanto frente a este inconveniente deberá plantearse un control más riguroso a todo el proceso logístico.

Igualmente es importante con relación al proceso de logística la manipulación que se debe tener con los productos; puesto que todos los actores del proceso tienen contacto directo con los productos y por tanto deben tener unos conocimientos adecuados sobre el manejo de estos, para que al final lleguen a los clientes con todas sus características y propiedades.

**9.5.5 Estrategias a nivel financiero.** El área financiera de COLACTEOS al acoger las estrategias mencionadas debe contar con un capital para financiarlas y

lograr con el factor económico la ejecución de las mismas. El desarrollo de las estrategias tiene relación con el capital que deba invertirse y asignarse para las actividades que implica dicha implementación. Por lo tanto se contemplan las siguientes estrategias a nivel financiero para el mejoramiento del canal T a T.

- Asignar el presupuesto mensual correspondiente a incentivos y estrategias de promoción para el tendero.
- Debe ser invertido un capital en lo que respecta a capacitaciones del personal para optimizar el servicio y atención apropiada a los clientes. Por lo tanto se requiere que dichas capacitaciones sean impartidas por profesionales idóneos en el campo del ventas, de manipulación del producto, atención y persuasión al tendero, clínicas de ventas, nivel de servicio. Estas capacitaciones se pueden realizar con personal interno o contratar con agentes externos o a través de convenios del SENA.

En cuanto a los costos de las estrategias de mercadeo deben ser establecidas en coordinación con el área comercial pues esta quien tiene el objetivo del incremento de las ventas y manejo del portafolio de productos dentro del mercado local, regional y nacional. Esto con el fin de que la empresa no sufra déficit o pérdidas por las promociones y actividades que se proponen.

## **10. PLAN OPERATIVO ANUAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA.**

### **10.1 IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

Plan regional estratégico de distribución para el canal “Tienda a Tienda” para la Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. Período 2011-2014

### **10.2 METODOLOGÍA DEL PLAN DE ACCIÓN**

Para elaborar el plan de acción y conocer el resultado de este se procederá a realizar una serie de pasos que conllevaran a la realización de acciones encaminadas a obtener un mejoramiento para el canal de distribución tienda a tienda en el departamento de Nariño desarrollado en la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.

Estos pasos son:

- Objetivo
- Estrategia
- Táctica
- Meta
- Responsable
- Indicador

Tomando en cuenta los resultados obtenidos con la matriz DOFA que se obtuvo del diagnóstico del canal y con la encuesta realizada a los tenderos se pueden sugerir las siguientes acciones.

**Tabla 8 Estrategia a Nivel de Servicio**

PROCESO DE COMERCIALIZACION Y SERVICIO AL CLIENTE						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
REALIZAR ACERCAMIENTO AL CLIENTE Y MONITOREO PERMANENTE DEL COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	DISEÑO Y APLICACIÓN DE FORMATOS DE SEGUIMIENTO DEL PRODUCTO Y SU COMPORTAMIENTO EN EL MERCADO	Sistematización de los clientes atendidos por los distribuidores a través de sistemas como WAP o GPS.	A partir de Enero 1 de 2011	Gerencia, Subgerencia Comercial, Equipo de ventas	10.000.000	Número de comunas censadas/Total de comunas, Actividades Programadas/ actividades/realizadas
		Diseño y aplicación de fichas de seguimiento por cliente, por pedido y por fecha de envío	mensualmente	Gerencia, Subgerencia Comercial, Equipo de ventas	0-0 wap	Seguimiento semanal de la ficha. Número de rutas existentes/número de rutas visitadas Ventas Presupuestadas/Ventas efectivas
FORTALECER LAS RELACIONES COMERCIALES EN EL MERCADO	ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTACTO CON EL CLIENTE COMO NORMAS DE ACCION PERMANENTES EN LA EMPRESA	Fortalecer el Proceso de apoyo denominado Servicio al cliente.	periódicamente	Personal servicio al cliente y personal de ventas	0-0	Numero de PQRS recibidas / No. PQRS atendidas
MEJORAR LA RELACION CON EL CLIENTE- DISTRIBUIDOR	ESTRATEGIA DEFINIDA COMO MECANISMO DE RETROALIMENTACION ENTRE LA EMPRESA Y EL CLIENTE Y/O DISTRIBUIDOR	Asesoría constante al distribuidor acerca del uso de nuevos productos, desarrollo e innovaciones de diseño que apoyen un proceso de retroalimentación.	bimensualmente	Subgerencia comercial, subgerencia técnica, jefes de ventas	0-0	Número de capacitaciones programadas/ Número de capacitaciones realizadas. Indicador de eficacia :Personas capacitadas/personas que manejan adecuadamente la información

**Tabla 9. Estrategia a Nivel Comercial**

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
Incrementar la participación en el mercado y las ventas de los productos marca COLACTEOS Y TAPIOKA en un 10% por medio de actividades encaminadas al canal T a T.	Implementar actividades de mercadeo que conduzcan al incremento de las ventas y participación en el mercado en este tipo de canal	Rifas de productos entre los clientes que mas productos adquieran en las tiendas	01 de Julio de 2011 a 1 de enero de 2012	Director Comercial Nariño- Putumayo Ejecutivo de Cuenta y personal de ventas	\$ 2.500.000	Crecimiento en ventas del canal (Nivel de Ventas Periodo Actual / Nivel de Ventas Periodo Anterior)*100-100
		Participar activamente en programaciones especiales que se realizan en los barrios de la ciudad con acompañamiento de las acciones comunales.	una vez al mes	Director Comercial Nariño- Putumayo Ejecutivo de Cuenta y personal de ventas	\$ 1.000.000	Crecimiento en ventas del canal (Nivel de Ventas Periodo Actual / Nivel de Ventas Periodo Anterior)*100-100 (Nivel de Ventas Periodo Actual / Nivel de Ventas Periodo Anterior)*100-100
		Realizar permanentes campañas de publicidad en medios masivos de comunicación (radio, prensa, televisión regional)	permanente	Subgerente comercial	\$ 3.000.000	Fortalecimiento de marca (Ingresos por marca Colacteos y Tapioka / Ingresos por Ventas totales)*100
		Participación de vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad.	1 Octubre 2011 a 1 Febrero 2012	Subgerencia comercial - Diseñador Industrial	\$ 10.000.000	Fortalecimiento de marca (Ingresos por marca Colacteos y Tapioka / Ingresos por Ventas totales)*100

Incrementar la participación en el mercado y las ventas de los productos marca COLACTEOS Y TAPIOKA en un 10% por medio de actividades encaminadas al canal T a T.	Implementar actividades de mercadeo que conduzcan al incremento de las ventas y participación en el mercado en este tipo de canal		1 Noviembre del 2009 a 1 Diciembre del 2009	Subgerencia comercial – agencia Publicitaria	\$ 2.500.000	Preferencia de los productos
			1 Octubre del 2010 a 20 Diciembre del 2010	Subgerencia comercial-Subgerencia financiera	\$ 200.00	Incremento en ventas de charcutería
		Obsequiar a los encargados de realizar a los pedidos, kits para recordación de la marca que contengan esferos, muggs, agendas, relojes de pared con el logo de COLACTEOS	1 Junio del 2012 a 1 Agosto del 2012	Subgerencia comercial	\$ 3.000.000	Mayor recordación de la marca
		Ajuste de precios de productos que tenga proximidad de fecha de vencimiento para que no sean considerados como pérdida y los clientes accedan a ellos.	1 Octubre 2012 a 1 Diciembre 2012	Subgerencia comercial - Subgerencia financiera	0-0	Stock

**Tabla 10. Estrategia a Nivel de logística y transporte**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
Establecer un control adecuado al proceso logístico, particularmente para la optimización en la entrega de productos	Definir un organigrama de la logística, asignando de manera adecuada las funciones de cada trabajador, para mayor eficiencia del proceso	Establecer responsables de cada eslabón del proceso logístico	A partir de octubre 1 de 2011	Coordinador de Transporte y Seguridad	0-0	Procedimientos del SGI que soportan el proceso
		Realizar capacitación constante en manipulación de alimentos a todos los involucrados en el proceso logístico	1 de Septiembre de 2011 a 1 de Marzo de 2012	Gerencia, Coordinación de Transporte y Seguridad, Talento Humano	A cargo de los distribuidores del producto	Documentación al día de cada agente comercial y de personal que entrega pedidos
		Definir que todos los involucrados en el proceso tengan estudios y formación adecuada acerca de las actividades que desempeñan.	Periódicamente 2011-2014	Talento Humano	0-0	Eficiencia y eficacia del proceso
		Realizar un control mensual del comportamiento de la entrega de pedidos a los clientes, por medio de una muestra representativa	Mensualmente	Servicio al cliente	0-0	Nivel de servicio (Cantidades solicitadas vs. Cantidades despachadas)
Monitorear un control adecuado al proceso logístico, teniendo en cuenta la distribución actual de rutas del canal Tienda a Tienda en la Ciudad de Pasto	Realizar un análisis de cada ruta atendida teniendo en cuenta todas las condiciones de logística de distribución	Revisar el número de clientes atendidos por ruta por día. Analizar la capacidad de carga por vehículo. Revisar los horarios de entrega de pedidos. Verificar las condiciones de entrega de producto. Evaluar cada aspecto y proponer acciones de mejora.	Mayo de 2012 a septiembre de 2012.	Subgerente Comercial Ejecutivo de Cuenta Director de Planta Coordinador de Despachos	0-0	Nivel de servicio Pqrs Ruteros actualizados Planillas de pedidos y despachos Agotados

## **INFORME DE RESULTADOS AÑO 2011**

### **RESULTADOS PLAN DE ACCION**

**PROYECTO ESTRATEGICO:** REALIZAR ACERCAMIENTO AL CLIENTE Y MONITOREO PERMANENTE DEL COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

**DIRIGIDO A:** CANAL TIENDA A TIENDA NARIÑO

**ESTRATEGIA:** COLÁCTEOS TE PREMIA DE CORAZÓN

**RESPONSABLE:** SUBGERENCIA COMERCIAL, DIRECTOR REGIONAL, EJECUTIVO DE CUENTA, SUPERVISORES

**INDICADOR:** Crecimiento en ventas del canal (Nivel de Ventas Periodo Actual / Nivel de Ventas Periodo Anterior)\*100-100.

**QUÉ HACER:** Mejorar las ventas de la leche pasteurizada en presentaciones litro, 750 y deslactosada marca COLÁCTEOS Y TAPIOKA en un 15%.

**QUIÉN LO HACE:** Equipo Comercial compuesto por mercaderistas, vendedores, agentes comerciales, supervisores, ejecutivo de cuenta, coordinadora puntos de venta, director comercial, subgerente comercial.

**RECURSOS:** Humanos, Financieros, Logísticos, técnicos.

**EFFECTOS PARA LA EMPRESA:** Recordación de Marca, Incremento en ventas.

**CRONOGRAMA:** Del 15 de Julio de 2.011 hasta el 30 de Diciembre de 2.011

**INDICADOR:** Ventas Presupuestadas / Ventas Efectivas

**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO:** 100%

**PROYECTO ESTRATÉGICO: CANAL TIENDA A TIENDA**

**ESTRATEGIA:** CENSO DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE PASTO

**RESPONSABLE:** SUBGERENCIA COMERCIAL, DIRECTOR REGIONAL, EJECUTIVO DE CUENTA, SUPERVISORES

**INDICADOR:** NEGOCIOS CENSADOS

**QUÉ HACER:** Realizar el censo de negocios llámense tiendas, graneros, superetes, en las diferentes comunas de la ciudad de Pasto.

**QUIÉN LO HACE:** Practicantes Universidad Mariana en supervisión del Ejecutivo de Ventas.

**RECURSOS:** Humanos, Financieros, Logísticos.

**EFFECTOS PARA LA EMPRESA:** Conocimiento de negocios existentes en la ciudad de Pasto que comercializan nuestros productos lácteos.

**CRONOGRAMA:** Del 15 de Julio de 2.011 hasta el 18 de octubre de 2.011

**INDICADOR:** Número de negocios atendidos / Número de negocios existentes.

**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO: 100%**

## 11. CONCLUSIONES

Una vez desarrollado cada uno de los objetivos se puede concluir lo siguiente:

COLACTEOS LTDA. Maneja una gran cobertura de distribución adecuada para el canal Tienda a Tienda sin embargo existes aspectos que se deben mejorar teniendo en cuenta el análisis realizado a la mezcla del Mix que se desarrolla en la Cooperativa.

La empresa actualmente cuenta con un estado financiero sólido, una estructura administrativa grande y desarrolla normas de calidad aptas para el mercado competitivo actual.

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, el cual se corrobora con la presente investigación teniendo en cuenta la segmentación geográfica de la ciudad de Pasto, que contiene una presencia de tiendas representativa capturando el 50% del mercado, jugando un papel de abastecimiento alterno a las grandes superficies donde la marca COLACTEOS dentro de la línea de leche tiene un posicionamiento significativo que se debe mantener a través de las diversas estrategias de mercadeo y por la línea de derivados lácteos la potencialidad de ampliar el portafolio en mercado actual y potencial.

Al realizar el diagnostico, se pudo determinar que COLACTEOS LTDA maneja actualmente un sistema de distribución adecuado y que cubre las necesidades de los clientes con la variedad de portafolio tanto en leche como en los productos derivados; sin embargo a nivel corporativo debe crear y proponer la creación de estrategias que aporten al desarrollo de nuevos esquemas de distribución enfocados en el servicio, la logística y la distribución mejorando y manteniendo un excelente servicio al cliente.

Se debe tener en cuenta que la empresa debe contar con una distribución visionaria en el caso de apertura de nuevos clientes y nuevos mercados.

Teniendo en cuenta la identificación de las características geográficas y sicograficas del segmento de población que hace las compras en las tiendas de barrio se puede deducir que el mayor porcentaje corresponde a mujeres, amas de casa que tiene como opción de negocio la tienda, para atender las labores en su hogar y para tener una fuente de ingreso adicional; los productos lácteos forman parte del listado de productos a ofrecer en especial la leche y los yogures permitiendo identificar un nicho de mercado potencial.

Los tenderos nariñenses en los productos lácteos manejan una frecuencia de compra diaria en especial la leche, teniendo en cuenta la demanda y la ubicación del establecimiento, actualmente la marca COLACTEOS tiene un grado de posicionamiento adecuado que debe garantizarse con la venta efectiva caracterizado por calidad y buen sabor.

El propósito del diseño del Plan de Acción es generar un numero de actividades que promuevan, incentiven y dinamicen el desarrollo empresarial, en este sentido se hizo necesario proponer estrategias a nivel de mercadeo , de servicio al cliente que impulsen a una mayor demanda de los productos y reposicionamiento de la marca, de carácter financiero para asignar un recurso apropiado para el desarrollo de las estrategias y por último a nivel de logística con el fin de mejorar y optimizar dicho proceso para lograr una mayor satisfacción de los clientes en cuanto a la entrega de pedidos y cobertura de las tiendas.

COLACTEOS al implementar la estrategia de penetración de mercados puede ofrecer a sus clientes actuales es decir actividades que dinamicen la relación del cliente con la empresa y los productos, especialmente a la persuasión del tendero quien aumente la presencia en el refrigerador de nuestros producto y el ofrecimiento de los mismos.

## 12. RECOMENDACIONES

El área comercial en coordinación con las demás áreas de la empresa debe entrar en un proceso de sensibilización en cuanto a la importancia que cobra un adecuado canal de distribución para el canal tienda a tienda que optimice las entregas de los pedidos a cada uno de ellas y genere estrategias sostenibles para la ampliación de clientes potenciales y ampliación de portafolio de productos en clientes actuales.

Buscar asesorías de entidades como FENALCO, SENA, Cámara de Comercio, las cuales conocen el sector pueden capacitar y actualizar a los tenderos para mejorar el servicio que prestan a sus clientes.

Crear alianzas estratégicas como proveedores y mayoristas con grupos estratégicos de manejo, con el fin de vender productos con precios más competitivos, equiparables con los precios que ofrecen los pequeños supermercados y las grandes superficies.

Implementar nuevas estrategias de marketing teniendo en cuenta que el futuro de muchas formas comerciales está en la entrega de productos en la puerta de la casa del cliente, de manera ágil y rápida.

A corto plazo, se debe establecer mecanismos para poder realizar seguimientos a la labor realizada por los agentes comerciales externos quienes realizan el acercamiento real al tendero y al consumidor que permitan obtener información para establecer estrategias de mercadeo, de producto, de precio que aumenten la participación en el mercado.

Crear un departamento de mercadeo de manera urgente que se encargue de toda la planeación estratégica de la Cooperativa.

Realizar estudio de factibilidad para asumir la distribución directa del canal tradicional para poder tener control sobre clientes y por ende información real para la toma de decisiones.

COLACTEOS debe realizar un seguimiento constante a sus competidores para conocer las diferentes zonas de cobertura, atención, productos y los demás procesos que lleve a cabo como son producción, comercialización y demás para realizar esfuerzos que lleven a la empresa a tener altos niveles competitivos frente a otras y mejorar en aspectos que se consideren débiles.

### 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	2011																			
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión Bibliográfica	■	■																		
Elaboración del proyecto de Investigación			■	■																
Busqueda de referencias documentales					■	■														
Lectura de documentos						■	■													
Aplicación de encuestas									■	■	■	■								
Organización y análisis de resultados													■	■	■					
Redacción del primer borrador del informe final															■	■	■			
Redacción del segundo borrador del informe final																	■	■		
Presentación del informe final																			■	■

## 14. PRESUPUESTO

ELEMENTOS	PRESUPUESTO	
	INGRESOS	EGRESOS
Costos totales asumidos por los investigadores	\$ 2850000	
Material de oficina (papel, lápices, tinta, CD)		\$ 400000
Cartuchos, empastado, etc.		\$ 100000
<i>Servicios</i>		
Reproducción de encuestas(fotocopias)		\$ 50000
Transcripción		\$ 100000
Internet		\$ 100000
Impresión.		\$ 300000
<i>Personal ( 2 personas)</i>		\$ 500000
Traslado diferentes fuentes bibliográficas.		\$ 50000
<b>EGRESOS INDIRECTOS</b>		
Computador		\$ 1000000
Impresora		\$ 250000
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>\$ 2850000</b>	<b>\$ 2850000</b>

## BIBLIOGRAFÍA

ANIF. Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Revista Guía Empresarial. Septiembre de 2007.

CHIAVENATO Idalberto, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Editorial Thomson.

\_\_\_\_\_. Administración de los Nuevos Tiempos, Campus, Rio de Janeiro, 1999.

GROTH, L, Future Organizational Design, John Wiley y Sons, Nueva York. 1999.

GARCÍA OSEAS, León. Administración financiera, prensa moderna. Cali: Impresiones S.A. Tercera Edición, 1998.

GRIFFIN, John. Comercio internacional y redes de distribución. Bogotá: Editores Tercer Mundo. Primera edición, 1996.

KOTLER, Philip y ARNTRONG, Gory. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Sexta edición, 1994.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Octava edición, 1996.

\_\_\_\_\_. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1.985

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. México: Compañía Editorial Continental. Octava edición, 1987.

SAPOROSI, Gerardo, Clínica Empresaria, Ediciones Macchi, 1.997

VASQUEZ CASIELLES, Rodolfo; TRESPALACIOS GUTIERREZ, Juan A. Estrategias de Distribución Comercial. Editorial Thomson.

## NETGRAFIA

[http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2008-04-03/Tiendas de barrio superan en ventas a los supermercados del país, afirma estudio de Meiko y Fenalco.](http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2008-04-03/Tiendas_de_barrio_superan_en_ventas_a_los_supermercados_del_pa%C3%ADs,_afirma_estudio_de_Meiko_y_Fenalco.)

<http://www.marketcolombia.com/>. Angela Castro, Camilo Herrera (2008). Tendencias del consumo en Colombia.

<http://www.diariooccidente.com.co>. Las tiendas: una tradición de los barrios colombianos.

[http://www.dinero.com/negocios/tiendas-vivitas-coleando\\_51218.aspx](http://www.dinero.com/negocios/tiendas-vivitas-coleando_51218.aspx)

[http://www.mercadodedinero.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=962:las-tiendas-de-barrio-son-las-reinas-del-comercio&catid=38:consumo&Itemid=155](http://www.mercadodedinero.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=962:las-tiendas-de-barrio-son-las-reinas-del-comercio&catid=38:consumo&Itemid=155)

<http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml>

[http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/49277180.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/49277180.html). La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la Localidad La Candelaria.

## **ANEXOS**



MARCA 2:

MARCA 3:

MARCA 4:

3. A la hora de comprar su clientela ¿Qué grado de importancia le dan a los siguientes aspectos?:

	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Nada importante</b>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamaño- Cantidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño- Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted tiene con relación a la atención recibida por parte del personal de COLACTEOS?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho

2. ¿Cómo califica la relación calidad-precio de nuestros productos COLACTEOS?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Malo

3. ¿Cómo valora la puntualidad de entrega de sus pedidos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

4. ¿Su pedido ha llegado en malas condiciones?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

5. ¿Se encuentra conforme con la frecuencia de visitas realizadas por el personal a su establecimiento?

- Si
- No, ¿porque?

6. ¿Cómo evalúa la gestión de sus transportistas?

Gestión	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Servicio					
Precio					
Cobertura					
Flexibilidad					
Otro, Cual?					
Ninguna					

10. ¿Cómo califica nuestros productos y servicio en cuanto a orientación a satisfacción al cliente?

- Excelente
- Regular
- Bueno
- Malo

OBSERVACIONES:

---



---



---

GRACIAS POR SU COLABORACION.

## Anexo B. Entrevista Dirigida al Subgerente Comercial de COLACTEOS Ltda.

**Objetivo:** Establecer el Diagnostico actual de la distribución en el canal Tienda a Tienda de la Cooperativa de Productos Lácteos en Nariño Ltda., en el departamento de Nariño.

**Alcance:** Dirigida a la Subgerencia Comercial de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda.

### Productos y Mercados

Enumere los productos que actualmente ofrece COLACTEOS en la canal Tienda a Tienda en Nariño. Ordene los productos según su participación en el volumen total de ventas de la empresa, de mayor a menor. Mencione la participación en los mercados de consumo. Así mismo califique la participación en ventas.

PRODUCTOS	% de Ventas	%Mercad o Consumo	Mayor part.					Menor part.
			5	4	3	2	1	
LECHE	40	50	X					
LINEA FERMENTADOS	30	20		X				
LINEA QUESOS FRESCOS	15	15		X				
LINEA DE QUESOS SEMIMADUROS	10	10	X					
LINEA DE QUESOS MADUROS	4	3	X					
LINEA DE SUBPRODUCTOS	2	2			X			

¿Cómo califica los productos frente al mercado regional?

	Desempeño Superior					Desempeño Inferior
	5	4	3	2	1	
1. Precio		X				
2. Calidad del producto	X					
3. Calidad de insumos	X					
4. Diseño		X				
5. Marca	X					
6. Empaque		X				
7. Promoción		X				
8. Distribución			X			
9. Servicio			X			
10. Entrega		X				

**Análisis del grupo estratégico al que pertenecen los productos producidos por la empresa**

NOTA: Se entiende por Grupo Estratégico, las empresas competidoras que comparten la misma estrategia. Competidores más inmediatos.

### RIVALIDAD

Considera que el Crecimiento de su grupo estratégico en los últimos tres años ha sido:

Alto					Bajo
5	4	3	2	1	

Califique su producto frente a los productos de los otros participantes del grupo estratégico.

Muchos					Pocos
1	2	3	4	5	

	Producto Competidor 1 (ANDINOS)					Producto Competidor 2 (LA VICTORIA)				
	Desempeño o Superior				Desempeño o Inferior	Desempeño o Superior				Desempeño o Inferior
		5	4	3			2	1	5	
2 Precio			X						X	
3 Calidad del producto	X					X				
4 Calidad de materiales	X					X				
5 Diseño	X								X	
6 Marca	X							X		
7 Empaque		X						X		
8 Promoción		X						X		
9 Distribución	X							X		
10 Servicio	X						X			
11 Entrega		X					X			

Equilibrio entre el grupo estratégico. Considera que su grupo estratégico es:

Muchos                      Pocos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cuales de los siguientes intereses estratégicos se destacan más en su grupo estratégico?

Intereses	
1. Incremento de la Rentabilidad	
2. Incremento en la participación del mercado	
3. Flujo de efectivo	
4. Liderazgo tecnológico	
5. Liderazgo de servicios	
6. Otro Cual?	

## PODER DE LOS CLIENTES

### a. Clientes Actuales:

Nombre del Cliente	Tipo* de cliente	Localización	Volumen anual de compra		Frecuencia de compra en días	Plazo de pago (días)	Tendencia del volumen de compra**	Dependencia del comprador (1)
			Unidades	Pesos				

NOTA: los datos de volumen de compra en pesos vienen dados en millones de pesos, tomar los clientes más representativos.

\* M: Mayorista D: distribuidor minorista AI: agente intermediario F: fabricante

\*\* 5: si es muy Creciente 2: si la baja no es tan acentuada  
4: si la Tendencia Creciente no es tan acentuada 1: si es muy Decreciente  
3: si la Tendencia es estable

(1) 1: muy dependiente 2: algo dependiente 3: dependiente 4: poco dependiente 5: nada dependiente

Los clientes son:

Muchos				Pocos
5	4	3	2	1

Las ventas del grupo estratégico están en:

Muchos clientes			Pocos clientes		
5	4	3	2	1	

Que tanto pesa su producto en los costos de su cliente:

Poco peso			Much o Peso		
5	4	3	2	1	

### Calidad

Su producto en la calidad del producto de su cliente es :

Poco importante			Muy importante		
1	2	3	4	5	

Le exige su cliente alguna norma de Calidad? Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cual?  
\_\_\_\_\_

### LOGÍSTICA EXTERNA

#### Almacenamiento

Las bodegas de almacenamiento de producto terminado cumple con las siguientes condiciones ambientales.

Condiciones	Favorables				No favorables
	5	4	3	2	1
1. Humedad	X				
2. Contaminación cruzada	X				
3. Iluminación	X				
4. Temperatura	X				
5. Presión	X				
6. Otro, ventilación	X				

Califique el lugar de almacenamiento de su producto terminando de acuerdo a los siguientes factores.

Factores	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Clasificación de los productos					
Orden					
Señalización					
Limpieza					
Demarcación					

Para la manipulación del producto la empresa:

- Tiene normas o procedimientos:

Establecidos				No establecidos	
5	4	3	2	1	

- Capacita al personal interno y externo

Capacitados				No capacitados	
5	4	3	2	1	

## INVENTARIOS

Existe controles para la entrada y salida de producto?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

Existen políticas de inventarios de seguridad?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

## DISTRIBUCIÓN FÍSICA

¿Cómo planea o programa la ruta de distribución?

Cliente	De acuerdo al pedido y la ubicación del mismo
Zonas geográficas	
Tipo de camión	
Tipo de producto	
Otro, Cual?	
Ninguno	

¿Cómo evalúa la gestión de sus transportistas?

Gestión	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento		X			
Servicio			X		
Precio			x		
Cobertura				X	
Flexibilidad		X			

Los clientes están satisfechos con:

	Excelente				Pésimo
	5	4	3	2	1
Cumplimiento					
Atención					
Manipulación del producto					
Otro, cuál?					
Ninguno					

## DISTRIBUCIÓN

¿Cuáles son los criterios para seleccionar el canal según el tipo de consumidor:

Criterio de selección del canal	No. De compradores potenciales	Tamaño o pedido	Cobertura geográfica	Servicios adicionales	Rentabilidad canal	Producto	Otro, cual?	Ninguno
Tipo Mercado								
Consumidor final								
Consumidor institucional								

Qué estrategia de distribución utiliza según su consumidor:

Estrategia de distribución	Exclusivos (uno)	Selectivos (pocos)	Intensivos (muchos)
Tipo Mercado			
Consumidor final			
Consumidor institucional			

¿Con que frecuencia se presentan las siguientes actividades con empresas y sus canales?

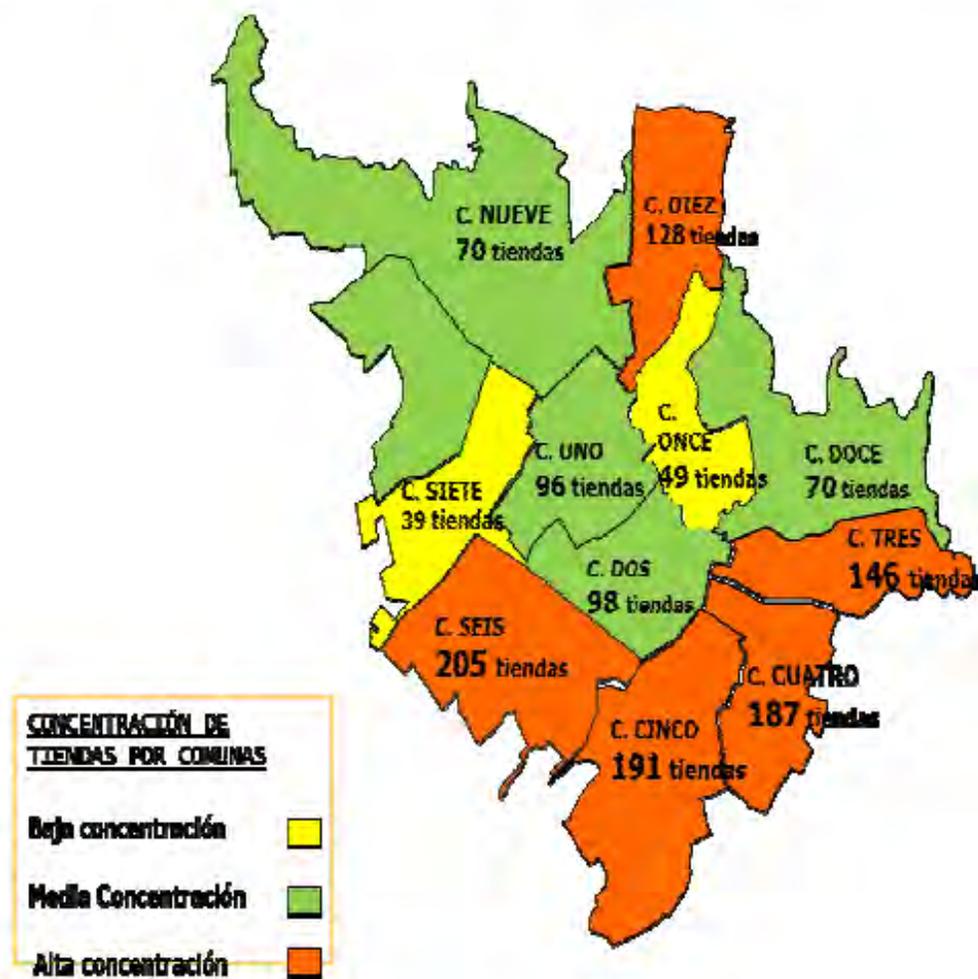
Actividades	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1. Intercambio de información y experiencia					
2. Negociación de pagos					
3. Condiciones de entrega					
4. Tiempos de entrega					
5. Negociación de descuento					
6. Otros					

Teniendo en cuenta la información anterior, califique la distribución, siendo 5 excelente y 1 pésimo \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS.**

## Anexo C. Mapa de la concentración de tiendas en las comunas

Figura 2. Mapa de concentración de tiendas en las comunas de la ciudad de Pasto



COMUNAS <sup>21</sup>

### Comuna1

Avenida Santander, Bombona, Avenida Boyaca, Caracha, Centro, Condominio Santiago, Churo

<sup>21</sup> [http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=6](http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=6)

El Cilindro El Parque El PortalitoHullaguanga La Panderia Las AmericasLos Dos PuentesMarcos De a Rosa San Agustin Centro San AndresSan AndresitoSan AndresitoSan Jose San Jose Obrero Santiago

## **Comuna 2**

Aire LibreAalhambra, Atahualpa Avenida BoyacaAvenida ChampagnathAvenida olombiaBella VistaCasa BellaColiseo CubiertoEl Olivo El PradoEl RecuerdoFatimaJaverianoJulian ucheliLa Gran ColombiaLas lunas I las lunas II Las Violetas I Las Violetas II Las Violetas III Las Violetas V Los Abedules Los Alamos Los Balcones Los Olivos Medardo Bucheli Navarrete Normandia Parque olivar Salomon San Miguel Sector San Juan Bosco Villa Lucia

## **Comuna 3**

Alejandria Arnulfo Guerrero Caicedonia Camilo Torres Casa Loma El Ejido Guamuez Jose ntonio Galan La Esmeralda La Estrella Las Brisas Las Lajas Las Mercedes Los Pinos Mercedario Pie De C esta Pinar Del Rio Popular Pucalpa I Pucalpa II Pucalpa III Rosal Del Oriente Santa Barbara Santa atalina Santa Monica Villa Oriente Villaflor IV Villaflor II

## **Comuna 4**

Albergue Del Sol Altos De Lorenzo Altos Del Campo Avenida Idema Belen Bernal Betania Chile Doce De Octubre I Doce De Octubre II El Porvenir El Rosario El Tejar El Triunfo La Paz Laureano Gomez Lorenzo De Aldana Los Eliseos Miraflores I Miraflores II Praga Puerta Del Sol Rincon Colonial San German San Juan De Los Pastos Santa Fe I Santa Fe II Santacruz Sendoya Siete De Agosto Villa Olimpica Villa Victoria Villadocente

## **Comuna 5**

Altos De Chapalito I Altos De Chapalito II Altos De Chapalito III Antonio Nariño Cantarana Chambu I Chambu II Chapal Chapal II El Pilar El Progreso El Remanso Emilio Botero I Emilio Botero II Emilio otero III Emilio Botero IV La Minga La Rosa La Vega Las Ferias Los Cristales Los Robles Madrigal Maria sabel I Maria Isabel II Maria Isabel III Potrerillo Prados Del Sur Salida Al Sur- Urbano San Martin Santa lara Venecia Villa Del Rio Vivienda Cristiana

## **Comuna 6**

Agualongo Altamira Bachue Caicedo Ciudad Jardin Cooperativa Popular Nariñense El Estadio El ibertador Gilberto Pabon Granada I Granada II Granada III Granada

IVInemJerusalenLa CruzLa PalmaLos FundadoresLuis Carlos GalanMajitayo  
IIMijitayoMijitayo BajoMirador De NizaNiza I Niza INiza IIINueva ColombiaPrados  
Del Niza  
QuillacingaQuito Lopez IQuito Lopez IIQuito Lopez IIISan Carlos San Miguel De  
JongovitoSan ebastianSanta IsabelSantanitaSumatamboTamasagra ITamasagra  
IITEquendamaValle LiliVilla De os ios

### **Comuna7**

AchalayAvenida PanamericanaCapusigraCastillos Del NorteConjunto El PaqueEl  
osqueEl EdenEl Rincon De La AuroraEl Rincon De La PanamericanaFrancisco De  
La VillotaLa uroraLa PrimaveraLas AcaciasLas CameliasLos AndesLos  
HexagonosRosales IIRosales ISan FelipeSan IgnacioSanta Maria Villa AuroraVilla  
CampanelaVilla SofiaVilla Vergel