

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
ACEITE SUAVE OSITO, DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA, EN SAN JUAN
DE PASTO. 2012- 2013**

**OLGA LUCIA LÓPEZ ARBOLEDA
LIZZ KATHERINE ZAMORA ANDRADE**

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
ACEITE SUAVE OSITO, DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA, EN SAN JUAN
DE PASTO. 2012- 2013**

**OLGA LUCIA LÓPEZ ARBOLEDA
LIZZ KATHERINE ZAMORA ANDRADE**

**Proyecto investigativo como requisito para optar al título de Profesional en
Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
MG. Fabio Mejía**

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1^a del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

A DIOS.

RESUMEN EJECUTIVO

Productos OSA E.U es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos, cosméticos y de aseo y limpieza, cuenta con instalaciones, equipos, personal que reúnen los requisitos exigidos por las B.P.M.

Productos OSA E.U es certificado por el INVIMA en mes de marzo del año 2000 con una vigencia de certificación de un año, en el mes de mayo del año 2002 es certificada por segunda vez y tiene una vigencia de cinco años sometiéndose a verificaciones periódicas, además se encuentra certificado ante ICONTEC en ISO 9000-2008 , lo cual indica que cumple con altos estándares de calidad desde la compra de materia prima e insumos hasta la comercialización de los productos, ya que estas certificaciones permiten establecer planes de acción para una mejora continua en todos los procesos.

La empresa Productos Osa tiene aproximadamente 25 años de estar ofreciendo productos de excelente calidad con una misión, visión y política de calidad que llevan al cumplimiento de los objetivos corporativos, por su trayectoria la empresa cuenta con reconocimiento a nivel nacional en la venta de medicamentos y cosméticos en las diferentes zonas del país.

Este proyecto busca impulsar e incrementar las ventas de un nuevo producto el Aceite Suave Osito, el cual por ser una unidad de negocio con altos estándares de calidad y precio es muy atractivo en el mercado local, para lo cual se realizó un análisis interno y externo de la empresa para determinar el diagnóstico teniendo en cuenta variables determinantes para ser competitivos en el mercado, posteriormente se realizó un estudio de mercados teniendo en cuenta la teoría del Marketing Mix donde se analiza las variables de producto, precio, promoción y publicidad, identificando factores que limitan el posicionamiento del producto y dando respuesta a esto, se generan estrategias para incrementar las ventas, entre las cuales se encuentran realizar un plan de promoción y publicidad del Aceite Suave Osito adecuado en la ciudad de Pasto, generar una relación más estrecha con los clientes y consumidores permitiendo un incremento en las ventas y realizar un estímulo con la fuerza de ventas para motivar y estimular la venta y el cobro de cartera.

Estas estrategias fueron realizadas teniendo en cuenta el diagnóstico de la empresa y la encuesta de satisfacción al cliente y al consumidor, por lo cual esperamos que estas estrategias den como resultado posicionando la marca de Productos Osa y el producto Aceite Suave Osito en la mente del consumidor de lo contrario es necesario replantear el plan de posicionamiento.

ABSTRACT

Productos OSA EU is dedicated to the manufacture and marketing of pharmaceuticals, cosmetics and toiletries and cleaning, has facilities, equipment, personnel who meet the requirements of BPM.

Productos OSA E.U is certified by the INVIMA in March 2000 with certification valid for one year, in May 2002 is certified for the second time and is valid for five years by submitting to periodic checks, as well is certified to ISO 9000-2008 ICONTEC, indicating that meets high quality standards from purchasing raw materials and inputs to the marketing of products, since these certifications allow establishing action plans for continuous improvement in all processes.

Company Productos OSA E.U has approximately 25 years of providing excellent quality products with a mission, vision and quality policy that lead to the fulfillment of corporate goals for his career the company has national recognition in the sale of drugs and Cosmetics in different areas of the country.

This project seeks to promote and increase sales of a new product Oil Soft Bear, which being a business unit with high standards of quality and price is very attractive in the local market, for which we studied internal and external company to determine the diagnosis based on variables critical to be competitive in the market, subsequently conducted a market survey in view of the marketing mix theory which analyzes the 4P identifying factors that limit product positioning and responding this will generate strategies to increase sales, among which are making a plan for promoting and advertising the Oil Gentle Bear right in the city of Pasto, build closer relationships with customers and consumers by allowing an increase in sales and perform a stimulus to the sales force to motivate and stimulate the sale and collection portfolio.

These strategies were made taking into count the diagnosis of the company and the customer satisfaction survey and the consumer, so we expect that these strategies result in positioning the Oil Gentle Bear on the consumer's mind otherwise it is necessary to rethink the positioning plan.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACION.....	20
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	20
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	22
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.3 JUSTIFICACIÓN	23
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	25
1.4.1 MARCO TEÓRICO	25
1.4.2 MARCO CONCEPTUAL	42
1.4.3 MARCO LEGAL	46
1.4.4 MARCO ESPACIAL	47
1.4.5 MARCO TEMPORAL	47
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	48
1.5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	48
1.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
1.5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
2. ANÁLISIS SITUACIONAL LABORATORIO PRODUCTOS OSA E.U.....	52
2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	52
2.2 DIAGNOSTICO DE LA MEZCLA DE MARKETING	54
2.3 PERFIL DEL ANÁLISIS ENDÓGENO.....	59
2.3.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES ENDOGENAS.....	59
2.4 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA LABORATORIO PRODUCTOS OSA.....	97
3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXOGENO	101

3.1	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXÓGENA	101
3.2	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	107
3.3	ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO COMPETITIVO	110
3.3.1	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO PARA PRODUCTOS OSA E.U.	111
3.4	ANÁLISIS DEL SECTOR	113
4.	ESTUDIO DE MERCADO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE POTENCIAL DEL ACEITE SUAVE OSITO DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA	120
4.1	FICHA TÉCNICA.....	120
4.2	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.	120
4.3	ESTUDIO DE SATISFACCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA E.U.....	127
4.3.1	FICHA TÉCNICA.....	127
4.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	137
4.1	ANÁLISIS DOFA	137
4.2	MATRIZ CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO ACEITE SUAVE OSITO	139
4.3	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP.....	140
4.4	MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION	143
4.5	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	146
4.6	MATRIZ INTERNA Y EXTENA.....	148
4.7	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	149
4.8	MATRIZ DE ANSOFF.....	152
4.9	ANÁLISIS DE MATRICES	154
4.9.1	PENETRACIÓN EN EL MERCADO.....	154
4.9.2	DESARROLLO DEL MERCADO	155
4.9.3	INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	156
4.10	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	157
4.11	MEZCLA DE MERCADEO	159
4.12	FORMULACION DE OBJETIVOS DE MERCADEO.	161

4.13	PLAN OPERATIVO 2012-2016.....	162
4.14	ETAPA DE MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 167	
5.	EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO DEL PRODUCTO ACEITE SUAVE OSITO.....	169
5.1	FINANCIAMIENTO:.....	169
5.2	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....	169
5.3	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	173
5.4	VALOR PRESENTE NETO (VPN)	174
6.	CONCLUSIONES.....	175
7.	RECOMENDACIONES.....	177
	BIBLIOGRAFÍA	178
	NETGRAFÍA.....	179
	ANEXOS	180

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1: Población de Estudio	49
Cuadro N°2 Lista de Precios Aceite Suave Osito.....	56
Cuadro N° 3 Lista de Precios Zona Pasto.....	66
Cuadro N° 4 Ranking de Empresas en el Sector Farmacéutico en Colombia.....	71
Cuadro N° 5 Indicador de Eficacia del Proceso de Compras	92
Cuadro N° 6 Listado de Material Recibido	92
Cuadro N° 7: Eficacia Proceso de Compras Julio 2010- Agosto 2010.....	93
Cuadro N° 8: Eficacia de Materia Prima.....	93
Cuadro N° 9: Eficacia de Materia Prima Julio 2010- Agosto 2010	94
Cuadro N° 10 Eficiencia de Producto Terminado	94
Cuadro N° 11 Eficiencia de Producto Terminado Julio 2010- Agosto 2010.	94
Cuadro N° 12 Eficiencia de Mercancía no Fabricada por la Empresa.....	95
Cuadro N° 13 Eficiencia de Mercancía no Fabricada por la Empresa Julio 2010- Agosto 2010.	95
Cuadro N°14 Eficiencia de Ejecución Presupuestal.....	96
Cuadro N°15 Eficiencia de Ejecución Presupuestal Julio 2010- Agosto 2010	96
Cuadro N° 16 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	99
Cuadro N°17: Matriz de Evaluación de Factores Externos – (MEFE)	108
Cuadro N°18 Matriz del Perfil Competitivo	112
Cuadro N°19 Matriz DOFA.....	137
Cuadro N°20 Ventas Aceite Suave Osito (2009-2010).....	139
Cuadro N°21 Porcentaje de Participación en el Mercado	142
Cuadro N°22 Matriz PEYEA.....	144
Cuadro N° 23 Matriz de la Gran Estrategia	146
Cuadro N° 24 Matriz Interna y Externa (MIE).....	149
Cuadro N° 25 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.....	150
Cuadro N°26 Plan Operativo Objetivo de Ventas.....	163
Cuadro N°27 Plan operativo Objetivo de Posicionamiento	165

Cuadro N°28 Estado de Resultados Proyectado 2012-2016 170

LISTA DE GRAFICOS

Grafico N° 1: Hábito de Compra de Aceite Mineral	121
Grafico N°2 Frecuencia de Compra de Aceite mineral para Consumo Personal o para el Consumo en su Hogar	122
Grafico N° 3 Preferencia ante el Aceite Mineral	122
Grafico N° 4 Razones de Preferencia del Aceite Mineral	123
Grafico N°5 Calificación de las Condiciones de Humectación del Aceite Mineral.	124
Grafico N°6: Conocimiento de las Características del Aceite Mineral	124
Grafico N° 7 Capacidad de Compra de Aceite Mineral	125
Grafico N° 8 Expectativa de Compra.....	126
Grafica N° 9 Comercialización de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto	128
Grafico N°10 Volumen de Compra Mensual de Aceite Suave Osito.	129
Grafico N°11 Frecuencia de Compra para la Comercialización del Aceite Suave Osito.....	130
Grafico N°12 Apoyo de Promoción y Publicidad Suministrada por la Empresa Productos OSA.....	130
Grafico N° 13 Medio de Venta de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto. ..	131
Grafica N° 14 Calidad del Aceite Suave Osito para la Comercialización	132
Grafico N° 15 Competitividad de Precio del Aceite Suave Osito en el Mercado Local.....	132
Grafico N° 16 Tiempo de Entrega de Aceite Suave Osito.....	133
Grafico N° 17 Calificación de la Imagen del Aceite Suave Osito.....	134
Grafico N°18 Apoyo en Mercadeo del Producto Aceite Suave Osito en los Establecimientos Comerciales	134
Grafico N° 19 Demanda de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto.....	135
Grafico N° 20 Calificación de la Oferta de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto.	136
Grafico N°21 Ciclo de Vida del Producto Aceite Suave Osito	140
Grafica N°22 Matriz PEYEA.....	145

Grafica N°23 Matriz de la Gran Estratégica 148

Gráfico N°24 Tasa Interna de Retorno (TIR)..... 173

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1 Producto Aceite Suave Osito	56
Figura N° 2 Portafolio de Productos	59
Figura N°3 Producto Magic Lips.....	82
Figura N°4 Producto Vaseline Suave Osito.....	83
Figura N°5 Producto Ungüento Limón.....	84
Figura N °6 Matriz BCG Boston Consulting Group.....	143
Figura N°7 Matriz Ansoff.	152

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografía N° 1 Almacenamiento de Agua e Hipoclorito.....	63
Fotografía N° 2 Protección en el Área de Producción.....	64
Fotografía N° 3 Área de Control de Calidad.....	65
Fotografía N° 4 Alcohol Antiséptico.....	76
Fotografía N° 5 Producto Bicarbonato de Sodio	77
Fotografía N°6 Producto Vaselina Pura	77
Fotografía N° 7 Producto Ungüento Mentolado	78
Fotografía N°8 Producto Aceite de Ricino.....	79
Fotografía N°9 Producto Aceite de Almendras.....	81
Fotografía N° 10 Producto Límpido Osaclor.....	85
Fotografía N° 11 Producto Alcohol Glicerinado.....	87

LISTA ANEXOS

ANEXO A. Lista de clientes de la Ciudad de Pasto de la Empresa Productos Osa E.U.	180
ANEXO B Matriz de Necesidades de Información	182
ANEXO C. Encuesta Dirigida a los Clientes de Productos Osa E.U	185
ANEXO D Matriz de Necesidades de Información	188
ANEXO F Balance General de la Empresa Productos Osa E.U	192
ANEXO G. Cuadros de Resultados de la Encuesta Dirigida a los Clientes de Productos Osa E.U.....	196
ANEXO H. Cuadros de resultados de la e encuesta de satisfacción al cliente. ..	198

INTRODUCCIÓN

Actualmente el planeta vive procesos de globalización por lo que las empresas deben realizar estudios de mercado para comprender de una mejor manera las necesidades de los clientes y a través de la mejora de los productos y servicios satisfacer dichas necesidades, volviéndolos más competitivos en el mercado nacional e internacional.

En la empresa la competencia se desarrolla en el MARKETING, y bajo los presupuestos de la competitividad capitalista se generan las reglas de juego del mercado; efectivamente, la sociedad busca competir pero también busca distribuir el desarrollo a fin de proporcionar estabilidad y rentabilidad.

Dentro de las oportunidades que el mismo sistema económico se genera una expansión de las ventas, siempre y cuando el cliente se sienta satisfecho. Y como en la satisfacción del cliente es el objetivo de las empresas, entonces es a él a quien van dirigidas las estrategias de compra, aunque los ideólogos sean los empresarios. En la realización de la estrategia de Marketing se propone, pero las metas se logra o no, por ello identificar la necesidad de la empresa no siempre es identificar las mejoras de los clientes; aunque identificar la necesidad de los clientes sea una mejora para la empresa. A causa de ello se instauran campañas para conducir a los consumidores en su elección de compra, la forma más común es “La publicidad comercial” o la “Estrategia publicitaria” que implica informar, persuadir, vender el producto o servicio. Otras es el saber actuar sobre la misma empresa, sobre los proveedores, clientes y públicos en particular.

Ahora bien, optar por conocer más acerca de las necesidades de los clientes es conocer más la demanda que la misma empresa genera, meta que define el posicionamientos de ésta en el comercio, actuando sobre los paradigmas en su modificación y adaptación, que conlleva el mercado.

San Juan de Pasto, comunidad global y consumidora, cuenta con la empresa “LABORATORIO PRODUCTOS OSA E.U. “, quien ha considerado desde su fundación en 1986 que el mantener satisfechos a sus clientes es factor determinante para posicionarse en el mercado y para el crecimiento de su entorno comercial; lo ha logrado reelaborando la realidad del producto medido en la rentabilidad de la venta. Es importante aclarar que compradores potenciales le han permitido expandir sus objetivos al comercio local, para lograrlo necesitó implementar herramientas tecnológicas, administrativas y participativas periodizando las campañas dentro del sistema comercial, así como también la captación y creación de campañas de promoción y publicidad eficaces a la hora de atraer al comprador, todo a través del posicionamiento de la marca en la economía del consumidor.

El presente estudio pretende expandir el producto llamado “ACEITE SUAVE OSITO” de la empresa LABORATORIO PRODUCTOS OSA E.U. bajo los presupuestos del proceso del marketing: 1) analizar oportunidades de marketing, 2) seleccionar mercados meta, 3) desarrollar la mezcla el marketing, 4) administrar la labor de marketing. En primera instancia, se estudiará el perfil del laboratorio y sus acontecimientos contextuales, es decir la planeación estratégica de la empresa; posteriormente realizo el análisis del entorno con encuestas, censo y visitas a los lugares preferidos del consumidor donde pueda encontrar el ACEITE SUAVE OSITO, lo que permitió analizar el comportamiento del consumidor. Con esta información pudimos actualizar la base del marketing funcional del laboratorio con el que ha trabajado hasta el momento, es decir, elaboramos una planeación estratégica acorde al mercado que demanda el producto; seguidamente, elaboramos objetivos de mercadeo que aporten directamente a las funciones de la empresa y a los consumidores, nos empeñamos en el mercado del producto: las funciones del plan de marketing. Específicamente utilizamos el siguiente contenido estructural: Análisis de marketing- Análisis del Producto - Plan Estratégico de Mercadeo, que es en realidad el recurso pedagógico de la investigación; hay que agregar que sobre esa base pudimos diseñar un plan operativo anual de LABORATORIO PRODUCTOS OSA E.U.

Posteriormente, se realizó la evaluación financiera de la empresa para determinar aportes, cualidades y defectos en pro del mercado del ACEITE SUAVE OSITO, todo lo anterior dio como resultado estrategias de comunicación, distribución y comercialización del producto para que se logre los objetivos propuestos.

Los resultados del estudio se presentaran por capitulo por cada objetivo específico.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACION.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector farmacéutico y cosmético en Colombia, es uno de los sectores que ha alcanzado más fuerza en el mercado económico. Se caracteriza, por crear competitividad y metas fines proporcionales a las capacidades productivas bajo diversos canales de distribución, en su mayoría distribuidores potenciales, sectores populares, depósitos farmacéuticos distinguidos, y supermercados de cadenas comerciales; es un mercado que exige desempeñar confianza por medio de la MARCA.

LABORATORIOS PRODUCTOS OSA E.U., por la calidad de los productos que ofrece, cuenta con el respaldo de la certificación en normas NTC ISO 9001:2008, otorgada por el ICONTEC; se presenta en la industria farmacéutica con importante reconocimiento en el mercado; pero no es ajena los cambios económicos comerciales y competitivos que se presenta actualmente por efectos de la globalización, que derivan en el incremento de empresas con los mismos estándar de calidad: productos sustitutos similares a los suyos y clientes cada vez más sofisticados e informados. Poner en acción a la Empresa es afrontar los nuevos retos del mercado como la expansión de las Marcas.

Ante aquella situación decide en el año 2008 desarrollar nuevos productos como es el “ACEITE SUAVE OSITO” aprovechando al máximo la demanda.

Un Plan Estratégico de Mercadeo del producto “ACEITE SUAVE OSITO” permitirá tener crecimientos óptimos en el mercado local y nacional, además de reducir los riesgos, lo cual se verá reflejado en la calidad del producto y fortalecimiento de sus ventas. Por ello este estudio permitió conocer características del mercado objetivo, porque todos aquellos aspectos, que se vuelven notables por los comportamientos de compra del consumidor, generan posicionamiento del producto en la población, cualquiera que fuese, en la escala del mercado organizado, cumpliendo con las perspectivas y objetivos presupuestales.

Frente al MERCADO del producto y preferencias, están los análisis de comportamiento de la competencia, que permite desarrollar estrategias efectivas para posicionarnos en la canasta familiar, en los distribuidores potenciales, en los sectores populares, depósitos farmacéuticos distinguidos, y supermercados de cadena comercial.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar el Plan de Mercadeo Anual para posicionar el ACEITE SUAVE OSITO en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto?

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las capacidades internas de la empresa Laboratorio Productos Osa. ?
- ¿Cuál es el contexto de amenazas y oportunidades que posee la empresa Laboratorio Productos Osa?
- ¿En términos del mercado cual es el grado de atractividad para la empresa?
- ¿Cuál es el lineamiento estratégico con base en el que se realizará el plan de acción?
- ¿Cuáles serán los cursos estratégicos alternativos de acción considerados en el plan operativo?
- ¿Cuál es el impacto financiero del plan estratégico de mercado implementado en la empresa Laboratorios Productos OSA?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Construir el Plan Estratégico de Mercado 2012 – 2013 del producto “ACEITE SUAVE OSITO” de la empresa LABORATORIOS PRODUCTOS OSA E,U, en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un perfil de capacidad interna de la empresa Laboratorio Productos Osa.
- Realizar una auditoría del entorno de la empresa Laboratorio Productos Osa.
- Realizar un estudio de mercado del producto Aceite Suave osito producido y comercializado por la empresa Laboratorio Productos Osa.
- Establecer el marco analítico para la formulación de estratégicas.
- Elaborar el plan operativo para el posicionamiento del producto aceite Suave Osito.
- Realizar la evaluación financiera para la implementación del plan estratégico de mercado del producto Aceite Suave Osito.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de las teorías PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TEORIA DE LA CONTINGENCIA, MARKETING MIX, TEORIA DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR e INVESTIGACIÓN DE MERCADO encontrar estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa Productos Osa con su producto Aceite Suave Osito en la ciudad San Juan de Pasto, desarrollando ventajas competitivas del producto; también se hablará de la incidencia de la empresa en el entorno laboral directa e indirectamente, es decir, el trabajo causado directamente por la producción y distribución del producto y por otra parte los trabajos indirectos provenientes de productores de materias primas, los empleos causados por la comercialización del mismo y la incidencia de ser productos con desechos en materiales renovables.

De acuerdo a la decisión del gobierno nacional los diferentes administraciones departamentales y el sector privado las empresas deben encaminar sus recursos a aumentar la productividad y competitividad de las diferentes cadenas productivas, lo cual generara un incremento el ingreso nacional per cápita, mejorando la competitividad para generar bienes y servicios que compitan exitosamente en el mercado local y nacional generando mayores ingresos y la calidad de vida de sus habitantes.

Nariño, actualmente centra sus actividades comerciales primordialmente en Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, posteriormente en Educación, salud, servicios comunitarios y servicio doméstico, sin tener en cuenta la importancia del sector industrial farmacéutico, el cual es un sector de generación de ingreso per cápita alto a nivel nacional, puesto que el mercado se está viviendo un proceso de crecimiento de productos manufacturados con un alto estándar de calidad como es al caso del Aceite Suave Osito que posee insumos y materias primas de primera para competir en el mercado, generando empleo y productividad en toda su cadena productiva creando beneficios tanto a los consumidores por tener un producto de calidad como a su región en su crecimiento económico.

El plan Estratégico de Mercado 2011 – 2012 del producto “ACEITE SUAVE OSITO” de la empresa LABORATORIOS PRODUCTOS OSA E.U, en la ciudad de San Juan de Pasto, busca promover el desarrollo de la cadena de la industria farmacéutica en el Departamento de Nariño, mediante el fomento de las capacidades empresariales, inter-organizacionales e institucionales como alternativa para mejorar las condiciones sociales y competitivas de las pequeñas y medianas empresas de la región, generando eficiencia colectiva.

Para lograr este objetivo es necesario que el plan estratégico de mercado contenga conocimiento de la problemática de los actores de la cadena a través del

Diagnóstico del Sector, además de buscar una potencialidad de innovación del sector, a través, del trabajo articulado de las entidades académicas y de investigación, concentración de la producción, en donde se aglutinan empresas productoras, transformadoras, transportadoras y prestadoras de servicios facilitando la interacción entre los eslabones productivos, la inversión en infraestructura con capacidad productiva disponible, que en ocasiones se encuentra subutilizada por el comportamiento del mercado y en ciclos que muestra, periodos de escasez y abundancia.

Desde el punto de vista metodológico los objetivos planteados en el presente estudio se obtendrán haciendo uso de herramientas Informáticas como son, Excel, matrices, teorías y conceptos de Mercadeo, para conocer la situación del producto Aceite Suave Osito en el mercado lo que nos permitirá poder plantear acciones para captar y mantener los clientes además, de formular estrategias para incrementar el posicionamiento del producto en el mercado.

Por otra parte y para fines prácticos se podrá concluir que para que una empresa comercializadora de productos farmacéuticos logre posicionarse en el mercado objetivo, se deberán desarrollar las ventajas competitivas del producto ya que pueden variar en relación a la competencia, las preferencias y gustos de las personas las cuales difieren en términos de noción de marca, preferencias, nivel de consumo o simplemente la forma de aproximarse al consumidor deberá tener alguna característica especial.

El estudio a realizar es con el fin de crear un Plan Estratégico de Mercado al producto Aceite Suave Osito, el cual hace parte de las líneas de productos que maneja la empresa Productos Osa E.U, que es una empresa Nariñense que genera Oportunidades de empleo y al mismo tiempo desarrolló en nuestra región, consideramos que el estudio a realizar contribuirá al crecimiento de la empresa y beneficiara a la región, además el apoyo a la industria farmacéutica en la cual se desenvuelve la empresa permitirá crear una cultura de competitividad en las empresas nariñenses que en el momento se encuentran en un bajo nivel en comparación con las empresas del resto del país.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 MARCO TEÓRICO

A Continuación se analizara las diferentes teorías que se tuvieron para realizar el estudio de mercado.

- **Teoría del Consumidor¹**

Según Kotler y Armstrong en Marketing de 1999:

“los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días, es por eso que las empresas se interesan en investigar el comportamiento de los consumidores para descubrir qué, donde, cuanto, cómo, cuándo y por qué lo hacen, esto último es lo más difícil de investigar pues no existe un patrón definido”

Algunos de los estímulos que lleva a los consumidores a la compras son el producto, precio, plaza y promoción, además de fuerzas y sucesos importantes dentro de su entorno económico, tecnológico, político y cultural. Estos estímulos llevan al consumidor a tomar decisiones en cuanto a: selección de producto, marca, tiempo y monto de compra.

Características que afectan el Comportamiento de los Consumidores.

Factores Culturales

Entre los cuales tenemos la cultura, subcultura y clase social.

- **Cultura:** Este es el origen básico de los deseos y conductas de una persona. El comportamiento humano en gran parte se aprende. Al crecer en una sociedad, un niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y conductas de la familia y otras instituciones importantes. Todos los grupos o sociedades tiene una cultura, y las influencias culturales sobre el comportamiento del compra pueden variar considerablemente.

¹ KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Marketing. Ciudad de México, México: Pearson Educación. Coordinadora de las adaptaciones a Latinoamérica: BENASSINI, Marcela. 2001. Pg 137.

- **Subcultura:** Toda cultura contiene subculturas, estas con grupos de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes a sus vidas. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales, regiones geográficas, además estas pueden determinar un segmento de mercado importante y se diseñan productos y planes de mercadeo adaptados a sus necesidades.
- **Clase Social:** Casi todas las sociedades tiene algún tipo de estructura de clases sociales, estas son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares.

Factores Sociales

De los que hacen parte los grupos pequeños, la familia, los roles sociales y el status social.

- **Grupos:** En el comportamiento de una persona influyen muchos grupos pequeños, como los grupos de pertenencia. Algunos son primarios con los que hay una interacción permanente pero informal como la familia, vecinos, amigos, compañeros de trabajo. Otros son los grupos secundarios que más informales y la interacción en menos regular, unos ejemplos son: grupos religiosos, asociaciones profesionales y sindicatos.

Estos grupos sirven como referencia de nuestro mercado meta, además influyen en las actitudes, el auto concepto de la persona, estilos de vida que pueden afectar en la selección de productos y marcas.

- **Familia:** Los miembros de la familia pueden influir mucho en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de compra de consumo más importante de la sociedad, y se la ha investigado ampliamente, es de gran importancia la influencia del esposo, la esposa y los niños sobre la compra de diferentes productos y servicios. La participación esposo-esposa varía ampliamente dependiendo de la categoría del producto y la etapa del proceso de compra.
- **Papeles y Status:** Una persona pertenece a muchos grupos: familia, clubs, organizaciones. La posición de la persona en cada grupo se puede definir en términos tanto de papel como de status. Un papel consiste en las actividades que se espera que la gente realice según las personas que la rodean. Cada papel lleva consigo un status que refleja la estima general que le confiere la sociedad. La gente a menudo escoge productos que ponen de manifiesto su status en la sociedad.

Factores Personales

En las decisiones de un comprador también influyen las características personales como la edad y etapa del ciclo de vida del comprador, su ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y auto concepto.

- **Edad y etapa del Ciclo de Vida:** Los bienes y servicios que la gente compra cambian a lo largo de su vida. Los gustos en cuanto a comida, ropa, muebles y recreación a menudo están relacionados con la edad. Las etapas tradicionales del ciclo de vida familiar incluyen a los jóvenes solteros, matrimonios con hijos, y adultos mayores sin hijos residentes, sin embargo hoy en día aparecen etapas alternativas no tradicionales como: parejas no casadas, parejas que se casan en la edad madura, parejas sin hijos, padres solteros, padres extendidos.
- **Ocupación:** La de una persona afecta los bienes y servicios de compra (necesidades de compra). Se debe identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés destacado por ciertos productos o servicios; una empresa puede hasta puede especializarse en elaborar los productos que requiere un grupo ocupacional dado.
- **Situación Económica:** Existen artículos sensibles al ingreso es por eso que se debe vigilar las tendencias en cuanto a ingresos personales, ahorros y tasa de interés, para así tomar medidas en cuanto a diseño del producto, posicionamiento o precio.
- **Estilo de Vida:** Es el patrón de vida de una persona, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones. El estilo de vida captura algo más que la clase social o la personalidad del individuo; es un perfil de cómo la persona actúa e interactúa en el mundo.

Las clasificaciones de estilo de vida no son universales, pueden variar entre países. Si el concepto de estilo de vida se lo utiliza adecuadamente puede ayudarnos a entender los cambiantes valores de los consumidores y la forma en que afecta el comportamiento de compra.

- **Personalidad y Auto concepto:** La personalidad distintiva de cada persona influye en su comportamiento de compra. La personalidad se refiere a las características psicológicas únicas que dan pie a respuestas consistentes y duraderas al entorno individual. La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en uno mismo, autoridad, sociabilidad, autonomía, adaptabilidad y agresividad. La personalidad sirve para analizar el comportamiento de los consumidores respecto a la selección de ciertos productos y marcas.

Factores Psicológicos

En la decisión de compra de una persona también influyen cuatro factores importantes como: la motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.

- **Motivación:** Existen necesidades biológicas y psicológicas, en general estas necesidades no son lo bastante fuertes como para motivar a la persona para que actúe en un momento determinado. Una necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel de intensidad suficiente, un motivo es una necesidad que es lo bastante fuerte como para que la persona busque satisfacerla.
- **Percepción:** La forma en que una persona actúa depende su percepción de la situación. Dos personas con la misma motivación y en la misma situación podrían actuar de forma diferente porque perciben la situación de diferente manera. Todos tenemos la percepción de diferente manera porque aprendemos por el flujo de información a través de nuestros cinco sentidos, cada uno recibe, organiza e interpreta la situación de forma individual.

Las personas pueden tener percepciones distintas del mismo estímulo a causa de tres procesos de percepción: atención selectiva, selección selectiva y retención selectiva.

- **Aprendizaje:** Cuando la gente actúa, aprende. El aprendizaje describe los cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia. El aprendizaje ocurre por la interacción de impulsos, estímulos, indicios, respuestas y refuerzo.

La importancia de este aprendizaje es que pueden elevar la demanda por un producto asociándolo a impulsos fuertes, usando indicios motivadores y proporcionando un refuerzo positivo.

- **Creencias y Actitudes:** Al hacer y aprender, la gente adquiere creencias y actitudes. Estas a su vez, influyen en su comportamiento de compra. Una creencia es una idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo. Las creencias pueden estar en conocimientos reales, en opiniones, o en la fe y pueden tener una carga emocional. Las creencias son importantes porque las personas formulan creencias acerca de productos y servicios específicos, estas constituyen las imágenes de productos y marcas que afectan el comportamiento de compra.

La actitud describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias relativamente consistentes de una persona hacia un objeto o idea. Las

actitudes preparan mentalmente a una persona para que una cosa le guste o le disguste, para acercarse o alejarse de ella.

Las actitudes de una persona encajan en un patrón, y modificar una actitud puede resultar muy difícil, es por eso que se debe lograr que los productos y servicios encajen en las actitudes de las personas y no lo contrario.

Tipos de Comportamiento de Decisión de Compra

En las decisiones más complejas por lo regular intervienen más participantes y se requiere mayor deliberación por parte del comprador.

- **Comportamiento de Compra Complejo:** Los consumidores adoptan este tipo de comportamiento cuando participan mucho en una compra y perciben diferencias importantes entre las marcas. Los consumidores podrían participar intensamente en la compra si el producto es caro, riesgoso, de compra ocasional, entre otras.

El comprador atravesara un proceso de aprendizaje, desarrollo primero creencias acerca del producto, luego actitudes, hasta tomar una decisión de compra bien meditada.

- **Comportamiento de Compra que Reduce la Disonancia:** Es cuando los consumidores participación intensamente en la compra costosa, poco frecuente o riesgosa, pero no percibe muchas diferencias entre las marcas. La disonancia es la incomodidad que un comprador puede sentir después de realizada la compra, para reducir esta disonancia es importante que la empresa después de la venta debe proporcionar información y apoyo que ayude a los consumidores a sentirse bien con la compra.

- **Comportamiento de Compra Habitual:** este comportamiento ocurre en condiciones de baja participación del comprador y pocas diferencias significativas entre las marcas, este se da con productos de bajo costo y que se adquiere con frecuencia. Los consumidores no buscan mucha información acerca de las marcas, no evalúan sus características; en su lugar reciben pasivamente información, la repetición de los anuncios crea familiaridad con la marca, más que convicción de ella.

Debido a que los consumidores de productos con poca participación no tienen un compromiso firme con una marca dada, quienes venden esos productos a menudo utilizan promociones de precios y ventas a fin de estimular la prueba de los productos. Las campañas publicitarias deben incluir mensajes de alta repetición y corta duración.

Se debe tratar de convertir productos de baja participación en productos de alta participación relacionándolos con alguna cuestión que atraiga la participación de las personas.

- **Comportamiento de Compra que Busca Variedad:** Este comportamiento se da en compras que se caracterizan por la baja participación del consumidor, pero percibe diferencias significativas entre las marcas. En tales casos los consumidores cambian mucho de marca.

Los productos dentro de esta categoría difieren en las estrategias de marketing para el líder del mercado y para las marcas menores. El líder de mercado tratara de fomentar el comportamiento de compra habitual. Las empresas retadoras fomentarán la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ofertas especiales, cupones, muestras gratuitas y publicidad que presente razones para probar algo nuevo.

El Proceso de Decisión del Comprador

Este proceso tiene cinco etapas: reconocimiento de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra.

- **Reconocimiento de Necesidades:** Esta es la primera etapa del proceso de compra, en la cual el comprador reconoce un problema o una necesidad; percibe una diferencia entre su estado real y algún estado deseado. La necesidad se puede despertar por estímulos internos cuando una de las necesidades normales de la persona se eleva a un nivel lo bastante alto como para convertirse en un impulso. La necesidad también se puede despertar por estímulos externos. En esta etapa se debe investigar a los consumidores para averiguar que clases de necesidades o problemas surgen, que los causó y como llevaron al consumidor a este producto en particular.
- **Búsqueda de Información:** Un consumidor podría o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte hay un producto satisfactorio cerca, es probable que el consumidor lo compre en ese momento. Si no el consumidor podría guardar la necesidad en la memoria o realizar una búsqueda de información relacionada con la necesidad. En esta etapa el consumidor puede obtener información de varias fuentes, entre las cuales tenemos: fuentes personales, fuentes comerciales, fuentes públicas y fuentes experimentales entre otras.

La influencia relativa de estas fuentes de información varía dependiendo del producto y del comprador. En general, el consumidor recibe la mayor

cantidad de información acerca de un producto de las fuentes comerciales, aunque las fuentes personales son las más convincentes.

Para evaluar esta etapa es de gran importancia investigar en los consumidores como se enteraron de la existencia de la marca, que información recibieron y qué importancia dieron a las diferentes fuentes de información.

- **Evaluación de Alternativas:** Se debe saber cómo se efectúa la evaluación de alternativas, es decir como el consumidor procesa su información para una Marca. Lo malo es que los consumidores no siguen un solo proceso de evaluación sencillo en todas las situaciones de compra.

El consumidor en primer lugar ve un producto como un conjunto de atributos; en segundo lugar el consumidor asigna diferentes grados de importancia a los distintos atributos dependiendo de sus necesidades y deseos individuales; en tercer lugar es probable que el consumidor desarrolle una serie de creencias de marca a qué posición ocupa cada marca respecto a cada atributo; en cuarto lugar, la satisfacción total con el producto que el consumidor espera varía dependiendo de los niveles de los diferentes atributos; en quinto lugar, el consumidor adquiere actitudes hacia las diferentes marcas por medio de algún procedimiento de evaluación

La información en que los consumidores evalúan las alternativas de compra depende del consumidor individual y de la situación de compra específica. En algunos casos los consumidores realizan cálculos minuciosos y razonamiento lógico. En ocasiones, los mismos consumidores casi no evalúan las alternativas, compran por impulso y se basa en la intuición. A veces los consumidores toman decisiones de compra por su cuenta, otras veces recurren a sus amigos, guías del consumidor o vendedores para que los aconseje.

- **Decisión de Compra:** En esta etapa, el consumidor califica las marcas y desarrolla intenciones de compra. La decisión de compra del consumidor será adquirir la marca mejor calificada pero dos factores se pueden interponer entre la intención de compra y la decisión de compra: las actitudes de otros y factores de situación inesperados.
- **Comportamiento Posterior a la Compra:** Después de adquirir el producto el consumidor quedara satisfecho o insatisfecho y tendrá un comportamiento posterior a la compra.

Los consumidores basan sus expectativas en información que reciben de los vendedores, amigos y otras fuentes. Si el vendedor exagera las cualidades del producto no se cumplirán las expectativas del consumidor y

este quedara insatisfecho. Entre mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño mayor será la insatisfacción del consumidor. Esto sugiere que los vendedores deben hacer declaraciones acerca de los productos que representen fielmente el desempeño del producto, a fin de satisfacer a los clientes.

El Proceso de Decisión de Compra de Nuevos Productos

Un producto nuevo es un bien o servicio o idea que algunos consumidores potenciales perciben como nuevo. El consumidor pasa por algunas etapas para adoptar un producto:

- **Conciencia:** el consumidor se da cuenta de que existe el producto nuevo, pero carece de información acerca de él.
- **Interés:** el consumidor busca información acerca del nuevo producto.
- **Evaluación:** el consumidor considera si tiene sentido probar el nuevo producto.
- **Prueba:** el consumidor prueba el nuevo producto en una escala pequeña para estimar mejor su valor
- **Adopción:** el consumidor decide usar plenamente y con regularidad el nuevo producto.

Existen diferencias entre las personas que adoptan nuevos productos, es por eso que se diferencian cinco grupos de adoptadores.

- **Adoptadores:** son aventureros, prueban ideas nuevas asumiendo cierto riesgo.
- **Adoptadores Tempranos:** se guían por el respeto, son líderes de opinión en sus comunidades que adoptan nuevas ideas pronto pero con cautela.
- **Mayoría Temprana:** actúa deliberadamente, casi nunca son líderes, adoptan ideas nuevas antes que el individuo promedio.
- **Mayoría Tardía:** adopta una innovación solo después de que la mayoría de la gente la ha probado.
- **Rezagados:** sospecha de los cambios y solo adoptan la innovación cuando ya se ha convertido en una tradición.

- **Teoría de la Contingencia**

Esta teoría centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Hall analiza dos segmentos en la empresa: el ambiente general y el ambiente de tarea:

- **Ambiente General:** es el macroambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones. Las principales condiciones son las siguientes: Condiciones tecnológicas, Condiciones legales, Condiciones políticas, Condiciones económicas, Condiciones demográficas, Condiciones ecológicas, Condiciones culturales.
- **Ambiente de Tarea:** es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por: Proveedores de entradas, Clientes o usuarios, Competidores, Entidades reguladoras.

Factores Internos que pueden originar Contingencia a las Empresas

Los factores internos dependen de los siguientes recursos:

- **Recursos Humanos:** Están comprendidos por los elementos humanos que requiera el alcance de las operaciones, tomando en cuenta diversas especialidades. El presupuesto y la conveniencia de que dichos elementos sean internos o externos dependerán de un análisis crítico y detallado.
- **Recursos Materiales:** Comprende escritorios, equipo computacional y otros diversos activos se necesitarán cumplir satisfactoriamente los objetivos del departamento.

- **Inversiones:** Este departamento deberá presentar un presupuesto anual que estará sujeto a la aprobación de la dirección y que a su vez sea congruente con los alcances que se pretendan.
- **Tiempo:** Conforme se vayan aprobando las tareas y la colaboración de los diferentes involucrados se haga más participativa, se podrán establecer metas a corto, mediano y largo plazo; por otro lado se puede estimar que el departamento podrá estar atendiendo y solucionando problemas, desde el primer día.

- **Planeación Estratégica como Diseño Metodológico**

Es el proceso administrativo de emparejar los recursos de una organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo. Las condiciones económicas y también el mercado durante las últimas décadas impulsaron a las organizaciones a poner mayor interés, con mayor frecuencia y de un modo más formal la Planeación Estratégica, lo cual les permite aprovechar las oportunidades del mercado y evitar amenazas inminentes disminuyendo de esta manera riesgo de las compañías.

La Planeación Estratégica abarca periodos largos y cortos, la Planeación Estratégica a largo plazo 3, 5, 10 o 25 años, requiere la participación de la alta Gerencia y personal que realice planeación y se manejan temas globales de la compañía como son incremento o reducción de la producción, de las líneas de productos y de mercados.

La Planeación a corto plazo abarca un periodo de un año o menos y está a cargo de personal de cargo de niveles más bajos y medianos, en esta planeación se determina el mercado seleccionado como meta, estrategias de mezcla de mercadeo del año siguiente.

La Planeación Estratégica contiene tres niveles diferentes:

- **Planeación Estratégica de la Compañías:** en este nivel se realiza la misión de la compañía y las metas a largo plazo y formulando de estrategias para lograr estas metas, las cuales servirán para estructurar y crear las áreas funcionales de las empresas.
- **Planeación Estratégica de Marketing:** lo directivos de marketing de las empresas realizan metas y estrategias de marketing esta debe estar regularizada por la Planeación Estratégica de la compañía. La Planeación Estratégica de

Marketing contiene selección de mercados meta y desarrollo de la mezcla de mercadeo.

- **Planeación Estratégica de Marketing Anual:** Es un plan a corto plazo asesora a los ejecutivos en cada fase de las operaciones de marketing.

Las personas que realicen el Plan de marketing deben dedicar más atención a las tácticas para hacer posible la planeación a plazos largos.

- **Planeación Estratégica de la Compañías:** La planeación estratégica consiste en 1). Definir la misión de la organización, 2) establecer objetivos organizacional 3) evaluar las edades estratégicas de negocio de la empresa y 4) seleccionar estrategias apropiadas para lograr los objetivos de la organización.

La investigación será enfocada bajo el paradigma de la Planeación Estratégica de Marketing Anual debido a los sucesos y tiempo disponible que una empresa como LABORATORIOS OSA E.U. permite. Las operaciones, normas y funciones que recrearan una empresa bajo fines específicos y metas; se desarrollarán en dos momentos: interna y externamente. Lo interno se basa en la organización de la empresa como tal, es decir, la infraestructura, las finanzas, la gerencia, las organizaciones segmentadas, los trabajadores, la elaboración del producto y los procesos de elaboración y embotellamiento; y el externo, proveedores, mercados, comercio, multitudes, individuos, distribuidores y empresarios. Apoyado la campaña con una fuerte publicidad y exposición en los centros importantes de la ciudad como parques, centros deportivos y recreacionales, farmacias, tiendas.

Según Kotler:

”Las fuerzas macro-ambientales externas, tales como las condiciones económicas, la tecnología y la competencia influyen en la planeación estratégica, es importante estudiar como estas fuerzas intervienen en la mezcla de marketing y en el comportamiento de mercado meta. Para la realización de una buena planeación estratégica es importante conocer el comportamiento de los recursos internos de la organización como son la producción, la capacidad de inversión y desarrollo, la situación financiera e identificar las fortalezas y debilidades que estas presentan”².

Definición de la Misión Organizacional

En la planeación estratégica primeramente se debe definir con claridad la misión de la organización, para la realización de este paso es conveniente preguntar: ¿A

² Ibid. Pg 145.

qué negocio se dedica la empresa? Además, de identificar el segmento de mercado al cual está dirigido, la necesidad de satisfacción del producto o servicio y como se alcanzará esta meta.

Definición de los Objetivos Organizacionales

Seguidamente la administración realiza una lista de objetivos en busca de alcanzar la misión de la empresa, si la misión contesta ¿a qué negocio se dedica la empresa? Los objetivos responden a la pregunta ¿qué queremos lograr?, los objetivos permiten a las diferentes áreas de la organización generar pautas de planeación además, de permitir evaluar el desempeño de la organización.

Los objetivos de las organizaciones deben contener atributos:

- Claros
- Específicos
- Ambiciosos, pero realistas
- Puestos por escrito
- Consistentes entre si
- Medibles de forma cuantitativa
- Vinculados en un tiempo particular

Los objetivos organizacionales deben establecer prioridades como son las utilidades, satisfacción al cliente, participación en el mercado, compras constantes que permitan a la empresa a orientar la misión y los objetivos al marketing dejando de concentrarse en la ventas y la producción.

Evaluación de las Unidades Estratégicas de Negocio

La mayor parte de las compañías contienen múltiples productos y quizás múltiples negocios, por esta razón las organizaciones con este tipo de manejo la planeación de la empresa no sirve como pauta efectiva para los diferentes directores que supervisan cada división que contenga la organización, por consiguiente este tipo de organización debe dividirse en principales productos o mercados, estas divisiones se conocen como Unidades Estratégicas del Negocio (UNE). Para identificar una UNE la unidad debe:

- Ser un negocio identificable por separado
- Tener una Misión definida.
- Tener sus propios competidores.
- Tener su propio grupo de ejecutivos responsables y capaces de incrementar las utilidades.

Una vez que se ha diseñando la UNE, la organización debe realizar el Análisis Organizacional de Cartera, un paso fundamental en la Planeación Estratégica que identifica la situación actual y determina su papel en el futuro dentro de la compañía, además, de generar estrategias y tácticas efectivas para una UNE.

Generalmente las compañías tienen recursos limitados para respaldar sus UNE, por lo tanto es importante para la empresa conocer esta la certera organizacional para asignar de manera eficaz sus recursos en determinados productos o mercados.

Selección de Estrategias Organizacionales.

Las Estrategias Organizacionales son planes amplios y básicos de acción mediante el cual las organizaciones intentan alcanzar sus metas y cumplir sus misión, las estrategias se seleccionan para 1) la organización total de la compañía es pequeña de un solo producto o 2) cada UNE es una organización grande con múltiples productos.

Realizado el análisis organizacional de cartera, la organización puede seleccionar cuatro opciones de estrategias.

- Intensificar en el esfuerzo de marketing para fortalecer y crear la UNE (esto se denomina estrategias de Inversión).
- Ayudar a la UNE a mantener su posición en el mercado actual (Proteger)
- Usar a la UNE como fuente de flujo de efectivo para ayudar al crecimiento de otras UNE o mantener su posición (Cosechar)
- Deshacerse de la UNE (Abandonarla)

Cuando las organizaciones desarrollan misiones y objetivos es con el ansia de generar un crecimiento de la organización, lo que conlleva a un incremento en los ingresos y utilidades, por lo que las organizaciones se aventuran a generar nuevos productos o mercados, o continuar con las estrategias ya propuestas con el fin de tan solo continuar haciendo lo mejor; dando como resultado cuatro estrategias de crecimiento de producto o mercado.

Bajo estos supuestos y perspectivas debemos tener en cuenta además:

- **Penetración del Mercado:** La compañía desea vender más de sus productos actuales a sus mercados presente, entre las tácticas para lograr este objetivo son mayor gasto en la publicidad o en venta personal.
- **Desarrollo del Mercado:** la compañía continua vendiendo sus productos actuales, pero a un mercado nuevo.
- **Desarrollo de Producto:** Esta estrategia requiere que la compañía desarrolle nuevos productos para venderlos a sus mercados existentes.
- **Diversificación:** La compañía desarrolla nuevos productos para venderlos a nuevos mercados.

Planeación Estratégica de Marketing

La planeación para cada área funcional debe estar guiada por la misión y los objetivos para toda la organización o para la UNE. En el marketing es necesario realizar planes anuales.

La Planeación Estratégica de Marketing es un proceso que consiste en cuatro pasos: 1) Realizar un análisis de la situación, 2) Determinar los objetivos de marketing, 3) Elegir los mercados seleccionados como metas y medir la demanda del mercado y 4) Diseñar una mezcla estratégica del marketing .

En el análisis de la situación actual incluye un análisis de las Fuerzas ambientales externas y de los recursos no relacionados con el marketing como son la solidez financiera, los recursos humanos, y la capacidad de investigación desarrollo.

El siguiente paso de la Planeación Estrategia de Marketing es determinar los Objetivos de Marketing, es importante desarrollar estas estrategias teniendo en cuenta las metas y estrategias de toda la organización, de hecho una meta de la compañía se convierte en una estrategia de marketing.

La Elección de los Mercado Meta es un paso fundamental en la planeación de marketing puesto que permite analizar e identificar los posibles mercados seleccionados como meta. En las organizaciones es importante realizar un análisis rutinario de los mercados seleccionados como meta ya que es conveniente tomar en cuenta cualquier cambio en sus características y las de otros mercados. Para finalizar se debe diseñar una Mezcla de Marketing que le permita a la compañía satisfacer las necesidades de sus mercados seleccionados como meta y lograr los objetivos de marketing.

Planeación Estratégica de Marketing Anual

Es un plan maestro que establece las actividades de marketing de un año para un determinado línea de producto, un producto o una marca.

El plan maestro permite asesorar a los ejecutivos en cada fase de las operaciones de marketing, este plan debe contener.

- Una declaración de objetivos.
- Identificación de los mercados seleccionados como meta.
- Estrategias, tácticas que deben estar relacionada con la mezcla de marketing
- Información presupuestal para la actividad de marketing.

Diseño del Proyecto de Investigación para la Planeación Estratégica

Para que el diseño de la investigación funciones es importante contar con un método valido para que la investigación que proporcione datos claros y reales para la aprobación de la hipótesis que se investigación.

En el diseño de la investigación se debe tomarla decisión de qué tipo de estudio realizar, el estudio exploratorio permite examinar la base de datos de la empresa y la información pública como cuestionarios internos y externos que arrojan percepciones del problema. El estudio descriptivo que permite conocer las características de un fenómeno para resolver un problema, en la realización de este tipo de estudio se requiere análisis estadístico e instrumentos de predicción. En los estudios casuales se supone una variable X la cual genera una variable Y, en este tipo de estudio se usa la experimentación de marketing en la cual se manipula una variable independiente y los cambios resultantes se miden en una variable dependiente.

Sistema de Información e Investigación de Marketing

Pride & Ferrell³ opinan que “Las empresas actualmente utiliza la investigación de mercadeo para comprender los cambios en el comportamiento de consumidor y utilizan esta información pera realizar cambios en sus productos y servicios con el fin de incrementar las ventas y ser más competitivas en el mercado”

Sistema de Información de Mercadeo

³ WILLIAM, Pride - FERRELL, O.C. (1997). Marketing, Conceptos Y Estrategias. Santa Fe de Bogotá. Novena Edición, 1997. Pg 132

El sistema de información de marketing permite reunir y manejar la información interna y externa de las organizaciones suministrando información acerca del comportamiento de compra, competencia, gastos en promoción y publicidad y gastos de distribución.

Para que la empresa obtenga una información útil en cuanto al comportamiento del mercado debe manejar informes regulares de ventas por producto o mercado, informes de comportamiento de inventario y registro de las actividades realizadas por los representantes de ventas en las diferentes zonas y canales que manejan las organizaciones.

El principal componente para mantener un Sistema de Información de Marketing actualizada se encuentra en el almacenamiento y recuperación de datos por esta razón las empresas deben tener software y equipos de alto estándar de calidad lo que le permite a la gerencia de mercadeo obtener la información más adecuada para mantenerse actualizado con los cambios del comportamiento del mercado.

Los datos de Sistema de información de Marketing pueden ser obtenidas a través de factores internas como son los clientes, base de datos e información financiera y a través de factores externos como información económica, política, jurídica y social.

Tecnología y Bases de Datos

Este diseño permite posicionar el mercado del producto y contextualizar socialmente el mercado a través de la influencia técnica en la sociedad en épocas de globalización. Es una información con la cual la empresa cuenta para analizar del comportamiento de los consumidores y analizar las variaciones que existen en el mercado, esta información debe ser fácil de recuperar y debe ser útil para la empresa. La base de datos puede incluir artículos, noticias, artículos de periódicos y debe tener un acceso computarizado manteniendo esta información para futuros análisis.

Los sistemas informáticos permiten a las empresas almacenar y procesar la información, lo cual permite que la gerencia de ventas tome decisiones de acuerdo al análisis de la base de datos, para este almacenamiento las organizaciones cuentan con equipos de cómputo personales, software incorporado a sistemas de red para que el personal pueda manejar y analizar la información.

Investigación de Marketing.

Es un diseño sistemático de recolección de información, interpretación, análisis y comunicación de la información cuyo objetivo es generar ideas creativas en la solución de problemas específicos de marketing.

American Marketing Association define a la investigación de Marketing de la siguiente manera:

“la investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, cliente y al público como los comercializadores por medio de la información para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing, evaluar acciones de marketing, monitorear el desempeño de marketing como proceso. La diferencia que existe entre la Investigación de mercados y los Sistemas de información es, que en la primera se recolecta información para la solución y análisis de situaciones específicas de marketing, mientras que los sistemas de información permiten la entrada de datos en una organización”.

Para que una investigación de marketing sea efectiva depende de la calidad y veracidad de la información para lo cual se deben seguir cinco pasos del proceso de investigación 1) definir y localizar el problema 2) diseñar el proyecto de investigación, 3) recolectar datos, 4) interpretar los hallazgos de la investigación y 5) elaborar los informes de los hallazgos, estos cinco pasos deben tenerse en cuenta para la realización de la investigación.

Definición y Localización de Problemas

Para definir el problema se deben analizar la naturaleza de la situación o acontecimiento positivo o negativo; para darnos cuenta de la existencia de un problema se deben observar situaciones anormales dentro de los procesos de la organización además de no alcanzar los resultados esperados por la empresa.

Un ejemplo claro para identificar problemas en una organización es la disminución del volumen de ventas, el aumento de los costos o la disminución de las utilidades, lo cual genera un proceso de investigación de marketing para identificar posibles alternativas de solución de dichos problemas.

La investigación permite identificar las causas específicas de los problemas y genera una interacción entre la gerencia y demás miembros de la compañía para identificar soluciones claras y generar planes de acción para el mejoramiento continuo de la empresa.

1.4.2 MARCO CONCEPTUAL

Las variables relevantes del el plan de mercado se orientan en el ámbito del marketing Mix.

- **Producto:** El producto es un objeto tangible que se vende a consumidores, para empresas de servicio el producto es un objeto intangible, en este caso es un beneficio futuro o una promesa. La palabra producto engloba por tanto a los dos conceptos: bien y servicio.

Bien puede ser es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue

- **Atributos del Producto:** se debe prestar especial atención a si existe una necesidad u oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos. Es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que posee un producto. Si existen aspectos negativos para este, hay que desarrollar objetivos y planes para contrarrestar dicha situación.
- **Segmentación del Producto:** Sirve para satisfacer las necesidades específicas del consumidor considerando factores demográficos y de estilo de vida, otro beneficio es que permite utilizar diferentes características del producto para atraer diferentes mercado objetivos. Habitualmente un producto nuevo no necesita segmentarse mucho, pero cuando aumenta la competencia la segmentación es esencial
- **Innovación del Producto:** Se pueden distinguir cuatro tipos de innovación:
 - ✓ Nuevos usos para productos nuevos
 - ✓ Mejora del producto
 - ✓ Extensión de una línea de productos
 - ✓ Nuevos productos
- **Costos del Producto:** Se debe analizar los costos del producto ya que si existen formas de producir o comercializar mejor el producto hay que explotarlas o se podrá introducir un nuevo producto a menor precio.

Otros aspectos relacionados con el producto y de gran importancia son “El nombre” y “el Envase”; ya que los consumidores asocian el producto a la marca; por esta razón el nombre debe ayudar a comunicar el

posicionamiento del producto. El conocimiento de la marca del producto protege, muestra y ayuda a que los consumidores conozcan las características; la imagen debe diferenciarse de los envases de las competencias. Los factores para considerar el envase son los siguientes:

- Dar a conocer el producto en el punto de venta
 - Comunicar características del producto y su posicionamiento
 - Generar un impulso de compra
 - Proporcionar protección para el producto
 - Proporcionar un fácil uso del producto
 - Comunicar ofertas promocionales
 - Tener un tamaño, forma, color y diseño convenientes
-
- **Precio:** para Olmo & Gracia⁴, la fijación del precio del producto es crítica ya que se debe ser suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio y debe ser suficientemente bajo como para ser competitivo. Además el precio afecta su posicionamiento. El precio requiere flexibilidad, y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios

 - **Costo:** El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta. El costo viene dado por: los materiales necesarios para su fabricación, costos de fabricación, de distribución, de marketing, de venta entre otros, hay que calcular todos los costos para fijar un precio que los cubra y proporcione beneficios

 - **Competencia:** Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos reactivos en todo el mercado. Un estudio de precios a largo plazo permite estimar la demanda

 - **Tipo de Producto:** El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobre precios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento, en el segundo caso, y debido a que ya existe competencia en el sector, los precios vienen fijados por el mercado.

 - **Elasticidad de Precios:** Hay falta de elasticidad en los precios cuando la demanda permanece estable ante las variaciones en los precios

⁴ Ibid. Pg 91.

- **Distribución:** La distribución se considera como una herramienta más del marketing. Hasta ahora se ha prestado atención al desarrollo de planes para persuadir al consumidor a que compre el producto. La distribución se preocupa de hacer que el producto este accesible para cubrir la demanda provocada.

Para desarrollar un plan de distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura de mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

- **Promoción:** una herramienta de marketing muy poderosa a corto plazo. Desarrollar un plan de promoción requiere mucha creatividad e intuición. Habitualmente estas operaciones se realizan sobre la marcha, sin ninguna planificación, resultando un plan muy costoso, empleando demasiado tiempo y esfuerzo en desarrollar ideas de promociones inapropiadas para el mercado y la situación de competitividad existente. Hay dos clases de promoción según hacia quien se dirija: hacia consumidores y hacia intermediarios. En el primer caso se intenta influir directamente en el consumidor final; en el segundo la promoción se dirige hacia mercados intermedios. La diferencia entre un tipo y otro, además de tener diferentes mercados objetivos, se concreta en el medio de comunicación empleado. La promoción hacia consumidores suele emplear medios de comunicación masivos o en el punto de venta.

Los incentivos de promoción pueden catalogarse en cuatro áreas:

- Incentivos de precio
 - Producto
 - Regalos
 - Participación en concursos, loterías, fiestas entre otros
- **Publicidad:** Es la comunicación que se transmite en a través de los medios de comunicación: televisión, radio, revistas, periódicos, correo, mail entre otros. La publicidad ayuda a describir los productos, hacer comparaciones, aconsejan sobre su uso a pesar de ser costosos son muy efectivos además la empresa tiene el control sobre cómo y dónde se comunica. Los anuncios publicitarios deben incitar a nuestros clientes a la compra, aunque también pueden cumplir otros objetivos como dar a conocer el producto, crear una imagen positiva, diferenciarse de la competencia, anunciar promociones, etc.
 - **Producción:** Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado

precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

- **Mercado:** En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada. En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios factores ambientales que ejercen en mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo.
- **Consumidor:** Un consumidor es aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de la competencia. Esto implica que el producto que se acerque mejor a las preferencias de un individuo determinado estará en una mejor posición a la hora de convertir a este individuo en un cliente.
- **Comercialización:** Es el conjunto de actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Técnicas de investigación de mercado, segmentación de mercado, estrategias publicitarias, de precios, etc.
- **Empresa:** Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización

Existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

- **Oferta:** oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un buen precio dado en un momento determinado. Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros. La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la oferta que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor para ofrecer sus productos en el mercado durante un periodo, puesto que obtendrán mayores ganancias al hacerlo.
- **Demanda:** La demanda en economía se define como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y

cantidad dado en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

- Ley de la demanda indica que existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada de un bien durante un cierto periodo; es decir, si el precio de un bien aumenta, la demanda por éste disminuye; por el contrario, si el precio del bien disminuye, la demanda tenderá a subir.
- **Precio:** Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos.

1.4.3 MARCO LEGAL

Se tomarán en cuenta los decretos (612 de 2000, 549 del 2001 y decreto 162 del 2004) y la resolución 003774, los cuales son de aplicación obligatoria en los laboratorios farmacéuticos en la elaboración de productos cosméticos y en los medicamentos.

- **Decreto 612 de 2000**

Por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones.

- **Decreto 549 del 2001**

Por el cual se establece el procedimiento para la obtención del Certificado de Cumplimiento de la Buenas Prácticas de Manufactura por parte de los laboratorios Fabricantes de medicamentos que se importen o produzcan en el país.

- **Decreto 162 de 2004**

El inciso segundo del Artículo 245 de la Ley 100 de 1993 determina que el Gobierno Nacional reglamentará, entre ellos, el régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los productos de que trata el objeto del Instituto Nacional de

Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, dentro de los cuales se encuentran los medicamentos; Que el Decreto 549 del 29 de marzo de 2001 estableció el procedimiento para la obtención del Certificado de Buenas Prácticas de Manufacturas para los laboratorios fabricantes de medicamentos que se produzcan en el país o se importen.

- **Ministerio de Protección Social**

Resolución 003774 - 10/11/2004 Por la cual se adopta la Norma Técnica Armonizada de Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética y la Guía de Verificación de Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética.

1.4.4 MARCO ESPACIAL

El presente estudio se desarrollará en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto dirigida a los estratos dos, tres y cuatro y en las instituciones, gremios y proveedores que intervienen en la empresa Laboratorio Productos Osa E.U.

1.4.5 MARCO TEMPORAL

El desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo del producto Suave Osito se llevará a cabo en un lapso de seis meses comprendidos entre el mes de enero a mayo del año 2012 y contempla la ejecución estratégica desde Junio de 2012 hasta el año 2016.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1 TIPO DE ESTUDIO

Debido a las características del presente estudio, se opta por utilizar un estudio de tipo Exploratorio en primera instancia lo que permitirá definir la naturaleza del problema identificando sus variables más importantes que influyen en el funcionamiento de la empresa PRODUCTOS OSA E.U además, de identificar las variables que influyen el comportamiento de compra de los clientes y consumidores del Aceite Suave Osito. Posteriormente, Se realiza un Estudio de tipo Descriptivo que nos permitirá caracterizar e identificar los fenómenos que suceden interna y externamente los cuales intervienen en la comercialización del Aceite Suave Osito en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el Plan Estratégico de Mercadeo se opto por el Método Inductivo ya que permite un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación el cual es identificar estrategias adecuadas para posicionar en el mercado el Aceite Suave Osito tomando como referencia las premisas verdaderas que existan en el mercado. Tiene como objetivo llegar a verdades generales a partir de verdades particulares, es decir que de acuerdo a lo que se identificara en mercado y en variables internas de la empresa se podrán realizar planes de acción adecuadas para la comercialización y posicionamiento del Aceite Suave Osito en la Ciudad de San Juan de Pasto.

La inducción nos permite partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir propuestas y premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser de base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características similares a la investigada

Para la elaboración del presente plan se optará también por el Método de análisis el cual nos permite identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad que existe en el mercado; de este modo se podrá establecer relaciones causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación y propones acciones adecuadas para incrementar las ventas en la Ciudad de San Juan de Pasto.

1.5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización de los objetivos propuestos en el presente plan se hace necesario recurrir a fuentes de información primaria, secundaria y terciaria, que nos proporcionara información más profunda y precisa para la realización de la investigación.

- **Primarias**

Se aplicará una encuesta de satisfacción al cliente utilizando la técnica de Muestreo Aleatorio que permitirá predecir con cierta exactitud el comportamiento del consumidor, además permite que todas las unidades de la población tenga la posibilidad de aparecer en la muestra.

Para el desarrollo de los objetivo se hace necesario recurrir a investigaciones ya realizadas por las empresas, se aplicará un censo a los clientes de la empresa Laboratorios Productos Osa en la ciudad de Pasto. La empresa Productos Osa E.U según Documento RADIGRAFIA DEL NEGOCIO Codigo F-97 Versión 01 diligenciado en febrero 25 del 2010, cuenta con 22 clientes Mayoristas, 11 clientes Distribuidores, 16 clientes Depósitos de Drogas, 14 clientes Cacharrería y 15 clientes Supermercados en la ciudad de San Juan de Pasto, de las 14 Cacharrerías 10 son floristerías las cuales no distribuyen producto terminado fabricado por la empresa, puesto que adquieren cristalería de la empresa Vidriera Otún de la ciudad de Pereira, de la cual la empresa es distribuidora de sus productos en la ciudad Pasto. En total Productos OSA E.U, cuenta con 78 clientes que distribuyen producto terminado en la ciudad de pasto, lo cual se estructura en el anexo A.

Para la realización del censo será aplicada a los clientes se tomara en cuenta el total de la población, **78** clientes de la empresa, Teniendo en cuenta información suministrada por la entidad CEDENAR (Centrales Eléctricas de Nariño S.A .E.S.P), la cual cuenta con el total de familias por estrato que son usuarias del sistema energético en la ciudad de San Juan de Pasto de la cual se obtendrá la muestra para aplicar la encuesta a los consumidores en el mercado local. Lo cual se muestra en el anexo B y C.

Cuadro N°1: Población de Estudio

ESTRATO	NUMERO DE FAMILIAS
2	43.259

3	23.644
4	7.475

Fuente: Centrales Eléctricas de Nariño S.A .E.S.P, 2010.

De acuerdo al Cuadro 1, el plan estratégico de mercadeo del Aceite Suave Osito se realizara sobre las familias en los estratos 2,3 y 4 de la ciudad de San Juan de Pasto, puesto que el mercado objetico de la empresa Productos Osa va dirigido a este segmento de mercado.

Por medio de la formula aleatoria simple que nos arroja un nivel de confianza del 95% correspondiente a 1.96, con una probabilidad de éxito de 0.5 y de fracaso de un 0.5, un margen de error de 0.06y tomando como población 74.378, se aplicara la siguiente formula.

FORMULA

$$n.= \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

- n. Muestra
- Z Nivel de Confianza
- P Probabilidad de éxito
- Q Probabilidad de fracaso
- e. Margen de error

Luego de realizar el procedimiento de aplicar la formula, la muestra para aplicación de la encuesta es de **266** familias ubicadas en los estratos 2,3 y 4 en la ciudad de Pasto, distribuido de la siguiente manera en el estrato 2 se realizaran 155 encuestas, en el estrato 3 se realizaran 85 encuestas y en el estrato 4 se realizaran 26 encuestas. Lo cual se estructura en el anexo D y E.

- **Secundarias**

Para el desarrollo de los otros objetivos se acudirá a información del comportamiento del mercado como son indicadores, además se tendrá en cuenta documentos, libros e información especializada, sobre marketing lo que nos generara mayor seguridad al realizar un análisis.

- **Terciarias**

El Internet es una herramienta que nos permite tener información clara y actualizada, lo cual es importante para comprender el proceso que vive el mercado en la actualidad, además, permite conocer el movimiento de la economía, la política, la sociedad del resto del mundo lo que influye en el comportamiento del mercado en nuestro país.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL LABORATORIO PRODUCTOS OSA E.U.

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

- **Reseña Histórica**

Laboratorio Farmacéutico con más de 25 años de experiencia en el mercado, comenzó sus actividades con la comercialización de Bicarbonato de Sodio grado alimenticio USP, producto el cual tradicionalmente constituye uno de los productos insignes de la Marca OSA, a lo largo de su experiencia el mercado ha obtenido la experiencia y los recursos suficientes para su consolidación en el mercado regional y nacional, utilizando como una de sus estrategias el participar en diferentes canales de distribución en los que se encuentran: Mayoristas, Distribuidores Populares, Depósitos de Drogas, Distribuidores Institucionales, Cacharrerías y Supermercados.

Fundada en 1986, Productos OSA EU, es una organización que con su constante evolución busca la generación de un mayor bienestar a las personas que componen la misma, es una empresa unipersonal, que se encuentra posicionada en Nariño en la comercialización y producción de productos farmacéuticos y que gracias a la participación activa de procesos de competitividad como la certificación en calidad ISO 9001 - 2000 obtenida en el año 2004, así como el inicio de una nueva era de negocios dentro de la organización, generando como resultado el estudio de nuevos mercados tanto locales como internacionales y el acercamiento con nuevos proveedores y el proceso importador, es una organización activa dentro de la globalización de nuestras economías.

En los últimos 15 años Productos OSA EU ha experimentado un crecimiento acelerado de su mercado, cubriendo en este momento grandes segmentos de mercado en diferentes regiones entre las que se encuentran: ZONA MEDELLIN Y EJE CAFETERO, ZONA NARIÑO, ZONA PASTO, ZONA CENTRO SUR Y ZONA CALI, con dos plantas de producción una en Pasto y otra en la ciudad de Bogotá y Cerca del 30% de su producción la destina al mercado local y el 70% al mercado nacional, actualmente se está implementado una planta de producción en el Valle del Cauca con la cual se espera disminuir el tiempo de entrega del producto terminado en el resto del país.

Los retos son innumerables, debido a que generar procesos de expansión implica en si un sin número de pasos tendientes a un objetivo común, el mejoramiento continuo, y la búsqueda de competitividad. La empresa ha iniciado procesos tendientes a este objetivo como la utilización de nuevos envases, la maximización de procesos de producción, el desarrollo de nuevos productos, la adquisición de

maquinaria y la importación de materias primas, puntos de partida que se desarrollan en este momento, pero que se convierten en los primeros pasos para consolidar los retos planteados.

- **Misión**

Fabricar y comercializar productos farmacéuticos, que satisfagan nuestros clientes a través en la excelencia en el servicio, con procesos productivos certificados, responsabilidad y compromiso social.

- **Visión**

Laboratorios productos OSA E.U será líder en el territorio nacional, tanto en sus productos tradicionales como en otras unidades de negocio desarrollando estrategias que le permitan alcanzar nuevos mercados, manteniendo los principios de calidad y satisfacción de nuestros clientes.

- **Política de Calidad**

Ofrecer productos farmacéuticos (medicamentos, cosméticos, productos de aseo y limpieza) y servicios de óptima calidad, contando para ello con personal competente, tecnología e infraestructura adecuada y proveedores previamente calificados.

Todos los recursos se enfocan a la satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo del sistema de calidad.

- **Objetivos de Calidad**

Las políticas de calidad que se implementan en la empresa Productos Osa E.U son las siguientes.

- Disminución de no conformidades en producto Terminado.
- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Mejoramiento de la competencia del personal.

- Mejoramiento de la eficiencia de los procesos mediante la productividad y la adquisición de tecnología.
- Mantener y/o mejorar la calidad y las entregas de materias primas, materiales y servicios, por Medio de proveedores calificados.
- Mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad.

- **Mercado Objetivo**

La empresa Laboratorios Productos OSA E.U enfoca la elaboración, comercialización y distribución de sus productos a clientes como Distribuidores, Mayoristas, Depósitos de Drogas, Cacharrerías, Supermercados y Droguerías que vendan sus productos a consumidores que tengan una capacidad adquisitiva media es decir que se encuentren sobre el estrato (2) en diferentes zonas del país.

La empresa cuenta con diferentes zonas como es la zona Pasto, la cual abarca la ciudad de Pasto, la zona Nariño que maneja los municipios de Tuquerres, Ipiales y Tumaco, la zona Valle que maneja la ciudad de Cali, Popayán y otros municipios cercanos, la zona Medellín que maneja los clientes de Medellín y Montería, la zona Eje cafetero que maneja la zona Manizales, Pereira, Armenia y Cartago y la zona Centro sur que maneja la ciudades de Florencia, Ibagué, Neiva, Pitalito y Girardot.

2.2 DIAGNOSTICO DE LA MEZCLA DE MARKETING

Para la realización de la investigación es se considero pertinente realizar un análisis de la mezcla de mercadeo que utiliza la organización en cuanto al producto Aceite Suave Osito, lo que permitirá generar estrategias adecuadas para posicionar el producto en el mercado e incrementar las ventas en la ciudad de Pasto.

- **Producto.**

Hace referencia a las características y atributos del Aceite Suave Osito, Entre los cuales se encuentra la calidad y presentación, ya que luego de realizar un análisis de la materia prima e insumos utilizados se observa que estos poseen altos estándares de calidad lo que permite llenar las expectativas y necesidades de los clientes y consumidores.

La empresa Productos OSA E.U ha realizado una búsqueda de proveedores calificados lo que ha permitido manejar una presentación del producto de de 50 ml, de 100ml y 200 ml que ha llegado de manera positiva al mercado local y nacional; además ha realizado la gestión frente al INVIMA para manejar un Registro Sanitario que tiene vigencia hasta el año 2016.

A continuación presentamos la ficha técnica del Aceite Suave Osito la cual es necesaria para la comercialización del producto⁵

NOMBRE COMERCIAL	ACEITE SUAVEOSITO
FORMA FARMACEUTICA:	Solución
REGISTRO SANITARIO	NSC-2006CO18965.
VIGENCIA	25/04/ 2016
INDICACIONES Y USOS:	Protector de la piel, humectante, Refrescante

Evita la resequedad de la piel, Especialmente elaborado para la piel delicada del bebe

COMPOSICION: Cada 100 gramos de producto terminado contiene:
ACEITE MINERAL USP y FRAGANCIA

ALMACENAMIENTO: Almacenar el producto terminado siempre protegido de los rayos del sol, sobre estibas, en un lugar fresco.

PRESENTACION COMERCIAL: Envase plástico x 50 mL, 100 mL, 200 mL

EMBALAJE: Presentación x 50 mL Caja corrugada x 48 Un
Presentación x 100 mL Caja corrugada x 24 Un
Presentación x 200 mL Caja corrugada x 24 Un

⁵ FICHA TÉCNICA, Productos OSA E. U, 2010

Figura N°1 Producto Aceite Suave Osito



Fuente: Empresa Productos OSA E.U, 2010.

- **Precio.**

El precio es un factor determinante para ser competitivo en el mercado, puesto que nuestro mercado objetivo se encuentra en los estratos 2, 3 y 4 por el poder adquisitivo que estos manejan este factor influye de manera determinante cuando toman la decisión de realizar una compra, cabe resaltar que el precio de aceite suave Osito se encuentra por debajo de 10 % en comparación con la competencia por lo que el producto es accesible lo que ha permitido que la demanda se incremente, la Empresa Productos Osa maneja una lista de Precios que se discriminan dependiendo de la cantidad de compra y al canal que pertenece el cliente , si el cliente es un distribuidor se le da un descuento máximo del 5% lo que le permitirá ser competitivo en el mercado puesto que estos tienen unos sobrecosto por manejar fuerza de venta y logística, además la empresa maneja un descuento financiero del 8% por pago a contado y el 5 % a crédito lo que le permite al cliente ser más competitivos en el mercado.

A continuación se presenta en el Cuadro 2 Lista del Aceite Suave Osito en la ciudad de Pasto.

Cuadro N°2 Lista de Precios Aceite Suave Osito

PRODUCTO ACEITE SUAVE OSITO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO . MAS DE 21 CAJAS	4% DE DSCTO . DE11 A 20 CAJAS	3% DE DSCTO . DE 6 A 10 CAJAS	2% DE DSCTO . DE 2 A 5 CAJAS	
CAJA DE 50ML X 48 UNIDADES	51.500	48.925	49.440	49.955	50.470	+ IVA
CAJA DE 100ML X 24 UNIDADES	40.000	38.000	38.400	38.800	39.200	+ IVA
CAJA DE 200ML X 24 UNIDADES	62.000	58.900	59.520	60.140	60.760	+ IVA

Fuente: Empresa Productos OSA E.U, 2010.

- **Plaza.**

La empresa Productos Osa E.U tiene establecido una fábrica de producción en la ciudad de Pasto, en la ciudad de Bogotá que se encarga de hacer entrega de producto en dicha ciudad y se encarga exclusivamente en la producción de producto terminado de alcohol y actualmente se está inaugurando una planta en la ciudad de Cali con la cual se piensa disminuir los costo de logística para el suministro de materia prima proveniente del centro del país y el exterior que normalmente ingresan por la ciudad de Buenaventura y disminuir el tiempo de entrega del producto que generalmente se demora entre 1 y 2 semanas al interior del país lo cual ha generado inconformidad en los cliente de dichas zonas.

La planta de la empresa Productos Osa E.U en la ciudad de Pasto se encarga actualmente de suministrar producto en la zona Centro sur de la cual hacen parte las ciudades de Ibagué, Neiva , Pitalito, Florencia y Girardot, la zona valle en la cual hacen parte la ciudad de Cali, Popayán, Buenaventura, Tuluá y Santander de Quilichao , La zona de Medellín, la zona Pasto y La zona de Nariño encarga de la ferretería en la ciudad de Pasto, la ciudad de Ipiales y la ciudad de Tumaco y la zona del Eje Cafetero que hacen parte las ciudades de Pereira, Manizales y Armenia.

La gerencia a determinado 6 canales de comercialización, los cuales son: Distribuidores, Deposito de Drogas, Mayoristas, Cacharrerías, Droguerías y Supermercados; los distribuidores de encargan de comercializar producto en los municipios a los cuales la empresa no puede llegar por costos de logística que no son viables para la rentabilidad de la empresa, los mayoristas son encargados de realizar la comercialización de los productos a los tenderos y directamente a los consumidores finales, los Depósitos de Drogas quienes se encargan de distribuir medicamentos a las diferentes droguerías y entidades e instituciones medicas y hospitalaria, cae resaltar que a pesar que el Aceite Suave Osito es un cosmético también es adquirido por este tipo de canal de distribución, Cacharrería y Droguerías que realizan ventas directamente al consumidor final y normalmente venden al detal, y el canal se supermercados que a pesar de representa una

ventas menores es un canal que permite a la empresa posicionarse en la mente del consumidor a través de campañas de promoción y publicidad del producto, además de conocer a través de la interacción con el consumidor sus necesidades y gustos, sus preferencias y su concepto de la marca y los productos frente a la competencia, lo anterior permite a la gerencia tomar decisiones oportunas manteniendo a la empresa en el mercado y llegar a ser líderes en la venta de medicamentos y cosméticos en la ciudad de Pasto.

Para la empresa la zona Nariño y Pasto representa un total del 40% de sus ventas totales lo que indica que invertir en estrategias de mercadeo en estas zonas permitirá crecer en el mercado generando una mayor utilidad; En la ciudad de Pasto la empresa cuenta con 22 clientes Mayoristas, 11 clientes Distribuidores, 16 clientes Depósitos de Drogas, 14 clientes Cacharrería y 15 clientes Supermercados, los distribuidores manejan un volumen alto de compra por lo que para el vendedor de la zona son clientes Pareto que le permiten alcanzar meta de ventas y cobros en la zona.

- **Promoción y Publicidad**

Este es un factor determinante para posicionar el Aceite Suave Osito en la mente del cliente y del consumidor, puesto que permite dar a conocer los atributos del producto y a generar posicionamiento de marca, este es un aspecto importante al momento de la realización de la compra además que es un diferenciador con la competencia que tiene ya posicionado la marca como es el caso de Johnson y Johnson las cuales son reconocidas a nivel nacional e internacional.

La Empresa Productos OSA E.U no genera campañas de promoción y publicidad adecuadas, manejan un catálogo de producto que sirve también de material P.O.P, sin embargo en este catálogo se encuentran todos los productos y no permite mostrar todos los atributos y características de cada producto por lo que no es atractivo para la vista del cliente, además la empresa solo cuenta con unos afiches publicitarios del alcohol y del Osacor y no ha invertido en la realización de afiches de otros productos, estos se utilizan como papel para adornar los góndolas en los supermercados por lo que no lo consideramos adecuado por lo cual hemos diseñado estrategias de Publicidad y Promoción que consideramos podrán generar un mayor reconocimiento de marca y identificación de cada producto por parte de los clientes y consumidores como se puede observar en la figura 2.

Figura N° 2 Portafolio de Productos



Fuente: Empresa Productos OSA E.U, 2010.

2.3 PERFIL DEL ANÁLISIS ENDÓGENO

El perfil del análisis endógeno de la empresa Laboratorio Productos OSA E.U, permite extraer variables relevantes internas de la compañía y analizar su influencia sobre el comportamiento y funcionamiento de los procesos que se generan al interior, evaluando si las variables son una debilidad o amenaza a la operatividad de la organización de acuerdo con la interrelación con el medio externo, lo anterior se realiza teniendo en cuenta información suministrada por la gerencia y los conceptos de observación que identifique los autores del siguiente plan estratégico.

2.3.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES ENDOGENAS

A continuación se realizara un análisis de las variables interna de la compañía las cuales se considero relévate para la realización de la investigación.

- **Calidad de los Productos**

La empresa Laboratorios Productos Osa cuenta con productos de alto estándar de calidad, la empresa cuenta con respaldo el ISO 9001-2008 Organismo internacional de normalización. Creado en 1947, surgió de la necesidad de internacionalizar las especificaciones para productos y servicios.

Las Normas de calidad se desarrollan para conseguir unos medios de evaluación para las empresas, no únicamente para la calidad de sus productos sino también para la conformidad de sus procesos con unas reglas establecidas.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar a través de la cual una organización asegura que se identifican y satisfacen las necesidades de sus clientes, planificando, manteniendo y mejorando el desempeño de sus procesos de manera eficaz y eficiente, con objeto de lograr ventajas competitivas, adoptar un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica de la organización puesto que es una Norma Internacional que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de calidad, para incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos que llene las expectativas y gustos de los clientes.

Es una forma de gestión de un organismo centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente.⁶

La empresa Laboratorios Productos Osa E.U enfoca sus procesos en cuanto a al ciclo de mejoramiento continuo (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) lo que permite que las diferentes áreas interactúen entre si, generando acciones de mejora continua ; la empresa semestralmente realiza un análisis de satisfacción al cliente dividiéndolo por canales y posteriormente consolidarlo, lo que ha permitido generar acciones de mejora en los diferentes procesos de compra, producción, comercialización y distribución.

La compañía cuenta también con la certificación en B.P.M (Buenas Prácticas de Manufactura) las cuales son un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio.

⁶ ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, Tercera edición, 2008-11-18, pag 2

Las B.P.M⁷: son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos y medicamentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

En Colombia, las compañías que generen medicamentos con es el caso de Laboratorio Productos Osa E.U debe contar con la certificación en B.P.M la cual certifica los procesos:

Materia Prima

- Es un elemento o bien que permite obtener productos elaborados y es susceptible de almacenamiento, en el caso de la empresa Productos Osa E.U son los empaques, envases, etiquetas entre otros que permiten producir productos terminados.
- La recepción de materias primas debe realizarse en condiciones que eviten su contaminación, alteración y daños físicos.
- Las materias primas e insumos deben ser inspeccionados, previo al uso, clasificados y sometidos a análisis de laboratorio cuando así se requiera.
- Las materias primas se someter n a la limpieza con agua potable y a la descontaminación previa a su incorporación en las etapas sucesivas del proceso.
- Las materias primas conservadas por congelación que requieren ser descongeladas previo al uso, deben descongelarse a una velocidad controlada para evitar el desarrollo de microorganismos.
- Las zonas donde se reciban o almacenen materias primas estarán separadas de las que se destinan a elaboración o envasado del producto final.

Edificación e Instalaciones – Diseño y Construcción

Es el lugar donde queda ubicado la planta de producción, la cual debe tener un diseño específico y contar con los espacios para el proceso de producción del producto terminado y no exista contaminación cruzada.

⁷ DECRETO 3075 DE 1997.

- Protección de los ambientes de producción.
- Separación física y funcional de las áreas donde se realizan operaciones de producción.
- Locales o ambientes de la edificación de tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos. Ubicados según la secuencia lógica del proceso.
- La edificación y sus instalaciones deben estar construidas de manera que se faciliten las operaciones de limpieza, desinfección y desinfectación.
- El tamaño de los almacenes o depósitos debe estar en proporción a los volúmenes de insumos y de productos terminados manejados por el establecimiento.
- Sus áreas deberán estar separadas de cualquier tipo de vivienda, no podrán ser utilizadas como dormitorio.
- No se permite la presencia de animales.

Abastecimiento de Agua

El agua es un componente importante en la elaboración de los productos por lo que se lo utiliza muchas veces como componente y para realiza el aseo de la infraestructura, por lo tanto debe existir un almacenamiento del agua en caso de escases de esta, en la producción.

- El agua que se utilice debe ser de calidad.
- Deben disponer de agua potable a la temperatura y presión requeridas en el correspondiente proceso, para efectuar una limpieza y desinfección efectiva.
- Deben disponer de un tanque de agua con la capacidad suficiente, para atender como mínimo las necesidades correspondientes a un día de producción.

Fotografía N° 1 Almacenamiento de Agua e Hipoclorito.



Fuente: Este Estudio, 2012

Pisos, Paredes y Techos

De acuerdo con las BPM, los pisos, paredes y techos deben tener unas condiciones para que no afecte el proceso de producción.

- Construidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes.
- No porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas.
- Los drenajes de piso deben tener la debida protección con rejillas y, si se requieren trampas adecuadas para grasas y sólidos, estarán diseñadas de forma que permitan su limpieza.

Vestimenta

La vestimenta es importante para el proceso de producción puesto que permite mantener la limpieza y protección de personal en la planta de producción disminuyendo la contaminación y riesgos.

- De color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza.

- Con cierres o cremalleras y /o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el los productos.
- Sin bolsillos ubicados por encima de la cintura.
- Delantal atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo.

Fotografía N° 2 Protección en el Área de Producción.



Fuente: Este Estudio, 2012

Aseguramiento y Control de la Calidad – Aspectos a Considerar

Los productos antes de salir al mercado deben pasar por un control de calidad disminuyendo el riesgo de llegar al consumidor con problemas en cuanto empaque, envase y composición lo cual permitirá disminuir las quejas y reclamos generando la recompra del producto.

- Especificaciones sobre las materias primas y productos terminados. Deben incluir criterios claros para su aceptación y liberación o retención y rechazo.
- Documentación sobre planta, equipos y proceso. Se debe disponer de manuales de instrucciones, guías y regulaciones donde se describen los detalles esenciales de equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar productos.

- Los planes de muestreo, los procedimientos de laboratorio, especificaciones y métodos de ensayo deberán ser reconocidos oficialmente o normalizados con el fin de garantizar o asegurar que los resultados sean confiables.
- El control y el aseguramiento de la calidad no se limita a las operaciones de laboratorio sino que debe estar presente en todas las decisiones vinculadas con la calidad del producto.

Fotografía N° 3 Área de Control de Calidad



Fuente: Este Estudio, 2012

- **Precio**

La empresa Productos OSA E.U maneja diferentes listas de precios de acuerdo a la ciudad y al canal que va dirigido los productos, puesto que para manejar los precios en el mercado es necesario tener en cuenta los costos en que incurren los clientes por las distancias de entrega, si manejan fuerza de ventas como es el caso de los distribuidores, por tal razón la organización maneja dos clases de descuentos:⁸

- **Descuento Comercial:** Los descuentos comerciales, o llamados también descuentos pie de factura, por no estar sometido a condición o restricción alguna, y puesto que se conoce al momento de realizar la operación

⁸ <http://www.gerencie.com/tratamiento-de-los-descuentos-comerciales-y-condicionados.html>

económica, ya que figura en la factura, no se reconoce contablemente. Esto debido a que el valor que se contabiliza, es el valor neto de la factura, y el valor neto de la factura, en este caso, ya está afectado por el descuento comercial, y aunque el descuento figura en la factura, de ésta sólo se toma el valor definitivo o final, lo efectivamente facturado.

- **Descuento Condicionado:** El descuento condicionado o financiero, es un descuento que depende de las políticas de la empresa hacia ciertos clientes o frente a determinados casos o situaciones. Es un descuento que no figura en la factura. En este caso, se factura la totalidad del valor sin descuento. Al no figurar el descuento en la factura, no es posible determinar con exactitud el mismo, hasta tanto éste no se haga efectivo. Y el descuento sólo se hará efectivo, en el momento en que se cumplan las condiciones exigidas para su otorgamiento, por tanto, al momento de suceder el hecho económico, se factura la totalidad del valor, y como bien sabemos, a la Contabilidad se lleva el valor que figure en la factura, que en este caso, es el valor total sin el descuento.

El descuento condicionado, se hace efectivo al momento de cumplirse con los requisitos exigidos (Pago antes del plazo pactado, por ejemplo), y por lo general, esos requisitos se cumplen después de haber realizado el hecho económico inicial (La venta del producto). Una vez cumplidos los requisitos por parte del cliente, se otorga el descuento, y a ese momento, ya se ha hecho la contabilización de la venta completa, por lo que es preciso llevar a la contabilidad ese descuento, para que al final del periodo se pueda determinar con exactitud el monto real de los ingresos, a continuación se presenta el cuadro 3, la lista de precios de la zona de Pasto de la empresa.

Cuadro N° 3 Lista de Precios Zona Pasto

**LISTA DE PRECIOS
VIGENTES DESDE EL 1 DE MARZO DE 2010
PASTO
ALCOHOL ANTISEPTICO**

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 500 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 200 A 499 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 199 A 100 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 51 A 99 CAJAS	IMPUESTO
CAJA X 24 MEDIAS PIPA VIDRIO	26.800	25.460	25.728	25.996	26.264	
CAJA X 12 BTLLAS VIDRIO 750 c.c	23.800	22.610	22.848	23.086	23.324	

ALCOHOL PLASTICO

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 26 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 16 A 25 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 10 A 15 CAJAS		
CAJA X 24 UNDS PLASTICO 345 c.c	27.800	26.410	26.688	26.966		
CAJA X 12 BTLLAS PLASTICO X 700 c.c	23.200	22.040	22.272	22.504		
CAJA X 12 BTLLAS PLASTICO X 750 c.c	26.400	25.080	25.344	25.608		
CAJA x 4 GALONES 3600 c.c PLASTICO	40.000	38.000	38.400	38.800		
ALCOHOL 120 c.c. X 48 UNIDADES	31.000	29.450	29.760	30.070		
ALCOHOL 60 c.c. X 60 UNIDADES	29.000	27.550	27.840	28.130		
ALCOHOL 240 c.c X 30 UNIDADES	26.300	24.985	25.248	25.511		

ALCOHOL INDUSTRIAL

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 11 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 5 A 10 CAJAS			
ALCOHOL INDUSTRIAL X 24 MEDIAS 96G	34.000	32.300	32.980			+ IVA
ALCOHOL INDUSTRIAL X 12 BTLLS 96GR	29.800	28.310	28.906			+ IVA
ALCOHOL INDUSTRIAL X 4 GALONES 96G	52.000	49.400	50.440			+ IVA
ALCOHOL INDUSTRIAL X 200 LITROS 96G	550.000					+ IVA

ALCOHOL MULTIUSOS PALERMO

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 50 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 30 A 49 CAJAS			
ALCOHOL PALERMO X 24 UNID. PIPA	16.842	16.000	16.337			+ IVA
ALCOHOL PALERMO X 24 UND PLANA	17.500	16.625	16.975			+ IVA
ALCOHOL PALERMO X 12 BTLLAS	14.000	13.300	13.580			+ IVA

AMBIENTADORES

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 61 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 31 A 60 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 16 A 30 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 5 A 15 CAJAS	
NARCISO NEGRO X 24 UNIDADES	22.500	21.375	21.600	21.825	22.050	+ IVA
ALHUCEMA X 24 UNIDADES	22.500	21.375	21.600	21.825	22.050	+ IVA
BAYRRUM X 24 UNIDADES	22.500	21.375	21.600	21.825	22.050	+ IVA

OSACLOR

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 101 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 51 A 100 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 26 A 50 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 15 A 25 CAJAS	
OSACLOR DE 475 c.c. X 24 UNDS	13.900	13.205	13.344	13.483	13.622	+ IVA
OSACLOR DE 1800 c.c. X 8 UNDS	17.250	16.388	16.560	16.733	16.905	+ IVA
OSACLOR DE 3600 c.c. X 4 UNDS	16.840	15.998	16.166	16.335	16.503	+ IVA

BICARBONATO DE SODIO

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 51 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 26 A 50 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 10 A 25 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 5 A 9 CAJAS	
BICARBONATO DE 25 GMS X 20 DCNS	36.500	34.675	35.040	35.405	35.770	
BICARBONATO DE 40 GMS X 20 DCNS	45.500	43.225	43.680	44.135	44.590	
BICARBONATO DE 85 GMS X 96 UDNS	40.000	38.000	38.400	38.800	39.200	
BICARBOANTO 20GRX 10 DSPY. X24 SOB	33.500	31.825	32.160	32.495	32.830	
CAJA DE 500 GRMS X 50 UNDS	71.800	68.210	68.928	69.646	70.364	

ACEITE ALMENDRAS

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 21 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 11 A 20 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 6 A 10 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 2 A 5 CAJAS	
CAJA DE 14 CC X 42 DOCENAS	137.000	130.150	131.520	132.890	134.260	+ IVA
CAJA DE 20 CC X 24 DOCENAS	100.000	95.000	96.000	97.000	98.000	+ IVA
CAJA DE 30 CC X 12 DOCENAS	70.000	66.500	67.200	67.900	68.600	+ IVA
CAJA DE 25 CC X 24 DOCENAS GOTERO	122.000	115.900	117.120	118.340	119.560	+ IVA
CAJA DE 480 CC X 24 LIBRAS	97.000	92.150	93.120	94.090	95.060	+ IVA
CAJA DE 3600 CC X 4 GALONES	110.800	105.260	106.368	107.476	108.584	+ IVA
TAMBOR 208 LITROS	900.000					+ IVA

ACEITE DE RICINO

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 5 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 3 A 4 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 2 CAJAS		
CAJA DE 25 CC X 12 DOCENAS	86.100	81.795	82.656	83.517		
CAJA DE 480 CC X 24 LIBRAS	130.000	123.500	124.800	126.100		
CAJA VDE 3780 CC X 4 GALONES	154.000	146.300	147.840	149.380		
CANECA DE 50 KILOS	406.000					
TAMBOR DE 200 KILOS	1.263.158					

ACEITE CRISTAL

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 21 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 11 A 20 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 6 A 10 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 2 A 5 CAJAS	
CAJA DE 480 CC X 24 LIBRAS	97.000	92.150	93.120	94.090	95.060	+ IVA
CAJA DE 3600 CC X 4 GALONES	110.800	105.260	106.368	107.476	108.584	+ IVA
TAMBOR X 208 LITROS	900.000					+ IVA

ACEITE SUAVEOSITO

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 21 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 11 A 20 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 6 A 10 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 2 A 5 CAJAS	
CAJA DE 50ML X 48 UNIDADES	51.500	48.925	49.440	49.955	50.470	+ IVA
CAJA DE 100ML X 24 UNIDADES	40.000	38.000	38.400	38.800	39.200	+ IVA
CAJA DE 200ML X 24 UNIDADES	62.000	58.900	59.520	60.140	60.760	+ IVA

VASELINA SUAVEOSITO

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 21 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 11 A 20 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 6 A 10 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 2 A 5 CAJAS	
CAJA X 72 UNIDADES DE 25 GRS.	41.000	38.950	39.360	39.770	40.180	+ IVA
CAJA X 72 UNIDADES DE 45 GRS.	52.400	49.780	50.304	50.828	51.352	+ IVA

VASELINA PURA

PRODUCTO	PRECIO BASE	5% DE DSCTO. MAS DE 21 CAJAS	4% DE DSCTO. DE 11 A 20 CAJAS	3% DE DSCTO. DE 6 A 10 CAJAS	2% DE DSCTO. DE 2 A 5 CAJAS	
CAJA X 120 DCNS PLASTICA 5 GRMS	172.000	163.400	165.120	166.840	168.560	
CAJA X 60 DCNS PLASTICA 5 GRMS	87.000	82.650	83.520	84.390	85.260	
CAJA DE 25 GRMS X 6 DCNS	40.000	38.000	38.400	38.800	39.200	
CAJA DE 45 GRMS X 6 DCNS	51.000	48.450	48.960	49.470	49.980	
CAJA DE 500 GRMS X 24 LIBRAS	110.000	104.500	105.600	106.700	107.800	
TAMBOR X 180 KILOS	996.800	NETO				+ IVA

CREMA LIMON

PRODUCTO	PRECIO BASE	DSCTO. CCIAL. DEL 5%				
CAJA X 60 DCNS PLASTICA	105.000	99.750				
CAJA X 120 DNAS. PLASTICA	210.000	199.500				
CAJA X 12 DISPLAYS PLASTICA	30.500	28.975				
CAJA X 72 UNIDADES DE 25 GRS.	47.000	44.650				
CAJA X 72 UNIDADES DE 45 GRS.	59.900	56.905				

UNGÜENTO MENTOLADO

PRODUCTO	PRECIO BASE	DSCTO. CCIAL. DEL 5%				
CAJA DE 7GR X 12DISPLAYS	53.000	50.350				
CAJA DE 25GR X 72 UNIDADES	66.700	63.365				
CAJA DE 45GR X 72 UNIDADES	94.800	90.060				

MAGIC LIPS SURTIDO

PRODUCTO	PRECIO BASE	DSCTO. CCIAL. DEL 5%				
CAJA X 12 DCNS	64.500	61.275				+ IVA

Fuente: Empresa Productos Osa E. U , 2010

- **Posicionamiento**

La empresa Productos Osa E.U se encuentra un lugar importante en el mercado nacional puesto que sus productos han crecido en ventas en las diferentes zonas del país, a pesar de ser un compañía creada una bajo nivel tecnológico al pasar del tiempo la gerencia genero procesos de tecnificación e implementación de procesos de capacitación de los empleados, lo que les han permitido obtener nuevos nichos de mercado y nuevas líneas de Productos posicionándolos en el mercado farmacéutico a nivel nacional.

Productos Osa dentro del el sector de LABORATORIOS FARMACEUTICOS según estudios realizados entre el año 2009 y 2010 se encontró que la empresa Productos Osa E.U se ubica en la posición 84 teniendo como base 133 empresa a nivel nacional con ventas anuales de 9,129.63 millones de pesos lo que indica que la organización se está consolidando y posicionando en el mercado nacional a continuación se presenta el estudio publicado por Noticias Digital en el año 2009.⁹

- **Estudio Laboratorios Farmacéuticos**

Ventas totales: (Millones) 7, 253,879

Empresa con ventas máximas (Millones): \$663,754

Empresa con ventas mínimas (Millones): \$112

Empresas totales: 133

El sector mostró un cuarto año de crecimiento como consecuencia del impacto que presentaron las ventas directas con la comercialización de vitaminas y suplementos nutricionales. La competencia se intensificó en varios segmentos del mercado, y algunos analistas creen que en el futuro puede haber saturación en diversos segmentos. Por otro lado, la lucha entre empresas del país y multinacionales fue la constante durante todo el año, con la comercialización de marcas privadas por parte de algunos jugadores. En cuanto a las firmas, Tecnoquímicas y Baxter siguieron como líderes, aunque perdieron participación por segundo año consecutivo. Productos Roche ganó dos posiciones gracias a

⁹ <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/quimicos/aseo-personal-y-belleza> (2009)

que sostuvo un crecimiento en ventas superior al de sus seguidores. Otras empresas que escalaron en el mercado fueron Bayer y Aventis Pharma, con un incremento en ingresos superior al promedio sectorial. JGB retornó a la línea de blanqueadores después de haber salido hace algún tiempo, como se muestra en el ranking de las empresas del sector farmacéutico en Colombia en el Cuadro 4.

Cuadro N° 4 Ranking de Empresas en el Sector Farmacéutico en Colombia

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	TECNOQUÍMICAS	\$663,753.50	CALI
2	LABORATORIOS BAXTER	\$476,132.59	CALI
3	PRODUCTOS ROCHE	\$360,322.34	BOGOTÁ
4	ABBOTT LABORATORIES	\$345,472.09	BOGOTÁ
5	BAYER	\$327,397.78	BOGOTÁ
6	SANOFI-AVENTIS	\$278,593.16	BOGOTÁ
7	NOVARTIS	\$256,964.70	BOGOTÁ
8	GSK COLOMBIA	\$252,918.31	BOGOTÁ
9	PROCAPS	\$239,204.97	BARRANQUILLA
10	PFIZER	\$235,697.81	BOGOTÁ
11	SHERING-PLoug	\$219,374.09	BOGOTÁ
12	LAFRANCOL	\$193,690.33	CALI
13	LABORATORIOS WYETH	\$187,089.89	BOGOTÁ
14	BOEHRINGER INGELHEIM	\$171,018.64	BOGOTÁ
15	MERCK	\$155,251.17	BOGOTÁ
16	WYETH HEALTHCARE	\$141,246.33	BOGOTÁ
17	MCNEIL LA	\$116,208.01	CALI
18	BRISTOL MYERS SQUIBB	\$106,268.98	CALI
19	JGB	\$105,008.62	CALI
20	GENFAR	\$100,592.41	SANTANDER DE QUILICHAO
21	FROSST LABORATORIES	\$93,073.77	BOGOTÁ
22	LABORATORIOS LA SANTÉ	\$92,328.80	BOGOTÁ
23	ASTRAZENECA COLOMBIA	\$89,384.70	BOGOTÁ
24	FARMACAPS	\$72,027.55	BARRANQUILLA
25	ELI LILLY INTERAMERICA	\$70,670.84	BOGOTÁ
26	BIOTOSCANA FARMA	\$67,518.64	BOGOTÁ
27	TECNOFARMA	\$66,326.20	BOGOTÁ
28	JANSSEN CILAG	\$66,079.70	BOGOTÁ
29	TYCO HEALTHCARE	\$65,132.71	BOGOTÁ
30	SCANDINAVIA PHARMA	\$56,484.62	BOGOTÁ

31	DMS NUTRITIONAL PRODUCTS	\$55,924.34	BOGOTÁ
32	VITROFARMA	\$54,688.99	BOGOTÁ
33	LABORATORIOS CHALVER	\$54,247.95	BOGOTÁ
34	BECTON DICKINSON	\$53,109.20	BOGOTÁ
35	VECOL	\$52,817.18	BOGOTA
36	GRUNENTHAL COLOMBIANA	\$49,690.86	BOGOTA
37	LABORATORIOS CALIFORNIA	\$49,536.72	BOGOTA
38	LABORATORIOS BUSSIE	\$49,201.05	BOGOTA
39	LABORATORIOS ALCON	\$46,999.15	BOGOTA
40	ALLERGAN DE COLOMBIA	\$45,898.30	BOGOTA
41	LABORATORIOS SYNTHESIS	\$41,291.96	BOGOTA
42	BIOCHEM FARMACÉUTICA	\$37,685.14	BOGOTA
43	BOSTON SCIENTIFIC	\$36,539.21	BOGOTA
44	ROPSOHN THERAPEUTICS	\$35,480.79	BOGOTA
45	MUNDIAL FARMACÉUTICA	\$31,332.98	BOGOTA
46	WINTHROP PHARMACEUTICALS	\$30,925.31	CALI
47	LABORATORIOS BIOGEN	\$29,693.65	BOGOTA
48	AVENTIS PASTEUR	\$28,886.07	BOGOTA
49	LABORATORIOS LEGRAND	\$28,775.79	BOGOTA
50	GYNOPHARM	\$25,031.11	BARRANQUILLA
51	RONELLY	\$24,711.67	ENVIGADO
52	INTERVET COLOMBIA	\$23,763.67	BOGOTA
53	EUROETIKA	\$21,882.78	BOGOTA
54	ORIFLAME DE COLOMBIA	\$21,409.63	BOGOTA
55	LABORATORIO INTERNACIONAL	\$21,249.33	BOGOTÁ
56	ANGLOPHARMA	\$21,160.60	BOGOTA
57	MEMPHIS PRODUCTS	\$21,059.99	BOGOTA
58	HEEL COLOMBIA	\$20,517.21	BOGOTA
59	FARMIONNI SCALPI	\$19,464.00	BOGOTA
60	ZAMBON COLOMBIA	\$18,541.18	BOGOTA
61	SYNTOFARMA	\$18,481.12	BOGOTA
62	LABORATORIOS HEIMDALL	\$18,457.20	BOGOTA
63	LABORATORIOS ECAR	\$18,403.65	MEDELLIN
64	LABORATORIOS EXPOFARMA	\$18,184.07	BOGOTA
65	LABORATORIOS LAVERLAM	\$17,744.40	CALI
66	LABORATORIOS INFABO	\$16,553.70	BOGOTÁ
67	BCN MEDICAL	\$16,409.04	BOGOTA
68	LABORATORIOS INCOBRA	\$15,435.22	BARRANQUILLA
69	FARMALÓGICA	\$14,552.89	BOGOTA
70	LABORATORIOS BAGO	\$13,240.16	BOGOTA

71	ADHESIVOS INTERNACIONALES	\$12,633.18	CALI
72	KYROVET LABORATORIES	\$12,083.19	BOGOTA
73	PHARMAYECT	\$11,467.64	BARRANQUILLA
74	BIOQUIFAR PHARMACEUTICA	\$11,339.07	BOGOTA
75	DERMACARE	\$11,245.64	BOGOTA
76	LABORATORIOS OPHALAC	\$11,104.71	BOGOTA
77	PHARMADERM	\$10,911.17	BOGOTA
78	LABORATORIOS QUIPROPHARMA	\$10,560.32	BOGOTA
79	WEST PHARMACEUTICAL	\$10,413.32	BOGOTA
80	LABORATORIOS BEST	\$10,364.06	BOGOTA D.C.
81	LABORATORIOS LISTER	\$10,072.21	MEDELLIN
82	CHALVER'S ZONA FRANCA	\$9,790.48	BOGOTA
83	LABORATORIOS VM	\$9,468.81	CHIA
84	PRODUCTOS OSA E.U.	\$9,129.63	PASTO
85	LABORATORIOS ERMA	\$9,117.07	BOGOTA
86	LABORATORIOS METLEN PHARMA	\$8,696.38	BOGOTA
87	FEHRMANN	\$8,609.72	BOGOTA
88	LABORATORIOS PROVET	\$8,586.15	BOGOTA
89	BIOLOGÍA MOLECULAR	\$8,141.80	BOGOTA
90	LABORATORIOS VETERLAND	\$7,787.77	BOGOTA
91	GARMISCH PHARMACEUTICAL	\$7,694.32	BOGOTA
92	LABORATORIOS FARMACOL	\$7,465.92	BOGOTA
93	COLPHARMA	\$7,248.55	BOGOTA D.C.
94	ROPSOHN LABORATORIOS	\$6,977.92	BOGOTA
95	LABORATORIOS STIEFEL	\$6,954.65	BOGOTA
96	A-Z PHARMA	\$6,912.60	BOGOTA
97	LABORATORIOS AMÉRICA	\$6,484.34	MEDELLIN
98	LABFARVE	\$6,395.52	BOGOTA
99	LABORATORIOS NOVADERMA	\$5,766.88	USAQUEN
100	LABORATORIOS BLASKOV	\$5,748.30	BOGOTA
101	LABORATORIOS FINLAY	\$5,673.72	BOGOTA
102	LABORATORIOS RYAN	\$5,614.13	BOGOTA
103	LABORATORIOS NEO	\$5,302.96	CALI
104	PAULY PHARMACEUTICAL	\$5,250.12	CALI
105	LABORATORIOS HIGIETEX	\$5,235.68	MEDELLIN
106	LABORATORIOS ZOO	\$5,014.34	BOGOTA
107	QUÍMICA PATRIC	\$4,998.62	BOGOTA
108	GONHER FARMACÉUTICA	\$4,755.55	BOGOTA
109	SANBANI	\$4,281.64	BOGOTA
110	LABORATORIOS LICOL	\$4,046.39	ENVIGADO

111	LABORATORIOS CALLBEST	\$3,666.75	BOGOTA
112	LABORATORIOS LEÓN	\$3,538.21	BUCARAMANGA
113	LABORATORIOS MEDICK	\$3,318.75	MEDELLIN
114	OFTALMOQUÍMICA	\$3,292.82	BOGOTA
115	FOREVER LIVING PRODUCTS	\$3,228.66	BOGOTA
116	HOMEOPÁTICO ALEMÁN	\$3,091.00	BOGOTA
117	INVET	\$3,089.99	BOGOTÁ
118	BASIC-FARM	\$2,923.00	BOGOTA D.C.
119	QUIBI	\$2,837.59	BOGOTA
120	LABORATORIOS NATURFAR	\$2,415.71	MEDELLIN
121	AUOFARMA VETERINARIA	\$2,163.29	BOGOTA D.C.
122	NOVALFARM	\$1,961.41	BOGOTA
123	CIFAR	\$1,915.95	BOGOTA
124	BIOQUIM	\$1,282.69	BOGOTA
125	PROCIN	\$1,243.07	BARRANQUILLA
126	CICLO PROCESO	\$887.79	BOGOTA
127	LABORATORIOS ZAHYE	\$660.67	MEDELLIN
128	BIOQUÍMICA INFANTIL	\$611.68	BARRANQUILLA
129	LABORATORIO DAMASCO	\$599.88	CALI
130	LAGUNAS E HIJOS	\$569.96	BOGOTA
131	INDUSTRIAS FARMACÉUTICAS	\$514.70	MEDELLIN
132	QUIMICOL AML	\$398.53	BOGOTA
133	LIMOR DE COLOMBIA	\$111.76	BOGOTA

Fuente: Estudio NotaDigital.com, 2009.

- **Portafolio de Productos**

La empresa Productos Osa E.U produce y comercializa tres clases de productos medicamentos, Cosméticos y Productos de Aseo y limpieza, además de realiza venta de materia prima como bicarbonato, aceite mineral, vaselina y alcohol a granel y ventas de productos químicos en el departamento de Nariño, sin embargo para nuestro estudio se tendrá en cuenta el producto terminado puesto que las ventas de estos afectan directamente el costo financiero de la empresa.

Medicamentos ¹⁰

Son sustancias que se administran a personas y animales dotada de propiedades físico-químicas para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o dolencias o para afectar a funciones corporales o al estado mental.

Los productos que son certificados como medicamentos ante el INVIMA (Instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos) de la empresa Producto OSA E.U son los siguientes:

- Alcohol Antiséptico

El Alcohol Antiséptico es indispensable a la hora de evitar las infecciones de la piel y limpiar superficies, dando una protección integral a los usuarios

Reg. Sanitario M 009828 – R1

Presentaciones:

- Alcohol Antiséptico Osa envase de vidrio por 750 c.c.
- Alcohol Antiséptico Osa envase de vidrio por 360 c.c.
- Alcohol Antiséptico etiqueta azul, envase de vidrio por 750 c.c.
- Alcohol Antiséptico etiqueta azul, envase de vidrio por 360 c.c

- Alcohol Antiséptico en Envase Plástico

Concedores de la exigente calidad que requieren nuestros clientes, contamos con la variedad de alcoholes en envase plástico.

Presentaciones:

- Envase plástico por 3600 ml. (Galón) x 4 unidades
- Envase plástico por 750 ml x 12 unidades
- Envase plástico por 700 ml .x 12 unidades
- Envase plástico por 345 ml. x 24 unidades
- Envase plástico por 120 ml x 48 unidades
- Envase plástico por 240 ml x 30 unidades
- Envase plástico por 60 ml x 60 unidades

¹⁰ <http://www.consumoteca.com/diccionario/medicamento>

Fotografía N° 4 Alcohol Antiséptico



Fuente: Este Estudio, 2012

- Bicarbonato de Sodio

El Bicarbonato de soda es un reconocido antiácido que ha sido utilizado para contrarrestar la acidez estomacal.

Dentro de sus usos se encuentra el ser uno de los ingredientes más importantes para la repostería.

Características:

Bicarbonato de sodio 99% puro.
Registro sanitario No. M - 009839
Mantener en ambiente fresco y seco.

Contraindicaciones:

Adminístrese con precaución en pacientes con falla cardiaca, hipertensión, daño en la función renal, edema pulmonar, toxemia del embarazo.

Fotografía N° 5 Producto Bicarbonato de Sodio



Fuente: Este Estudio, 2012

- Vaselina Pura

La vaselina Pura es un excelente protector cutáneo, muy utilizado para protegerse de los efectos del sol y como un humectante de la piel.

- Envase de 5g. en envase individual, en display por 12 unidades por 120 doc y 60 doc
- Envase 25g por 6 docenas
- Envase 45g por 6 docenas
- Envase por 453 g

La Vaselina Pura Osa está elaborada en un 100% de Petrolato Blanco U.S.P.

Reg. Sanitario INVIMA No. M- 010290

No posee contraindicaciones

Fotografía N°6 Producto Vaselina Pura



Fuente: Este Estudio, 2012

- Ungüento Mentolado Osa Delga

El ungüento Mentolado se utiliza como auxiliar en el tratamiento del resfriado, para frotaciones de pecho, espalda y/o vaporizaciones teniendo en cuenta que es descongestionante de las vías respiratorias. También se utiliza como contrairritante y rubefaciente.

Presentación:

- Envase plástico individual por 7 g x 144 unidades
- Envase 25gr x 72 unidades
- Envase 45 gr caja por 72 unidades

Características:

El Ungüento Mentolado esta compuesto por mentol, alcanfor, aceite de eucalipto y excipientes que le dan sus propiedades de alivio en los diferentes síntomas gripales.

Registro Sanitario INVIMA M 013149

Contraindicaciones:

Hipersensibilidad a sus componentes

Fotografía N° 7 Producto Ungüento Mentolado



Fuente: Este Fuente, 2012

- **Aceite de Ricino**

Laxante.

Contraindicaciones Y Advertencias:

No use este producto en caso de nauseas, vomito, embarazo, obstrucción intestinal o estados dolorosos del tracto digestivo

Presentación

- Envase 30ml x 12 docenas
- Envase 480 ml x 24 libras
- Envase 3600 ml x 4 galones
- Tambor 200 kilos

Almacenamiento

El producto debe conservarse en recipientes bien cerrados, en lugares frescos, protegidos de la acción de la luz y a una temperatura inferior a 30°C

Condiciones De Venta: Medicamento Esencial de venta libre.

Fotografía N°8 Producto Aceite de Ricino



Fuente: Este Estudio, 2012

Cosméticos¹¹:

Toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con la superficie del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos), dientes y mucosa bucal, con el fin de limpiar, perfumar, modificar el aspecto, corregir los olores corporales, protegerlos o mantenerlos en buen estado”.

- De la definición se desprenden las funciones que debe cumplir cualquier cosmético:
- Higiénica (limpian la suciedad y retiran los cosméticos decorativos).
- Mantenimiento y protección de la piel.
- Decorativa (influyen sobre el sentido de la vista).
- Correctora de desviaciones fisiológicas (desodorantes, depilatorios).
- Están prohibidos los efectos terapéuticos, curar o diagnosticar, que es propio de los medicamentos.
- La única vía de aplicación admitida para un cosmético es la vía TÓPICA, no pueden ser ingeridos, inhalados, inyectados o implantados

Los Productos cosméticos que maneja la empresa son los siguientes:

¹¹ <http://cosmetologia.macroestetica.com/?p=568>

- **Aceite De Almendras**

El Aceite de Almendras es un cosmético emoliente con grandes propiedades naturales que hidratan y protegen su piel.

Características:

El aceite de almendras Osa se elabora con aceite mineral USP, esencia de almendras amargas y colorante FD&C.

Registro sanitario INVIMA: C – 005090 – R1

Presentaciones:

- Envase plástico por 14 c.c.
- Envase plástico por 20 c.c.
- Envase plástico por 25 c.c.
- Envase plástico por 500 c.c

Fotografía N°9 Producto Aceite de Almendras



Fuente: Esta Estudio, 2012

- **Magic Lips**

Protector labial. Especialmente desarrollado para evitar la resequedad en los labios dando un fresco y delicioso aroma a frutas

Registro sanitario NSC 2006 CO 18964

Presentación

- Docenas en display x 12 unidades sabores surtidos

Figura N°3 Producto Magic Lips



Fuente: Este Estudio, 2012

- Vaselina Suave Osito

Protector de piel, humectante evita la resequedad

Registro sanitario NSC 2006 CO19403

Presentación

- Presentación de 25gr x 72 unidades
- Presentación 45 gr x 72 unidades

Almacenamiento

Almacenar el producto terminado siempre protegido de los rayos del sol, y que la mercancía se encuentre a una temperatura máxima de 30°C.

Figura N°4 Producto Vaselina Suave Osito



Fuente: Este Estudio, 2012

- **Aceite Suave Osito**

Protector de la piel, humectante Refrescante, Evita resequedad en la piel. Especialmente elaborado para la piel delicada del bebe.

Registro sanitario: NSC – 2006CO18965.

Presentación

- Envase 50 ml x 48 unidades
- Envase 100 ml x 24 unidades
- Envase 200 ml x 24 unidades

Almacenamiento

Almacenar el producto terminado siempre protegido de los rayos del sol, sobre estibas, en un lugar fresco.

- **Ungüento Limón**

El ungüento limón es un reconocido emoliente que ayuda a hidratar la piel y mantenerla sana.

Es muy utilizado en los bebes para prevenir la pañalitis.

Presentación:

- Envase plástico individual por 7 g x 144 unidades
- Envase 25gr x 72 unidades

- Envase 45 gr caja por 72 unidades

Características:

El ungüento limón está compuesto por óxido de zinc como principio activo y esencia de limón entre otros excipientes.

Registro Sanitario INVIMA M 14279

Contraindicaciones:

Hipersensibilidad a los componentes.

Figura N°5 Producto Ungüento Limón



Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2012

Productos de Aseo y Limpieza¹²

Es aquella formulación, cuya función principal es aromatizar el ambiente, remover la suciedad y propender por el cuidado de utensilios, objetos, ropas o áreas que posteriormente estarán en contacto con el ser humano, la empresa Productos OSA E.U produce y comercializa los siguientes

¹² <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5967>

- **Osaclor**

Es otro Producto de aseo y limpieza, potente desinfectante, desodorante y agente blanqueador. No solo es eficaz frente a bacterias vegetativas, sino también frente a los virus y en cierta medida a las esporas y hongos. Usase para desinfectar utensilios, aparatos y superficies.

Presentaciones:

- Envase plástico por 475 c.c, X 24 Unidades
- Envase plástico por 1800 c.c. x 8 unidades
- Envase plástico por 3600 c.c. (galón) x 4 unidades

Características:

Elaborado con Hipoclorito de sodio al 15%. Su concentración comercial es de 4%, con lo cual es ideal para usar en el hogar.

Manténgase bien tapado, en lugares frescos, secos y protegido de la acción de la luz.

Evite el contacto prolongado con la piel. Preferiblemente úsese con guantes plásticos.

Registro Sanitario INVIMA 2007 V 0004315

Fotografía N° 10 Producto Limpido Osaclor



Fuente: Este Estudio, 2012

- **Ambientadores**

Dentro de su línea de Ambientadores, Productos Osa cuenta con excelentes productos que le permiten mantener un agradable olor en cualquier ambiente.

Ambientados BAY RUM OSA DELGA
Registro Sanitario: INVIMA 2008 V – 033322 R1

Ambientados NARCISO NEGRO OSA DELGA
Registro Sanitario: INVIMA 2008 V – 033323 R1

Ambientados ALHUCEMA OSA DELGA
Registro Sanitario: INVIMA 2008 V – 033324 R1

Presentación:

- Envase de vidrio por 375 c.c.

Advertencias: Manténgase fuera del alcance de los niños

Contradicciones Y Advertencias

- No es medicamento
- No es desinfectante
- No debe ser ingerido

- **Alcohol Glicerinado**

Es un producto esencial para la limpieza personal puesto que desinfecta, limpia y humecta la piel.

El producto contiene glicerina la cual es un excelente humectante de la piel, que impide la resequedad. Este producto elimina las bacterias y hongos, seca rápidamente y no requiere enjuague, dejando sus manos limpias y suaves.

Contradicciones y Advertencias

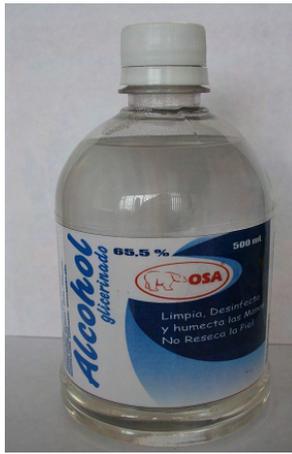
No debe ser ingerido. No usar para elaboración de bebidas alcohólicas. En caso de incendio, no apagar con agua.

Presentación:

- Envase de 60 ml x 24 unidades

- Envase de 150 ml x 24 unidades
- Envase de 300 ml x 24 unidades
- Envase de 500 ml x 12 unidades
- Envase de 1000 ml x 6 unidades
- Envase de 3600 ml x 4 unidades

Fotografía N° 11 Producto Alcohol Glicerinado



Fuente: Este Estudio, 2012

- Alcohol Multiusos Palermo

Este alcohol es muy aceptado en el mercado por sus diversos usos entre los cuales tenemos:

Limpieza de superficies externas de:

Electrodomésticos pues a diferencia del agua, por ser alcohol se evapora fácil y rápidamente

Implementos de oficina como computadores, tableros acrílicos, teléfonos, mesones, etc.

Partes internas de carros como tableros, asientos, etc.

Baños, cocinas

- Lavado de implementos de laboratorio
- Lavado de manos como refrescante
- Para mecheros y reverberos.

Almacenamiento: El producto debe mantenerse fuera del alcance de los niños, en recipientes cerrados e identificados, Se debe almacenar a temperaturas inferiores a 30°.

Efectos secundarios: Puede causar intoxicación si se ingiere.

- **Distribución**

En la actualidad, con unos cambios que no cesan de producirse, los almacén se ha transformado totalmente. Donde sólo había 30 artículos diferentes, hoy nos encontramos miles de tipos de artículos diferentes, codificados y etiquetados con precios variables.

En un moderno almacén cuando se efectúa una venta. La transacción es registrada por la cantidad cobrada, el artículo, el departamento, vendedor, tipo de venta (a crédito, entrega diferida, etc.), hora, fecha, etc. Informes abreviados de ventas se utilizan para actualizar registros inventariables de ventas, balances de activo, cuentas por cobrar y registros de productividad.

El sistema de distribución de la empresa Productos Osa E.U, se considerar adecuada para la comercialización de sus productos porque la información general que maneja la compañía es aquella que se obtiene directamente de los hechos reales ocurridos tanto en el ámbito externo de la empresa como en el ámbito interno. Esta información se registra mediante listados de artículos, según código y descripción, conteniendo:

Total de entradas y salidas de un período de tiempo, con fecha de las mismas. Cantidades pendientes de enviar. Cantidades pendientes de recibir.

Valoraciones a más de un precio, a precio de venta, o a más de un precio de venta si es necesario diferenciar precios según cliente; a precio de coste, a precio medio de coste, etc.

- Fecha de las últimas entradas y salidas.
- Stock real y disponible, también valorado a cualquier precio y en unidades físicas
- Listados de clientes con todo detalle mediante código y descripción.
- Cantidades vendidas por período de tiempo y por cliente.

- Cantidades acumuladas vendidas a cada cliente.
 - Listado de proveedores con todo detalle mediante código y descripción de pedidos y fecha de recepción de los mismos.
 - Listados de facturas, remisiones.
- **Fuerza de Ventas**

En el procedimiento de ventas en Productos Osa E.U, se efectúa cumplimiento de lo siguientes pasos ya establecidos en las políticas de ventas.

Visita a los Clientes

De acuerdo al canal que pertenece se programan visitas mensuales. Quincenales y semanales.

Entre los criterios de programación de visitas están:

- Vencimiento de Cartera
- Revisión de necesidades de Productos
- Toma de pedidos
- Acordar próxima visita

Codificación de Clientes

Búsqueda de información de clientes nuevos: por medio de base de datos, colegas representantes de ventas, directorios telefónicos, clientes, publicidad y contacto directo.

- Cita previa: Puede ser personal o telefónicamente.
- Visita al Establecimiento la cual permite observar y clasificar al cliente además, de conocer trayectoria, respaldo y volumen de compra.
- Solicitud de documentos: permite conocer y referir comercial mente al cliente verificando condiciones legales y financieras de la empresa.

- Toma de pedidos: inicialmente al cliente nuevo se toma pedido y se le despacha de contado con pago contra entrega y se le hace un seguimiento y verificación documental para asignar cupo crédito.
- Nueva visita se toma un nuevo pedidos y previa verificación documental se asigna o no cupo aprobado para pago de contado o crédito.

Condiciones de Venta

Para ventas de mercancía a crédito una vez se haya identificado el cliente se debe solicitar la siguiente información

- Solicitud de crédito productos Osa E.U
- Pagare firmado
- Copia de cedula de ciudadanía
- Nit
- Cámara de comercio
- Extractos bancarios y/ o estados financieros
- Referencias comerciales

Una vez aprobado o negado el crédito por el Área Financiera se asigna un cupo correspondiente a cada caso.

Cobros

Los cobros de cartera de la empresa se manejan a 8 días de contado, 30 días a crédito, los vendedores de acuerdo al tiempo de cobro reciben un porcentaje de comisión.

- **Cobros entrega:** El cobro de factura que tengan condiciones de Pago Contra entrega se realizar al momento de la entrega de la mercancía al cliente.
- **Cobros contado:** El cobro de facturas que tienen condiciones de pago a contado tienen un descuento de 8% el cual debe cobrado máximo 15 días de la entrega de la mercancía, si el cliente no realiza el pago el descuento se pierde.
- **Cobros a crédito.** Para cobros de facturas a crédito el cliente cuenta con 30 días o máximo 45 días para realizar el pago si el cliente excede este tiempo el representante de ventas debe realizar el cobro de factura a precio neto.

- **Mercadeo**

La empresa no cuenta con un área de mercadeo que se encargue de manejo de las estrategias promocionales, investigación y estudio del mercado, existe el área de ventas, el cual lo encabeza la Coordinador de Ventas, sin embargo entre las funciones están el manejo de ventas, despacho de mercancía y cobros de cartera por lo que las estrategias promocionales e investigación de mercados pasan a un segundo plano para la Coordinación, puesto que la gerencia no genera un recuso para invertir en estrategias Promocionales y publicitarias además, en el manejo de los recursos para impulsar las ventas requieren tiempo de análisis lo que en ocasiones genera desorganización en el área de ventas.

Por esta razón, la gerencia a optado por consolidar su relación con la universidades de Nariño y la Universidad Cesmag para generar procesos de análisis del mercado y creación de material publicitario, lo que consideramos es una debilidad para la empresa puesto que no genera procesos de crecimiento a largo plazo.

- **Servicio al Cliente**

La empresa maneja programas de servicio y atención al cliente sin embargo estos no son eficientes puesto a pesar de contar con el sistema de gestión de calidad ISO 9000-2008 que ofrece gran información a la compañía en cuanto a las no conformidades, quejas y reclamos por parte de los clientes estas no se resuelven de forma inmediata por lo que no genera una respuesta adecuada y oportuna para resolver los problemas; en ocasiones los clientes generan quejas repetitivas por lo que esto no ha permitido consolidar a la compañía como generador de servicio al cliente.

- **Stock de Inventarios**

La empresa maneja bajos niveles de inventarios en de materia prima y producto terminado que por los generalmente tiene rotación, lo que impide a cumplir oportunamente con los pedidos, dentro de las observaciones es una mala planeación de compras puesto que no tienen en cuenta el histórico de ventas por producto y por zona lo que ha ocasionado que los clientes no se sientan satisfechos con el tiempo de entrega del producto.

De acuerdo al informe presentado por compras en el la reunión general del sistema de Gestión de Calidad (2010) de la empresa se encontró los siguientes datos, lo cual indica que no se manejan mínimos y máximos de productos, además se observo en la investigación que en ocasiones la gerencia no responde de forma inmediata los requerimientos del área de compras por lo que en varias ocasiones se compra materia prima cuando se envían pedidos fraccionados a los clientes.

A continuación se presenta el informe de Indicadores de Gestión de Compras de la empresa Productos Osa E. U del mes de Agosto 2010.

Cuadro N° 5 Indicador de Eficacia del Proceso de Compras

INDICADOR - EFICACIA PROCESO DE COMPRAS	INDICADOR	META
	<u>Material Recibido</u>	100%
	Necesidades	

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Cuadro N° 6 Listado de Material Recibido

ITEM	Necesidad	Recibido	Indicador	Excedente
ETIQUETA VASELINA LIBRA	3.000	3.000	100%	
BANDA 48*175	20.000	20.000	100%	790
FRAGANCIA ALUCEMA	10	10	100%	
CAJA CORRUGADA PIPA	2.000	2.000	100%	350
CAJA CORRUGADA 24 PLANA	1.000	1.000	100%	
CAJA CORRUGADA 20 PLANA	1.000	1.000	100%	
CAJA CORRUGADA BOTELLA	1.000	1.000	100%	
FONDO Y TAPA VASELINA	100.000	100.000	100%	4.500
PLASTICO PRECORTE DE 50 g	60	57,88	96%	2
ROTULOS ROJOS	30.000	30.000	100%	
HIPOCLORITO DE SODIO	18.000	18.070	100%	70
ENVASE GALON BLANCO	2.000	2.000	100%	40
TAPA No. 38 COLOR AZUL	2.000	2.000	100%	40
ACIDO CITRICO	1.000	1.000	100%	
BANDA 48*18	30.000	30.000	100%	
POLIETILENO SOPLADO	5.000	5.000	100%	

FRAGANCIA DE EUCALIPTO	6	6	100%	
ALCOHOL ETILICO	42.000	42.000	100%	
GRAPAS C-58	200.000	200.000	100%	
PEGANTE ASERQUIM	20	20	100%	
ETIQUETA PIPA OSA 360 mL	130.000	130.000	100%	5.000
ETIQUETA AUTOADHESIVA 700 MI	10.000	10.000	100%	1.300
ETIQUETA AUTOADHESIVA 345 mL	20.000	20.000	100%	120
ETIQUETA VASELINA DE 25 g	2.000	2.000	100%	235
ETIQUETA VASELINA DE 45 g	4.000	4.000	100%	470
Total	624.096	624.164	99,87%	

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Cuadro N° 7: Eficacia Proceso de Compras Julio 2010- Agosto 2010

EFICACIA PROCESO DE COMPRAS	
MES	INDICADOR
JULIO DE 2010	86,63%
AGOSTO DE 2010	99,87%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Según el cuadro 7, el resultado de eficacia en compras para el mes de Agosto es de 99.87%, resultado que es muy positivo, con respecto al mes anterior, porque esto demuestra la mejora continua en la gestión realizada, para la consecución de materias primas e insumos en general, que se requieren para producción.

Sin embargo, se presentó un inconveniente con la consecución de los tambores de vaselina, que a pesar de ser un pedido del mes anterior, afectó la productividad de esta línea en este mes.

Cuadro N° 8: Eficacia de Materia Prima.

INDICADOR - EFICIENCIA DE MATERIA PRIMA	INDICADOR	META
	<u>Inventario Final</u>	100%

	Inventario Promedio
--	---------------------

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Cuadro N° 9: Eficacia de Materia Prima Julio 2010- Agosto 2010

EFICIENCIA DE MATERIA PRIMA			
MES	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO PROMEDIO	INDICADOR
JULIO DE 2010	386.816.040	368.335.996	95%
AGOSTO DE 2010	527.346.570	368.335.996	70%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Como se muestra en el cuadro 9, El resultado logrado en eficiencia de materia prima para el mes de Agosto es 70%, ubicándose por debajo de la meta. El stock de materiales en bodega es alto, debido a que el nivel de productividad para dicho mes, bajó por inconvenientes en ventas.

Es necesario, replantear continuamente los máximos y mínimos de materiales, de acuerdo a los requerimientos mensuales de producción y ventas, para no afectar los costos financieros de la empresa y contar con un stock innecesario de recursos.

Cuadro N° 10 Eficiencia de Producto Terminado

EFICIENCIA DE PRODUCTO TERMINADO	INDICADOR	META
	<u>Inventario Final</u> Inventario Promedio	100%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Cuadro N° 11 Eficiencia de Producto Terminado Julio 2010- Agosto 2010.

EFICIENCIA DE PRODUCTO TERMINADO			
MES	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO PROMEDIO	INDICADOR

JULIO DE 2010	154.597.760	98.573.813	64%
AGOSTO DE 2010	121.178.424	98.573.813	81%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Considerando el cuadro 11, La eficiencia de producto terminado para el mes de agosto es de 81%, resultado que mejoró con respecto al mes anterior. Sin embargo, el stock sigue alto, por lo cual es necesario replantear los máximos y mínimos de producto terminado, el movimiento mensual de estos, en función de los requerimientos de los clientes.

Cuadro N° 12 Eficiencia de Mercancía no Fabricada por la Empresa.

EFICIENCIA DE MERCANCÍA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	INDICADOR	META
	Inventario Final	
Inventario Promedio		100%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Cuadro N° 13 Eficiencia de Mercancía no Fabricada por la Empresa Julio 2010- Agosto 2010.

EFICIENCIA DE MERCANCÍA NO FABRICADA POR LA EMPRESA			
MES	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO PROMEDIO	INDICADOR
JULIO DE 2010	97.815.791	99.125.565	101%
AGOSTO DE 2010	112.778.292	99.125.565	88%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Como indica el cuadro 13, en lo que respecta a eficiencia de mercancía no fabricada por la empresa, como productos químicos y mercancía, el resultado logrado en el mes de Agosto es de 88%, siendo inferior al resultado logrado en el mes anterior. Esto demuestra, que aún se presentan inconvenientes con el stock y movimiento de estos productos, por consiguiente, también se recomienda definir

unos máximos y mínimos y la cantidad de consumo mensual de cada uno, de acuerdo a los requerimientos que presenten los clientes, en grado de importancia.

Cuadro N°14 Eficiencia de Ejecución Presupuestal

EFICIENCIA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	INDICADOR	META
	<u>Ejecución Presup.</u> Presupuesto	100%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Cuadro N°15 Eficiencia de Ejecución Presupuestal Julio 2010- Agosto 2010

Mes	Presupuesto	Ejecutado	Variación	% ALCANZADO
JULIO DE 2010	299.603.519	346.134.865	46.531.346	116%
AGOSTO DE 2010	333.010.205	450.562.230	117.552.025	135%

Fuente: Empresa Productos Osa E.U, 2010

Según el cuadro 15, para el mes de Agosto, el resultado de eficiencia de ejecución presupuestal es de 135%. El elevado resultado se debe a los costos que implica, la importación de materiales primas importantes como Bicarbonato de Sodio y Alcohol.

- **Embalaje**

La empresa Productos Osa E.U después de recolectar información en la encuesta de Satisfacción al Cliente se observó que los clientes por lo general se quejan del mal estado de la mercancía y el embalaje cuando se transporta, por lo que en ocasiones la compañía debió enviar cajas a los clientes para re empacar el producto es importante tener en cuenta que las cajas son compradas a recicladores en la ciudad de Pasto, las cajas con las cuales se empaca el producto terminado son cajas de Aguardiente Nariño, Ron Viejo de Caldas, cajas de la empresa Baxter y otras, por lo que no cumple con los estándares de calidad que requieren los clientes, actualmente la empresa está realizando la maquila del

alcohol Mariposa además que posiciono la marca Remy en los almacenes de Makro a nivel nacional, estos productos tiene cajas con un calibre que soporta el peso del producto, el logo en la caja y requerimientos propios de su manipulación, por esta razón la gerencia observo la importancia de manejar una caja específicamente a la manipulación del producto terminado por esta razón el proceso de compras está generando cotizaciones para implementar embalajes de mejor calibre.

La empresa Productos Osa E.U maneja actualmente una empresa alterna llamada Plastienvase ubicada en el municipio de Tuquerres en la cual se encarga de producir el envase de algunos productos como son el Aceite de almendras, Aceite de ricino, Alcohol envase plástico, vaselina, ungüento limón y mentolado de 25 grs y 45 grs, los cuales han tenido dificultades pues han presentado filtraciones del contenido como es el caso del Alcohol y problemas que han afectado el tiempo de entrega del producto terminado puesto que en ocasiones la compañía no tiene la capacidad instalada para producir el envase necesario para producir el producto demandado por lo los clientes lo cual produce no conformidad.

En el caso de producto Aceite Suave Osito la empresa compra el empaque primario por fuera de la ciudad lo que ha ocasionado a trazos en la producción puesto que en existe demora en la entrega de la materia prima e insumos.

2.4 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA LABORATORIO PRODUCTOS OSA.¹³

Para la realizar un diagnostico de la Empresa Productos Osa E.U es necesario analizar los factores internos a través de la matriz MEFI, la cual permite a la gerencia formular estrategias evaluando las fuerzas y debilidades dentro del las áreas funcionales, e identificando las relaciones que tienen entre ellas, para realizar la matriz MEFI es necesario tener en cuenta factores determinantes para el funcionamiento interno de la empresa ponderándolos y luego generando una calificación que permite observar el comportamiento entre los factores, como se muestra en el cuadro 16.

El total ponderado más alto que puede obtener es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, el valor promedio ponderado es 2.5.

¹³Disponible en Internet: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

Análisis Interno

Fortalezas

- Los productos son del un alto estándar de calidad, tienen el respaldo del ISO 9001-2008.
- Los precios que maneja son accesibles y adecuados
- La empresa presenta posicionamiento frente a la competencia.
- Existen políticas y sistema de calidad que generan mayor capacidad productiva.
- Manejo de nuevas líneas de productos.
- El sistema de distribución es adecuado para la entrega de la mercancía.
- Los representantes de ventas son altamente capacitados para promover los productos y manejar de las relaciones públicas de la empresa.
- La empresa evalúa la organización y el desempeño de las estrategias de ventas.
- La empresa cuantifica y realiza un seguimiento a sus clientes para conocer sus requerimientos y necesidades.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un área de mercadeo que se encargue de manejo de las estrategias promocionales, investigación y estudio del mercado.
- La empresa no maneja programas de servicio y atención al cliente.
- La empresa no cuenta con estrategias de promoción y publicidad eficaces.
- No existe conocimiento sobre participación y el crecimiento del mercado.
- La empresa no desarrolla planes de mercadeo ni investigación de mercado.

- la empresa maneja bajos niveles de inventarios, lo que impide a veces cumplir oportunamente con los pedidos.
- Baja calidad embalaje, que hace que la mercancía llegue en mal estado a los clientes.
- Despacho de mercancía fraccionada a los clientes.

Cuadro N° 16 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1	Los productos son del un alto estándar de calidad	0,06	4	0,24
2	Los precios que maneja son accesibles y adecuados.	0,06	4	0,24
3	Importante posicionamiento frente a la competencia	0,07	4	0,28
4	Existen políticas y sistema de calidad que generan mayor capacidad productiva	0,05	3	0,15
5	Manejo de nuevas líneas de productos.	0,07	4	0,28
6	El sistema de distribución es adecuado para la entrega de la mercancía.	0,03	3	0,09
7	Los representantes de ventas son altamente capacitados	0,06	4	0,24
8	Evalúa la organización y el desempeño de las estrategias de ventas	0,05	4	0,2
9	Cuantifica y realiza un seguimiento a sus clientes	0,05	4	0,2
	DEBILIDADES			
1	La empresa no cuenta con un área de mercadeo	0,11	1	0,11
2	No maneja programas de servicio y atención al cliente.	0,05	2	0,1

3	Falta de estrategias eficaces de promoción y publicidad.	0,05	2	0,1
4	No existe conocimiento sobre participación y el crecimiento del mercado	0,06	2	0,12
5	La empresa no desarrolla planes de mercadeo ni investigación de mercado.	0,06	1	0,06
6	la empresa maneja bajos niveles de inventarios	0,06	1	0,06
7	Baja calidad embalaje	0,06	2	0,12
8	Despacho de mercancía fraccionada a los clientes	0,05	2	0,1
	TOTAL	1		2,69

Fuente: elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica¹⁴

Calificación de 1 a 4

1 es debilidad mayor

2 es debilidad menor

3 es fortaleza menor

4 es fortaleza mayor

De acuerdo al cuadro 16, la empresa obtuvo un total ponderado de 2.69 resultado que se ubica por encima del promedio. Esto indica que la empresa posee fortalezas en el área de mercadeo, minimizándolas debilidades que pueden afectar y estancar su crecimiento empresarial. El resultado indica que la empresa es estable en su ambiente interno, sin embargo se debe aprovechar más las fortalezas que posee para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

¹⁴ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXOGENO

Para realizar una evaluación del ambiente exógeno de la compañía, se tomo en cuenta variables importantes que afectan al funcionamiento normal de la empresa Productos Osa E.U, y se realizo un análisis de cada una de estas variables para de esta manera identificar si existe una oportunidad para aprovecharlo y incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado y generar estrategias acertadas para incrementar las ventas del Aceite Suave Osito.

3.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES EXOGENA

A continuación se presenta el análisis de las variables del entorno de la empresa Productos Osa E.U.

- **Cliente Potencial**¹⁵

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

- **Clasificación de los Clientes Potenciales:** Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a su posible frecuencia de compras; su posible volumen de compras y al grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social.
- **Clientes Potenciales según su posible Frecuencia de Compras:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:
 - Clientes Potenciales de Compra Frecuente
 - Clientes Potenciales de Compra Habitual
 - Clientes Potenciales de Compra Ocasional

¹⁵ Kotler, El Marketing, de Kotler Philip, Editorial Paidós SAICF, 1999, Pág. 163.

- **Clientes Potenciales según su posible 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:
 - Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
 - Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

- **Clientes Potenciales según su Grado de Influencia:** Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:
 - Clientes Potenciales Altamente Influyentes
 - Clientes Potenciales de Influencia Regular
 - Clientes Potenciales de Influencia Familiar

- **Instituciones de Apoyo Empresarial**

Las instituciones de apoyo empresarial y comercial organizan eventos, ferias y misiones, para que los empresarios puedan promocionar sus productos y concretar negocios, con clientes nacionales y extranjeros.

Cámara de comercio de Pasto¹⁶: es una ORGANIZACION PRIVADA de orden gremial, con autonomía y patrimonio propio, que por delegación del Estado lleva el registro de los comerciantes dentro de su Jurisdicción en el Departamento de Nariño. Con supervisión de la Superintendencia de Industria y Comercio.

Entre los Objetivos de la Cámara de Comercio de Pasto para incentivar el desarrollo empresarial están son:

- **Elaboración de Estudios:** Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos, Socioeconómicos sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad y de la región donde operan.

¹⁶ <http://www.ccpasto.org.co/>

- **Ferias y Exposiciones:** Adelantar acciones y programas dirigidos dotar a la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de las ferias, exposiciones eventos artísticos, culturales, científicos y académicos entre otros, que sean de interés para la comunidad empresarial de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio.
- **Capacitación:** Promover la capacitación en el área comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.
- **Capacitación:** Promover el desarrollo regional y participar en programas nacionales de esta índole.
- **Información Comercial:** Prestar servicios de información comercial originada en los registros públicos nacionales en forma gratuita. Cuando la información comercial requiera para su ministro al solicitante, de procesos adicionales que impliquen un valor agregado para esta, las Cámaras de Comercio podrán cobrar únicamente y exclusivamente dicho valor, cuya estimación será efectuada conforme a los costos y precios del mercado; esta actividad será verificada periódicamente por la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Servicios para los Afiliados Mantener disponibles servicios especiales y útiles para sus afiliados.
- **Aportes o Contribuciones a Programas:** realizar aportes y contribuciones a toda clase de programas y proyectos de desarrollo económico, social y cultural en que la Nación a los entes territoriales, así como sus entidades sin ánimo de lucro que tengan Interés o hayan comprometido sus recursos

- **Herramientas de Mercadeo**

Existencia de sistemas, programas, y tecnología que permite mejorar el servicio, atención y relación del cliente con la empresa, es una oportunidad para la compañía puesto que puede generar procesos de solución de no conformidades de manera rápida y oportuna acelerando los diferentes procesos que maneja la empresa desde la compra, producción, venta y distribución del productos volviendo competitiva a la empresa en el mercado local y nacional.

Actualmente, la compañía está generando procesos de cambio de software contable puesto que actualmente se maneja el SIIGO, el cual no ha tenido actualizaciones, por tal razón se está seleccionando un software que permita

controlar la compra, producción, almacenamiento de materia prima, producto en cuarentena y productos terminados, así como la facturación, venta, cobro y despacho de mercancía lo que generara mejoras sustanciales en los diferentes procesos que maneja la empresa.

- **Productos Similares**

La empresa Productos Osa E.U, produce líneas de productos que tienen productos similares en el mercado, en el caso del Aceite Suave Osito, existen productos similares que hidratan la piel como son las cremas corporales, vaselina, y como desmaquilladores del rostro, lo que puede ser perjudicial en el momento de competir en el mercado, por esta razón es importante utilizar las fortalezas que tiene la compañía y el producto para fortalecer las ventas del producto en comparación a la competencia.

- **Clientes**

Los clientes son más informados, sofisticados y exigentes puesto que actualmente las personas encuentran en el mercado gran variedad de productos a menor costo y con alto estándares de calidad, los medios de comunicación son masivos y llegan hasta sus hogares, oficinas brindando la mayor información posible de los productos y servicios que brindan las empresas nacionales y extranjeras lo que ha hecho que los clientes puedan adquirir cualquier producto deseado desde su PC, esto ha generado que los clientes sean más exigentes con los productos que adquieren por lo que las empresas deben exigirse para llenar sus expectativas de manera inmediata y ser competitivos en el mercado, lo anterior ha generado que la empresa Productos Osa E.U, genere cambios en etiquetas, envases, esencias y embalajes de algunos productos para incentivar a sus clientes a seguir comprando los productos y atraer a nuevos y continuar siendo competitivos en el mercado.

- **Competencia**

La competencia tiene una fortaleza en comparación con la empresa Productos Osa E.U y es que maneja mayor promoción y publicidad lo que afecta a las ventas de los productos; la gerencia no le ha dado la importancia a este factor puesto que lo considera un gasto para la compañía y a optado por generar mayores descuentos a los clientes sin pensar que la publicidad y la promoción provoca que el consumidor adquiera el producto y se posicione la marca, a largo plazo esto genera la recompra del producto e incremento en las ventas.

- **Problemas Coyunturales**

La Ciudad de San Juan de Pasto a pesar de estar en un lugar estratégico para la generación de empleo a través de la creación de empresa e industria incrementando la productividad de las empresas actuales y la generación de nuevas con productos innovadores, sin embargo se han encontrado problemas estructurales del departamento de Nariño y el municipio de Pasto que han impedido que el departamento sobresalga a nivel nacional, De acuerdo al plan de Desarrollo municipal 2006- 2011¹⁷ el municipio de pasto presenta los siguientes problemas los cuales consideramos relevantes para nuestra investigación:

- Creciente deterioro del tejido Social generando violencia con conducta social inadecuada para resolver conflictos, amenazando la convivencia y la seguridad ciudadana.
- Altos niveles de inseguridad en el municipio de San Juan de Pasto.
- En Cuanto a la competitividad del departamento de Nariño se encuentra en el puesto 20 de 23 departamentos a nacional, según la CEPAL 2004.
- Las bases del bienestar económico de los residentes de la ciudad de Pasto se sustenta en la existencia de micro, pequeña y mediana empresa, generando una oferta laboral. Sin embargo se estropea con la deficiente infraestructura que no permite incluirlos en el mercado globalizado.
- Bajo nivel de productividad y competitividad, con débiles procesos de asociatividad para la producción y comercialización.
- Deficiente equipamiento estructural que impide el adecuado funcionamiento y desarrollo integral municipal.
- Un fuerte carga de carga tributaria y fiscal.

A pesar de que el gobierno local ha generado estrategias para disminuir esto problemas coyunturales, se observa que la ciudad de Pasto y el departamento de Nariño continua con problemas graves que no han permitido que las empresas que se encuentran en la ciudad, no presenten un el crecimiento económico esperado para sostenerse y aumentar sus ingresos y por ende aumentar el empleo y la calidad de la vida en la ciudad de Pasto.

¹⁷ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE PASTO 2008-2011, pg 16

- **Liquidez**

La liquidez es uno de los indicadores más importantes de las compañías puesto que permite conocer si la empresa puede cumplir con sus obligaciones financieras, sus proveedores, empleados, adquirir tecnología, materia prima e insumos, para poder determinar el índice de liquidez es necesario realizar los siguientes indicadores:

- **Capital de Trabajo:** es con que recursos cuenta la empresa para poder operar, si se pagan todos los pasivos a corto plazo, para poder determinar este indicador es necesario restar los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes.

Activo Corriente – Pasivo Corriente = Capital De Trabajo

De acuerdo al Balance general del la empresa Productos Osa E.U, los activos corrientes alcanzan los 3.297.038.728 pesos y el pasivo corriente 1.624.822.59

$$3.297.038.728 - 1.624.822.595 = 1.672.216.134$$

La empresa Productos Osa E.U cuenta con 1.672.216.134 pesos si cancela la totalidad de sus obligaciones a corto plazo.

- **Prueba Acida:** Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios.

(Activo corriente – Inventarios)/Pasivo corriente

$$(3.297.038.728 - 1.006.209.145)/ 1.624.822.595 = 1,41$$

Quiere decir esto que por cada peso que debe la empresa, dispone de 1,41 pesos para pagarlo, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

- **Razón Corriente:** indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Activo Corriente/ Pasivo Corriente = Razón Corriente

3.297.038.728 / 1.624.822.595 = 2,3

Esto quiere decir que la empresa por cada peso que debe, tiene 2.3 pesos para pagar o respaldar esa deuda.

Lo que indica que la empresa Productos OSA E.U, cuenta con capacidad de endeudamiento con sus proveedores y entidades financieras.

3.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)¹⁸

Para realizar un diagnóstico de la empresa y un análisis del macro entorno se realizó la matriz MEFE, con la cual se pretende observar comportamiento de los factores externos que influyen en el funcionamiento de la organización para lo cual se deben tener en cuenta las oportunidades y amenazas que se tienen ponderándolas y obteniendo una calificación para poder generar estrategias adecuadas.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, como muestra en el cuadro 17.

Análisis Externo

Oportunidades

- Acceso a recursos para estudios de mercado, planes de mercadeo e investigaciones de mercado nacionales y externos, a través de instituciones de apoyo al sector.
- Posibilidades de ampliación del portafolio de productos
- Existencia de clientes potenciales en los segmentos de mercado objetivo de la empresa.

¹⁸ Disponible en Internet: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

- Herramientas eficientes e innovadoras de promoción y publicidad, para Posicionamiento de marca, productos e imagen de la Empresa.
- Las instituciones de apoyo empresarial y comercial organizan eventos, ferias y misiones, para que los empresarios puedan promocionar sus productos y concretar negocios, con clientes nacionales y extranjeros.
- Existencia de sistemas, programas, herramientas y tecnología que permite mejorar el servicio, atención y relación del cliente con la empresa.

Amenazas

- Existencia de productos similares y/o sustitutos.
- Inestabilidad Macroeconómica en el País.
- Los clientes son mas informados, sofisticados y exigentes.
- La competencia maneja mayor promoción y publicidad.
- Existencia de una fuerte competencia a nivel nacional.
- Inestabilidad financiera en los Estados Unidos, lo cual afecta económicamente al mercado nacional.
- Problemas coyunturales.

Cuadro N°17: Matriz de Evaluación de Factores Externos – (MEFE)

	OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Total Ponderado
1	Acceso a recursos y herramientas para estudios de mercado, planes de mercadeo e investigaciones de mercado nacionales y externos, a través de instituciones de apoyo al sector.	0,09	4	0,36
2	Posibilidades de ampliación del portafolio de productos	0,08	4	0,32
3	Existencia de clientes potenciales en los segmentos de mercado objetivo de la empresa.	0,08	4	0,32
4	Herramientas eficientes e innovadoras de promoción y publicidad, para Posicionamiento de marca, productos e imagen de la Empresa.	0,08	4	0,32

5	Las instituciones de apoyo empresarial y comercial organizan eventos, ferias y misiones.	0,07	3	0,21
6	Existencia de sistemas, programas, herramientas y tecnología que permite mejorar el servicio, atención y relación del cliente con la empresa.	0,06	4	0,24
	AMENAZAS			
1	Existencia de productos similares y/o sustitutos.	0,1	1	0,1
2	Aumento del precio de las materias primas.	0,09	2	0,18
3	Los clientes son más informados, sofisticados y exigentes.	0,08	2	0,16
4	La competencia maneja mayor promoción y publicidad.	0,08	2	0,16
5	Existencia de una fuerte competencia a nivel nacional	0,08	1	0,08
6	Inestabilidad financiera en los Estados Unidos	0,04	2	0,08
7	Problemas coyunturales.	0,07	1	0,07
	TOTAL	1		2,6

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica¹⁹

Calificación de 1 a 4:

- 1 es Amenaza Mayor.
- 2 es Amenaza Menor.
- 3 es Oportunidad Menor.
- 4 es Oportunidad Mayor.

Según el cuadro 17, la empresa obtuvo un total ponderado de 2.6, indica que la posición estratégica externa de la empresa está por encima del promedio ponderado, y se analiza que el Entorno Externo si brinda oportunidades para la empresa, las cuales deben ser aprovechadas para minimizar los efectos negativos de las amenazas, sobre todo en el área de Mercadeo.

¹⁹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

3.3 ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO COMPETITIVO

La empresa Productos Osa en el ámbito regional no presenta competencia en el entorno local, pero a nivel nacional, la presencia y posicionamiento de compañías como Tecnoquímicas y JGB, que manejan un portafolio de productos de productos farmacéuticos, similar a las de la empresa Laboratorio Productos Osa y dominan principalmente el canal de Depósitos de Drogas, son una competencia latente y definida; pero para nuestro caso la principal competencia del producto Aceite Suave Osito es Johnson y Johnson y Belleza Express.

Los productos que fabrican dichas empresas, no se caracterizan por tener mayores diferencias en su composición excepto las generadas por el desarrollo del producto, y las que se generan en los tipos de envases, etiquetas, marca, precio y los esfuerzos de marketing, como los de algunas compañías como Johnson y Johnson y Belleza Express, entre otras marcas que han conseguido generar posicionamiento y confianza en sus productos, en el mercado nacional.

Compañías Competidoras

- **Jhonsen & Jhonsen de Colombia S.A²⁰**

En comienzos de siglo las principales casas importadoras de esa época trajeron al país los primeros productos Johnson's para el cuidado del bebé. Fue tal su demanda que en 1949 la Corporación otorgó una concesión a los Laboratorios Cofarma de la ciudad de Barranquilla para que fabricara localmente Talco y Aceite Johnson's.

Ocho años más tarde J&J abre dos compañías en el país: Equipos Suramericanos y Johnson Interamericana, cuyo fin era el de importar, comercializar y supervisar la producción nacional. El 5 de diciembre de 1962 se produce la constitución legal de Johnson & Johnson con base en la ciudad de Barranquilla.

En 1968 trasladó sus oficinas a la ciudad de Cali e inició su propia fabricación. Finalmente, en enero de 1977 la inauguración de la sede principal de Johnson & Johnson en el Municipio de Yumbo, Valle del Cauca.

La empresa se encuentra dividida en tres sectores: Equipos Médicos y de Diagnóstico, Consumo Masivo y Farmacéutico. Aunque cada división es responsable por el manejo de su negocio, existe un sistema que brinda una coordinación estratégica para cada segmento.

²⁰ Disponible en Internet: <http://www.jnjcolombia.com/>

En nuestro caso la división de consumo es donde se encuentra nuestra competencia.

- **Belleza Express S.A**²¹

La empresa inicia con la distribución del producto AVIGAL HENNA, introduciendo y comercializando en los canales modernos entre 1991 y 1995, un año más tarde y debido a la experiencia en distribución, inicia la distribución de las marcas FREEMAN y BANANA BOAT.

En 2000 Belleza Express S.A. compró UNIVERSUS, una empresa dedicada a producir y comercializar las marcas: Arrurrú, Señorita Leidy, Boy Boy y Barbie, lo que da un nuevo esquema de negocios haciendo ampliar las instalaciones para el desarrollo, producción y distribución de nuevos productos y marcas.

Entre 2002 y 2003 se lanzaron las marcas Aromasense, Shampoo Bioherbal y Stay off. Y de 2004 en adelante se han desarrollado y lanzado al mercado productos como las cremas depiladoras Depilex, Shampoo Nutrit y Jabones Líquidos Sanity Plus.

Belleza Express S.A es una de las compañías de más rápido crecimiento con productos para el cuidado de la salud en Colombia.

Comercializa sus productos a través de todos los canales de distribución como: hipermercados, supermercados, droguerías, farmacias, proveedores de productos para la salud, distribuidores y vendedores.

La planta está ubicada en la ciudad de Cali; sitio estratégico que debido a su cercanía al puerto de Buenaventura permite mayor agilidad en los procesos de exportación a los diferentes países como Usa, El Salvador, Panamá, Guatemala, Perú, Ecuador y Costa Rica.

La planta de Belleza Express S.A., cuenta con un laboratorio para desarrollo de nuevos productos, totalmente equipado y dirigido por profesionales altamente capacitados donde se realizan las diferentes pruebas de estabilidad antes de lanzar un producto al mercado.

3.3.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO PARA PRODUCTOS OSA E.U.²²

²¹ Disponible en Internet: <http://www.bellezaexpress.com/empresa.html>

²² Disponible en Internet: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

En la matriz del perfil competitivo se identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para realizar la matriz del perfil competitivo, se escogió dos empresas: Johnson y Johnson y Belleza Express, que representa la competencia más fuerte para el aceite Suave Osito de la empresa Laboratorio Productos Osa E.U como se muestra en el cuadro 18.

La calificación va de

- 4= mayor fuerza
- 3= menor fuerza
- 2= menor debilidad
- 1= mayor debilidad.

Cuadro N°18 Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
	PRODUCTOS OSA EU			JOHNSON Y JOHNSON		BELLEZA EXPRESS	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el Mercado	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Calidad de Productos	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Precios Competitivos en el mercado	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44
Políticas de Calidad	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Portafolios de productos	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Estrategias de Promoción y Publicidad	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33

Distribución de los Productos	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Estabilidad financiera	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Posicionamiento de la marca en la mente del consumidor	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
TOTAL	1		3,01		3,68		3,57

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica²³

Como se muestra en el cuadro 18, La empresa Productos OSA no tiene competencia de empresas locales ni regionales, sin embargo tiene competencia con las empresas nacionales las cuales producen productos similares, Según La matriz de perfil competitivo, Johnson y Johnson es el competidor más fuerte es con un 3.68 de Total de ponderado; le sigue Belleza Express con un 3.57 de Total de Ponderado y por último se ubica Productos Osa, con un 3.01.

3.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

Pocos sectores de la actividad económica están tan íntimamente relacionados con políticas públicas de calidad de vida o de bienestar social. El acceso a medicamentos de calidad y a precios pagables por la sociedad es una de las primeras preocupaciones de todos los gobiernos. No hay nada que afecte tanto la disponibilidad de recursos del un sistema nacional de salud como todo lo que tiene que ver con los medicamentos: calidad, acceso, precios, distribución, dispensación y fármaco-vigilancia, entre otras muchas variables son definitivas a la hora de definir prioridades en políticas públicas de salud.

Las relaciones del sector farmacéutico con el comercio exterior son inevitables en todas las fases del proceso productivo en tanto estas políticas comerciales afectan grandemente las posibilidades de desarrollo endógeno de la industria farmacéutica por tanto es una variable también a considerar si es que vamos a hablar de posibilidades de mejorar en productividad y competitividad. En el caso colombiano se trata de un sector bastante presionado por la acción de las multinacionales en políticas de mercado y esto en razón de que se trata de una industria muy

²³ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

interesante por el margen de rentabilidad que le genera a la actividad productiva y a las economías nacionales y locales.

A su vez, se trata de un sector altamente intensivo en capital, donde la tecnología y el conocimiento especializado son factores clave para el éxito en el proceso de investigación y de desarrollo de productos farmacéuticos. Los equipos que utiliza en todas las fases del proceso productivo son costosos lo mismo que los planes y programas de calificación, calibración y mantenimiento, hechos estos que dificultan el cumplimiento de las tareas de reconversión industrial hacia tecnologías más eficientes. De donde las políticas de ciencia y tecnología dirigidas a potenciar este compromiso con la productividad del sector son fundamentales para propiciar su desarrollo en la región.

Por lo demás, los insumos y la tecnología que emplea el sector son costosos y en la generalidad de los casos producidos por fuera, en las grandes metrópolis internacionales. Las posibilidades futuras de desarrollo tecnológico del sector se podrían suceder si además de una política coherente y estable en ciencia y tecnología el sector contara con un sector financiero socio y partícipe de los procesos de modernización hacia la competitividad internacional del sector. Será necesario pensar además en políticas destinadas a fortalecer la ingeniería nacional dedicada al diseño de nuevos desarrollos en equipos de producción para el sector pues los proveedores que existen tienen aun muchos problemas de diseño, eficiencia mecánica y electrónica, entre otras.

Otro asunto importante y característico del sector farmacéutico en Colombia, y evidentemente en la región, es aquello que tiene que ver con la asociatividad sectorial: existen dos gremios en el país, uno que lucha por los intereses de las industrias de capital nacional y otro que lucha por los intereses de las industrias farmacéuticas multinacionales que tienen presencia en el País. Este hecho hace bastante sui generis, por ejemplo, las discusiones internacionales en los acuerdos comerciales y también genera dificultades en las prioridades nacionales de desarrollo del sector.

Descripción del Sector Farmacéutico

Es un sector altamente intensivo en capital en tanto los equipos que utiliza son de alto costo, los productos que genera tienen un alto valor agregado y el conocimiento es un insumo bastante alto pues requiere de especializaciones en múltiples saberes al servicio de desarrollos farmacéuticos. Las técnicas, los procesos de producción, las prácticas de calidad que utiliza este sector son de tal complejidad tecnológica que es difícil asimilarlo a otros sectores de la actividad económica.

- Para acceder a técnicas y a tecnologías de punta nuestra industria depende también de las empresas multinacionales que utilizan equipos e insumos costosos y aun inalcanzables para las posibilidades reales del país de invertir en nuevas tecnologías. Este hecho, hay que reconocerlo, también ha desarrollado la capacidad de innovación de nuestros investigadores pues han tenido que innovar en tecnologías alternativas para llegar a los mismos desarrollos tecnológicos de punta de esta industria en el mundo; esto sucede pero de manera esporádica en algunos centros de investigación y en algunas de nuestras grandes empresas farmacéuticas nacionales. En cuanto a equipos, tecnologías, materias primas e insumos nuestra industria depende primero de Estados Unidos, China, la India y luego de los países de la unión Europea, según investigaciones del DANE y del Departamento Nacional de Planeación.
- Derivado del hecho anterior, el sector farmacéutico es una actividad económica altamente dependiente del comercio exterior pues es gran importador de materias primas, equipos y accesorios que vienen principalmente de los países de la Unión Europea, Estados Unidos, India, China y Brasil; también es muy exportador de productos farmacéuticos terminados (vitaminas cápsulas en gelatina, anestésicos, antibióticos, medicamentos con hormonas adicionadas con vitaminas, medicamentos con penicilina, entre otros) que salen principalmente hacia Ecuador, Venezuela, Méjico, Panamá y Perú; y en mucha menor proporción hacia Chile, Costa Rica, Estados Unidos, Brasil, República Dominicana y Guatemala, entre otros según datos del DANE y del Ministerio de Comercio Exterior. Colombia es además importadores de productos farmacéuticos.
- La industria farmacéutica, en todo el mundo es una de las actividades industriales que más generan beneficios económicos, que cuenta con una demanda creciente y muy exigente, que se ocupa de un tipo de producto que es bastante riesgoso durante toda la cadena productiva, que cuenta con una estricta protección industrial y comercial. Es por lo demás una de las actividades económicas que más afectan positiva o negativamente el bienestar de un país o de una comunidad. Es considerada en nuestro País como un área de desarrollo estratégica que es necesario impulsar y potenciar no sólo por la demanda sino por los recursos de base que poseemos a favor de su impulso desde la innovación, biodiversidad y biotecnología, entre otras.
- La industria farmacéutica en Colombia tiene tres grandes períodos: El primer período se sucede durante los años cuarenta y cincuenta cuando muchas empresas farmacéuticas multinacionales fundaron e implantaron sedes en nuestro territorio. Durante esta época hubo un interesante aprendizaje tecnológico por parte de nuestros profesionales farmacéuticos pues un gran número de ellos trabajaron en estas empresas y tuvieron la

oportunidad de asimilar tecnologías para los desarrollos farmacéuticos, de aprender de procesos productivos y de prácticas de manufactura.

La segunda fase de desarrollo de la industria farmacéutica colombiana comenzó en los años sesenta con la proliferación de una serie de laboratorios farmacéuticos de capital nacional dedicados fundamentalmente a la fabricación de genéricos con patentes vencidas y aprovechando el aprendizaje tecnológico de las compañías farmacéuticas multinacionales que tenían asiento en el País.

Y la última fase se dio en los años noventa con la implantación de la exigencia por parte del INVIMA de las Buenas Prácticas de Manufactura a todas las plantas farmacéuticas ubicadas en territorio colombiano; hecho que generó, de un lado, la desaparición de algunas empresas pero, de otro lado, y en definitiva mejoró la competitividad de nuestra industria ante el mercado internacional pues las altas exigencias de esta norma mejoraron los procesos manufactureros y le dieron a los productos del país interesantes oportunidades en algunos mercados de los países vecinos.

- En cuanto al tema de la normatividad del sector y su impacto con los asuntos de productividad podríamos afirmar que alrededor de las BPM se ha creado una cultura empresarial sectorial a propósito de los asuntos de la calidad. Este hecho, a su vez, hace que esta industria tenga hoy un reconocimiento internacional de la calidad de sus procesos manufactureros. Las Buenas Prácticas de Manufactura, que ya poseen todas las industrias, se constituyen en un argumento innegable de competitividad en tanto le generan a dichas industrias un buen posicionamiento en los mercados de Sur América, Centro América y El Caribe.

Y derivado de la cultura de las BPM, es importante señalar que todas las empresas del sector manejan correctamente el tema ambiental pues todas cuentan con ambientes controlados de las distintas modalidades de poluciones y además se mantiene una cultura del manejo de desechos bastante estricta desde el punto de vista de los requerimientos internacionales.

En el tema de normatividad del sector hay que hacer referencia al tema de respeto por la propiedad industrial y por las patentes, en tanto el trabajo que hace el País en este asunto muestra que se está en correspondencia con las tendencias mundiales en cuanto a esta legislación se refiere. No obstante, todos los agentes del sector reconocen que este es un camino aun largo y arduo por recorrer dada la presión de las multinacionales por asuntos de mercado y protección a sus precios.

- En cuanto a la composición del sector podríamos afirmar que la industria farmacéutica colombiana, está bastante diversificada en cuanto a tipos de

productos que se producen, entre ellos podríamos mencionar: vitaminas y minerales, analgésicos, antiinflamatorios, antigripales, anticonvulsivantes, antihistamínicos, antibióticos, anestésicos generales y anestésicos locales, antineoplásicos, problemas cardiovasculares, productos dermatológicos, encimas, para problemas gastrointestinales, agentes respiratorios, agentes toxicológicos, agentes oftalmológicos, hormonas, agentes hematológicos, sistema inmunológico. Esta industria en Colombia produce también suplementos nutricionales, productos naturales, cosméticos y medicamentos veterinarios.

Si estamos hablando de sector farmacéutico con perspectiva de cadena debemos tener presente que está compuesto por los productores de equipos para el proceso productivo, productores de equipos para el control de la calidad de los productos en las distintas fases de diseño y desarrollo, por los productores de materias primas y excipientes, productores de envases y empaque, empresas farmacéuticas fabricantes y distribuidores tales como farmacias, cadenas de supermercados, clínicas, hospitales, EPS, IPS y, en general, el Sistema Nacional de Salud.

- En cuanto al tema de infraestructura locativa de las plantas productivas son claros los avances en las instalaciones físicas y en los ambientes productivos pues todas las empresas farmacéuticas, por exigencias de normatividad nacional, siguen las recomendaciones internacionales de las Buenas Prácticas de Manufactura. Hace unos 7 años se realizaron grandes inversiones en la parte locativa de esta plantas productivas haciéndolas equiparables a las plantas latinoamericanas más representativas en el mercado mundial.

En cuanto a la capacidad financiera podemos resumir la situación en los siguientes hechos:

- La industria de fármacos carece de políticas de financiamiento especiales hacia este sector.
- La política tributaria existente no favorece la posibilidad del desarrollo tecnológico del sector.
- No existen propósitos claros desde el Gobierno para dinamizar la política industrial en aras a incrementar su productividad, ni muchos menos su capacidad de innovación.
- La estructura del Sistema Nacional de Innovación en Colombia no favorece la investigación en materias primas, en principios activos, en excipientes, ni en productos terminados para el sector farmacéutico dados los escasos montos de recursos para apoyar la investigación en las empresas de este

sector pues, en la generalidad de los casos, se trata de procesos investigativos con alto nivel de complejidad tecnológica y de riesgo, además desarrollados por la interacción de múltiples saberes y por lo demás muy especializados.

- Como se trata de una industria que utiliza insumos, equipos y tecnología bastante costosa y que por lo demás tiene una alta exigencia de calidad en todo el proceso manufacturero, su capacidad financiera se encuentra bastante limitada dado el alto costo de mantenerse al día en estos asuntos.

Asuntos que Afectan la Productividad del Sector

- La calidad en los productos farmacéuticos se expresa de manera muy diferente a la de otro tipo de productos que tiene el mercado: para que un medicamento sea de calidad es necesario que sucedan varios hechos simultáneamente: que sea producido en un ambiente de calidad, con infraestructura de calidad, con materias primas y excipientes de calidad demostrada, con procesos farmacéuticos estandarizados; pero fundamentalmente es necesario que el producto cumpla el objetivo terapéutico y ese objetivo terapéutico no necesariamente se logra siendo muy productivo en términos de indicadores un tanto tradicionales tales como el número de productos fabricados en un período de tiempo dado, o indicadores de eficiencia o eficacia productiva. Sería necesario que se pudiera contar con programas de control sobre otras fases del proceso tales como la distribución, el almacenamiento y la dispensación, por ejemplo. Sólo así podríamos disponer de indicadores de calidad y productividad para la toma de medidas hacia el mejoramiento continuo. Todo lo que haga el Departamento de Antioquia por crear cultura hacia un fármaco-vigilancia organizado y sistemático aseguraría una mayor preocupación de productores tanto nacionales como multinacionales por la calidad de sus productos.
- La industria le falta maximizar la función innovación, y este hecho se expresa de diferentes formas: hay poca capacidad de riesgo de los empresarios para abordar retos innovadores en procesos, productos o materias primas; no hay una cultura del máximo aprovechamiento del recurso del conocimiento: Una de las razones por las cuales poco se innova en el sector es porque, en muchos casos, utiliza profesionales recién egresados sin mucha experiencia que repiten prácticas productivas establecidas; sus prioridades sectoriales se dirigen más hacia otros asuntos y finalmente no cuenta con un marco de política industrial establecido que apoye esta tarea en el sector.

- El sector farmacéutico, y obviamente el sector de la salud en su conjunto, sería mucho más productivo y más racional en el uso de sus recursos si tuviéramos la cultura de elaborar estudios farmacodinámicos pues sólo ellos nos permitiría hacer análisis comparativo de costo beneficio para la economía y para el Sistema Nacional de Salud de abordar uno u otro tipo de tratamiento para las distintas enfermedades que padece nuestra población. Esta cultura, la de realizar estos estudios, aun no se practica por parte de ningún agente del sistema y esto sería, a nuestro juicio, una interesante tarea para abordar el camino hacia la productividad del sector y del sistema.
- Es reconocido por todos que las tecnologías y los equipos empleados para la fabricación de fármacos y para hacer control de calidad están un tanto obsoletos, o en otros casos son hechizos, es decir, adaptaciones nacionales a nuestros mercados y a nuestras posibilidades de recursos y también con dificultades que afectan la eficiencia y la calidad de los procesos. Como ejemplo de este argumento podríamos mencionar el hecho conocido por todos de aquellos mezcladores utilizados por la mayoría de nuestras pequeñas y medianas empresas que por sus condiciones tecnológicas poseen zonas muertas que afectan la uniformidad de las dosis de los medicamentos que allí se procesan, y es bien sabido que lotes de producción sin uniformidad de dosis no pueden garantizar la calidad.

Hay otro elemento para considerar en el análisis del sector en cuanto a sus posibilidades de mejorar en productividad y en su nivel de desarrollo tecnológico y es el hecho de que aunque la industria ya tiene la cultura de las Buenas Prácticas de Manufactura también es cierto que esta norma en Colombia aun no exige la validación de los procesos productivos y es evidente si la practicáramos nos daría un margen de garantía mayor en la calidad de los lotes producidos.

- Otro limitante hacia la productividad: la asociatividad del sector es el nivel de articulación entre estos distintos agentes del desarrollo es aun pobre y esporádico y no sólo aquí sino en toda América Latina como lo demostró el FORO de LATINPHARMA celebrado a finales del 2004 y los resultados del trabajo de Red que hizo el sector farmacéutico colombiano hace dos años donde se concluyó que entre los integrantes del sector no hay conciencia de su pertenencia a una cadena productiva, la cual debe estar conformada no solamente por los industriales y comerciantes, sino también, por ejemplo, por los proveedores de insumos y materias primas y por los usuarios o consumidores de los productos. En este sentido, se afirma que a su interior no existe concepción de “trabajo en equipo”

4. ESTUDIO DE MERCADO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE POTENCIAL DEL ACEITE SUAVE OSITO DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA

Para realizar el estudio de mercado se realizó una encuesta de satisfacción al cliente y otra encuesta de satisfacción al consumidor, con lo cual esperamos conocer ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Cuándo?, los clientes realizan la compra del aceite en la ciudad de Pasto.

4.1 FICHA TÉCNICA

- **Cuestionario:** Encuesta, va dirigida a la población que se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto.
- **Objetivo:** Identificar cual será el mercado potencial para el aceite Suave Osito en la ciudad de San Juan de Pasto.
- **Segmento o Nicho de Mercado:** persona que vivan en la ciudad de Pasto, que se encuentre en los estratos 2, 3 y 4 que gusten de comprar hidratantes para la piel para uso personal y para su familia.
- **Población de Estudio:** La población que se involucra en el estudio comprende personas que vivan en la ciudad de Pasto que se encuentren en estratos 2,3 y 4 para lo cual se toma en cuenta el número de familias estrato o (2) 43.259 familias, en estrato (3), 23.644 familias y en estrato (4) 7.475 familias
- **Muestra Poblacional de Clientes Potenciales:** La aplicación de fórmula para la selección de muestra poblacional emitió un resultado que conllevo a la realización de 266 encuestas.

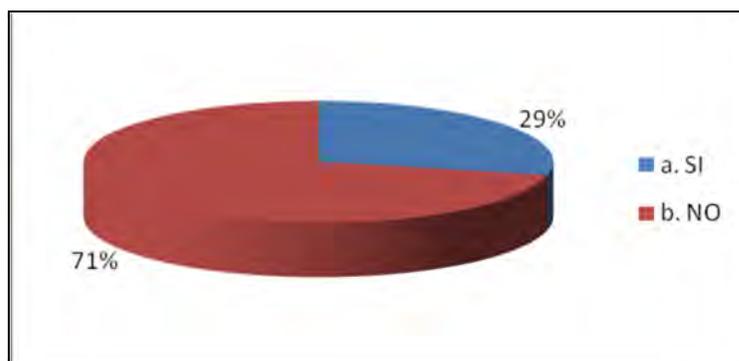
4.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.

A continuación se realiza la presentación del resultado del estudio de mercado, siendo esta una fuente determinante en la toma de decisiones del plan operativo, de acuerdo al orden de cómo está estructurado el estudio se presentan a continuación los hallazgos de la siguiente manera.

- **HABITO DE COMPRA DE ACEITE MINERAL:**

Respecto al anterior interrogante se encuentra que de las 266 personas encuestadas 190 no compran a aceite mineral para la humectación de la piel correspondiendo estos a el 71% de la muestra frente a 29% que si lo compran; este resultado invita a la empresa a resaltar las cualidades del aceite mineral porque este es la materia prima principal de Aceite, este resultado se evidencia en el grafico 1 presentado a continuación.

Grafico N° 1: Hábito de Compra de Aceite Mineral

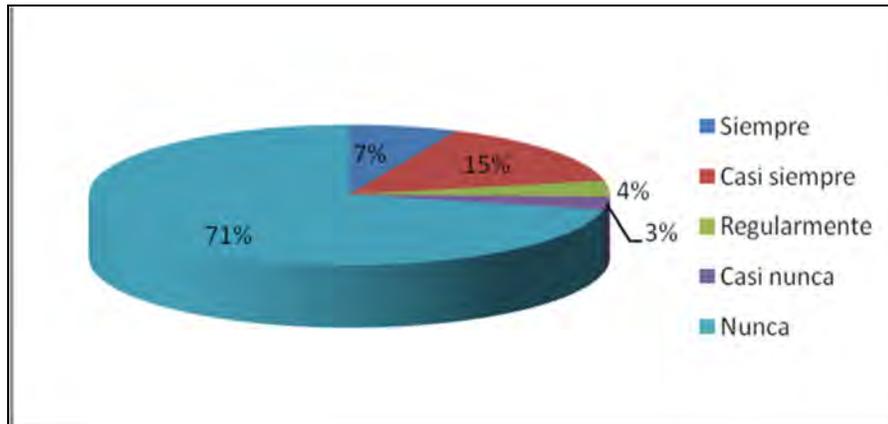


Fuente: Este estudio, 2012

- **FRECUENCIA DE COMPRA DE ACEITE MINERAL**

Como se observa en el gráfico 2 se observa que de la totalidad de las personas encuestadas 190 no compran el aceite mineral, este número corresponde a la mismas que no usan el aceite, por otra parte de las personas que usan el aceite 58 personas lo compran siempre o casi siempre, esto corresponde al 7% y 15% respectivamente, con estas cifras se puede decir que una vez que prueban el productos se quedan con él y realizan una compra muy regular por lo tanto las estrategias de posicionamiento del producto en este caso son determinantes.

Grafico N°2 Frecuencia de Compra de Aceite mineral para Consumo Personal o para el Consumo en su Hogar

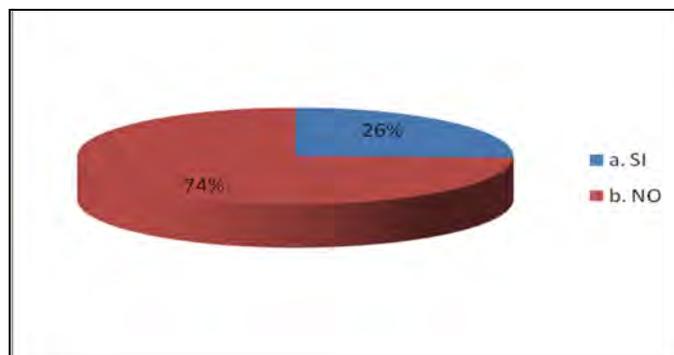


Fuente: Este estudio, 2012

- PREFERENCIA FRENTE AL ACEITE MINERAL

Frente a la preferencia del uso del aceite mineral se evidencia en el gráfico 3 una constante entre las personas que usan el aceite mineral como humectante corporal lo prefieren, esto nos sugiere una estrategia de posicionamiento debido a que ello depende la difusión de los atributos del aceite mineral.

Grafico N° 3 Preferencia ante el Aceite Mineral

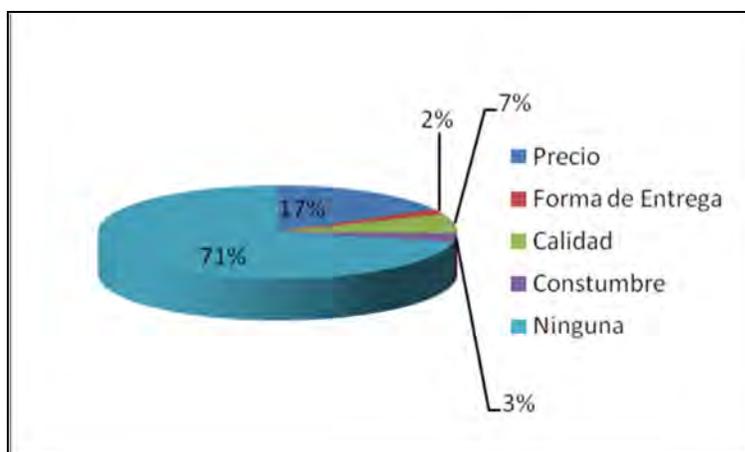


Fuente: Este estudio, 2012

- RAZONES DE PREFERENCIA DEL ACEITE MINERAL

En el gráfico 4 se puede analizar que el sector de las personas que usan el aceite para poder determinar el criterio de compra, de ellas 45 de las personas encuestadas correspondientes al 17% lo hacen por precio y 5 personas, correspondientes al 2% lo realizan por la forma de entrega, dejando claro que el precio es un factor de compra en nuestro mercado potencial.

Gráfico N° 4 Razones de Preferencia del Aceite Mineral

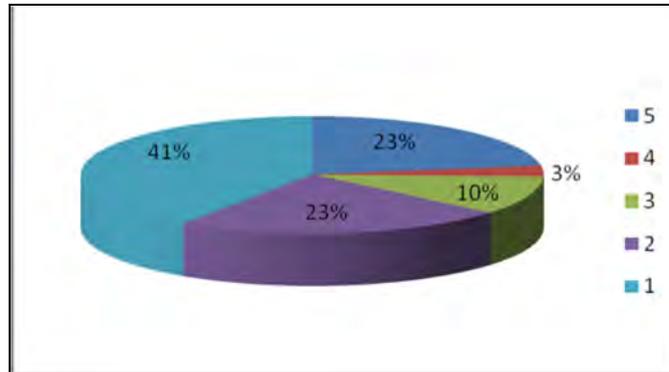


Fuente: Este estudio, 2012

- CALIFICACION DE LAS CONDICIONES DE HUMECTACION DEL ACEITE MINERAL

El anterior interrogante muestra como resultado que de las 266 personas encuestadas 108 personas lo consideran muy inadecuado correspondiente al 41% como se evidencia en el gráfico 5 , frente a 60 personas de la totalidad es decir el 23% que lo consideran muy adecuado, siguiendo la constante que las personas que conocen el producto y o han probado están seguras de sus atributos, frente a aquellas que no lo han probado sugiriendo una vez mas tácticas de publicidad.

Grafico N°5 Calificación de las Condiciones de Humectación del Aceite Mineral.

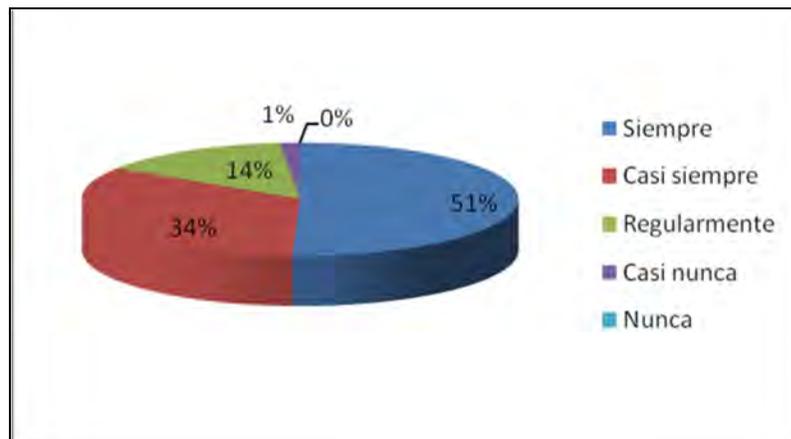


Fuente: Este estudio, 2012

- CONOCIMIENTO DE LAS CARACTERISTICAS DEL ACITE MINERAL

En el interrogante anterior el 50 % de los encuestados, es decir, 134 personas muestran preferencia frente al aceite como se puede ver en el grafico 6 donde los porcentajes mas bajos corresponde a personas que nunca o casi nunca lo probarían, aquí se demuestra la importancia de la información de producto.

Grafico N°6: Conocimiento de las Características del Aceite Mineral

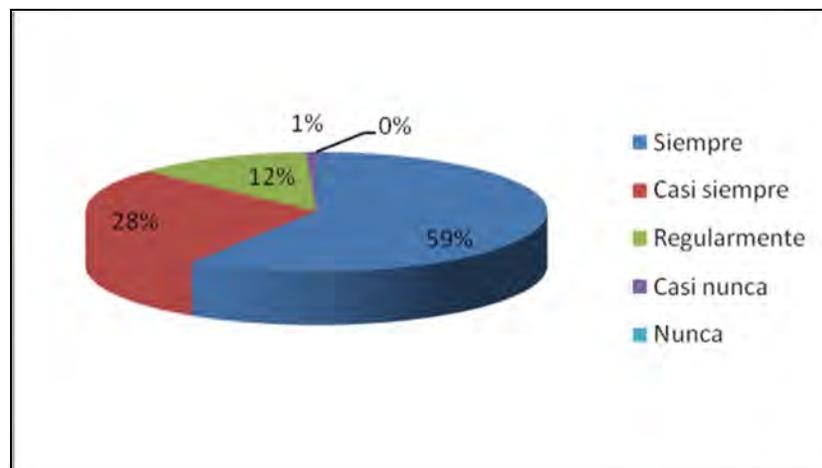


Fuente: Este estudio, 2012

- CAPACIDAD DE COMPRA DE ACEITE MINERAL

Como se aprecia en el grafico 7 al preguntar que teniendo en cuenta el precio del aceite mineral es menor que otros humectantes, usted está en capacidad de adquirir este producto, el 59% de los encuestados es decir 157 personas siempre están en capacidad de adquirir el producto, convirtiendo esta variable en determinante en la toma de decisiones, debido a que el momento el mercado potencial se encuentra en capacidad de adquirir el producto.

Grafico N° 7 Capacidad de Compra de Aceite Mineral

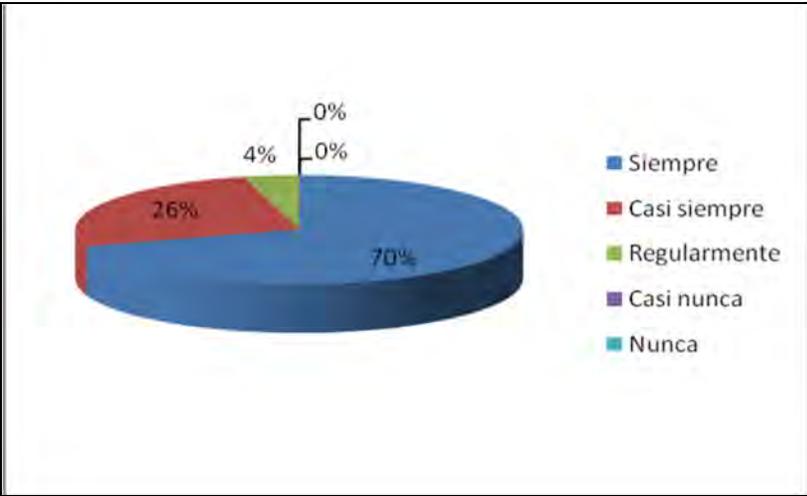


Fuente: Este estudio, 2012

- EXPECTATIVA DE COMPRA

Analizando el grafico 8 podemos notar que la expectativa de compra que genera un buen producto con precio competitivo es alto en la muestra, 96% de ella estaría dispuesta a comprar el producto, demostrando en una nueva oportunidad que el mercado potencial es grande donde se debe hacer énfasis en publicidad.

Grafico N° 8 Expectativa de Compra



Fuente: Este estudio, 2012

4.3 ESTUDIO DE SATISFACCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA E.U

Este estudio pretende analizar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Productos Osa E.U permitiéndonos realizar e implementar estrategias para incrementar este indicador generando un incremento en el posicionamiento del mercado de los productos y la marca.

4.3.1 FICHA TÉCNICA

- **Cuestionario.** Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Productos OSA E.U en la Ciudad de Pasto, como se observa en el anexo A.
- **Objetivo:** Identificar cual es concepto de los clientes acerca del Aceite Suave Osito en la ciudad de San Juan de Pasto.
- **Segmento o Nicho de Mercado:** Empresas que comercialicen y distribuyan productos (medicamentos, cosméticos y Productos de Aseo y limpieza) producidos y comercializados por la empresa Productos Osa E.U en la ciudad de Pasto.
- **Población de Estudio:** La población que se involucra en el estudio comprende 78 empresas Distribuidoras, Mayoristas, Deposito de Drogas, Cacharrerías, Supermercados y Droguerías que se ubican en la ciudad de Pasto y que son clientes de la empresa Productos Osa E.U.
- **Muestra Poblacional de Clientes Potenciales:** La aplicación de fórmula para la selección de muestra poblacional emitió un resultado que conllevo a la realización de 78 encuesta al total de los clientes de la empresa, puesto que la población es pequeña como para generar un muestra.

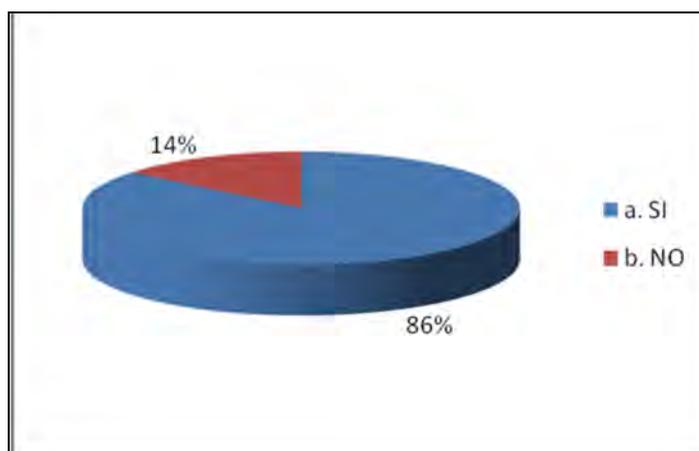
4.3.2 RESULTADO DEL ESTUDIO ACERCA DE LA COMERCIALIZACION DEL ACEITE SUAVE OSITO EN LA CIUDAD DE PASTO

El análisis y los resultados del referido estudio que se presenta a continuación, en el orden en que se encuentra estructurado el instrumento aplicado, se presentan los hallazgos de cada pregunta de la siguiente manera.

- **COMERCIALIZACION DE ACEITE SUAVE OSITO EN LA CIUDAD DE PASTO.**

En el grafico 9 se visualiza el comportamiento al interrogante anterior 86% de los clientes comercializa el producto, esta cifra corresponde a 67 de ellos, mostrándonos que tenemos una oportunidad de penetración en el mercado debido a que el producto ya que se encuentra ubicado en 67 puntos comerciales, frente a 11 clientes de la empresa que no comercializan el producto, es mas importante esta cifra si tenemos en cuenta que la empresa Productos Osa maneja diferentes canales de distribución de los cuales no todos manejan el productos como son: los que distribuyen de cristalería y depósitos de drogas que mayormente comercializan alcohol y otros productos como vaselina, ungüento limón y mentolado.

Grafica N° 9 Comercialización de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto



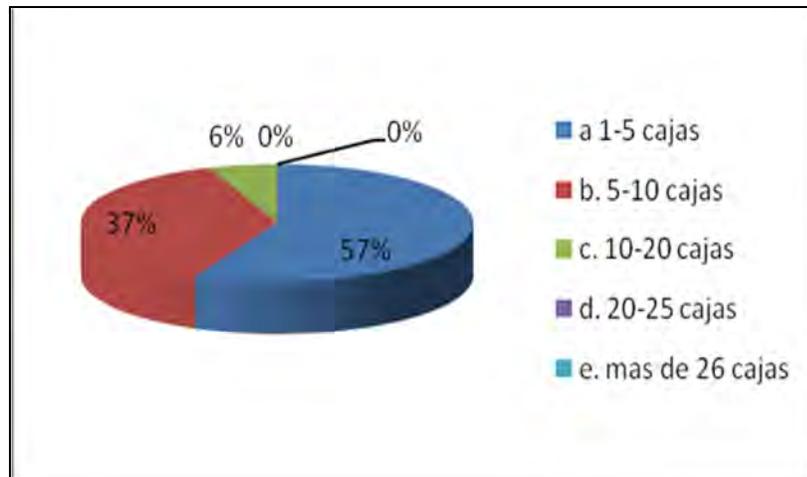
Fuente: Este estudio, 2012

- **VOLUMEN DE COMPRA MENSUAL DE ACEITE SUAVE OSITO**

El resultado respecto al interrogante anterior muestra que el volumen de compra es bajo; porque 44 de los clientes correspondientes al 57% solo comercializan de 1 a 5 cajas, esto es importante en la medida que tomemos estas cifras como oportunidad de mercado además se debe tener en cuenta que la empresa tiene pocos clientes con capacidad de gran distribución como es el caso de Puyo, Tropicasto, Distribuidora Abraham Delgado entre otros, los cuales tienen la capacidad adquisitiva y manejan un mercado por fuera de la ciudad de Pasto, por tal razón estos obtienen mayor cantidad de cajas de Aceite para comercializar con

sus clientes, los demás son distribuidoras pequeñas, mayoristas, droguerías y algunos Depósitos de drogas; en el grafico 10 presentado a continuación se presentar las cifras completas de esta pregunta.

Grafico N°10 Volumen de Compra Mensual de Aceite Suave Osito.

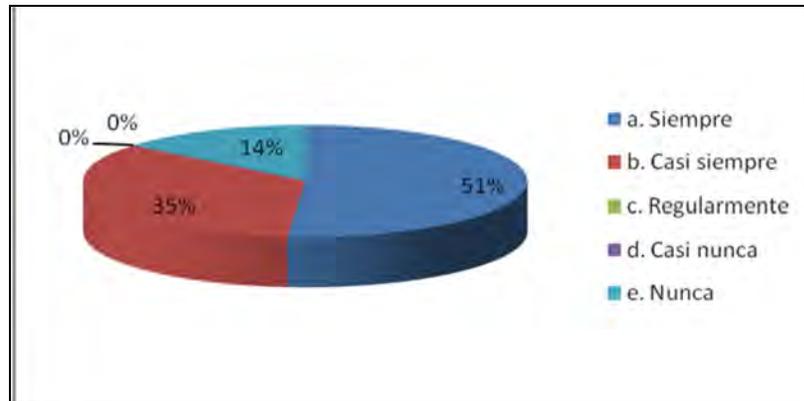


Fuente: Este estudio, 2012

- FRECUENCIA DE COMPRA PARA COMERCIALIZACION DEL ACEITE SUAVE OSITO

En cuanto a la frecuencia de compra, el 51% de los clientes, es decir 40 de ellos compran siempre el aceite permite inferir que una vez que el cliente comercializa el producto lo sigue haciendo, frente a 11 de nuestros clientes que nunca lo compran, esto lo podemos evidenciar en el grafico 11, se puede concluir que se debe tener en cuenta el análisis de la pregunta anterior debido a que el volumen de compra es bajo y la frecuencia de compra es alta, se debe lograr que tanto la frecuencia como el volumen sean altos para que se evidencie un incremento significativo en las ventas.

Grafico N°11 Frecuencia de Compra para la Comercialización del Aceite Suave Osito

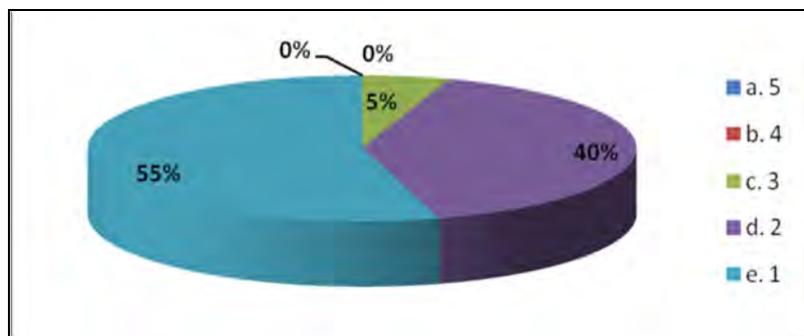


Fuente: Este estudio, 2012

- APOYO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD SUMINISTRADA POR LA EMPRESA PRODUCTOS OSA.

La opinión de los clientes en el momento de calificar el apoyo en promoción y publicidad suministrada por la empresa productos osa coinciden en baja calificación: entre 1 y 2 puntos correspondientes al 95% de los clientes, esta es una alerta para la empresa dado que los clientes coinciden en que el apoyo es malo como se evidencia en el grafico 12 , por tal razón es necesario que dentro de las estrategias se debe replantear las tácticas realizadas en cuanto a promoción y publicidad para incrementar la ventas y posicionarse en el mercado local

Grafico N°12 Apoyo de Promoción y Publicidad Suministrada por la Empresa Productos OSA.

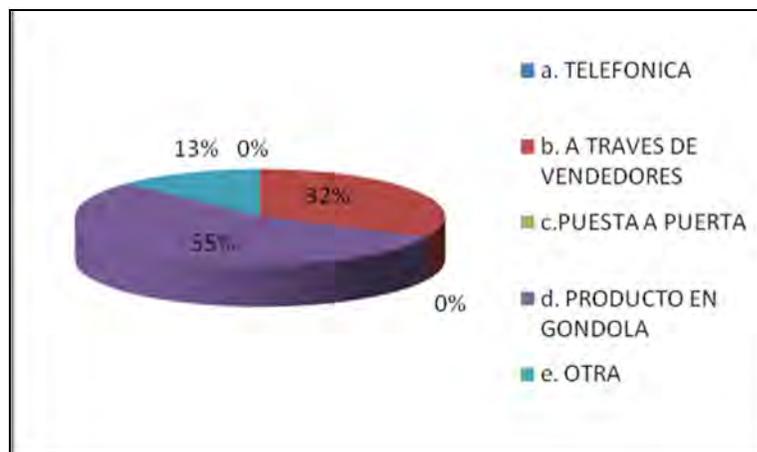


Fuente: Este estudio, 2012

- **MEDIO DE VENTA DE ACEITE SUAVE OSITO EN LA CIUDAD DE PASTO.**

Esta pregunta es básica para establecer las tácticas indicadas fortaleciendo el medio de venta más utilizados, en este caso como se observa en el grafico 13 la forma de venta del Aceite Suave Osito en la ciudad de Pasto son productos en góndola 55 % de los casos que corresponde a 43 de los clientes y a través de vendedores el 32%, las tácticas utilizadas para fortalecer estos dos medio de venta servirán como apoyo de mercadeo para los clientes mejorando la satisfacción de los mismos, los consumidores y por lo tanto las venta.

Grafico N° 13 Medio de Venta de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto.

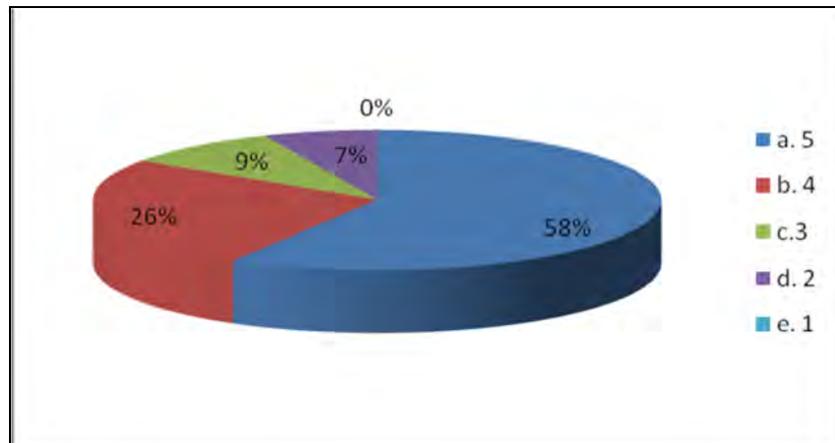


Fuente: Este estudio, 2012

- **CALIDAD DE ACEITE SUAVE OSITO PARA LA COMERCIALIZACION**

Respecto al anterior interrogante se evidencia que el 58% de los clientes dan la calificación más alta en cuanto a calidad del producto, frente a 7% que da una calificación de 2 correspondiente a solamente 5 de los clientes como se visualiza en el grafico 14 mostrando la oportunidad que se presenta en el mercado dado que la mayoría de los clientes tiene un buen concepto acerca de la calidad del producto.

Grafica N° 14 Calidad del Aceite Suave Osito para la Comercialización

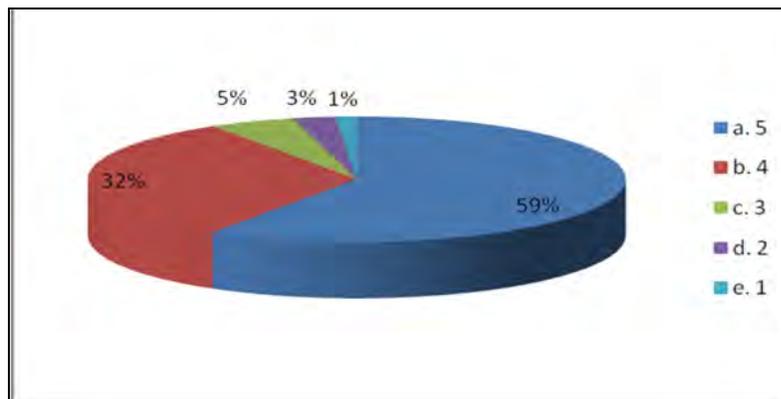


Fuente: Este estudio, 2012

- COMPETITIVIDAD DE PRECIO DEL ACEITE SUAVE OSITO EN EL MERCADO LOCAL

El precio del producto en nuestro mercado objetivo es un factor determinante y los clientes de la empresa califican el precio y como se ven en el grafico 15 el 59% correspondiente a 46 de los clientes lo consideran muy adecuado frente a 1% que lo considera como muy inadecuado, esto es muy favorable puesto que si se considera la calificación en cuanto a la calidad nos muestra una gran oportunidad porque entonces tenemos un producto de buena calidad con un precio muy adecuado.

Grafico N° 15 Competitividad de Precio del Aceite Suave Osito en el Mercado Local



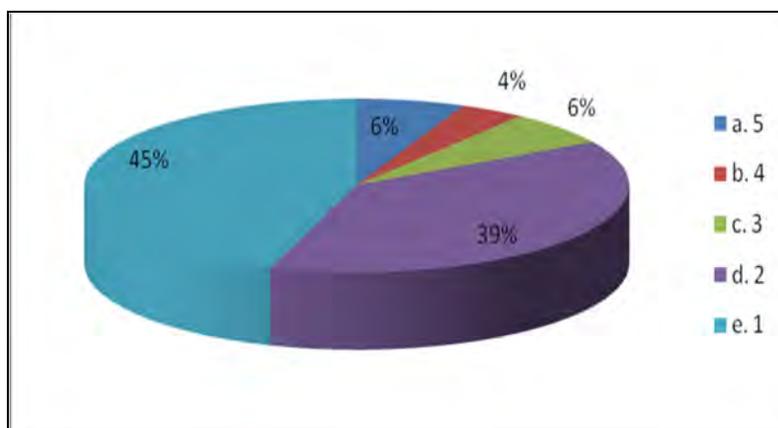
Fuente: Este estudio, 2012

- TIEMPO DE ENTEGRA DE ACEITE SUAVE OSITO

Los cliente consideran que le tiempo de entrega del producto es muy inadecuado en un 45% frente a 6% de ellos que considera que es muy adecuado es decir solo 5 de 78 como se evidencia en el grafico 16 observando este indicador es importante tener en cuenta que el tiempo de entrega del producto es determinante para su rotación por lo cual esto afecta profundamente en las ventas y el posicionamiento en el mercado del producto, ya que si la competencia llega antes nos sacaría del mercado.

Cabe resaltar que la mayoría de insumos y materia primas para la elaboración del producto son de fuera del departamento como son el Aceite Minera, la fragancia y el envase.

Grafico N° 16 Tiempo de Entrega de Aceite Suave Osito

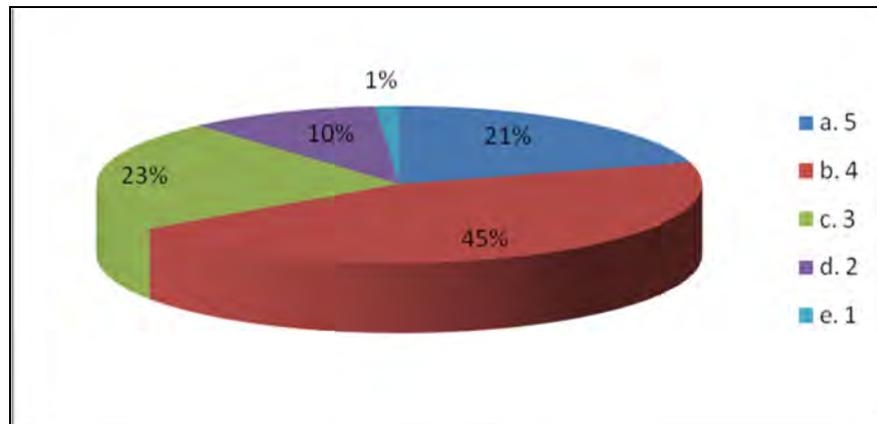


Fuente: Este estudio, 2012

- CALIFICACION DE LA IMAGEN DEL ACEITE SUAVE OSITO

La opinión en cuanto a la imagen del producto es muy variada ver gráfico 17, se observa que de los 78 clientes 35 de ellos lo consideran adecuado, esto corresponde a 45% frente 10% inadecuado y el 1% muy inadecuado, en este indicador se observa que la imagen está bien sin embargo un grupo de cliente no están satisfechos con la imagen del producto por lo que se debe trabajar en la elaboración de una imagen o una renovación que impacte y que genere posicionamiento en el mercado objetivo y potencial.

Grafico N° 17 Calificación de la Imagen del Aceite Suave Osito

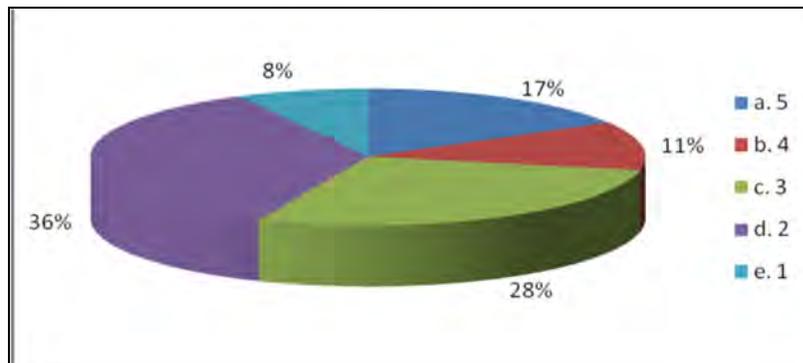


Fuente: Este estudio, 2012

- APOYO EN MERCADEO DEL PRODUCTO ACEITE SUAVE OSITO EN LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

Notamos en el grafico 18 que igual que en la pregunta anterior las respuestas son variadas en cuanto a la opinión del apoyo cabe resaltar que hace un año se implementó una Mercaderista para los supermercados en la ciudad de pasto para realizar el apoyo al vendedor de la zona, sin embargo la Mercaderista no apoya en los canales de Distribuidores, Deposito de Drogas, Droguerías y Cacharrerías por lo que esto afecta este indicador.

Grafico N°18 Apoyo en Mercadeo del Producto Aceite Suave Osito en los Establecimientos Comerciales

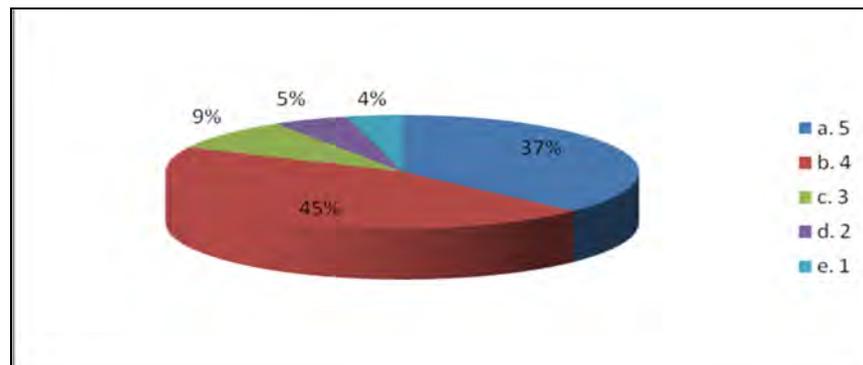


Fuente: Este estudio, 2012

- **DEMANDA DE ACEITE SUAVE OSITO EN LA CIUDAD DE PASTO**

Respecto al interrogante anterior se concluye que 78 de clientes 29 de ellos, representando del 37% consideran el escenario muy adecuado frente al 4% de ellos que lo consideran muy inadecuados, de acuerdo a los observado en el gráfico N° 19, la mayoría de los clientes consideran buena la atractividad en el mercado por lo que con buen plan de venta del producto puede generar un incremento en el posicionamiento del mercado objetivo

Grafico N° 19 Demanda de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto

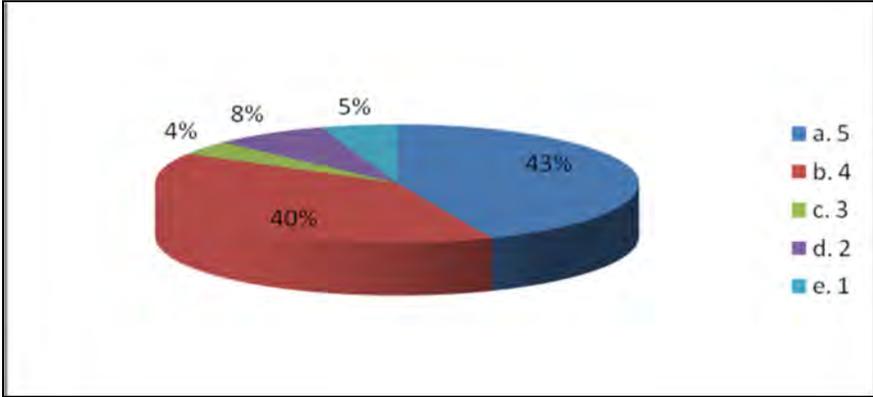


Fuente: Este estudio, 2012

- **CALIFICACION DE LA OFERTA DE ACEITE SUAVE OSITO EN LA CIUDAD DE PASTO**

Respecto al anterior interrogante se puede concluir que los encuestados consideran 43% de ellos, es decir 34 de los clientes responde que es muy adecuado frente al 5% que opinan que la oferta es muy inadecuada como vemos en el gráfico N. 20, analizando esta variable se encuentra que tanto la oferta como la demanda son muy buenas en el mercado, la competencia es muy agresiva y debemos combatirla con unas buenas estrategias de choque.

Grafico N° 20 Calificación de la Oferta de Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto.



Fuente: Este estudio, 2012

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 ANÁLISIS DOFA²⁴

El análisis DOFA permite identificar la situación competitiva de la empresa en el mercado teniendo en cuenta los factores internos y externos a efectos de determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, dando como resultado que la empresa tome las oportunidades y fortalezas para disminuir las debilidades y amenazas a través de estrategias cruzando estas variables. Como se observa en el cuadro 19.

Cuadro N°19 Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1	Los productos son del un alto estándar de calidad	D1	La empresa no cuenta con un área de mercadeo
F2	Los precios que maneja son accesibles y adecuados.	D2	No maneja programas de servicio y atención al cliente.
F3	Importante posicionamiento frente a la competencia	D3	Falta de estrategias eficaces de promoción y publicidad.
F4	Existen políticas y sistema de calidad que generan mayor capacidad productiva	D4	No existe conocimiento sobre participación y el crecimiento del mercado
F5	Manejo de nuevas líneas de productos.	D5	La empresa no desarrolla planes de mercadeo ni investigación de mercado.
F6	El sistema de distribución es adecuado para la entrega de la mercancía.	D6	la empresa maneja bajos niveles de inventarios

²⁴ Disponible en Internet en: www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm

		Los representantes de ventas son altamente capacitados	D7	Baja calidad embalaje
	F7			
	F8	Evalúa la organización y el desempeño de las estrategias de ventas	D8	Despacho de mercancía fraccionada a los clientes
	F9	Cuantifica y realiza un seguimiento a sus clientes		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OF	ESTRATEGIAS OD	
O1	Acceso a recursos y herramientas para estudios de mercado, planes de mercadeo e investigaciones de mercado nacionales y externos, a través de instituciones de apoyo al sector.	O1-O3- O4 -F1 -F2- F4	O5- D2	
O2	Posibilidades de ampliación del portafolio de productos	ESTRATEGIAS DE PENETRACION EN MERCADO.	GENERAR ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y SERVICIO POST- VENTA.	
O3	Existencia de clientes potenciales en los segmentos de mercado objetivo de la empresa.	O2- O3-O4 -F1- F2 - F5 -F6	O4- 05 -D4-D5	
O4	Herramientas eficientes e innovadoras de promoción y publicidad, para Posicionamiento de marca, productos e imagen de la Empresa.	AMPLIACION E INNOVACION DE PRODUCTOS	DISEÑAR PLANES DE INVESTIGACION DE MERCADOS	
O5	Las instituciones de apoyo empresarial y comercial organizan eventos, ferias y misiones.	O3 -O4- F1 -F2- F3 - F6 -F4		
O6	Existencia de sistemas, programas, herramientas y tecnología que permite mejorar el servicio, atención y relación del cliente con la empresa.	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS AD	
A1	Existencia de productos similares y/o sustitutos.	F1-F2-F3-F4- A1-A2-A3- A4	D7-D8-A1-A2-A3	
A2	Aumento del precio de las materias primas.	DISEÑAR UN PLAN DE MEDIOS	DISÑAR UN PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE LOGISTICA DONDE SE MANEJE MINIMOS Y MAXIMOS DE MERCANCIA	
A3	Los clientes son mas informados, sofisticados y exigentes.			

A4	La competencia maneja mayor promoción y publicidad.		
A5	Existencia de una fuerte competencia a nivel nacional		
A6	Inestabilidad financiera		
A7	Problemas coyunturales		

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica²⁵

4.2 MATRIZ CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO ACEITE SUAVE OSITO²⁶

El ciclo de vida del producto permite que la compañía calcular la ubicación de un determinado producto en el ciclo de vida mediante el uso de datos históricos, como el de las utilidades o las ventas, ya que éstos tienden a seguir una ruta predecible durante el ciclo de vida el producto, esta matriz permite realizar los objetivos de marketing y planificar las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Para realizar la matriz se toman en cuenta dos factores como son las ventas en millones de pesos y el tiempo desde el momento que se elaboro el producto para la venta como se muestra en el cuadro 20.

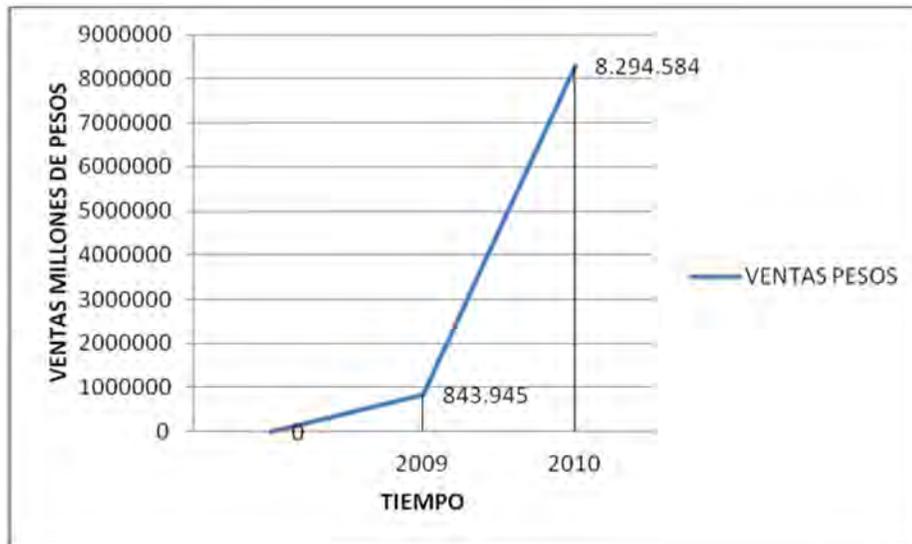
Cuadro N°20 Ventas Aceite Suave Osito (2009-2010).

AÑO	2009	2010
VENTAS	843.945	8.294.584
CANTIDAD	672	5.688

²⁵ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

²⁶ Disponible en Internet en: www.uam.es/personal_pdi/economicas/javierng/.../Tema%208.doc

Grafico N°21 Ciclo de Vida del Producto Aceite Suave Osito



FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica²⁷

En el grafico 21, En el ciclo de ve vida del Aceite Suave Osito se observa que el producto en el año 2009 se encuentra en la etapa de introducción y en el año 2010 se encuentra en la etapa de crecimiento, lo que indica que el producto sobrevivió la primera a etapa de introducción y en la segunda etapa se presenta un crecimiento en donde las ventas se incrementan rápidamente, los competidores aparecen sin embargo existen utilidades aceptables para la empresa.

Cuando los productos se encuentran en esta etapa del ciclo de vida del producto la promoción busca persuadir a los clientes a continuar comprando la marca, las estrategias de pecios se disminuyen para incrementar el posicionamiento en el mercado y la distribución comienza a ser intensiva.

4.3 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP²⁸

²⁷ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

La matriz de Boston Consulting Group (BCG) permite analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio.

La matriz bidimensional permite observar cuatro rejillas, las cuales representan diferentes etapas en las que se encuentran las unidades de negocio, esto permite realizar estrategias de marketing, además re direccionar los recursos a productos que tengan mayor salida y crecimiento en el mercado; la matriz de Boston Consulting Group presenta las siguientes cuatro etapas:

- **Producto Signo de Interrogación:** Los productos que se encuentran en este cuadrante cuentan con una baja participación en el mercado y tasas altas de crecimiento en el mercado, normalmente son productos nuevos de la organización que requieren alta inversión y que podrían tener éxito o fracaso en el mercado.
- **Producto Estrella:** Son productos que poseen un alto porcentaje de participación en el mercado además de operar en mercados con una alta tasa de crecimiento en el mercado, estos productos normalmente requieren financiamiento y por lo general tienen a futuro a disminuir las ventas y se convertirán en vacas que requieren mayor efectivo.
- **Producto Vaca Lechera:** Son productos que tienen una alta participación en el mercado con tasas bajas de crecimiento, estos productos cuentan con clientes fieles sin embargo, tienen altos costos de marketing ya que se observa un mayor número de competidores.
- **Productos Perro:** productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A las empresas no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables.

Para realizar el análisis de la matriz BCG en la empresa Productos Osa E.U se tomo en cuenta las Unidades de Negocio de Producto terminado que maneja la empresa Productos Osa E.U, para realizar la matriz se toman en cuenta ventas y costos de 12 meses atrás desde el abril de 2010, como se muestra en el cuadro 21.

²⁸ Disponible en Internet en: <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>, 2010

Cuadro N°21 Porcentaje de Participación en el Mercado

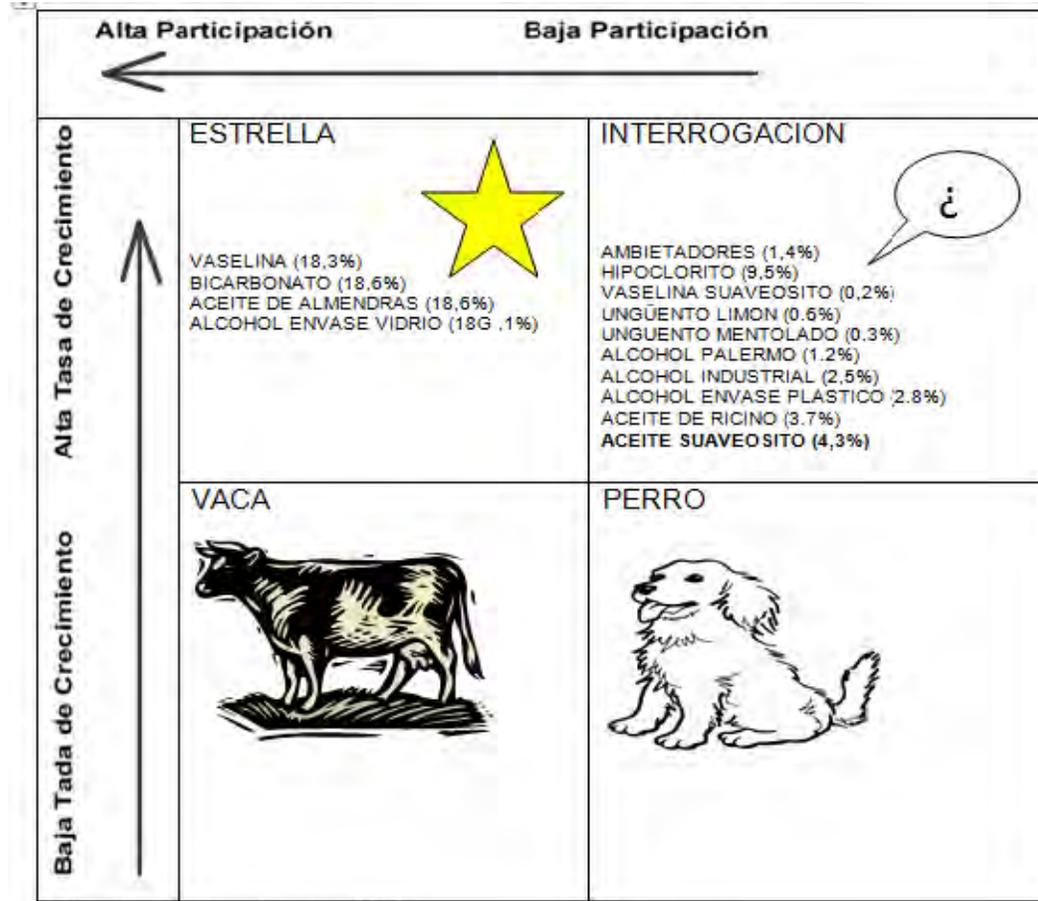
PRODUCTOS	VENTAS 2010	COSTOS 2010	UTILIDAD	%PARTICIPACION
ACEITE SUAVE OSITO	14.410.384	9.985.900	4.424.484	4,3
ACEITE DE ALMENDRAS	137.013.534	118.100.004	18.913.530	18,6
ACEITE DE RICINO	14.494.166	10.758.980	3.735.186	3,7
ALCOHOL ANTICEPTICO ENVASE VIDRIO	328.439.061	310.056.097	18.382.964	18,1
ALCOHOL ANTICEPTICO ENVASE PLASTICO	12.567.867	9.734.000	2.833.867	2,8
ALCOHOL INDUSTRIAL	4.765.366	2.256.012	2.509.354	2,5
ALCOHOL PALERMO	1.347.169	104.560	1.242.609	1,2
UNGUENTOS MENTOLADO	1.618.411	1.345.000	273.411	0,3
UNGUENTO LIMON	2.573.298	1.975.680	597.618	0,6
VASELINA	95.359.090	76.720.890	18.638.200	18,3
VASELINA SUAVEOSITO	479.014	324.520	154.494	0,2
BICARBONATO	144.363.742	125.379.807	18.983.935	18,6
HIPOCLORITO (OSACLOR)	118.801.900	109.099.250	9.702.650	9,5
AMBIENTADORES	6.653.093	5.248.097	1.404.996	1,4
TOTALES	882.886.095	781.088.797	101.797.298	100

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica²⁹

De acuerdo a lo observado en el cuadro 21, el Aceite Suave Osito se encuentra en el cuadrante de Producto Interrogación, por lo cual cuenta con una baja participación en el mercado con tasas de crecimiento alto, por lo que la compañía requiere direccionar sus estrategias a incrementar su participación mercado, el Aceite Suave Osito por ser un producto interrogación ofrece grandes oportunidades de suministrar utilidades y crecimiento a largo plazo, por lo que la compañía debe decidir orientar sus recursos a fortalecer este producto ya que puede convertirse en Producto estrella liderando el mercado de acuerdo a la figura 6.

²⁹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

Figura N °6 Matriz BCG Boston Consulting Group



FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica³⁰

4.4 MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION³¹

La matriz de la posición estrategia y evaluación de acción es un instrumento que permite a la compañía saber si debe realizar estrategias de tipo agresivo, defensivo, competitivo o conservador de acuerdo la organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y

³⁰ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

³¹ Disponible en Internet en: www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm

fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización

Cuadro N°22 Matriz PEYEA

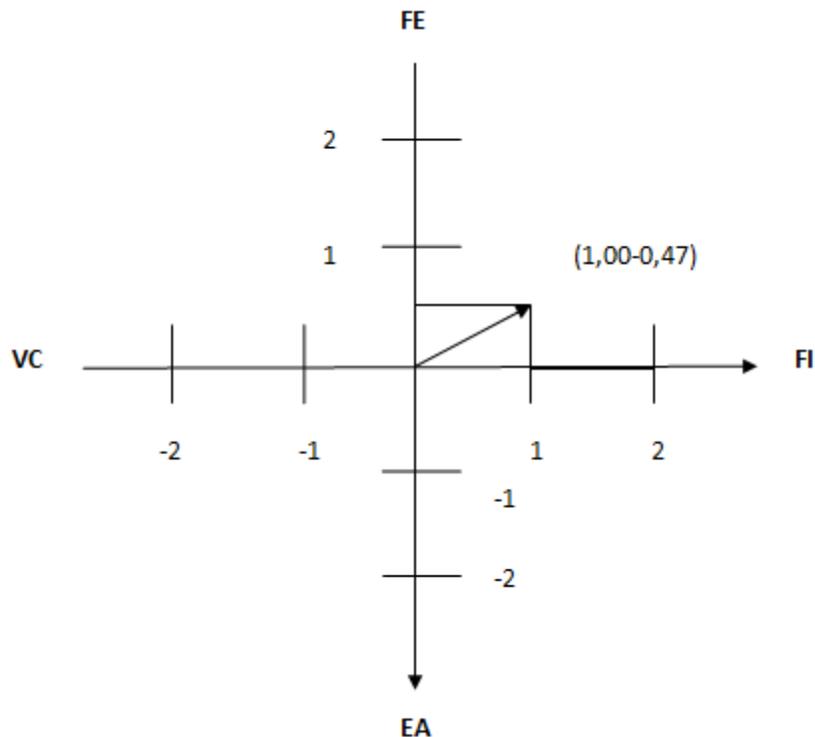
POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACION
FUERZA FINANCIERA	
LIQUIDEZ	5
CAPITAL DE TRABAJO	4
FLUJO DE EFECTIVO	4
TASA DE CAMBIO	4
TASA DE INTERES	3
RIESGOS FINANCIEROS	3
FACILIDAD DE SALIR AL MERCADO	4
PROMEDIO	3,86
FUERZA INDUSTRIAL	
CAPACIDAD TECNOLOGICA	3
INTENSIDAD DE CAPITAL	4
MANEJO DE LOS RECURSOS	3
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	3
POTENCIAL DE UTILIDAD	3
PRODUCTIVIDAD	2
FACILIDAD DE ENTRAR AL MERCADO	2
PROMEDIO	2,86
ESTABILIDAD DE AMBIENTE	
MANEJO DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA	-4
ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD DE LA COMPETENCIA	-4
INFLACION	-3
CAMBIO TECNOLOGICOS	-3
ELASTICIDAD DE DEMANDA	-2
PROMEDIO	-3,2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
CALIDAD DEL PRODUCTO	-4
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-3
CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	-4
MANEJO DE PROVEEDORES	-4
MANEJO DE CANALES DE DISTRIBUCION	-4

POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CLIENTE Y CONSUMIDOR	-3
PROMEDIO	-3,7

VECTOR DIRECCIONAL X	1,00
VECTOR DIRECCIONAL Y	0,47

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica³²

Grafica N°22 Matriz PEYEA



FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica

Según el grafico 22, el vector en el que se encuentra la empresa Productos Osa E.U debe seguir estrategias de perfil Agresivo, lo cual implica que la empresa posee fortalezas con las cuales pueda enfrentar un mercado cambiante, las estrategias a seguir son: Penetración en el mercado, Desarrollo en el mercado y integración hacia atrás.

³² David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

4.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA³³

La matriz de la Gran Estrategia se desarrolla teniendo en cuenta dos dimensiones evaluativas, la evaluación de la Posición Competitiva que se encuentra en el eje X y el Crecimiento en el Mercado que se encuentra en el eje Y, Estos cuadrantes permiten a la organización saber que estrategias implementar.

Las empresas que se ubican en el cuadrante (I) de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una posición excelente, las organizaciones deben seguir las estrategias de mercados como son las estrategias de penetración y desarrollo del mercado, por poseer ventajas competitivas pueden realizar estrategias de integración hacia adelante y hacia atrás. Además de poder implementar estrategias de diversificación concéntrica disminuyendo riesgos.

La empresa que se encuentre en el cuadrante II, se encuentra en una industria en crecimiento sin ser eficaz compitiendo en el mercado, por lo que pueden implementar estrategias intensivas (participación en el mercado y desarrollo del mercado) como incrementar personal de ventas, incrementar el mercadeo y realizar promociones.

Cuando una organización se encuentra en el cuadrante III compiten en industria de crecimiento lento y tienen posición competitiva débil, la empresa debe encaminar estrategias para impedir su liquidación, como reducir costos e inversión.

En el cuadrante IV tiene una posición competitiva fuerte pero se encuentran en una industria de crecimiento débil, normalmente manejan grandes flujos de efectivo y poca necesidad de crecimiento por lo que deben enfatizar en estrategias de diversificación concéntrica, horizontal y conglomerados además de constituir empresas de riesgo compartido.

Cuadro N° 23 Matriz de la Gran Estrategia

FACTORES DE ÉXITO	CALIFICACION
PRECIOS COMPETITIVOS	6
PRESENTACION DEL PRODUCTO	5
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	4

³³ Disponible en Internet: [http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion de la matriz de la gran estrategia en logistica.htm](http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm)

VALOR AGREGADO	4
PARTICIPACION EN E MERCADO	4
TALENTO HUMANO	4
INFRAESTRUCTURA	3
POLITICA DE VENTAS	2
LOGISTICA	-3
DISTRIBUCION	-3
INVESTIGACION Y DESARROLLO	-1
PUBLICIDAD	-1
JUST ON TIME	-2
POCESO DE DESPACHOS	-2
PRODUCTO NO CONFORME	-2
TOTAL	18

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica³⁴

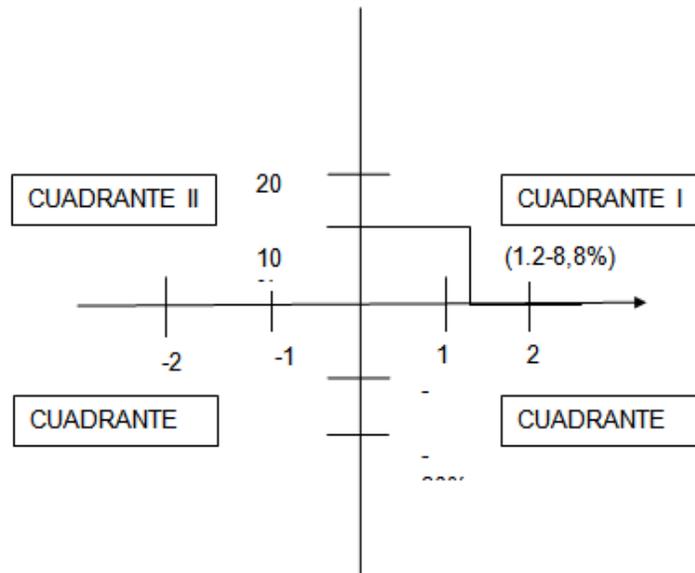
Posición Competitiva 1.2

Crecimiento Mercado. 8.8%

Fuente: Raddar, Comportamiento del consumo en Colombia, (2011)

³⁴ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

Grafica N°23 Matriz de la Gran Estratégica



FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica³⁵

De acuerdo al grafico 23, se puede inferir que la empresa se encuentra en el cuadrante (I) lo que indica que la organización debe aprovechar las oportunidades del mercado enfrentado los riesgos, las empresas que se encuentran en este cuadrante den realizar estrategias como penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

4.6 MATRIZ INTERNA Y EXTENA³⁶

La matriz externa y externa se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados MEFI en el eje X y los totales ponderados de la MEFE en el eje Y; esta matriz permite correlacionar los factores internos y externos de la empresa. Si la empresa se encuentra en los cuadrantes (I), (II) y (IV), la organización debe pensar en crecer y construir, si se encuentra en los cuadrantes (III), (V) y (VII) la gerencia debe enfocar sus estrategias en Mantener Y Retener y si la empresa se encuentra en el cuadrante (VIII), (IX) y (VI) deben Cosechar y desinvertir.

³⁵ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

³⁶ Disponible en Internet : <http://es.scribd.com/doc/59453129/119/Matriz-Interna-Externa-IE>

Cuadro N° 24 Matriz Interna y Externa (MIE)

	FUERTE (3,0-4.0)	PROMEDIO (2,0-2.99)	DEBIL (1.0-1,99)
FUERTE (3,0-4.0)	(I)	(II)g	(III)
PROMEDIO (2,0-2.99)	(IV)	(V)	(VI)
DEBIL (1.0-1.99)	(VII)	(VIII)	(IX)

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica³⁷

Según el cuadro 24, la empresa se encuentra en el cuadrante (V) Mantener y Retener, es decir que la organización debe esperar un cambio de los factores externos que tendría que considerar revertir y luego fortalecer son los internos, de manera que en un horizonte de largo plazo pueda trasladarse, cruzando el cuadrante V, hacia el cuadrante IV, hacia una posición de “Crecer y Construir”, que le haya permitido lograr un liderazgo organizacional y el logro de sus objetivos y metas, para las cuales fue creado.

4.7 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA³⁸

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estrategia permite conocer cuál de las estrategias de mercadeo es la más adecuada para implementar, para realizar esta matriz es necesario tener en cuenta el resultado presentado en las anteriores matrices.

Para el análisis que permitirá priorizar cada objetivo estratégico se tomaron los pesos que se otorgaron cada factor en sus respectivas matrices previas y luego se calificó que impacto tendría cada uno en la consecución de los objetivos

³⁷ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

³⁸ Disponible en Internet : <http://es.scribd.com/doc/59453129/119/Matriz-Interna-Externa-IE>

estratégicos, usando una escala que va desde 1 (no tiene impacto) hasta 4 (alto impacto). En el caso de que el factor no esté relacionado con el objetivo estratégico, entonces tuvo una calificación de 0.

Al final se obtuvo una sumatoria del resultado ponderado de multiplicar el peso de los factores con la calificación respectiva, lo que permitió priorizar los objetivos estratégicos de la empresa, como se indica en el cuadro 25.

Cuadro N° 25 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	ESTRATEGIA A		ESTRATEGIA B		ESTRATEGIA C	
		PA	TP A	PA	TP A	PA	TP A
FACTORES INTERNOS							
Los productos son del un alto estándar de calidad	4	2	6	3	7	3	7
Los precios que maneja son accesibles y adecuados.	4	3	7	3	7	2	6
Importante posicionamiento frente a la competencia	4	4	8	3	7	2	6
Existen políticas y sistema de calidad que generan mayor capacidad productiva	3	2	5	2	5	4	7
Manejo de nuevas líneas de productos.	4	3	7	3	7	1	5
El sistema de distribución es adecuado para la entrega de la mercancía.	3	3	6	2	5	3	6
Los representantes de ventas son altamente capacitados	4	2	6	2	6	1	5
Evalúa la organización y el desempeño de las estrategias de ventas	4	2	6	2	6	1	5
Cuantifica y realiza un seguimiento a sus clientes	4	3	7	3	7	1	5
La empresa cuenta con un área de mercadeo	1	3	4	4	5	1	2
No maneja programas de servicio y atención al cliente.	2	2	4	2	4	2	4
Se maneja de estrategias eficaces de promoción y publicidad.	2	4	6	2	4	2	4
No existe conocimiento sobre participación y el crecimiento del mercado	2	4	6	3	5	2	4
La empresa no desarrolla planes de mercadeo ni investigación de mercado.	1	4	5	2	3	2	3
la empresa maneja bajos niveles de inventarios	1	2	3	2	3	4	5
Baja calidad embalaje	2	3	5	2	4	4	6
Despacho de mercancía	2	2	4	2	4	2	4

fraccionada a los clientes							
FACTORES EXTERNOS							
Acceso a recursos y herramientas para estudios de mercado, planes de mercadeo e investigaciones de mercado nacionales y externos, a través de instituciones de apoyo al sector.	4	3	7	3	7	2	6
Posibilidades de ampliación del portafolio de productos	4	3	7	3	7	1	5
Existencia de clientes potenciales en los segmentos de mercado objetivo de la empresa.	4	2	6	3	7	2	6
Herramientas eficientes e innovadoras de promoción y publicidad, para Posicionamiento de marca, productos e imagen de la Empresa.	4	4	8	2	6	2	6
Las instituciones de apoyo empresarial y comercial organizan eventos, ferias y misiones.	3	4	7	4	7	2	5
Existencia de sistemas, programas, herramientas y tecnología que permite mejorar el servicio, atención y relación del cliente con la empresa.	4	3	7	2	6	2	6
Existencia de productos similares y/o sustitutos.	1	2	3	3	4	3	4
Aumento del precio de las materias primas.	2	2	4	2	4	3	5
Los clientes son mas informados, sofisticados y exigentes.	2	2	4	3	5	2	4
La competencia maneja mayor promoción y publicidad.	2	4	6	3	5	2	4
Existencia de una fuerte competencia a nivel nacional	1	3	4	3	4	3	4
Inestabilidad financiera en los Estados Unidos	2	2	4	2	4	3	0
La aparición de redes de inversión en Colombia	1	2	3	2	3	3	4
TOTAL			16		15		14
			5		8		3

FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica³⁹

PA. PUNTAJE DE ATRACCION
PT. PUNTAJE DE ATRACCION TOTAL

³⁹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

Estrategia (A): Penetración en el Mercado
 Estrategia (B): Desarrollo del Mercado
 Estrategia (C): Integración Hacia Atrás

De acuerdo al cuadro 25, la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) señala que después de un análisis sobre el contexto endógeno y exógeno de la empresa Productos OSA E.U, las estrategias recomendadas son la PENETRACION EN EL MERCADO con un puntaje de (165) superando a la estrategia de DESARROLLO DE MERCADO con un puntaje de (158) seguida de INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS con una calificación de (143).

4.8 MATRIZ DE ANSOFF⁴⁰

El modelo Ansoff, le ayuda a evaluar sus opciones y elegir la que mejor se adapte a su situación y le dé el mejor retorno de la inversión potencial. Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957).

La Matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

Figura N°7 Matriz Ansoff.



FUENTE: Elaboración propia, adaptada de Fred R David – Gerencia Estratégica⁴¹

⁴⁰ Disponible en Internet: <http://ventadirecta.wordpress.com/2010/07/05/la-matriz-de-ansoff-de-producto-mercado-o-vector-de-crecimiento/>

De acuerdo al análisis realizado de la figura 7, se observa que el producto Aceite Suave Osito, es un producto ya existente en el mercado y la empresa Productos Osa E.U se encuentra vendiendo este, en la ciudad de Pasto desde 2008 por tal razón se considera que **Penetración en el mercado** es la estrategia adecuada para implementar en plan operativo anual; puesto que se está tratando de vender más de lo mismo a las mismo mercado, de acuerdo con lo anterior se debe implementar⁴²:

Aumento del Consumo por los Clientes/Usuarios Actuales.

- Mayor unidad de compra
- Menor vida útil del producto
- 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.

⁴¹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México

⁴² Disponible en Internet: <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrmatrizdeansoff.htm>

4.9 ANÁLISIS DE MATRICES

Según los resultados de la formulación de matrices que se realizó para analizar a la empresa objeto de estudio Laboratorios Productos Osa E.U., se recomienda aplicar los siguientes tipos de estrategias.

4.9.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Según Jean – Jacques Lambin⁴³, existen 3 tipos de estrategias de crecimiento intensivo, las cuales buscan crecer en el mercado cuando no se han aprovechado completamente las oportunidades que este brinda, entre estas estrategias está la PENETRACION EN EL MERCADO el cual busca aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.

- **Desarrollo de la Demanda Primaria:** que consiste en aumento de la tasa de penetración, consiste en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de nuevos usos del producto.

Incrementar la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.

- **Aumento de la Participación de Mercado, Atrayendo Clientes de la Competencia: para lograr esto se debe tener:**
 - Cuando no existe lealtad de marca
 - Mejorando el producto
 - Reposicionando la marca
 - Reduciendo precio
 - Utilizando promociones de venta
- **Adquisición de Mercados:**
 - Comprar negocio de la competencia
 - Creación de una empresa conjunta

⁴³ BLANC, Fleisman David, Modelos de las Estrategias de Marketing, Segunda Edición, Lima Peru, 2002, pg 23

- **Defensa de la Posición en el Mercado**
 - Mejorando el producto
 - defensiva de precio
 - Reforzando la red de distribución
 - Reforzando o reorientando las promociones de ventas

- **Reorganización del Canal de Distribución, para Atender Mercados Desabastecidos**
 - Recurriendo a distribuidores más eficaces.
 - Fijando cantidades mínimas por pedido a los intermediarios

- **Reorganización del Mercado, para Mejorar la Rentabilidad**
 - Concentrándose en los segmentos más rentables.
 - Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables
 - Abandonando selectivamente segmentos no rentables

4.9.2 DESARROLLO DEL MERCADO⁴⁴

Según Jean – Jacques Lambin, el desarrollo del mercado, buscan aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales para implementar Desarrollo en el Mercado se debe tener en cuenta las siguientes estrategias:

El Ingreso a Nuevas Zonas, Regiones o Países se consigue:

- A través de distribuidores locales y/o tradings
- Creando una propia red de distribución
- A través de la compra de una empresa extranjera, que opere en el mismo sector (integración vertical y/o horizontal).

La Creación de Nuevos Segmentos Objetivos se consigue:

- Vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
- Desarrollando nuevas categorías en la línea de productos

⁴⁴ BLANC, Fleisman David, Modelos de las Estrategias de Marketing, Segunda Edición, Lima Peru, 2002, pg 24

- Introduciendo un producto industrial en un mercado de consumo
- Introduciendo el producto en otro sector industrial
- El desarrollo de nuevos canales de distribución se consigue:
- Desarrollando una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva.
- Creando una red de franquicias.

4.9.3 INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS ⁴⁵

Se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial.

Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

⁴⁵ BLANC, Fleisman David, Modelos de las Estrategias de Marketing, Segunda Edición, Lima Peru, 2002, pg 26

4.10 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico, el marco analítico para formular estrategias y el estudio de mercado pertinente a redireccionar los lineamientos estratégicos, se considero los siguientes factores críticos de éxito.

- **HORIZONTE EN EL TIEMPO**

La ejecución del Plan Estratégico De Mercadeo está contemplada para los próximos 5 años comprendidos desde mayo de 2012 hasta mayo de 2016.

- **MISION**

Fabricar y comercializar productos farmacéuticos, cosméticos y Productos de Aseo y Limpieza de óptima calidad que satisfagan nuestros clientes a través de la excelencia en el servicio, con procesos productivos certificados, responsabilidad y compromiso social.

- **VISION**

Para el año 2016, Laboratorios productos OSA E.U será líder en el territorio nacional con productos de calidad, desarrollando estrategias que le permitan alcanzar nuevos mercados manteniendo los principios de calidad de servicio al cliente que permita posicionarnos en el mercado.

- **POLITICA DE CALIDAD**

Ofrecer productos farmacéuticos (medicamentos, cosméticos, productos de aseo y limpieza) y servicios de óptima calidad, contando para ello con personal calificada, tecnología e infraestructura de punta que permita generar productos y servicios con altos estándares de calidad satisfaciendo nuestro cliente contando para ello con procesos de mejoramiento continuo.

- **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- Crecimiento y consolidación de la organización a nivel regional y Nacional.
- Satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa,
- Involucrar al personal de la empresa en una dinámica de Mejora continua de los procesos y servicios.
- Fortalecimiento del talento humano de la organización a través de la generación de procesos de capacitaciones.
- Promover una cultura de calidad en el personal de la empresa encaminada hacia el fortalecimiento del servicio al cliente.

- **MERCADO OBJETIVO**

Consideramos que La empresa Laboratorios Productos OSA E.U está enfocando la elaboración, comercialización y distribución de sus productos a clientes con potencial de compra de acuerdo al canal, sin embargo se considera necesario que la empresa enfoque sus fuerzas competitivas para incrementar la ventas en los consumidores, lo cual incrementara las ventas a sus clientes actuales y por ende las de la empresa.

4.11 MEZCLA DE MERCADEO

En la realización del estudio se observa que es necesario re direccionar la mezcla de mercadeo para ingresar y mantenernos en el mercado de la ciudad de Pasto de manera directa posicionando la marca y siendo competitivos frente a la competencia, lo anterior teniendo en cuenta la investigación de mercado que se realizó con los clientes y los consumidores se plantea la siguiente mezcla de mercadeo.

- **PRODUCTO**

El aceite Suave Osito presenta una similitud estética y visual de su competidor principal en la ciudad de Pasto que es el Aceite Johnson y Johnson en cuanto a envases, etiqueta y tapa, por lo que los clientes no perciben diferencia exceptuando por el precio y la marca, consideramos que la gerencia conjuntamente con la Coordinación de Ventas debe re-direccionar el producto generando un valor agregado en comparación con la competencia; en las góndolas de los supermercados se observa Aceite con componentes adicionales como vitamina E, glicerina, aloe entre otros elementos además de ser hipoalérgicos que proporcionan mayor atractividad para los clientes, por lo que se debe implementar diferenciación posicionando la marca en la mente del consumidor

- **PRECIO**

La empresa Productos OSA E.U se mantiene en el mercado por manejar precios al alcance de sus clientes, además de generar políticas de precios que generan atractividad para sus clientes disponibles, es importante considerar mantener estas políticas para continuar siendo competitivos en el mercado, considerando mantener un estándar de calidad alto de sus productos y procesos de satisfacción al cliente atrayendo clientes de la competencia todo esto encaminado a alcanzar los objetivos propuestos en el plan de mercadeo.

La compañía debe generar un precio accesible al Target Group para que este se apropie de la marca y genere la recompra que a largo plazo genere un incremento de la rentabilidad de la empresa.

- **PLAZA**

La compañía ha generado a lo largo de los años ha presentado una expansión en el mercado a nivel nacional manejando diferentes canales de distribución, lo que le

ha permitido consolidarse como una compañía farmacéutica importante en el mercado nacional, para mantenerse y continuar compitiendo es importante manejar alianzas estratégicas con sus clientes pareto incrementando la ventas, para lo cual es necesario mejorando su sistema de distribución llegando más rápido a los clientes con productos con calidad, lo cual es un valor agregado a los atributos del producto, además de realizar un acompañamiento constante consolidándose en el mercado.

- **PROMOCION Y PUBLICIDAD**

La empresa Productos Osa E.U principalmente debe fijar objetivos promocionales, determinar los tipos de promociones a realizar seleccionando y programas de promoción y publicidad con medios de publicidad adecuados al mercado objetivo, desarrollando anuncios publicitarios con impacto a largo plazo que permanezcan en la mente del consumidor, midiendo la eficacia de las campañas constantemente a través de indicadores como incremento de las ventas y satisfacción del los clientes.

4.12 FORMULACION DE OBJETIVOS DE MERCADEO.

Luego de realizar un reconocimiento de los factores internos y externos que influyen en el comportamiento de la organización es necesario generar unos objetivos, lo cuales son las metas que se desean alcanzar, lo cual es importante para continuar en el proceso de mercadeo, los objetivos deben ser cuantificables y alcanzables para la organización.

Objetivos de Marketing

- **Objetivos de Ventas**

Incrementar las ventas en un 5% anual durante cinco años, con clientes que se encuentran en el mercado de la ciudad de Pasto.

- **Objetivos de Posicionamiento**

Posicionar la marca en la mente del consumidor en un 30 % durante los cinco años que se implemente el plan de mercadeo en la ciudad de Pasto de 2012 a 2016.

4.13 PLAN OPERATIVO 2012-2016

Al realizar el análisis de la matrices se realiza el plan operativo de la unidad de negocio Aceite Suave Osito, para realizar el POA es necesario tener en cuenta las estrategias generadas en el análisis de las matrices y los objetivos planteados con anterioridad por los investigadores, las tácticas deben ser acordes a los objetivos teniendo en cuenta el macro-entorno y el micro-entorno de la compañía en el transcurso de los 5 años de la implementación del plan, puesto que las tácticas pueden ser modificados de acuerdo a los cambios observados en el mercado y en la misma compañía.

Los objetivos de este estudio no pueden modificarse ya que estos son dados por la realidad de la empresa sin embargo debe llevarse un control sobre los indicadores para que en un momento dado replantear las tácticas del POA.

Para realizar el Plan de Acción se realizan las estrategias de mercadeo con base en el ciclo de vida del producto para cada una de las variables.

Cuadro N°26 Plan Operativo Objetivo de Ventas

OBJETIVO 1								
Incrementar las ventas en un 5% anual durante cinco años, con clientes que se encuentran en el mercado de la ciudad de Pasto.								
Estrategia Corporativa	Estrategia de Mercadeo	Estrategia Funcional	Acciones	Meta	Tiempo de implementación	Presupuesto	Responsable	Medio de Verificación
DIFERENCIADA	PENETRACION EN EL MERCADO	SERVICIO AL CLIENTE	Generar un proceso de quejas y reclamos efectivo	Incrementar las ventas en un 5% anual s Osa de la empresa Productos en la ciudad de San Juan de Pasto	2 meses	\$ 400.000	Dirección de Ventas	Registro de las quejas y reclamos
			Compra e implementación de Software de ventas para toma de pedidos y cobro de cartera		6 meses	\$ 3.000.000	Gerencia/Dirección de ventas	Software instalado
		LOGISTICA	Elaborar e implementación de mínimos y máximos de producto en stock		1 año	\$ 400.000	Jefe de Compras /Jefe de Bodega	registro de los mínimos y máximos de stock de mercancías
		SEGMENTACION	Identificar los clientes Pareto de la compañía		2 meses	\$ 200.000	Dirección de Ventas/ Vendedor	Informe de ventas anual de los clientes Pareto de Pasto

		SERVICIO POST VENTA	Elaborar plan de retribución a los clientes actuales		1 mes	\$ 3.000.000	Dirección Ventas/Vendedor	Registro del programa elaborado
--	--	---------------------	--	--	-------	--------------	---------------------------	---------------------------------

Fuente: Este Estudio, 2012

De acuerdo con el cuadro 26, El primero objetivo del plan operativo busca incrementar las ventas de la empresa Productos Osa E.U en un 5% anualmente hasta el año 2016, los costos del plan para alcanzar este objetivo ascienden a 7.000.000 de pesos con una inflación de 3.54%, Es importante tener en cuenta que la acciones propuestas se implementaran en el primer año en que se realice el Plan de Mercadeo esto se decido teniendo en cuenta las necesidades que tiene actualmente la compañía.

Este Objetivo se realizara cada año durante la ejecución del plan con el fin de garantizar acciones correctivas de acuerdo a cambios por efectos de inflación. La política de gastos y costos debe garantizarse durante el resto de año a través de actividades de monitoreo continuo a través de un análisis financiero.

El costo anual de las acciones planteadas asciende a \$7.000.000, para un total de \$ 37.567.285 en los 5 años de ejecución del plan. La evaluación financiera se realizará en un punto posterior con el fin de determinar la conveniencia de implementar el plan de mercadeo y sus resultados en el periodo de su ejecución.

Cuadro N°27 Plan operativo Objetivo de Posicionamiento

OBJETIVO 2									
Posicionar la marca en la mente del consumidor en un 30 % durante los cinco años que se implemente el plan de mercadeo en la ciudad de Pasto de 2012 a 2016.									
Estrategia Corporativa	Estrategia de Mercadeo	Estrategia Funcional	Acciones	Meta	Tiempo de implementación	Presupuesto	Responsable	Medio de Verificación	Indicador
ENFOQUE	PENETRACION EN EL MERCADO	PLAN DE MEDIOS	Crear y difundir la imagen corporativa de la compañía y diseñar slogan para la compañía	Posicionar la marca en la mente del consumidor en un 30 % en mercadeo en la ciudad de Pasto.	2 meses	\$ 500.000	Dirección de ventas/Diseñador grafico	Registro físico y virtual del logo y slogan de la empresa	Aprobación de la imagen y slogan de la compañía
			Re direccionar el portafolio de productos de la compañía		1 mes	\$ 850.000	Dirección de ventas/Diseñador grafico	Registro físico del portafolio de servicios (formato carpeta)	Portafolios elaborados/Portafolios Repartidos
			Difundir material POP del Producto Aceite Suave Osito		1 mes	\$ 1.500.000	Dirección de ventas/Diseñador grafico	Registro físico del material POP	Número de Elementos diseñados y elaborados
			Elaborar y Difundir un spot radial		4 meses	\$ 2.800.000	Dirección de ventas/Personal externo contratado	Registro físico (spot)	Número de Elementos diseñados y Publicados

			Elaborar y publicar campañas publicidad visual		2 meses	\$ 2.376.000	Dirección Ventas/Diseñador grafico	Registro físico	Número de Elementos diseñados y Publicados.
		RELACIONES PUBLICAS	Participar en eventos ferias, ruedas de negocios		1 Mes	\$ 600.000	Dirección de Ventas/Vendedor de la zona de pasto	Fotografías, videos, certificaciones de participación	Número de eventos identificados/número de eventos en que se participo

Fuente: Este Estudio, 2012

Según el cuadro 27, El segundo objetivo busca incrementar el posicionamiento de marca de la empresa Productos Osa E.U, lo cual se considera importante para influir sobre la compra de los productos que produce y distribuye la empresa, ya que luego de realizar la investigación de mercados se observa la desinformación de los clientes y consumidores sobre la empresa y los atributos de los productos; para el alcance de este objetivo se debe invertir 8.626.000 de pesos anuales teniendo en cuenta una inflación del 3.54% el total del plan durante los 5 años el valor total de la implementación es de 46.293.628 de pesos, con lo cual se espera posicionar la marca en la mente del consumidor, las acciones propuestas se implementaran en el primer año en que se realice el Plan de Mercadeo esto se decido teniendo en cuenta las necesidades que tiene actualmente la compañía y lo cambiante del mercado actual.

Este Objetivo se realizara cada año durante la ejecución del plan con el fin de garantizar acciones correctivas de acuerdo a los alcances y de esta manera poder de redireccionar EL Plan Estrategico de Mercadeo, lo anterior teniendo en cuenta los cambios por efectos de inflación entre otros factores externos que afecten la ejecucion del plan, se debe garantizar durante el resto de año a través de actividades de monitoreo continuo a través de un análisis financiero.

4.14 ETAPA DE MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Es importante para la gerencia realizar un control sobre los alcances de acuerdo a los objetivos propuestos, y si es necesario efectuar modificaciones a las tácticas realizarlas de manera oportuna, el monitoreo permite realizar un seguimiento constante a los objetivos, procesos, actividades y metas del plan de mercadeo.

- **Responsable:** El plan de mercadeo afecta directamente al área comercial de la empresa puesto que se encarga de lograr metas en ventas, lanzar productos nuevos, desarrollar mercados, además de realizar un seguimiento a los cobros de cartera, por lo que consideramos que el jefe del área comercial debe monitorear la ejecución de las actividades propuestas en el plan de mercadeo.
- **Indicadores:** son importantes para poder monitorear el alcance de las actividades propuestas en POA, puesto que como se observa en el plan de operativo cada actividad presenta un indicador que permite al jefe del área comercial tomar decisiones de manera eficiente para que en el momento de no alcanzar los objetivos replantear las tácticas y actividades propuestas.
- **Periodicidad:** el plan de mercadeo tiene unos objetivos anuales con una duración de cinco años a partir del 2012, por lo que consideramos que se debe hacer un monitoreo anual para tomar decisiones de acuerdo a los alcances esperados por la gerencia y si es necesario replantear las tácticas y actividades del plan de mercadeo.
- **Registro:** Los informes del alcance del plan de mercadeo debe realizarse por cada responsable de las actividades a través de un informe ejecutivo teniendo en cuenta los indicadores propuestos en el plan operativo y generando sugerencias para implementarlas y ser analizadas por la gerencia de ventas, estos informes deben contener los siguientes aspectos:
 - Fecha de Monitoreo.
 - Actividad realizada
 - Indicador de la gestión
 - Análisis del indicador de gestión de acuerdo a la meta planteada en el POA.
 - Problemas encontrados en la realización de la actividad

- Sugerencias y recomendaciones

5. EVALUACIÓN FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO DEL PRODUCTO ACEITE SUAVE OSITO.

De acuerdo a los objetivos planteados, la empresa pretende crecer en ventas un 5%, anualmente hasta el año 2016 en la zona Pasto.

De acuerdo con lo observado por los investigadores y por los estados financieros de la empresa se toman presentan las siguientes decisiones.

5.1 FINANCIAMIENTO:

Teniendo en cuenta los estados financieros de la empresa se toma la decisión de implementar Plan Estratégico de Mercadeo el cual se financiará con recursos propios de la compañía, sin financiación a través de créditos bancarios.

5.2 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

Para conocer la TIR (Tasa Interna de Retorno) del Plan de Mercadeo, se toma la decisión de realiza una proyección del proyecto luego de realizar un análisis exhaustivo del la situación financiera de la compañía y los objetivos propuestos en el presente plan se realiza una proyección a 5 años con una tasa de crecimiento en ventas esperadas del 5% anual, considerando la tasa de inflación del 3,54%⁴⁶ Del mes de enero del año 2012.

Por definición, el plan de mercadeo se incluye dentro de costo de Ventas.

⁴⁶ Inflación Enero de 2012, <http://www.banrep.gov.co/>

Cuadro N°28 Estado de Resultados proyectado 2012-2016

BALANCE DE RESULTADO PROYECTADO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Ventas	5.007.397.927	\$ 5.435.029.709,97	\$ 5.706.781.195,46	\$ 5.992.120.255,24	\$ 6.291.726.268,00	\$ 6.606.312.581,40
(-) Devoluciones	233.978.010	\$ 245.676.910,50	\$ 260.417.525,13	\$ 278.646.751,89	\$ 300.938.492,04	\$ 328.022.956,32
Ventas Netas	4.773.419.917	\$ 5.189.352.799,47	\$ 5.446.363.670,33	\$ 5.713.473.503,35	\$ 5.990.787.775,96	\$ 6.278.289.625,08
Otros ingresos	55.012.501	\$ 57.763.126,05	\$ 60.651.282,35	\$ 63.683.846,47	\$ 66.868.038,79	\$ 70.211.440,73
TOTAL INGRESOS	4.828.432.418	\$ 5.247.115.925,52	\$ 5.507.014.952,69	\$ 5.777.157.349,82	\$ 6.057.655.814,75	\$ 6.348.501.065,81
(-) COSTO DE VENTAS	3.447.359.518	\$ 3.741.764.020,84	\$ 3.928.852.221,88	\$ 4.125.294.832,97	\$ 4.331.559.574,62	\$ 4.548.137.553,35
ESTRATEGIA DE ENFOQUE		\$ 8.626.000,00	\$ 8.931.360,40	\$ 9.247.530,56	\$ 9.574.893,14	\$ 9.913.844,36
ESTRATEGIA DIFERENCIADA		\$ 7.000.000,00	\$ 7.247.800,00	\$ 7.504.372,12	\$ 7.770.026,89	\$ 8.045.085,85
TOTAL DE PLAN DE MERCADEO		\$ 15.626.000,00	\$ 16.179.160,40	\$ 16.751.902,68	\$ 17.344.920,03	\$ 17.958.930,20
UTILIDAD BRUTA	1G.381.072.900	\$ 1.489.725.904,68	\$ 1.561.983.570,41	\$ 1.635.110.614,17	\$ 1.708.751.320,10	\$ 1.782.404.582,25
(-) Descuentos	293.234.064	\$ 307.895.767,20	\$ 323.290.555,56	\$ 339.455.083,34	\$ 356.427.837,50	\$ 374.249.229,38
UTILIDAD BRUTA	1.087.838.836	\$ 1.181.830.137,48	\$ 1.238.693.014,85	\$ 1.295.655.530,83	\$ 1.352.323.482,59	\$ 1.408.155.352,87
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 153.791.020,00	\$ 159.235.222,11	\$ 164.872.148,97	\$ 170.708.623,04	\$ 176.751.708,30	\$ 183.008.718,77
Gastos de personal	\$ 34.219.993,00	\$ 35.431.380,75	\$ 36.685.651,63	\$ 37.984.323,70	\$ 39.328.968,76	\$ 40.721.214,25
Honorarios	\$ 6.340.000,00	\$ 6.564.436,00	\$ 6.796.817,03	\$ 7.037.424,36	\$ 7.286.549,18	\$ 7.544.493,02
Impuestos	\$ 3.490.528,00	\$ 3.614.092,69	\$ 3.742.031,57	\$ 3.874.499,49	\$ 4.011.656,77	\$ 4.153.669,42
Arrendamientos	\$ 7.230.545,00	\$ 7.486.506,29	\$ 7.751.528,62	\$ 8.025.932,73	\$ 8.310.050,75	\$ 8.604.226,54
Contribuciones y afiliaciones	\$ 775.500,00	\$ 802.952,70	\$ 831.377,23	\$ 860.807,98	\$ 891.280,58	\$ 922.831,91
Seguros	0					

Servicios	\$ 35.228.975,00	\$ 36.476.080,72	\$ 37.767.333,97	\$ 39.104.297,59	\$ 40.488.589,73	\$ 41.921.885,81
Gastos legales	\$ 14.781.275,00	\$ 15.304.532,14	\$ 15.846.312,57	\$ 16.407.272,04	\$ 16.988.089,47	\$ 17.589.467,83
Mantenimiento y Reparación	\$ 4.275.000,00	\$ 4.426.335,00	\$ 4.583.027,26	\$ 4.745.266,42	\$ 4.913.248,86	\$ 5.087.177,86
Adecuaciones e instalaciones	\$ 339.124,00	\$ 351.128,99	\$ 363.558,96	\$ 376.428,94	\$ 389.754,53	\$ 403.551,84
Gastos de viaje	\$ 466.340,00	\$ 482.848,44	\$ 499.941,27	\$ 517.639,19	\$ 535.963,62	\$ 554.936,73
Amortizaciones	0					
Depreciación	0					
Gastos personales	0					
Gastos Diversos	\$ 46.643.740,00	\$ 48.294.928,40	\$ 50.004.568,86	\$ 51.774.730,60	\$ 53.607.556,06	\$ 55.505.263,55
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 535.459.680,27	\$ 554.414.952,95	\$ 574.041.242,29	\$ 594.362.302,26	\$ 615.402.727,76	\$ 637.187.984,33
Gastos de personal	\$ 46.667.435,00	\$ 48.319.462,20	\$ 50.029.971,16	\$ 51.801.032,14	\$ 53.634.788,68	\$ 55.533.460,20
Impuestos	0					
Arrendamientos	0					
Seguros	\$ 2.727.744,00	\$ 2.824.306,14	\$ 2.924.286,57	\$ 3.027.806,32	\$ 3.134.990,66	\$ 3.245.969,33
Servicios	\$ 378.469.879,27	\$ 391.867.713,00	\$ 405.739.830,04	\$ 420.103.020,02	\$ 434.974.666,93	\$ 450.372.770,14
Mantenimiento y Reparacion	\$ 9.916.295,00	\$ 10.267.331,84	\$ 10.630.795,39	\$ 11.007.125,55	\$ 11.396.777,79	\$ 11.800.223,73
Gastos de viaje	\$ 212.301,00	\$ 219.816,46	\$ 227.597,96	\$ 235.654,93	\$ 243.997,11	\$ 252.634,61
Gastos legales	\$ 208.700,00	\$ 216.087,98	\$ 223.737,49	\$ 231.657,80	\$ 239.858,49	\$ 248.349,48
Depreciacion	0					
Gastos diversos	\$ 97.257.326,00	\$ 100.700.235,34	\$ 104.265.023,67	\$ 107.956.005,51	\$ 111.777.648,10	\$ 115.734.576,85
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 398.588.135,73	\$ 468.179.962,42	\$ 499.779.623,59	\$ 530.584.605,52	\$ 560.169.046,53	\$ 587.958.649,77
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 70.837.400,54	\$ 73.345.044,52	\$ 75.941.459,10	\$ 78.629.786,75	\$ 81.413.281,20	\$ 84.295.311,35
Financieros	\$ 60.422.950,54	\$ 62.561.922,99	\$ 64.776.615,06	\$ 67.069.707,24	\$ 69.443.974,87	\$ 71.902.291,58
Extraordinarios	\$ 1.110.239,00	\$ 1.149.541,46	\$ 1.190.235,23	\$ 1.232.369,56	\$ 1.275.995,44	\$ 1.321.165,68
Pérdida en venta o retiro de bienes	\$ 9.304.211,00	\$ 9.633.580,07	\$ 9.974.608,80	\$ 10.327.709,96	\$ 10.693.310,89	\$ 11.071.854,09

UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES DE IMPTO	\$ 327.750.735,19	\$ 394.834.917,90	\$ 423.838.164,50	\$ 451.954.818,77	\$ 478.755.765,33	\$ 503.663.338,42
Depreciación	\$ 21.114.116,00	\$ 21.861.555,71	\$ 22.635.454,78	\$ 23.436.749,88	\$ 24.266.410,82	\$ 25.125.441,77
Renta y complementarios	\$ 100.008.171,00	\$ 138.192.221,26	\$ 148.343.357,57	\$ 158.184.186,57	\$ 167.564.517,87	\$ 176.282.168,45
Industria y comercio	\$ 13.017.419,57	\$ 15.793.396,72	\$ 16.953.526,58	\$ 18.078.192,75	\$ 19.150.230,61	\$ 20.146.533,54
UTILIDAD Y/O PERDIDA NETA	\$ 193.611.028,62	\$ 218.987.744,21	\$ 235.905.825,56	\$ 252.255.689,58	\$ 267.774.606,03	\$ 282.109.194,67
VARIACION		\$ 25.376.715,59	\$ 16.918.081,35	\$ 16.349.864,01	\$ 15.518.916,45	\$ 14.334.588,64

Fuente: Este Estudio, 2012

Como lo muestra el cuadro 28, la proyección del Estado de Resultados, el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente Plan Estratégico de Mercadeo permite incrementar la utilidad del Ejercicio de \$ 193.611.028 pesos a \$ 282.109.194 pesos en el año 2016, lo cual indica que luego de implementar el plan de mercado existirá un incremento en la utilidad para la empresa de \$ 88.498.166,05 pesos en 5 años, que es representativo comprado la utilidad del ejercicio para la compañía.

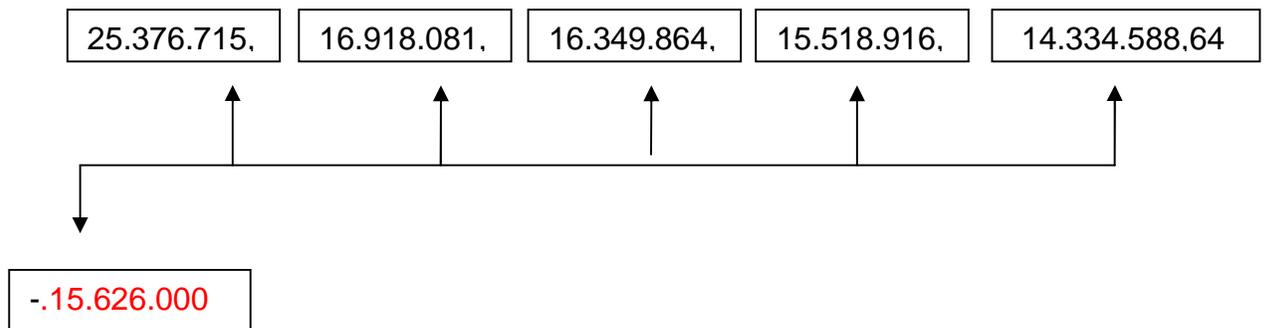
Resaltamos que al realizar el presupuesto del plan estratégico de mercadeo para el aceite suave Osito, este fue hecho sobre el total de las ventas anuales de la empresa puesto que la empresa productos Osa E.U. no maneja un estado de resultado por unidad estratégica de negocio.

5.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)⁴⁷

Es uno de los indicadores más aceptados en la evaluación de proyectos y es la medida más de rentabilidad más adecuada, ya que indica la capacidad que tiene el proyecto de producir utilidades, independientemente de las condiciones del inversionista.

Para realizar el análisis de la TIR, se identifico la tasa de descuento la cual es del 7%, la cual corresponde a la tasa promedio de Captación de un Banco a través de un CDT con un tiempo mayor a 360 días, por lo que si la TIR supera este porcentaje el Plan de Mercadeo es viable para la empresa como se presenta en el Grafico 24.

Gráfico N°24 Tasa Interna de Retorno (TIR)



Fuente: Este Estudio, 2012

De acuerdo a la variación de flujo de dinero desde el momento que se implementa el plan hasta su culminación en el año 2016 se calcula la TIR a través de la función TIR en el programa de Exel.

TIR: 137%

Teniendo como referencia la tasa de descuento o de oportunidad del 7%, se debe aprobar el proyecto de Plan de Mercadeo del Aceite Suave Osito para implementarlo en la empresa Productos Osa E.U.

⁴⁷ CONTRERAS, Buitrago Marco Elias, Formulación y Evaluación de Proyectos, Unisur, Santa fe de Bogota D.C, 1996, pag 482

5.4 VALOR PRESENTE NETO (VPN)⁴⁸

Es el indicador más confiable para la evaluación de proyecto, porque indica la riqueza o pérdida adicional que tendría el inversionista, frente a sus oportunidades convencionales de inversión, al invertir sus recursos financieros en el proyecto. De acuerdo con el análisis de VPN cuando:

VPN >0: indica el proyecto es financieramente atractivo y se debe aceptar.

VPN <0: El proyecto no es conveniente y se debe rechazar.

VPN =0: Es indiferente aceptarlo o rechazarlo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto se debe aceptar, ya que generará más rentabilidad invirtiendo el dinero en el Plan de Mercadeo que al utilizar la misma cantidad de dinero en la opción sin riesgo que da la Tasa de Descuento, como se muestra a continuación.

$$\text{VPN (7\%)} = 58.273.494$$

Según el análisis del VPN del proyecto es superior a Cero, ya que generará **58.273.494** más que si se optara por una alternativa sin riesgo a través de la tasa promedio de captación de un Banco.

En conclusión del Plan Estratégico de Mercadeo de Aceite Suave Osito de la empresa Productos OSA E.U, es rentable además de permitir conocer el mercado y sus clientes potenciales para posicionar la marca y sus otras unidades de negocio en el mercado de la ciudad de Pasto.

⁴⁸ CONTRERAS, Buitrago Marco Elias, Formulación y Evaluación de Proyectos, Unisur, Santa fe de Bogota D.C, 1996, pag 467

6. CONCLUSIONES

- El Indicador de liquidez muestra que la compañía tiene capacidad de pago de sus pasivos a corto plazo y obligaciones financieras, como lo indica el indicador de Capital de trabajo puesto que la empresa cuenta con 1.672.216.134 millones de pesos para cancelar sus pasivos a corto plazo, de acuerdo al indicador de la Prueba Acida la organización por cada peso que debe cuenta con 1,41 pesos para cancelar y según la Razón Corriente por cada porcada peso que debe a entidades financieras, proveedores cuenta con 2.3 pesos, lo anterior indica que la compañía cuenta con el respaldo económico para afrontar el Plan de Mercadeo propuesto en esta investigación.
- De acuerdo a la investigación realizada se observa que el resultado de la matriz es de 2,69 lo que indica que la compañía cuenta con fortalezas que disminuyen las debilidades, las cuales influyen en el comportamiento de compra del los clientes, sin embargo es importante aprovechas las oportunidades que brinda el mercado, como se observa en la matriz MEFE que alcanza un 2,6 mejorar por lo que la empresa debe esforzarse en incrementar las fortalezas y disminuir las debilidades generando un mayor posicionamiento en el mercado e incrementado las ventas.
- De acuerdo al análisis de la Matriz del perfil Competitivo, se observa que la compañía se encuentra detrás de sus competidores, sin embargo tiene posibilidades para incrementar su penetración en el mercado en la ciudad de San Juan de Pasto, puesto que compite en cuanto a calidad de producto con 4 de calificación, distribución del producto con 3 puntos y políticas de calidad con 3 puntos.
- El Sector farmacéutico presenta un crecimiento importante en ventas a nivel nacional, cuenta con productos de calidad puesto que los organismos de control como el INVIMA permiten garantizar que las empresas cumplen con los estándares de calidad adecuados para la producción distribución y comercialización de los productos elaborados por empresas farmacéuticas.
- El ciclo de vida del Aceite Suave Osito, el producto actualmente está en el nivel de crecimiento lo que indica que ya paso por la etapa de introducción al mercado y en este momento la compañía debe actuar para con estrategias efectivas mejorando e incrementado la participación en el mercado del producto, lo anterior se realizo teniendo en cuenta ventas realizadas en el año 2009 que alcanzo 843.946 pesos y el año 2010 en el cual las ventas alcanzaron 8.294.584 pesos en unidades en el año 2009 se

vendieron 672 unidades y en año 2010 se vendieron 5688 unidades del producto Aceite Suave Osito en la ciudad de Pasto.

- La Matriz de Boston Consulting Group indica que el producto Aceite Suave Osito, se encuentra en producto interrogación con una tasa de crecimiento de 4.3%, por lo que este plan de mercado busca que el producto se consolide en el mercado llegando a producto estrella permitiendo una mayor rotación en el mercado fortaleciéndolo en el portafolio de los productos que maneja la empresa.
- La matriz Interna y Externa, indica que la empresa mantener y retener puesto que se encuentra en el promedio entre 2.0 y 2,99, es decir que debe esperar cambios de los factores externos para revertir y fortalecer los factores internos, esperando crecer en el posicionamiento en el mercado y las ventas.
- De acuerdo a los resultados de las matrices de Posición Estratégica y Evaluación de Acción y La Matriz de la Gran Estrategia las estrategias adecuadas para implementar en el plan de acción del plan de mercadeo son la Penetración en el Mercado, Desarrollo en el Mercado y Integración hacia atrás.
- Al realizar el análisis financiero de la investigación, se concluye que es viable el proyecto y que su implementación generaría una tasa interna de retorno de 137% produciendo una rentabilidad alta en comparación con un 7% que genera la adquisición de un CDT, de lo cual es beneficioso para la empresa Productos Osa E.U.

7. RECOMENDACIONES

- La empresa Productos Osa E.U, debe generar procesos de acuerdo al sistema (PHVA), Planear, Hacer, Verificar y Actuar de acuerdo a la norma de ISO 9001-2008, para realizar un control permanente sobre las actividades programas y si es necesaria redireccionarlas.
- La empresa Productos Osa E.U debe generar procesos de mejora continuar en cuanto al servicio al cliente, mercadeo de los productos, corregir no conformidades en cuanto al empaque y tiempo de entrega del producto terminando, porque son factores negativos que afecta la venta del producto en la ciudad de Pasto.
- La empresa debe generar estrategias de posicionamiento de marca a través de herramientas de mercadeo como la promoción y la publicidad lo que generaría una recordación de marca en la mente del cliente y del consumidor.
- La compañía debe aprovechar sus fortalezas como son la calidad de los productos, el precio accesible al mercado objetivo, para aprovechar las oportunidades que brinda e incrementar las ventas.
- Generar procesos de satisfacción al cliente de manera oportuna y eficaz disminuyendo el tiempo de respuesta lo que incrementa la satisfacción y generando recompra de los productos que produce y comercializa la empresa.
- La Compañía debe mantenerse actualizadas en cuanto a los cambios de los gustos y necesidades del cliente y consumidor, lo que suministrara información necesaria para generar a futuro procesos de desarrollo del mercado y desarrollo de producto y continuar siendo competitivos a nivel local, regional y nacional.
- Para poner en marcha el Plan de Mercadeo el personal debe estar informado sobre las actividades a seguir y responsabilidades, conociendo la finalidad y beneficios para la compañía, por lo que consideramos deben estar en constate capacitación en cuanto a este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- HERNÁNDEZ DEL OLMO, García. Plan de Marketing Estratégico, Gestión 2000.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Marketing. Ciudad de México, México: Pearson Educación. Coordinadora de las adaptaciones a Latinoamérica: BENASSINI, Marcela. (2001).
- MARKETING, Decisiones y Conceptos básicos, 2ª Edición 1993. Editorial McGRAW HILL INTRAMERICANA DE MEXICO S.A
- METODO, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ª Edición. Editorial McGRAW HILL INTRAMERICANA S.A. 2001
- WILLIAM, Pride - FERRELL, O.C. (1997). Marketing, Conceptos Y Estrategias. Santa Fe de Bogotá. Novena Edición, 1997.

NETGRAFÍA

- http://web.invima.gov.co/Invima////normatividad/docs_cosmeticos/decreto_612_2000.htm.
- http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Normatividad/resoluciones/2003/R_549_2001%20.pdf.
- http://web.invima.gov.co/Invima////normatividad/docs_cosmeticos/resolucion_003774_2004.htm.
- http://web.invima.gov.co/Invima////normatividad/docs_cosmeticos/resolucion_797_2004.htm
- http://web.invima.gov.co/Invima////normatividad/docs_cosmeticos/resolucion_03112_1998.htm .
- <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>.
- <http://riie.com.pe/?a=31105>.
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>

ANEXOS

ANEXO A. Lista de clientes de la Ciudad de Pasto de la Empresa Productos Osa E.U.

1. ARTEAGA INSUASTI BRIGITTE VIVIANA
2. CABRERA FLOR ALBA
3. CALVACHE GLADYS -PASTO
4. CHAMPUTIS HERMES
5. COMFAMILIAR DE NARIÑO - PASTO
6. COMPANIA DE SERVICIO LOGISTICO COLOMBIA
7. CRUZ JOSE ALEXANDER-PASTO
8. DAVID CARMEN RUBI
9. DELGADO JAIRO HUGO
10. DIAZ FRANCO
11. DISTRIBUIDORA COMERCIAL ABRAHAM DELGADO-
12. DISTRIBUIDORA HOSPITALARIA DE NARINO DIH
13. DISTRIBUIDORA TROPIPASTO
14. DROMAYOR LTDA PASTO
15. EL PARAISO DE LAS FLORES
16. GOMEZ ENRIQUEZ BERNARDO
17. GUERRERO JAIR/PASTO
18. NOGUERA ENRIQUE
19. ORTEGA VEGA GERMAN
20. ORTIZ CABRERA RIGOBERTO
21. PORTILLA RUTH
22. PUYO S.A.
23. REGARM LTDA
24. SANTANDER JORGE
25. SURTIFARMACIAS LTDA
26. VILLAREAL DARIO
27. ZAMBRANO CORAL LUIS GERMAN
28. PATINO NARVAEZ EDNA MARISOL
29. CUASTUMAL MENESES JESUS GILBERTO
30. TOBAR TOBAR FLOR DEL ROSARIO
31. ORDONEZ ALVEAR CARLOS RAMIRO
32. ZAMBRANO FIGUEROA PEDRO VICENTE-AUTOSERV
33. COMERCIALIZADORA MULTIVENTAS-ZAMBRANO CH
34. DIAZ MARTHA
35. PROFESIONAELS DE LA SALUD S.A –PROINSALUD
36. SIERRA SALAZAR HECTOR MARIO
37. QUETAMA RUALES DYLLAN JAVIER-MERKAFELIZ
38. ORTEGA PANTOJA TERESA DE JESUS

39.BARRERA ALEXANDER
40.CUASTUMAL JAIRO NICOLAS
41.CAM GLOBAL ASEO
42.CUASTUMAL ARTEAGA ILDA SOCORRO
43.ANDRADE DE LOPEZ MARIA ROSAURA
44.ARIAS GILBERTO
45.CADENA ROMERO EDGAR ERNESTO
46.ERASO RIVAS JOSE ANTONIO
47.ERASO RODRIGUEZ EDISSON JAVIER
48.INSUASTY JOSE JAVIER
49.MORENO BENAVIDES SANDRA
50.ORDONEZ ORDOÑEZ CARLOS JIRALDO
51.PAREDES VEGA LIBARDO DANIEL
52.PORTILLA CAICEDO EURIPIO JESUS
53.RIVERA MEZA JAIME
54.URBANO FABIO RICARDO
55.VILLACIS VALLEJOS CARLOS EDUARDO
56.AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO LTDA
57.GUERRA CARLOS
58.DISTRIBUCIONES REYES E U
59.GUERRERO MELENDEZ DARLEY
60.LARA BENAVIDES NANCY DEL SOCORRO
61.MEJIA DE CADENA NOHORA DEL CARMEN
62.SOLARTE BASANTE NICOLAS
63.BURBANO ERASO OLGA ALICIA
64.MUNOZ VILLOTA MARTHA CECILIA
65.HIDALGO BENAVIDES YOLANDA MONICA
66.SUPERMERCADO ABRAHAM DELGADO S A
67.SALCEDO HUERTAS FLOR DEL CARMEN
68.LOPEZ MORENO GABRIEL DAVID
69.MOLINEROS FLOREZ NUBIA LOLAY
70.TIMANA DE REVELO VILMA DEL CARMEN
71.ROSALES JIMENEZ MERCEDES AMPARO
72.GUERRERO PATINO LUIS DIEGO
73.MONTOYA CORDOBA HELBER REDID
74.DROMAYOR PASTO S.A.S
75.AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO S.A.S
76.ORDONEZ REALPE LILIAN STELLA
77.CUASTUMAL MENESES ENAR LUCIA
78.LARA CORAL JOSE MARIA

ANEXO B Matriz de Necesidades de Información

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	INSTRUMENTOS	FUENTE	
1. DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL ACEITE SUVEOSITO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	1. ¿Comercializan el Aceite Suave Osito en la Ciudad de San Juan de Pasto? a. SI _____ b. NO _____ Si su respuesta es NO, explique porque _____	CENSO	CLIENTES	
	PROMOCION Y PUBLICIDAD	2. ¿Si adquiere el producto, en qué cantidad lo realiza mensualmente? a. 1-5 cajas _____ b. 5-10 cajas _____ c. 10 – 20 cajas _____ d. 20 -25 cajas _____ e. Mas 26 cajas _____	CENSO	CLIENTES	
		3. ¿Con qué frecuencia adquiere usted aceite Suave Osito para comercialización en el municipio de Pasto? a. Siempre (5) _____ b. Casi siempre (4) _____ c. Regularmente (3) _____ d. Casi nunca (2) _____ e. Nunca (1) _____	CENSO	CLIENTES	
	CONDICIONES DE CALIDAD	4. ¿Considera que el apoyo en promoción y publicidad suministrada por la empresa Productos Osa es la más indicada para incrementar las ventas del producto? Califique 1 a f. (5) _____ g. (4) _____ h. (3) _____ i. (2) _____ j. (1) _____	CENSO	CLIENTES	
	PRECIO DEL PRODUCTO		4. ¿Cuál es su forma de venta del Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto? a. Telefonicamente _____ b. A través de vendedores _____ c. Puerta a Puerta _____ d. Producto en góndola _____ e. _____ f. Otra Cual _____ _____	CENSO	CLIENTES
				CENSO	

	JUST ON TIME			CLIENTES
	PRESENTACION DEL PRODUCTO	5. ¿Considera que las condiciones de Calidad del Aceite Suave Osito son las más apropiadas para la comercialización del producto? Califique de 1 a 5: a. (5) ___ b. (4) ___ c. (3) ___ d. (2) ___ e. (1) ___	CENSO	CLIENTES
	DEMANDA	6. ¿Considera que el Precio de Aceite Suave Osito es el más indicado para ser competitivos en el mercado local? Califique de 1 a 5: a. (5) ___ b. (4) ___ c. (3) ___ d. (2) ___ e. (1) ___	CENSO	CLIENTES
	COMPETENCIA	7. ¿Considera que el tiempo de entrega del producto por parte de la empresa Productos Osa es el más adecuado y llenas sus expectativas en cuanto al servicio que presenta? califique de 1 a 5 a. (5) ___ b. (4) ___ c. (3) ___ d. (2) ___ e. (1) ___	CENSO	CLIENTES
		8. ¿Considera que la imagen del productos es la más adecuada para comercializar el producto en el mercado local ? califique de 1 a 5 a. (5) ___ b. (4) ___ c. (3) ___ d. (2) ___ e. (1) ___		
		9. ¿Considera que la empresa Productos Osa realizar un buen apoyo en mercadeo del producto en su establecimiento comercial? califique de 1 a 5 a. (5) ___ b. (4) ___ c. (3) ___ d. (2) ___ e. (1) ___		
		10. ¿Cuál es el escenario de atractividad de la demanda del Aceite Suave Osito en el municipio de Pasto? Califique de		

		<p>1 a 5:</p> <p>a. (5) ___</p> <p>b. (4) ___</p> <p>c. (3) ___</p> <p>d. (2) ___</p> <p>e. (1) ___</p> <p>11. Considerando la competencia califique de 1 a 5 el escenario de la oferta del Aceite Suave Osito en el Municipio de Pasto</p> <p>a. (5) ___</p> <p>b. (4) ___</p> <p>c. (3) ___</p> <p>d. (2) ___</p> <p>e. (1) ___</p>		
--	--	---	--	--

ANEXO C. Encuesta Dirigida a los Clientes de Productos Osa E.U



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

El presente cuestionario tiene como objetivo desarrollar Plan de Mercadeo del Aceite Suave Osito con la aplicación de un censo a los clientes de la empresa Productos Osa en la Ciudad de San Juan de Pasto

Objetivo: Identificar cual es concepto de los clientes acerca del Aceite Suave Osito en la ciudad de San Juan de Pasto.

CUESTIONARIO

El estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta, teniendo en cuenta que para algunas respuestas 5 es total de acuerdo y 1 total desacuerdo.

Consta

1. ¿Comercializan el Aceite Suave Osito en la Ciudad de San Juan de Pasto?
 - a. SI _____
 - b. NO _____

Si su respuesta es NO, explique porque

2. ¿Si adquiere el producto, en qué cantidad lo realiza mensualmente?
 - a. 1-5 cajas _____
 - b. 5-10 cajas _____
 - c. 10 – 20 cajas _____
 - d. 20 -25 cajas _____
 - e. Mas 26 cajas _____
3. ¿Con qué frecuencia adquiere usted aceite Suave Osito para comercialización en el municipio de Pasto?
 - c. Siempre (5) _____
 - d. Casi siempre (4) _____
 - e. Regularmente (3) _____
 - f. Casi nunca (2) _____
 - g. Nunca (1) _____

¿Considera que el apoyo en promoción y publicidad suministrada por la empresa Productos Osa es la más indicada para incrementar las ventas del producto? Califique 1 a 5:

- a. (5) _____
- b. (4) _____
- c. (3) _____
- d. (2) _____
- e. (1) _____

4. ¿Cuál es su forma de venta del Aceite Suave Osito en la Ciudad de Pasto?
 - a. Telefonicamente _____

- b. A través de vendedores _____
 - c. Puerta a Puerta _____
 - d. Producto en góndola _____
 - e. Otra _____
- Cual _____
-

5. ¿Considera que las condiciones de Calidad del Aceite Suave Osito son las más apropiadas para la comercialización del producto? Califique de 1 a 5:
 - a. (5) _____
 - b. (4) _____
 - c. (3) _____
 - d. (2) _____
 - e. (1) _____
6. ¿Considera que el Precio de Aceite Suave Osito es el más indicado para ser competitivos en el mercado local? Califique de 1 a 5:
 - a. (5) _____
 - b. (4) _____
 - c. (3) _____
 - d. (2) _____
 - e. (1) _____
7. ¿Considera que el tiempo de entrega del producto por parte de la empresa Productos Osa es el más adecuado y llenas sus expectativas en cuanto al servicio que presenta? califique de 1 a 5
 - a. (5) _____
 - b. (4) _____
 - c. (3) _____
 - d. (2) _____
 - e. (1) _____
8. ¿Considera que la imagen del productos es la más adecuada para comercializar el producto en el mercado local ? califique de 1 a 5
 - a. (5) _____
 - b. (4) _____
 - c. (3) _____
 - d. (2) _____
 - e. (1) _____
9. ¿Considera que la empresa Productos Osa realizar un buen apoyo en mercadeo del producto en su establecimiento comercial? califique de 1 a 5
 - a. (5) _____
 - b. (4) _____
 - c. (3) _____
 - d. (2) _____
 - e. (1) _____
10. ¿Cuál es el escenario de atractividad de la demanda del Aceite Suave Osito en el municipio de Pasto? Califique de 1 a 5:
 - a. (5) _____
 - b. (4) _____
 - c. (3) _____
 - d. (2) _____
 - e. (1) _____
11. Considerando la competencia califique de 1 a 5 el escenario de la oferta del Aceite Suave Osito en el Municipio de Pasto
 - a. (5) _____
 - b. (4) _____

- c. (3) —
- d. (2) —
- e. (1) —

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO D Matriz de Necesidades de Información

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	INSTRUMENTOS	FUENTE	
1. Determinar el comportamiento de compra del consumidor de aceite en la Ciudad de San de Pasto.	Frecuencia de compra	1. ¿Compra usted aceite mineral para aplicar en el cuerpo? a. SI _____ b. NO _____	ENCUESTA	CONSUMIDORES	
		Si su respuesta es NO, explique porque: _____	ENCUESTA	CONSUMIDORES	
	Comportamiento del consumidor		2. ¿Con qué frecuencia adquiere usted aceite mineral para consumo personal o para el consumo en su hogar? a. Siempre (5) _____ b. Casi siempre (4) _____ c. Regularmente (3) _____ d. Casi nunca (2) _____ e. Nunca (1) _____	ENCUESTA	CONSUMIDORES
			3. ¿Prefiere adquirir aceite mineral para humectar la piel? a. SI _____ b. NO _____	ENCUESTA	CONSUMIDORES
			4. ¿Por qué prefiere usted adquirir aceite mineral? a. Precio _____ b. Forma de entrega _____ c. Calidad _____ d. Costumbre _____ e. Sabor _____	ENCUESTA	CONSUMIDORES
			¿Considera que las condiciones de humectación y protección de la piel del aceite, es el más adecuado para el cuidado de la piel de su familia? Califique de 1 a 5: f. (5) _____ g. (4) _____ h. (3) _____ i. (2) _____ j. (1) _____		CONSUMIDORES

	Precio de venta	<p>5. ¿Si usted conociera las características y usos del aceite mineral, adquiriría la misma cantidad de humectante que actualmente utiliza para el cuidado de la piel de su familia?</p> <p>a. Siempre (5)</p> <p>b. Casi siempre (4)</p> <p>c. Regularmente (3)</p> <p>d. Casi nunca (2)</p> <p>e. Nunca (1)</p>		
	Calidad	<p>6. ¿Teniendo en cuenta el precio del Aceite mineral, usted está en capacidad de adquirir este producto?</p> <p>a. Siempre (5)</p> <p>b. Casi siempre (4)</p> <p>c. Regularmente (3)</p> <p>d. Casi nunca (2)</p> <p>e. Nunca (1)</p> <p>7. ¿Si en el mercado local se presenta un humectante que ofrezca calidad y precio, estaría dispuesto a adquirirlo?</p> <p>:</p> <p>a. Siempre</p> <p>b. Casi siempre (4)</p> <p>c. Regularmente (3)</p> <p>d. Casi nunca (2)</p> <p>e. Nunca (1)</p>		

ANEXO E. Encuesta de Satisfacción al Cliente



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

Objetivo: Identificar cual será el mercado potencial para el aceite Suave Osito en la ciudad de San Juan de Pasto.

CUESTIONARIO

El estudio tiene fines netamente académicos favor responder con toda sinceridad. El cuestionario consta de preguntas de selección múltiple con única respuesta, teniendo en cuenta que para algunas respuestas 5 es total de acuerdo y 1 total desacuerdo.

1. ¿Compra usted aceite mineral para aplicar en el cuerpo?

- a. SI ___
b. NO ___

Si su respuesta es NO, explique porque:

2. ¿Con qué frecuencia adquiere usted aceite mineral para consumo personal o para el consumo en su hogar?

- a. Siempre (5) ___
b. Casi siempre (4) ___
c. Regularmente (3) ___
d. Casi nunca (2) ___
e. Nunca (1) ___

3. ¿Prefiere adquirir aceite mineral para humectar la piel?

- a. SI ___
b. NO ___

4. ¿Por qué prefiere usted adquirir aceite mineral?

- a. Precio ___
b. Forma de entrega ___
c. Calidad ___
d. Costumbre ___
e. Ninguna de las anteriores ___

¿Considera que las condiciones de humectación y protección de la piel del aceite, es el más adecuado para el cuidado de la piel de su familia? Califique de 1 a 5:

- (5) ___
(4) ___
(3) ___
(2) ___
(1) ___

5. ¿Si usted conociera las características y usos del aceite mineral, adquiriría la misma cantidad de humectante que actualmente utiliza para el cuidado de la piel de su familia?
- a. Siempre (5) _____
 - b. Casi siempre (4) _____
 - c. Regularmente (3) _____
 - d. Casi nunca (2) _____
 - e. Nunca (1) _____
6. ¿Teniendo en cuenta el precio del Aceite mineral es menor que otros humectantes, usted está en capacidad de adquirir este producto?
- a. Siempre (5) _____
 - b. Casi siempre (4) _____
 - c. Regularmente (3) _____
 - d. Casi nunca (2) _____
 - e. Nunca (1) _____
7. ¿Si en el mercado local se presenta un humectante que ofrezca calidad y precio, estaría dispuesto a adquirirlo? :
- a. Siempre (5) _____
 - b. Casi siempre (4) _____
 - c. Regularmente (3) _____
 - d. Casi nunca (2) _____
 - e. Nunca (1) _____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO F Balance General de la Empresa Productos Osa E.U

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA E.U 2010			
ACTIVO			
	<u>DISPONIBLE</u>		<u>139.553.736</u>
		Caja	31.558.679
		Bancos	85.543.769
		Cuentas de Ahorro	22.451.288
	<u>INVERSIONES</u>		<u>111.592.932</u>
		Acciones	12.000.000
		Inversiones	99.592.932
	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>		<u>2.039.682.915</u>
		Clientes	1.106.871.709
		Ctas por Cobrar a Vinculados Económicos	494.916.183
		Ctas por Cobrar a Socios	180.945.054
		Anticipos y Avances	221.135.318
		Anticipo de Impuestos y Contribuciones	15.852.884
		Cuentas por Cobrar a Trabajadores	8.510.000
		Deudores Varios	11.451.767
		Deudas de difícil cobro	
	<u>INVENTARIOS</u>		<u>1.006.209.145</u>
		Materia Prima	450.503.397
		Productos en Proceso	3
		Producto Terminado	76.702.140
		Mercancias no Fabricadas por la Empresa	101.600.879
		Inventarios en Transito	377.402.726
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			3.297.038.728
	<u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>		<u>458.571.165</u>
		Construcciones y Edificaciones	125.804.125
		Maquinaria y Equipo	227.472.940
		Equipo de Oficina	39.303.505
		Equipo de Computación	14.511.871

		Flota y Equipo de Transporte	53.500.000
		Propiedad planta y equipo en tránsito	0
		Depreciación Acumulada	-2.021.276
	INTANGIBLES		154.432.767
		Marcas y Patentes	154.432.767
	DIFERIDOS		36.770.737
		Gastos Pagados por Anticipado	23.609.693
		Cargos Diferidos	13.161.044
	TOTAL ACTIVO		3.946.813.397
	PASIVO		
	OBLIGACIONES FINANCIERAS		957.830.342
		Bancos Nacionales	957.830.342
		Particulartes	0
	PROVEEDORES		540.362.758
		Nacionales	540.362.758
	CUENTAS POR PAGAR		77.785.163
		A Casa Matriz	7.376
		Costos y Gastos por Pagar	366.788
		Retenciones en la Fuente	10.627.866
		Retención de IVA	5.097.181
		Retención de ICA	59.614
		Retenciones y Aportes de Nómina	5.202.869
		Acreedores Varios	56.423.469
		Cuentas por pagar	
	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		-7.070.779
		De Renta y Complementarios	-19.700
		IVA por pagar	-7.051.079
		Impuesto de Industria y Comercio	
	OBLIGACIONES LABORALES		229.650
		Salarios por Pagar	229.650

		Cesantias Consolidadas	
	<u>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</u>		<u>51.643.322</u>
		Para Obligaciones Laborales	34.154.456
		Para Obligaciones Fiscales	17.488.866
	<u>DIFEREIDOS</u>		<u>4.042.139</u>
		Ingresos Recibidos por Anticipado	4.042.139
TOTAL PASIVO CORRIENTE			1.624.822.595
	<u>OBLIGACIONES FINANCIERAS</u>		<u>548.058.331</u>
		Bancos Nacionales	548.058.331
		Particulartes	0
	<u>OTROS PASIVOS</u>		<u>21.349.887</u>
		Anticipos y Avances Recibidos	21.349.887
		Depositos Recibidos de Terceros	0
TOTAL PASIVO			2.194.230.813
PATRIMONIO			
	<u>CAPITAL SOCIAL</u>		<u>459.738.096</u>
		Capital Suscrito y Pagado	459.738.096
	<u>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</u>		<u>2.701.944</u>
		Ajustes por Inflación	2.701.944
	<u>RESULTADOS DEL EJERCICIO</u>		<u>0</u>
		Utilidades del Ejercicio	0
	<u>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</u>		<u>1.265.644.348</u>
		Resultados de Ejercicios Anteriores	1.265.644.348
TOTAL PATRIMONIO			1.728.084.388

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		3.922.315.201
--	--	----------------------

FUENTE: Empresa Productos Osa E.U , 2010

ANEXO G. Cuadros de Resultados de la Encuesta Dirigida a los Clientes de Productos Osa E.U

PREGUNTA N.1 ¿COMPRA USTED ACEITE MINERAL PARA APLICAR EN EL CUERPO?

a. SI	b. NO
76	190

PREGUNTA N° 2 ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE USTED ACEITE MINERAL PARA CONSUMO PERSONAL O PARA EL CONSUMO EN SU HOGAR?

A	B	C	D	E
Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
18	40	10	8	190

PREGUNTA N° 3 ¿PREFIERE ADQUIRIR ACEITE MINERAL PARA HUMECTAR LA PIEL?

a. SI	b. NO
68	198

PREGUNTA N° 4 ¿POR QUÉ PREFIERE USTED ADQUIRIR ACEITE MINERAL?

A	B	C	D	E
Precio	Forma de Entrega	Calidad	Costumbre	Ninguna
45	5	18	8	190

PREGUNTA N° 5 ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE HUMECTACIÓN Y PROTECCIÓN DE LA PIEL DEL ACEITE, ES EL MÁS ADECUADO PARA EL CUIDADO DE LA PIEL DE SU FAMILIA? CALIFIQUE DE 1 A 5:

A	B	C	D	E
5	4	3	2	1
60	8	28	62	108

PREGUNTA N° 6 ¿SI USTED CONOCIERA LAS CARACTERÍSTICAS Y USOS DEL ACEITE MINERAL, ADQUIRIRÍA LA MISMA CANTIDAD DE HUMECTANTE QUE ACTUALMENTE UTILIZA PARA EL CUIDADO DE LA PIEL DE SU FAMILIA?

A	B	C	D	E
Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
134	90	38	4	0

PREGUNTA N° 7 ¿TENIENDO EN CUENTA EL PRECIO DEL ACEITE MINERAL ES MENOR QUE OTROS HUMECTANTES, USTED ESTÁ EN CAPACIDAD DE ADQUIRIR ESTE PRODUCTO?

A	B	C	D	E
Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
157	74	33	2	0

PREGUNTA N° 8 ¿SI EN EL MERCADO LOCAL SE PRESENTA UN HUMECTANTE QUE OFREZCA CALIDAD Y PRECIO, ESTARÍA DISPUESTO A ADQUIRIRLO?

A	B	C	D	E
Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
183	72	11	0	0

ANEXO H. Cuadros de resultados de la encuesta de satisfacción al cliente.

PREGUNTA 1. ¿COMERCIALIZA EL ACEITE SUAVE OSITO EN LA CIUDAD DE PASTO?

a. SI	b. NO
67	11

PREGUNTA 2 ¿SI ADQUIERE EL PRODUCTO, EN QUE CANTIDAD LO REALIZA MENSUALMENTE?

a 1-5 cajas	b. 5-10 cajas	c. 10-20 cajas	d. 20-25 cajas	e. mas de 26 cajas
44	29	5	0	0

PREGUNTA 3. ¿CON QUE FRECUENCIA ADQUIERE USTED ACEITE SUAVE OSITO PARA COMERCIALIZACION EN EL MUNICIPIO DE PASTO?

a. Siempre	b. Casi siempre	c. Regularmente	d. Casi nunca	e. Nunca
40	27	0	0	11

PREGUNTA 4. ¿CONSIDERA QUE EL APOYO EN PROMOCION Y PUBLICIDAD SUMINISTRADA POR LA EMPRESA PRODUCTOS OSA, ES LA MAS INDICADA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL PRODUCTO?

a. 5	b. 4	c. 3	d. 2	e. 1
0	0	5	31	42

PREGUNTA 5. ¿CUAL ES SU FORMA DE VENTA DEL ACEITE SUAVEOSITO EN LA CIUDAD DE PASTO?

a. TELEFONICA	b. A TRAVES DE VENEDORES	c. PUESTA A PUERTA	d. PRODUCTO EN GONDOLA	e. OTRA
0	25	0	43	10

PREGUNTA 6. ¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE CALIDAD DEL ACEITE SUAVE OSITO SON LAS MAS APROPIADAS PARA LA COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO?

a. 5	b. 4	c.3	d. 2	e. 1
46	20	7	5	0

PREGUNTA 7. ¿CONSIDERA QUE EL PRECIO DE ACEITE SUAVE OSITO ES EL MÁS INDICADO PARA SER COMPETITIVOS EN EL MERCADO LOCAL? CALIFIQUE DE 1 A 5:

a. 5	b. 4	c. 3	d. 2	e. 1
46	25	4	2	1

PREGUNTA 8. ¿CONSIDERA QUE EL TIEMPO DE ENTEGA DEL PRODUCTO POR PARTE DE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA ES EL MAS ADECUADO Y LLENA SUS EXPECTATIVAS EN CUANTO AL SERVICIO QUE PRESTA?

a. 5	b. 4	c. 3	d. 2	e. 1
5	3	5	30	35

PREGUNTA 9. ¿CONSIDERA QUE LA IMAGEN DEL PRODUCTO ES LA MAS ADECUADA PARA COMERCIALIZAR EL PRODUCTO EN EL MERCADO LOCAL?

a. 5	b. 4	c. 3	d. 2	e. 1
16	35	18	8	1

PREGUNTA 10. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA PRODUCTOS OSA REALIZA UN BUEN APOYO EN EL MERCADEO DEL PRODUCTO EN SU ESTABLECIMIENTO COMERCIAL?

a. 5	b. 4	c. 3	d. 2	e. 1
13	9	22	28	6

PREGUNTA 11. ¿CUAL ES EL ESCENARIO DE ATRACTIVIDAD DE LA DEMANDA DEL ACEITE SUAVE OSITO EN EL MUNICIPIO DE PASTO?

a. 5	b. 4	c. 3	d. 2	e. 1
29	35	7	4	3

PREGUNTA 12. ¿CONSIDERANDO LA COMPETENCIA CALIFIQUE DE 1 A 5 EL ESCENARIO DE LA OFERTA DEL ACEITE SUAVE OSITO EN EL MUNICIPIO DE PASTO?

a. 5	b. 4	c. 3	d. 2	e. 1
34	31	3	6	4