

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIA
ALIMENTICIA CHAMBÚ EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO AÑO 2011-
2012**

**GELBER ALEXANDER BELTRÁN GOMEZ
AYDA LILIANA JOAJINOY MINGAN**

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

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIA
ALIMENTICIA CHAMBÚ EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO AÑO 2011-
2012**

**GELBER ALEXANDER BELTRÁN GOMEZ
AYDA LILIANA JOAJINOY MINGAN**

**Trabajo de grado para optar el título de profesional en comercio
internacional y mercadeo**

**Asesor:
HÉCTOR MUÑOZ
Especialista en Alta Gerencia**

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Asesor

Jurado 1

Jurado 2

San Juan de Pasto, 16 de Noviembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al señor Milton Montenegro Gerente Propietario de la Empresa Industria Alimenticia Chambu quien brindo la colaboración necesaria para elaborar el presente trabajo.

Agradezco al profesor Héctor Muñoz, quien fuese el asesor del presente proyecto, guiándonos de la mejor manera en la consecución de los objetivos.

Agradezco a mi amiga y colega Ayda Liliana Joajino que aunque pasamos momentos de dificultad encontramos las soluciones de la mejor forma.

Agradezco a mis compañeros Mario Portilla, Diego Echeverry, Elizabeth Diaz, Mario Aite y Alexander Ortega por compartir buenos momentos

Un agradecimiento especial a mis compañeros de Popayán Victor Cruz, Jhon Freddy Alarcón, Fabio Nelson León, Wilson Correcha y Sulay Mariam Muñoz, por compartir excelentes momentos y aunque nos separe el tiempo y la distancia siempre formaran parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen de Guadalupe por permitirme conseguir este objetivo, a mi familia por el apoyo incondicional... por creer en mí, al Señor Milton Montenegro por permitirnos desarrollar este proyecto en su empresa, al Profesor Héctor Rubén Muñoz por su disposición y colaboración, a mis compañeros de trabajo por su apoyo y palabras de ánimo cuando se nos presentaron dificultades, a la Doctora Patricia Rosero Flórez, Jefe y amiga, quien con sus consejos y de la mano de Dios como ella me decía, me guio para encontrar la mejor solución a los impases, a mi compañero de tesis y Amigo Alexander Beltrán por lo compartido en nuestra vida universitaria y en el desarrollo de nuestro objetivo, a los amigos que encontré durante mi permanencia en esta Universidad: Elizabeth Díaz, Mario Portilla, Mario Aité Figueroa, Diego Echeverry, Alexander Ortega, Diana Caicedo, Janeth Rodríguez, Yenny Zambrano, Edwin Chirán q.e.p.d, y a La Universidad de Nariño por acogerme durante mis años de aprendizaje y brindarme siempre lo mejor.

DEDICATORIA

Dedico a Dios todo poderoso, quien ha sido mi guía, mi amigo en todo momento, eres lo explicable dentro de lo inexplicable, eres la luz que ilumina mi camino, gracias señor por estar conmigo y bendecirme a diario con tu majestuosa obra.

Dedico a mi mamá Blanca Cecilia Gómez que aunque no estés físicamente, siempre vivirás en mi corazón, eres ese angelito que siempre me protege de todos los males, no sé qué sería de mi, si no estuvieras a mi lado, te amo mamá.

Dedico a mi papá José Beltrán quien me enseñó el sentido de la lucha, la honradez y la perseverancia , gracias viejo por toda una vida aprendiendo de ti, eres el ejemplo que todo hijo quisiera tener te amo.

Dedico a mi sobrino Yenderson Fernando Beltrán, aunque partiste pronto, haz sido, eres y seguirás siendo el hermanito menor que nunca tuve, te adoro, siempre vivirás dentro de mi corazón, este triunfo es tuyo te lo dedico con toda mi alma.

Dedico a sobrina Angie Carolina Beltrán, nena eres la luz de mis ojos, aprendimos que ante las circunstancias adversas es cuando sabemos que nos tenemos el uno al otro, te amo mucho mi princesita.

Dedico a mi novia Alexandra, amor este triunfo es nuestro, gracias por estar a mi lado en todos estos años, eres en gran parte la artífice de este sueño, espero sea uno de grandes pasos que demos juntos, te amo.

Dedico a mis hermanos Eduardo y Ricardo Beltrán, crecimos juntos y aprendimos muchas cosas y entre ellos el no separarnos ante la adversidad, este triunfo también es de ustedes.

Dedico a mis sobrinas, Valentina, Tatiana y Camila son ese pedacito especial que permiten soñar que hay un lindo mañana, las adoro.

Dedico a mi comadre Luz Angela Castro gracias por estar con nosotros eres como una hermana para todos.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de grado a mi padre Edgar Joajinoy Saavedra por su apoyo, amor y sabiduría incondicional; por ser mi bendición, a mi madre Beatriz Mingán por lo que me enseñó mientras estuvo conmigo, a mis hermanos Edgar Fernando Joajinoy y Nydia Elizabeth Joajinoy que de alguna u otra manera me han colaborado para la consecución de este objetivo, a mi abuela Celia Saavedra por darme las palabras de aliento cuando más las necesitaba, a mis sobrinos Alexa Fernanda Joajinoy y Christian Camilo Joajinoy quienes han sido la luz de mi vida, me han brindado muchas alegrías y para quienes deseo que su futuro sea mejor que el que he tenido que vivir, y a las personas que de alguna u otra manera me colaboraron en la culminación de este sueño.

RESUMEN

Dentro de la metodología a seguir para el desarrollo del plan de marketing para la Industria Alimenticia Chambú, se tuvo en cuenta los diferentes conceptos utilizados dentro de la planeación estratégica, realizando para ello en primer lugar, el análisis de la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo, utilizando para este fin las matrices MEFE y MEFI respectivamente. Posteriormente se elaboró las matrices DOFA, PEYEA, IE, MPC que servirán de apoyo para la formulación de estrategias que le permitan a la empresa la consecución de los objetivos planteados en el re direccionamiento estratégico que se propone.

De este modo, los capítulos contemplados dentro de este trabajo son:

Marco general de la investigación, donde se describe el problema de la investigación y la respectiva metodología a seguir para dar solución a los objetivos planteados.

Capítulo I: análisis de la situación de la empresa, aquí se da a conocer la situación por la que atraviesa la organización identificando los factores internos y externos que repercuten en dicha situación; para lo cual se tuvo en cuenta el desarrollo de diversas matrices que permitieron además de conocer la situación actual, identificar las oportunidades y amenazas sobre las cuales se formularon estrategias.

Capítulo II: análisis de contrastación y formulación de estrategias este capítulo estará basado en información previa tanto de la empresa como de la competencia; se desarrollaran las matrices: DOFA, PEYEA, BCG, IE, GE, Ciclo de Vida del Producto y finalmente la MCPE las cuales brindarán criterios acertados del futuro que le depara a la empresa si desarrolla el plan de marketing propuesto.

Capítulo III: información de mercados, este capítulo tendrá en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a clientes, con las que se detecto la percepción de los mismos ya que de la satisfacción que se les brinde, dependerá el crecimiento de la organización.

Capítulo IV: plan de marketing, donde se formula el plan de acción estratégico que permitirá a la empresa lograr los objetivos de marketing y el cual contendrá las respectivas actividades que se deben llevar a cabo, los responsables de hacerlas realidad; así como las metas que se desean lograr, el presupuesto necesario y los indicadores de gestión.

Capítulo V. Complementariamente al capítulo anterior, esta última etapa del proyecto contempla el plan operativo anual en cual se pone a disposición toda la información necesaria para que este se lleve a cabo en un periodo de doce meses. También se contempla el plan de contingencia; que se ejecutara siempre y cuando el plan de marketing no se cumpla a cabalidad o no se obtenga los resultados esperados que se planteen inicialmente, además de describir la manera de supervisión, evaluación y control de plan de marketing.

Finalmente se presentaran conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

Within the methodology for developing the marketing plan for the enterprise Industria Alimenticia Chambú, took into account the different concepts used in strategic planning, carrying out first, the analysis of the current situation of the company both internally and externally, using for this purpose and MEFI MEFE matrices respectively. Subsequently developed the SWOT matrix, PEYEA, IE, MPC that will support the formulation of strategies that will enable the company to achieve the goals outlined in the strategic direction re proposed.

Thus, contemplated within chapters of this work are:

Overall research framework, which describes the research problem and the related methodology to follow to solve the objectives.

Chapter I: analysis of the situation of the company, disclosed here the situation being experienced by the organization identifying the internal and external factors affecting the situation, for which we took into account the development of various matrices that allowed addition to the current situation, identify opportunities and threats which were formulated strategies.

Chapter II: analysis and strategy formulation contrasting this chapter will be based on prior information of both the company and the competition will develop arrays: SWOT, PEYEA, GCB, IE, GE, Product Lifecycle and finally the MCPE which provide criteria that successful future holds for the company if it develops the proposed marketing plan.

Chapter III: market information, this chapter will consider the results of surveys with clients, which was detected with the perception of them as the satisfaction that they provide will depend on growth of the organization.

Chapter IV: marketing plan, which formulates the strategic action plan that will enable the company to achieve marketing goals and which contain the respective activities to be carried out, they are real makers as well as the goals are to be achieved, the necessary budget and management indicators.

Chapter V. Complementary to the previous chapter, this last stage of the project includes the annual operating plan which is available all information necessary for this to take place over a period of twelve months. Also contemplated is the contingency plan, to be executed as long as the marketing plan is not met fully or not obtained the expected results arising initially and describe how monitoring, evaluation and control of marketing plan . Finally conclusions and recommendations are presented.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	24
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION	25
1.1 TITULO	25
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	25
1.2.1 Antecedentes	25
1.2.2 Planteamiento del problema	27
1.2.3 Formulación del problema.....	27
1.2.4 Sistematización del problema	28
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	28
1.3.1 Objetivo General	28
1.3.2 Objetivos Específicos.....	28
1.4 JUSTIFICACION	29
1.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	29
1.5.1 Espacio geográfico	29
1.5.2 Tiempo.....	30
2. MARCO DE REFERENCIA.....	31
2.1 MARCO HISTORICO.....	31
2.2 MARCO CONTEXTUAL	32
2.3 MARCO SOCIO-ECONOMICO	34
2.4 MARCO TEÓRICO	36
2.4.1 Planificación.....	36
2.4.2 Plan de marketing	37
2.4.3 Planeación estratégica de marketing	37
2.4.4 Plan anual de marketing	39
2.4.4.1 Estructura de un Plan Estratégico de Marketing	39
2.4.5 Análisis de la situación.....	39
2.4.6 Diagnostico de la situación	40

2.4.7 Fijación de objetivos de marketing	46
2.4.8 Elección de las estrategias de marketing.....	46
2.4.9 Planes de acción.....	47
2.5 MARCO CONCEPTUAL	48
2.6 MARCO LEGAL	55
3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGIA.....	58
3.1. LINEA DE INVESTIGACION.....	58
3.2. TIPO DE ESTUDIO.....	58
3.3 METODO DE INVESTIGACION	58
3.4 DISEÑO METODOLOGICO.....	59
3.4.1 Población y muestra	59
3.4.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	60
3.4.2.1 Fuentes secundarias.....	60
3.4.2.2 Fuentes primarias	60
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	60
4. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	62
4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	62
4.1.1 Reseña histórica	62
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	62
4.2.1 Misión.....	62
4.2.2 Visión	63
4.3 ANALISIS DE LA EMPRESA.....	64
4.3.1 Estructura organizacional.....	64
4.3.2 Canales de comunicación.....	65
4.3.3 Indicadores financieros	65
4.3.4 Recursos humanos	67
4.3.5 Recursos tecnológicos.....	68
4.3.6 Análisis de la estrategia actual.....	68
4.3.6.1 Definición del negocio.....	68
4.3.6.2 Productos.....	68

4.3.6.3	Portafolio de productos para la línea de quesos	69
4.3.6.4	Portafolio de productos para la línea yogurt.....	71
4.3.6.5	Promoción.....	73
4.3.6.6	Distribución	73
4.3.6.7	Fijación de precios.	74
4.4	RESULTADOS AUDITORIA INTERNA	75
4.4.1	Administración	75
4.4.2	Marketing	75
4.4.3	Finanzas	76
4.4.4	Producción.....	76
4.4.5	Sistemas de información de mercado (SIM)	76
4.5	TENDENCIAS DEL MACROENTORNO.....	79
4.5.1	Demografía	79
4.5.2	Entorno social	80
4.5.2.1	Medios de comunicación.....	80
4.5.3	Entorno económico	81
4.5.3.1	Producto interno bruto (PIB)	81
4.5.3.2	PIB per cápita	82
4.5.3.3	Industria láctea.....	82
4.5.3.4	Mercado laboral	83
4.5.3.5	Índice de precios al consumidor.....	84
4.5.3.6	Tasa de interés	85
4.5.4	Tendencias de consumo	85
4.5.5	Entorno tecnológico	86
4.5.6	Entorno ecológico	86
4.5.7	Entorno internacional	87
4.5.8	Entorno social	87
4.5.9	Entorno político	88
4.5.10	Entorno legal.....	90
4.6	PERFIL COMPETITIVO.....	94

4.6.1 Proveedores de leche empresa Lácteos Chambú	94
4.6.2 Competidores.....	94
4.6.2.1 Lácteos La Victoria	95
4.6.2.2 Colácteos	97
4.6.2.3 Lácteos andinos.....	100
4.6.2.4 Alpina	103
5. ANALISIS DE CONTRASTACION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS.	109
5.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	116
5.1.2 Ciclo de vida del producto yogurt.....	117
5.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	120
5.2.1 Penetración del mercado	120
5.2.2 Desarrollo de mercado.....	121
5.2.3 Desarrollo del producto.....	121
5.3 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	123
5.3.1 Misión.....	123
5.3.2 Visión	123
5.3.3 Valores corporativos	123
5.3.4 Canales de comunicación.....	125
6. INFORMACION DE MERCADOS.....	126
6.1 PERFIL DEL CLIENTE	126
6.2 CONSUMIDORES	138
6.3 RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS	156
6.3.1 Clientes	156
6.3.2 Consumidores de yogurt.....	156
6.3.3 Consumidores de quesadillas	157
6.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	158
7. PLAN DE MARKETING	160
7.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	160
7.2 PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	160

7.2.1 Estrategia corporativa	160
7.2.1.1 Penetración en el Mercado	160
7.2.2 Objetivo 1	161
7.2.2.1 Estrategias de marketing objetivo N°1	162
7.2.2.2 Actividades.....	162
7.2.2.3 Presupuesto por objetivo: \$ 37.849.860	168
7.2.2.4 Metas	168
7.2.2.5 Responsables	169
7.2.2.6 Indicadores de gestión.....	169
7.2.3 Objetivo 2. Ganar un 15% de recordación de la marca Industria Alimenticia Chambú en los próximos tres años.....	169
7.2.3.1 Estrategia de Posicionamiento.....	169
7.2.3.2 Estrategias de marketing objetivo N°2: ...	170
7.2.3.3 Actividades sobre el medio radial	171
7.2.3.4 Actividades sobre el material P.O.P.....	171
7.2.3.5 Actividades sobre la publicidad vehicular.....	172
7.2.3.6 Presupuesto por objetivo	172
7.2.3.7 Metas	172
7.2.3.8 Responsables	173
7.2.3.9 Indicadores de gestión.....	173
7.2.4 Objetivo 3.....	173
7.2.4.1 Estrategias de marketing objetivo N°3	174
7.2.4.2 Actividades sobre descuentos y bonificaciones	174
7.2.4.3 Actividades sobre paquetes promocionales.....	175
7.2.4.4 Presupuesto por objetivo	175
7.2.4.5 Metas	175
7.2.4.6 Responsables	175
7.2.4.7 Indicadores de gestión.....	175
8. PLAN ANUAL DE MARKETING	177
9. ESTUDIO FINANCIERO	181

10. SUPERVISIÓN EVALUACIÓN Y CONTROL.....	184
11. PLAN DE CONTINGENCIA	186
11.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA	186
11.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	186
11.2.1 Estrategia de mejoramiento en el empaque.....	186
11.2.1.1 Actividades.....	186
11.2.2 Estrategia de desarrollo de productos	187
11.2.2.1 Actividades.....	187
11.3 METAS.....	187
11.4 RESPONSABLES.....	187
11.5 INDICADORES DE GESTIÓN	187
CONCLUSIONES	189
RECOMENDACIONES.....	191
BIBLIOGRAFÍA	192
NETGRAFIA	194
ANEXOS.....	195

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Misión.....	63
Tabla 2. Visión	63
Tabla 3. Portafolio de productos de la línea de quesos	70
Tabla 4. Portafolio de productos para la línea yogurt.....	71
Tabla 5. Perfil de capacidad interna.....	77
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	78
Tabla 7. Perfil de oportunidades y amenazas del medio	92
Tabla 8. Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)	93
Tabla 9. Análisis DOFA de la competencia Lácteos la Victoria	97
Tabla 10. Análisis DOFA de la competencia Colácteos	100
Tabla 11. Análisis DOFA de la competencia Lácteos Andinos	103
Tabla 12. Análisis DOFA de la competencia Alpina.....	105
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo (MPC)	107
Tabla 14. Matriz DOFA	110
Tabla 15. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	112
Tabla 16. Participación del mercado BCG	113
Tabla 17. Matriz interna y externa.....	114
Tabla 18. Matriz de la Gran Estrategia	115
Tabla 19. Ventas de yogurt.....	117
Tabla 20. Posición de la industria en el mercado del yogurt.....	118
Tabla 21. Ventas de queso	119
Tabla 22. Posición de la industria en el mercado del queso	120
Tabla 23. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	122
Tabla 24. Compra de queso otras empresas.....	133
Tabla 25. Compra de tortas de queso Industria Alimenticia Chambú	134

Tabla 26. Percepción de precio	135
Tabla 27. Promoción en venta	136
Tabla 28. Características de la Industria Alimenticia Chambú	136
Tabla 29. Aspectos a mejorar Industria Alimenticia Chambú.....	137
Tabla 30. Expectativas de los clientes	137
Tabla 31. Segmentación del mercado para los productos de yogurt y queso.....	158
Tabla 32. Participación en el mercado.....	161
Tabla 33. Rutas actuales y nueva ruta propuesta.....	163
Tabla 34. Plan de medios	172
Tabla 35. Lista de descuentos a rapel	174
Tabla 36. Presupuesto de marketing	176
Tabla 37. Plan anual de marketing para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	177
Tabla 38. Plan anual de marketing para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	178
Tabla 39. Plan anual de marketing para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	179
Tabla 40. Calendarización	180
Tabla 41. Proyección de la demanda.....	181
Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas consolidado	182
Tabla 43. Esquema de supervisión, evaluación y control	185
Tabla 44. Presupuesto plan de contingencia	188
Tabla 45. Plan de contingencia para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	188

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Organigrama actual	64
Grafica 2. Canales de comunicación	65
Grafica 3 Productos Industria Alimenticia Chambú.....	69
Grafica 4. Línea de queso.....	71
Grafica 5. Línea de yogurt	72
Grafica 6. Canal de distribución de la empresa Industria Alimenticia Chambú.....	74
Grafica 7. Araña Benchmarking.....	108
Grafica 8. Análisis por cuadrantes PEYEA	113
Grafica 9. Análisis matriz BCG.....	114
Grafica 10. Análisis matriz interna y externa.....	115
Grafica 11. Análisis Matriz de la Gran Estrategia.....	116
Grafica 12. Ventas de yogurt	117
Grafica 13. Ventas de queso.....	119
Grafica 14. Organigrama reestructurado	124
Grafica 15. Canales de comunicación reestructurados.....	125
Grafica 16. Tipo de establecimientos.....	126
Grafica 17. Competidores	127
Grafica 18. Portafolio de productos.....	127
Grafica 19. Compra de yogurt.....	128
Grafica 20. Compra de yogurt de acuerdo a proveedores	128
Grafica 21. Compra de yogurt de acuerdo a sabor	129
Grafica 22. Compra de yogurt por proveedor, de acuerdo al sabor	129
Grafica 23. Índice de compra de yogurt en vaso	130
Grafica 24. Índice de compra de yogurt en bolsa.....	130
Grafica 25. Índice de compra de queso	131

Grafica 26. Compra de queso Colácteos	131
Grafica 27. Compra de queso Industria Alimenticia Chambú	132
Grafica 28. Compra de queso Lácteos Andinos	132
Grafica 29. Compra de queso Alpina	133
Grafica 30. Compra de quesadilla a proveedores.....	134
Grafica 31. Consumo de yogurt	139
Grafica 32. Tipos de yogurt que se prefieren consumir	139
Grafica 33. Sabores preferidos de yogurt casero.....	140
Grafica 34. Preferencias en la presentación de yogurt casero	140
Grafica 35. Preferencias en la presentación de yogurt natural	141
Grafica 36. Preferencias en la presentación de yogurt pro biótico.....	141
Grafica 37. Características que se tienen en cuenta cuando se compra yogurt ..	142
Grafica 38. Cantidad de yogurt que se compra semanalmente	142
Grafica 39. Lugares donde se adquiere yogurt.....	143
Grafica 40. Marcas de yogurt que se prefieren consumir	143
Grafica 41. Consumo de yogurt de LACTEOS CHAMBU	144
Grafica 42. Atributos del yogurt de LACTEOS CHAMBÚ que se consideran REGULARES.....	144
Grafica 43. Atributos del yogurt de LACTEOS CHAMBÚ que se consideran BUENOS.....	145
Grafica 44. Atributos del yogurt de LACTEOS CHAMBÚ que se consideran EXCELENTES	145
Grafica 45. Medios por los cuales se ha conocido productos de LACTEOS CHAMBU	146
Grafica 46. Lugares donde se ha tenido conocimiento de la existencia de productos de LACTEOS CHAMBU	146
Grafica 47. Disposición hacia la compra de productos de LACTEOS CHAMBU ..	147
Grafica 48. Consumo de quesadilla.....	147
Grafica 49. Preferencia por la presentación de quesadilla.....	148
Grafica 50. Cantidad de quesadilla que se consume semanalmente	148

Grafica 51. Reconocimiento de marcas de quesadilla	149
Grafica 52. Razones de consumo de quesadilla.....	149
Grafica 53. Lugares donde se compra quesadilla.....	150
Grafica 54. Otros lugares donde se compra quesadilla	150
Grafica 55. Conocimiento del quesadilla producido por la Industria alimenticia Chambú	151
Grafica 56. Calificación del SABOR de la quesadilla Industria alimenticia Chambú	151
Grafica 57. Calificación del PRECIO de la quesadilla Industria alimenticia Chambú	152
Grafica 58. Calificación de la PRESENTACION de la quesadilla Industria alimenticia Chambú	152
Grafica 59. Calificación de la CALIDAD de la quesadilla Industria alimenticia Chambú	153
Grafica 60. Opinión acerca del empaque de la quesadilla Industria alimenticia Chambú	153
Grafica 61. Medios por los cuáles se ha tenido conocimiento de la quesadilla Industria alimenticia Chambú.....	154
Grafica 62. Otros medios por los cuáles se ha tenido conocimiento quesadilla Industria alimenticia Chambú.....	154
Grafica 63. Medios por los cuales se tiene conocimiento de un nuevo producto.	155
Grafica 64. Edad de los encuestados	155
Grafica 65. Mercado relevante para yogurt.....	158
Grafica 66. Mercado relevante de queso	159
Grafica 67. Ruta 1 - Sur	163
Grafica 68. Ruta 2 - Circunvalar al Galeras	164
Grafica 69. Ruta 3 - Nueva Ruta: Norte	164
Grafica 70. Nueva ruta en la zona céntrica de la Ciudad.....	166
Grafica 71. Simulador de cuota Grupo Bancolombia	168

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta a clientes	196
Anexo B. Formato de entrevista a proveedores de leche	198
Anexo C. Formato de entrevista de auditoría interna.....	199
Anexo D. Formato de auditoría externa	201
Anexo E. Formato de consulta.....	203

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como propósito elaborar un Plan estratégico de marketing para la empresa Industria Alimenticia Chambú, identificando los factores internos y externos que dinamizan u obstaculizan su crecimiento, además de detallar una serie de estrategias que conlleven a fortalecer y posicionar dicha empresa en el entorno local; a través de un estudio de mercado que le permita asegurar una adecuada toma de decisiones acordes y consistentes con su marco situacional.

Se parte entonces de los antecedentes de la empresa y algunos estudios realizados con el fin de entender la situación actual y problemática. Cabe resaltar que los estudios a los que se hace referencia se han enfocado tan solo en planes estratégicos direccionados a una línea de producto.

Otro elemento importante que se tendrá en cuenta es el concepto de planeación, posteriormente se enfocará en la conceptualización del plan estratégico de marketing; del mismo modo se realizara un análisis de los cuatro elementos de marketing: producto, plaza, precio y promoción; aspectos claves para llevar a cabo su ejecución retomando conceptos vitales en cada una de las sucesivas fases que definirán la realización de este proyecto.

La recopilación de toda la información contenida en este documento servirá de consulta para la empresa Industria Alimenticia Chambú que le permitirá en un futuro tomar adecuadas decisiones respecto a las estrategias de mercadeo buscando un nivel de posicionamiento con miras a obtener ventajas competitivas.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TITULO

Plan estratégico de marketing para la empresa Industria Alimenticia Chambú en la ciudad de San Juan de Pasto 2011.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.2.1 Antecedentes. La Industria Alimenticia Chambú fue creada en 1990 por el ingeniero en alimentos Milton Álvaro Montenegro Mier actual gerente propietario, quien con su vasta experiencia en el sector se encamino en la creación de una empresa direccionada a la elaboración de productos de línea solida como lo es el queso; está empresa empezó con un capital muy limitado y sus operaciones de producción y logísticas fueron realizadas en el barrio Las Violetas II*,, su mercado se centraba tan solo en establecimientos ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto.

Años después ante la aceptación del producto por parte de los consumidores la empresa decide ingresar en la producción de línea liquida destacándose el yogurt y el kumis, diversificando así su portafolio brindando productos de excelente calidad.

Actualmente, es posible encontrar una gran variedad de productos dentro de su portafolio como lo son: el queso doble crema en bloque, quesadilla, requesón, crema de leche, yogurt en vaso de 150 gr, yogurt cereal de 170 gr, yogurt en bolsa por 30 unidades, jugo, mini ponqué, torta de queso entre otros. Así mismo ha diversificado sus canales de distribución encontrando nuevos mercados dentro del nicho de productos alimenticios en diversos municipios del departamento como: Samaniego, Ancuya, Linares, Sotomayor, El Tambo, Nariño, Sandoná, Ipiales, Tuquerres entre otros.

Con el paso de los años la empresa ha venido creciendo lentamente y se ha enfrentado a algunos problemas razón por la cual se han adelantado algunos estudios con el fin de mitigar la problemática y mejorar la competitividad de la empresa, el primero de ellos se realizado en el año 2008 como practica de gestión comercial titulado “Plan estratégico de mercado para la línea de yogurts de la Industria Alimenticia Chambú” y el más reciente en el año 2009 dirigido a la realización de un “Plan de direccionamiento estratégico”.

*Actualmente este lugar es utilizado como punto de venta.

En el primer estudio a pesar de su importancia tan solo se direcciona a una de las líneas de producto de la empresa, y se orienta a mejorar la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado de este producto, se parte del análisis del factor externo e interno identificando las fallas en el posicionamiento de mercado de este producto como consecuencia de una planeación inadecuada en el área de marketing que ha impedido posicionar el producto en el consumidor, adicionalmente la falta del factor promoción ha provocado dificultades en su distribución; de este modo se analizó y evaluó las fortalezas y debilidades que sirvieron como punto de referencia para crear en la empresa una cultura de planeación a largo plazo que ayude a la toma de decisiones a través de la información contenida en esa investigación.

El segundo estudio parte del análisis de la problemática de la empresa y de la importancia del direccionamiento estratégico con el fin de orientar la toma de decisiones de la organización, para ello se parte de la reformulación de la misión y la visión dándole una finalidad y proporcionándole una dirección a largo plazo, para transformar la misión en objetivos específicos de resultado, transformar la misión en una visión y elaborar una estrategia para cumplir los objetivos específicos de la misión, para ello se realizan estrategias y se evalúa su resultado para aplicar correctivos o potencializar los obtenidos.

Estos estudios surgieron como consecuencia del atraso de la Industria Alimenticia Chambú con respecto a las empresas que son consideradas como su competencia directa, las cuales se constituyen como empresas a gran escala, de tradición y cobertura en el mercado, las cuales por sus organización jurídica sea esta cooperativas ó de responsabilidad limitada, manejan una estructura distante a la capacidad operativa y financiera de Industrias Alimenticia Chambú, de este modo la empresa en cuestión propone una misión incompleta, con dificultades en el accionar administrativo, como resultado de la falta de documentación de las responsabilidades, del escaso liderazgo y de la sociabilización de los objetivos institucionales.

La razón social que actualmente tiene la empresa, genera la idea de ser una empresa de gran trayectoria con aplicación de diversos procesos administrativos avanzados, sin embargo, se observa que su accionar responde al de una empresa conservadora, de relativo crecimiento, lo que la identificaría como una pyme de tipo familiar; caracterizada por concentrar la gerencia, la logística, el control de calidad y parte de la contabilidad en sus propietarios.

La falta de una buena concepción en la visión y misión conllevan a que la empresa no tenga una orientación clara de sus procesos productivos con orientación de futuro. Evidenciándose en la falta de planes estructurados y su correspondiente liderazgo en su aplicación, lo que incide directamente en incrementos de costos de producción y desaprovechamiento de oportunidades.

1.2.2 Planteamiento del problema. Durante años las empresas han buscado diferentes alternativas de diversificar sus mercados y con ello incrementar sus utilidades, no obstante han tropezado en su intento ya que no tiene un plan de acción direccionado y sostenible que les permita consolidarse en el mercado; por lo tanto la toma de decisiones se realiza de forma improvisada hecho que conlleva a juicios erróneos sin tener en cuenta el entorno que afecta esta y las oportunidades que se desaprovechan por la falta de planificación.

Las empresas de hoy intentan ser más eficaces y ganar una mayor participación en el mercado mediante la generación de estrategias; sin embargo en muchas ocasiones se carece de la argumentación necesaria por la falta de información o el sesgo de la misma, provocando una serie de estrategias erróneas que impiden que la empresa se consolide en el largo plazo.

Las oportunidades en el mercado son cada vez más escasas debido a la alta competencia que se experimenta, esto teniendo en cuenta que para algunas empresas la frase “estar a la vanguardia” adquiere gran importancia cuando de oportunidades se trata; por ello se preocupan por la necesidad de estructurar un plan estratégico de marketing como una herramienta que permita entender la complejidad de los distintos mercados existentes abordándolos de una forma más eficaz, determinando si es pertinente invertir o no en las diferentes oportunidades que se presenten.

Consciente de la importancia de planificar a largo plazo la Industria Alimenticia Chambú solicita la elaboración de un plan estratégico de marketing que recopile sus acciones a nivel empresarial con el propósito de trazarse unas metas solidas y claras hacia el futuro, mediante planes a largo plazo; que permitan coordinar tanto el material humano, como físico en la consecución de objetivos que garanticen el bienestar de la misma.

El plan podrá desarrollarse satisfactoriamente con el compromiso de todos los trabajadores y áreas que componen la empresa, para la consecución de dichos objetivos en favor de la organización; requiriendo primordialmente la comunicación que pueda existir entre los diferentes miembros y la participación activa de los mismos en la toma de decisiones.

1.2.3 Formulación del problema. ¿Qué características debe reunir un plan estratégico de marketing para la empresa Industria Alimenticia Chambú, en la ciudad de Pasto, para el año 2011?

1.2.4 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa Industria Alimenticia Chambú?
2. ¿Cuál es la formulación estratégica, orientada al plan de marketing de la empresa Industria Alimenticia Chambú?
3. ¿Cómo realizar un estudio de mercados para la empresa alimenticia Chambú, que permita identificar el perfil del cliente?
4. ¿Cómo elaborar el plan de marketing para los productos elaborados en la empresa Industria Alimenticia Chambú, para los próximos tres años?
5. ¿Cómo realizar el plan anual de marketing para los productos elaborados en la empresa Industria Alimenticia Chambú?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General. Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Industria Alimenticia Chambú en la ciudad de San Juan de Pasto, para el año 2011.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la situación actual de la empresa Industria Alimenticia Chambú.
2. Diseñar la formulación estratégica, orientada al plan de marketing de la empresa Industria Alimenticia Chambú.
3. Realizar un estudio de mercados para la empresa alimenticia Chambú, que permita identificar el perfil del cliente.
4. Elaborar el plan de marketing para los productos elaborados en la empresa Industria Alimenticia Chambú, para los próximos tres años.
5. Realizar el plan anual de marketing para los productos elaborados en la empresa Industria Alimenticia Chambú.

1.4 JUSTIFICACION

El departamento de Nariño se caracteriza por una alta producción de leche cruda a nivel nacional, ventaja comparativa que en ocasiones no es explotada de la mejor manera primordialmente por la falta de inversión y de una planificación de largo plazo. Es aquí en donde la academia juega un papel muy importante debido al compromiso que ha adquirido con la región en cuanto a la formación de seres humanos con valores y capacidad académica e investigativa que debe interrelacionarse con el sector empresarial para solidificar dichas ventajas comparativas y convertirlas en competitivas.

La Industria Alimenticia Chambú es una empresa pequeña dentro del sector de productos lácteos la cual ha venido creciendo muy lentamente, bajo algunos parámetros básicos dentro de la planeación y el marketing que manejan su gestión a nivel regional, sin embargo los resultados no han sido satisfactorios para las directivas de la empresa, razón por la cual se encuentran inconformes con su crecimiento.

Ante esta situación la empresa quiere encontrar nuevas oportunidades de mercado, que le representen mejores resultados, ya que en la actualidad la rentabilidad es baja debido a la alta competencia del sector, repercutiendo en las utilidades generadas.

De este modo, para saber de forma efectiva cual debe ser el plan de acción de la empresa; es de vital importancia definir el mejor camino a seguir; en el cual se conozca la situación actual y adonde se quiere llegar, fijando objetivos factibles de lograr para hacer la organización mas solida; con el propósito de no caer en errores de improvisación ante los constantes cambios en los factores que afectan a la empresa lo cual contribuirá a mejorar el posicionamiento de la misma.

Es aquí donde nace la necesidad de elaborar un plan estratégico de marketing que permita conocer el entorno de la empresa y las pautas a seguir en el desarrollo de sus actividades, generando control sobre la toma de decisiones a largo plazo; involucrando todas las áreas funcionales de la empresa, para así brindar una mejor imagen y satisfacción del cliente interno y externo, contribuyendo a la rentabilidad de la empresa y el posicionamiento de la misma.

1.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA

1.5.1 Espacio geográfico. La presente investigación se llevara a cabo en la empresa Industria Alimenticia Chambú ubicada en el Km 7 vía Catambuco municipio de Pasto, la cual se dedica al procesamiento y comercialización de productos lácteos a nivel regional.

La empresa cuenta con dos puntos de venta propios en el sector urbano ubicados en el sector de las violetas y parque infantil; además de distribuir distintos productos en diferentes zonas de la ciudad y del departamento.

1.5.2 Tiempo. La elaboración del Plan Estratégico de Marketing para la empresa Industria Alimenticia Chambú se llevara a cabo en el periodo comprendido entre los años 2011 y 2012.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTORICO

En 1933 la empresa COOLECHERA marco el inicio de la industria lechera en Colombia; cuya finalidad primordial era comercializar la producción de sus hatos, brindar a la comunidad productos saludables y contribuir con la generación de empleo. Esta empresa también marco el inicio de la empresa solidaria por lo cual llamo a su organización Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica Ltda. está inicio con la leche embotellada en envase de vidrio, produciendo 4000 litros diarios; “con el tiempo la gama de productos se ha incrementado atendiendo los requerimientos del consumidor: leche en polvo, leche pasteurizada, mantequilla, queso, yogurt de diversos sabores, queso crema entre otros”¹.

Años más tarde en 1945 nace la empresa ALPINA PRODUCTOS ALMENTICIOS S.A la historia de esta compañía la inician dos hombres visionarios que llegaron al país procedentes de suiza. Esta empresa inicio con la producción de quesos pero hoy en día participa en más de 15 categorías de productos; cuenta con una infraestructura comercial y tecnológica que le permite atender a 115.000 clientes de los países de Colombia, Venezuela y Ecuador, “su éxito esta cimentado en amoldarse a las necesidades de comercialización de cada país, tanto en lo económico, avances tecnológicos e incluso publicidad”².

En cuanto al departamento de Nariño hacia la década de 1970, más exactamente en el año de 1977 nace la empresa COLACTEOS; después del consenso de 30 ganaderos que tenían como finalidad producir leche de alta calidad con destino a la exportación. Con el apoyo del gobierno holandés la idea pudo consolidarse siguiendo hoy en día los objetivos corporativos de bienestar económico y social del gremio ganadero del departamento con los cuales fue fundada la organización. La empresa ha sufrido dificultades como la ocurrida en el año de 1989 cuando lanzo al mercado la leche pasteurizada que no tuvo el éxito esperado, sin embargo el apoyo del gobierno holandés fue vital, llegando a ser hoy en día uno de sus productos lideres no solo en la región sino también en el departamento del Cauca

¹ COOLECHERA. (en línea). En: Coolechera. (consultada el 22 de marzo de 2010) .Disponible en la dirección electrónica <http://www.coolechera.com>

² ALPINA.(en línea). En: Alpina. (consultada el 22 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica <http://www.alpina.com.co>

y Valle del Cauca, actualmente “en su portafolio de productos encontramos: leche, quesos, yogurt, arequipe, agua, entre otros”³.

Años más tarde nace la empresa LACTEOS ANDINOS fundada en el año de 1982 por Salvador Escobar y Ana Julia Montufar, iniciaron con maquinaria pequeña dedicada al procesamiento de quesos frescos, yogurt y algunos productos de panadería. La creación de su propio empaque les permitió optimizar los procesos de producción y distribución, con lo cual pudieron competir con COPROLACTEOS hoy en día COLACTEOS. En el año de 1992 adquieren tecnología para pasteurizar y empaquetar leche; lo cual les generó importante crecimiento en el mercado; razón por la cual mejoraron la cadena de distribución que inició con la atención tienda a tienda en el municipio de Pasto y posteriormente extendiendo su mercado a Ipiales y Túmaco. “Actualmente la empresa maneja 5 líneas de productos: leche, quesos, yogurt, arequipe, crema de leche entre otros, adicionalmente posee un convenio con ALIVAL para la distribución de TAMPICO”⁴.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Pasto, capital del departamento de Nariño, se encuentra ubicada sobre el Valle de Atriz al pie del Volcán Galeras, a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República de Colombia; en cuanto a sus límites geográficos, limita al norte con los municipios de La Florida, Chachagüí y Buesaco, al sur con el Departamento de Putumayo y el municipio de Funes, al oriente con el municipio de Buesaco y el Departamento de Putumayo y al occidente con los municipios de Tangua, Consacá y La Florida.

Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros. El área urbana está dividida en 12 comunas y la zona rural está compuesta por 14 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatan, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Jamondino, Obonuco y Santa Bárbara.⁵

³ COLACTEOS. (en línea). En: Colacteos. (consultada el 22 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica <http://www.colacteos.com.co>

⁴ BASTIDAS, Jimena; PÉREZ, Jesús Ernesto. *Plan Estratégico de Mercadeo para Lácteos Andinos. San Juan de Pasto, 2007. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad de Nariño. p. 30*

⁵ Wikipedia. (en línea). En: Wikipedia. San Juan de Pasto. (consultada 16 febr. 2010). Disponible en la dirección electrónica: <http://es.wikipedia.org/wiki/pasto>

La empresa Industria Alimenticia Chambú se encuentra ubicada en el Corregimiento de Catambuco, centro poblado de botanilla en el sur de la ciudad a 8 kilómetros de San Juan de Pasto, limitando al norte con el perímetro urbano de Pasto, al sur con la vereda de San José de Catambuco y botana, al oriente con la vereda de Chávez y finalmente al occidente con Catambuco centro y vereda San Ezequiel. La temperatura promedio es de 12 grados clima frío a una altura de 2800 metros sobre el nivel del mar con producción agrícola como el trigo, la cebada, maíz, papa y hortalizas. Su fundación fue sobre posesión y localización sobre territorio indígena Quillacingas, encomienda de Luis de Casañas siglo XVI.

En relación al aspecto histórico esta ciudad fue conocida inicialmente como La Villaviciosa de la Concepción; cuando Sebastián de Belalcázar en 1537 la fundo en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer. En 1539, Lorenzo de Aldana traslada el Municipio hacia su actual localización en el Valle de Atriz.

El día 17 de junio de 1559, en Valladolid (España), le fueron concedidos a Pasto el escudo de armas, en dos cédulas reales distintas firmadas por la princesa Doña Juana, hermana del rey Don Felipe II y el cual consta de un castillo de plata y a los lados cuatro leones de oro, debajo de dicho castillo sale un río de aguas azules y blancas que atraviesa entre árboles verdes, un campo amarillo y suelo verde y el nombre de ciudad como San Juan de Pasto que sigue siendo el oficial. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Para 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad de Pasto es nombrada la capital del departamento.

En cuanto al aspecto geográfico; el Municipio de Pasto se caracteriza por poseer un relieve que es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo; por tan razón presenta pisos térmicos medios, fríos y páramos. Se encuentra rodeado por ríos como: El Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo; se destaca además la laguna de La Caba Negra.

Pasto, está conectado hacia el norte por vía terrestre con Cali y hacia el sur con Ipiales y con la república de Ecuador; hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Túmaco sobre el océano Pacífico por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en departamento del Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 Km. En cuanto a transporte aéreo Pasto cuenta con el Aeropuerto Antonio Nariño ubicado a 35 km de la ciudad, en el Municipio de Chachagüi.

La población, según el Censo del DANE es de 383.846 habitantes de los cuales el 46.9 % son hombres y el 53.1% son mujeres; de esta población el 1.6% se reconocen como raizal, palenquero, negro, mulato afrocolombiano o afrodesendiente y el 0.8% de la población se declara indígena. Además del total de la población el 43% de la población es soltera, el 28.7% de la población es casada y el 14% vive en unión libre⁶.

En lo relacionado con educación y analfabetismo se tiene que el 92.1% de la población mayor a 5 años sabe leer y escribir. En cuanto a asistencia escolar el 58% de la población entre 3 y 5 años asiste a una institución educativa formal; de igual forma lo hace el 95.8% de la población de 6 a 10 años y el 80,5% de la población de 11 a 17 años. En lo relacionado al nivel educativo, el 4.3 % de la población tiene educación preescolar, el 38.6% presenta educación básica primaria, mientras que el 31.4% tiene educación secundaria, el 3.6% posee educación media técnica, el 0.2% es normalista, el 3.4 normalista, el 10.8% de la población es profesional, el 1.9% de la población posee especialización maestría o doctorado y el 5.9% de la población no posee ningún tipo de estudio⁷.

2.3 MARCO SOCIO-ECONOMICO

En relación al contexto económico, el Municipio de Pasto en el área urbana se dedica a actividades comerciales, de servicios e industriales, dentro de estas se destacan el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, por lo tanto según el censo del DANE, el 56,6% de los establecimientos se dedican al comercio, el 28,6% a servicios, el 13,6% a la industria, y el 1,3% a otra actividad.

Según la Cámara de Comercio de Pasto, esta ciudad registra 10503 establecimientos de los cuales el 96% pertenecen a la microempresa, 3,4% a la pequeña empresa, 0,31% y 0,17% a la mediana y gran empresa respectivamente; la mayoría de estos establecimientos se dedican al comercio y a la prestación de servicios 5897 y 3395 respectivamente es claro que esta economía se encuentra terciarizada ya que es mínimo el número de establecimiento que se dedican al procesamiento o a la actividad industrial según estos registros 963 establecimientos se dedican a la industria manufacturera.

En cuanto el aspecto económico es además importante tener en cuenta que se presenta una alta tasa de desempleo la cual para febrero y marzo del año 2008 se ubico en un 14%, siendo esta cifra mayor que la de octubre y diciembre del 2007 que fue del 13,4%, este indicador es mayor que el presentado a nivel nacional el

⁶DANE. Censo 2005. [en línea]. *En*: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 12 feb. 2010]. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.dane.gov.co>.

⁷Ibíd.

cual para los mismos periodos se ubico en 12% y 9.9% respectivamente⁸, por otra parte la inflación para diciembre del año 2008 el IPC se ubico en 7,85%, si se lo compara con el índice de diciembre del año 2009 el cual se ubico en 1,61%, es posible inferir que el índice de precios al consumidor mostró una menor variación en los precios.⁹

Por último, en lo relacionado con la economía en el sector rural este depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa, maíz, fique, cebolla junca, trigo, frijol; en el sector ganadero se destaca el ganado bovino y su producción lechera razón por la cual el municipio cuenta con grandes capacidades esta se convierte en una de las apuestas productivas de acuerdo a los consolidados Agropecuarios expuesto por la Secretaria de Agricultura para el año 2008, Nariño cuenta con 94297 vacas de ordeño con una producción de 626835 litros y una producción promedio de 6,6 litros diarios, en el año 2007 se cuenta con un inventario de 88581 vacas de ordeño con una producción de 6,7 lts diarios para una producción total de 596724 lts en total.

De los municipios que integran el departamento de Nariño, el de mayor producción es Pasto en donde existen la mayor la cantidad de vacas para ordeño 7092 para 2007 de acuerdo a esta información el 90% se dedican para producción industrial la producción diaria es de 7,6 lts diarios; en el año 2008 el inventario de vacas de ordeño ascendió para ubicarse en 9339 con una producción de 8 lts diarios.

La producción lechera tanto para Nariño como a nivel nacional se realiza en tres ciclos:

- Ciclo de Baja Producción: durante el verano.
- Ciclo de Alta Producción: durante el invierno en las diferentes regiones.
- Máxima Producción Nacional: a partir de mayo y con un pico durante julio y agosto.

Es importante citar la problemática que afronta el sector lácteo con el fin tener un mejor panorama de la realidad, entre las dificultades es posible citar:

La sobreoferta de producto, ligada al factor climático, la disminución de las exportaciones, el incremento de las importaciones, y la disminución de la demanda interna; lo cual incide en el bajo precio pagado al productor.

⁸ DANE. Encuesta Continua de Hogares. Total 13 ciudades y áreas metropolitanas. Serie trimestre móvil 2001-2008. [en línea]. En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f. [consultada: 15 marzo 2009]. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.dane.gov.co>.

⁹ DANE. Colombia, variación mensual del índice de precios al consumidor. IPC según ciudades 2008-2009. [en línea]. En: Departamento nacional de estadísticas DANE. Bogotá: s.f. [consultada: 15 mar. 2009]. Disponible en la dirección electrónica: <http://www.dane.gov.co>

Sin embargo estos no son los problemas de fondo; son inicialmente los síntomas; debido a que el problema en sí, se encuentra en toda la cadena. Para ello el gobierno ha creado normas que permitan estabilizar el precio y disminuir la sobreoferta. Además de mejorar las técnicas de producción que permiten incrementar la capacidad instalada de las organizaciones lecheras que aseguren la compra del producto¹⁰.

2.4 MARCO TEÓRICO

2.4.1 Planificación. La planificación se constituye en un elemento importante dentro del desarrollo de las actividades tanto del individuo como de las empresas instaurándose en un proceso mediador entre el presente y el futuro, de este modo para prepararse para dicho futuro se debe tomar decisiones en el presente, si no se efectúan indagaciones y no se prevén las posibilidades del mañana, se tomara decisiones tardías que generarán inestabilidad en la empresa; como menciona el profesor Carlos Mateus “el primer argumento que hace necesario la planificación residen en un criterio para decidir qué debo hacer hoy, se refiere a si esa acción de hoy será eficaz mañana para mi”¹¹

Las oportunidades dentro del campo empresarial están latentes, pero no todos están en la capacidad de encontrarlas y explotarla; solo aquellas empresas que entiendan cuales son los nuevos paradigmas que maneja el mercado podrán salir victoriosas dentro de tanta competitividad, pero para ello se debe entender que es lo que el cliente desea y que tanto dicha organización puede desenvolverse para satisfacer dicha necesidad.

Dentro del campo administrativo se entiende la planeación como una actividad que requiere distintos recursos tales como: humanos, materiales, financieros y tecnológicos; para engranar en una sucesión de actividades programadas. Radicando la importancia de crear sinergia entre cada uno de los departamentos de la organización para seguir juntos una visión, misión y unos valores corporativos que hacen que cada uno de los trabajadores se concienticen de cuál es el rol que desempeñan y cuál es su importancia dentro de la organización

A nivel de marketing la planificación de la empresa se consolida en un plan estratégico de mercado el cual tiene sus orígenes en el proceso administrativo de la planeación, la cual requiere de información previa que permita evaluar la

¹⁰FEDEGAN. (en línea). En: *Lácteos*. (consultada el 26 de marzo de 2010). Disponible en la dirección electrónica <http://www.fedegan.org.co>

¹¹ SAPAG, Nassir; SAPAG Reinaldo. *Preparación y evaluación de proyectos cuarta edición: Mac Graw Hill. Chile, 2000. p 9.*

situación actual de la empresa y del mercado, con base en esta se hace un proceso de planeación, organización, dirección y control.

2.4.2 Plan de marketing. El plan de marketing nace de la necesidad de generar conocimiento del entorno de la empresa y las pautas que debe desempeñaren el desarrollo de sus actividades, generando control sobre la toma de sus decisiones a largo plazo.

De este modo, el plan de marketing es un documento escrito en el que de forma sistémica y estructurada con previo análisis y estudio se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así también se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en un plazo previsto. Para el mayor éxito se debe recopilar información periódica, preferiblemente anual en el que se tracen pautas a priori de lo que se va a realizar analizando cuales fueron los objetivos alcanzados y cuales faltan por realizarse para retomarlos en el plan en curso.

Como se menciona anteriormente es un proceso participativo, por ende debe darse una comunicación fluida entre todos los integrantes de la organización. Adicionalmente dentro del plan de marketing se realiza la planeación estratégica la cual busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr en un corto o mediano plazo y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

2.4.3 Planeación estratégica de marketing. “Con la planeación estratégica se requiere un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuales conservarse y cuales abandonarse; de decidir que negocios deberían adquirirse y cuales venderse y de establecer prioridad en la dirección del desarrollo de nuevos productos”¹².

La planeación estratégica debe empezar con cada línea de productos, unidad comercial o lo que se denomina una unidad estratégica de negocio se parte primero a nivel unitario y luego a nivel empresarial. Existen cuatro elementos clave de la planeación estratégica a nivel de la unidad estratégica de negocio:

- Identificación del negocio

Identificar el negocio hace referencia a determinar qué actividad comercial realmente desempeña la empresa; si no se identifica correctamente el negocio existe la posibilidad que se forme un juicio equivocado respecto de quienes son

¹² LUTHER, William. *El plan de mercadeo*. Editorial Norma. Colombia, 1985. p 10.

los competidores y clientes y adoptar estrategias de marketing inadecuadas e ineficaces para la industria o negocio en el que se cree estar pero no en el que realmente se encuentra la empresa.

- Análisis de la situación

El análisis de la situación consiste en un examen cuidadoso de la situación actual de la empresa; este análisis puede identificar: tamaño, crecimiento o descenso del mercado, la tecnología, los reglamentos, los plazos y condiciones, la fijación de precios, la distribución, la integración vertical, las barreras de acceso, los puntos fuertes y débiles de la competencia así como los propios.

- Selección de las estrategias

La selección de las estrategias es un elemento clave en la planeación estratégica ya que necesita de la correcta toma de decisiones que anticipe éxitos para la empresa por un periodo de mínimo 3 a un máximo de 10 años.

- Establecimiento de controles

El establecimiento de controles es el paso final del plan estratégico; pues consiste en el establecimiento de controles; es decir el indicador que permitirá medir su progreso después de poner en práctica las estrategias implementadas. Para esto se requieren tres requisitos importantes:

- ¿Es necesario?
- ¿Puede medirse?
- ¿Puede hacerse cumplir?

No se trata de tener el modelo de gerencia más sofisticado, sino de engranar todas las áreas funcionales de la empresa de la manera que ella lo necesita; porque si bien es cierto que una empresa no es un ser vivo ella se encarga de exaltar aquello que no está en su óptimo desempeño, lanzando señales de lo que es factible de realizar para poder mejorar.

El plan estratégico de marketing determina cual debe ser el paso a seguir dentro de la operatividad de la empresa, mas no debe convertirse en un simple documento inanimado que se deje en un archivador, “dicho plan se debe actualizar periódicamente con el propósito de tener información reciente de cómo se encuentra la empresa, para re direccionar estrategias en caso que no esté funcionando la idea inicial, por eso se hace necesario la implementación de un

plan anual de marketing en el cual se tracen objetivos a corto plazo para alcanzar los objetivos a largo plazo”¹³.

2.4.4 Plan anual de marketing: Es el mecanismo más elemental que describe los objetivos, actividades y tiempos, como también los responsables que la empresa empleará y por lo cual espera lograr unos resultados durante el año siguiente y se asigna el presupuesto que se requiere para conseguir esas actividades y objetivos.

2.4.4.1 Estructura de un Plan Estratégico de Marketing: Para la elaboración de un plan estratégico de marketing se debe tener en cuenta una serie de pasos de manera sistemática en los cuales determinan las pautas que se deben seguir para que dicho plan sea efectuado de manera efectiva.

El presente plan estratégico de marketing consta de cinco pasos o etapas las cuales se mencionan a continuación:

1. Análisis de la situación
2. Diagnostico de la situación
3. Fijación de objetivos de marketing
4. Elección de estrategia de marketing
5. Definición de planes de acción

2.4.5 Análisis de la situación: En esta primera etapa se parte por la recopilación rigurosa de información que permitirá el estudio tanto de factores externos como internos de la empresa, en este paso se debe centrar la importancia de la información como herramienta útil, veraz y actualizada, por lo tanto esta es una etapa pilar dentro del plan estratégico, ya que sobre este paso se cimientan las otras cuatro etapas.

a) Análisis de la situación externa:

La empresa debe analizar que incidencia tienen los factores externos en el libre desarrollo de la misma, sobre estos factores la empresa no puede influir de manera directa, más puede encontrar oportunidades o evitar las amenazas; para ello se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: económico, demográfico, social, cultural, político, legal, competitivo y tecnológico.

¹³ LUTHER, William. *Ibid* p 11.

Para la recopilación de información se tiene en cuenta la auditoría externa la cual cuenta con un conjunto de preguntas por cada factor que conducirán a aclarar cómo se encuentra la empresa a nivel externo.

b) Análisis de la situación interna:

La empresa dentro de su libre desarrollo se caracteriza por tener dentro de su funcionamiento debilidades y fortalezas al interior de cada una de las áreas que la componen; por ende se hace necesario indagar sobre cuáles son los aspectos más fuertes dentro de la organización y cuáles son las falencias que se deben mejorar para ser más competitivo, para así consolidar objetivos que permitan tomar los correctivos a que hubiese lugar o mejorar fortalezas de la misma. Dentro de las variables internas a tener en cuenta podemos mencionar las siguientes: producto, precio, distribución, promoción y publicidad entre otras.

Para la recopilación de la información se recurrirá a la auditoría interna mediante la participación activa del gerente y empleados representativos de la empresa, indagando acerca de las operaciones de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

La auditoría de las operaciones de administración ayudará a identificar la manera como las áreas de la organización se comunican, como recopilan la información requerida para el desarrollo de los proyectos de marketing que se ha puesto como objetivo. También nos ayudará a identificar el tipo de organigrama implementado que nos permitirá decidir cómo se deberá planear los programas en cuanto a funciones y responsabilidades. No se debe dejar de lado el estudio de marketing con que la empresa cuenta y analizar si ha resultado efectivo para las metas propuestas; además si estos planes cuentan con el apoyo económico requerido por los mismos y si la información financiera es consignada en los debidos soportes contables que permiten tener un estricto control de los ingresos y egresos que la empresa reporta.

El desarrollo de la auditoría interna se realiza a través de un cuestionario que como bien se dijo anteriormente requiere de la colaboración del gerente y los empleados no solo en dar respuesta a las preguntas formuladas sino a la veracidad con que sean manejadas; ya que de ello depende la consecución de las fuerzas y debilidades de la empresa y por ende la adecuada elaboración de la matriz MEFI.

2.4.6 Diagnostico de la situación: Luego de establecer el análisis de la situación se parte por consignar en un inventario de variables las oportunidades y amenazas que puedan tener influencia directa sobre la empresa esto en cuanto a los factores externos se refiere. De la misma manera se consignan en un

inventario variables de factores internos los puntos fuertes y débiles dentro de la organización que puedan afectar su desempeño; seguidamente se parte a la elaboración de matrices que consignan el estado actual de la empresa y que posición ocupa dentro del mercado. A continuación se explicara de una manera muy explícita en qué consiste cada matriz y cómo debe interpretarse.

a) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El propósito de la MEFI consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas en las diferentes áreas de la empresa con relación a su ambiente interno y que inciden en el desempeño de la empresa.

Procedimiento:

- Identificar las variables claves identificadas mediante el proceso de auditoría interna que incluyan tanto debilidades como fortalezas.
- Ponderar cada variable de acuerdo a la importancia relativa para alcanzar el éxito, y la sumatoria total debe ser igual a 1.
- Calificar cada variable de 1 a 4 de la siguiente forma:
Debilidad mayor = 1
Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3
Fortaleza mayor = 4
- Multiplicar la ponderación por la calificación para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización completa.
- El total ponderado puede ir con un mínimo de 1 y un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2.5, la calificación por debajo del promedio (2.5) se caracteriza por ser una empresa débil en lo interno, mientras que la calificación ponderada superior a 2.5 indica que la empresa puede tener una fuerte posición interna.

b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de la matriz MEFE es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su entorno, variables que incide en el comportamiento de la empresa.

Procedimiento:

- Identificar las variables claves identificadas mediante el proceso de auditoría externa que incluyan tanto oportunidades como amenazas.
- Ponderar cada variable de acuerdo a la importancia relativa para alcanzar el éxito, y la sumatoria total debe ser igual a 1.
- Calificar cada variable de 1 a 4 de la siguiente forma:
Amenaza mayor = 1
Amenaza menor = 2
Oportunidad menor = 3
Oportunidad mayor = 4
- Multiplicar la ponderación por la calificación para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización completa.
- El total ponderado puede ir con un mínimo de 1 y un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2.5, la calificación por debajo del promedio (2.5) indica que la empresa se enfrenta a múltiples amenazas que pueden afectar su estabilidad, mientras que la calificación ponderada superior a 2.5 indica que la empresa puede tener mayores oportunidades en el medio.

c) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En la MPC se identifican los principales competidores de la empresa, las debilidades y fortalezas que tiene la organización respecto a las demás. Los factores incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades, los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se puede concentrar en cuestiones internas.

Procedimiento:

- Seleccionar dos competidores
- Determinar los factores del éxito en el cual se comparan las empresas
- Ponderar cada variable de acuerdo a la importancia relativa para alcanzar el éxito de la industria, y la sumatoria total debe ser igual a 1. Las oportunidades suelen tener una mayor ponderación que las amenazas, pero estas a su vez pueden tener ponderaciones más altas si son especialmente graves o amenazadoras, por ende las ponderaciones adecuadas se pueden determinar comparando a los competidores que tiene éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.
- Calificar cada variable de 1 a 4 de la siguiente forma:

Debilidad mayor = 1
Debilidad menor = 2
Fuerza menor = 3
Fuerza mayor = 4

- Las calificaciones se basan en la eficacia de de las estrategias de la empresa.
- De los totales ponderados se determina la posición en que se encuentra la empresa respecto a las demás.

d) Matriz de Debilidades-Oportunidades-Fortalezas y Amenazas (DOFA)

La matriz DOFA es una herramienta utilizada en la planeación estratégica con la cual se identifican cuatro estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Procedimiento:

- Hacer una lista de oportunidades externas clave para la empresa
- Hacer una lista de amenazas externas claves para la empresa
- Hacer una lista de fuerzas internas claves para la empresa
- Hacer una lista de debilidades internas clave para la empresa
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes de la celda adecuada
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada
- Adecuar a las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registra las estrategias DA resultantes de la celda adecuada.

e) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es una herramienta en la que se identifican en cuatro cuadrantes cuatro estrategias diferentes la agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cual de ella es más adecuada para la empresa.

Procedimiento:

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera(FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).

- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor), a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones (FF) y (FI). Asignar un valor numérico de -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones (VC), (EA).
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, FI en el eje correspondiente a la Matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones en el eje X y anotar el punto resultante en X. sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar la intersección del nuevo punto XY.

f) Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Ayuda a los gerentes a identificar los requerimientos de flujo de caja a los diferentes negocios en su portafolio.

Procedimiento:

- Dividir la compañía en sus unidades estratégicas de negocios y evaluarlas.
- Comparar las unidades estratégicas de negocios entre sí mediante la matriz que indique las perspectivas de cada una.
- Desarrollar objetivos estratégica con respecto a cada unidad estratégica de negocio

Célula 1: Dilema

Célula 2: Estrella

Célula 3: Vaca Lechera

Célula 4: Pesos muertos

g) Matriz Interna Externa (IE)

La matriz IE muestra las diferentes divisiones de una empresa en una gráfica de nueve casillas el tamaño de los círculos representa el porcentaje de contribución de cada división a las ventas de la empresa, además se señala las utilidades de las mismas.

Procedimiento:

- Cada división de la empresa constituye la matriz de evaluación de factores externos junto con la matriz de evaluación de factores internos,
- El en eje vertical, se ubican los resultado de evaluación de variables externas (MEFE).
- En el eje horizontal se ubican los resultados de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

- De acuerdo a la posición que se ocupe dentro del cuadro se pueden dar las siguientes estrategias: si se encuentra en la casilla 1,5,9 la estrategia se llama resistir, si se encuentra en la casilla 2,3,6 la estrategia se llama crecer y desarrollarse y si la casilla está entre 4,7,8 la estrategia se denomine deseché o elimine.

h). Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es una herramienta que formular estrategias alternativas; se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

i). Matriz cuantitativa de planeación estratégica

La matriz cuántica de planeación estratégica permite determinar qué estrategia se debe implementar de acuerdo al producto seleccionado, no sin antes tener en cuenta toda la información recopilada en el proceso.

Procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
- Adjudicar peso a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
- Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- Determinar las calificaciones del atractivo (CA). Donde: 1= no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se está considerando.
- Calcular las calificaciones del atractivo total.
- Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo.

2.4.7 Fijación de objetivos de marketing: Los objetivos de marketing están supeditados a los objetivos corporativos y marcan las directrices para la elaboración de los planes operacionales de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Los objetivos de marketing deben poseer una serie de características:

- Temporales (con fecha de inicio y terminación)
- Medible (incluir unidad de medida)
- Alcanzables (posibles de lograrlo)
- Representar un reto (representar un esfuerzo de trabajo real)
- Lógicos
- Responder a las necesidades reales de la empresa
- Congruente con la misión, visión y filosofía empresarial
- Relacionarse con las condiciones del mercado

Existen dos tipos de objetivos los cuantitativos y los cualitativos los primeros caracterizados por proponer logros expresados en cifras como por ejemplo participación en el mercado, mientras que los cualitativos proponen metas genéricas y menos tangibles como por ejemplo la imagen que se quiere mostrar del producto.

2.4.8 Elección de las estrategias de marketing: La elección de las estrategias de marketing consistirá en un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta la competencia y las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

Sin embargo esta etapa no requiere de mucha rigurosidad ya que es un proceso creativo debido a la interpretación de la situación de la empresa y ser capaz de prever la situación futura.

Como primera medida se debe realizar una adecuada identificación de la misión, visión, el negocio y la estrategia competitiva; la cual debe ser acorde a los requerimientos de los directivos de la organización así como a los responsables del marketing. Es por esto que la identificación de las unidades de negocio es muy importante debido a las diferentes variables de producto – mercado que esa unidad debe seguir y las combinaciones que le favorecen a la empresa. También es importante tener en cuenta el segmento de mercado atractivo para la empresa donde se encuentren ventajas competitivas respecto de la competencia; estrategias de producto, precios, distribución, y comunicación.

La matriz de producto – mercado es una herramienta que ayuda a plantear estrategias de expansión o diversificación según corresponda. Se recomienda que la empresa agote todas las posibilidades de estrategias de expansión antes de diversificación; debido a que la experiencia arroja como resultados positivos aquellas que citan a productos que el mercado ya conoce. Por el contrario la diversificación mal direccionada quita importancia a aquellos productos o mercados que de verdad la requieren haciendo perder significativos beneficios que la empresa necesita.

Estas estrategias pueden ser:

- Estrategia de penetración del mercado
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados
- Estrategias de diversificación
- Estrategias de integración
- Estrategias genéricas de Porter
- Estrategias de crecimiento interno o externo
- Estrategias de posicionamiento

2.4.9 Planes de acción: “La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico – estratégico le dotemos de las extremidades con las que podamos caminar¹⁴.

La ejecución debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además es importante asignar un responsable que revise y ponga en marcha los planes de acción en el tiempo acordado, con los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos y jerarquía en función de urgencia e importancia.

Siguiendo este criterio se puede decir que las acciones o estrategias según urgencia e importancia deben seguir la siguiente línea para que las mismas no se queden en meras directrices planteadas por el personal de marketing:

- Acciones sobre producto: encaminadas a las mejoras que necesita el producto en sí; ya sea de ampliación o modificación de la gama, envase, marca, calidad y cantidad.
- Acciones sobre precio: costos de producción que se transfiere en el precio final del producto.

¹⁴ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. *El plan de marketing en la práctica*. Editorial ESIC. España, 2006. p 313.

- Acciones sobre distribución y fuerza de venta: dirigidas a la cadena de distribución, evaluación de la actividad desempeñada, rutas, tiempo de entrega, vendedores, zona.
- Acciones sobre comunicación: enfatizadas en la publicidad, marketing directo, relaciones públicas, promociones, selección de medios, presupuesto, motivación al personal interno, contacto con distribuidores y clientes.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

AMENAZA DE MERCADO: es uno de los factores fundamentales que se debe tener en cuenta en la toma de decisiones ya que incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa. Este análisis permitirá tener una idea clara sobre cuál es el mercado idóneo para las capacidades de la empresa.

ANALISIS DE MERCADO: investigación que requiere de trabajo de campo ya que trata de determinar tendencias de consumo, intenciones de los competidores, innovaciones tecnológicas o características del segmento seleccionado a partir de información que ellos mismos proporcionan.

ANALISIS DE PRECIO: este determina el precio que está dispuesto a pagar el comprador midiendo la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espera, mientras que para el vendedor el precio al cual está dispuesto a vender, mide el valor de los componentes en el plan estratégico de marketing. Su importancia radica en el nivel de la demanda ya que un precio demasiado elevado o bajo puede comprometer a la posteridad el futuro del producto y por ende el de la empresa

ANALISIS DE VENTAS: Son indicadores de la situación comercial de la empresa en el mercado para poder evaluar el negocio. Los resultados nos permiten evaluar la situación de la empresa en el mercado, frente a la competencia, ante el consumidor, y sobre todo nos permite identificar el crecimiento y desarrollo que ha tenido la misma a través del tiempo. No se trata de una actividad aislada; pues requiere de una revisión continua, proyección y estudio diario.

ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL: tiene como objetivo primordial identificar qué tipo de ventaja y debilidad posee la organización debido a que esta es una generadora de actividades económicas, profesionales, financieras, laborales, productivas, y es susceptible de ser investida por la competencia, por ende la

necesidad de coordinar esfuerzos de las áreas comprometidas para crear fortalezas dentro de la organización.

BIENES DE CONSUMO: Bienes finales producidos por el hombre; destinados al consumo de las personas. Podemos distinguir los producidos para el consumo inmediato (caramelos, dulces), o lo que se denomina bienes duraderos, que se pueden utilizar varias veces durante largos periodos (un automóvil, un reproductor de vídeos o una lavadora). En general, los bienes de consumo serán aquellos bienes que se produzcan para el consumo de los individuos o familias.

CANAL DE DISTRIBUCION: Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. El punto de partida de todo canal de distribución es el productor y el punto final o de destino es el consumidor; el conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios

Desde el punto de vista del fabricante, la elección de un canal de distribución es una decisión de importancia estratégica, que debe ser compatible, no solo con los deseos del segmento objetivo sino también con los objetivos de la empresa.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: Es el historial de ventas a través del tiempo, se representa en una gráfica donde se visualizan las diferentes etapas que atraviesa el producto; estas son: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Conocer la etapa del ciclo en el que se encuentra el producto ayudara a predecir los mercados meta, la competencia. Los precios de distribución y las estrategias de publicidad.

CLIENTE: Persona u organización que toma la decisión de compra. Existen dos tipos: Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo y los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto, en el primero se debe tener una atención especial para retenerlos y para el segundo se debe indagar cual fue la causa de su alejamiento para luego encontrar la forma de recuperarlos.

COMPETENCIA: Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado. Para ello las empresas deben seguir un conjunto de normas jurídicas tales como la protección de la propiedad privada, el monopolio o la competencia desleal, además de un conjunto de normas de comportamiento como amor propio, toma de riesgos y racionalidad económica.

COMPETITIVIDAD: La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

COMPRADOR: Persona que realiza físicamente la compra de una mercancía determinada, influenciado principalmente por la cultura.

CONSUMIDOR: Persona o empresa que usa total o parcialmente los bienes o servicios adquiridos. El consumidor no es un simple agente pasivo que espera a que le ofrezcan los productos y servicios, es un agente activo con el poder suficiente para lograr cambios en las ofertas y hasta en las mismas empresas, para que se ajusten a sus requerimientos y necesidades. Cada vez se es más consciente que lo importante no es la venta sino la repetición de la misma, lo importante no es el primer consumo sino su repetición sucesiva. Por ello, surgen programas de fidelización dirigidos a los clientes actuales en búsqueda de mantener su preferencia y lograr las compras.

OBJETIVO DE VENTAS: Meta de ventas que se establece para una línea de producto, es una herramienta gerencial para definir y estimular esfuerzos de venta tanto de las estrategias como del personal que las ejecuta. Es indispensable porque da una noción general al plan de marketing, determina el presupuesto de publicidad y promoción, la contratación del personal de marketing y ventas, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que se utilizaron y, lo que es más importante, la cantidad de producto elaborado o que se conservara en inventario.

DEBILIDADES: Al igual que las fortalezas son internas, representa algún aspecto en que la empresa es inferior a la competencia, esta es una situación que puede ser controlada por la misma organización. En el plan de marketing cada una de las debilidades debe ser consignada en la matriz DOFA; determinando cuales son las más relevantes buscando convertirlas en fortalezas.

DESARROLLO DEL MERCADO: La empresa busca vender sus productos actuales en nuevos mercados, esto quiere decir, que se buscarán grupos o segmentos que puedan utilizar el producto además de los actuales. Las estrategias más utilizadas pueden ser: Buscar nuevos segmentos en el mismo mercado geográfico; Buscar nuevos circuitos de distribución ó la expansión geográfica.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: es esencial para todas las empresas, permite no rezagarse ante las eventualidades que el mercado ofrece o a los nuevos retos en los que la empresa quiere incursionar partiendo de la idea de satisfacción de las necesidades de los consumidores y las presiones de la competencia. El desarrollo de producto implica el desarrollo de productos nuevos, el desarrollo de extensiones de línea para las marcas actuales, el desarrollo de nuevos usos de los productos actuales, el mejoramiento del producto y el descubrimiento por parte del

fabricante para la elaboración del mismo o la mejor manera de adquirirlo por el detallista. Las estrategias más utilizadas son: Adición de características, Ampliar la gama de productos, Rejuvenecimiento de una línea de productos, Mejora de calidad, Adquisición de una gama de productos; Racionalización de una gama de productos.

DETALLISTA: Persona o compañía perteneciente a una cadena de marketing que vende productos al consumidor final, adquieren los productos y su remuneración es el margen entre el precios de compra pagado y el precio de venta de los consumidores. La cuestión fundamental en la que debería basarse el detallista es establecer una meta para el porcentaje de clientes que adquieren sus productos y las estrategias que utilizara para convencer a quienes entran en la tienda sin comprar nada.

DISTRIBUIDOR: Persona o empresa dedicada a la comercialización de un producto en una determinada área geográfica. Este eslabón de la cadena de comercialización permitirá que el producto llegue hasta el consumidor final.

ESTRATEGIAS: Es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION: La diversificación surge cuando la empresa detecta una oportunidad de mercado para desarrollar productos nuevos en mercados nuevos, lo cual suele resultar tan riesgoso como un nuevo negocio, pero que puede generar interesantes ventajas para la empresa; estas se dividen en:

Diversificación concéntrica: la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes ya sea en el plano tecnológico como en el comercial.

Diversificación pura: la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales tanto en el plano tecnológico como en el comercial.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO: Este concepto pretende reunir la imagen a conceptos como: calidad, precio, duración, etc., y lograr que esta imagen perdure en el recuerdo del consumidor para así tener clientes fieles a la marca; una vez que el segmento objetivo es elegido la empresa debe decidir el posicionamiento a adoptar en cada uno de ellos, esto servirá de línea directriz del establecimiento del programa de marketing.

ESTUDIO DE MERCADO: Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar,

refinar y evaluar las medidas de marketing y para mejorar la comprensión del proceso del mismo. Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de marketing que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

FORTALEZAS: Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa. Las fortalezas pueden significar una posición destacada frente a la competencia; ya que esta significa que la organización realiza una actividad de manera más eficiente que la competencia.

LINEA DE PRODUCTOS: Grupo de artículos estrechamente relacionados entre sí, ya sea porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de un mismo tipo de canales de distribución etc.

MARCA: Todo signo o medio que sirve para individualizar productos y servicios en el mercado. Es uno de los tres tradicionales signos distintivos del empresario; los otros son el nombre comercial (que sirve para individualizar a un empresario en ejercicio de su actividad) y el rótulo del establecimiento (que individualiza el establecimiento mercantil en sí).

Por tal razón esta debe contribuir a comunicar el posicionamiento del producto y la importancia que esta representa para el consumidor.

MERCADO: Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro, para la participación del mercado se debe segmentar en términos de necesidades por ende, una empresa puede optar por dirigirse a la totalidad del mercado o dirigirse a varios segmentos.

MERCADO META: Es el conjunto de personas hacia quienes va dirigido todos los esfuerzos de marketing, es decir, aquel grupo de personas que cumplen con todas las características del segmento de mercado. Es necesario conocer perfectamente la naturaleza del mercado meta y como satisfacer en forma optima sus necesidades, pues eso es la clave de todo cuanto viene después en el plan de marketing.

MERCADO POTENCIAL: Son aquellos consumidores que no compran ni usan el producto, pero que lo pueden usar en un futuro, esto debido a que tienen las características del mercado meta pero no conocen el producto o no tienen las características del mercado meta pero las tendrá en un futuro.

MARKETING: antiguamente se la dirigía únicamente a la compra y venta de bienes o servicios; en la actualidad se hace referencia a la Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades o deseos mediante el intercambio con beneficios. Esto no significa que la compra y venta carezcan de importancia pues forman parte de una mezcla de marketing con una serie de instrumentos que trabajan en conjunto para influir en el mercado.

MISIÓN: Se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de esta con su contexto social, de forma tal que podamos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en la que opera.

MISION ESTRATEGICA: La empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico, y precisa su sistema de valores, este concepto es de gran importancia a nivel interno porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos creando una cultura de empresa y en plano externo contribuye a la creación de una entidad corporativa explicando el papel económico social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, distribuidores, empleados, accionistas y público en general.

NECESIDAD: Es un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general, vinculada a las necesidades básicas humanas, esta definición cubre la noción de necesidad genérica. Se puede suponer que existe una necesidad genérica correspondiente a cada una de las tendencias que administran la vida de los individuos, por lo tanto no está ligada al marketing, preexiste a la demanda, ya sea en estado latente o expreso.

OBJETIVOS: Es uno de los pilares sobre los cuales se desarrolla nuestra estrategia empresarial. La formulación errónea de estos puede hacernos perder tiempo, dinero, clientes e incluso llevarnos a la ruina; por lo cual es recomendable elaborarlos basados en las siguientes pautas: que sean claros, medibles y observables.

OPORTUNIDADES: Es una situación favorable para la empresa, se presenta por el movimiento natural del mercado y de la conducta del consumidor. No obstante también pueden ser generadas por una empresa o por un sector determinado.

PARTICIPACION EN EL MERCADO: Porción de un mercado controlado por un productor en particular en comparación con la de la competencia. hace referencia a las ventas a las ventas del producto como porcentaje de las ventas totales del mercado o de la categoría. Esta es una medida que rápidamente indica la eficiencia con que una empresa esa operando desde el punto de vista de la competencia.

PLANEACIÓN: Es una actividad que requiere de distintos elementos para poderse llevar a cabo, en primer lugar, la planeación debemos conceptualizarla como un conjunto de actividades programadas, lo cual implica tener uno o varios objetivos a cumplir además de un plan de acción claramente definido para que esos objetivos puedan ser alcanzados.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING: tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción que involucra a todas las áreas funcionales de la empresa; es decir requiere de la participación de los directivos de todas las dependencias ya que cada una de las estrategias y actividades diseñadas tendrá influencia directa en las actividades desarrolladas por las demás.

PRODUCTO: Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante que buscan satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

PROMOCION: Es la actividad de llevar o acercar el producto al consumidor, es decir, hacerlo accesible, realizando un acercamiento de la información necesaria para que el consumidor conozca las opciones de compra y decida adecuadamente. La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula al mercado meta para que realice algún comportamiento satisfactorio ante los ojos de la empresa; es decir incrementar las ventas o asociar el producto con un acontecimiento cualquiera. La clave del éxito de la promoción consiste en establecer objetivos y estrategias promocionales primero y luego desarrollar ejecuciones innovadoras y bien orientadas.

PRESUPUESTO DE MARKETING: Es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir la asignación de recursos a actividades específicas; de modo que describa perfectamente cuál será el costo de cada una de estas. En algunos casos el presupuesto no es congruente con las actividades planeadas, por lo que debe revisarse detenidamente para evitar errores en la planeación del mismo. Una de las ventajas que arroja la correcta elaboración de un presupuesto es que permite el control estricto de los gastos de la empresa.

PUBLICIDAD: Es un conjunto de actividades encaminadas a informar, persuadir, y recordar acerca de los beneficios y atributos de un producto a través de diferentes medios de comunicación. Cuanto mayor sea el mercado que recuerde el producto espontáneamente mayores serán las probabilidades que se venda cuando este sienta deseos de adquirirlo. Es una forma de comunicación pagada por el patrocinador identificado, impersonal y masivo

SEGMENTACION DEL MERCADO: Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por subsegmentos.

VENTA PERSONAL: se considera como una secuencia lógica de acciones que provoque la acción deseada del cliente y cumplan como un seguimiento para garantizar la satisfacción del mismo. La acción es que el cliente compre algo. Pero, en algunos casos esa acción puede consistir en que el cliente realice un poco publicidad, exhiba el producto o reduzca el precio del mismo.

VISIÓN: Nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma en que ésta es conceptualizada a sí misma en la actualidad y en el futuro; la visión empresarial no es un objetivo, ya que no contiene las características propias del mismo, es sólo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán su propiedades actuales y como se conceptualizará en un futuro.

2.6 MARCO LEGAL

La creación de empresas como elemento de desarrollo tiene implícito una serie de mecanismos de regulación que hacen posible su creación y fortalecimiento; existen por lo tanto normas generales como la Constitución Política de Colombia; esta en el título XII del régimen económico y de hacienda pública artículo 333, establece la libertad económica y considera a la empresa como la base del desarrollo; así mismo en el artículo 58 se hace referencia a los derechos de propiedad consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público y social y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria.

Existen además otros mecanismos legislativos como lo son la “Ley Mipyme” la Ley 590 del 10 de julio de 2000, esta hace énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial, esta establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno, trata temas como el apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (fomipyme).

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley mipyme, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora; en dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas.

También se autorizan a los Fondos de Pensiones para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de mipymes, la ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas; también obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de las mipymes, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de mipymes.

Por otra parte, la Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país. Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Acopi, entre otros importantes establecimientos. Los delegados de la Red deberán ser permanentes. Para garantizar la efectividad de la ley, a nivel región, habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la Gobernación Departamental, el Sena, la Cámara de Comercio y la alcaldía, entre otros.

Por medio de las redes será posible establecer mesas de trabajo y formular planes estratégicos para permitir el desarrollo integral y sostenido de la cultura de emprendimiento en el país. Como función importante de éstas, se plantearán instrumentos para examinar la calidad de los programas que se estén implementando. Se promoverán, a su vez, estudios de emprendimiento para conocer el nivel nacional y regional de creación, promoción y apoyo a las nacientes empresas.

Dentro del contexto legal las normas que rigen el procesamiento de alimentos de origen animal se destacan la Ley 00076 de 1999 mediante la cual se crea el Consejo Nacional Lácteo, como organismo asesor del gobierno en materia de política lechera, la cual establece como una de sus funciones, vigilar la administración del Sistema Nacional de Precios, Calidad y Funcionamiento de los mercados Lácteos – SPCFML.

Adicionalmente se establecen una serie de decretos con el fin de regir y dar un marco de regulación al mercado lácteo se destacan el Decreto número 3076 de 1997 por el cual se regulan las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos y se dictan las disposiciones para que las industrias de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ciñan a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

El Decreto 2478 de 1999 por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural asignándole nuevas funciones entre las que se destacan la facultad; específicamente en el capítulo 2 artículo 3 para regular los mercados internos de productos agropecuarios y determinar la política de precios de dicho producto y sus insumos.

La Resolución número 02310 de 1986 (24 de Febrero de 1986), mediante la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.

Y más recientemente el Decreto 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendi, importe o exporte del país. Además en el capítulo II se dan a conocer unos requisitos para la obtención de leche en la producción primaria y en el capítulo III se dan a conocer una serie el procedimiento de enfriamiento y el destino de la leche así como los requisitos que deben tener en cuenta las plantas de procesamiento de leche dentro de los artículos 22 a 26 y el proceso de higienización.

Por otra parte el decreto 02838 de 2006 por el cual se modifica el anterior decreto y se dictan unas nuevas disposiciones como asignar algunas nuevas definiciones relacionadas con la comercialización de leche cruda la definición de leche cruda o enfriada, y las zonas especiales para la comercialización de leche cruda y leche cruda enfriada para el consumo directo y las excepciones para su comercialización y algunas especificaciones para su consumo directo.

3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGIA

3.1. LINEA DE INVESTIGACION

- La línea de investigación designada para la realización de este proyecto es “El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

- Sublínea de investigación “proyectos de marketing regional” y la temática a investigar es planes estratégicos de marketing, ya que esta investigación tiene como fin realizar el plan estratégico de marketing para la Industria Alimenticia Chambú.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio utilizado para esta investigación es de tipo descriptivo ya que su objetivo es identificar las características relevantes de los aspectos de la empresa a nivel interno y externo, este estudio permite de definir las preferencias y actitudes, determinar las características de la población, identificar normas de conducta que se encuentran en el universo de la investigación y a establecer comportamientos concretos de las personas estudiadas. Además utiliza herramientas como el muestreo para la recolección de información y esta es sometida a un proceso de análisis estadístico con el fin de obtener resultados concretos que posibiliten la resolución y el análisis más exacto del problema.

Así, el estudio proporcionará resultados que permitan ejecutar acciones encaminadas al direccionamiento de la empresa que promuevan su crecimiento y competitividad en el mercado

3.3 METODO DE INVESTIGACION

El método de estudio se lo define como “El procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”¹⁵. Por lo tanto el método se constituye en un elemento importante dentro de las actividades del individuo, ya que permite mediante un proceso lógico, coherente y sistemático conocer en su entorno la verdad. Sin embargo esta verdad no es absoluta, sino relativa y es susceptible de ser replanteada en un futuro inmediato.

¹⁵ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001 p 186.

Para el siguiente proyecto se recurren a las siguientes métodos de investigación.

➤ Método Inductivo: Se establece de lo particular a lo general ya que primero se inicia de la observación de fenómenos particulares para realizar respectivas proposiciones, para ello se parte del análisis de cada una de las áreas de la empresa para así determinar su estado actual y tomar los respectivos correctivos para el beneficio de la organización.

➤ Método Deductivo: Parte de situaciones generales para llegar a situaciones particulares a partir de hechos contenidos en una situación general, de este modo el análisis del entorno económico y social influyen directamente en la situación de la empresa Industria Alimenticia Chambú.

3.4 DISEÑO METODOLOGICO

3.4.1 Población y muestra. La encuesta será aplicada a una muestra del total de clientes que posee la Industria Alimenticia Chambú, a partir de la siguiente fórmula:

$$n = N (pq) (z)^2 / E^2 (N-1) + (z)^2 (pq)$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= El universo

p= probabilidad de ser analizado

q= probabilidad de no ser analizado

z= Nivel de confianza

E= Margen de error

Nivel de confianza= 95%

Margen de error= 5%

$$N= 385$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$z= 1,96$$

$$E= 0.05$$

$$pq= (0.5)*(0.5)=0.25$$

$$z^2= (1,96)*(1,96)=3,8416$$

$$E^2= (0.05)*(0.05)=0.0025$$

n= 192 encuestas.

3.4.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

3.4.2.1 Fuentes secundarias. Para la elaboración de esta investigación se utilizó una información de tipo secundario, se acudió a la bibliografía relacionada con administración, planeación estratégica, gerencia estratégica, marketing, planeación de mercados, investigación de mercados; trabajos y documentos relacionados con el temas de investigación, textos de metodología de la investigación, anuarios estadísticos e información disponible en la Web sobre el tema. Adicionalmente para determinar el perfil del consumidor se tendrá en cuenta las investigaciones realizadas en los años 2008 y 2009 para la empresa Industria Alimenticia Chambú dirigidas a consumidores de productos lácteos en las cuales se indaga sobre los gustos y preferencias del mismo*.

3.4.2.2 Fuentes primarias. Las fuentes de información primarias se llevaran a cabo por medio de 192 encuestas dirigidas a clientes minoristas y detallistas, de acuerdo a la muestra obtenida del total de clientes (Ver Anexo A), adicionalmente se realizara una entrevista a los proveedores de materia prima (Ver Anexo B), complementariamente se llevara a cabo una auditoría interna con la participación de empleados y el gerente de la empresa (Ver Anexo C), además se realizara una auditoría externa en la que se utilizara tanto fuentes primarias como secundarias (Ver Anexo D)

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información secundaria, el proceso más adecuado es la realización de fichas de registro, tanto bibliográficas como de lectura que permitirán ordenar y clasificar la información. Con la técnica de fichado, se registraran las fuentes de información y se extraerá de ellas los contenidos de interés.

De acuerdo con el proceso de recolección de la información mediante encuestas, la información primaria requiere un tratamiento utilizando un procedimiento de conteo, clasificación, codificación y tabulación esto se realizara por medio del software statgraphics; la información tabulada y ordenada será sometida a un estudio descriptivo, cuya finalidad será describir las características y las percepciones de los empleados y clientes de la Industria Alimenticia Chambú.

* Las investigaciones tituladas "Plan estratégico de mercadeo para la línea de yogurt de la Industria Alimenticia Chambú 2008", "Plan de direccionamiento estratégico para la Industria Alimenticia Chambú 2009" e "Investigación de mercado del producto bandeja de quesadilla 2009" adelantaron el estudio del consumidor. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad de Nariño.

Adicionalmente, se recopilara y organizara la información tanto primaria como secundaria en la Matriz de Necesidades de Información herramienta que permitirá determinar qué instrumentos y fuentes de información son las idóneas para la resolución de los objetivos planteados. (Ver Anexo E)

CAPITULO I

4. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1 Reseña histórica. La Industria Alimenticia Chambú fue creada en 1990 por el ingeniero en alimentos Milton Álvaro Montenegro Mier actual gerente propietario, quien con su vasta experiencia en el sector se encamino en la creación de una empresa direccionada a la elaboración de productos de línea sólida como el queso; esta empresa empezó con un capital muy limitado y sus operaciones de producción y logística se realizaron en el barrio Las Violetas II, además su mercado se centraba tan solo en establecimientos ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto.

Años después ante la buena aceptación del producto por parte de los consumidores, la empresa decide ingresar en la producción de línea líquida destacándose el yogurt y el kumis, diversificando así su portafolio brindando productos de excelente calidad.

Actualmente, es posible encontrar una gran variedad de productos dentro de su portafolio como lo son: el queso doble crema en bloque, quesadilla, requesón, crema de leche, yogurt en vaso de 150 gr, yogurt cereal de 170 gr, yogurt en bolsa por 30 unidades, jugo, mini ponqué, torta de queso entre otros. Así mismo ha diversificado sus canales de distribución encontrando nuevos mercados dentro del nicho de productos alimenticios en diversos municipios del departamento como: Samaniego, Ancuya, Linares, Sotomayor, El Tambo, Nariño, Sandoná, Ipiales, Tuquerres entre otros.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Misión. La Industria Alimenticia Chambú es una empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados lácteos y de panadería, de excelente calidad al servicio de nuestros clientes, buscando su satisfacción, agrado y preferencia, aportando con principios y valores de cada persona que pertenece a esta organización, motivados por el conocimiento y el trabajo en equipo, para mejorar la calidad de vida de la población del sur occidente colombiano.

La **tabla 1**, muestra en qué medida la misión aplicada por la empresa Industria Alimenticia Chambú cumple con los elementos requeridos para la consecución de la razón de ser de su creación.

Tabla 1. Misión

ELEMENTO	RESPUESTA
1. Cliente	Si
2. Producto o servicio	Si
3. Mercados	Si
4. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No
5. Filosofía	Si
6. Interés por la imagen pública	Si
7. Interés por los empleados	Si

Fuente: Esta investigación

El análisis de la misión de la empresa arroja como resultado el cumplimiento de todos los elementos necesarios a excepción del interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, elemento a tener en cuenta en el re direccionamiento estratégico.

4.2.2 Visión. Dar a conocer a la Industria Alimenticia Chambú como una empresa competitiva y reconocida en la producción y comercialización de alimentos procesados, en el Sur Occidente Colombiano.

En la Tabla 2 se analiza los parámetros a tener en cuenta en la elaboración de la visión por parte de la empresa, dado las metas que quiere alcanzar la organización y su posición actual en el mercado.

Tabla 2. Visión

ELEMENTO	RESPUESTA
¿Sabe la empresa cuál es su posición actual en el mercado?	No
¿La empresa determina en su visión cuales son las metas de la empresa a largo plazo?	No
¿Cómo conceptualizan los clientes a nuestra empresa?	Como una empresa con productos de calidad a bajo precio
¿Quiénes serán nuestros clientes en el futuro?	Aquellos clientes que puedan crecer junto con la empresa.

Fuente: Esta investigación

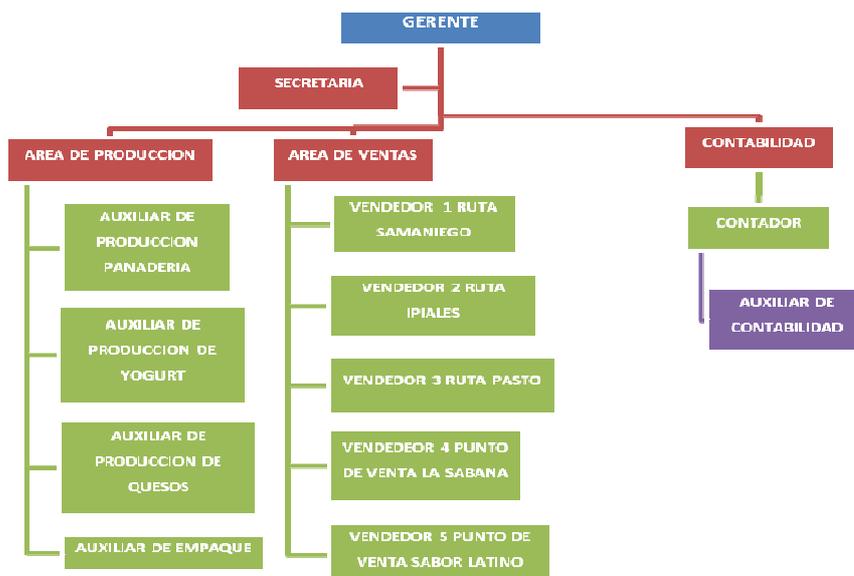
El análisis de los interrogantes planteados en la anterior tabla, dieron como resultado que la empresa no tiene clara su posición actual en el mercado e igualmente no tiene definidas metas a largo plazo, motivos que llevan a la empresa a no conocer concretamente hacia donde quiere ir.

4.2.3 Valores corporativos. La Industria Alimenticia Chambú busca la excelencia en la calidad del producto y el servicio al cliente, mediante un control permanente de los procesos de producción y de selección del personal, conservando en alto grado los principios de: Honestidad, respeto y responsabilidad.

4.3 ANALISIS DE LA EMPRESA

4.3.1 Estructura organizacional. El método utilizado por la empresa Industria Alimenticia Chambú para su estructura organizacional es la departamentalización por funciones, de este modo se divide en tres áreas: producción, ventas y contabilidad en las cuales se designan funciones particulares, siguiendo el principio de especialización ocupacional y simplificando la capacitación a una determinada función, además de tener un mayor control sobre cada área específica (Ver figura 1).

Grafica 1. Organigrama actual

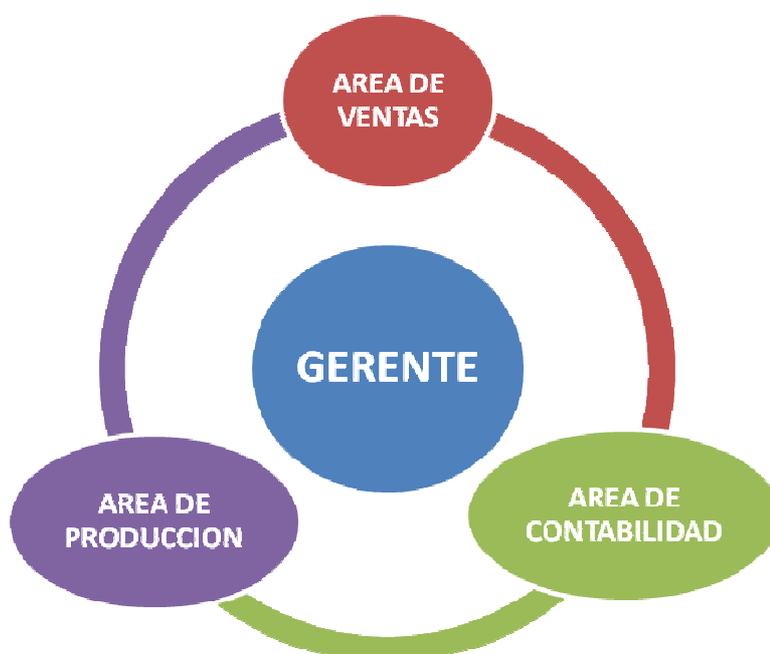


Fuente: Esta investigación

La empresa está estructurada de tal forma que cumple con las obligaciones actuales con los clientes, no obstante ante un crecimiento acelerado de las ventas la empresa debe reestructurarse para atender una futura demanda.

4.3.2 Canales de comunicación. El canal de comunicación utilizado por la empresa es directo, dado que la empresa es pequeña, por lo tanto todas las decisiones deben ser consultadas al gerente propietario quien con su experiencia determina cual es la mejor opción, no sin antes escuchar la opinión de cada uno de los trabajadores y concertar una solución a la problemática **(Ver figura 2)**.

Grafica 2. Canales de comunicación



Fuente: Esta investigación

La comunicación difundida por la dirección general tiene como finalidad mejorar los distintos procesos productivos que la empresa realiza, dándole un nivel de confianza al personal de trabajo, siempre en pro de mejorar las relaciones con los clientes.

4.3.3 Indicadores financieros. De acuerdo al estado de resultados y al balance general de la empresa Industria Alimenticia Chambú correspondiente a los años 2009 y 2010 se obtuvo los siguientes indicadores que muestran la situación actual de la empresa a nivel financiero.

- **Índice de liquidez**

Liquidez	2009	2010
Activo corriente/pasivo corriente	3	4,97

Por cada peso que la empresa debe a corto plazo tiene 4,97 pesos para cumplir con sus obligaciones, lo anterior indica que la empresa tiene muy buena capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

- **Prueba acida**

	2009	2010
$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} =$	2	4,13

La empresa Industria Alimenticia Chambú posee 4,13 en activos disponibles por cada peso que debe, indicador que demuestra que se posee una optima capacidad para cubrir las obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus existencias, lo cual ha aumentado en comparación al año 2009 en el cual fue de 2.

- **Capital neto de trabajo**

	2009	2010
Activo corriente – pasivo corriente =	\$ 58.355.728	\$ 53.140.997

La empresa Industria Alimenticia Chambú pagado sus pasivos a corto plazo tiene un saldo favorable de \$53.140.997 un índice importante para el año 2010; no obstante el capital neto de trabajo se redujo en \$5.214.731 en comparación al año 2009, algo significativo si se tiene en cuenta que las empresas siempre van en pro del crecimiento.

- **Solvencia**

	2009	2010
Activo total / pasivo total =	13	25,28

Por cada peso que la empresa debe, cuenta con \$25,28 para pagar. Aquí se demuestra la gran capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo.

- **Nivel de endeudamiento**

Índices de endeudamiento	2009	2010
---------------------------------	-------------	-------------

Respecto a la capacitación de los empleados es mínima, no hay orientaciones que apoyen al personal en los distintos procesos dentro de la empresa.

4.3.5 Recursos tecnológicos. La empresa Industria Alimenticia Chambú pese a que cuenta con una amplia infraestructura física, no cuenta con la tecnología idónea para dar ese salto hacia producciones más elevadas, ya que la mayoría de sus procesos productivos se realizan de forma artesanal. No obstante la empresa está iniciando un proceso de modernización a largo plazo y como primer paso la empresa adquirió una caldera que le permitirá aumentar el rendimiento, tanto en tiempos como en costos de transformación de la leche.

En el manejo de empaque para los quesos la empresa adquirió una selladora de empaque al vacío, que permite que el queso se mantenga fresco y también que mejore su presentación.

Respecto al yogurt en bolsa se viene manejando el viejo sistema de sellar los productos mediante una selladora manual, y en cuanto al yogurt en vaso se sella también de manera artesanal en el que dos operarios realizan todo el proceso.

A nivel de manejo de herramientas informáticas como el uso de la computadora, el personal tiene un bajo conocimiento a las bondades que puede tener este medio. Existe una secretaria encargada del manejo de inventarios y rotación de productos, además de llevar la respectiva contabilidad de la empresa; este proceso lo realiza mediante un paquete contable, que maneja conforme a ciertos parámetros exigidos por la empresa.

4.3.6 Análisis de la estrategia actual

4.3.6.1 Definición del negocio. La Industria Alimenticia Chambú es una empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados lácteos y de panadería con ventas en gran parte del departamento de Nariño. Los productos elaborados por la empresa van dirigidos al mercado de consumo masivo, por lo cual es un sector muy competitivo en el departamento con un sinnúmero de empresas dedicadas a dicha actividad. La tecnología que aplica en sus procesos es limitada y la mayor parte de sus procedimientos son elaborados de manera artesanal.

4.3.6.2 Productos. La empresa cuenta con una variedad de productos con determinados atributos que permite poseer actualmente un considerable nivel de aceptación por parte de los consumidores, mediante tres líneas que maneja la

organización actualmente: la línea de quesos, la línea de yogurt y finalmente una línea de panadería.

La figura 3 representa una pequeña muestra de los productos ofrecidos por la empresa Industria Alimenticia Chambú, destacándose la línea líquida y la sólida.

Grafica 3 Productos Industria Alimenticia Chambú.



Fuente: Esta investigación

Dichos productos presentan las especificaciones necesarias respecto a la presentación y empaque, no obstante y con base a estudios de mercado su imagen es poco atractiva según los consumidores (ver Gráfica 27).

4.3.6.3 Portafolio de productos para la línea de quesos. En la tabla 3 se puede evidenciar el portafolio de productos ofrecidos para la línea de quesos; especificando el tipo y la presentación para la venta.

Tabla 3. Portafolio de productos de la línea de quesos

QUESO	Tipo Queso Doble crema	Queso en bloque	5 libras
		Queso tajado	1 libra
		Queso tajado	Media libra
		Queso entero	1 libra
		Quesadilla	Unidad
		Matrimonio	Unidad
		Bandeja	Por 10 unidades

Fuente: Esta investigación

Como se puede apreciar en la tabla la empresa solo cuenta con un solo tipo de queso, el queso doble crema, el cual a su vez se desglosa en varias presentaciones. Aquí nace la necesidad de explorar otras alternativas de tipos de quesos, con el fin de ganar mayor participación en el mercado.

- **Características del producto**

- **Envase:** El queso en bloque está contenido en una película plástica transparente llamada vita film la cual lo conserva libre de cualquier agente contaminante, además de mantener el producto en buenas condiciones.

El queso tajado y el queso entero de libra y de media libra están contenidos en bolsas de polietileno que posteriormente son empacados al vacío, manteniendo la frescura y la conservación del mismo.

- **Embalaje:** El producto generalmente antes de ser distribuido en los diferentes puntos de la ciudad y del departamento, es embalado en canastillas de plástico y de acuerdo a las características del mismo es distribuido de manera uniforme de tal manera que el producto no sufra ningún tipo de alteración.

- **Etiqueta y rotulado:** La empresa ha manejado desde hace años el modelo tradicional de etiquetado en donde tiene las especificaciones exigidas para dicho producto, no obstante carecen de innovación tanto en los colores, así como en el diseño de letra. Por ende se debería reformular el diseño del mismo con el propósito de causar un mayor impacto visual frente a las empresas competidoras.

La **figura 4** muestra la presentación de algunos productos de la línea de quesos, evidenciando el tipo de queso doble crema como producto bandera.

Grafica 4. Línea de queso



Fuente: Esta investigación

4.3.6.4 Portafolio de productos para la línea yogurt. La industria posee en su portafolio de productos yogurt en bolsa en las presentaciones de 80 grs. y 150 grs. y en lo concerniente a yogurt en vaso una presentación de 150 gr. (ver tabla 4)

Tabla 4. Portafolio de productos para la línea yogurt

LÍNEA	TIPO/SABOR	PRESENTACION	CONTENIDO
YOGURT	Semi- descremado	Yogurt vaso	150 gr
	(Fresa, Mora, Durazno)	Yogurt cereal	170 gr
		Yogurt bolsa	80 gr (Por 30 unidades)
		Yogurt bolsa	150 gr (Por 12 unidades)

Fuente: Esta investigación

- **Características del producto**

- **Envase:** El yogurt está contenido en un vaso de polietileno de baja densidad con un gramaje de 150 Grs. Mientras que el yogurt cereal está contenida en un envase de 170 gramos. Evidenciándose lo poco atractivo del diseño de la imagen.

En cuanto al yogurt en bolsa la empresa cuenta con el envase de (polietileno de baja densidad) en la presentación de 12 y 30 unidades; en este caso difiere en el contenido del producto por estar dirigida a tiendas.

- **Embalaje:** la empresa maneja cubetas plásticas que permiten proteger el producto de posibles golpes durante el transporte.

- **Etiqueta y rotulado:** el yogurt no maneja etiquetas ya que la información ya viene impresa en el envase. Se debe crear un diseño que incorpore colores y tipo de letra más llamativos donde se resalte por medio del color el sabor e identificación del producto; sin olvidar que el slogan de la organización debe sobresalir para lograr el posicionamiento que la empresa quiere alcanzar.

La **figura 5** identifica los productos ofrecidos por la empresa Industria Alimenticia Chambú en la línea de yogurt.

Grafica 5. Línea de yogurt



Fuente: Esta investigación

4.3.6.5 Promoción. El marketing requiere mucho más que el desarrollo de un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo al alcance de un cliente meta. Las compañías deben comunicarlo de tal manera que capte la mayor y mejor atención. Con frecuencia las empresas contratan los servicios de empresas de publicidad que desarrollan anuncios efectivos, especialistas en promoción de ventas que diseñen programas de incentivos y relaciones públicas que les permita adquirir una imagen corporativa.

Las cuatro principales herramientas se describen a continuación:

- Publicidad: forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- Promoción de ventas: incentivo de corto plazo para impulsar las ventas de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: creación de una buena imagen corporativa ante la competencia y la comunidad en general.
- Ventas personales: presentación oral de un producto o servicio con la finalidad de venderlo¹⁶.

Justificando la importancia de la promoción a nivel de las empresas y para abordar la situación actual específica de la empresa Industria Alimenticia Chambú, se puede manifestar que la promoción por parte de la misma es casi inexistente, a excepción del yogurt en la cual se hacen paquetes promocionales pague 3 lleve 4 cuando la rotación del producto es baja. El interés por parte de la administración es obtener apoyo en los medios masivos de comunicación, publicitario y visual como material P.O.P, afiches, carteles, pasacalles etc.

4.3.6.6 Distribución. La decisión sobre el canal de distribución es una de las más importantes que debe tomar la administración, pues afecta de manera directa todas las decisiones de marketing. Sin embargo las compañías prestan poca atención, lo que acarrea resultados negativos; reflejados en los altos costos que representa hacer llegar el producto a las manos del cliente¹⁷.

¹⁶ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice Hall. México, 1991. p 423.

¹⁷ *Ibíd.* p 356.

Dentro de los canales de distribución que maneja la empresa existen dos tipos de distribución:

Uno de ellos está compuesto por dos puntos de venta ubicados en lugares estratégicos de la ciudad; Sabor Latino (Catambuco) y Lácteos la Sabana (Parque Infantil), los cuales generan ingresos para la empresa ya que la mayoría de sus ventas están ligadas a dominicales y festivos.

La otra está compuesta por rutas viajeras realizadas una vez por semana a tenderos y supermercados, las cuales atraviesan por un momento crítico ya que hay una alta competencia y por ende ha entrado en una guerra de precios, a tal punto que se ha tenido que reformular algunas rutas por su alto costo.

La figura 6 muestra la radiografía de los canales de distribución utilizados por la empresa para la venta de sus productos a nivel municipal y regional.

Grafica 6. Canal de distribución de la empresa Industria Alimenticia Chambú.



Fuente: Esta investigación

4.3.6.7 Fijación de precios. Las decisiones de la compañía para la fijación de precios dependen de factores internos como factores ambientales externos. Entre los factores internos podemos encontrar: los objetivos de marketing de la empresa, las estrategias de la mezcla de mercado, los costos y las decisiones administrativas. En cuanto a los factores externos se puede destacar el mercado, la demanda, la competencia y factores ambientales que se puedan presentar (economía, intermediarios, gobierno)¹⁸.

¹⁸ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary *Ibíd.* p 312.

El mecanismo que la Industria Alimenticia Chambú utiliza para la fijación del precio, tiene como referencia a la competencia existente en el mercado, teniendo en cuenta aquella que presenta el más bajo precio.

La costumbre del consumidor susceptible al precio, no permite que este se pueda subir de un día para otro, tiene que haber un movimiento generalizado por parte de las empresas del sector para realizar dicho incremento, este fenómeno se presenta con el consumidor nariñense quien es altamente sensible al precio y las empresas se están adecuando a dicho mercado sacrificando en gran parte el margen de utilidad. Para el cálculo del precio se tiene en cuenta el costo de producción más el margen de utilidad.

4.4 RESULTADOS AUDITORIA INTERNA

4.4.1 Administración

- La misión y visión de la empresa es conocida por los empleados.
- La empresa usa conceptos de administración.
- Los objetivos y las metas de la organización son alcanzables y debidamente comunicados.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones.
- El estado de ánimo de los empleados es alto.
- Los mecanismos de recompensa y control no son efectivos.

4.4.2 Marketing

- Los segmentos de mercado están claramente definidos.
- El posicionamiento de la organización frente al de la competencia es bajo.
- La participación de la empresa en mercado regional es inferior a un 10%.
- La empresa no cuenta con canales de distribución confiables.
- La calidad del los productos es satisfactoria.
- La empresa no cuenta con estrategias de promoción y publicidad.
- La planificación y el presupuesto de marketing no son efectivos.
- El personal de ventas está debidamente capacitado.

4.4.3 Finanzas

- La organización tiene presupuesto establecido para las diferentes actividades que realiza.
- La empresa puede reunir rápidamente efectivo cuando los créditos son pagados rápidamente, pero cuando estos demoran la empresa se apoya en los proveedores.
- La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones.
- La empresa cuenta con capital de trabajo suficiente.

4.4.4 Producción

- Los proveedores de materia prima son confiables y razonables con el precio.
- La maquinaria y oficinas están en buen estado y en proceso de mejoramiento y adquisición de maquinaria y equipo.
- La empresa realiza control de inventarios.
- La empresa realiza control de calidad.
- Los productos presentes en el mercado son competitivos por precio y calidad.

4.4.5 Sistemas de información de mercado (SIM)

- No existe en la organización sistema de información de mercados se trabaja bajo el concepto del vendedor quien comunica las objeciones del cliente y con base en ello se diseña una estrategia
- No se actualiza regularmente la base de datos de la organización
- La empresa no conoce los sistemas de información de la competencia
- La empresa no conoce las ventajas que un buen sistema de información aporta a las actividades realizadas por la misma
- La empresa no capacita al personal de la empresa en el manejo de los sistemas de información

La tabla 5 indica el Perfil de Capacidad Interna en el que se resume la situación interna en la que se desenvuelve la Empresa Industria Alimenticia Chambú, la cual permitirá identificar cuáles son sus fortalezas, debilidades y el impacto que trae consigo cada uno de los ítems mencionados.

Tabla 5. Perfil de capacidad interna

MATRIZ PCI (Perfil De Capacidad Interna)							
FACTORES	Fortalezas		Debilidades		Impacto		
	Alto	bajo	alto	bajo	Alto	medio	Bajo
ADMINISTRACION							
La misión y visión de la empresa es conocida por los empleados.	X				X		
La empresa usa conceptos de administración.		X				X	
Los objetivos y las metas de la organización son alcanzables y debidamente comunicados.		X			X		
La empresa no cuenta con un manual de funciones.			X		X		
El estado de ánimo de los empleados es alto.		X			X		
Los mecanismos de recompensa y control no son efectivos.				X			X
No existe en la empresa rotación de empleados.			X		X		
MARKETING							
Los segmentos de mercado están claramente definidos.	X				X		
El posicionamiento de la organización frente al de la competencia es bajo.			X		X		
La participación de la empresa en el mercado regional es inferior a un 10%.			X		X		
La empresa no cuenta con canales de distribución confiables.				X	X		
La calidad del los productos es satisfactoria.		X			X		
La empresa no cuenta con estrategias de promoción y publicidad.			X		X		
La planificación y el presupuesto de marketing no son efectivos.			X			X	
El personal de ventas está debidamente capacitado.		X				X	
FINANZAS							
La organización tiene presupuesto establecido para las diferentes actividades que realiza.	X				X		
La empresa puede reunir rápidamente efectivo cuando los créditos son pagados rápidamente, pero cuando estos demoran la empresa se apoya en los proveedores.		X					X
La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones.		X					X
La empresa cuenta con capital de trabajo suficiente.	X				X		
PRODUCCION							
Los proveedores de materia prima son confiables y razonables con el precio.	X				X		
La maquinaria y oficinas están en buen estado, en proceso de mejoramiento y adquisición de maquinaria y equipo.		X				X	
La empresa realiza control de inventarios.		X				X	
La empresa realiza control de calidad.	X				X		
Los productos presentes en el mercado son competitivos por precio y calidad.	X				X		
SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADO (SIM)							
No existe en la organización sistema de información de mercados			X		X		
No se actualiza regularmente la base de datos de la organización			X		X		
La empresa no conoce los sistemas de información de la competencia			X		X		
La empresa no conoce las ventajas que un buen sistema de información aporta a las actividades realizadas por la misma			X		X		
La empresa no capacita al personal de la empresa en el manejo de los sistemas de información			X		X		

Fuente: Resultados esta investigación basado en el Modelo de Fred David

La Matriz de Evaluación de Factores Internos tiene como propósito identificar y evaluar fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la empresa, teniendo en

cuenta la Matriz de Capacidad Interna, se han considerado un número de factores que influyen de manera directa, y en base en esta información se ha elaborado dicha matriz (ver tabla 6).

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

AUDITORIA INTERNA	PONDERACION	CALF	RESULTADO PONDERADO
CAPACIDAD DIRECTIVA			
La misión, visión y objetivos de la empresa es conocida por los empleados	0,07	4	0,28
la empresa usa conceptos de administración	0,05	3	0,15
la empresa no cuenta con manual de funciones	0,01	2	0,02
El estado de ánimo de los empleados es alto	0,07	3	0,21
No existe en la empresa rotación de empleados	0,02	3	0,06
MARKETING			
Los segmentos de mercado están claramente definidos	0,07	3	0,21
El posicionamiento de la organización frente al de la competencia es bajo	0,07	2	0,14
La empresa no cuenta con canales de distribución confiables	0,04	2	0,08
La calidad del los productos es satisfactoria	0,08	3	0,24
La empresa no cuenta con estrategias de promoción y publicidad	0,06	2	0,12
La planificación y el presupuesto de marketing son efectivos	0,02	3	0,06
El personal de ventas está debidamente capacitado	0,02	3	0,06
FINANZAS			
La organización tiene presupuesto establecido para las diferentes actividades que realiza	0,05	4	0,2
La empresa cuenta con dinero en efectivo cuando se requiere	0,06	4	0,24
La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones	0,06	4	0,24
PRODUCCION			
Los proveedores son confiables y razonables con el precio	0,05	4	0,2
La maquinaria y oficinas están en buen estado	0,01	3	0,03
La empresa realiza control de inventarios y calidad de los productos	0,07	4	0,28
SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADO (SIM)			
No existe en la organización sistema de información de mercados se trabaja bajo el concepto del vendedor quien comunica las objeciones del cliente y con base en ello se diseña una estrategia	0,03	2	0,06
No se actualiza regularmente la base de datos de la organización	0,01	2	0,02
La empresa no conoce los sistemas de información de la competencia	0,05	2	0,1
La empresa no capacita al personal de la empresa en el manejo de los sistemas de información	0,03	2	0,06
TOTAL	1		3,06

Fuente: Resultados esta investigación basado en el Modelo de Fred David

El resultado obtenido en la matriz MEFI es 3.06 lo cual es un resultado positivo para la organización, ya representa que es fuerte a nivel interno.

Se debe hacer frente a sus debilidades como la baja competitividad ante la competencia, la falta de información acerca de los medios de comunicación que esta maneja. En cuanto a nivel de clientes se debe dar prioridad a la base de datos que se maneja, ya que ellos son la razón de ser de la organización, la falta de estrategias de promoción por parte de la empresa impide que obtenga reconocimiento en el mercado. En cuanto a factores positivos que la empresa posee, se debe propender por mantenerlos y fortalecerlos, tal es el caso de la calidad en los productos, su fortaleza económica y el conocimiento de la misión, visión y objetivos por parte de su personal de trabajo.

4.5 TENDENCIAS DEL MACROENTORNO

4.5.1 Demografía¹⁹. La población del departamento de Nariño tuvo un incremento intercensal de 1,35%. Del cual el 53% se concentra en la zona rural y el 47% en la zona urbana, y a su vez está representada con un 49,5% por hombres y 50,5% por mujeres. Su estructura poblacional indica que la mayor parte de la población se concentra entre los 0 a 19 años de edad, revelando que la mayor parte de la población es joven y en edad de trabajar.

Respecto a los roles dentro del hogar el 25,4% de las mujeres y el 48,2% de los hombres reportaron haber trabajado en el último mes, en cuanto a los oficios del hogar el 34,3% de las mujeres y tan solo el 3% de los hombres afirman haber realizado dicha actividad en el último mes.

En lo que concierne a tipo de nivel educativo se puede afirmar que en promedio el 7,35% de la población es analfabeta, el 12,7% tiene primaria completa, el 5,15% tiene secundaria completa y finalmente el 8,75% se tiene un nivel profesional.

En relación al estado civil el 44% de la población mayor a 10 años se reportaron como solteros, frente al 45,1% que viven en pareja, el 10,9% restante se define como separados o viudos.

Teniendo en cuenta la información anterior podemos afirmar que la variable demográfica representa una oportunidad para la empresa en el sentido que la población ha crecido, además la mayor parte de la población se encuentra en un rango entre 0 y 18 años, edad en que los productos lácteos son apetecidos.

¹⁹ DANE. Censo 2005. [en línea]. En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada 22 febrero de 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124

4.5.2 Entorno social

4.5.2.1 Medios de comunicación²⁰

- **Uso de computadora:**

Del total de familias encuestadas en el municipio de Pasto de acuerdo al censo del 2005; el 28,73% de las familias poseen computadora, mientras que el 71,26% no poseen dicho elemento, algo preocupante ya que la computadora es una herramienta esencial para el almacenamiento y manipulación de datos, que sirve para un sin fin de opciones, además de haber mejorado los sistemas de comunicación mediante el internet, siendo un elemento esencial dentro del campo de la investigación y la tecnología aplicada.

Dentro del total de personas que tienen computadora 24% poseen internet, una cifra relativamente baja, si se tiene en cuenta los grandes beneficios que representa este servicio. Una causal de falta de internet es el bajo recurso económico por parte de las familias pastusas lo que puede representar un incremento significativo en su costo de vida.

En cuanto a la utilización del internet se puede afirmar que el que el 66,66% de las familias utilizan internet para la compra de productos y servicios, algo importante a tener en cuenta a la hora de promocionar nuestros productos.

- **Uso de celulares:**

Del total de familias de Pasto el 80,46% utilizan celular, mientras que tan solo el 19,54% restante no lo utiliza demostrando como la expansión de la comunicación se ha incrementado en los últimos años dejando de lado la utilización de líneas telefónicas fijas.

- **Utilización de radio:**

Del total de hogares encuestados en Pasto el 74,36% poseen radio, mientras que los 25,64% restantes no lo poseen. A nivel nacional según el tipo de programas escuchados por parte de personas mayores a 12 años se tiene que el 81,48% escucha programas musicales, seguidos de los informativos y noticieros con un 40,54%, los programas de opinión y entrevistas con un 17,32% y finalmente los programas deportivos con un 9,2%.

²⁰ DANE. Censo 2005. [en línea]. En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 22 de febrero de 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=758&Itemid=149

Del total de radio escuchas por rango de edad se tiene que del 81,48% que escuchan musicales el 29,25% están en un rango entre los 12 y 25 años, el 24,86% está en un rango entre 26 y 40 años, 22,78% finalmente 4,59% corresponden a personas mayores de 65 años.

En cuanto a los informativos y noticieros del 40,54%, el 4,87% lo escuchan personas con un rango de edad entre 12 y 25 años, el 11,43% entre 26 a 40 años, el 18,32% entre 41 a 62 años y finalmente el 5,91% de la población es mayor de 65 años.

Respecto a los programas de opinión el 2,72% lo escuchan personas entre 12 y 25 años, el 4,76% personas con un rango de edad entre 26 y 40 años, el 7,49 % personas entre 41 y 64 años, concluyendo con un 2,35% los mayores de 65 años.

- **Utilización de televisores:**

De las 87.000 familias encuestadas, cerca del 94% tienen televisor a color, este es el medio más utilizado en cuanto a comunicación se refiere dado el nivel de entretención que este genera a las familias.

- **Manejo del idioma extranjero:**

De acuerdo al censo del año 2005 el 95,91% del total de la población no habla inglés, mientras que tan solo el 4,09% de la población afirma poder dominar el idioma extranjero.

4.5.3 Entorno económico

4.5.3.1 Producto interno bruto (PIB)²¹. Durante esta década, la dinámica económica colombiana se ha caracterizado por registrar una tendencia ascendente como resultado del buen desempeño en los diferentes sectores que conforman la producción nacional. Durante el periodo 2001-2007, el PIB de Colombia creció en promedio 4,9%, siendo el periodo 2005-2007 el de mayor expansión.

En lo relacionado al PIB del departamento de Nariño, este mostro una dinámica favorable en el periodo comprendido entre los años 2001-2006 del 5,3%, en los años posteriores presentó signos de desaceleración en la actividad económica evidenciados por dos fenómenos importantes como lo fueron el efecto de las

²¹ DANE. Censo 2005. [en línea]. En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 22 de febrero de 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=73

pirámides hechos que incidieron sobre la contracción de la demanda agregada y la crisis internacional que conllevó en una restricción comercial con Ecuador y Venezuela, lo que reflejó una caída en las exportaciones no tradicionales.

Al desglosar el PIB departamental por actividades, las de mayor participación son: administración pública, defensa y seguridad social, educación, comercio, actividades inmobiliarias y de alquiler, hoteles, restaurantes, bares y similares. En relación al sector agropecuario se destaca el cultivo de otros productos agrícolas excepto el café; y dentro de sector industrial las actividades dedicadas al procesamiento de alimentos, bebidas y tabaco.

Respecto a la información del PIB nacional se puede señalar que representa una oportunidad, ya que ha presentado un crecimiento en los últimos años y respecto al PIB de Nariño representa una amenaza dada la desaceleración económica provocada por la caída de las pirámides y por las restricciones comerciales.

4.5.3.2 PIB per cápita²². De acuerdo a los datos del DANE, para el año 2008 el PIB per cápita nacional fue \$ 10.897.856, mientras que el PIB per cápita de Pasto fue de \$ 9.788.446 es decir representa el 89,8% del PIB nacional, sin embargo si se lo compara con el ingreso per cápita promedio de un nariñense que representa el 43,5% del nacional este rubro constituye menos de la mitad del ingreso de un colombiano.

La variable de PIB per cápita representa una amenaza, debido a que el ingreso promedio de un nariñense tan solo representa cerca de la mitad del salario promedio de un colombiano, lo que conlleva a que las personas se restrinjan al momento de comprar.

4.5.3.3 Industria láctea²³. El sector lácteo muestra una gran participación en la economía de Nariño, por el modelo de encadenamiento productivo, el cual ha logrado jalonar y articular diversos sectores y actores de la economía.

De acuerdo al censo ganadero del año 2009, el inventario ganadero asciende a 337.861 cabezas de ganado. La producción se encuentra ubicada en el altiplano de la zona andina con tres tipos de productores: minifundistas, medianos y grandes; con un volumen estimado de 6000 mil litros de leche diarios y un

²² DANE. Censo 2005. [en línea]. *En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 22 de febrero de 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=73*

²³ DANE. Censo 2005. [en línea]. *En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 22 de febrero de 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1178&Itemid=73*

promedio de 5,76 litros/vaca/día; siendo este tan solo el primer eslabón de la cadena.

En el departamento de Nariño se identifican 33 acopiadores, los cuales se ubican en la región del altiplano nariñense, así: en La Provincia se encuentra el 55%, en la zona de Pasto el 12%; del total de acopiadores que recolectan la leche el 69% lo realizan la fincas y el 31% restante la recogen en veredas.

En relación al eslabón de transformadores el departamento cuenta con diversas empresas el 2% de ellas conforman la gran empresa, 2% mediana, 4% pequeña y 93% microempresa.

Conforme a la anterior información el sector lácteo se convierte en una oportunidad dado el encadenamiento que esta representa, además de la evolución que ha tenido el proceso de recolección y distribución de la leche, no obstante y como consecuencia de este fenómeno se ha incrementado de forma acelerada el número de microempresas convirtiéndose a su vez en una amenaza dado que dichas empresas se convierten en competidores directos.

4.5.3.4 Mercado laboral²⁴. El mercado laboral en la ciudad capital evidencia la difícil situación económica por la que atraviesa el departamento, para el año 2007 la tasa de desempleo se ubicó en 14%, para el año 2008 está permaneció invariable y en el año 2009 aumento 2,7 puntos porcentuales al ubicarse en 16,8%, siendo esta mayor que el promedio nacional que para este año se ubicó en 10,5%; esto como consecuencia de la contracción de demanda sufrida en la economía.

Por posición ocupacional, el 43,6% estuvo representado por trabajador por cuenta propia y 35,5% por obrero o empleado particular, esto indica la presencia de informalidad en el empleo local, sobre todo en el sector comercio y servicios.

El comportamiento de la oferta laboral llegó a 65,2%, frente al 62,5% registrado en 2008, lo que representó un aumento de 2,6 puntos; la justificación del incremento en la oferta laboral se debe al crecimiento de la población económicamente activa, la cual creció 6,6% mientras que la población en edad de trabajar lo hizo en 2,3%.

En Pasto, la población económicamente inactiva totalizó 93.000 personas, distribuidas de la siguiente forma: 47,6% dedicada a estudiar, 36,6% a oficios del hogar y 15,8% a otros oficios. Entre 2008 y 2009, esta población se redujo en un 5%, situación explicada fundamentalmente por la reducción en el número de

²⁴ DANE. Censo 2005. [en línea]. *En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 23 de febrero 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer_11.pdf*

personas que abandonan las actividades del hogar y escolares, lo que revela su disponibilidad de trabajar y los convierte en población económicamente activa. De esta manera, las mujeres y los jóvenes son los que salen a buscar trabajo, elevando la oferta laboral.

Al realizar el análisis de esta variable se afirma que el mercado laboral representa una amenaza ya que se ha incrementado el desempleo en Nariño en los últimos años, además de aumentar la informalidad provocada por la falta de oportunidades de trabajo y por la mala calidad del mismo.

4.5.3.5 Índice de precios al consumidor²⁵. El comportamiento del índice de precios al consumidor para la ciudad de Pasto, en 2009, mostró una amplia disminución, revirtiendo los resultados del año inmediatamente anterior. La variación del IPC llegó a 1,6%, después de haber estado en 7,9%; lo cual indica que en los últimos diez años pasó de tener la tasa más alta (18%) a la más baja (1,6%); y esto a su vez representa una de las cifras más bajas del país.

El descenso de la inflación se explicó por el debilitamiento de la demanda y mayor oferta interna de bienes debido a la disminución en las exportaciones a Venezuela y Ecuador, la caída en los precios de los alimentos, el menor ritmo de los precios regulados y el alza en el desempleo, que moderó las presiones salariales.

La variación del IPC de la ciudad de Pasto, analizada por grupos de gastos, indica que de los nueve existentes, seis presentaron disminuciones respecto al 2008, entre los cuales, el que más cayó fue el grupo alimentos, los que presentaron mayor variación son la vivienda, la educación y el gas que se caracteriza por su fuertes variaciones.

Respecto al IPC se puede considerar que representa una oportunidad dado que los precios de la materia prima están bajos y por ende se puede trabajar con unos precios más competitivos en el mercado, sin embargo esta variable no es lo suficientemente clara, debido a que puede presentar fluctuaciones en los precios de los productos lácteos como consecuencia de la guerra de precios que se viene manejando.

²⁵ DANE. Censo 2005. [en línea]. En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 23 de febrero 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer_11.pdf

4.5.3.6 Tasa de interés²⁶. Entre el último trimestre de 2010 y las primeras semanas de 2011 el crédito continuó acelerándose y, exceptuando el microcrédito, todas las modalidades de cartera presentaron aumentos importantes y superiores al crecimiento del PIB nominal estimado para el presente año.

En la segunda parte de 2010 la actividad crediticia se aceleró, luego de un primer semestre de recuperación moderada. Las buenas condiciones de financiamiento de los hogares y las empresas impulsaron la demanda agregada, hecho que se ha reflejado en el buen desempeño del consumo privado y la inversión en maquinaria y equipo.

En lo referente a la tasa de interés se asevera que es una oportunidad para la empresa dado que existe un ambiente propicio para solicitar créditos en las entidades bancarias a un bajo interés.

4.5.4 Tendencias de consumo. Los productos lácteos incluyen la leche cruda, pasteurizada y la producción de leches ácidas y quesos, estos productos desde el punto de vista nutricional se caracterizan por su gran aporte de calcio, proteínas y vitaminas A y D, es por eso que su consumo es benéfico para el ser humano. Dado su origen animal, los productos lácteos aportan grasa, su consumo elevado durante largos períodos ha demostrado que incrementa los índices de colesterol en la sangre.

Los principales productos lácteos que se comercializan en el mundo son leche pasteurizada, leche esterilizada, leche UHT (Ultra High Temperature), leche concentrada, leche en polvo, mantequilla, crema de leche, queso, lactosuero, yogurt y cuajada. En los últimos años ha crecido la demanda de productos lácteos, especialmente de yogurt y helados, en cambio la demanda de mantequilla y queso tiende a disminuir debido al alto contenido de grasa y colesterol, por lo cual los están sustituyendo por productos de origen vegetal.

Por otra parte, actualmente los consumidores son proclives al consumo de alimentos listos para preparar o consumir, convenientes de usar y que por otro lado, responden a una preocupación por la salud y la seguridad, entre estos están los yogures líquidos que han mostrado grandes innovaciones en cuanto a sabores y envases a las cuales se les adiciona beneficios como vitaminas y calcio, es decir alimentos fortificados o de cultivos vivos. De este modo el consumidor actual se interesa por alimentos o bebidas que aporta beneficios a la salud y efectos fisiológicos deseables, más allá de la nutrición básica.

²⁶ DANE. Censo 2005. [en línea]. En: Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Bogotá: s.f [consultada: 23 de febrero 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer_11.pdf

Esto muestra una oportunidad en el mercado, para que la empresa oferte productos que suplan las necesidades de los consumidores, además de comercializarlos eficientemente de tal manera que se exalte el valor del producto por su aporte nutricional, realce el estilo de vida y mejore el rendimiento personal de los consumidores.

4.5.5 Entorno tecnológico. Actualmente el gobierno nacional a través de (FEDEGAN) adelanta investigaciones encaminadas a hacer del sector lácteo una actividad económica rentable y amigable con el medio ambiente que le genere al sector ventaja competitiva; a través de las investigaciones adelantadas en mejoramiento genético, desarrollo de nuevos materiales forrajeros, modelos regionales de producción ganadera de acuerdo a las características específicas de cada zona, capacitación y transferencia de tecnología y desarrollo de paquetes tecnológicos para el manejo adecuado de los recursos hídricos, los suelos y los forrajes.

Por su parte la Universidad de Nariño con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de CIAT y FEDEGAN, en convenio con la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño – Colácteos como entidad ejecutora desde hace 2 años incursiona en la investigación de mejoramiento genético enfocada a la producción lechera del trópico del departamento de Nariño específicamente en las regiones de Pasto, Pupiales y Guachucal esta investigación sin precedentes ha aportado al desarrollo de la ganadería especializada, dada su importancia social y económica.

El ambiente tecnológico representa una oportunidad para la empresa, dado que se viene perfeccionando la calidad gracias al mejoramiento genético, lo que aumenta el rendimiento en la leche, que a la postre incidirá en un aumento de la producción.

4.5.6 Entorno ecológico. En cuanto al entorno ecológico se puede destacar que en el departamento de Nariño no se utiliza medidas a favor del medio ambiente por lo cual en la actualidad la producción lechera genera contaminación del agua por agentes físicos, biológicos o químicos, además de la alteración del ecosistema por el desecho de residuos de leche, la sobreproducción del suelo, el sobre pastoreo, la deforestación del suelo por el uso inadecuado de fertilizantes entre otras.

Por otra parte se vienen utilizando envases PET en vez del polietileno el cual ofrece varias ventajas; tanto para el medio ambiente como para el producto en sí, este tipo de envase PET permite que el producto pueda estar envasado de forma aséptica, protegiéndolo del oxígeno para evitar su deterioro además de ser

amigable con el medio ambiente ya que en el proceso de reciclaje no emite líquidos contaminantes.

De acuerdo a la presente información la contaminación que genera los agentes derivados de los lácteos representa una amenaza a largo plazo dado que todo va en detrimento del medio ambiente. Por otra parte algunas empresas vienen manejando envases reciclables, lo cual se convierte en una oportunidad dado que los consumidores se están concientizando del cuidado del medio ambiente.

4.5.7 Entorno internacional. Los principales excedentes de producción de leche a nivel mundial se originan en regiones como el oeste y norte de Estados Unidos, el norte de Europa, Nueva Zelanda, sur de Australia, zona central de Argentina, Uruguay, Sur de Brasil y Norte de China.

El déficit de producción se presenta en regiones como el este de Estados Unidos, el Sur de Europa, y el sur de China, también en los países del norte de África, Medio Oriente y Sudeste Asiático, y para el caso de América Latina en México y Venezuela principalmente.

En cuanto a los costos de producción se puede establecer que los costos más bajos de producción se presentan en Argentina, Chile e India, donde el costo promedio del litro está por debajo de los 30 centavos de dólar.

En el comercio internacional, Nueva Zelanda se destaca como primer exportador mundial de leche en polvo y mantequilla, la Unión Europea es el primer exportador de Quesos, otros destacados exportadores de productos lácteos son Australia, Estados Unidos y Argentina.

Con respecto a las importaciones el primer puesto lo ocupa Rusia para el caso de la mantequilla y el queso, mientras que India es el primero para leche en polvo descremada y Argelia para leche en polvo entera, en cuanto a las importaciones de queso también se destaca Japón y en leche en polvo México y Venezuela.

En cuanto a las exportaciones desde finales de los 90 el sector lácteo comenzó a exportar, para 2002 ya había alcanzado ventas en el exterior por más de 50 millones de dólares, y en 2008 realizó exportaciones por valor de más de 70 millones de dólares, en el 2009 con el cierre del mercado Venezolano las exportaciones cayeron drásticamente, lo que ha obligado a los empresarios a buscar nuevos mercados en el Caribe y el Norte de África.

4.5.8 Entorno social. El departamento de Nariño frente a la situación actual asume el compromiso de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y adopta un enfoque que concibe al ser humano como la única riqueza que posee; se centra

más en el crecimiento económico, para potenciar sus capacidades y generar oportunidades sostenibles para las actuales y futuras generaciones; concentra en el mismo sentido todos los esfuerzos para lograr que los ciudadanos disfruten de una vida prolongada y saludable, adquieran conocimientos y tengan acceso equitativo a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno, es decir asume un enfoque de desarrollo humano sostenible.

En esta medida se puede decir que es una ventaja ya el departamento pretende generar ambientes de equidad con la prioridad del sector vulnerable, perspectiva de género y poblacional para garantizar la protección de los grupos minoritarios tradicionalmente excluidos.

4.5.9 Entorno político. La cadena láctea firmó su primer Acuerdo de Competitividad en julio de 1999, año en el que también se crea el Consejo Nacional Lácteo (CNL), como organismo asesor del gobierno en materia de política lechera (Resolución 0076 de 1999 del MADR).

Desde el año 2010, la cadena láctea cuenta con un nuevo Acuerdo de Competitividad, por medio del cual definió estrategias y líneas de desarrollo con una visión al año 2015. Y en marzo de 2011, el CNL, luego de cumplir con los requisitos de la Ley 811 de 2003 y la Resolución 186 de 2008, fue reconocido por el gobierno nacional como la Organización de Cadena del Sector Lácteo Colombiano (Resolución 082 de 2011 del MADR). Así mismo, se generó una política Nacional para el fortalecimiento del sector lácteo colombiano, Conpes 3675 de 2010.

De otra parte, desde el año 2005 viene operando la Unidad de Seguimiento de Precios de Leche – USP; que se crea con el fin de monitorear y evaluar el cumplimiento al Sistema de Pago de la Leche Cruda al Productor, diseñado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Consejo Nacional Lácteo como órgano asesor del Gobierno Nacional en materia de política lechera.

El entorno político se considera entonces una fortaleza para el sector lácteo, debido a que los gremios y el gobierno han fomentado el apoyo a los distintos eslabones que conforman la cadena.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es la gestión que desarrolla el gobierno nacional por propiciar nuevos escenarios para la comercialización de los productos, en este afán se han propiciado acuerdos de libre comercio con Estados Unidos y con la Unión Europea.

- **TIC Colombia – Estados Unidos**

El pasado 15 de abril de 2012, se anunció en Cartagena de indias al finalizar la VI Cumbre de las Américas por parte de los presidentes Juan Manuel Santos y Barack Obama; la firma del TLC con Estados Unidos, que entro en vigencia el 15 de Mayo de 2012, lo cual ha generado gran expectativa de los críticos y sectores económicos involucrados. Para algunos constituye un gran instrumento para la prosperidad del país, puesto que la eliminación de barreras y la seguridad jurídica que se tendrá con los Estados Unidos contribuirán al fortalecimiento del sector productivo nacional y la llegada de nueva inversión extranjera.

En 2011, el 38 por ciento de las exportaciones colombianas se dirigió a ese mercado, es decir, 21.700 millones de dólares, mientras que los productos estadounidenses que llegaron al país alcanzaron 13.600 millones de dólares, principalmente materias primas y bienes de capital, lo cual representa un 25 % del total.

Según el jefe de la Cartera de Comercio, las oportunidades están en todos los sectores productivos; ya que el 99,9 % de la oferta exportable colombiana obtiene acceso inmediato libre de arancel contra el 81,8 % de los productos industriales estadounidenses. De esta última cifra, el 92,5 % corresponde a materias primas y bienes de capital no producidos en Colombia.

Específicamente el agro será un jugador importante, por cuanto se lograron mecanismos para asegurar el acceso. Igualmente, para aquellos productos sensibles que pudieran verse afectados por la puesta en marcha del Tratado, se establecieron mecanismos de protección, tales como la salvaguardias automáticas, los amplios plazos de desgravación, el establecimiento de contingentes arancelarios y los plazos de gracia.

El panorama es excelente para el sector productivo colombiano; el puente tendido a través de la extensión del ATPDEA hasta julio de 2013 fue más que suficiente, con la plena vigencia del Tratado en los próximos días.

Mas sin embargo con la entrada en vigencia del TLC no todo será color de rosa por lo que el Gobierno acudirá a todos los instrumentos posibles y disponibles para apoyar a los sectores agropecuarios amenazados; como es el caso de los productores de carne, leche y sus derivados quienes formaran parte del Programa de Transformación Productiva (PTP), además del especial cuidado por parte del productor por mantener el ganado libre de aftosa a través de la vacunación para convertirse en jugadores de talla mundial”.

En el sector lácteo, Colombia logró una cuota de acceso preferencial de 9.000 toneladas de productos derivados de la leche, la mayoría de las cuales (4.600

toneladas) están concentradas en quesos, el mayor potencial de exportación del país.

- **Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea (UE), Colombia y Perú**

El acuerdo político fue aprobado por los países europeos y ahora deberá recibir el visto bueno por los parlamentos nacionales. La negociación del pacto culminó en Madrid en mayo de 2010 y el texto fue ajustado en marzo de 2011, pero los trabajos de traducción a las 23 lenguas oficiales de la UE y de comprobación jurídica han demorado su tramitación.

En el Parlamento Europeo, donde impera una mayoría del conservador Partido Popular Europeo, está a favor del texto junto a gran parte del grupo socialista y de los liberales, por lo que se augura un resultado positivo cuando se vote en sesión como está previsto. Los grupos parlamentarios de Izquierda Unitaria o Los Verdes, principalmente, se han opuesto al documento al considerar que sus beneficios repercutirán en las grandes multinacionales y no en la población local, y que los recursos naturales y el medio ambiente se verán perjudicados. Además, la situación de los derechos humanos en Colombia, en especial, ha suscitado las quejas de esos grupos políticos, así como de organizaciones y sindicatos, que no consideran suficiente la cláusula sobre libertades fundamentales que incluye el acuerdo, y que implica su suspensión unilateral si se vulneran esos derechos.

Si finalmente la Eurocámara aprueba el texto y los Parlamentos de Colombia y Perú hacen lo mismo, podrá entrar en vigor de manera provisional. Por otra parte, los ministros discutirán el estado de las negociaciones con el Parlamento Europeo para crear tratados de inversión bilaterales con terceros países, así como la revisión del sistema generalizado de preferencias (SPG+), que dará prioridad a los países en desarrollo que más lo necesiten en el acceso al mercado europeo con mejores condiciones arancelarias.

En este sentido los tratados de libre comercio en los que ha estado interesado el país; son una amenaza, ya que los beneficios han sido creados para las grandes empresas dejando desprotegidas a las pequeñas. Sin embargo no se debe olvidar la preocupación por el gobierno en la creación de políticas que buscan convertir a los sectores damnificados en competitivos.

4.5.10 Entorno legal. Decreto nº 1880 de 2011 por el cual se señala los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.

Decreto 2906 de 2010 por medio del cual se adapta permanentemente un arancel para la leche.

El Sistema Nacional de Consumo “CONGARANTIA”, en su programa permite a los consumidores y usuarios de bienes y servicios, entablar armónicamente sus relaciones de consumo con los proveedores y les garantiza dentro de un ambiente de cordialidad y respeto recíproco, la solución rápida, eficaz, oportuna y gratuita de las reclamaciones que llegaren a presentar, sin necesidad de acudir a la justicia ordinaria, involucrando entre otras a la universidad colombiana, por medio de los consultorios jurídicos y de prácticas universitarias.

En consecuencia la industria alimenticia Chambú debe acatar las siguientes disposiciones:

- Responsabilidad de los productores por las marcas y leyendas que exhiban los productos o por la propaganda comercial de los mismos, cuando su contenido no corresponda a la realidad o induzca a errores al consumidor, y fijación de los procedimientos administrativos o jurisdiccionales para establecer y determinar las consecuencias indemnizatorias a que haya lugar.
- Vigilancia y control de las unidades de peso volumen y medidas y establecimientos de sistemas especiales de carácter estatal que permitan a los consumidores verificar su exactitud, régimen de sanciones y procedimientos para aplicarlos a los transgresores.
- Obligatoriedad para todos los proveedores y expendedores de fijar en forma pública el precio de los bienes y servicios que vendan u ofrezcan y de permitir la verificación de aquellos cuando sean fijados oficialmente, determinando las sanciones y los procedimientos para imponerlos a quienes violen la norma.

La regulación de la leche por parte del estado es una oportunidad debido a que en primer lugar se tiene un mejor producto libre de contaminantes que pueda traer consigo alguna complicación a los consumidores, y en segundo lugar la restricción permite que algunas empresas que trabajan a nivel artesanal y sin las medidas sanitarias del caso, tengan que reconsiderar la inversión en este tipo de negocios, disminuyendo el número de competidores.

A continuación se presenta la **tabla 7** denominada Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), la cual recopila en forma resumida las variables del entorno externo y su impacto en la empresa.

Tabla 7. Perfil de oportunidades y amenazas del medio

MATRIZ POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio)							
FACTORES	Oportunidades		Amenaza		Impacto		
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS							
Aumento en la dinámica económica colombiana en los últimos 10 años	X				X		
El sector lácteo muestra una gran participación en la economía de Nariño		X			X		
El ingreso per cápita promedio de un nariñense representa el 43,5% del nacional, es decir menos de la mitad del ingreso de un colombiano.			X		X		
Desaceleración del PIB departamental por el efecto de las pirámides y las restricciones comerciales			X		X		
Aumento del desempleo a causa de la desaceleración económica			X		X		
Aumento de la informalidad como fuente de ingreso de algunas familias nariñenses				X		X	
Disminución en la tasa del IPC	X				X		
Aumento del crédito por parte de las entidades financieras con intereses bajos		X				X	
DEMOGRAFICOS							
La mayor parte de la población se concentra entre los 0 y 19 años		X					X
El 46,7% de los hombres mayores de 10 años se reportaron como solteros frente al 41,3% de las mujeres		X					X
Del total de jefas cabezas de hogar, el 10,6% no tienen ningún nivel educativo, el 14,2% tienen educación media completa, y finalmente el 8,4% tienen un nivel educativo profesional.				X			X
Incremento de la población en un 1,35%	X				X		
En el área urbana cerca del 8% de la población es analfabeta				X			X
Del total de jefes de hogar el 29,9 % son mujeres y el 70,1% son hombres		X				X	
SOCIALES							
De las 87000 familias encuestadas, cerca del 94% tienen televisor a color		X					X
el 28,73% de la población pastusa tiene computadora				X		X	
El 74,36% de la población pastusa tiene radio como medio de comunicación		X				X	
De acuerdo al censo del año 2005 el 95,91% del total de la población no hablan inglés				X			X
TENDENCIAS DE CONSUMO							
Percepción de los consumidores del gran aporte nutricional de los productos lácteos	X				X		
Dado su origen animal, los productos lácteos aportan grasa, su consumo elevado durante largos períodos se ha demostrado que sube los índices de colesterol en sangre.			X		X		
Actualmente los consumidores son proclives al consumo de alimentos listos para preparar, o consumir, convenientes de usar y que por otro lado, responden a una preocupación por la salud y la seguridad		X				X	
Incremento en los últimos años en la demanda de productos lácteos en especial el yogurt y los helados	X				X		
disminución en la demanda de mantequilla y queso por su alto contenido graso			X			X	
Aumento del consumo de alimentos pro bióticos		X				X	
TECNOLOGICOS							
Investigaciones en el mejoramiento genético para incrementar la productividad en la leche	X				X		
ECOLOGICOS							
Contaminación del agua por agentes físicos, biológicos o químicos en los procesos de producción lechera				X		X	
Utilización de envases para evitar el deterioro del producto y contaminación del medio ambiente		X				X	
INTERNACIONALES							
Excedentes de leche en países como: oeste y norte de estados unidos, el norte de Europa, Nueva Zelanda, sur de Australia, zona central de argentina, Uruguay, sur de Brasil y norte de china.			X			X	
Los costos de producción más bajos de la leche se da en Argentina, Chile e India				X		X	
Negociaciones de tratados de libre comercio entre países			X		X		
Problemas en las relaciones comerciales con los países vecinos como es Venezuela y Ecuador			X		X		
POLITICOS							
Cumplimiento de normas fitosanitarias exigidas por entes gubernamentales	X				X		
Regulaciones comerciales en la comercialización de leche		X			X		
Entrada en vigencia de tratados de libre comercio con Estados Unidos y Europa			X		X		
Creación de programas que permitan convertir a los sectores vulnerables en competitivos.	X				X		
LEGALES							
Decreto para la formulación de precios a la leche cruda para consumo humano		X				X	
Veracidad de la información expuesta en el producto acorde a la ley de Congarantias.		X				X	

Fuente: Resultados esta investigación basado en el Modelo de Fred David

La Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) identifica y evalúa las oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su entorno, variables que inciden en el comportamiento de la empresa (ver tabla 8).

Tabla 8. Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	POND	CALIF.	RES. POND
ECONOMICOS			
Aumento en la dinámica económica colombiana en los últimos 10 años	0,08	4	0,24
Desaceleración del PIB departamental por el efecto de las pirámides y las restricciones comerciales	0,07	1	0,07
Aumento del desempleo a causa de la desaceleración económica	0,07	1	0,07
Aumento de la informalidad como fuente de ingreso de algunas familias nariñenses	0,05	2	0,1
Disminución en la tasa del IPC	0,05	4	0,2
Aumento del crédito por parte de las entidades financieras con intereses bajos	0,04	3	0,12
DEMOGRAFICOS			
Incremento de la población en un 1,35%	0,05	4	0,2
En el área urbana cerca del 8% de la población es analfabeta	0,02	2	0,04
Del total de jefes de hogar el 29,9 % son mujeres y el 70,1% son hombres	0,03	3	0,09
SOCIALES			
El 28,73% de la población pastusa tiene computadora	0,02	2	0,04
El 74,36% de la población pastusa tiene radio como medio de comunicación	0,02	3	0,06
De acuerdo al censo del año 2005 el 95,91% del total de la población no hablan inglés	0,02	2	0,04
TENDENCIAS DE CONSUMO			
Percepción de los consumidores del gran aporte nutricional de los productos lácteos	0,04	4	0,16
Incremento en los últimos años en la demanda de productos lácteos en especial el yogurt y los helados	0,02	4	0,08
Disminución en la demanda de mantequilla y queso por su alto contenido graso	0,03	3	0,09
Aumento del consumo de alimentos pro bióticos	0,02	3	0,06
TECNOLOGICOS			
Investigaciones en el mejoramiento genético para incrementar la productividad en la leche	0,04	4	0,16
ECOLOGICOS			
Contaminación del agua por agentes físicos, biológicos o químicos en los procesos de producción lechera	0,03	2	0,06
Utilización de envases para evitar el deterioro del producto y contaminación del medio ambiente	0,02	3	0,06
INTERNACIONALES			
Negociaciones de tratados de libre comercio entre países	0,04	1	0,04
Problemas en las relaciones comerciales con los países vecinos como es Venezuela y Ecuador	0,04	1	0,04
POLITICOS			
Cumplimiento de normas fitosanitarias exigidas por entes gubernamentales	0,05	2	0,1
Regulaciones comerciales en la comercialización de leche	0,03	3	0,09
Creación de programas que permitan convertir a los sectores vulnerables en competitivos.	0,05	3	0,15
LEGALES			
Decreto para la formulación de precios a la leche cruda para consumo humano	0,04	2	0,08
Veracidad de la información expuesta en el producto acorde a la ley de Congarantias.	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,50

Fuente: Resultados esta investigación basado en el Modelo de Fred David

El resultado obtenido fue de 2.50 límite del promedio lo cual es positivo para la empresa ya que significa que tiene oportunidad en el mercado. Se debe aprovechar que la dinámica de la economía colombiana ha crecido durante los últimos 10 años, la disminución del IPC y el reconocimiento de los beneficios que se obtienen del consumo de productos lácteos. Además se debe prestar atención a las medidas fitosanitarias, los tratados de libre comercio y la contaminación que pueden ser factores controlables por la organización.

4.6 PERFIL COMPETITIVO

4.6.1 Proveedores de leche empresa Lácteos Chambú. Dentro del total de proveedores de leche en promedio suman 6 años y medio de antigüedad trabajando con la empresa Industria Alimenticia Chambú; estos actúan como intermediarios y distribuyen diariamente a la empresa 60 cantinas de leche, es decir 2400 litros, durante los 365 días del año.

El proceso de calidad de los proveedores inicia desde la alimentación y el cuidado de la vaca, utilizar complementos vitamínicos para el mejoramiento en el rendimiento de producción. Además se tiene en cuenta medidas de higiene desde el ordeño hasta la entrega a los clientes.

Un factor muy importante a la hora de influir en la oferta y demanda de la leche es el clima, ya que en temporada de verano disminuye ostensiblemente la oferta por parte de los distribuidores de la misma, porque no hay pasto suficiente lo que conlleva a que las vacas no se alimenten adecuadamente bajando su rendimiento de producción.

El precio de la leche se determina de acuerdo a la oferta y demanda de la misma, en época de abundancia el precio es bajo, oscila entre 600 y 650 pesos y en época de escasez el precio oscila entre 700 y 750 pesos. El pago por parte de la empresa Industria Alimenticia Chambú a sus proveedores de leche se realiza semanalmente.

Es importante resaltar el compromiso por parte de los proveedores es entregar un producto de excelente calidad, en el horario requerido por la empresa.

4.6.2 Competidores. Para el análisis de los principales competidores de la empresa Industria Alimenticia Chambú, se tendrá en cuenta información de tipo secundaria de empresa procesadoras de leche, esto en base a las investigaciones realizadas por la Universidad de Nariño.

4.6.2.1 Lácteos La Victoria. Para el análisis de la empresa se tomo como referencia el trabajo denominado “Plan estratégico de mercadeo para la empresa Lácteos la Victoria año 2000”

La empresa lácteos la Victoria enfoca sus estrategias a un mayor crecimiento, ya que ante un mercado tan competitivo y con baja rentabilidad, esta debe abarcar el mayor número de clientes aprovechando su mayor ventaja competitiva la cual son sus precios bajos, teniendo en cuenta que la gran parte de la población nariñense no cuenta con grandes recursos económicos y además es altamente sensible al precio a la hora de tomar la decisión de compra.

• **Objetivos:**

- Mejorar el posicionamiento que tienen los productos de la empresa lácteos la Victoria mediante el desarrollo de un plan publicitario en la que se enfoca en el patrocinio de programas radiales.
- Incrementar el nivel de participación de los productos de lácteos la Victoria en el mercado local ampliando la distribución mediante el fortalecimiento de la fuerza de ventas con mayor número de vehículos y vendedores.
- Invertir en la mezcla de productos para reforzar su amplitud y profundidad mediante la asignación de presupuesto para investigación y desarrollo en la creación de nuevos productos.

• Análisis de recursos

○ Humanos

– El personal recibe capacitación por parte de la empresa al momento de ser contratado, posteriormente es sometido a un mes de practica en el manejo de los procesos más sencillos para posteriormente involucrarlo en procesos más complejos.

– Todos los miembros de la empresa están llamados a opinar al momento de tomar una decisión.

– Implementación de programas motivacionales en el cual se reconoce el esfuerzo hasta la realización de actividades extra laborales que propicien integración.

○ Tecnológicos

- Su capacidad productiva es baja respecto a la demanda real del mercado sobre todo en la línea de yogurt.
- En el proceso de empaque del yogurt en vaso se realiza de forma artesanal.
- La empresa maneja maquinaria especializada para tres procesos de producción el yogurt, el queso y el arequipe.

- o **Financieros**

- Manejo de buenas relaciones crediticias con los bancos.
- Pago quincenal a proveedores de leche.
- Pago de insumos complementarios mensualmente.
- La cartera que maneja la empresa es baja ya que solo otorga créditos a clientes que piden volúmenes altos de producto.
- Movimiento de capital dinámico.

- **Análisis de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de la empresa La Victoria es la venta de yogurt en vaso y en bolsa a bajo precio, su fortaleza radica en que vende grandes cantidades de dichos productos por lo que sus costos marginales son más bajos. Además de dar a conocer nuevas alternativas de nutrición y tener buenas alternativas de distribución como la venta puerta a puerta, dicha empresa se autoabastece de su materia prima mediante la integración hacia atrás

Con base en información de tipo secundaria se presentará la Matriz DOFA de la competencia Lácteos la Victoria, indicando de forma resumida sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (ver tabla 9).

- **Análisis de los precios al público**

La empresa tiene dentro de sus políticas determinar el precio de acuerdo al mercado sin embargo busca siempre el precio más bajo dentro del mismo.

- **Análisis de precios y de costos**

Tiene en cuenta tres aspectos el cubrimiento de los costos, beneficio esperado y la experiencia comercial. Incluye la sumatoria de los costos y los gastos a ello se le suma la utilidad esperada

- **Análisis de la distribución**

La empresa dirige sus ventas a dos sectores el comercial y el residencial, el primero se convierte en un intermediario para llegar al consumidor final su estrategia es la (TAT) permite llevar sus productos al consumidor final. El segundo

la estrategia a utilizar es la (PAP) para ello cuenta con vendedores encargados de llevar el producto directamente al cliente, además de contar con tres puntos de venta.

- **Análisis de la comunicación**

La comunicación por parte de todos los miembros de la empresa es participativa, se tiene mucho en cuenta la opinión del personal para la toma de decisiones.

Tabla 9. Análisis DOFA de la competencia Lácteos la Victoria

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Investigación de mercados.	Recepción de pedidos una vez por semana.
Establecimiento de precios.	Escasa publicidad
Canales de distribución.	Falta de inversión en investigación y desarrollo.
Ubicación estratégica de puntos de venta.	Marketing orientado al producto líder
Control de calidad en procesos.	Capacidad de producción limitada.
Dirección participativa	Capacidad de riesgo en inversión
Índice de liquidez	
Clima organizacional favorable	
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Predominio población entre 4 y 24 años	Crecimiento poblacional por desplazamiento
Preferencias nutritivas	Tasa de desempleo alta
Incremento del poder adquisitivo	Población con bajos ingresos.
Abastecimiento de materia prima	Orden publico
	Acceso a tecnología
	Legislación fiscal
	Barreras mínimas de entrada.
	Legislación fiscal.
	Escasa tecnología en la región

Fuente: Plan estratégico de mercadeo de la empresa Lácteos La Victoria.

4.6.2.2 Colácteos. Para el análisis de la empresa se tomo como referencia el trabajo titulado “Plan estratégico de marketing para la empresa Colácteos Ltda., año 2007-2010”. La cooperativa de productos lácteos (Colácteos) espera consolidarse como empresa líder en el sur occidente colombiano con la capacidad para responder en el mercado nacional e internacional, apoyados en una

adecuada tecnología y un talento humano desarrollado integralmente, que garantice crecimientos mayores al promedio de la industria láctea, para generar mayor satisfacción al asociado en la comprensión del sistema operativo.

- **Objetivos**

- Consolidar la estructura organizacional, administrativa y financiera de la cooperativa.
- Consolidar el mercado con proyección nacional e internacional.
- Construir y remodelar la estructura básica industrial.
- Comercializar con competitividad y eficiencia.
- Plantar y desarrollar nuevos productos.
- Desarrollar proyectos de mejoramiento y proyección institucional.

- **Análisis de los recursos**

- **Humanos**

Mejoramiento de la competencia del recurso humano, la parte motivacional y la seguridad industrial.

- **Financiero**

La cooperativa de productos lácteos de Nariño se plantea como objetivo para el sector financiero de la organización mejorar la rentabilidad, disminuir los costos de producción, generar rendimientos sobre el capital y aporte social, reducir los costos.

- **Tecnológicos**

En cuanto a los procesos de producción la empresa adoptara la aplicación de sistemas de calidad preventivos en las diferentes etapas del proceso de producción para: Incrementar la productividad, mejorar el rendimiento de la operación, mejorar la calidad de los productos mediante acciones correctivas y preventivas, además de dar cumplimiento a los estándares de la norma de seguridad basada en la certificación BASC

La Matriz DOFA de la empresa Colacteos, indica de forma resumida sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Ver tabla 10).

- **Análisis de los precios al público**

Los precios manejados por la empresa Colácteos son normales para el mercado regional; para el caso de quesos los precios que maneja esta empresa son menores que los de COLANTA y ALPINA lo que hace que sean más competitivos, pero mayores que los de las queseras artesanales.

En cuanto a la leche y el yogurt los precios manejados por Colácteos son normales iguales a los precios manejados por LACTEOS ANDINOS quien es su más fuerte competidor.

- **Análisis del precio y costos**

Para definir los precios de los productos la empresa tiene en cuenta dos aspectos importantes; en primer lugar se tienen en cuenta los costos de producción y se estima una utilidad y sobre ese valor se determina el precio de venta a distribuidores y a minoristas, y en segundo lugar se tiene como referencia los precios de la competencia.

- **Análisis de la distribución**

Los canales de distribución se dividen así en primera instancia los funcionarios de preventa y venta directa, quienes son los distribuidores de la marca, supervisores regionales y de rutas foráneas, coordinador de punto de venta, ejecutivo de cuenta encargado de la interrelación y negociación con las grandes superficies de supermercados.

Este punto adquiere gran importancia dentro del funcionamiento de la organización ya que permite la relación entre la empresa y el consumidor final que a final de cuenta es por quien desarrollan todos los procesos dentro de la fábrica.

- **Análisis de la comunicación**

Se puede destacar que en Colácteos se produce comunicación interna y externa. La primera es la que se presenta entre la empresa y los ganaderos a través de la revista semestral *infórmese* que llega a los asociados y ganaderos del sur occidente colombiano con artículos técnicos de interés del sector agropecuario.

Periódico trimestral el *berraquillo* creado por los empleados de la planta de producción Guachucal como un medio para interactuar entre los empleados se tratan técnicas de calidad, buenas prácticas de manufactura, aspectos culturales y deportivos de cada una de las plantas.

En cuanto a la promoción y publicidad existe un grupo de funcionarios que se encargan de tomar decisiones comerciales para incrementar la venta de los productos. Este grupo de funcionarios es multidisciplinar ya que trabaja con

personal del departamento de producción, marketing, investigación, compras, planes de innovación y áreas comercial y de ventas. Las estrategias de promoción más utilizadas están dirigidas al canal de ventas y al consumidor final; en especial el uso de incentivos, regalos, concursos, muestras gratis etc.

El medio de publicidad más empleado es la radio local; pautando diariamente durante todo el año. La televisión no es muy utilizada debido a la baja receptividad por parte de los televidentes hacia el canal regional que posee el departamento de Nariño.

El segundo medio de publicidad más utilizado son los pendones y afiches de información de los eventos a desarrollarse en los diferentes barrios de la ciudad.

Tabla 10. Análisis DOFA de la competencia Colácteos

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Declaración de visión de objetivos	Comunicación
Estructura organizacional clara.	Investigación de mercados
Manuales de procedimientos	Capacitación del personal
Planta de transporte	Rotación del personal
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Evolución tecnológica	Variación de precios
Evolución de sistemas de información	Distancia centros de consumo
Actitud de servicio al cliente	Orden público
Interés por los productos de calidad	Relaciones con los países extranjeros

Fuente: Plan estratégico de marketing para la empresa Colácteos LTDA 2007-2010

4.6.2.3 Lácteos andinos. Para el análisis de la empresa se tomo como referencia el trabajo titulado “Plan estratégico de mercadeo para la empresa Lácteos Andinos año 2007”. Está constituida como una de las empresas líderes de en la región, con personal altamente capacitado que contribuyen a la elaboración de productos de alta calidad y competitividad en el mercado del sur occidente colombiano, además cuenta con una de las redes de distribución más completa de la región lo cual garantiza al consumidor final adquirir productos inocuos y seguros.

• **Línea de yogurt**

○ **Objetivos**

- Contribuir en un 14% de las utilidades de la empresa.
- Incrementar la participación de yogurt de 9% a un 20% del mercado.

- Lograr el reconocimiento y diferenciación de yogurt marca Andinos en un 30% de los consumidores.
- Disminuir los cambios de yogurt a un 4%.

o Estrategias

- Mejoramiento en la presentación del producto especialmente en el diseño del vaso
- Ampliación del portafolio de mediante el desarrollo de nuevos productos mediante el desarrollo y prueba de concepto.
- Estrategia publicitaria que permita determinar el producto en la mente del consumidor
- Estrategia de promoción y ventas mediante la exposición del producto a los niños y jóvenes, además de dar degustaciones.

Línea de quesos

Objetivos

Contribuir en un 17% de las utilidades de la empresa

Incrementar la participación de quesos de 11% a un 25% del mercado

Estrategias

Mejoramiento en la presentación del producto mediante el diseño de nuevos empaques.

Crear un departamento de investigación y desarrollo que permita la creación de nuevos productos.

Estrategia publicitaria que permita determinar el producto en la mente del consumidor.

Estrategia de promoción y ventas mediante la exposición del producto y degustaciones.

Análisis de los recursos

Humano

El personal de ventas es relativamente joven en el proceso del mismo, debido a la alta rotación de vendedores en esta área. Existencia de un buen clima organizacional al interior de la empresa.

Tecnológico

Instalación de un equipo enfriador de placas.

Falta de equipos de control de calidad en sus procesos.

La capacidad de producción en ocasiones es baja debido al bajo nivel tecnológico. Las instalaciones son apropiadas para la elaboración de productos lácteos
Financieros

La empresa está en capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

La empresa no tiene la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus existencias

Buen nivel de solvencia, la empresa cuenta con el capital suficiente para pagar sus deudas.

Disminución en el rendimiento de las utilidades respecto al año anterior.

Del total de activos cerca del 25% se deben a terceros

La empresa disminuyó la rotación de sus activos con respecto a las ventas.

Análisis de la ventaja competitiva

La empresa Andinos su producto bandera es la leche, ya que tiene una gran acogida en el mercado regional, además promociona sus productos mediante afiches y material POP y tiene alianzas estratégicas con otras empresas como Tampico.

A continuación en la tabla 11 se presenta la Matriz DOFA de la competencia Lácteos Andinos, indicando de forma resumida sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Análisis de los precios

Para la implementación del precio la empresa tiene en cuenta el monto establecidos por la empresa líder para así establecer su precio de venta.

Análisis de la distribución

La distribución parte en el almacenamiento y cuidado de los productos, para tal fin la empresa cuenta con un cuarto frío de alta capacidad. En cuanto a la distribución como tal la empresa tiene dividida la ciudad en 11 sectores los cuales son atendidos diariamente por un distribuidor directo, las ventas por mayor para los supermercados se realizan mediante otra ruta propia de la empresa.

Análisis de la comunicación

El poder de toma de decisiones es centralizado

La planificación de sus directivos no es conocida por todos los miembros de la empresa.

- No hay estimulación por parte de la empresa
- Falta de comunicación recíproca entre los miembros de la empresa.

Tabla 11. Análisis DOFA de la competencia Lácteos Andinos

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Amplio portafolio de productos	Inapropiada fijación de metas y objetivos
Competitividad en precios	Escasas acciones publicitarias.
Bajo nivel de endeudamiento.	Ausencia de investigación y desarrollo.
Calidad en sabor y propiedades de los productos.	Capacidad de distribución.
Cumplimiento de normas sanitarias y de higiene.	Rentabilidad.
	Planeación de la producción ineficaz.
	Capacitación del talento humano
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Bajas tasas de interés.	Bajo nivel de ingreso de la población.
Crecimiento de la población	Inflación e IPC
Tendencia de los hábitos de consumo.	Empleo, desempleo, subempleo
Regulaciones gubernamentales.	Alta participación de la competencia informal.
Reforma laboral.	Buenos sistemas de logística y distribución de competidores.
Expansión urbanística.	Alto poder de negociación de competidores.

Fuente: Plan estratégico de mercadeo para la empresa Lácteos Andinos año 2007

4.6.2.4 Alpina. Alpina, es una organización inteligente que logra la prosperidad colectiva de manera persistente, comprometida con alimentar saludablemente.²⁷

²⁷ SCRIBD. (En línea) (consultada el 18 de septiembre de 2012). Disponible en la dirección electrónica: <http://es.scribd.com/doc/41307092/TRABAJO-ALPINA?ref=nf#source:facebook>

- **Objetivos**

- Fortalecer el corebusiness a través del sostenimiento de los niveles de crecimiento y optimizaciones de las operaciones en Colombia, Ecuador y Venezuela.
- Internacionalización a partir de la diversificación de la geografía buscando economías de mayor valor agregado que se constituya en fuente de crecimiento en el mediano y largo plazo.
- Innovación manteniendo altos niveles de inversión orientado al desarrollo de productos funcionales que contribuya a la salud y el fortalecimiento del portafolio actual.

- **Análisis de los recursos**

- **Humanos**

La empresa está constituida por 6063 empleados de los cuales 3790 están vinculados a término fijo, 1418 empleados temporales, 92 por contrato de aprendizaje y 763 con contrato por otros servicios, la empresa cuenta con tres sindicatos vigentes, con 100 personas sindicalizadas de los cuales 52 tienen fuero sindical.

- **Tecnológicos**

Alpina cuenta con 7 plantas industriales a la vanguardia en tecnología ubicados en las principales cuencas lácteas de Colombia (Cundinamarca, Antioquia y Nariño) lo que permite tener acceso a la principal fuente de materia prima como es la leche 8 centros de acopio en todo el país.

- **Financieros**

- Emisión de bonos para capitalización a largo plazo.
- Inversión en infraestructura.
- Disminución del endeudamiento financiero el cual está cerca del 40% del total de sus activos producto de su plan exhaustivo de expansión.

Con base en información de tipo secundaria se presentará la Matriz DOFA de la competencia Alpina determinando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Ver tabla 12).

- **Análisis de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Alpina radica en la alta tecnología que maneja a la hora de elaborar sus productos, generando gran variedad de los mismos con valor

agregado, además de tener un alto posicionamiento de marca gracias a la gran promoción de sus productos.

- **Análisis de los precios**

Los precios son dados de acuerdo al mercado y a la línea de producto que se maneje; dado que es una empresa reconocida.

- **Análisis de la distribución**

La distribución de Alpina se compone de dos tipos primaria y secundaria; la primaria se realiza a través de 31 tracto mulas propias y 83 vanes. Esta se inicia en las plantas y es enviada a los CENDIS (centros de distribución) 4 en Colombia y estos se encargan de iniciar la distribución secundaria en el cual participan 167 vehículos propios y 222 vehículos fletados, los cuales distribuyen a 18 agencias o regionales quienes se encargan de entregar a sus clientes.

- **Análisis de la comunicación**

Excelentes relaciones de la empresa con sus empleados, proveedores y clientes, además de tener campañas publicitarias creativas y ambiciosas y son dirigidas de acuerdo al tipo de consumidor. Otro aspecto importante a destacar es su labor social como la ayuda a la población infantil menos favorecida.

Para identificar a los principales competidores y saber las fortalezas y debilidades que la empresa tiene respecto a las demás, se ha formulado la Matriz de Perfil Competitivo, la cual recopila los principales factores de competitividad a nivel de las empresas (ver tabla 13).

Tabla 12. Análisis DOFA de la competencia Alpina

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Líder en el mercado lácteo y derivados a nivel nacional	Falta de atención personalizada hacia el cliente en ciudades marginales del país.
Número uno en tres de sus seis categorías de productos: bebidas lácteas, postres y leches saborizadas	Intermediación marcada en la venta de sus productos.
Alta inversión en infraestructura tecnológica e innovación.	
Certificación en normas de gestión ambiental, gestión de calidad, buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas de bodega.	

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Apertura de nuevos mercados, mediante los acuerdos comerciales entre países	Crisis diplomática entre países
Elaboración de alimentos funcionales hacia aquellas personas que tienen problemas digestivos	Aumento desmedido del mercado informal.

Fuente: Resultado esta investigación basado en el Modelo de Fred David

Tabla 13. Matriz de perfil competitivo (MPC)

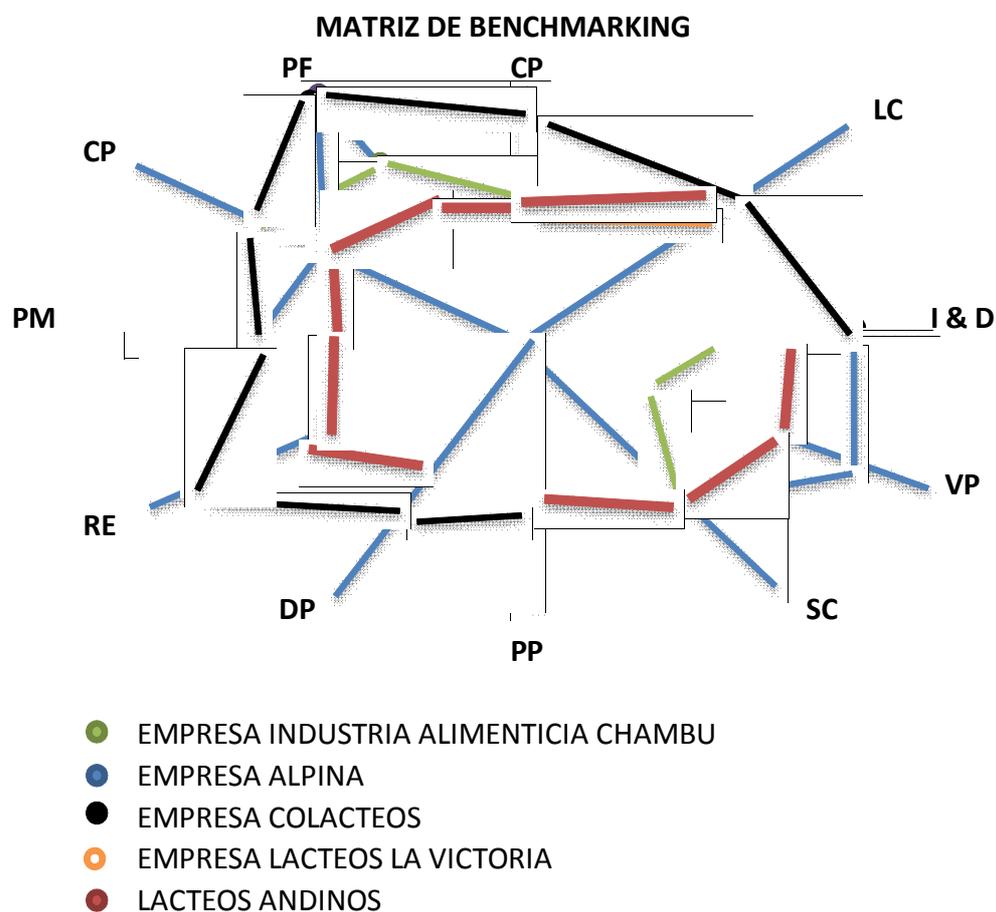
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)											
EMPRESAS		CHAMBU		ALPINA		COLACTEOS		LA VICTORIA		ANDINOS	
FACTOR	PES O	CALI F	PON D	CALI F	PON D	CALI F	PON D	CALI F	PON D	CALI F	PON D
Participación en el mercado	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Competitividad de los precios	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Posición financiera	0,09	4	0,36	5	0,45	5	0,45	3	0,27	3	0,27
Calidad del producto	0,09	3	0,27	5	0,45	5	0,45	3	0,27	3	0,27
Lealtad del cliente	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Investigación y desarrollo	0,09	3	0,27	5	0,45	5	0,45	3	0,27	4	0,36
Variedad de productos	0,07	2	0,14	5	0,35	5	0,35	3	0,21	4	0,28
Servicio del cliente	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Promoción del producto	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	5	0,3	4	0,24
Distribución de los productos	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Recursos de la empresa	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		3,22		4,16		4,35		3,29		3,29

Fuente: Formato creado por Charles H. Kepner

La Matriz de perfil competitivo (MPC), arrojo como resultado que la Industria Alimenticia Chambú tiene una ponderación de 3,22 la cual es poco competitiva respecto a los demás competidores. El principal competidor que tiene la empresa, es Colacteos por el resultado obtenido 4.35, pero la Industria Alimenticia Chambú podría comenzar a contrarrestar inicialmente los efectos producentes de las estrategias planteadas por las demás empresas que se encuentran cerca en cuanto a ponderación, como son La Victoria y Lácteos Andinos.

Gráficamente la Araña Benchmarking diferencia la posición de cada empresa respecto a las demás, aquí se evidencia como la empresa Colacteos y Alpina son las más fuertes en el mercado.

Grafica 7. Araña Benchmarking



Fuente: Resultado esta investigación basado en el formato de Cyber Technologies of América 2002

CAPITULO II

5. ANALISIS DE CONTRASTACION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS.

Este capítulo girara en torno a una etapa en donde se adecuarán y decidirán con base a previa información, las estrategias que empleará la empresa Industria Alimenticia Chambú para alcanzar sus objetivos de marketing, a corto y largo plazo, para ello se han recurrido a las siguientes matrices: DOFA, PEYEA, BCG, IE, GE, Ciclo de Vida del Producto y finalmente la MCPE, herramientas que brindarán criterios acertados acerca del horizonte ideal de la empresa y que herramientas deberá utilizar para llegar a él.

Inicialmente se presenta la Matriz DOFA la cual identifica 4 estrategias: Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Dichas estrategias darán las pautas necesarias al momento de tomar la decisión sobre la estrategia corporativa que guie el plan de marketing **(Ver tabla 14)**.

Tabla 14. Matriz DOFA

DOFA EMPRESA INDUSTRIA ALIMENTICIA LACTEOS CHAMBU	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1) La misión, visión y objetivos de la empresa es conocida por los empleados	1) El posicionamiento de la organización frente al de la competencia es bajo
	2) Los segmentos de mercado están claramente definidos	2) La empresa tan solo cuenta con estrategias de promoción pero no de publicidad
	3) El personal de ventas está debidamente capacitado	3) No se actualiza regularmente la base de datos de la organización
	4) La organización tiene presupuesto establecido para las diferentes actividades que realiza	4) La empresa no conoce los sistemas de información de la competencia
	5) La empresa cuenta con dinero en efectivo cuando se requiere	5) La empresa no capacita al personal de la empresa en el manejo de los sistemas de información
	6) Los proveedores son confiables y razonables con el precio	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1) disminución en la tasa del IPC	Incremento de la capacidad instalada para la producción (F4,F5, O2,O4)	Posicionar la marca de la empresa en el mercado regional (D1,D2,O2,O3,O4)
2) Aumento del crédito por parte de las entidades financieras con intereses bajos	Aumento en la producción de productos lácteos en la empresa (F2,F3,F6,O1,O3,O4,O5)	Crear como herramienta de trabajo una base de datos de clientes que permita satisfacer sus requerimientos (D3,D4,D5,O3,O4)
3) incremento de la población en un 1,35%	Realización de planeación estratégica como base para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa (F1,O4)	Generar estrategias de promoción y publicidad que den a conocer los productos (D2,O3,O4)
4) incremento en los últimos años en la demanda de productos lácteos	Aumento del servicio al cliente mediante el aumento de la fuerza de venta (F2,,F3,O3-,O4)	
5) Investigaciones en el mejoramiento genético para incrementar la productividad en la leche		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1) aumento del desempleo a causa de la desaceleración económica	Desarrollo de una mayor capacidad tecnológica para mejorar los productos en calidad y precio (F4,F5,A1,A2,A3)	Capacitar a los empleados en atención al cliente (D1,D3,D4,D5,A3,A4,A5)
2) aumento de la informalidad como fuente de ingreso de algunas familias nariñenses	Ampliar el portafolio de productos mediante el aumento de recursos en Investigación y desarrollo (F4,F5,A2,A3)	Buscar nuevos nichos de mercado (D1,O3,O4)
3) Negociaciones de tratados de libre comercio entre países		
4) Problemas en las relaciones comerciales con los países vecinos como es Venezuela y Ecuador		

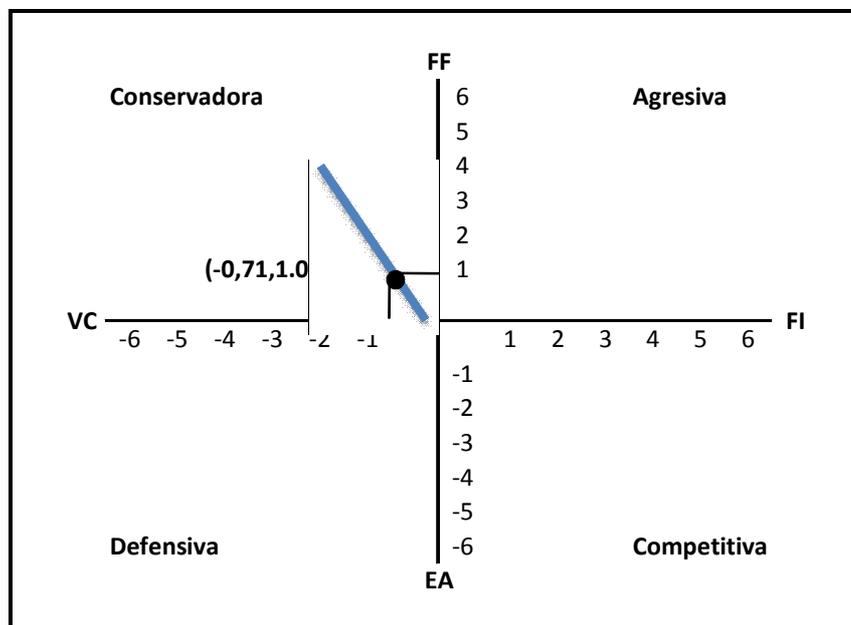
Fuente: formato de matriz creada por Albert Humphrey

La matriz DOFA dio como resultado las siguientes estrategias para tener en cuenta en un futuro:

- Estrategia FO: Aumentar su capacidad instalada, para aumentar la producción y así aumentar su nivel de ventas.
- Estrategia DO: Posicionar la marca mediante el implemento de un plan adecuado de promoción y publicidad, además de realizar un monitoreo de clientes para determinar sus necesidades y expectativas.
- Estrategia FA: La empresa debe propender por mejorar la capacidad tecnológica para ser más competitiva en calidad y precios, además de diversificar su portafolio.
- Estrategia DA: Capacitar a los empleados en atención del cliente y buscar nuevos nichos de mercados.

Seguidamente existe una herramienta muy utilizada en la estructura de un plan de marketing denominado Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), la cual consta de 4 cuatro cuadrantes y cada uno de ellos representa una estrategia diferente.

Grafica 8. Análisis por cuadrantes PEYEA



Fuente: Resultado esta investigación basado en el modelo de Fred David

De acuerdo a la matriz PEYEA la empresa Industria Alimenticia Chambú se encuentra en el cuadrante dos denominado conservador. Es una empresa que ha obtenido una fuerza financiera importante en una industria estable, que no está creciendo lo suficiente y no tiene ventajas competitivas importantes.

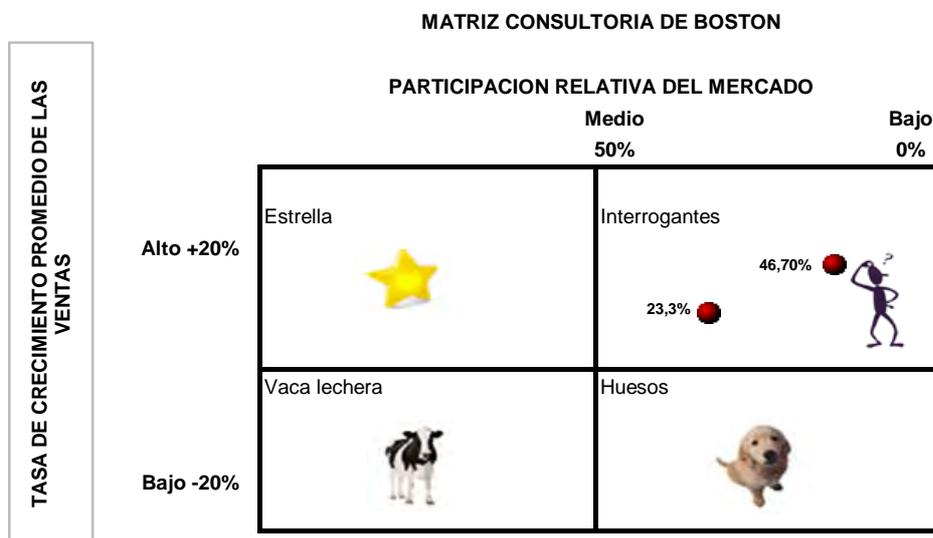
Esto implica que la empresa debe permanecer cerca de la competencia y no correr demasiados riesgos; las estrategias más convenientes para esta posición son: desarrollo de mercado, desarrollo de producto y penetración en el mercado.

Tabla 16. Participación del mercado BCG

PARTICIPACION DEL MERCADO BCG							
LINEA	INGRESOS (\$)	% DE INGRESOS	UTILIDADES	% DE UTILIDADES	% PARTICIPACION EN EL MERCADO	% PARTICIPACION EN EL MERCADO EMPRESA LIDER	% TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA
YOGURT	241.728.255	30%	8718.045,56	46,7	19,90%	37%	10%
QUESO	322.304.340	40%	13.077.068,34	23,3	34,20%	38,70%	5%
TOTAL	564.032.595	70%	21.795.113,9				

Fuente: Resultado esta investigación basado en el modelo de la compañía Boston Consulting Group

Grafica 9. Análisis matriz BCG



Fuente: Resultado esta investigación basado en el modelo de la compañía Boston Consulting Group

La empresa industria Alimenticia Chambú dentro de su portafolio de productos cuenta con dos líneas: la del yogurt y la del queso, las cuales después de realizado el análisis de la matriz BCG arrojó que ambas líneas se encuentran en el cuadrante interrogante, debido a su baja participación relativa del mercado y del valor positivo del crecimiento de la industria, dicho de otra manera la posición dentro del mercado es pequeña y compiten en una industria de gran crecimiento; en este caso la empresa debe reforzar sus puntos más sensibles mediante una estrategia intensiva como es la penetración de mercados, desarrollo del mercado o finalmente desarrollando su producto.

Tabla 17. Matriz interna y externa

EMPRESA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	CALIF MEFE	CALIF MEFI
Resultados ponderados totales	2,50	3.06

Fuente: Resultado esta investigación basado en el Modelo de Fred David

Grafica 10. Análisis matriz interna y externa



Fuente: Resultado esta investigación basado en el modelo de Fred David

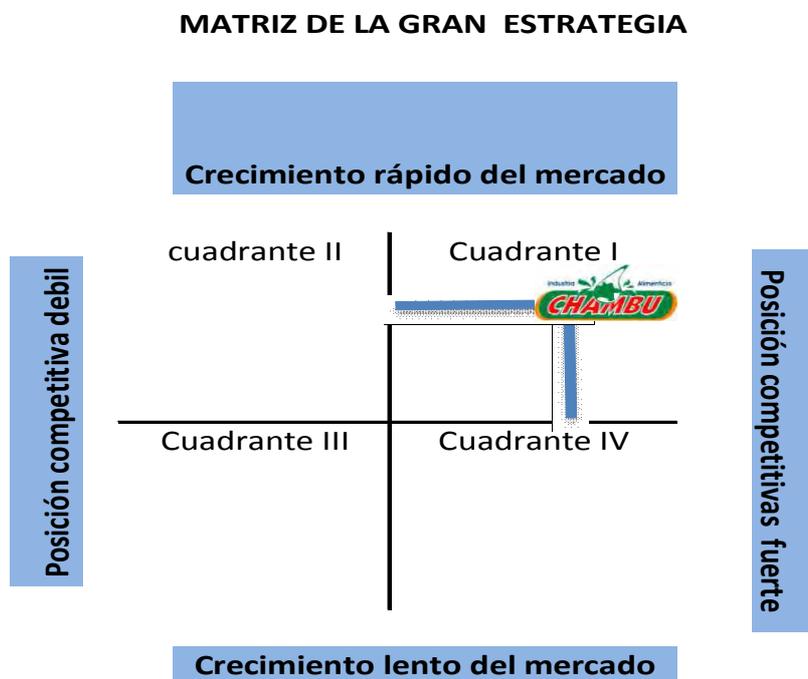
La empresa Industria Alimenticia Chambú de acuerdo a la ponderación de la MEFE y la MEFI se encuentra en la casilla número 2 la cual se denomina crecer y desarrollarse, de esta forma las estrategias más recomendables son: desarrollo de mercado, desarrollo de productos y penetración en el mercado, además de estrategias integrativas como: integración hacia atrás, integración hacia adelante o integración horizontal.

Tabla 18. Matriz de la Gran Estrategia

EMPRESA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU	RESULTADO MPC	RESULTADO FUERZA INDUSTRIAL
RESULTADO	3,22	3

Fuente: Resultado esta investigación basado en el modelo Fred David

Grafica 11. Análisis Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Resultado esta investigación basado en el modelo de Fred David

La empresa Industria Alimenticia Chambú se encuentra dentro del primer cuadrante lo cual indica que se encuentra en una posición excelente para competir en el mercado, las estrategias recomendadas para potencializar dicha posición es el desarrollo o la diversificación del mercado, además de integrarse ya sea hacia adelante, hacia atrás o realizar una integración horizontal o finalmente desarrollar sus productos.

5.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Para determinar el ciclo de vida de un producto se debe tener como referencia el comportamiento de las ventas en el tiempo, en la cual se estipula la evolución que han tenido las mismas, teniendo como detalle las variables del entorno externo y el esfuerzo de marketing de la industria.

De acuerdo al nivel de evolución se ha determinado unas fases entre las cuales tenemos: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y finalmente declive.

5.1.2 Ciclo de vida del producto yogurt. Para el análisis del ciclo de vida para la línea yogurt se tiene como parámetro las ventas de la empresa Industria Alimenticia Chambú desde el año 2008 hasta el 2011 en esta línea.

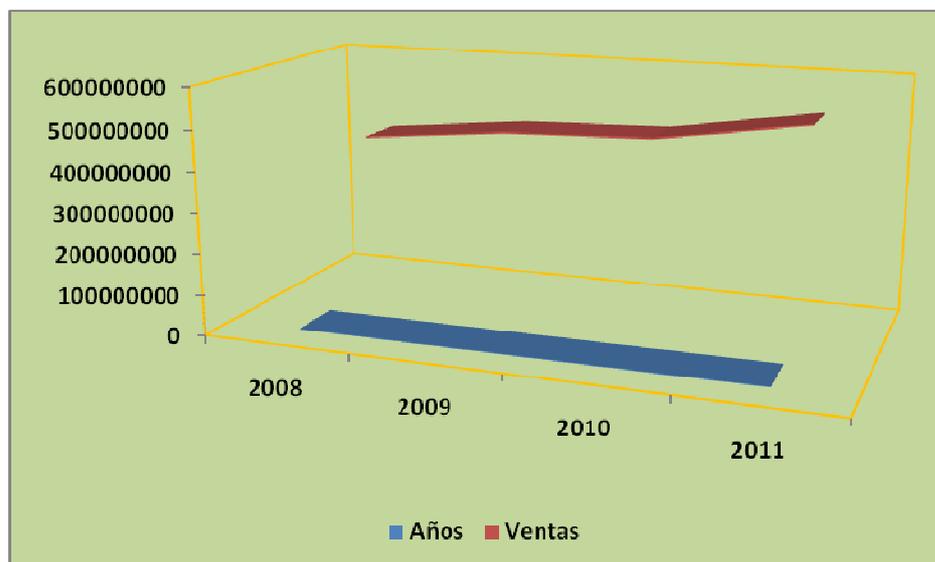
Tabla 19. Ventas de yogurt

Ventas de Yogurt	
Años	Ventas (Miles \$)
2008	403.200.000
2009	440.596.464
2009	451.226.076
2011	510.147.212

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a las ventas podemos determinar cómo la empresa ha venido creciendo pero de manera muy lenta, esto debido al crecimiento paquidérmico de la industria del sector lácteo y al gran número de empresas que compiten entre sí.

Grafica 12. Ventas de yogurt



Fuente: Esta investigación

Teniendo como referencia un crecimiento del 5%²⁸, en el cual se está desarrollando la industria del sector lácteo en el país, se tomara como referente para determinar en qué fase se encuentra la línea de yogurt de la empresa, y para ello se estableció la siguiente tabla.

Tabla 20. Posición de la industria en el mercado del yogurt

i=5%	Madurez
10%>i>5%	Turbulencia
i>10%	Crecimiento
0%<i<5%	Introducción
i<0%	Declive

Fuente: Esta investigación

A continuación se muestra la fórmula del ciclo de vida del producto, la cual dará claridad sobre el crecimiento de la empresa desde el año 2008, hasta el año 2011.

$$L = ((VF/VI)^{1/P}) - 1.$$

$$L = ((403200000/510147212)^{1/3}) - 1$$

$$L = 8,16\%$$

La formula arrojó como resultado un crecimiento del 8,16% y de acuerdo a la tabla podemos determinar que la empresa se encuentra en la fase de **turbulencia**.

Se entiende la fase de turbulencia como el periodo en el cual la tasa de crecimiento de la demanda está en desaceleración, incluso aunque esa tasa sea superior a la de la economía.

Dentro de sus características esta que la demanda crece a una tasa decreciente, el objetivo es la mayoría del mercado y los competidores más débiles dejan el mercado, debido a la baja de precios.

Los objetivos prioritarios a seguir son:

- Segmentar el mercado de forma creativa e identificar los segmentos objetivos prioritarios.
- Maximizar la parte del mercado en los segmentos objetivo
- Posicionar la marca en la mente de los compradores.

²⁸ FAOSTAT - FAO Dirección de Estadística. [en línea]. [consultada: 20 de octubre de 2012]. Disponible en la dirección electrónica: http://franciscojica.com/articulos/Futuro_de...pdf

5.1.3 Ciclo de vida del producto queso. Al igual que la línea de yogurt se tendrán en cuenta las ventas efectuadas por la empresa en la línea de quesos entre los años 2008 y 2011.

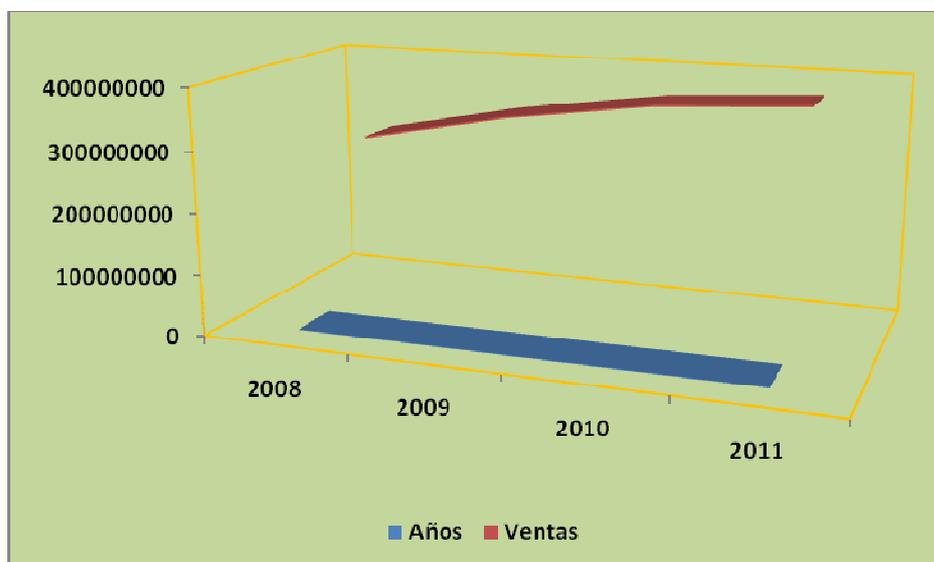
Tabla 21. Ventas de queso

Ventas de queso	
Años	Ventas (Miles \$)
2008	268.800.000
2009	319.052.611
2010	354.534.774
2011	369.416.947

Fuente: Esta investigación

En la presente gráfica se observa como la empresa ha venido creciendo de una forma progresiva, no sin antes advertir que el crecimiento es relativamente bajo a las expectativas que tiene la gerencia respecto al mismo.

Gráfica 13. Ventas de queso



Fuente: Esta investigación

Al igual que la línea del yogurt, se tendrá como referencia un crecimiento del 5%, en el cual se está desarrollando la industria del sector lácteo en el país, se tomara como referente para determinar en qué fase se encuentra la línea de queso de la empresa, y para ello se estableció la siguiente tabla.

Tabla 22. Posición de la industria en el mercado del queso

$i=5\%$	Madurez
$10\%>i>5\%$	Turbulencia
$i>10\%$	Crecimiento
$0\%<i<5\%$	Introducción
$i<0\%$	Declive

Fuente: Esta investigación

A continuación se muestra la fórmula del ciclo de vida del producto, la cual dará claridad sobre el crecimiento de la empresa desde el año 2008, hasta el año 2011.

$$L = ((VF/VI)^{1/P}) - 1.$$

$$L = ((369416947/268800000)^{1/3}) - 1$$

$$L = 11,18\%$$

La fórmula arrojó como resultado un crecimiento del 11,18 % y de acuerdo a la tabla podemos determinar que la empresa se encuentra en la fase de **Crecimiento**.

Se entiende por fase de crecimiento a aquella caracterizada por un desarrollo rápido en las ventas, además de existir una disponibilidad del producto lo que genera una mayor difusión en el mercado.

Los objetivos prioritarios a seguir son:

- Mejorar el producto, fundamentalmente añadiéndole nuevas características.
- Adoptar una distribución intensiva y aumentar las redes de distribución
- Adoptar una comunicación con vista a crear una imagen de marca.

5.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta el análisis de la empresa Industria Alimenticia Chambú realizado a través del anterior conjunto de matrices, se ha podido contrastar tres estrategias que se describen a continuación; para posteriormente realizar la evaluación de cada una de ellas por medio de la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (**ver tabla 23**), y de esta forma identificar la estrategia más adecuada que guíara el plan de marketing

5.2.1 Penetración del mercado. Consiste en vender más producto al mismo mercado para incrementar la participación de la empresa a través de las actividades de promoción.

Se recomienda para aquellas empresas que no han cubierto por completo el mercado, es decir que aun existen consumidores potenciales disponibles a adquirir sus productos.

5.2.2 Desarrollo de mercado. Consiste en vender los productos a nuevos mercados para encontrar otros grupos o segmentos que puedan utilizar nuestro producto además de los actuales consumidores. La estrategia es aplicable cuando el mercado puede adaptarse a nuevos hábitos de compra o cuando se detectan oportunidades en otros segmentos.

Se recomienda a las empresas que consideran que los productos que fabrican o venden ya han cubierto el mercado actual.

5.2.3 Desarrollo del producto. Consiste en generar artículos nuevos y dirigirlos al mercado actual, utilizando como apoyo el posicionamiento de la marca para el desarrollo de nuevos productos. Se logra a través de la creación de características os que puedan ser atractivas para el mercado al cual se ha venido atendiendo.

Se recomienda que la implementación de esta estrategia sea desarrollada por empresas que han alcanzado cierto prestigio con su marca.

Tabla 23. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							
	CALIF	PENETRACIÓN EN EL MERCADO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
		PA	PTA	DLLO DEL PRODUCTO		DLLO DEL MERCADO		
VARIABLES INTERNAS								
ADMINISTRACION								
La misión, visión y objetivos de la empresa es conocida por los empleados	4	2	8	2	8	2	8	
La empresa usa conceptos de administración	3	2	6	2	6	2	6	
La empresa no cuenta con un manual de funciones, ya que la comunicación es fluida por una empresa pequeña	2	—	—	2	—	4	—	
El estado de ánimo de los empleados es alto	3	3	9	3	9	3	9	
Existe en la empresa rotación de empleados	3	—	—	—	—	—	—	
MARKETING								
Los segmentos de mercado están claramente definidos	3	4	12	2	6	2	6	
El posicionamiento de la organización frente al de la competencia es bajo	2	4	8	3	6	3	6	
La empresa no cuenta con canales de distribución confiables	2	4	8	3	6	3	6	
La calidad del los productos es satisfactoria	3	4	12	4	12	4	12	
La empresa tan sólo cuenta con estrategias de promoción pero no de publicidad	2	4	8	3	6	4	8	
La planificación y el presupuesto de marketing son efectivos	3	3	9	3	9	3	9	
El personal de ventas está debidamente capacitado	3	4	12	3	9	4	12	
FINANZAS								
La organización tiene presupuesto establecido para las diferentes actividades que realiza	4	3	12	4	16	3	12	
La empresa cuenta con dinero en efectivo cuando se requiere	4	2	8	2	8	2	8	
La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones	4	—	—	—	—	—	—	
PRODUCCION								
Los proveedores son confiables y razonables con el precio	4	—	—	4	16	—	—	
La maquinaria y edificios están en buen estado	3	—	—	2	6	—	—	
La empresa realiza control de inventarios y calidad de los productos	4	2	—	4	16	2	8	
SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADO (SIM)								
No existe en la organización sistema de información de mercados se trabaja bajo el concepto del vendedor quien comunica las objeciones del cliente y con base en ello se diseña una estrategia	2	4	8	2	4	4	8	
No se actualiza regularmente la base de datos de la organización	2	3	6	2	4	3	6	
La empresa no conoce los sistemas de información de la competencia	2	2	4	2	4	2	4	
La empresa no capacita al personal de la empresa en el manejo de los sistemas de información	2	2	4	2	4	2	4	
VARIABLES EXTERNAS								
ECONOMICAS								
Aumento en la dinámica económica colombiana en los últimos 10 años	4	4	16	2	8	4	16	
Desaceleración del PIB departamental por el efecto de las pirámides y las restricciones comerciales	1	4	4	2	2	4	4	
Aumento del desempleo a causa de la desaceleración económica	1	3	3	2	2	3	3	
Aumento de la informalidad como fuente de ingreso de algunas familias narienses	2	3	6	2	4	3	6	
Distribución en la tasa del IPC	4	3	8	4	16	2	8	
Aumento del crédito por parte de las entidades financieras con intereses bajos	3	3	9	3	9	3	9	
DEMOGRAFICAS								
Incremento de la población en un 1,30%	4	4	16	2	8	4	16	
En el área urbana cerca del 8% de la población es analfabeta	2	—	—	—	—	—	—	
Del total de roles de hogar el 29,9 % son mujeres y el 70,1% son hombres	3	2	6	—	—	2	6	
SOCIALES								
El 28,73% de la población pastusa tiene computadora	2	—	—	—	—	—	—	
El 74,36% de la población pastusa tiene radio como medio de comunicación	3	2	6	1	3	2	6	
De acuerdo al censo del año 2005 el 95,91% del total de la población no hablan inglés	2	—	—	—	—	—	—	
TENDENCIAS DE CONSUMO								
Percepción del gran aporte nutricional por parte de los productos lácteos	4	2	8	4	16	2	8	
Incremento en los últimos años en la demanda de productos lácteos en especial el yogur y los helados	4	4	16	2	8	3	12	
Disminución en la demanda de manteca y queso por su alto contenido de grasa	3	2	6	1	3	1	3	
Aumento del consumo de alimentos probióticos	3	3	9	2	6	3	9	
TECNOLOGICAS								
Investigaciones en el mejoramiento genético para incrementar la productividad en la leche	4	1	4	2	8	1	4	
ECOLOGICAS								
Contaminación del agua por agentes físicos, biológicos o químicos en los procesos de producción lechera	2	1	2	2	4	1	2	
Utilización de envases para evitar el deterioro del producto y contaminación del medio ambiente	3	1	3	2	6	1	3	
INTERNACIONALES								
Negociaciones de tratados de libre comercio entre países	1	4	4	2	2	1	1	
Problemas en las relaciones comerciales con los países vecinos como es Venezuela y Ecuador	1	2	2	1	1	1	1	
POLITICAS								
Cumplimiento de normas fitosanitarias exigidas por entes gubernamentales	2	2	4	3	6	2	4	
Regulaciones comerciales en la comercialización de leche	3	3	9	1	3	3	9	
Creación de programas que permitan convertir a los sectores vulnerables en competitivos	2	2	4	2	4	2	4	
LEGALES								
Decreto para la formulación de precios a la leche cruda para consumo humano	2	1	2	2	4	1	2	
Veracidad de la información expuesta en el producto acorde a la ley de Con garantías.	3	3	9	2	6	2	6	
TOTAL PTA	2		290		288		274	

Fuente: Esta investigación

Con base en el resultado de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la estrategia prioritaria a tener en cuenta es la estrategia penetración del mercado, que consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales.

5.3 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

5.3.1 Misión. La Industria Alimenticia Chambú es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos saludables derivados de los lácteos además de productos de panadería de excelente calidad buscando la satisfacción de las necesidades del cliente a través del trabajo en equipo promulgado por la dirección. Igualmente la empresa busca aportar al desarrollo del sector lácteo en la región del sur occidente colombiano, generando mayor crecimiento económico a nivel regional que le permita consolidarse y expandirse hacia otros mercados.

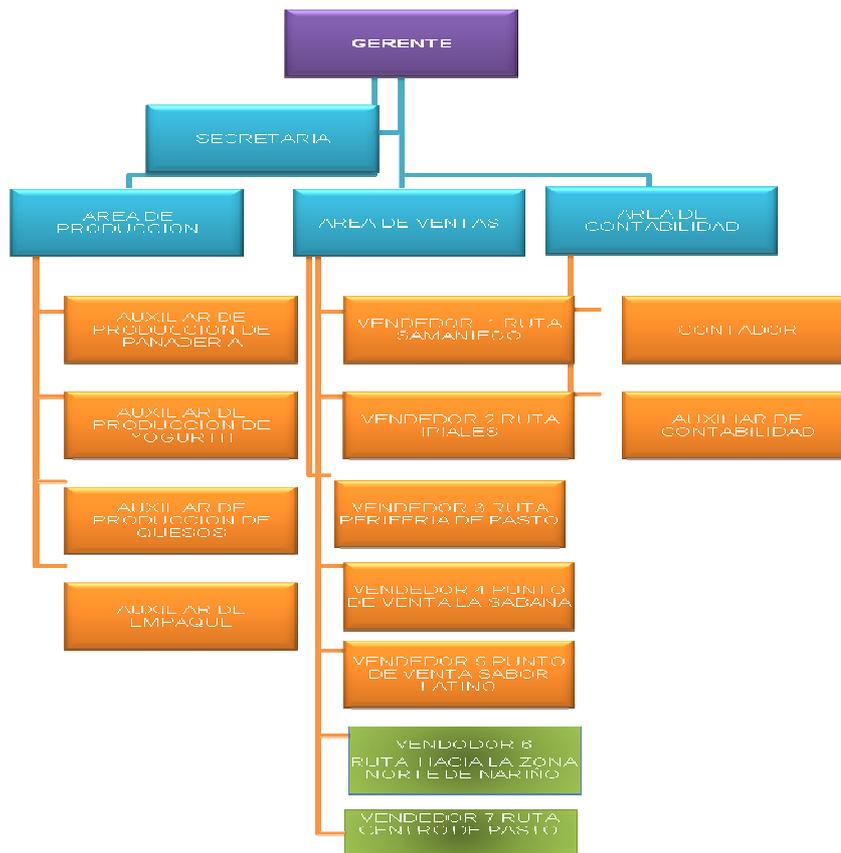
5.3.2 Visión. La industria alimenticia Chambú espera para el año 2014 incrementar la participación del mercado a nivel del departamento de Nariño; logrando ser una empresa competitiva, y reconocida en el sector por la producción y comercialización de productos lácteos saludables a buen precio y de excelente calidad.

5.3.3 Valores corporativos. La industria alimenticia Chambú desarrollara y promulgara los siguientes valores corporativos:

- **Lealtad:** Inculcar en el recurso humano de la empresa el compromiso con el desarrollo de las actividades encomendadas que permitan fortalecer la imagen institucional.
- **Responsabilidad:** Desarrollar eficientemente las tareas encomendadas por la dirección
- **Honestidad:** Actuar bajo los criterios de ética en la gestión institucional.
- **Respeto:** Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada persona; bajo la actitud que cada persona tiene su forma de pensar y actuar
- **Eficiencia:** Utilizar los recursos proporcionados por la empresa para la fabricación de los distintos productos bajo la política de entregar resultados de calidad en base a la planificación institucional.

- **Compromiso:** Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización, respetando el medio ambiente.
- **Competitividad:** Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.
- **Solidaridad:** Cooperación permanente y continua en el desarrollo en los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes internos, externos, usuarios y proveedores.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar el compañerismo para el logro de los objetivos propuestos por la dirección que permitirá el crecimiento y compromiso con la organización. Además de animar a los empleados en el desarrollo de sus tareas puesto que se sienten respaldados.

Grafica 14. Organigrama reestructurado



Fuente: Esta investigación

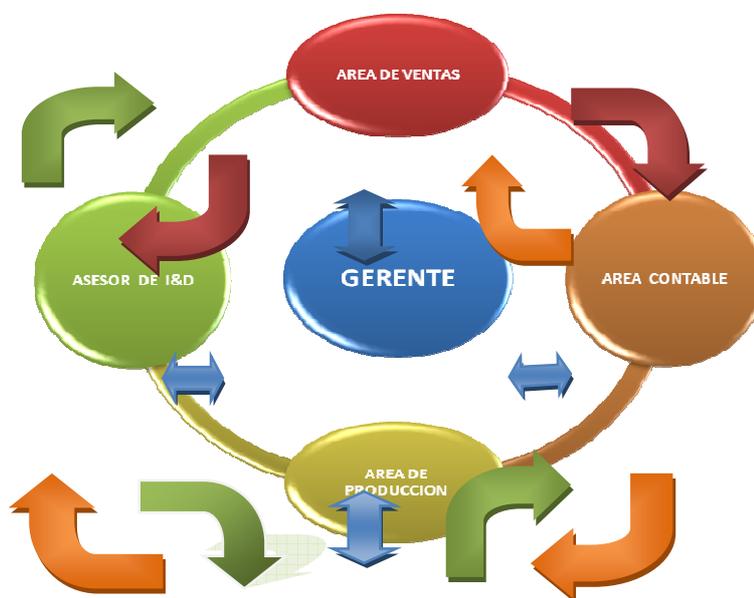
La Industria Alimenticia Chambú plantea mantener el organigrama que se ha venido desempeñando durante los últimos años; con la adición al equipo de ventas de 2 vendedores más, distribuidos de la siguiente manera:

- Vendedor 6: dedicado a la atención de la zona norte del departamento de Nariño.
- Vendedor 7: que atenderá la zona centro de la ciudad de Pasto.

Quienes serán los encargados de impulsar el portafolio de productos y por ende la imagen de la empresa.

5.3.4 Canales de comunicación. El canal de comunicación utilizado por la empresa es directo, ya que al ser esta una organización pequeña, todas las decisiones deben ser consultadas al gerente propietario. Se debe dar importancia también a los aportes del asesor en investigación y desarrollo quien sugerirá al gerente sobre las acciones a seguir; esta persona será el “intermediario” entre el mercado y la empresa, ya que tendrá una visión más generalizada sobre el entorno interno y externo de la organización; con su experiencia y la del gerente se determinará cual es la mejor opción, no sin antes escuchar la opinión de cada uno de los trabajadores y concertar una solución a la problemática.

Grafica 15. Canales de comunicación reestructurados



Fuente: Esta investigación

CAPITULO III

6. INFORMACION DE MERCADOS

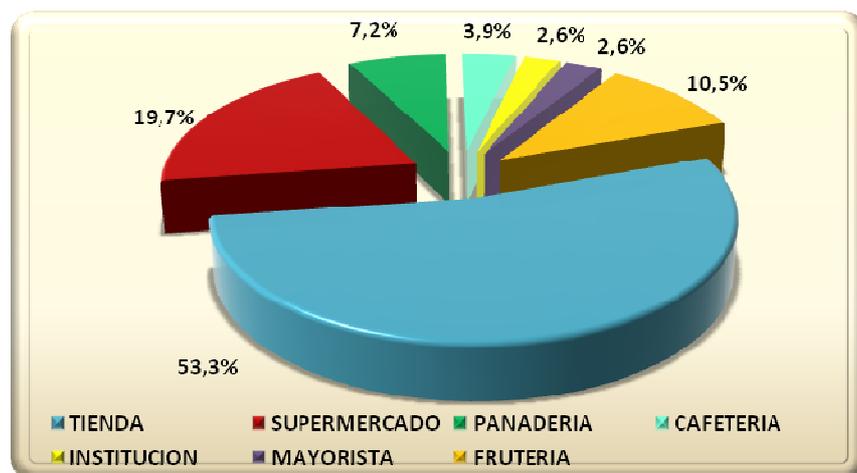
6.1 PERFIL DEL CLIENTE

El cliente es el pilar fundamental dentro la estructura de la organización ya que las acciones de la empresa giran en torno a la satisfacción el mismo, su razón de ser dependen en gran parte a la respuesta que ellos tengan del producto o servicio que se les ofrece.

De acuerdo a la encuesta realizada en esta investigación, a una muestra de los principales clientes de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados que muestran el perfil del cliente, sus expectativas y sugerencias respecto a los productos elaborados por la Industrial Alimenticia Chambú.

De acuerdo a la gráfica podemos afirmar que el 53,3% de los clientes de la empresa Industria Alimenticia Chambú pertenecen a tiendas de barrio, seguida de los supermercados con un 19,7% y fruterías con 10,5%; los porcentajes menos significativos están representados por las cafeterías con 3,9% e instituciones y mayoristas con 2,6% respectivamente. Esto permite reconocer que la empresa no ha atendido de mejor forma estos dos últimos sectores, que pueden significar un mercado potencial.

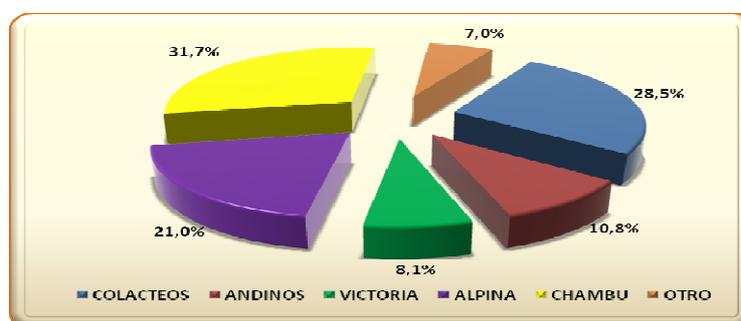
Gráfica 16. Tipo de establecimientos



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la presente investigación el 31,7% de los negocios encuestados, solo compran productos a la empresa Industria Alimenticia Chambú. En cuanto a los competidores más importantes en el sector, se puede afirmar que Colácteos tiene una participación del 28,5% del total de negocios encuestados, seguido de Alpina con 21% y Lácteos Andinos con 10,8%, esto permite identificar que Colácteos es la empresa más fuerte dentro del mercado departamental gracias a su posicionamiento de marca.

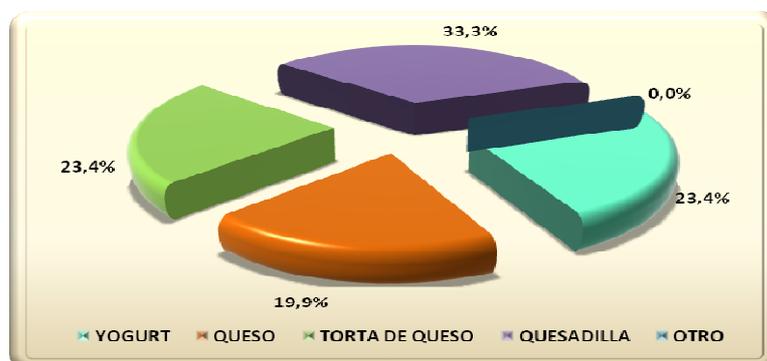
Grafica 17. Competidores



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta la información recopilada, se puede determinar que del total de clientes, el 33,3% compran quesadilla, en segundo lugar se encuentran el yogurt y la torta de queso con 23,4% cada uno, y finalmente el queso con una participación del 19,9%; es posible analizar que los productos de la empresa se venden de forma equitativa, excluyendo la quesadilla que tiene un volumen de ventas mayor.

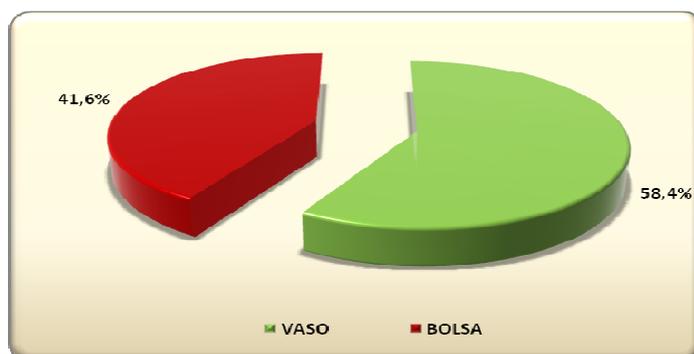
Grafica 18. Portafolio de productos



Fuente: Esta investigación

De total de clientes que compran yogurt, el 58,4% lo prefiere en vaso y el 41,6% en bolsa, por lo que existe paridad en preferencias hacia el consumo de productos de la línea líquida.

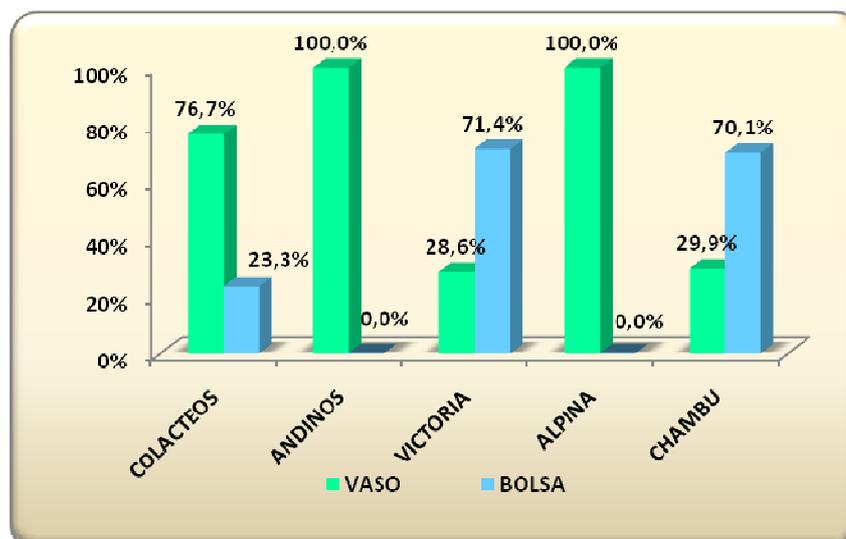
Grafica 19. Compra de yogurt



Fuente: Esta investigación

A partir de la gráfica es posible afirmar que los clientes prefieren comprar a Lácteos Andinos y Alpina yogurt en vaso, mientras que la Victoria y Chambú son preferidos por los clientes por yogur en bolsa, es posible afirmar que Chambú tiene una mayor oportunidad de incursionar en el mercado con la venta de yogurt en bolsa dado su potencialidad en el actual mercado.

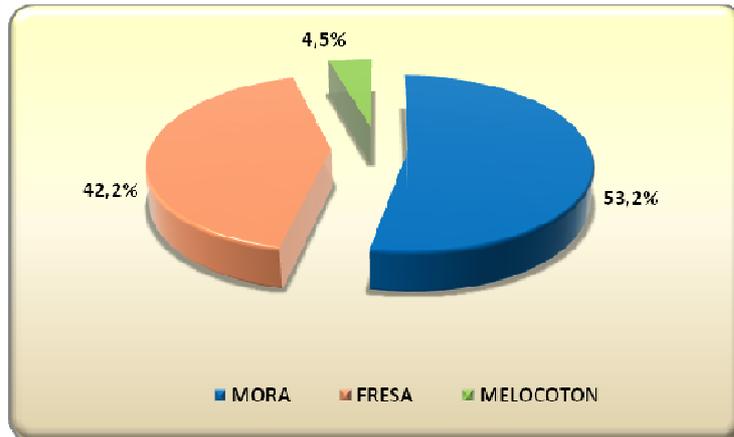
Grafica 20. Compra de yogurt de acuerdo a proveedores



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la información del total de clientes que compran yogur el 53,2% compran más yogurt con sabor a mora, el 42,5% de fresa y tan solo el 4,5% con sabor a melocotón.

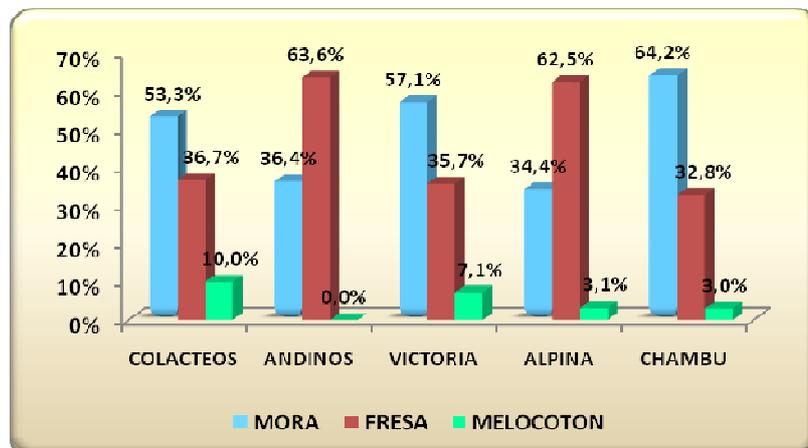
Grafica 21. Compra de yogurt de acuerdo a sabor



Fuente: Esta investigación

Las empresas que prefieren mayoritariamente la compra de yogurt de mora son Chambú con 64,25%, La Victoria 57,1% y Colácteos 53,3%, por otra parte el sabor de fresa es predilecto de Lácteos Andinos 63,6% y Alpina 62,5%, por otra parte el sabor melocotón en todas las empresas tiene porcentajes muy bajos de compra.

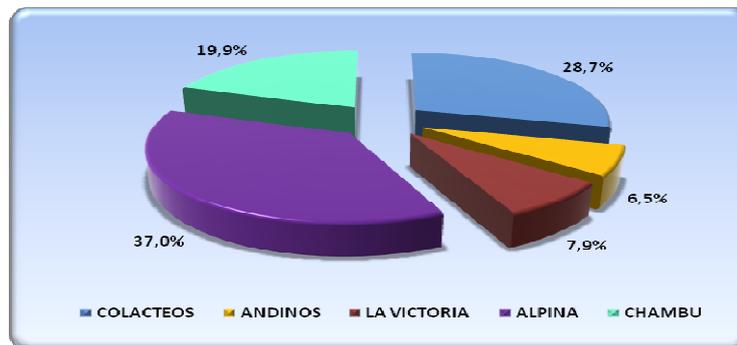
Grafica 22. Compra de yogurt por proveedor, de acuerdo al sabor



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a las cantidades compradas de yogurt en vaso es posible afirmar que Alpina con un 37% es la empresa líder en la venta de yogurt en vaso dado su alto posicionamiento en el mercado, gracias a su amplia publicidad y amplio portafolio de productos con líneas de producto desde el más costoso hasta el más económico, seguida de Colácteos con un 28,7% y Chambú con 19,9%,

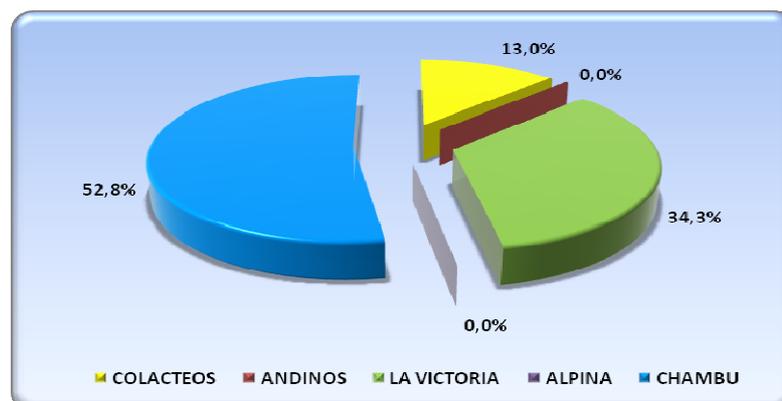
Grafica 23. Índice de compra de yogurt en vaso



Fuente: Esta investigación

Por otra parte, de acuerdo a las cantidades compradas el 52,8% prefieren comprar yogurt en bolsa de Lácteos Chambú esto explicado en primer lugar porque la totalidad de clientes encuestados adquieren los productos a dicha empresa y segundo los precios que ofrece Chambú son bajos respecto a la competencia y posee líneas de yogurt como el display de 30 unidades y el display por 12 unidades, productos económicos que la competencia no posee en su portafolio; en orden de importancia le sigue la Victoria con un 34,3% y Colácteos con 13%.

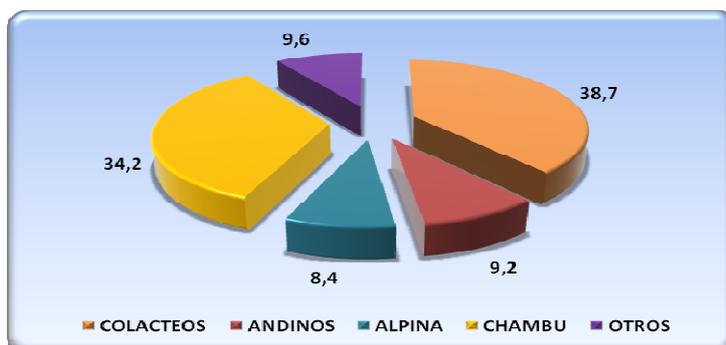
Grafica 24. Índice de compra de yogurt en bolsa



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la compra de queso por parte de los clientes de acuerdo a la cantidades totales compradas la mayor participación la tiene Colácteos con 38,7%, seguido de Chambú con 34,2% y otras empresas con 9,6% este porcentaje recoge las cantidades compradas de Famiempresas de producción artesanal que incursionan recientemente en el mercado como el Espino, La pradera, Supermilk entre otras.

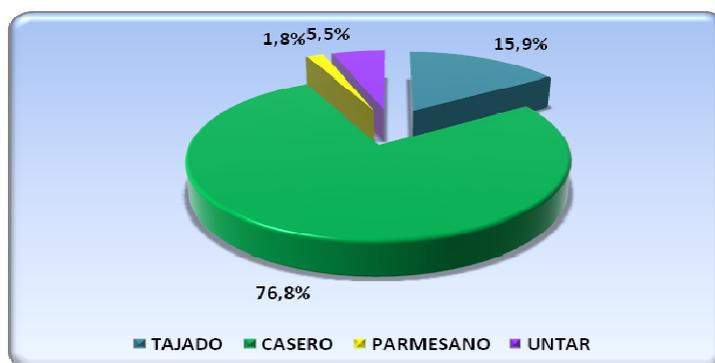
Grafica 25. Índice de compra de queso



Fuente: Esta investigación

A continuación se analizara las cantidades compradas por empresa y línea de producto, del total de empresas que compran queso a Colácteos el 76,8% compran queso casero entendido este como el producto más fuerte de esta empresa en promedio los clientes compran 15 unidades de este producto, seguido del queso tajado con 15,9% en promedio se adquieren 12 unidades, en menor porcentaje esta el queso para untar y parmesano con 5,5% y 1,8% respectivamente.

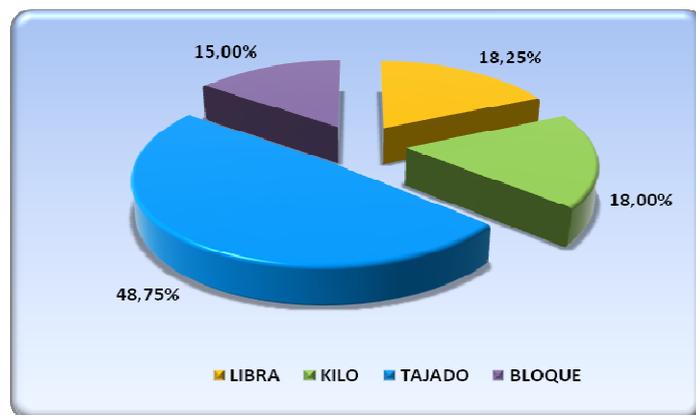
Grafica 26. Compra de queso Colácteos



Fuente: Esta investigación

En relación a las cantidades compradas a Lácteos Chambú cabe aclarar que se hizo la diferenciación de queso doble crema en libra, kilo, tajado y bloque, por lo tanto el 48,7% compra queso tajado con un promedio de 27 unidades, seguido del queso de libra con un 18,25% con un promedio de 4,5 unidades, el queso de kilo representa con 18% y el de bloque 15%.

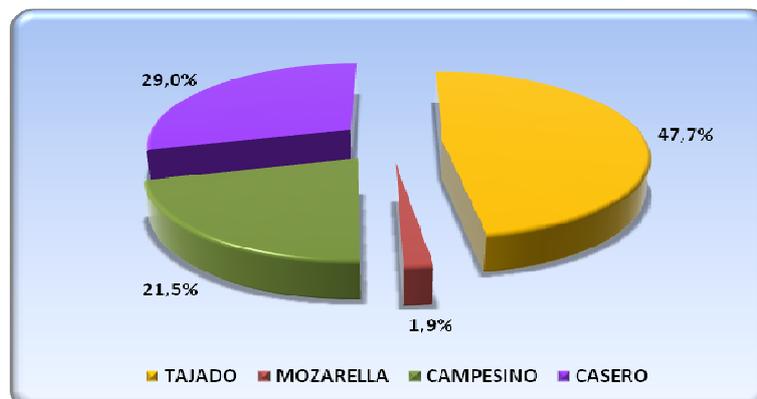
Grafica 27. Compra de queso Industria Alimenticia Chambú



Fuente: Esta investigación

En relación a la empresa Lácteos Andinos el 47,7% de las compras realizadas son de queso tajado con un promedio de venta de 7 unidades, seguido del queso casero con 29% y un promedio de 6,2 unidades, en orden de importancia le sigue campesino y mozzarella con 21,5% y 1,9%.

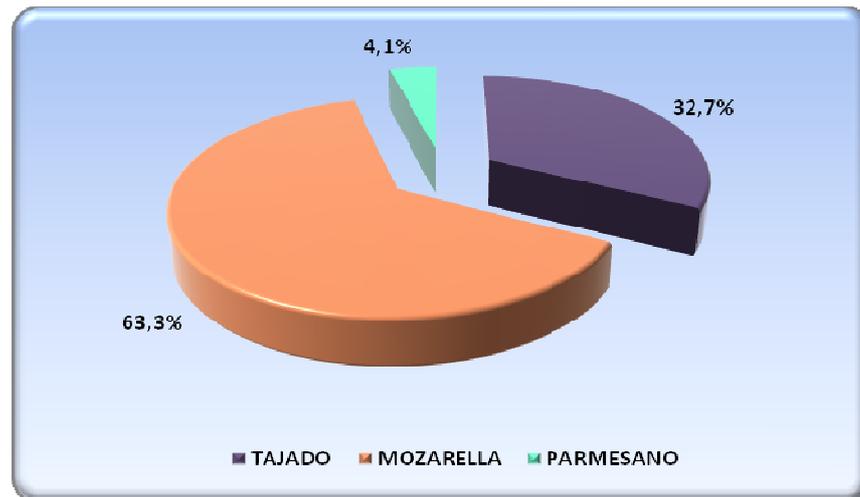
Grafica 28. Compra de queso Lácteos Andinos



Fuente: Esta investigación

El 63,3% de los clientes compran a la empresa Alpina queso mozzarella con un promedio de venta de 15 unidades, el 32,7% queso tajado con un promedio de 16 unidades y el 4,1% parmesano.

Grafica 29. Compra de queso Alpina



Fuente: Esta investigación

Dentro de la categoría de otras empresas únicamente se compra queso campesino, de estas el 58,9% lo compran a la empresa La campaña, seguida de la Victoria con 10,71% y 8,93% a una empresa independiente sin razón social.

Tabla 24. Compra de queso otras empresas

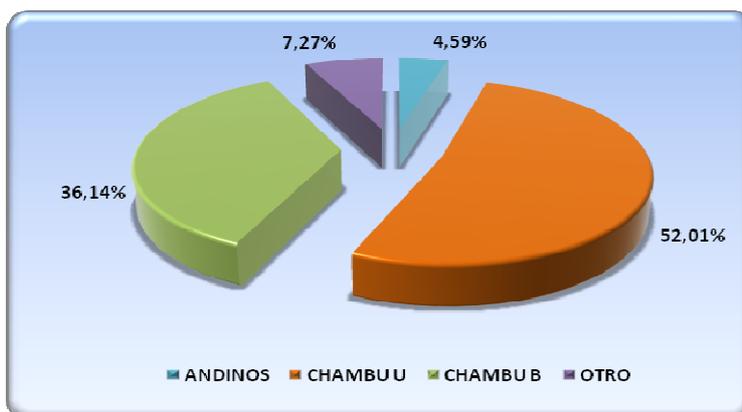
EMPRESA	%
CAMPIÑA	58,93
INDEPENDIENTE	8,93
SUPERMILK	7,14
ESPINO	8,93
LA VICTORIA	10,71
SANTA ROSA	2,68
LA PRADERA	2,68
TOTAL	100

Fuente: Esta investigación

En relación a la compra de quesadilla esta puede ser comprada en unidades de quesadilla rellena y bandejas cuyas cantidades varía de acuerdo a la política de la

empresa, las empresas que venden este producto son Andinos, Chambú y otra empresas familiares entre las que se destacan Lácteos Paola; por lo tanto de acuerdo a la cantidades compradas por los clientes el 52,01% lo representan Lácteos Chambú con la venta de quesadilla por unidades con un promedio de unidades vendidas de 16,5, en segundo lugar con un 36,14% Lácteos Chambú con la venta de quesadilla en bandejas con un promedio de 4,4 unidades.

Grafica 30. Compra de quesadilla a proveedores



Fuente: Esta investigación

En relación a las tortas de queso se venden 139 unidades semanales con un promedio de 2 unidades, de acuerdo a la tabla el 47,1% compra 1 torta semanal, el 33,8% 2 tortas a la semana y tan solo el 1,5% entre 13 y 20 tortas semanales. De los clientes encuestados que adquieren este producto el 100% afirman no comprar tortas de queso a otras empresas.

Tabla 25. Compra de tortas de queso Industria Alimenticia Chambú

TORTAS	# EMPRESAS	%
1	32	47,1
2	23	33,8
3	4	5,9
4	1	1,5
5	1	1,5
6	4	5,9
13	1	1,5
15	1	1,5
20	1	1,5
TOTAL	68	100,0

Fuente: Esta investigación

Por otra parte 42,6% afirman comprar un producto sustituto como lo es la torta industrial y decorada a panadería de barrios aledaños o a la Panadería La Doce.

En relación al precio, de los productos de la Industria Alimenticia Chambú y de sus competidores, es puede establecer que de acuerdo a la tabla 10, que del total de clientes que compran productos a la empresa Alpina opinan el 10,3% que el precio es bajo, algo contradictorio ya que el 53,8 afirman que dicho producto tiene un valor relativamente alto, esto se puede explicar por el amplio portafolio de productos que maneja la empresa en el cual utilizan distintos precios desde los más bajos hasta los más altos.

Por otra parte del total de clientes encuestados el 7,9% afirman que la empresa Industria Alimenticia Chambú tienen un precio bajo, mientras que el 3,9 % del los encuestados opinan que el precio es alto.

En cuanto a la percepción del precio por parte de los clientes frente a las empresas Colácteos y Andinos dichas empresas no tienen un precio bajo, por el contrario el 11,3% y el 5% respectivamente opinan que el precio del producto es alto.

El precio es un factor importante a tener en cuenta y más aun en una economía como la nariñense, la cual es altamente sensible al precio, sus decisiones de compra son racionales buscan la mayor utilidad de los productos a bajo precio.

Tabla 26. Percepción de precio

EMPRESA	COSTOSO	NORMAL	BAJO
COLACTEOS	11,3	88,7	0,0
ANDINOS	5,0	95,0	0,0
VICTORIA	6,7	86,7	6,7
ALPINA	53,8	35,9	10,3
CHAMBU	3,9	88,2	7,9

Fuente: Esta investigación

En cuanto a la promoción en venta se puede afirmar que el 100% de clientes encuestados afirman que las empresas Colácteos, Andinos y la victoria realizan promoción en venta, por tanto sienten el respaldo de dichas empresas en el acompañamiento de la venta de sus productos, mientras que el total de encuestados (100%) afirman que la empresa Industria Alimenticia Chambú no realiza ningún tipo de promoción en venta, lo cual da a conocer que la empresa no ofrece valores o incentivos adicionales del producto.

Tabla 27. Promoción en venta

EMPRESA	SI	NO
COLACTEOS	100	0
ANDINOS	100	0
VICTORIA	100	0
ALPINA	97,4	1,0
CHAMBU	0	100

Fuente: Esta investigación

Del número total de encuestados el 77,1 % afirman que los productos de la empresa Industria Alimenticia Chambú se caracteriza por su precio, el cual según ellos apropiado de acuerdo al portafolio que manejan., seguido de su presentación con un 15,1% respectivamente, en cuanto a la calidad y sabor los clientes opinan que son poco atractivos en el mercado, ya que manejan porcentajes bajos, 3,9% y 2,6 correspondientemente, algo preocupante debido a que los productos son adquiridos en el mercado por su precio y no por la calidad que manejan.

Tabla 28. Características de la Industria Alimenticia Chambú

ITEM	%
PRESENTACION	15,1
PRECIO	71,1
EMPAQUE	7,2
SABOR	2,6
CALIDAD	3,9

Fuente: Esta investigación

En relación a los incentivos que quisieran tener los clientes para mejorar su nivel de ventas se tiene que el 54,6 del total de encuestados quisieran que la empresa Industria Alimenticia Chambú realizara promociones que permitan influir en la decisión de compra.

Los clientes opinan que la empresa no tiene ningún tipo de acompañamiento a la hora de vender sus productos por lo que creen que se hace imperioso la mayor participación de la misma a la hora de promocionar sus productos.

Seguidamente con un 6,6% opinan que se debería hacer mayor publicidad que permita difundir los atributos de los productos, y que con ello conlleve a un incremento en sus ventas.

Tabla 29. Aspectos a mejorar Industria Alimenticia Chambú

ITEM	%
PROMOCIONES	54,6
PUBLICIDAD	6,6
DEGUSTACIONES	2,0
PUNTUALIDAD	0,7
N/S	34,9
VARIEDAD	1,3

Fuente: Esta investigación

En relación al portafolio de productos el 21,1% de clientes aseveran que se debe mejorar la calidad de los productos, ya que ellos opinan que no sirve de nada ampliar el portafolio de los mismos sin antes mejorar su calidad. No obstante el 20,4% de los encuestados afirman que se debe tener una mayor variedad de productos ya que su portafolio es muy limitado y no cuenta con muchas alternativas a la hora de comprar.

Tabla 30. Expectativas de los clientes

ITEM	%
CALIDAD	21,1
MAS SABORES	7,9
MEJORAR PRESENTACION	10,5
MAS VARIEDAD	20,4
N/S	40,1

Fuente: Esta investigación

Adicionalmente y gracias a información suministrada por el gerente propietario de la empresa Industria Alimenticia Chambú, es posible establecer que la empresa no tiene un mecanismo definido para monitorear sus clientes, el seguimiento se hace de forma empírica, en la cual la recompra determina su nivel de satisfacción, es decir que sí el cliente está satisfecho con el producto compra de nuevo el mismo.

Por otra parte cuando un cliente potencial quiere indagar acerca del producto la empresa tiene como estrategia realizar la degustación y presentación del mismo, se invita a que presenten cualquier objeción y que la persona interesada planteen el negocio, llegando en muchas ocasiones a una concertación, en este punto es de vital importancia para la empresa la preparación de los vendedores.

En cuanto a los clientes antiguos la empresa se basa en la recompra; sí se observa que hay muchas devoluciones y la rotación del producto es lento, se hace el retiro automático del mismo. Existen clientes con más de 20 años y el ideal es que duren mientras exista la empresa; pero el nivel de competitividad que se maneja a nivel de la industria de los lácteos, ha generado que dichos clientes busquen la mejor opción que en muchas oportunidades son una disminución en el precio, alguna promoción adicional, ser atendidos de manera oportuna o simplemente porque existe un producto de mejor calidad.

Respecto al pago por parte de los clientes, se hace semanalmente o máximo quincenal, ya sea de contado o contra factura, no obstante empresas reconocidas como por ejemplo Sándwich Cubano tienen un crédito mensual ya que la marca es reconocida a nivel regional.

6.2 CONSUMIDORES

Los consumidores se constituyen en un elemento de análisis a la hora de tomar algún tipo de decisión de marketing, qué compran, cuando, y cuanto son preguntas que diariamente se realizan los gerentes.

La idea central es como llegar a ese consumidor, que percepciones tiene acerca de los productos y que beneficios podría traer si compra determinada cantidad del mismo.

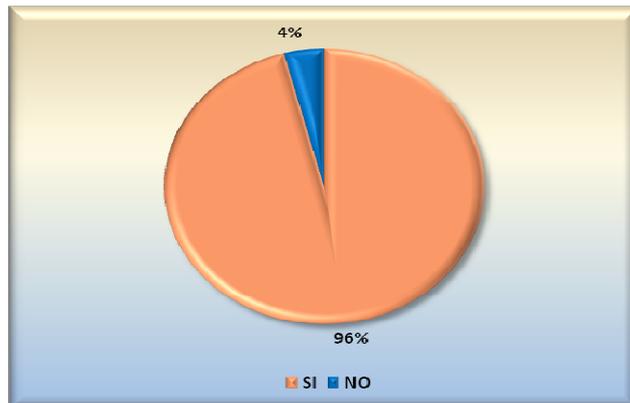
Para el análisis del consumidor de productos lácteos, se recurrió a información secundaria suministrada por la empresa, de investigaciones realizadas previamente al presente trabajo, del cual se tomaran en consideración los aspectos más importantes..

El primer trabajo se denomina *“PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA LINEA DE YOGUR EN LA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU”*, elaborado en el año 2008, en él, se tendrá en cuenta el análisis del consumidor para la línea de yogurt.

De acuerdo a dicha investigación, el 96% de las personas encuestadas si consume algún tipo de yogurt, mientras que el 4% de los encuestados no consume este producto algunas de las razones explicadas en dicha encuesta fue:

por costumbre y por salud además que muchas de las personas que no toleran la leche.

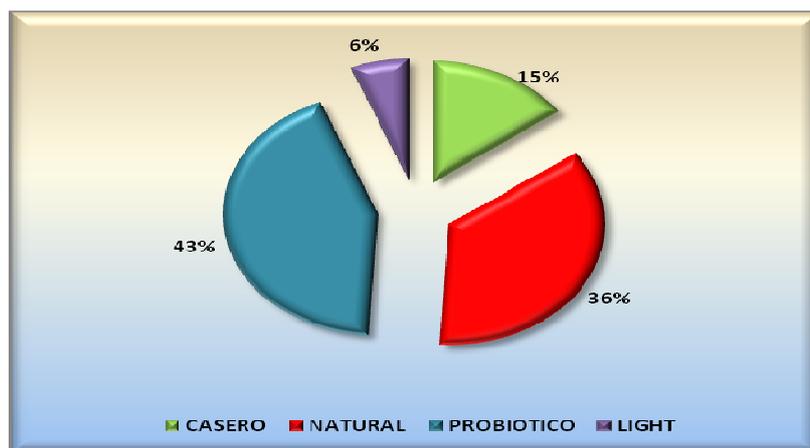
Grafica 31. Consumo de yogurt



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

Se observa que la población encuestada prefiere consumir yogurt pro biótico con un 43%, este puede representar una oportunidad para la empresa de incursionar en este tipo de yogurt, ya que en el momento la empresa no lo produce, le sigue el yogurt natural con un 36% y los de menos participación en el consumo de yogurt esta el casero con un 15% y el light con un 6%.

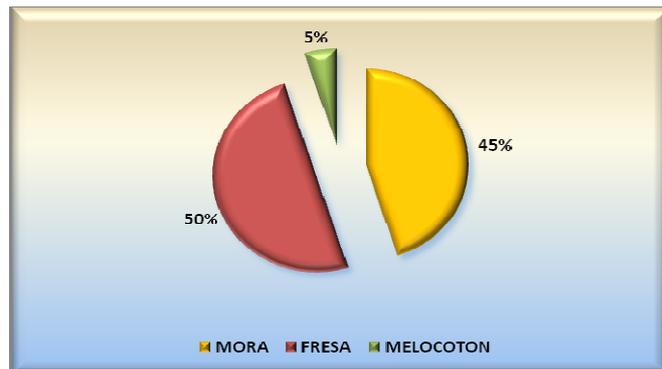
Grafica 32. Tipos de yogurt que se prefieren consumir



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

Del total de encuestados el 50% prefieren el yogurt de fresa, seguido del sabor de mora con un 45% y finalmente los consumidores son poco receptivos hacia el sabor de melocotón, ya que tan solo representa el 5% de preferencia.

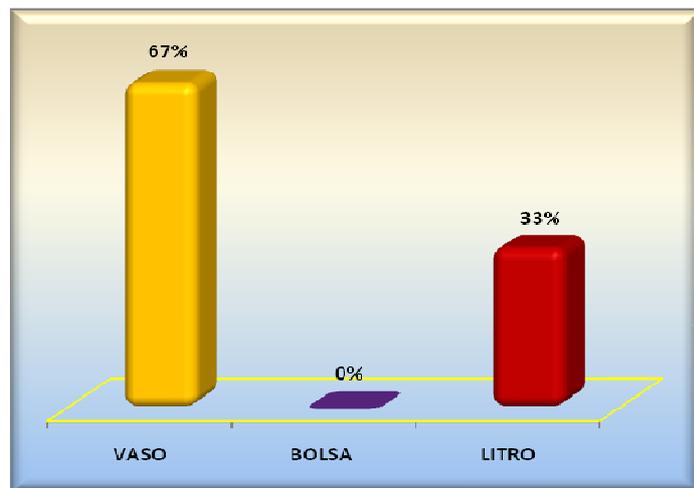
Grafica 33. Sabores preferidos de yogurt casero



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

De acuerdo a la presentación del yogurt casero el 67% de los encuestados lo prefieren en vaso, el 33% en litro, algo significativo es que del 100% de los encuestados ninguno prefiere el yogurt casero en bolsa.

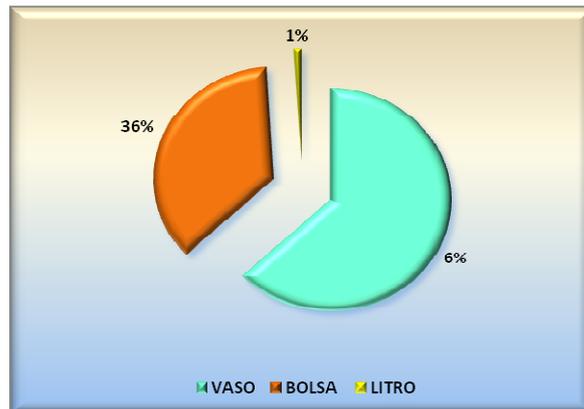
Grafica 34. Preferencias en la presentación de yogurt casero



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

En cuanto a la presentación de yogurt natural los encuestados prefieren el yogurt en vaso con un 63% seguido por el de bolsa con un 36% y por último el de litro con un 1%.

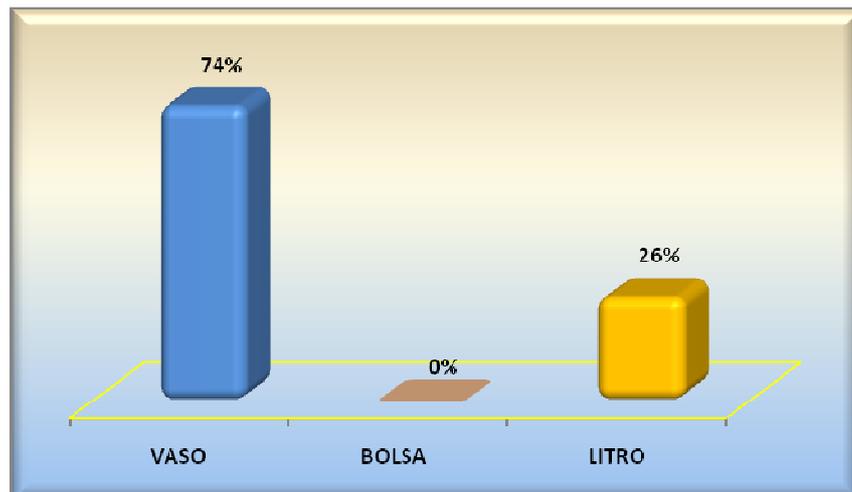
Grafica 35. Preferencias en la presentación de yogurt natural



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

Para el caso del yogurt pro biótico el 74% de los encuestados lo prefieren el vaso y con un 26% en litro, el yogurt pro biótico en bolsa no es una alternativa a seguir por parte de los consumidores.

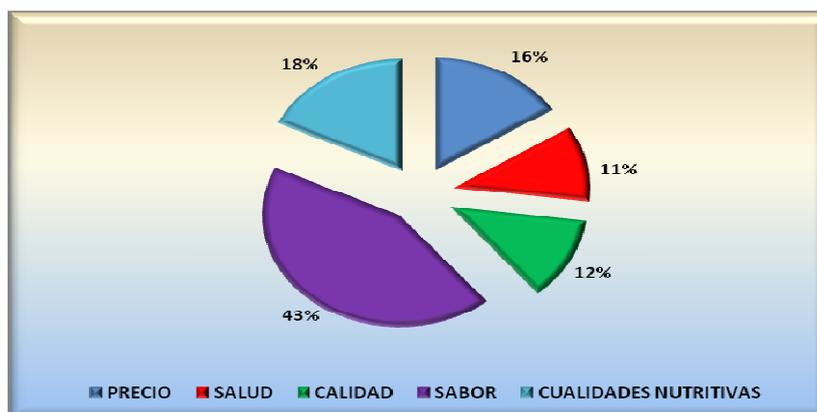
Grafica 36. Preferencias en la presentación de yogurt pro biótico



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

En cuanto a preferencia del producto se observa que el 43% lo prefieren por sabor, con el 18% por cualidades nutritivas seguido por el 16% por precio, con un 12% por calidad y por último con el 11% por salud.

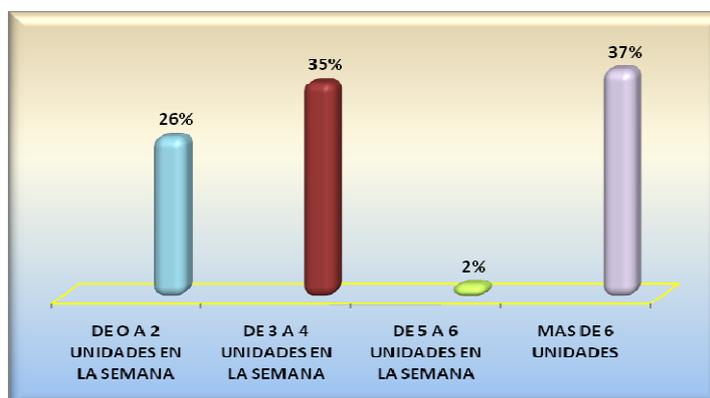
Grafica 37. Características que se tienen en cuenta cuando se compra yogurt



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008..

Con un porcentaje significativo del 37% los consumidores compran una cantidad de más de 6 unidades en la semana, el 35% compra de 3 a 4 unidades en la semana, el 26% compra de 0 a 2 unidades en la semana y con un porcentaje del 2% compra de 5 a 6 unidades en la semana, esto arroja como resultado que hay un gran consumo de yogurt a nivel regional, por lo que representa una oportunidad para la empresa Industria Alimenticia Chambú.

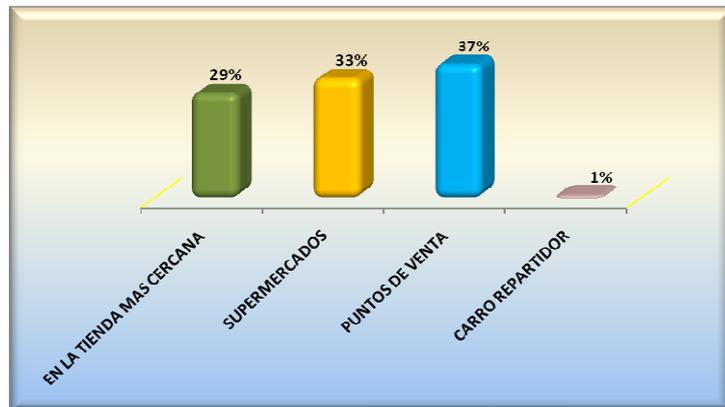
Grafica 38. Cantidad de yogurt que se compra semanalmente



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008..

Los consumidores prefieren comprar este producto en los puntos de venta con un porcentaje del 37%, representando este lugar como epicentro de compra, por ende la importancia de publicitar dichos puntos, Por otro lado el 33% desean comprarlo en los supermercados y con el 29% en la tienda más cercana.

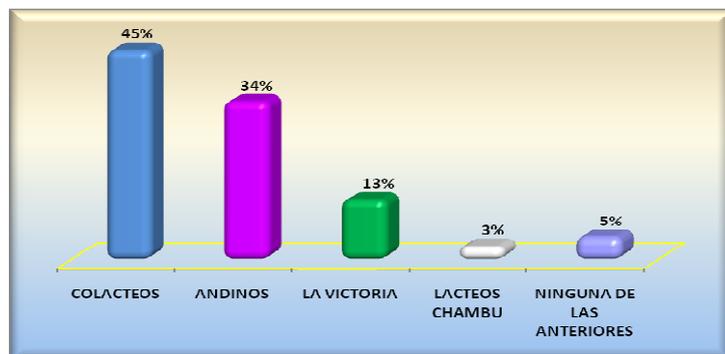
Grafica 39. Lugares donde se adquiere yogurt



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogur en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

En cuanto a preferencias por empresas, el 45% prefieren el yogurt de Colacteos, por su calidad y posicionamiento de sus productos, seguido por un porcentaje del 34% el yogurt de Lácteos Andinos, preferido por su calidad y variedad de sus productos y con un 13% Lácteos La Victoria preferido por su presentación y el precio bajo que maneja y por ultimo con un 3% Lácteos Chambú.

Grafica 40. Marcas de yogurt que se prefieren consumir



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogur en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008..

De los 382 encuestados se observa que el 67% si ha consumido productos de lácteos Chambú, y con un porcentaje del 33% no lo ha consumido y muchos de los encuestados no conoce la empresa.

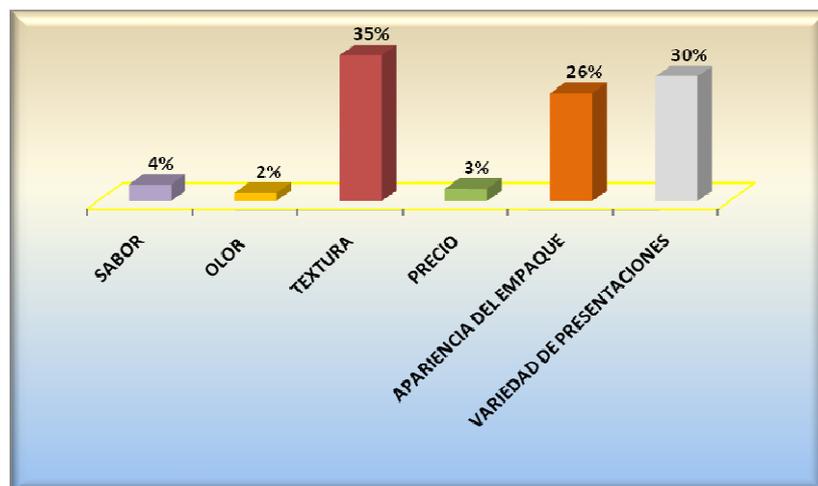
Grafica 41. Consumo de yogurt de LACTEOS CHAMBU



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

En cuanto a la percepción regular del producto el 35% opinan que la textura es discreta, seguido por el 30% el cual afirma que es regular la variedad de presentaciones, mientras que un 26% opinan que el producto no tiene una buena apariencia del empaque, y con bajos porcentajes esta el sabor, olor y el precio.

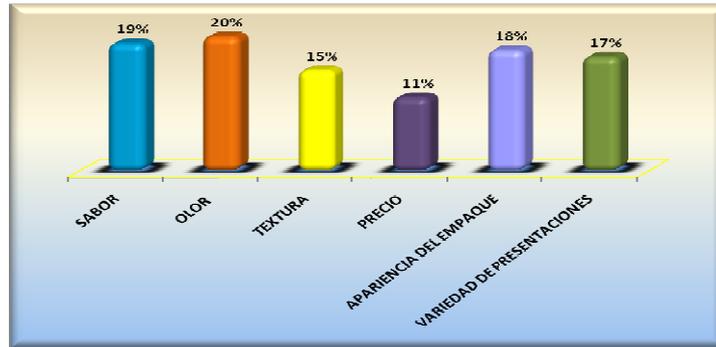
Grafica 42. Atributos del yogurt de LACTEOS CHAMBÚ que se consideran REGULARES



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

De acuerdo a la siguiente gráfica se puede afirmar que el olor, el sabor y la apariencia del producto tienen una buena aceptación por parte de los consumidores con porcentajes 20, 19 y 18% respectivamente.

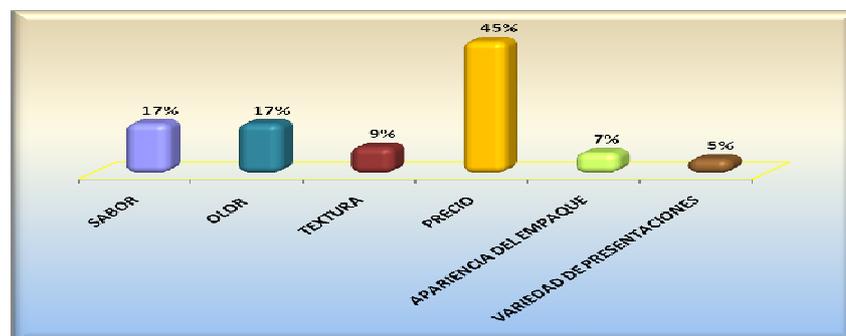
Grafica 43. Atributos del yogurt de LACTEOS CHAMBÚ que se consideran BUENOS



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

Para las personas que consumen yogurt el 45% le parece que tiene un excelente precio, una fortaleza que tiene la empresa respecto a sus competidores, seguido con un 17% presenta un excelente olor así como un excelente sabor y por ultimo con porcentajes relativamente bajos posee una excelente apariencia en el empaque así como también una variedad de presentaciones y una excelente textura.

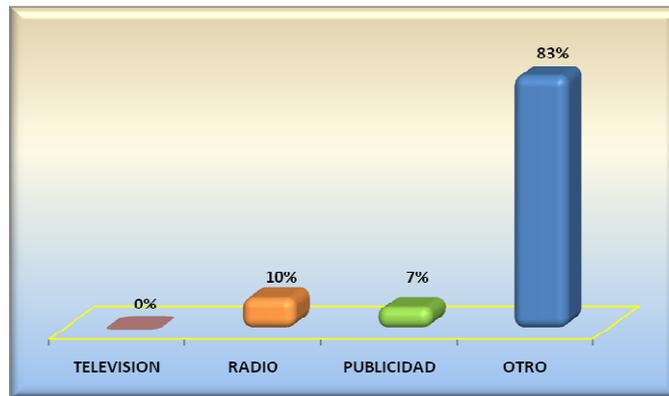
Grafica 44. Atributos del yogurt de LACTEOS CHAMBÚ que se consideran EXCELENTES



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

Respecto al medio de comunicación en el cual un consumidor se entera de la existencia de un producto Se observa que el 10% lo conoce por radio, el 7% por publicidad y con un 83% por otros medios como:

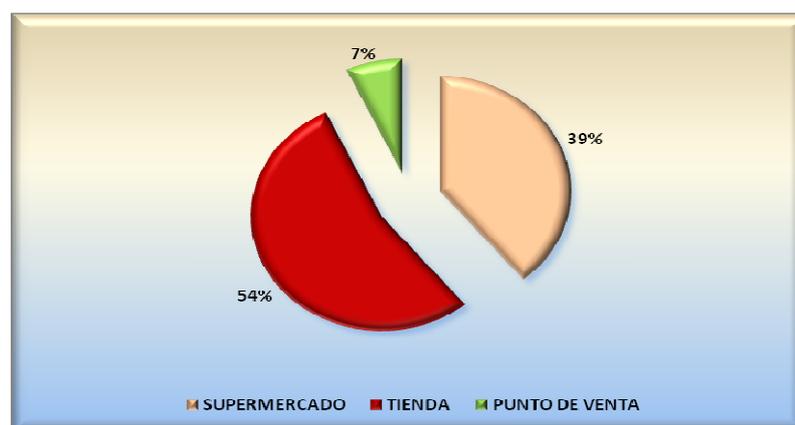
Grafica 45. Medios por los cuales se ha conocido productos de LACTEOS CHAMBU



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogur en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

Dentro del 83% que representa a otros; el 54% de los consumidores se entera de la existencia del producto por la compras que realizan en la tienda del barrio, con el 39% en los supermercados y con el 7% en los puntos de venta por las promociones que este realiza en dichos lugares.

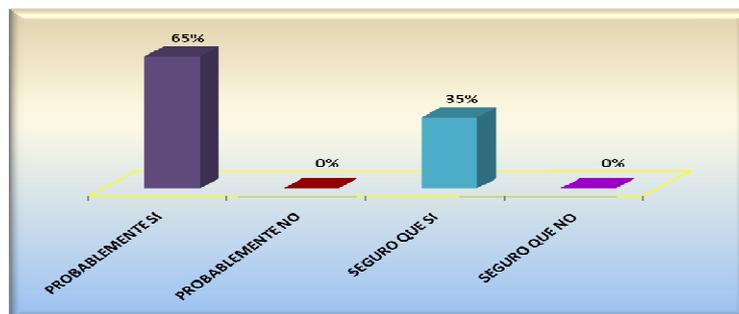
Grafica 46. Lugares donde se ha tenido conocimiento de la existencia de productos de LACTEOS CHAMBU



Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogur en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

El 65% de los encuestados respondieron que probablemente si consumiría productos de esta empresa, aquí es de vital importancia dar a conocer los productos, ya que pocos consumidores tienen conocimiento de la marca Chambú y el 35% de los encuestados seguro que si consumirían este tipo de yogurt.

Grafica 47. Disposición hacia la compra de productos de LACTEOS CHAMBU

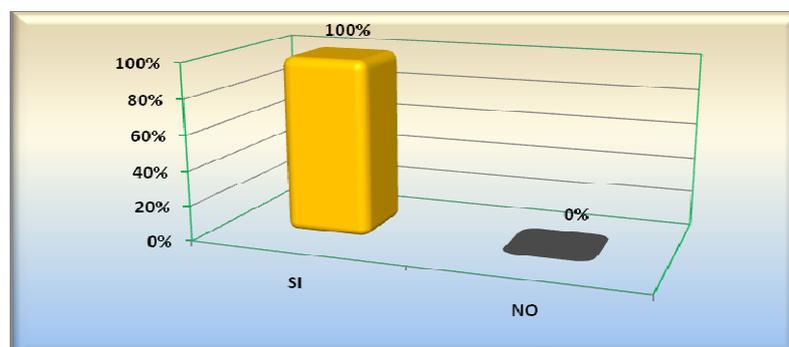


Fuente: Plan Estratégico De Mercadeo para la línea de yogurt en la Industria Alimenticia Chambú Año 2008.

En el segundo estudio denominado “Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú” desarrollado en el año 2009, se tendrá en cuenta la percepción del cliente respecto al producto de la empresa y su respectiva competencia.

En el siguiente grafico se puede observar que el consumo de quesadilla por parte de la muestra encuestada, representa el 100%, es decir todas las personas han consumido este producto o lo han incluido dentro de su dieta alimenticia.

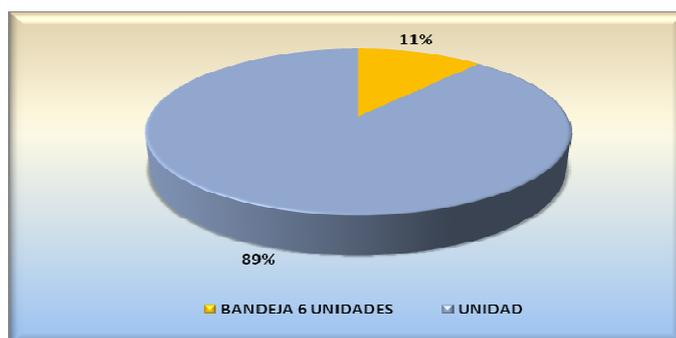
Grafica 48. Consumo de quesadilla



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

El total de personas encuestadas han afirmado haber consumido el producto quesadilla, y de ellas el 89% prefieren comprar el producto en unidades, lo cual significa que es un producto que no se compra en gran medida, además se puede observar que las personas no invierten demasiado en este tipo de productos.

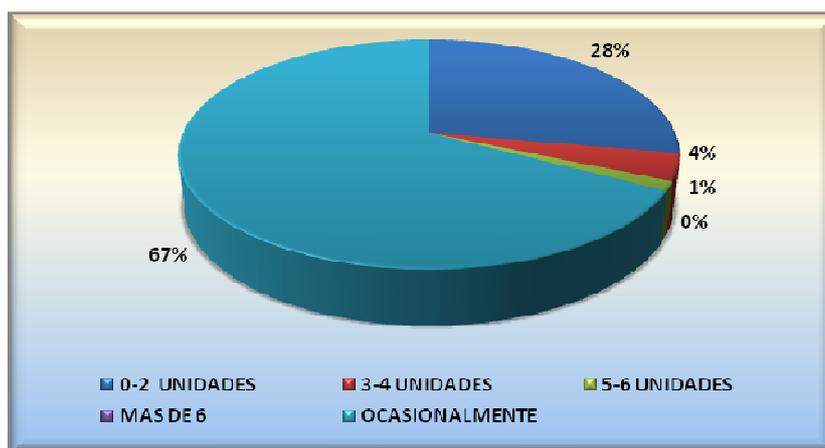
Grafica 49. Preferencia por la presentación de quesadilla



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Aproximadamente 7 de cada 10 personas encuestadas afirman comprar el producto ocasionalmente; mientras que 2 de cada 10 personas afirman comprar de 0 a 2 unidades, esto significa que el producto es poco apetecido en el mercado, ya que en gran medida sus compras son muy ocasionales.

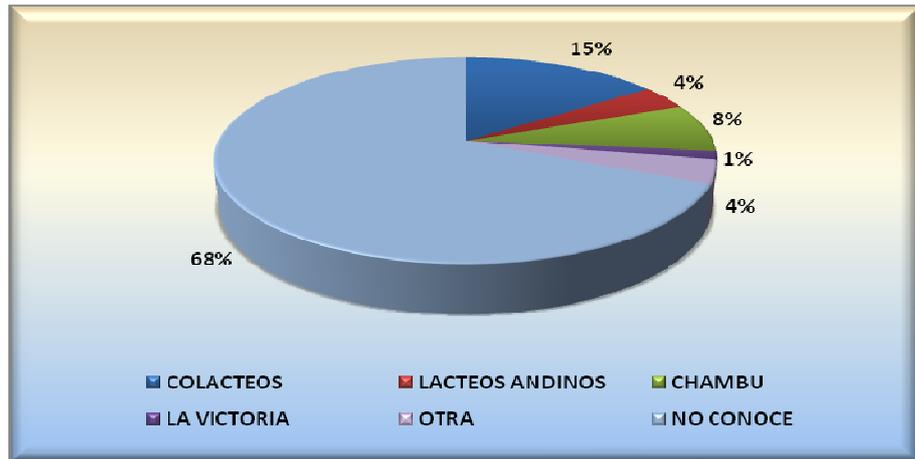
Grafica 50. Cantidad de quesadilla que se consume semanalmente



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Aproximadamente 7 de cada diez personas encuestadas afirman no conocer marca alguna de dicho producto, lo cual significa una gran oportunidad para la empresa Industria Alimenticia Chambú de posicionar su marca.

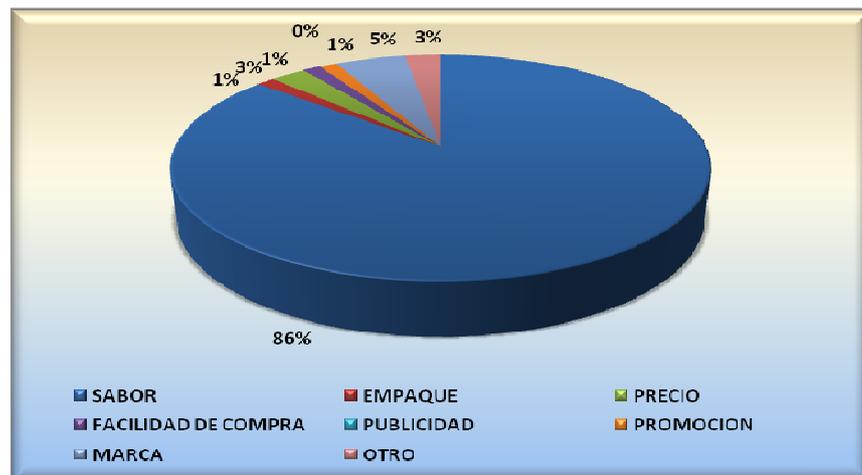
Grafica 51. Reconocimiento de marcas de quesadilla



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

El 86% afirman que el sabor es la cualidad del producto que mas impacta en el consumidor, seguido de la marca con un 5%

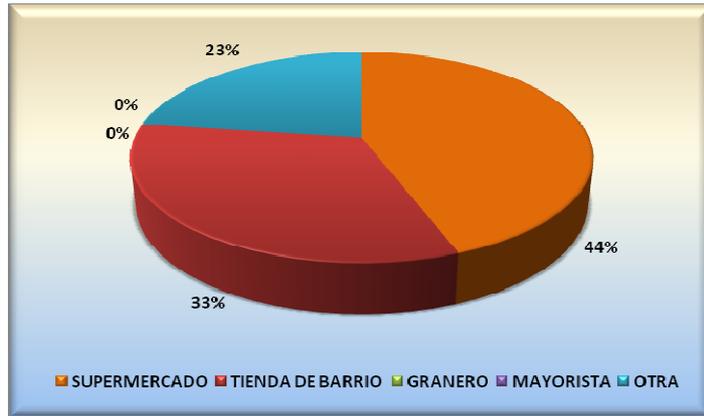
Grafica 52. Razones de consumo de quesadilla



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Aproximadamente el 44% de las personas encuestadas afirman comprar el producto en los supermercados, por ende se debe ahondar esfuerzos en la penetración de mercados en dichos canales de distribución; seguido en orden de importancia por las tiendas de barrio, con un 33%.

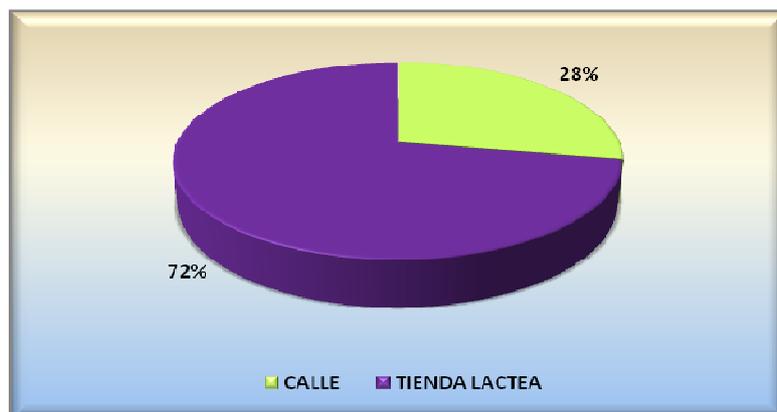
Grafica 53. Lugares donde se compra quesadilla



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

En la opción **otros** podemos afirmar que el 72% de las personas encuestadas han comprado el producto en las tiendas lácteas establecidas principalmente en las afueras de la ciudad (Catambuco). Seguido de un 28% quienes afirman haber comprado el producto en la calle.

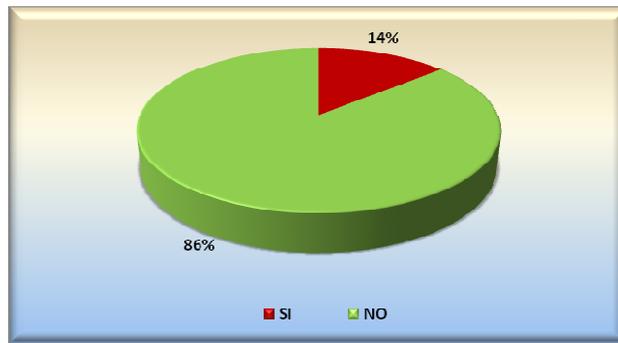
Grafica 54. Otros lugares donde se compra quesadilla



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Del total de personas encuestadas el 86% afirmaron no haber conocido el producto quesadilla, elaborado por la empresa Industria Alimenticia Chambú algo preocupante ya que el posicionamiento de marca es muy bajo, y la cobertura del producto es limitado.

Grafica 55. Conocimiento del quesadilla producido por la Industria alimenticia Chambú



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Del total de personas que han consumido el producto de la Industria Alimenticia Chambú el 100% afirman que el producto quesadilla es bueno; por lo tanto es posible afirmar que aunque el producto no tiene aspectos negativos, se debe optar por mejorar sus cualidades para potencializarlo en el mercado.

El 82% de las personas afirman que el producto tiene un sabor agradable, mientras que el 18% afirman que el producto es muy bueno.

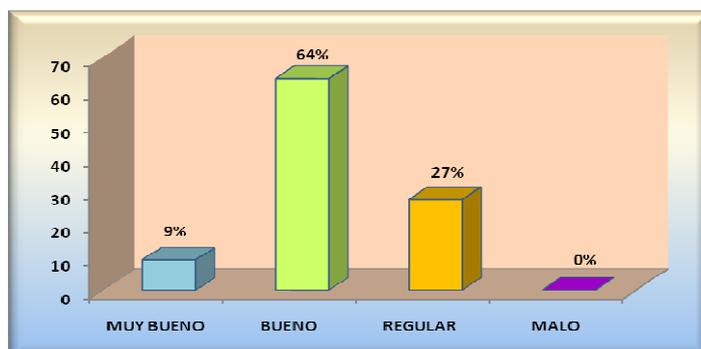
Grafica 56. Calificación del SABOR de la quesadilla Industria alimenticia Chambú



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Del total de encuestados el 64% afirman que el precio es razonable; no obstante el 27% afirman que el producto es algo costoso y por eso no lo compran con frecuencia.

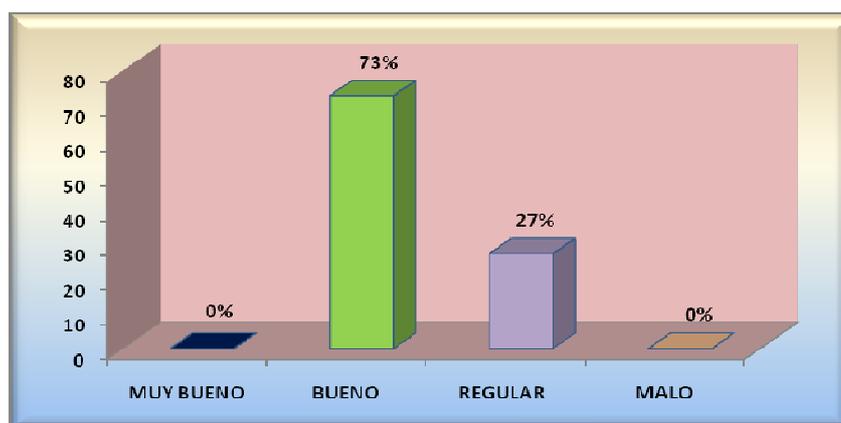
Grafica 57. Calificación del PRECIO de la quesadilla Industria alimenticia Chambú



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

El 73% de las personas encuestadas que han consumido el producto de la Industria Alimenticia Chamhu afirman que la presentación del producto es buena; no sin antes decir que aproximadamente una cuarta parte afirman que la presentación es susceptible de mejorarse aun mas.

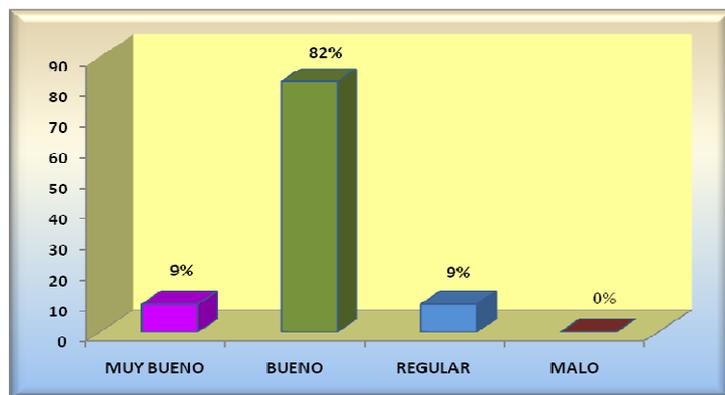
Grafica 58. Calificación de la PRESENTACION de la quesadilla Industria alimenticia Chambú



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Del total de consumidores del producto, el 82% afirman que la calidad es buena; seguida de un 9% de muy buena y de regular, aquí aunque tiene un alto nivel de favorabilidad se debe mejorar la calidad aun mas.

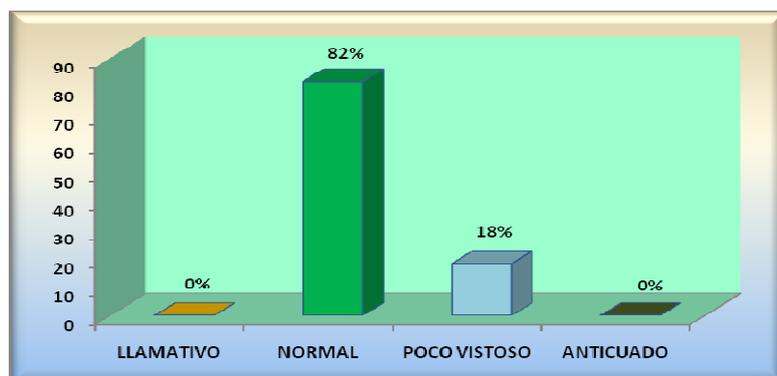
Grafica 59. Calificación de la CALIDAD de la quesadilla Industria alimenticia Chambú



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Dentro de cómo ve el consumidor el empaque del producto podemos observar que el 82% le parece un empaque normal, seguido de un 18% quienes opinan que el empaque es poco vistoso y no genera ningún impacto, un aspecto a tener en cuenta a la hora de replantear el diseño del empaque.

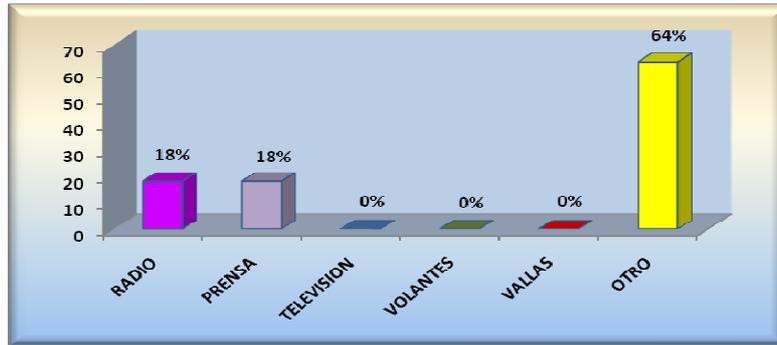
Grafica 60. Opinión acerca del empaque de la quesadilla Industria alimenticia Chambú



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Del total de los encuestados que conocen la marca afirman en igual proporción que han escuchado acerca de la marca en la radio y en la prensa, con un 18% seguida de otras alternativas que se mencionarán a continuación.

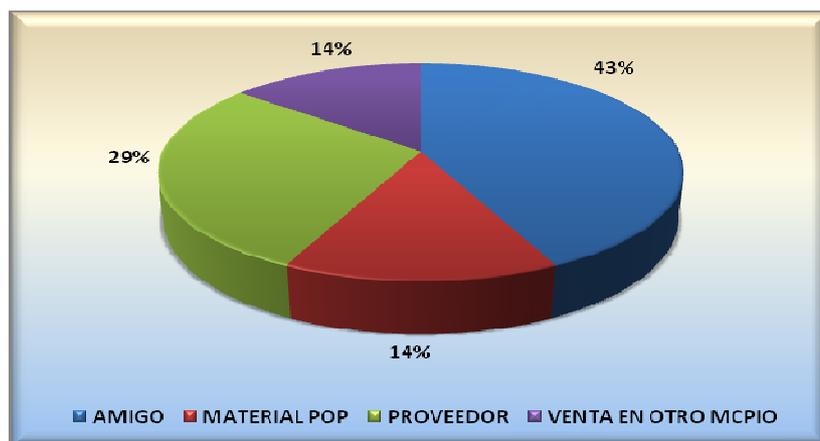
Grafica 61. Medios por los cuáles se ha tenido conocimiento de la quesadilla Industria alimenticia Chambú



Fuente: Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Dentro de las otras opciones, las personas se informan del producto en mayor medida por medio de un amigo con un 43%, seguido de los proveedores con un 29%

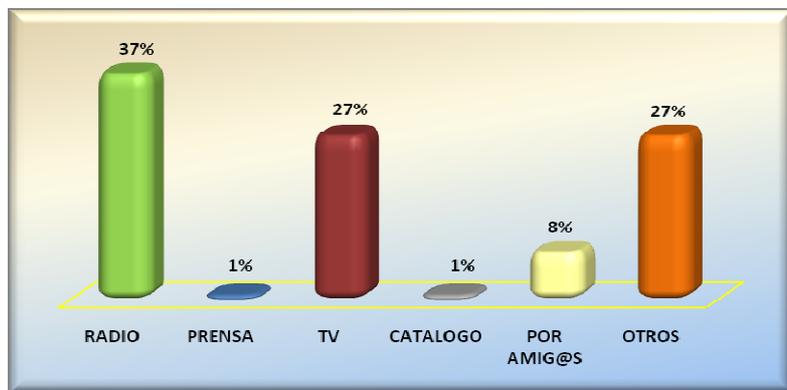
Grafica 62. Otros medios por los cuáles se ha tenido conocimiento quesadilla Industria alimenticia Chambú



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Del total de encuestados aproximadamente 3 de cada 10 personas afirman enterarse de un nuevo producto por medio de la radio; mientras que aproximadamente 2 de cada 10 afirman enterarse mediante el servicio televisivo. Dentro del 27% de personas que respondieron que conocen un nuevo producto, por otro medio, se encuentran los volantes, vallas, avisos en las tiendas, carteles, observacion del punto de venta y el internet.

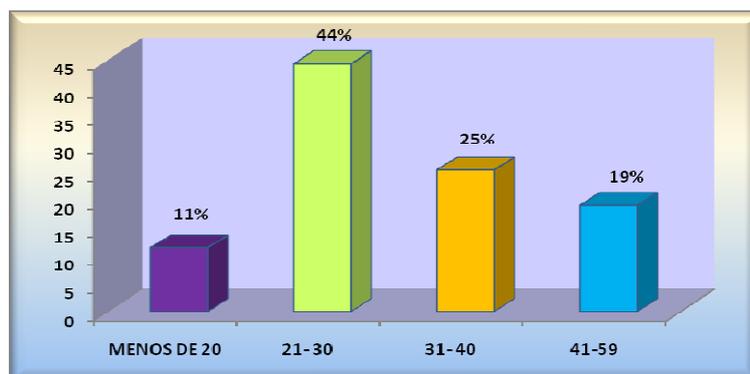
Grafica 63. Medios por los cuales se tiene conocimiento de un nuevo producto



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

Del total de encuestados el rango de mayor preferencia del producto están entre 21 y 30 años.

Grafica 64. Edad de los encuestados



Fuente: Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009.

6.3 RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

6.3.1 Clientes

- Con base en la anterior información y retomando los principales aspectos de la investigación de mercados, se observa que con respecto a los clientes de la empresa Industria Alimenticia Chambú, estos en su mayoría se conforman por tiendas de barrio quienes a su vez se instituyen como el principal objetivo de la empresa.
- Colacteos se constituye en el principal competidor, siendo esta la empresa que lidera el mercado regional, seguida por Alpina y Lácteos Andinos, caracterizándose por su amplia cobertura y su alto posicionamiento.
- Respecto al precio, la mayoría de los clientes opinan que los productos de Alpina son costosos, mientras que las demás empresas como Colacteos, Andinos y Chambú tienen precios justos.
- El total de clientes afirman que la empresa Industria Alimenticia Chambú no realiza ningún tipo de promoción, contrario a las demás que conforme al criterio de los encuestados realizan alguna actividad promocional en el año.
- Con respecto a las características de los productos, la mayoría de los clientes afirmaron que las fortalezas de la empresa Industria Alimenticia Chambú son sus precios, seguido por la presentación, y por otra parte la calidad un factor importante en toda organización, tiene una baja calificación, algo preocupante que tiene que ser corregido en un futuro inmediato.
- Los clientes opinan que dicha empresa debería realizar un acompañamiento en cuanto a promocionar más los productos que ellos venden, ya sea mediante algún tipo de estímulo o mediante la difusión de la marca en los diferentes medios de comunicación, además de mejorar la calidad de los productos que distribuyen.

6.3.2 Consumidores de yogurt

- La mayoría de la población encuestada consume algún tipo de yogurt, contrario a una pequeña proporción que no lo hace debido a factores como la salud, falta de costumbre o simplemente porque no tolera la leche. En este orden de ideas aproximadamente el 43% de la población consume yogurt pro biótico, seguido del yogurt natural con un 36%, siendo estas oportunidades para la empresa de incursionar en otras alternativas de dicho producto.

- En lo concerniente a preferencias la mayor parte de la población compra el producto por su sabor, seguido por las cualidades nutritivas y por su precio, aspecto a tener en cuenta a la hora de elaborar los productos por parte de la empresa.
- Los consumidores prefieren comprar los productos de Colacteos con una alta participación, seguida por las empresas Lácteos Andinos y por la Victoria y Lácteos Chambú con una baja participación.
- Respecto al lugar de compra se tiene que el 37% compra el producto en los puntos de venta, seguido por los supermercados con un 33% y finalmente con un 29% quienes compran en las tiendas más cercanas.
- Los consumidores de yogurt afirman en buena parte no conocer la empresa y sus productos.
- Los consumidores que conocen los productos de la empresa Industria Alimenticia Chambú asocian la marca con un buen precio.
- Por otro lado se tiene que los consumidores se enteran de un nuevo producto en su mayoría por las tiendas de barrio, supermercados o puntos de venta.

6.3.3 Consumidores de quesadillas

- Existe poco reconocimiento de marca por parte de los consumidores a la hora de comprar dicho producto.
- Las personas que conocen el producto de la empresa Industria Alimenticia Chambú afirman que su principal atributo es su sabor.
- Los principales epicentros de compra de mencionado producto son los supermercados y las tiendas de barrio.
- La mayoría de los consumidores de quesadillas de la empresa Industria Alimenticia Chambú afirman que el producto es poco fácil de conseguir en el mercado.
- La mayor parte de los consumidores se enteran de un nuevo producto por medio de la radio, seguida por la televisión.
- De acuerdo a la investigación la mayor parte de los consumidores se encuentran en un rango de edad entre los 21 a 30 años.

6.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Conforme a la información recopilada y teniendo en cuenta aspectos importante de la investigación de mercados se ha definido la segmentación del mercado para los productos del yogurt y el queso, de la siguiente forma:

Tabla 31. Segmentación del mercado para los productos de yogurt y queso

NOMBRE DEL SEGMENTO	AMAS DE CASA
CARACTERISTICAS	
Geográficas	
Departamento	Nariño
Tamaño poblacional	117.983
Densidad	Rural y urbana
Demográficas	
Edad	15 años en adelante
Estrato	1,2 y 3
Ciclo de vida familiar	Casadas con hijos
Psicográficas	
Clase social	Baja - media
Personalidad	Conservadora
Beneficios	Calidad a bajos precios
Frecuencia de uso	Frecuente

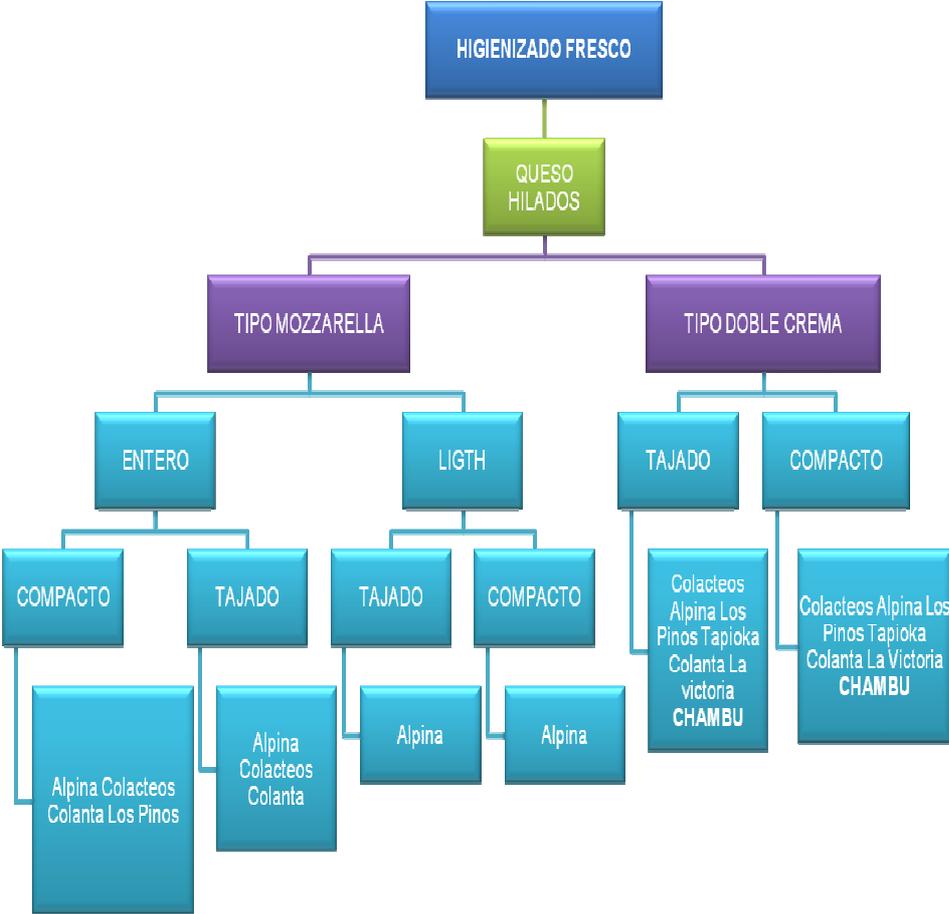
Fuente: Esta investigación

Grafica 65. Mercado relevante para yogurt



Fuente: Esta investigación

Grafica 66. Mercado relevante de queso



Fuente: Esta investigación

CAPITULO IV

7. PLAN DE MARKETING

El presente plan de marketing tendrá como estrategia corporativa la **penetración de mercado**, resultado del análisis de matrices de contrastación, el cual será implementado en la empresa Industria Alimenticia Chambú. En este orden de ideas la empresa dentro de sus estrategias de marketing buscará aumentar el nivel de ventas con los productos que desarrolla en el mercado actual, buscando así ganar una mayor participación del mercado en detrimento de sus competidores.

Para tal fin se recurrirá a dos variables dentro del marketing mix como lo son la mezcla promocional y la distribución, buscando en primer lugar generar que las personas conozcan más acerca de los productos y en segundo lugar aumentar la cobertura en lugares en los cuales la empresa no ha abastecido en el mercado.

7.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Aumentar en un 3% la participación relativa del mercado de la empresa Industria Alimenticia Chambú en los próximos tres años.
- Ganar un 15% de recordación de la marca Industria Alimenticia Chambú en los próximos tres años.
- Mejorar las relaciones comerciales con los clientes y compradores de los productos de la empresa Industria Alimenticia Chambú en los próximos tres años.

7.2 PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU

7.2.1 Estrategia corporativa

7.2.1.1 Penetración en el Mercado: se pretende aumentar la participación en el mercado de los productos del sector lácteo mediante un incremento de las ventas de los productos existentes en el mercado actual.

7.2.2 Objetivo 1. Aumentar en un 3% la Participación Relativa del Mercado de la empresa Industria Alimenticia Chambú en los próximos tres años.

- **Panorama general**

Para el cálculo de la participación en el mercado se tuvo en cuenta las ventas de las principales empresas del sector Lácteo en Nariño, para la recopilación de la información se recurrió a diferentes fuentes de información, no obstante por falta de la misma se realizaron cálculos aproximados a la realidad, en esta orientación para el cálculo de la empresa Colácteos tiene unas ventas anuales de \$55.469.000.000 para el año 2010²⁹ a nivel nacional, por ende para Nariño se tomo un porcentaje del 30%³⁰; y para el cálculo de la empresa Alpina se tuvo como referencia la encuesta aplicada a los canales de distribución en la cual el promedio de diferencia entre la empresa Colácteos y Alpina es de 22% a favor de Colácteos, por ende se plasmo dicha diferencia en valores numéricos.

Por otra parte para el cálculo de las otras empresas como Lácteos Andinos se tomo como valor \$4.321.328.311 para el año 2005³¹ y para la Empresa Lácteos la Victoria se tomo el valor de \$137.000.000 obtenido de la base de datos de los establecimientos que existen en el departamento de Nariño para el año 2007 según la Cámara de Comercio de Pasto, entidad en la cual dicha empresa reporto el valor mencionado.

Tabla 32. Participación en el mercado

EMPRESA	VENTAS TOTALES ANUALES	%
Colácteos	\$ 16.640.700.000	50,1
Alpina	\$ 11.209.017.507	33,8
Lácteos Andinos	\$ 4.321.328.311	13,0
Lácteos la Victoria	\$ 137.000.000	0,4
Lácteos Chambú	\$ 879.564.159	2,7
TOTAL	\$ 33.187.609.977	100,0

Fuente: Esta investigación

²⁹ PABÓN Diana Milena; MORA, Víctor Manuel. *Plan regional estratégico de distribución para el canal T.A.T para la cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda., año 2011. San Juan de Pasto 2012, p 70. Trabajo de grado. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables. Programa de Comercio Internacional y Mercadeo.*

³⁰ CONSULTA con Diana Milena. Colácteos, San Juan de Pasto, 6 de septiembre de 2012.

³¹ PABÓN Diana Milena; MORA, Víctor Manuel *Op. cit* p 86.

En relación a la participación en el mercado de las empresas del sector Lácteo en Nariño, se tiene que Colácteos es la empresa líder con una participación del 50,1%, seguido por Alpina con una participación del 33,8%; respecto a la empresa Industria Alimenticia Chambú se identifica una participación del 2,7%.

Para los próximos 3 años se espera que se incremente su participación en un 5.7%, de tal manera que para el primer año la participación obtenida represente el 0.8%, teniendo en cuenta que la empresa se está expandiendo hacia otros mercados; para los 2 años siguientes la participación será de 1.1% respectivamente.

7.2.2.1 Estrategias de marketing objetivo N°1

- **Estrategia de Distribución Intensiva:** La empresa pretende llegar al mayor número posible de consumidores mediante el aumento de cobertura a nivel del norte del departamento de Nariño y algunas zonas de la Ciudad de Pasto, rutas que se crearán para apoyar a la empresa en la distribución de sus productos en lugares que no se han atendido aún.

7.2.2.2 Actividades

- **Crear una ruta viajera hacia el norte del departamento de Nariño:** Las rutas que en la actualidad maneja la empresa Industria Alimenticia Chambú son:

Zona 1 (Sur): Ipiales, Túquerres, Pupiales, Cumbal, Guachucal.

Zona 2 (Circunvalar al Galeras): Nariño, El Tambo, Sandoná, Ancuya, Linares, Sotomayor, La Llanada, Guachavez, Samaniego.

Con el propósito de expandir su mercado, la empresa ha optado por la implementación de una nueva ruta dirigida hacia el Norte del Departamento siguiendo la ruta complementaria de competitividad nacional; corredor troncal norte de Nariño, la cual conecta a la ciudad capital con los municipios de Buesaco, El Empate, El Tablón, Arboleda, Albán, San Bernardo, San Pedro de Cartago, La Cruz, Belén, Colon, San Pablo y La Unión; siendo estos los municipios a los cuales la empresa implementara la estrategia de distribución para la expansión en el departamento; cubriendo de manera continua los requerimientos de los clientes en las diferentes poblaciones del departamento.

De igual forma, la empresa también utilizaría el apoyo del material POP con la finalidad de generar promoción de los productos que la empresa ofrece tanto para el afianzamiento de los clientes ya existentes, como el posicionamiento que se desea lograr con el nuevo mercado.

Tabla 33. Rutas actuales y nueva ruta propuesta

RUTA 1-SUR	RUTA 2-CIRCUNVALAR AL GALERAS	NUEVA RUTA-NORTE
Ipiales	Nariño	Buesaco
Túquerres	El Tambo	El Empate
Guachucal	Sandoná	Arboleda
Pupiales	Ancuya	Albán
Cumbal	Linares	San Bernardo
	Samaniego	San Pedro de Cartago
	La Llanada	La Cruz
	Guachavez	Belén
	Sotomayor	Colon
		San Pablo
		La Unión

Fuente: Esta investigación

Grafica 67. Ruta 1 - Sur



Fuente: <http://www.zonu.com/images/0X0/2011-08-24-14484/Mapa-de-Narino-2003.jpg>

 = Municipios pertenecientes a la ruta de distribución Sur

Grafica 68. Ruta 2 - Circunvalar al Galeras



Fuente: *Ibid*

 = Municipios pertenecientes a la ruta de distribución Circunvalar al Galeras

Grafica 69. Ruta 3 - Nueva Ruta: Norte



Fuente: *Ibid*

=  Municipios pertenecientes a la nueva ruta de distribución Norte

La distribución se llevara a cabo un día a la semana. En este punto es de gran importancia la relación comercial entre la empresa y los clientes, además de la base de datos, ya que la información previa de cada uno de ellos permitirá identificar el comportamiento de compra lo que permitirá determinar la cantidad de producto que se va a transportar a los distintos municipios

El horario que se implementara para estas rutas es desde tempranas horas de la mañana teniendo en cuenta que los lugares donde se pretende distribuir, están geográficamente retirados de la fábrica, al igual que por motivos de seguridad, de esta manera se pretende aprovechar el tiempo para poder atender a la mayoría de los clientes.

- **Creación de una ruta de apoyo en la ciudad de Pasto:** La nueva ruta complementara las ya existentes en la ciudad; cubriendo los sectores que no se han atendido hasta el día hoy; previa información obtenida por el gerente y los preventistas vinculados con la organización.

- **Procedimiento para la creación de la nueva ruta de apoyo**

- Realización de un mapeo de la Ciudad de Pasto
- División del mapa por sectores
- Designación de visitas previa reunión con los preventistas
- Elaboración de base de datos apoyada de los nuevos clientes atendidos.
- Seguimiento de los nuevos clientes obtenidos

Tabla 34. Rutas actuales de la zona urbana de la Ciudad de Pasto

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
San Miguel	Carolina	Bombona	Caicedo	Pandiaco	Centro
Pilar	Sauces	Unicentro	Tamasagra	Chapultepec	Fruterías
Chapal	Campiña		Bachue	Panamericano	Centros Comerciales
Chambú	Mercedario		Villa Vergel	Corazón de Jesús	Unicentro
Santa Clara	La Esmeralda		San Vicente	La Esperanza	Valle de Atríz
San Martín	Santa Mónica		Panorámico	Nueva Aranda	Sebastián de Belalcazar
Altos de Chapalito	Guamuez		Quintas de San Pedro		
Santiago	Villa flor I				
La Aurora	Villa flor II				
San Ignacio	Lorenzo				
	Miraflores				
	Caicedonia				
	Rosario				

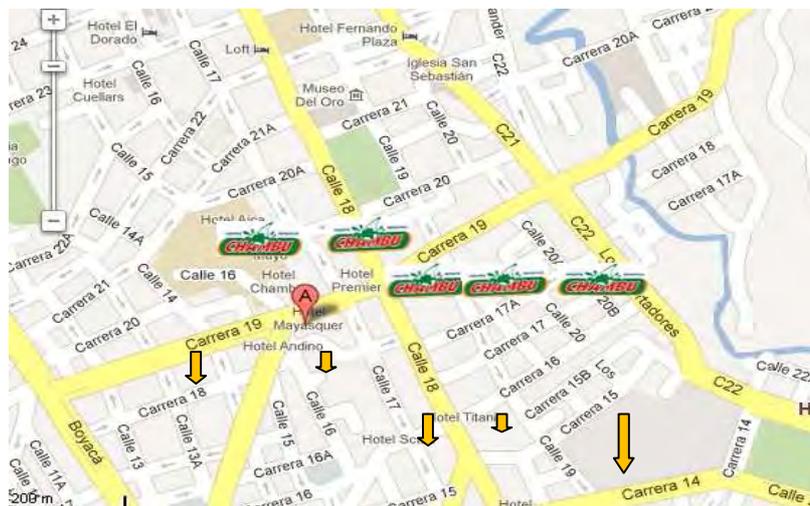
Fuente: Esta investigación.

La información proporcionada por el Señor Gerente Milton Montenegro y el Preventista Oliver Rosero; permitió constatar que la empresa Industria Alimenticia Chambú es conocida en mayor medida en la periferia de la ciudad; lo que no sucede en el centro, ya que se atiende a puntos específicos como son: Bombona, Centro Comercial Sebastián de Belalcazar y algunas fruterías. El principal impedimento para la distribución en este sector se debe al tráfico constante que enfrenta la calle 16, 17, 18, 19 y 20, y Carrera 19 a la carrera 24.

Una de las mayores ventajas que presenta la zona céntrica de la ciudad, es la gran cantidad de tiendas y cafeterías las cuales serían de gran apoyo para el incremento del mercado, por lo cual la estrategia de distribución que la empresa plantea utilizar para no entorpecer el tráfico vehicular, consistiría en la iniciación de la ruta a tempranas horas del día, después de las horas pico como son: entre 6:30 am 7:30 am.

También se propone realizar una preventa vía telefónica y personalizada según sea el caso; llevada a cabo el día anterior a la visita, para determinar la cantidad de cambios y producto a vender; este mecanismo permitirá a la empresa la disminución de tiempo en toma de pedido y cambios que pudieran presentarse. Se debe tener muy en cuenta el calendario de pico y placa, para realizar el cambio de vehículo que pueda ingresar al centro de la ciudad y el otro enviarlo a la realización de la ruta externa.

Grafica 70. Nueva ruta en la zona céntrica de la Ciudad



Fuente: Google Maps

• **Incremento en la fuerza de ventas:** La empresa necesita nuevo personal de ventas para apoyar las nuevas rutas creadas; tanto a nivel del Departamento de Nariño como de Ciudad de Pasto. (3 personas)

Dos de las personas contratadas serán quienes refuercen la ruta vehicular, ya sea en la zona urbana o a las afueras de la misma; la otra persona sea quien apoye la preventa en la zona urbana.

○ **Procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación del personal:**

- Recepción de hojas de vida del personal solicitado.
- Preselección de candidatos que cumplan con el perfil.
- Entrevista a candidatos.
- Capacitación del personal elegido para el cargo.
- Periodo de prueba (2 meses)

• **Adquisición de una camioneta:** Se realizara mediante el sistema de leasing financiado en un 90% a un plazo de 36 meses

Para esta actividad, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Formulario bancario diligenciado
- Presentación de documentación requerida por el banco.

○ **Leasing para vehículos**

Es un contrato de alquiler que ofrece al usuario la posibilidad de quedarse con el vehículo al final del pago de todos los cánones. La denominación 'leasing' es una palabra en inglés, que viene del verbo 'to lease' que significa 'tomar o dar en arrendamiento'. Este mecanismo otorga al beneficiario la posibilidad de cambiar el vehículo sin el pago de impuestos, tampoco lo obliga a registrar el contrato adquirido aunque por tratarse de un vehículo; lo más conveniente sería hacerlo ante la oficina de registro de instrumentos públicos o ante las secretarías de tránsito municipal.

La Empresa Industria Alimenticia Chambú tomo como opción la propuesta ofrecida por el Grupo Bancolombia, siendo esta la más rentable para la organización. Este vehículo entraría como apoyo para la distribución intensiva que se desea implementar, apoyando la ruta externa en el departamento de Nariño o la ruta urbana en la Ciudad de San Juan de Pasto.

○ **Simulador de cuota Grupo Bancolombia**

Con la cual se adquiriría una deuda de \$ 27.000.000 pagados en 3 años con una cuota inicial de \$ 3.000.000 equivalentes al 10%. La cuota fija que la empresa debería pagar sería \$ 1.016.655 durante 36 meses.

Grafica 71. Simulador de cuota Grupo Bancolombia

Valor Vehículo: 30.000.000

Plazo en Meses: 36

Opción 1 Opción 2 Opción 3 Opción 4 Opción 5 Opción 6

Plan Tradicional:

% de Cuota Inicial: 10.00

Valor Cuota Inicial: 3,000,000

Valor Prestamo: 27,000,000

Cuota Mensual: 1,016,655

Ajusta el valor de la cuota según tu capacidad de pago mensual:

Simular Limpiar

- Elige la cuota que deseas pagar mensualmente.
- Calcula tu cuota mensual aquí, ingresando el monto y el plazo que más te beneficie.
- A continuación, podrás seleccionar el plan que más se ajuste a tus necesidades.
- Los datos suministrados por este simulador son aproximados, no constituyen un compromiso para la entidad financiera.

Fuente: Bancolombia

Complementariamente a la actividad anteriormente descrita, se propone la compra de 50 canastillas plásticas, debido a que la utilización de un nuevo vehículo y la necesidad de almacenar y conducir nuevas cantidades de producto en óptimas condiciones, así lo ameritan.

7.2.2.3 Presupuesto por objetivo: \$ 37.849.860

7.2.2.4 Metas

- Duplicar el nivel de ventas al finalizar el año 2014.
- Lograr distribuir los productos al mayor número de establecimientos posibles.

7.2.2.5 Responsables

- Gerente propietario.
- Área de ventas

7.2.2.6 Indicadores de gestión

- $(\text{Ventas trimestre actual} - \text{Ventas trimestre anterior}) / \text{Ventas trimestre anterior} * 100$.
- $\text{Ventas de la empresa} / \text{Total de ventas de la Industria en Nariño} * 100$.

7.2.3 Objetivo 2. Ganar un 15% de recordación de la marca Industria Alimenticia Chambú en los próximos tres años.

• Panorama General

La empresa Industria Alimenticia Chambú de acuerdo a estudios realizados, indica que tiene un nivel de recordación del 3%, para la línea de yogurt y un 4% para la línea de quesadillas, reflejando un bajo posicionamiento en la mente de los consumidores; para contrarrestar dicha situación, se implementará un plan de medios que permita difundir el nombre de la marca al mayor número de personas posibles, de tal forma que para el primer año se buscará aumentar el posicionamiento en un 4%, para el segundo se buscará aumentar un 5% y para el tercer año se buscará aumentar un 6%, para así lograr obtener un nivel de recordación del 18% en los próximos 3 años. De tal forma que se realizará una evaluación trimestral de los resultados obtenidos, mediante llamadas vía telefónicas aleatoriamente indagando acerca del posicionamiento de las marcas de productos lácteos en Pasto.

7.2.3.1 Estrategia de Posicionamiento

- *Segmento de mercado:* La empresa dirigirá sus esfuerzos de marketing hacia el segmento de las amas de casa, debido a que son ellas quienes generalmente deciden la compra en el hogar, y son quienes preparan los alimentos, además de organizar las loncheras para sus hijos, cabe destacar que los productos que distribuye la empresa son de consumo masivo.

- *Segmento objetivo:* Dentro de este segmento de mercado el objetivo será las amas de casa de los estratos 1 2 y 3 quienes representan la mayoría de la población nariñense de acuerdo al censo del año 2005.³²
- *Atributo más significativo:* De acuerdo a la investigación de mercados realizada, la mayoría de los consumidores asocia a la empresa con el atributo de ser productos económicos. **(ver Gráfica 29)**
- *Mensaje:* **“Lácteos Chambú... Alimentos saludables a su alcance”**.
- Para la selección del medio de comunicación, se parte del estudio que indica que la mayor parte de la población se entera de un producto nuevo mediante la radio **(ver Gráfica 48)**, medio que se utilizará como instrumento para difundir el mensaje. La televisión también tiene una gran acogida, pero por costos se ha omitido utilizar dicho medio, por otro lado se utilizaran afiches los cuales serán ubicados en los puntos de venta, ya que en el mismo estudio se identifica que las personas se enteran de los productos en los lugares de compra.

Además se publicitará la marca en las camionetas de la empresa en las que se transporta los productos, con el objetivo de dar a conocer la imagen de la misma.

7.2.3.2 Estrategias de marketing objetivo N°2:

- **Estrategia de comunicación masiva:** La empresa posicionará la marca de sus productos, para tal fin recurrirá a diferentes medios de comunicación como son la radio, la elaboración de material P.O.P y la publicidad vehicular que permitirán difundir el mensaje al mayor número de personas posibles y así brindar una imagen favorable de la misma.

Radio

Respecto a la radio se han seleccionado 3 emisoras de gran acogida en el departamento de Nariño, y que son escuchadas en buena medida por las amas de casa que en este caso son el segmento de mercado seleccionado.

La primera de ellas corresponde a Radio Uno emisora de R.C.N radio del F.M la cual se encuentra en el 8 lugar en el ranking nacional de las emisoras más escuchadas con 835.300 radioescuchas, de acuerdo a las últimas pruebas de Estudio Colombiano de Audiencia Radial-ECAR, dejando a un lado emisoras como Tropicana el cual tiene un mayor nivel de audiencia con 1.901.300, pero cuyo segmento objetivo se dirige más hacia los jóvenes.

³² CEDENAR. San Juan de Pasto, febrero 28 de 2012. Oficina de Facturación, Rubén Portilla Funcionario.

La segunda emisora elegida es Oxígeno de A.M, que de acuerdo al mismo estudio ocupa el 5 lugar a nivel nacional con una participación de 1.706.100 radioescuchas, algo importante a tener en cuenta, dado que su programación está enfocada a la población adulta y es de gran acogida en el departamento.

La tercera emisora de elección es RCN la Cariñosa del A.M, que aunque se encuentre en una posición a nivel nacional poco deseada con tan solo 520.700 radioescuchas, es una emisora reconocida y escuchada a nivel regional, dirigida a una población adulta,

Dicho estudio refleja que el segmento las amas de casa a nivel nacional escuchan emisoras de Caracol en un 36,4%, mientras que el 24,45% escuchan emisoras de R.C.N, siendo estas las dos más importantes.

7.2.3.3 Actividades sobre el medio radial

- Coordinación con los medios de radio el mensaje a pautar.
- Insertar cuñas de radio promocionales.
- Análisis de resultados de las cuñas radiales.

Material P.O.P

Para realizar un acompañamiento a los distribuidores por parte de la empresa, se propone la elaboración de mil afiches full color que serán distribuidos en los sitios de compra de los productos, se elaborarán 500 flangger que al igual que los afiches se distribuirán de forma masiva, y finalmente se adquirirán 3 dummis de 2 metros en forma proporcional. para ser ubicados en cada uno de los puntos de venta en la ciudad de Pasto.

7.2.3.4 Actividades sobre el material P.O.P

- Determinar los antecedentes promocionales de la empresa.
- Desarrollo de la propuesta para el diseño de la imagen de los afiches, los flangger y los dummis.
- Elaboración del material P.O.P
- Distribución del material impreso a los distintos puntos de distribución.

Publicidad vehicular

La empresa adecuará los carros de transporte del producto con el logotipo de la empresa, con el fin de publicitar su imagen ante la comunidad en general, esto

permitiría exponer el nombre de la empresa y causar un mayor nivel de recordación del público.

7.2.3.5 Actividades sobre la publicidad vehicular

- Realizar los trámites correspondientes ante la alcaldía de Pasto para la utilización de publicidad vehicular.
- Coordinar con la empresa contratada el diseño a exponer en los vehículos.

Tabla 34. Plan de medios

7.2.3.6 Presupuesto por objetivo: \$ 21.143.600

7.2.3.7 Metas

RADIO	EMISORAS	FRECUENCIA	PROGRAMA	HORARIO A PAUTAR	VALOR MENSUAL	MESES A CONTRATAR	VALOR TOTAL
	RADIO UNO (FM)	4 cuñas diarias	Noticias Radio Uno	Lunes a Viernes 6 am a 8 am	\$ 668.160	10	\$ 6.681.600
	OXIGENO (AM)	4 cuñas diarias	Musical variado	Lunes a viernes de 8 a 12 pm	\$ 600.000	10	\$ 6.000.000
	RCN LA CARIÑOSA (AM)	4 cuñas diarias	Misión Nariño	Lunes a Viernes 9 am a 11 am	\$ 324.000	10	\$ 3.240.000
MATERIAL P.O.P	TIPO	CANTIDAD					VALOR TOTAL
	AFICHES	1000 afiches de 1/2 pliego					\$ 600.000
	FLANGERS	500					\$ 180.000
	TIPO	CANTIDAD	MEDIDAS (MTS)		VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
DUMMIS	3 Unidades	2 metros		\$ 1.276.000	\$ 3.828.000		
ADECUACION PUB. VEHICULAR	CANTIDAD				VALOR MENSUAL	MESES A CONTRATAR	VALOR TOTAL
	2 Vehículos				\$ 1.000.000	2	\$ 2.000.000
TOTAL PLAN DE MEDIOS							\$ 22.529.600

Fuente: Esta investigación

- Posicionar a la empresa Industria Alimenticia Chambú en un 15 % en los próximos 3 años.

7.2.3.8 Responsables

- Gerente propietario

7.2.3.9 Indicadores de gestión

- Nivel de recordación de la empresa/Nivel de recordación de las empresas competidoras*100.

7.2.4 Objetivo 3: Mejorar las relaciones comerciales con los clientes y compradores de los productos de la empresa Industria Alimenticia Chambú en los próximos 3 años.

- **Panorama General**

De acuerdo a la investigación realizada a los clientes de la empresa, en su gran mayoría aseveraron que la empresa Industria Alimenticia Chambú no realiza ningún tipo de promoción, para impulsar el nivel de ventas. **(Ver tabla 27)**

En este orden de ideas es importante establecer mayor acompañamiento mediante algún tipo de promoción. **(Ver tabla 29)**

Existen varias empresas dentro del mercado de los productos lácteos, y más específicamente las ofertantes de las líneas de yogurt y queso, que consideran de gran importancia según sus políticas y estrategias en la área de mercadeo, realizar algún tipo de promoción que genere mayor atracción por parte del cliente hacia la compra y lograr estimular una respuesta inmediata o mucho más fuerte por parte de los consumidores. Es así como la empresa Industria Alimenticia Chambú debe propender por ofrecer incentivos a corto plazo con el objeto de apoyar los esfuerzos de la venta personal y/o la publicidad, engrandeciendo el valor del producto y haciendo su compra más atractiva, rápida y abundante.

Para promocionar los productos a los distintos distribuidores, se propone realizar una estrategia por descuento y bonificaciones, además de paquetes promocionales.

7.2.4.1 Estrategias de marketing objetivo N°3

• Estrategia por descuentos y bonificaciones

La estrategia de descuentos y bonificaciones se realizara en fechas en las cuales hay temporadas de sobreproducción de leche conocidas como lechadas y cuyos meses estimados corresponden a abril - mayo y octubre - noviembre, esto generado principalmente por el incremento de las lluvias.

El incremento de la producción de la leche permite que el precio del mismo disminuya, generando así producir márgenes más elevados y así poder realizar la promoción deseada sin invertir mucho dinero.

Se pretende ofrecer a los distribuidores que colaboren en mayor medida con la empresa, estímulos a corto plazo como lo es un descuento rappel, el cual consiste en asignar un porcentaje de rebaja por cantidades vendidas dirigida a los distribuidores mayoristas.

Tabla 35. Lista de descuentos a rapel

PRODUCTO	PRECIO ACTUAL DE VENTA	PRECIO ACTUAL MAYORISTA	%	100 unidades	200 unidades	300 unidades
Bloque de queso	21000	20000	5	5	7	10
Queso de libra	5000	4800	4	4	6	8
Queso tajado de libra	5000	4800	4	4	6	8
Queso tajado de media	2800	2600	7	7	10	12
Queso de kilo	10000		0	0	0	0
Yogurt vaso	600	550	8	8	10	12
Yogurt cereal	1100	1000	9	9	12	14
Yogurt bolsa por unidad	300	300	0	0	0	0
Yogurt Bolsa por 30 unidades	2300	2000	13	13	15	17
Porcentaje Promedio				6	7	9

Fuente: Esta investigación

7.2.4.2 Actividades sobre descuentos y bonificaciones

- Realizar una base de datos de los clientes de la empresa Industria Alimenticia Chambú.
- Determinar los mayoristas que compran los productos frecuentemente.
- Anuncio de la promoción mediante vía telefónica y contacto directo.
- Realizar el descuento por cantidades adquiridas

7.2.4.3 Actividades sobre paquetes promocionales. Se realizarán promociones en el yogurt en vaso de la siguiente forma: pague 4 lleve 5 y tendrá una duración hasta agotar existencias. Dicha promoción tendrá como fin atraer a los clientes en épocas en las cuales se contrae la demanda (En los meses de febrero y Julio) en las que las ventas disminuyen significativamente. El motivo por el cual solo aplica esta promoción para el yogurt en presentación de vaso, radica en que sus costos de producción son inferiores a los de la producción de queso.

Para la ejecución de esta promoción se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Determinar el nivel de existencias del producto para establecer la cantidad a elaborar.
- Timbrar las etiquetas de la promoción.
- Coordinar con el área de empaque el amarre de productos.
- Presentación de la promoción al público.

7.2.4.4 Presupuesto por objetivo: \$ 9.755.642

7.2.4.5 Metas

- Mejorar las relaciones comerciales con los distribuidores.
- Impulsar las ventas en el corto plazo.

7.2.4.6 Responsables

- Gerente
- Área de ventas

7.2.4.7 Indicadores de gestión

- $\text{Ventas de la empresa} / \text{Total de ventas de la Industria en Nariño} * 100$

Con base en el diseño e implementación del plan de mercadeo para el año 2012 incurrirá en ciertos costos que se resumen a continuación (Ver tabla 37).

Tabla 36. Presupuesto de marketing

ESTRATEGIA DE MARKETING	ACCIONES	EMPRESA A CONTRATAR	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL PARA UN AÑO	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Estrategia de distribución intensiva	Compra de 1 camioneta mediante leasing	Bancolombia	1 año	\$12.199.860	\$12.199.860	\$12.199.860	\$12.199.860	\$12.199.860
	Compra de canastillas	Mercado Potrerillo	50 canastillas	\$5.000	\$250.000	\$250.000	\$ 0	\$ 0
Incremento en la fuerza de venta	Contratación de nuevo personal	Convocatoria de acuerdo al perfil	3 personas (salario M.L.V + Auxilio de transporte)	\$2.100.000	\$25.200.000	\$25.200.000	\$25.200.000	\$25.200.000
	Capacitación del personal	Por proveer	Pago honorarios 1 capacitador	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
Estrategia de comunicación masiva	Anuncios publicitarios en radio	Radio Uno, Oxígeno y R.C.N la cariñosa	10 meses	\$1.442.160	\$14.421.600	\$14.421.600	\$11.941.200	\$7.210.800
	Elaboración afiches	Tipografía Mundial	1000 afiches	\$600	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
	Elaboración flangers	Imagen y Color	500 flanger	\$360	\$180.000	\$180.000	\$600.000	\$600.000
	Elaboración dummies	Empresa coonfie	3 dummies de 2 metros de alto por proporción	\$1.276.000	\$3.828.000	\$3.828.000	\$ 0	\$ 0
	Publicidad vehicular	Digraphics	Adecuación de 2 vehículos	\$1.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$ 0	\$ 0
	Pago de impuesto anual por publicidad	Alcaldía de Pasto	----	\$114.000	\$114.000	\$114.000	\$114.000	\$114.000
Estrategias por descuentos y bonificaciones	Realización de descuento rappel	Industria Alimenticia Chambú	2 veces en el año	\$8.795.642	\$8.795.642	\$8.795.642	\$8.795.642	\$8.795.642
Estrategias de promoción punto de venta	Paquetes promocionales	Industria Alimenticia Chambú	2000 vasos yogurt en el año	\$480	\$960.000	\$960.000	\$960.000	\$960.000
COSTO TOTAL PLAN DE MERCADEO						\$ 68.749.102	\$ 60.610.702	\$ 55.880.302

Fuente: Esta investigación

De acuerdo al presupuesto total del plan de marketing la empresa tendrá que realizar una inversión de \$ 185.240.150 para los próximos 3 años, cuyo promedio anual es de \$ \$ 61.746.702 pesos el cual corresponde al 6,57% del estado de ganancias y pérdidas.

CAPITULO V

8. PLAN ANUAL DE MARKETING

El presente capítulo será la parte de mayor dinamismo en el presente plan estratégico de marketing, ya que su ejecución para el primer año se traduce en acciones concretas para que sus resultados sean efectivos; se plantean ¿cuáles serán las acciones o tareas a seguir?, ¿cuál será su presupuesto?, ¿qué tiempo se empleará por cada actividad? Y ¿Quiénes serán sus responsables directos?, todo en pro de alcanzar lograr las metas planteadas en el plan de marketing para los próximos tres años.

No obstante dichas actividades deben ser medidas y para ello se han establecido unos indicadores de gestión que permitirán tener un monitoreo de los resultados. En caso que no se cumplan los objetivos se ha establecido un plan de contingencia para encaminar las acciones en caso que no se estén dando los resultados esperados.

Tabla 37. Plan anual de marketing para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU

Objetivo: Aumentar en un 3 % la Participación Relativa del Mercado de la empresa Industria Alimenticia Chambú en los próximos tres años							
Estrategia Corporativa: Penetración en el mercado							
Estrategias de marketing	Actividades	Presupuesto para 2012	Tiempo de ejecución		Responsables	Metas	I. de gestión
			Desde	Hasta			
Estrategia de distribución intensiva	Crear nuevas rutas viajeras en el departamento de Nariño	\$12.449.860	01/02/2012	28/02/2012	GERENTE PROPIETARIO	Aumentar el nivel de ventas en un 30% para el primer año	(Ventas trimestre anterior /Ventas trimestre anterior)*100
	Adquisición de una camioneta para complementar la ruta a nivel departamental	\$12.199.860	01/02/2012	28/02/2012			
	Compra de 50 canastillas plásticas para transportar el producto.	\$250.000	16/02/2012	28/02/2012			
	Incremento en la fuerza de ventas	\$26200000	01/03/2012	31/12/2012	AREA DE VENTAS	Distribuir los productos al mayor número de establecimientos	
	Recepción de hojas de vida del personal solicitado.	\$ 0	01/02/2012	07/02/2012			
	Preselección de candidatos que cumplan con el perfil	\$ 0	01/02/2012	07/02/2012			
	Entrevista a candidatos.	\$ 0	08/02/2012	15/02/2012			
	Capacitación del personal elegido para el cargo.	\$ 1.000.000	16/02/2012	28/02/2012			
	Pago de salarios (3 personas)	\$ 25.200.000	01/03/2012	31/12/2012			
Periodo de prueba	\$ 0	01/03/2012	30/04/2012				

Fuente: Esta investigación

Tabla 38. Plan anual de marketing para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU

Objetivo: Mejorar las relaciones comerciales con los clientes y compradores de los productos de la empresa Industria Alimenticia Chambú en los próximos 3 años.							
Estrategia Corporativa: Penetración en el mercado							
Estrategias de marketing	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. de gestión
			Desde	Hasta			
Estrategias por descuentos y bonificaciones	Realizar el descuento por cantidades adquiridas	\$8.795.642	16/04/2012	15/05/2012	----	----	----
	Creación de una base de datos de los clientes de la empresa.	\$ 0	15/01/2012	30/01/2012	GERENTE	Impulsar las ventas en el corto plazo	Ventas reales/Ventas esperadas
	Determinar los mayoristas que compran los productos frecuentemente.	\$ 0	01/02/2012	07/02/2012			
	Anuncio de la promoción mediante vía telefónico y contacto directo.	\$ 0	01/04/2012	14/04/2012			
Estrategia de promoción punto de venta	Paquetes promocionales	\$1.160.000	23/02/2012	28/02/2012			
Elaboración de 2000 vasos para la promoción	\$960.000	23/02/2012	28/02/2012				
Timbrar las etiquetas de la promoción.	\$200.000	23/02/2012	28/02/2012				
Coordinar con el área de empaque el amarre de productos.	\$ 0	23/02/2012	28/02/2012				
Presentación de la promoción al público	\$ 0	01/02/2012	28/02/2012				

Fuente: Esta investigación

Tabla 39. Plan anual de marketing para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU

Objetivo: Ganar un 15% de recordación de la marca Industria Alimenticia Chambú en los próximos 3 años.							
Estrategia Corporativa: Penetración en el mercado							
Estrategias de marketing	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. de gestión
			Desde	Hasta			
Estrategia de Comunicación Masiva	Radio	\$14.421.600	15/02/2012	31/12/2012	GERENTE PROPIETARIO	Posicionar a la empresa Industria Alimenticia Chambú en un 4%% para el primer año	Nivel de recordación de la empresa/Nivel de recordación de las empresas competidoras*100
	Coordinación con los medios de radio el mensaje a pautar	\$ 0	15/02/2012	28/02/2012			
	Insertar cuñas radiales al público	\$14.421.600	01/03/2012	31/12/2012			
	Material POP	\$4.608.000	01/04/2012	15/05/2012			
	Determinar los antecedentes promocionales de la empresa	\$ 0	01/04/2012	07/04/2012			
	Elaboración del material P.O.P	\$ 4.608.000	08/04/2012	15/04/2012			
	Distribución del material impreso a los distintos puntos de distribución.	\$ 0	16/04/2012	15/05/2012			
	Publicidad vehicular	\$ 2.114.000	16/02/2012	31/03/2012			
	Realizar los trámites correspondientes ante la alcaldía de Pasto para la utilización de publicidad vehicular.	\$ 114.000	16/02/2012	20/02/2012			
	Coordinar con la empresa contratada el diseño a exponer en los vehículos.	\$ 2.000.000	01/03/2012	31/03/2012			

Fuente: Esta investigación

Tabla 40. Calendarización

CALENDARIZACION PLAN DE MERCADEO EMPRESA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU												
PROGRAMAS	AÑO 2012 (SEMANAS)											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Estrategia de distribución intensiva												
1. Crear una ruta viajera hacia el norte del departamento de Nariño.												
Formulario bancario diligenciado												
presentación de documentación requerida por el banco												
Adquisición de una camioneta para complementar la ruta a nivel departamental												
Compra de 50 canastillas plásticas para transportar el producto.												
2. Crear una ruta de apoyo en el municipio de Pasto												
Realización de un mapeo en la ciudad de Pasto												
División de la ruta por sectores												
Designación de visitas previa reunión con los preventistas												
Elaboración de base de datos apoyada en los nuevos clientes atendidos												
Seguimiento a los nuevos clientes												
3. Incremento en la fuerza de ventas												
Recepción de hojas de vida del personal solicitado												
Preselección de candidatos que cumplan con el perfil												
Entrevista a candidatos												
Capacitación del personal elegido para el cargo												
Pago de salarios (3 Personas)												
Periodo de prueba (2 meses)												
Estrategia de comunicación masiva												
1. Radio												
Coordinar con los periodistas radiales la información a transmitir												
Insertar cuñas de radio promocionales												
2. Material P.O.P												
Determinar los antecedentes promocionales de la empresa.												
Diseño y elaboración de la imagen en afiches, flangger y dummies												
Distribución del material impreso en los puntos de venta.												
3. Publicidad vehicular												
Realizar los trámites ante la alcaldía de Pasto para la publicidad vehicular.												
Coordinar con la empresa contratada el diseño a exponer en los vehículos.												
Estrategias por descuentos y bonificaciones												
1.Implementación de descuento papel												
Creación de base de datos de los clientes de la empresa												
Determinar los mayoristas que compran los productos frecuentemente.												
Anuncio de la promoción mediante vía telefónico y contacto directo.												
Realizar el descuento por cantidades adquiridas												
2. Paquetes promocionales.												
Timbrar las etiquetas de la promoción.												
Elaboración de 2000 vasos para la promoción												
Coordinar con el área de empaque el amarre de productos.												
Presentación de la promoción al público												

Fuente: Esta investigación.

9. ESTUDIO FINANCIERO

Para el estudio financiero se contrastará la proyección en el nivel de ventas frente al estado de ganancias y pérdidas consolidado, para así determinar el costo de oportunidad, generando un paralelo entre el comportamiento del nivel de ventas sin la implementación del plan de marketing y que sucedería si se efectuará dicho plan, además de como se vería representada su rentabilidad.

Para la elaboración de la proyección de las ventas se toma como referencia datos suministrados por la empresa del año 2011 se proyectará para los próximos 3 años con una inflación del 4,65%, porcentaje promedio correspondiente a los años anteriores.

Tabla 41. Proyección de la demanda

AÑOS	2011	2012	2013	2014
Demanda	\$879.564.159,00	\$920.463.892,00	\$963.265.463,00	\$1.008.057.307,00
Valor Inflación	\$40.899.733,39	\$42.801.570,98	\$44.791.844,03	\$46.874.664,78
TOTAL	\$920.463.892,39	\$963.265.462,98	\$1.008.057.307,03	\$1.054.931.971,78

De acuerdo a la anterior tabla se puede evidenciar como la empresa Industria Alimenticia Chambú aumentaría su nivel de ventas de \$879.564.159 a \$1.054.931.971, generando así un incremento del 0.76% para los próximos tres años en sus utilidades, al pasar de un 3,84% a un 4,60%.

Para el cálculo del estado de ganancias y pérdidas consolidado se tomo como base datos reales del año 2011 suministrados por la empresa, y por cada ítem se asigno un porcentaje de acuerdo al valor representado en dinero.

Para los siguientes años se le agregaron dos conceptos variables: la inversión en marketing y los ingresos operacionales que se quieren obtener con dicha inversión, y para los demás conceptos se utilizo el índice de precios al productor que tiene un promedio para el año 2011 de 3,37%.

Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas consolidado

CONCEPTO	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 879.564.159	100	\$ 1.047.205.773	100	\$ 1.298.668.194	100	\$ 1.717.772.229	100
DEVOLUCIONES EN VENTA (-)	\$ 6.072.958	0,69	\$ 6.072.958	0,58	\$ 6.072.958	0,47	\$ 6.072.958	0,35
COSTO DE VENTA (-)	\$ 721.246.929	82	\$ 816.820.503	78	\$ 1.012.961.191	75	\$ 1.339.862.339	70
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 152.244.273	17,31	\$ 224.312.312	21,42	\$ 279.634.045	21,53	\$ 371.836.933	21,65
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION (-)	\$ 37.070.435	4,21	\$ 38.319.709	3,66	\$ 39.611.083	3,05	\$ 40.945.977	2,38
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA (-)	\$ 62.827.337	7,14	\$ 64.944.618	6,20	\$ 67.133.251	5,17	\$ 69.395.642	4,04
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.003.529	0,11	\$ 1.037.348	0,10	\$ 1.072.307	0,08	\$ 1.108.444	0,06
GASTOS NO OPERACIONALES (-)	\$ 1.995.531	0,23	\$ 2.062.780	0,20	\$ 2.132.296	0,16	\$ 2.204.154	0,13
INVERSION EN MARKETING (-)	\$ 0	0	\$ 68.749.102	6,57	\$ 60.610.702	4,67	\$ 55.880.302	3,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 51.354.500	5,84	\$ 51.273.452	4,90	\$ 111.219.020	8,56	\$ 204.519.302	11,99
DEPRECIACION (-)	\$ 15.473.506	1,76	\$ 15.994.963	1,53	\$ 16.533.994	1,27	\$ 17.091.189	0,99
RENTA Y COMPLEMENTOS (-)	\$ 1.300.867	0,15	\$ 1.344.707	0,13	\$ 1.390.023	0,107	\$ 1.436.867	0,08
INDUSTRIA Y COMERCIO (-)	\$ 825.942	0,09	\$ 853.777	0,08	\$ 882.549	0,068	\$ 912.291	0,05
UTILIDAD LIQUIDA	\$ 33.754.183	3,84	\$ 33.080.005	3,16	\$ 92.412.454	7,12	\$ 185.078.954	10,77
% UTILIDAD SOBRE VENTAS		3,84		3,16		7,12		10,77

Fuente: Esta investigación.

Como resultado se obtuvo que si la empresa Industria Alimenticia Chambú invierte en el presente plan obtendrá unas utilidades del 10,41%, es decir que aumento un 6.57% pasando de un 3,84% a un 10,41% para los próximos 3 años.

Si se quiere establecer una diferencia, es importante resaltar que dada la eventualidad de implementar el plan de marketing para la empresa Industria Alimenticia Chambú, la inversión en marketing daría como resultado un incremento del 6.57% al cabo de tres años, con respecto a su utilidad líquida actual, mientras que de no ponerse en marcha dicho plan se puede identificar que el margen de crecimiento es muy reducido, siendo el 0.76% al final del mismo periodo de tiempo.

Para saber el cálculo de la TIR, se tomo como referencia la inversión que se realizo para el plan de marketing y la utilidad neta del ejercicio por cada uno de los 3 años, de tal forma que la inversión será negativa y las utilidades serán positivas, y en este orden de ideas se determinará la rentabilidad frente a la tasa de interés de oportunidad (TIO).

Valor plan de marketing: \$ 185.240.106

Utilidad neta del ejercicio año 2012: \$ 33.080.005

Utilidad neta del ejercicio año 2013: \$ 92.412.453

Utilidad neta del ejercicio año 2014: \$ 185.078.954.

DTF: 5,23% E.A

Para el cálculo de la TIR se realizó la respectiva formula en la hoja de Excel el cual dio como resultado una TIR del 24% anual, que comparándola con la tasa de interés que de acuerdo a la superintendencia bancaria se encuentra en un 5,23% efectivo anual, se afirma que el proyecto es factible de realizar, ya que si se mira el costo de oportunidad sale más rentable invertir en dicho plan, que invertir el dinero en una entidad bancaria a nivel nacional.

Valor Inversión	-185240106
Utilidades año 1	33080005
Utilidades año 2	92412453
Utilidades año 3	185078954
Tasa Interna de Retorno (TIR)	24%

10. SUPERVISIÓN EVALUACIÓN Y CONTROL

La realización de un plan estratégico de marketing debe ir acompañado por ciertos indicadores que permitan medir el desempeño de cada una de las actividades que se realizan en el plan anual, para así tener certeza de cómo va el plan y en caso de que no se estén dando los objetivos como se plantearon en un principio poder re direccionar las acciones para la consecución de los mismos.

Para el presente Plan se medirán 3 objetivos que serán pilares dentro de la estructura del mismo, todas las acciones irán encaminadas a alcanzarlos, y para cuantificarlos se han planteado indicadores de gestión que permitan visualizar en el corto plazo como se desenvuelve la empresa en el medio, y que tan efectivos son las estrategias aplicadas; no obstante existirá un directo responsable por las actividades a desarrollar.

Adicional a esto se plasma una alarma en la cual indicará exactamente como está la empresa, en este orden de ideas se tiene que si el indicador se encuentra en rojo quiere decir que los objetivos planteados no se están cumpliendo conforme lo establecido, si se encuentra en naranja quiere decir que los objetivos están en proceso de mejoramiento, pero aun no es el deseado, pero si el indicador se encuentra en verde esto indica que la gestión del objetivo es el optimo y los resultados se están dando de la mejor forma.

Se parte entonces que para el primer objetivo se quiere aumentar la participación en el mercado en un 3%, partiendo que su posición actual es de 2,7% se quiere llegar a un 3,2% para el primer año, directamente relacionado se debe determinar cómo se comportan las ventas en el transcurso del año, por ende se determinará el nivel de ventas de manera trimestral partiendo del primer año en el cual se quiere aumentar el nivel de las mismas en un 16%.

En el segundo objetivo se quiere aumentar el nivel de recordación de marca en un 15%, y para el primer año se quiere aumentar a un 7% para el primer año, partiendo que en la actualidad hay un nivel de posicionamiento del 3%.

En el último objetivo se espera mejorar las relaciones comerciales con los clientes de la empresa, y dado que este objetivo gira en torno a ser más cualitativo, que cuantitativo se medirá de acuerdo al nivel de las ventas que se den trimestralmente.

Tabla 43. Esquema de supervisión, evaluación y control

SUPERVISION EVALUACION Y CONTROL PARA EL PRIMER AÑO						
OBJETIVOS DE MERCADEO	INDICADORES DE GESTION	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	ALARMA		
Aumentar en un 3% la participación relativa del mercado de la empresa Industria Alimenticia Chambú para los próximos 3 años	(Ventas trimestre actual- Ventas trimestre anterior /Ventas trimestre anterior)*100 .	Trimestral	Gerente propietario y Área de ventas	Inferior a 5%	Superior a 5% e inferior a 16%	Mayor a 16%
	Ventas de la empresa/Total de ventas de la Industria en Nariño * 100	Semestral	Gerente Propietario y Área de Ventas	Inferior a 2,4% y no superior a 2,6%	Superior a 2,6% e inferior a 2,8%	Mayor a 2,8%
Ganar un 15% de la recordación de la marca Industria Alimenticia Chambú para los próximos 3 años.	Nivel de recordación de la empresa/Nivel de recordación de las empresas competidoras*100	Semestral	Gerente Propietario	Inferior a 3% y no superior a 5%	Superior a 5% y inferior a 7%	Mayor a 7%
Mejorar las relaciones comerciales con los clientes y compradores en los próximos 3 años.	Ventas reales/Ventas esperadas	Trimestral	Gerente propietario y Área de ventas	Inferior a 5%	Superior a 5% e inferior a 16%	Mayor a 16%

Fuente: Esta investigación

11. PLAN DE CONTINGENCIA

El mercado a nivel general presenta en ocasiones alteraciones que generan que, tanto la planeación y ejecución de un plan como la consecución de objetivos no se lleven a cabo como se desea. Ante este panorama la empresa debe tener un plan alternativo que permita re direccionar el plan, y para ello se la empresa recurriría a la Estrategia de Desarrollo de Producto, que sería su estrategia corporativa en caso de ser necesario.

11.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Desarrollo de producto: La empresa Industria Alimenticia Chambú aumentaría su nivel de ventas mediante el desarrollo de extensiones de línea para las marcas actuales, además de mejorar la presentación de su empaque.

11.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

11.2.1 Estrategia de mejoramiento en el empaque: Se implementará un cambio de imagen en el empaque de los productos yogurt en bolsa y queso debido al poco atractivo que presentan en el mercado.

Para el yogurt en bolsa se diseñará un empaque especial con colores atrevidos que resalte el nombre de la marca y la imagen corporativa de la empresa.

Para el empaque del queso se harán timbrar las bolsas, que en este caso remplazaran la etiqueta que tradicionalmente se viene manejando, además se diferenciara el color de la etiqueta de acuerdo al tipo de queso, los colores del empaque deben ser vistosos, con logo de la empresa en la parte central de la bolsa en letras grandes que se destaquen sobre las especificaciones del producto, las cuales irán de forma circular alrededor en menor tamaño.

11.2.1.1 Actividades

- Comunicar los atributos y posicionamiento del producto.
- Determinar con la agencia de publicidad la propuesta idónea para el cambio del empaque.
- Elaboración y timbre del plástico utilizado para el yogurt en bolsa y para el queso.
- Presentación del nuevo empaque al público.

11.2.2 Estrategia de desarrollo de productos. La empresa debe aumentar su nivel de ventas mediante el desarrollo de productos, ya sean mejorados o nuevos, para tal fin se conviene ampliar la gama de productos, en la línea del queso, debido a que solo existe un solo tipo de queso, y en cuanto a la línea de yogurt se implementará la creación de nuevos sabores y la adición de cultivos pro bióticos.

11.2.2.1 Actividades

- Construcción de ideas por parte de la dirigencia, producción y el personal de ventas de productos.
- Eliminación de ideas poco atractivas en el mercado.
- Desarrollo del concepto del producto. \$ 500.000
- Realización de un test para medir el nivel de aceptación del producto. \$ 200.000
- Lanzamiento del producto al mercado. 1.000.000 (Para la venta de los nuevos productos para el yogurt se adicionara una unidad por cada docena y para el queso se dará una pequeña degustación en los puntos de venta.

11.3 METAS

- Mejorar la presentación del producto para generar un mayor impacto en el consumidor.
- Crear 5 productos nuevos al mercado en los próximos 3 años.

11.4 RESPONSABLES

- Gerente.
- Área de producción.

11.5 INDICADORES DE GESTIÓN

- Asignación desarrollo de nuevos productos/ventas.
- Total nuevos productos/Total nuevas ideas.
- Asignación mejoras de empaque/Ventas.

Tabla 44. Presupuesto plan de contingencia

ESTRATEGIAS DE MARKETING	ACCIONES	EMPRESA A CONTRATAR	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL PARA UN AÑO
Estrategia de empaque	Contratación agencia de publicidad	Digraphics	----	\$150.000	\$150.000
	Elaboración y timbre del plástico para el yogurt	Caliplast, Surgeny Colombia	Bolsas para yogurt 8.800 pagados actualmente+1200 de sobre costo por mejoras en el empaque) actualmente se utilizan 350 kilos al año repartidos así 300 para D*12 y 50 para D*30	\$420.000	\$420.000
	Elaboración y timbre del plástico para el queso	Caliplast, Surgeny Colombia	En el empaque del queso se gastara 2.004.000 este sobre costo se genera de ya que se utilizan 2 empaques uno de libra que vale 127 y se utilizan 1500 mensuales, el valor con las mejoras aumentará a 150, y por otro lado existe el empaque de kilo que vale a 147 la unidad y mensualmente se gastan 2500, en este rubro se aumentará a 200 pesos por bolsa.	\$2.004.000	\$2.004.000
Estrategia de desarrollo de productos	Desarrollo concepto del producto	----	----	\$1.000.000	\$1.000.000
	Realización test del producto	----	----	\$500.000	\$500.000
	Lanzamiento del producto al mercado	----	----	\$2.000.000	\$2.000.000
TOTAL COSTO PLAN DE CONTINGENCIA					\$ 6.074.000

Fuente: Esta investigación.

Para implementar el plan de contingencia, la empresa Industria Alimenticia Chambú deberá invertir un valor de \$6.074.000 en caso de que no se cumplan los objetivos.

Tabla 45. Plan de contingencia para la empresa INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU

Estrategias de marketing	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. de gestión
			Desde	Hasta			
Estrategia de mejoramiento en el empaque	Comunicar los atributos y posicionamiento del producto	\$ 0			GERENTE PROPIETARIO	Mejorar la presentación del producto	Asignación desarrollo de nuevos productos/ventas
	Determinar con la agencia de publicidad la propuesta del nuevo empaque.	\$ 150.000					
	Elaboración y timbre del plástico utilizado para el yogurt en bolsa y para el queso	\$ 420.000					
	Presentación del nuevo empaque al público.	\$ 2.004.000					
Estrategia de desarrollo de productos	Construcción de ideas por parte de la dirigencia, producción y ventas. De nuevos productos	\$ 0			AREA DE PRODUCCION	Crear 5 nuevos productos para los próximos 3 años	Total nuevos productos/Total nuevas ideas
	Eliminación de ideas poco atractivas en el mercado	\$ 0					
	Desarrollo del concepto del producto	\$ 1.000.000					
	Realización de un test para medir el nivel de aceptación del producto	\$ 500.000					
	Lanzamiento del producto al mercado	\$ 2.000.000					

Fuente: Esta investigación.

Objetivo: Aumentar la participación relativa del mercado en un 25%

Estrategia Corporativa: Desarrollo de productos

CONCLUSIONES

Conclusiones objetivo 1. La empresa Industria Alimenticia Chambú es poco competitiva frente a los demás; dentro de las empresas con mayor participación en el mercado esta Colácteos y Alpina gracias a su gran trayectoria y posicionamiento de marca, aunque cabe resaltar que Chambú se encuentra cerca de las empresas: Andinos y Lácteos la Victoria, aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar estrategias.

La empresa Industria Alimenticia Chambú a nivel interno tiene varias fortalezas, como el reconocimiento de la misión y la visión por parte de los empleados, la calidad de sus productos y la solidez financiera que maneja; no obstante debe mejorar aspectos como: la falta de reconocimiento en el mercado a causa de la poca promoción de sus productos y la falta de manejo del sistema de información de mercados.

Dentro del marco externo de la empresa Industria Alimenticia Chambú, para que pueda progresar y consolidarse en el largo plazo, tiene que ampliarse en todo sentido, de manera que se proyecte a nivel del mercado; de no ser así la empresa se ve expuesta a que empresas con un mejor posicionamiento o aquellas que estén apenas ingresando al mercado de productos lácteos, le arrebatan la poca participación que tiene.

Conclusiones objetivo 2. Los resultados obtenidos en la matriz MEFI demuestran que la empresa se encuentra en una posición adecuada respecto a los factores internos que ella maneja, en donde sobresale su fortaleza económica, la calidad de sus productos; no se debe dejar de lado que la empresa necesita realizar actividades que generen el conocimiento de sus productos y de su marca.

El resultado de la matriz MEFE demuestra que la empresa debe prestar atención a las medidas fitosanitarias, a los tratados de libre comercio como factor importante para estar a la vanguardia en cuanto a la dinámica de la economía colombiana.

El incremento por el consumo de productos lácteos es una ventaja que la empresa debe aprovechar; tanto para la promoción de sus productos como para la decisión de incursionar en la creación de un nuevo portafolio, si los resultados obtenidos con el plan de marketing anual así lo ameritan.

Conclusiones objetivo 3. A nivel de características de los productos, la mayoría de los clientes afirmaron que el fuerte de la empresa Industria Alimenticia Chambú

son sus precios, presentación; y calidad. Aspectos importantes al momento de formular estrategias.

Los clientes opinan que la empresa Industria Alimenticia Chambú debería realizar un acompañamiento en cuanto a las actividades de promoción de los productos, ya sea mediante algún tipo de estímulo o mediante la difusión de la marca en los diferentes medios de comunicación.

Teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada, se pudo determinar que los clientes que posee la empresa Industria Alimenticia Chambú, son altamente sensibles al precio.

Conclusiones objetivo 4. La estrategia corporativa obtenida como resultado de las matrices de contrastación fue: penetración de mercado, con la cual se quiere incrementar la participación de mercado en detrimento de los competidores.

La estrategia distribución intensiva, permitirá que la empresa para los próximos 3 llegue a los lugares donde no es conocida, ya sea a nivel del sector urbano como a nivel del departamento.

La estrategia de posicionamiento que se pretende implementar permitirá que la organización no solo sea reconocida por la actividad económica a la que se dedica; sino también a la preocupación de la empresa por brindar productos de alta calidad, a bajo precio y en favor de salud de sus consumidores.

Conclusiones objetivo 5. La implementación del plan de marketing le permitiría a la industria alimenticia Chambú desarrollar sus actividades de una manera más organizada, teniendo en cuenta las acciones a seguir como de la misma los recursos con los que cuenta ya sean físicos, económicos o humanos.

El plan estratégico de marketing está proyectado para los próximos tres años en el cual la empresa debe orientar los esfuerzos de marketing para alcanzar los objetivos propuestos, siguiendo una serie de actividades de manera organizada y oportuna. La empresa debe tener un plan de contingencia que le permita re direccionar todas sus acciones en caso que el plan no salga como se contemplo en un principio.

La puesta en marcha del presente plan de Marketing tendrá un costo \$ 68.749.102, para el primer año, valor que corresponde al 6,57% del total de ventas, y en total el plan tendrá un costo para los tres años de \$185.240.150 con un promedio de 4,83%, y se espera que los resultados en cuanto a utilidades aumente de un 3,84% a un 10,41% para los próximos 3 año

RECOMENDACIONES

La empresa Industria Alimenticia Chambú debería implementar un mayor control sobre todas las acciones de marketing, ya que en muchas ocasiones son improvisadas, de acuerdo al nivel de ventas en el año se debería planificar que acciones tomar para no tener un decrecimiento acelerado de las mismas.

Se debe manejar un presupuesto de marketing para cada año, de tal forma que la empresa lo considere como una inversión y no como un gasto, esto con el propósito de elevar el posicionamiento de la empresa, generando consigo un incremento de las ventas y un mayor posicionamiento de marca

Se debe comunicar de manera oportuna al personal todas las decisiones que se tomen a nivel directivo, para tener claro que es lo que se debe hacer en un tiempo estimado. Con el propósito de no ocasionar traumatismos al momento que se lleven a cabo los cambios.

Se debe implementar una base de datos de clientes que les permita conocer cuáles son sus expectativas respecto a la empresa, a los productos, atender sugerencias y reclamos, además de identificar los clientes frecuentes y los posibles incentivos que se les podría otorgar.

A futuro se debe adecuar el área de producción para aumentar la capacidad de la misma y la elaboración de nuevos conceptos de producto, para ello la empresa debe redistribuir la maquinaria de tal forma que no se hagan movimientos innecesarios que lleven a la disminución del rendimiento, además de organizar el tiempo en el cual se van a elaborar cada producto, de esta manera se realizará la producción necesaria, en el tiempo estimado.

Se recomienda controlar periódicamente el desempeño de los vendedores, tentativamente de manera mensual permitiendo tener un mayor monitoreo del mercado, para así saber cuánto venden, y que cuales son las expectativas por parte de los clientes.

Se recomienda aumentar el portafolio de productos, ya que el existente es muy limitado en comparación con otras empresas dentro del sector, esto le representaría un incremento de las ventas de sus clientes actuales, quienes requieren de otras alternativas de producto.

BIBLIOGRAFÍA

BASTIDAS, Jimena y PÉREZ, Jesús Ernesto. Plan Estratégico de Mercadeo para Lácteos Andinos. San Juan de Pasto, 2007. Trabajo de grado (Administración de empresas). Universidad de Nariño. p. 30

BELTRAN, Gelber Alexander. Investigación de mercado acerca del producto quesadilla de la empresa Industria Alimenticia Chambú año 2009. San Juan de Pasto 2009, 55 p Informe final de práctica de gestión comercial. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables. Programa de Comercio Internacional y Mercadeo.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico: Movimiento del Registro Público 2008. San Juan de Pasto: Papeles & Papeles, 2008

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Título XII. Del régimen económico y de Hacienda Pública. Capítulo 1 De las disposiciones generales. Artículo 333. 119 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice Hall. México, 1991, p 584.

LAMBIN. Jean Jacques, Marketing Estratégico. Editorial McGraw Hill. 1995, p. 610.

LUTHER William M, El Plan de Mercadeo, como desarrollarlo y ponerlo en marcha, Editorial Norma, 1985, 190 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001

ORTIZ, Yaquelin. Plan de direccionamiento estratégico para la Industria Alimenticia Chambú en la ciudad de Pasto. San Juan de Pasto. 2009. Trabajo de grado. (Administración de empresas). p. 45

PABÓN Diana Milena; MORA, Víctor Manuel. Plan regional estratégico de distribución para el canal T.A.T para la cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda., año 2011. San Juan de Pasto 2012, 161 p. Trabajo de grado. Universidad de Nariño. Facultad de

Ciencias Económicas, administrativas y contables. Programa de Comercio Internacional y Mercadeo.

SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María; El plan de marketing en la práctica; España. 2006. editorial ESIC, 313 p.

SAPAG, Nassir y SAPAG Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos cuarta edición. Chile: Mac Graw Hill, 2000. 456 p.

TARAPUES, Andrea. Plan estratégico de mercadeo para la línea de yogur de la Industria Alimenticia Chambú. San Juan de pasto 2008, 46 p. Trabajo de grado. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y contables. Programa de Comercio Internacional y Mercadeo.

NETGRAFIA

<http://www.alpina.com.co>

<http://www.colacteos.com.co>

<http://www.coolechera.com>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.fedegan.org.co>

<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepesa/planeacion-nepesa.shtml>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor>

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2559>

<http://www.elespectador.com/economia/articulo-332716-europa-da-luz-verde-firma-de-tlc-entre-ue-y-colombia>

<http://es.scribd.com/doc/41307092/TRABAJO-ALPINA?ref=nf#source:facebook>

http://franciscojojica.com/articulos/Futuro_de...pdf

www.colombia.com/turismo/guiadelviajero/indexclima.com.asp

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a clientes

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO	FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DIA: ____ MES: ____ AÑO: ____																									
Encuesta a Clientes	N° de Registro _____																									
Nombres del negocio: _____ Municipio: _____																										
ENCUESTA A CLIENTES																										
1. Tipo de negocio a. Tienda _____ b. Supermercado _____ c. Panadería _____ d. Cafetería _____ e. Institución _____ e. Mayorista _____																										
2. ¿Qué productos de la Industria Alimenticia Chambú usted vende? a. Yogurt: ____ b. Queso: ____ c. Torta de queso: ____ d. Quesadilla ____ e. Otro ¿Cuál? ____																										
3. ¿Qué otras marcas de productos lácteos vende usted? a. Colácteos ____ b. Lácteos Andinos ____ c. La victoria ____ d. Alpina ____ e. Otros ¿Cuál? ____																										
4. ¿En cuanto al yogurt cual es la presentación que usted compra más? <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 15%;">Boba</th> <th style="width: 15%;">Vaso</th> <th style="width: 15%;">Garrafa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. Colácteos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>b. Lácteos Andinos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>c. Lácteos La Victoria</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>d. Alpina</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>e. Lácteos Chambú</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </tbody> </table>			Boba	Vaso	Garrafa	a. Colácteos	_____	_____	_____	b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____	c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____	d. Alpina	_____	_____	_____	e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____	
	Boba	Vaso	Garrafa																							
a. Colácteos	_____	_____	_____																							
b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____																							
c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____																							
d. Alpina	_____	_____	_____																							
e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____																							
5. ¿En cuanto al yogurt cual es el sabor que usted compra más? Mora Fresa Melocotón Guanábana Otro ¿Cuál? ____ <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>a. Colácteos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>b. Lácteos Andinos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>c. Lácteos La Victoria</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>d. Alpina</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>e. Lácteos Chambú</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </tbody> </table>		a. Colácteos	_____	_____	_____	_____	b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____	_____	c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____	_____	d. Alpina	_____	_____	_____	_____	e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____	_____
a. Colácteos	_____	_____	_____	_____																						
b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____	_____																						
c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____	_____																						
d. Alpina	_____	_____	_____	_____																						
e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____	_____																						
6. ¿Qué cantidad de este producto usted compra semanalmente? (represente la cantidad en unidades) a. Colácteos _____ b. Lácteos Andinos _____ c. Lácteos La Victoria _____ d. Alpina _____ e. Lácteos Chambú _____ Otro ¿Cuál? ____																										
7. ¿En cuanto a queso cual es la presentación que usted compra más? <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 15%;">Bloque</th> <th style="width: 15%;">Tajado</th> <th style="width: 15%;">Otro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. Colácteos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>b. Lácteos Andinos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>c. Lácteos La Victoria</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>d. Alpina</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>e. Lácteos Chambú</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </tbody> </table>			Bloque	Tajado	Otro	a. Colácteos	_____	_____	_____	b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____	c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____	d. Alpina	_____	_____	_____	e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____	
	Bloque	Tajado	Otro																							
a. Colácteos	_____	_____	_____																							
b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____																							
c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____																							
d. Alpina	_____	_____	_____																							
e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____																							
8. ¿Cuál es el tipo de queso que usted compra más? Mozzarella Doble Crema Campesino Otro ____ <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td>a. Colácteos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>b. Lácteos Andinos</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>c. Lácteos La Victoria</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>d. Alpina</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>e. Lácteos Chambú</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </tbody> </table>		a. Colácteos	_____	_____	_____	_____	b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____	_____	c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____	_____	d. Alpina	_____	_____	_____	_____	e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____	_____
a. Colácteos	_____	_____	_____	_____																						
b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____	_____																						
c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____	_____																						
d. Alpina	_____	_____	_____	_____																						
e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____	_____																						

9. ¿Qué cantidad de este producto usted compra semanalmente? (represente la cantidad en unidades) a. Colácteos _____ b. Lácteos Andinos _____ c. Lácteos La Victoria _____ d. Alpina _____ e. Lácteos Chambú _____ Otro ¿Cuál? _____

10. ¿En cuanto a quesadilla que presentación es la que usted compra?

	Matrimonio	rellena	Otro
a. Colácteos	_____	_____	_____
b. Lácteos Andinos	_____	_____	_____
c. Lácteos La Victoria	_____	_____	_____
d. Alpina	_____	_____	_____
e. Lácteos Chambú	_____	_____	_____

11. ¿Qué cantidad este producto usted compra? (represente la cantidad en unidades) a. Colácteos _____ b. Lácteos Andinos _____ c. Lácteos La Victoria _____ d. Alpina _____ e. Lácteos Chambú _____ Otro ¿Cuál? _____

12. ¿Qué cantidad de tortas de queso usted compra semanalmente a Lácteos Chambú _____ 13. ¿Compra tortas de queso a otra empresa? SI ___ NO ___ De qué empresa _____

16. Califique a sus proveedores de acuerdo a (califique de 1 a 5 en donde uno es muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 muy bueno)

	Colácteos	Lácteos Andinos	Lácteos La Victoria	Alpina	Lácteos Chambú	Otro
a. Puntualidad del servicio	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b. Cumplimiento de la entregas	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c. Solución de reclamos	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d. Atención al cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e. Presentación del producto	_____	_____	_____	_____	_____	_____
f. Calidad de los productos	_____	_____	_____	_____	_____	_____
g. Empaque y presentación	_____	_____	_____	_____	_____	_____
h. Apoyo publicitario	_____	_____	_____	_____	_____	_____

17. ¿Qué le parece el precio de las siguientes marcas?

a. Colácteos	Costoso _____	Normal _____	Bajo _____
b. Lácteos Andinos	Costoso _____	Normal _____	Bajo _____
c. Lácteos La Victoria	Costoso _____	Normal _____	Bajo _____
d. Alpina	Costoso _____	Normal _____	Bajo _____
e. Lácteos Chambú	Costoso _____	Normal _____	Bajo _____

18. De las siguientes empresas cuales desarrollan promoción en venta:
a. Colácteos _____ b. Lácteos Andinos _____ c. Lácteos La Victoria _____ d. Alpina _____ e. Lácteos Chambú _____

19. ¿De acuerdo a su criterio por qué se caracteriza la Industria Alimenticia Chambú?

a. Presentación _____

b. Precio _____

c. Empaque _____

d. Otro ¿Cuál? _____flu

20. ¿De qué manera le gustaría que el proveedor lo incentive para que usted ofrezca y promociones sus productos?

21. ¿En cuanto al portafolio de la empresa Industria Alimenticia Chambú que quisieran que tuvieran en un futuro?

Anexo B. Formato de entrevista a proveedores de leche

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

Nombre del proveedor: _____
Lugar del negocio: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cuántos años llevan ustedes distribuyendo la leche a la Industria Alimenticia Chambú?
2. ¿Cuál es la capacidad de producción de leche que tiene su empresa?
3. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas para la producción de leche?
4. ¿Cuál es el proceso de calidad que realizan en la manipulación de la leche?
5. ¿Qué medidas se podrían tomar para mejorar el proceso de la producción de leche?
6. ¿Como usted determinan la fijación de precio?
7. ¿Cómo es el pago por parte de la empresa Industria Alimenticia Chambú?
8.

Costoso	_____	Normal	_____	Bajo	_____	¿Se cumplen con el horario idóneo?
Costoso	_____	Normal	_____	Bajo	_____	
Costoso	_____	Normal	_____	Bajo	_____	
9.

Costoso	_____	Normal	_____	Bajo	_____	¿Es intermediaria o es productor principal?
Costoso	_____	Normal	_____	Bajo	_____	
Costoso	_____	Normal	_____	Bajo	_____	
10. ¿Qué compromiso tienen ustedes con la empresa Alimenticia Chambú?
11. ¿Cómo creen ustedes que podrían mejorar las relaciones comerciales con la Industria Alimenticia Chambú?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C. Formato de entrevista de auditoría interna

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

CUESTIONARIO

ADMINISTRACION

1. ¿La misión y visión de la empresa es conocida por los empleados?
2. ¿La empresa usa conceptos de administración?
3. ¿Los objetivos y las metas de la organización son alcanzables y debidamente comunicados?
4. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
5. ¿El estado de ánimo de los empleados es alto?
6. ¿Los mecanismos de recompensa y control son efectivos?
7. ¿Existe en la empresa rotación de empleados?

MARKETING

1. ¿Los segmentos de mercado están claramente definidos?
2. ¿Cómo es el posicionamiento de la organización frente al de la competencia?
3. ¿Cómo está la empresa en cuanto a participación del mercado?
4. ¿La empresa cuenta con canales de distribución confiables?
5. ¿La calidad de los productos es satisfactoria?
6. ¿La empresa cuenta con estrategias de promoción y publicidad efectiva?
7. ¿La planificación y el presupuesto de marketing son efectivos?
8. ¿El personal de ventas está debidamente capacitado?

FINANZAS

1. ¿La organización tiene presupuesto establecido para las diferentes actividades que realiza?
2. ¿La empresa puede reunir rápidamente el capital de trabajo?
3. ¿La empresa aplica la contabilidad para todas sus operaciones?
4. ¿La empresa cuenta con capital de trabajo suficiente?

PRODUCCION

1. ¿Los proveedores de materia prima son confiables y razonables con el precio?

2. ¿La maquinaria y oficinas están en buen estado?
3. ¿La empresa realiza control de inventarios?
4. ¿La empresa realiza control de calidad?
5. ¿Son competitivos los productos presentes en el mercado?

SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADO (SIM)

1. ¿Existe en la organización sistema de información de mercados?
2. ¿Se actualiza regularmente la base de datos de la organización?
3. ¿La empresa conoce los sistemas de información de la competencia?
4. ¿La empresa conoce las ventajas que un buen sistema de información aporta a las actividades realizadas por la misma?
5. ¿Se capacita al personal de la empresa en el manejo de los sistemas de información?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo D. Formato de auditoría externa

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

CUESTIONARIO

ANALISIS DE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO

1. ¿Cuáles son las tendencias?
2. ¿Cuáles son las innovaciones recientes aportadas al producto?
3. ¿Cuál es la estructura de la distribución?
4. ¿Cuál ha sido la tendencia de evolución de los precios medios?
5. ¿Cuáles son los medios de publicidad más utilizados?

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COMPRADORES

1. ¿Cuál es por segmento, el perfil socio demográfico de los consumidores?
2. ¿Cuál son los principales determinantes de la decisión de compra?
3. ¿Cuáles son los principales usos del producto por los compradores?
4. ¿Cuáles son las expectativas y necesidades de los compradores?

ENTORNO ECONOMICO

1. ¿Cuál es la tasa de crecimiento esperado del PIB o de la producción industrial?
2. ¿Cuál es el aumento previsible de los precios?
3. ¿Qué cambio económico podrá cambiar negativamente la evolución del mercado y la demanda?
4. ¿Qué medidas considerar en el caso de que esos cambios se produjesen?

ENTORNO TECNOLOGICO

1. ¿Qué desarrollo tecnológico podría producirse que tuviera una incidencia sobre los costos de producción?
2. ¿Qué evolución tecnológica podría afectar la demanda de nuestros productos?
3. ¿Cuáles son los campos en los cuales un descubrimiento tecnológico podría afectar nuestro mercado?

ENTORNO SOCIO-DEMOGRAFICO Y CULTURAL

1. ¿Cuáles con las tendencias demográficas que podrían afectar la demanda de nuestros productos?

2. ¿Cuáles son los cambios socios culturales susceptibles de tener un impacto sobre la demanda de nuestros productos?
3. ¿Qué cambio en la actitud de los compradores podría tener un impacto en la demanda global del mercado?

ENTORNO POLITICO

1. ¿Qué ley o reglamentación que tenga incidencia sobre la actividad de producción podría adoptarse en un futuro próximo?
2. ¿Qué ley o reglamentación podría afectar nuestro mecanismo de venta, distribución o comunicación?
3. ¿Qué norma financiera o fiscal es susceptible de tener un impacto sobre la rentabilidad de nuestras actividades?
4. ¿Nuestra industria está expuesta o la quejas de la asociación de defensa de consumidores?

ENTORNO INTERNACIONAL

1. ¿Dependemos de la importación de materias primas u otros componentes?
2. ¿Qué oportunidades o amenazas ofrece la creación de pactos comerciales entre países?
3. ¿Cómo prepararse para un proceso de globalización de los mercados?

ENTORNO ECOLOGICO

1. ¿Qué procedimientos utilizados por nuestros proveedores constituyen una amenaza para el entorno?
2. ¿Qué procesos, materias primas, envases utilizamos que constituyen una amenaza para nuestra salud y el entorno?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo E. Formato de consulta

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

**CONSULTA CON DIANA MILENA PABON
EJECUTIVA DE CUENTA - COLACTEOS
San Juan de Pasto, 6 de septiembre de 2012**

Objetivo: Recopilar información con fines académicos, acerca de la participación de la empresa Colacteos en el mercado del departamento de Nariño.

1. ¿Qué porcentaje de ventas tiene la empresa Colacteos en el departamento de Nariño?

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

/Title
()
/Subject
(D:20121126083839-06'00')
/ModDate
()
/Keywords
(PDFCreator Version 0.9.5)
/Creator
(D:20121126083839-06'00')
/CreationDate
(Administrador)
/Author
-mark-