

**ESTUDIO MONITORIA DE DESEMPEÑO DE LOS PRODUCTOS BEBIDA
LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS.**

CRISTÓBAL ANDRÉS CAJIGAS RUBIO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**ESTUDIO MONITORIA DE DESEMPEÑO DE LOS PRODUCTOS BEBIDA
LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS.**

CRISTÓBAL ANDRÉS CAJIGAS RUBIO

**Trabajo de Pasantía para optar el título de:
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**ASESOR:
FABIO MEJÍA ZAMBRANO
Especialista en Mercadeo Agroindustrial.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

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

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del asesor

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010

RESUMEN

En el presente trabajo, se presentan los resultados del estudio monitoría de desempeño realizado a dos de los nuevos productos de la marca Colácteos, a saber: Bebida Láctea (Yoggus) y Leche UHT.

En el desarrollo del estudio, se lleva a cabo el análisis situacional de ambos productos, con el fin de establecer bases solidas para el desarrollo idóneo de los objetivos siguientes.

Una vez se cuenta con el análisis situacional de los productos, se lleva a cabo el estudio del desempeño de los mismos teniendo como referente, las cuatro variables del marketing mix, producto, precio, plaza y publicidad. Es importante aclarar que dentro del producto Leche UHT, se identificaron dos tipos de clientes, los clientes de tiendas y supermercados, y los clientes institucionales, que comprenden las fundaciones y entidades que a través de contratos adquieren el producto, en el desarrollo del objetivo, se usaron las herramientas de encuestas, observación y entrevistas, dependiendo de la necesidad de información.

Posteriormente, se realiza la segmentación de los productos con el fin de enfocar de la mejor manera los esfuerzos de mercadeo para obtener mayores beneficios para la empresa, para lograr el objetivo, se hizo uso de estadísticas demográficas y del focus group para determinar variables psicográficas y conductuales. El cruce de las variables ofrece como resultado el segmento de mercado, al cual se debe dirigir el producto.

Como objetivo final, se identifica los factores claves de éxito de ambos productos, para tal fin se recurrió a la matriz de impactos cruzados (MICMAC), dando respuestas cuantitativas a los factores claves encontrados.

Finalmente, se realiza la propuesta de estrategias de mercadeo para ser tenidas en cuenta por la empresa, ya que esta recoge la síntesis de todo lo encontrado en cada uno de los pasos realizados para el presente estudio de monitoria de desempeño.

ABSTRACT

This paper presents the results of the marketing audit study carried out of two new products Colácteos, namely: Yoggus and UHT milk.

In the course of the study, it carries out a situation analysis of both products, in order to establish a solid foundation for the appropriate developing of the following objectives.

With the situational analysis of the products is carried out the study, the next step is to study the four variables of marketing mix, product, price, place and promotion.

It is very important to note that in the UHT milk products, the study identifies two types of customers: customers of shops and supermarkets, and institutional clients, which include foundations and through contracts to purchase the product, in the development of the objective, the study tools used some tools, like: surveys, observation and interviews, depending on the need for information.

Subsequently, both products are segmented products to focus the best marketing efforts to earn higher profits for the company, to achieve the goal, the study makes use of the demographic statistics and focus groups to identify psychographic and behavioral variables. The crossing of variables has resulted in the market segment to which the product should be directed.

The final goal is performed to identify key drivers of both products, were used for this purpose the cross-impact matrix (MICMAC), giving quantitative answers to the key drivers found.

Finally, the study presents marketing strategies to be taken into account by the company, as a proposal, summarizing everything found in each of the steps of this study.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Ana de Jesús Rubio Bravo y Rufino Anastacio Cajigas Ortega, a mis hermanas: Cecilia, Jacqueline, Patricia y Viviana, a mi amigo, mi hermano, mi confidente y mi confesor: Padre Guillermo León Morales Morales, a una gran mujer: Patricia Delgado y a todos aquellos que tienen parte en este logro, especialmente a mis amigos Julieth Muñoz Valbuena y Alexei Figueroa Rosero.

AGRADECIMIENTOS

Como mi Creador y Dador de vida, agradezco con todo mi corazón a Dios y a la Santísima Virgen María, quienes de la manera más amorosa me acompañaron en este largo camino universitario y me sostuvieron cuando me sentía perdido.

Agradezco a mi Papá, por generar en mi todos esos valores que hacen que hoy sea lo que soy, y confieso con toda sinceridad que desde niño siempre quise ser como Tú, gracias Papá.

Agradezco a mi Mamá, quien desde mi niñez me enseñó el amor y me llevo a practicarlo de la forma más pura en cada uno de los proyectos emprendidos.

Agradezco a Martha Patricia Delgado, quien a través de su entrega enamoró mi corazón y estuvo siempre presente en este logro.

Agradezco a Alexei Figueroa Rosero, mi gran amigo.

Agradezco a Julieth Muñoz Valbuena, mi amiga, quien con sus ideales y sueños me llevo a emprender lo que no imagine.

Agradezco a los docentes que durante toda mi vida enriquecieron mis conocimientos y me formaron como persona, de manera especial agradezco al docente Fabio Mejía Zambrano.

Agradezco al Ingeniero Jaime Mora, subgerente comercial de Colácteos, por todo el apoyo que me fue brindado en la empresa, y porque además de encontrar un jefe, encontré un amigo con quien compartir mis ideas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
2. OBJETIVOS	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3. JUSTIFICACIÓN	25
4. SITUACION ACTUAL DEL MERCADO PARA LOS PRODUCTOS BEBIDA LACTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS	26
4.1. SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR LÁCTEO EN COLOMBIA	26
4.1.1. Orígenes de la cadena láctea.	26
4.1.2. División de la cadena láctea.	26
4.1.3. La producción de leche.	27
4.1.4. Indicadores que afectan la cadena láctea.	48
4.1.5. Variables que inciden en la cadena láctea.	30
4.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO (COLÁCTEOS)	33

4.2.1. Ámbito internacional.	33
4.2.2. Ámbito nacional.	34
4.2.3. Ámbito regional.	35
4.2.4. Diagnóstico situacional interno.	35
4.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS	46
4.3.1. Situación del producto Bebida Láctea – Yoggus.	46
4.3.2. Situación del producto Leche UHT Colácteos.	51
5. DESEMPEÑO EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS	56
5.1. DESEMPEÑO DE LA BEBIDA LACTEA - YOGGUS	55
5.1.1. Producto.	56
5.1.2. Precio.	62
5.1.3. Plaza.	64
5.1.4. Promoción y publicidad.	71
5.2. DESEMPEÑO DE LA LECHE UHT COLÁCTEOS	73
5.2.1. Desempeño de la Leche UHT a nivel de tiendas y supermercados	73
5.2.1.1. Producto.	73
5.2.1.2. Precio.	76
5.2.1.3. Plaza.	76

5.2.1.4. Promoción y publicidad.	77
5.2.2. Desempeño de la Leche UHT Colácteos en instituciones, fundaciones y entidades.	77
5.2.2.1. Producto.	77
5.2.2.2. Precio.	81
5.2.2.3. Plaza.	81
5.2.2.4. Promoción y publicidad.	81
6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO PARA LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS	82
6.1. SEGMENTACIÓN DE LA BEBIDA LÁCTEA - YOGGUS	82
6.1.1. Variables para la segmentación.	82
6.1.2. Segmento de mercado del producto.	83
6.2. SEGMENTACIÓN PARA LECHE UHT COLÁCTEOS	84
6.2.1. Variables para la segmentación	84
6.2.2. Segmento de mercado del producto	85
7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS	86
7.1. BEBIDA LACTEA – YOGGUS	89
7.1.1. Factores claves de éxito.	89
7.1.2. Propuesta de marketing.	90
7.2. LECHE UHT COLÁCTEOS	91
7.2.1. Factores claves de éxito.	91
7.2.2. Propuesta de marketing.	93
8. CONCLUSIONES	94

9. RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
NETGRAFÍA	98
ANEXOS	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Colombia: consumo per cápita de leche formal (Lts) Abril de 2000 - 2006.	31
Tabla 2. Matriz MEFI del Yoggus.	49
Tabla 3. Matriz MEFE del Yoggus.	50
Tabla 4. Matriz MEFI de la Leche UHT Colácteos.	53
Tabla 5. Matriz MEFE de la Leche UHT Colácteos.	54

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Colombia: producción nacional de leche 1979 – 2003.	28
Gráfico 2. Colombia: estructura y valor de la cadena láctea 2003.	29
Gráfico 3. Colombia: exportaciones de 2000 – 2009.	30
Gráfico 4. Colombia: destino de 6.540 millones de litros de leche producidos en el año 2008.	31
Gráfico 5. Comportamiento de las ventas totales – Yoggus - agosto 2008 a diciembre 2009.	47
Gráfico 6. Participación de las ventas de Yoggus por canal de distribución 2008 – 2009.	48
Gráfico 7. Participación de ventas de Yoggus según estrategia de mercadeo 2008 – 2009.	48
Gráfico 8. Matriz IE del Yoggus.	51
Gráfico 9. Comportamiento ventas Leche UHT Colácteos 2009.	53
Gráfico 10. Matriz IE de la Leche UHT Colácteos.	55
Gráfico 11. Opinión sobre el nombre del producto Yoggus.	57
Gráfico 12. Opinión sobre el envase del producto Yoggus.	57
Gráfico 13. Opinión sobre la etiqueta del producto Yoggus.	59
Gráfico 14. Opinión sobre el sabor del producto Yoggus.	61
Gráfico 15. Opinión sobre la consistencia líquida del producto Yoggus.	61
Gráfico 16. Opinión sobre la variedad de sabores del producto Yoggus.	62

Gráfico 17. Opinión sobre el precio del producto Yoggus.	63
Gráfico 18. Opinión sobre el conocimiento del producto Yoggus.	69
Gráfico 19. Medio publicitario por el que se vio motivado a comprar el producto Yoggus.	69
Gráfico 20. Opinión sobre el motivo de compra del producto Yoggus	70
Gráfico 21. Participación porcentual de las ofertas del producto Yoggus - 2009.	70
Gráfico 22. Tiendas y supermercados: opinión sobre el empaque-envase de la leche UHT Colácteos.	73
Gráfico 23. Tiendas y supermercados: opinión sobre el logo del producto leche UHT Colácteos.	74
Gráfico 24. Tiendas y supermercados: opinión sobre los colores de la etiqueta del producto leche UHT Colácteos.	75
Gráfico 25. Tiendas y supermercados: opinión sobre el sabor del producto leche UHT Colácteos.	75
Gráfico 26. Tiendas y supermercados: opinión sobre el precio del producto leche UHT Colácteos.	76
Gráfico 27. Entidades: opinión sobre el empaque-envase del producto leche UHT Colácteos.	77
Gráfico 28. Entidades: opinión sobre los colores de la etiqueta del producto leche UHT.	78
Gráfico 29. Entidades: opinión sobre el diseño de la etiqueta del producto leche UHT Colácteos.	78
Gráfico 30. Entidades: opinión sobre el logo de la leche UHT Colácteos.	79
Gráfico 31. Entidades: opinión sobre el sabor del producto leche UHT Colácteos.	79
Gráfico 32. Entidades: frecuencia de compra del producto leche UHT Colácteos.	80

Gráfico 33. Entidades: motivo de compra del producto leche UHT Colácteos.	80
Gráfico 34. Entidades: opinión sobre el precio del producto leche UHT Colácteos.	81
Gráfico 35. Plano de influencias / dependencias directas del producto Yoggus.	89
Gráfico 36. Plano de influencias / dependencias directas del producto leche UHT Colácteos.	92

LISTA DE IMAGENES

	Pág.
Imagen 1. Etiqueta sabor Vainilla.	58
Imagen 2. Etiqueta sabor Frutos Rojos.	58
Imagen 3. Etiqueta sabor Limón.	58
Imagen 4. Mapa de Pasto división por comunas.	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. CRONOGRAMA	100
Anexo B. PRESUPUESTO	101
Anexo C. ENCUESTAS A CLIENTES YOGGUS	102
Anexo D. ENCUESTA A CLIENTES (1) LECHE LARGA VIDA (UHT) COLÁCTEOS	104
Anexo E. ENCUESTA A CLIENTES (2) LECHE LARGA VIDA (UHT) COLÁCTEOS	106
Anexo F. TABLAS DE LA ENCUESTA A YOGGUS	108
Anexo G. TABLAS DE LA ENCUESTA (1) A LECHE UHT COLÁCTEOS	110
Anexo H. TABLAS DE LA ENCUESTA (2) A LECHE UHT COLÁCTEOS	111

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, el conocimiento del mercado se constituye como un elemento fundamental en la supervivencia y crecimiento de las empresas, es por esta razón que la realización de estudios que permitan conocer la realidad del mercado, como los estudios monitoria del desempeño de productos, sirven como medio para alcanzar una posición privilegiada por encima de la competencia y permitir la generación de estrategias que mejoren la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, y por ende mayor participación en el mercado.

Colácteos nace hace 32 años como una empresa procesadora de lácteos y sus derivados, que bajo la gestión de sus asociados busca generar bienestar social en cada uno de los integrantes de la cooperativa. En el transcurso de los años, Colácteos se ha constituido como una de las cooperativas lácteas más grandes del país, a la par con empresas como Colanta y Coolechera. Sin embargo, a pesar del crecimiento excepcional que ha tenido la empresa, ésta ha descuidado su enfoque al mercado, desconociendo el desempeño de sus productos y las nuevas tendencias de consumo. En este orden de ideas es importante señalar el lanzamiento reciente de dos productos nuevos al mercado: La bebida láctea y la leche UHT.

Por una parte, la bebida láctea nace como un subproducto obtenido a partir de la leche y el suero de esta, que después de su tratamiento técnico da como resultado final una bebida altamente nutritiva con un excelente potencial en el mercado. Desde su lanzamiento al mercado, Yoggus no ha mostrado los mejores resultados en ventas y paulatinamente ha cercado a la empresa su posible retiro del mercado.

Por otra parte, la leche UHT (Ultra High Temperature) o leche larga vida, es un producto que sometido a altas temperaturas incrementa su vida útil. La leche UHT se ha constituido durante los últimos años como un producto con excelente potencial en el mercado, es por esta razón que Colácteos decidió dar inicio a la producción de este tipo de leche, que en primera instancia es producida por un tercero y comercializada bajo el nombre de la marca, pero finalmente será producida y comercializada por Colácteos tras la inversión necesaria para la adaptación de las plantas.

En ambos productos se identifica el escaso conocimiento del mercado en cuanto al desempeño del producto, las tendencias del consumidor y los factores claves de éxito, generando procesos comerciales y estrategias de mercadeo poco enfocadas al comprador.

El presente estudio busca realizar el estudio monitoria del desempeño de los dos productos anteriormente mencionados de la marca Colácteos, mediante la

aplicación de las teorías del mercadeo, como la investigación de mercado y el comportamiento del consumidor, de tal manera que se pueda determinar la acogida o rechazo de los productos y valorar el desempeño de los mismos en el mercado teniendo como eje del estudio las cuatro P's del mercadeo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

COLÁCTEOS nace hace 32 años como una empresa procesadora de lácteos y sus derivados, que bajo la gestión de sus asociados busca generar bienestar social en cada uno de los integrantes de la cooperativa. En el transcurso de los años, COLÁCTEOS se ha constituido como una de las cooperativas lácteas más grandes del país, a la par con empresas como Colanta y Coolechera. Sin embargo, a pesar del crecimiento excepcional que ha tenido la empresa, ésta ha descuidado su enfoque al mercado, desconociendo el desempeño de sus productos y las nuevas tendencias de consumo. En este orden de ideas es importante señalar el lanzamiento reciente de dos productos nuevos al mercado: La bebida láctea y la leche UHT.

Por una parte la bebida láctea nace como un subproducto obtenido a partir de la leche y el suero de esta, que después de su tratamiento técnico da como resultado final una bebida altamente nutritiva con un excelente potencial en el mercado. Desde su lanzamiento al mercado, Yoggus no ha mostrado los mejores resultados en ventas y paulatinamente ha cercado a la empresa su posible retiro del mercado.

Por otra parte la leche UHT (Ultra High Temperature) o leche larga vida, es un producto que sometido a altas temperaturas incrementa su vida útil. La leche UHT se ha constituido durante los últimos años como un producto con excelente potencial en el mercado, es por esta razón que COLÁCTEOS decidió dar inicio a la producción de este tipo de leche, que en primera instancia es producida por un tercero y comercializada bajo el nombre de la marca, pero finalmente será producida y comercializada por COLÁCTEOS tras la inversión necesaria para la adaptación de las plantas.

En ambos productos se identifica el escaso conocimiento del mercado en cuanto al desempeño del producto, las tendencias del consumidor y los factores claves de éxito, generando procesos comerciales y estrategias de mercadeo poco enfocadas al comprador.

De seguir así, COLÁCTEOS no logrará ver con anticipación los cambios en las necesidades, tendencias y expectativas del mercado respecto a sus productos, y esto se verá evidenciado en una empresa con actitud completamente pasiva ante la competencia, con estrategias comerciales que no maximicen los recursos y los beneficios, conllevando progresivamente a COLÁCTEOS al retiro de sus productos no monitoreados del mercado, cediendo la participación a sus competidores. El anterior pronóstico generará en la empresa profundas falencias en la gestión comercial, desaprovechando las fortalezas de producto y finalmente la falta de competitividad para sobrevivir en un mercado cada vez más agresivo.

Frente a la anterior problemática, se hace necesario que la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño comience el estudio monitoria del desempeño de la bebida láctea y leche UHT de COLÁCTEOS, para lo cual se plantea el presente estudio.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál ha sido el desempeño de la bebida láctea y leche UHT de la marca COLÁCTEOS?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual del mercado para los productos bebida láctea y leche UHT?
- ¿Cuál es el desempeño en el mercado de los productos bebida Láctea y leche UHT de la marca COLÁCTEOS?
- ¿Cuál es el segmento de mercado al cual deben dirigirse la bebida láctea y la leche UHT?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito de los productos bebida láctea y leche UHT?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un estudio monitoría de desempeño para los productos bebida láctea y leche UHT de la marca COLÁCTEOS.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la situación actual del mercado para los productos bebida láctea y leche UHT.
- Determinar desempeño en el mercado de los productos bebida Láctea, y leche UHT de la marca COLÁCTEOS.
- Definir el segmento de mercado al cual deben dirigirse la bebida láctea y la leche UHT.
- Determinar los factores claves de éxito de los productos bebida láctea y leche UHT.

3. JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual, el conocimiento del mercado se constituye como un elemento fundamental en la supervivencia y crecimiento de las empresas, es por esta razón que la realización de estudios que permitan conocer la realidad del mercado, como los estudios monitoria del desempeño de productos, sirven como medio para alcanzar una posición privilegiada por encima de la competencia y permitir la generación de estrategias que mejoren la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, y por ende mayor participación en el mercado.

El presente estudio busca realizar el estudio monitoria del desempeño de dos productos de la marca COLÁCTEOS, a saber, bebida láctea y leche UHT, mediante la aplicación de las teorías del mercadeo, como la investigación de mercado y el comportamiento del consumidor, de tal manera que se pueda determinar la acogida o rechazo de los productos y valorar el desempeño de los mismos en el mercado teniendo como eje del estudio las cuatro P's del mercadeo.

En la consecución de los objetivos del presente trabajo, se acude a instrumentos de la investigación y del proceso científico como la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias, soportados en herramientas estadísticas que generen información representativa y fiel del mercado; visualizando el panorama requerido para determinar el desempeño de los productos, y finalmente el análisis de la información para la interpretación de los datos recogidos.

El resultado del trabajo, permite dar respuestas concretas sobre las condiciones del mercado al cual COLÁCTEOS dirige sus productos y sobre la aceptación de los nuevos productos, lo que permitirá llevar a cabo nuevas estrategias por parte de la empresa para llegar de manera competitiva al mercado ofreciendo productos que tengan en cuenta la percepción y opinión del comprador. Así mismo, COLÁCTEOS estará en la capacidad de generar estrategias efectivas y acordes al mercado, maximizando los recursos con los que cuenta la compañía y anticipando la reacción de los competidores.

Finalmente, se puede decir que COLÁCTEOS podrá mejorar su posición en el mercado incrementando su participación en el mismo.

6. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO PARA LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS

6.1. SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR LÁCTEO EN COLOMBIA

6.1.1. Orígenes de la cadena láctea. Los orígenes de la lechería en Colombia se remontan a las postrimerías del siglo XV, cuando los españoles colonizadores importaron ganado especialmente de la región de Andalucía (España), pero existen indicios de importaciones de Galicia y de las Islas Canarias. Sin embargo, es a partir de finales del siglo XIX cuando se presenta la entrada masiva de razas especializadas en la producción de leche como Holstein o Ayrshire procedentes de Europa, Nueva Zelanda y de América del Norte.

Inicialmente el desarrollo de la producción lechera estuvo estrechamente relacionado con su ubicación en regiones de clima frío, gracias a la mejor adaptación de las razas importadas. Otra de las características de la ganadería lechera en Colombia ha sido su cercanía a los principales centros de consumo como el Oriente Antioqueño, el Altiplano Cundiboyacense, Costa Atlántica y Nariño.

6.1.2. División de la cadena láctea. La cadena de lácteos en Colombia se compone de dos eslabones principales. El primer eslabón comprende la producción de leche cruda, bien sea bajo un sistema especializado o de doble propósito. El segundo eslabón es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de derivados lácteos como leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos.

Al igual como acontece en la mayoría de países productores de leche, la producción en Colombia proviene de las explotaciones de ganado bovino. Los productos derivados de la leche tienen diferentes características físico-químicas, como resultado de los distintos tipos de procesamientos a la cual es sometida la leche cruda. Ellos son, principalmente:

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

Leche ultra pasteurizada: El proceso de obtención es similar a la pasteurizada. La diferencia radica en que en este caso la leche es sometida a temperaturas más altas, el proceso calentamiento- enfriamiento se repite varias veces, y el producto final se envasa en cajas “Tetra Brik Asceptic” y bolsas de múltiples capas, que

permiten mantener la leche en perfecto estado sin ser refrigerada antes de ser abierto el empaque.

Leche condensada: Consiste fundamentalmente en leche y crema, a las cuales se les ha extraído parcialmente el agua después de tratamiento térmico y de concentración. Normalmente se le añade sacarosa para darle estabilidad y seguridad bacteriológica al producto.

Mantequilla: Es una especie de emulsión de la grasa de la leche y del agua, la cual se obtiene por el batido de la crema. La crema es aquella parte rica en grasa que es separada de la leche por centrifugación o simple separación de la nata después de un proceso de calentamiento.

Queso: Es un producto cuyo contenido es fundamentalmente caseína y grasa. Según la proporción de ésta última los quesos pueden ser grasos, semigrasos o magros; y según su consistencia se dividen en quesos de pasta blanda y dura. La riqueza en grasa de los quesos depende del tipo de leche que se utiliza para su elaboración.

Yogur: Se obtiene a partir de la fermentación de la leche y a través de la intervención de varias especies bacterianas. Otro producto que se obtiene por procesos similares es el kumis.

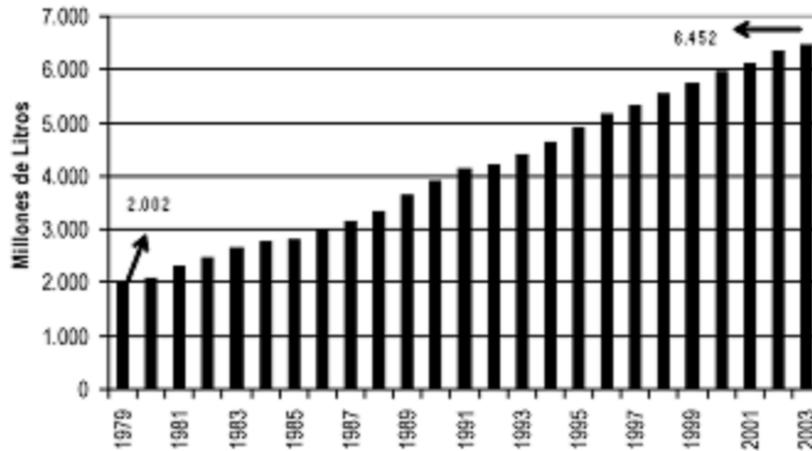
Lactosuero: Es un subproducto de la quesería que se utiliza principalmente en la panificación y elaboración de galletas, con un alto contenido de proteínas y de lactosa. Según datos de la Encuesta Nacional Agropecuaria del año 2002, ENA, y consultas realizadas con expertos del tema, se estimó para el año 2003 el tamaño del hato ganadero, su distribución para producción de carne y leche, y su participación dentro del eslabón industrial de esta Cadena.

Bebida Láctea: El Yoggus es una bebida láctea a partir de leche y suero de leche.

6.1.3. La producción de leche. La producción de leche en Colombia ha venido creciendo durante los últimos 20 años, al punto que actualmente se autoabastece. Este crecimiento se ha dado conjuntamente con un cambio en los hábitos de consumo.

El volumen total de producción pasó de 2 millones de litros en 1979 a 6,4 millones en el 2003 (Gráfico 1). Durante el período 1979-2003 la producción creció a una tasa anual promedio del 4%, en algunos períodos esta tasa ha sido más alta, así por ejemplo, en el período 1979 – 1988 creció al 6%. Este crecimiento es considerable si tenemos en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana es inferior al 2% anual.

Gráfico 1. Colombia: producción nacional de leche 1979 – 2003.



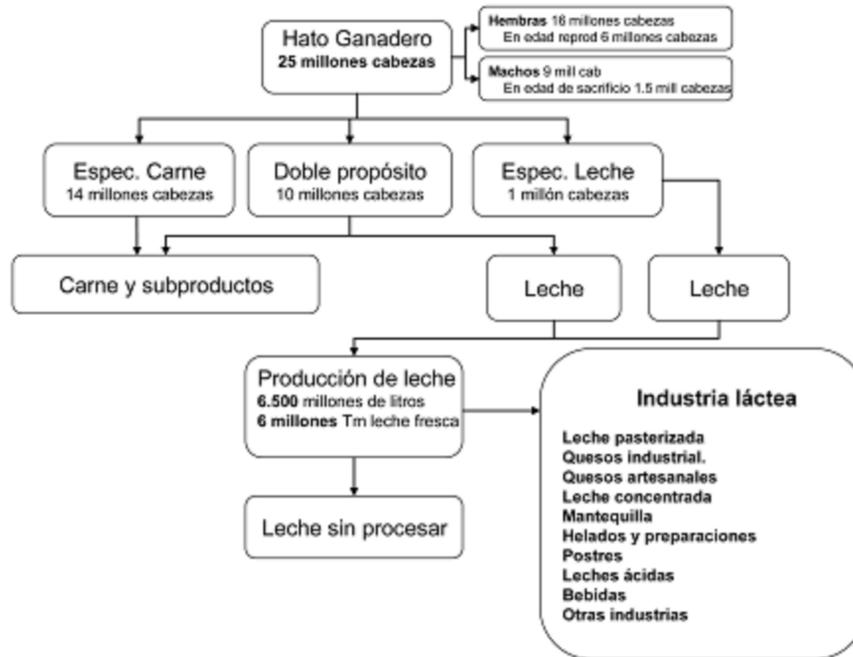
Fuente: Nestlé hasta 1984, Ministerio de Agricultura 1985- 2003.

Esta dinámica en la producción primaria se encuentra explicada por las innovaciones en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramiento genético de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas.

Los resultados del año 2003 consolidados en el gráfico 2, muestran que para ese año la población de ganado bovino en Colombia ascendió a las 25 millones de cabezas, de los cuales 11 millones se dedican a la producción de leche, 10 millones se explotan en sistema de doble propósito y 1 millón se dedican a la producción especializada.

El total de la producción para el año 2003 se estima en 6.500 millones de litros de leche. La mayor parte de la leche producida en el país se utilizan como insumo para la elaboración industrial de productos tales como: leche pasteurizada, quesos industriales, quesos artesanales, leche concentrada, mantequilla, helados, postres, leches ácidas, bebidas y otras industrias.

Gráfico 2. Colombia: estructura y valor de la cadena láctea 2003.



Fuente: Observatorio Agrocadenas

Según cálculos realizados por instituciones del sector como lo son: ANALAC, CEGA, FEDEGAN y el DNP, la producción lechera de Colombia tiene su asiento en cuatro regiones:

Región Atlántica: (40%) conformada, en orden de importancia productiva, por los departamentos de Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar.

Región Occidental: (17%) conformada, en orden de importancia productiva por los departamentos de Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.

Región Central: (34%) conformada por los departamentos de Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.

Región Pacífica: (9%) conformada por los departamentos de Valle del Cauca, Nariño, Cauca, y Alto Putumayo.

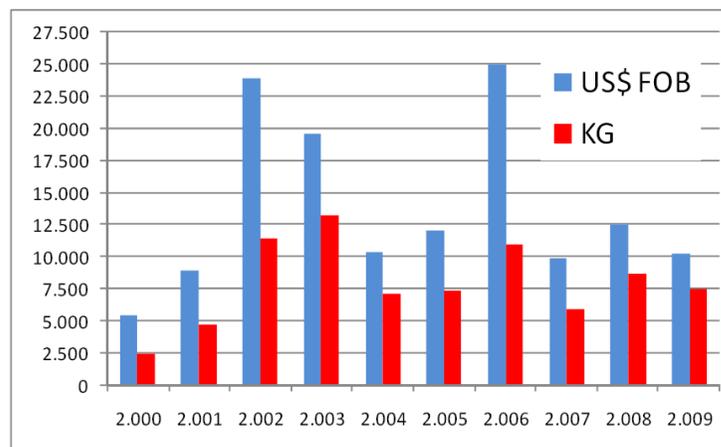
La participación de estas regiones ha sido cambiante dependiendo de factores como el aumento de las ganaderías de doble propósito, la modificación de la infraestructura vial o de la situación de orden público. Con respecto a lo anterior, la región que más crecimiento presenta es la Costa Atlántica.

6.1.4. Indicadores que afectan la cadena láctea. A continuación se describe el comportamiento y desempeño de las principales variables económicas industriales e indicadores de competitividad de la cadena láctea, comparándolos con los de la industria manufacturera nacional. Para ello se ha hecho uso de la información de la EAM para el período de 1991 – 2000, teniendo en cuenta que a partir del año 2001 las clasificaciones industriales obedecen a otra metodología, haciendo peligroso cualquier empalme arbitrario.

Hasta el momento el análisis de comercio de la cadena ha estado centrado en el destino y origen de las exportaciones e importaciones y la dinámica de su balanza comercial. Sin embargo, no se ha hecho énfasis en los productos que la componen junto con el desempeño competitivo de cada uno de éstos, lo cual abre paso a su análisis mediante indicadores intra-cadena.

Al finalizar el año 2004 (Gráfico 3), el superávit comercial de la Cadena láctea estuvo explicado por el excedente comercial registrado por la leche en polvo entera. De hecho, el valor de las exportaciones de este bien representó un poco más del 50% de las ventas externa generadas por la Cadena, equivalente a US\$24,6 millones; seguida por las ventas de quesos blandos y afines (20%), y de leche evaporada con un 8% (US\$3,5 millones).

Gráfico 3. Colombia: exportaciones de 2000 – 2009.

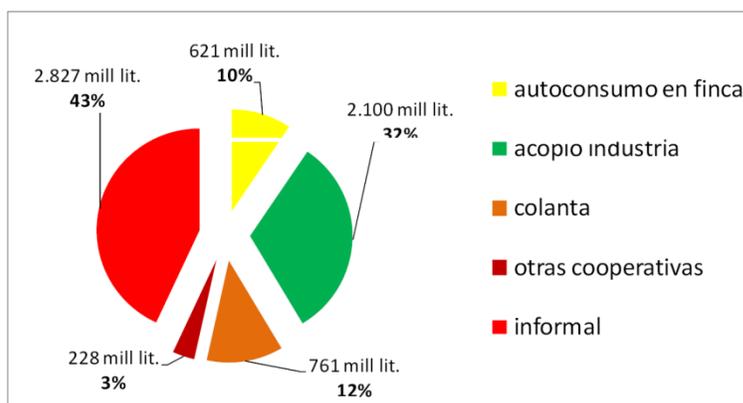


Fuente: Cálculos DANE: Oficina de Planeación FEDEGAN.

De manera dual, las importaciones estuvieron concentradas hasta en un 70% en leche en polvo para lactantes, generando de esta manera un déficit por valor de US\$ 13,8 millones, y en menor cuantía por las importaciones de suero de leche que representan un 20% del total.

De igual manera, es importante señalar el alto nivel de comercialización informal de leche cruda que se hace en el país a pesar de las sanciones y leyes emitidas que lo prohíben (Gráfico 4), ascendiendo a 2827 millones de litros durante el año 2008 correspondientes al 43% de la producción nacional.

Gráfico 4. Colombia: destino de 6.540 millones de litros de leche producidos en el año 2008.



Fuente: FEDEGAN y Sector Cooperativo.

A continuación se presenta el consumo de leche formal de 2000 a 2006 (Tabla 1). En dicha tabla se puede observar el continuado crecimiento en el consumo para los estratos alto, medio y bajo. Sin embargo se evidencia una fuerte diferencia entre los estratos en cuanto a variación desde el 2000 al 2006. El estrato alto con 24.2% y el estrato bajo con 4.8, tal diferencia abre una brecha y una oportunidad en los estratos bajos, ya que en su mayoría las grandes empresas de productos lácteos dirigen sus estrategias y campañas a estratos altos, teniendo en cuenta que más del 80% de la población en Colombia pertenece a los estratos 0, 1, 2 y 3 equivalentes a más de 35 millones de personas.

Tabla 1. Colombia: Consumo per cápita de leche formal (Lts) Abril de 2000 - 2006.

Estrato	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	var. 2000/2006
Alto	141,8	143,8	149,2	152,4	157,5	157,4	166,0	24,2
Medio	70,6	71,5	73,8	75,6	78,1	77,5	82,1	11,4
Bajo	30,1	30,4	31,4	32,2	33,3	33,0	34,9	4,8
Promedio	57,3	58,0	59,9	61,3	63,4	63,0	66,6	9,3

Fuente: Radar, con base DANE, DNP y Banco de la República. DANE. Centro Nacional de Consultoría. FEDEGÁN. Cálculos Oficina de Investigaciones Económicas.

6.1.5. Variables que inciden en la cadena láctea

- **Variables socio-culturales**

Dentro de estas variables se hace necesario presentar todos aquellos fenómenos sociales y culturales que afectan el consumo del mercado, cambiando expectativas y motivaciones de compra, e incluso llegando a acentuar necesidades y a suprimir otras.

A continuación se presentan los más grandes fenómenos que afectan de manera específica el mercado de los lácteos.

Cambios culturales en las preferencias de mercado: de acuerdo a las nuevas tendencias mundiales hacia lo saludable al cuerpo y la creciente preocupación que se viene presentando en torno al cambio climático del planeta, puede decirse que en Colombia el mercado ha tornado su mirada hacia productos con características puntuales, tales como:

- Saludable al cuerpo humano¹
- Amigable con la naturaleza²
- Preferencias hacia los productos regionales³

En cuanto a saludable se tiene todos los productos que ofrezcan beneficios tendientes a mejorar la salud de las personas y su apariencia física para el caso de los productos bajos en grasa y light.

Por otra parte amigable con la naturaleza hace referencia a todos aquellos productos que no generen un efecto nocivo en el medio ambiente, ni durante su producción ni después de su uso. Por esta razón las empresas han emprendido grandes campañas para hacer productos más ecológicos. Es importante señalar que en los productos alimenticios ser amigable con la naturaleza también es sinónimo de producto sin químicos y por tanto más saludables.

Otra gran tendencia cultural es el aprecio y la preferencia hacia productos regionales. Gran parte de esta tendencia se debe al fenómeno de la globalización que ha traído como consecuencia la ruptura de fronteras para muchos productos, generando en el mercado patriotismo hacia las marcas de su región y en algunos casos hacia productos que evoquen recuerdos de su pasado y de su niñez.

¹ ALIMENTACION.ENFASIS.COM. Las tendencias de alimentación saludable sacuden el mercado global. Disponible en: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/7672-las-tendencias-alimentacion-saludable-sacuden-el-mercado-global>. Consultado el 29/10/2009.

² CRECE NEGOCIOS. Tendencias en los consumidores para el 2010. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/tendencias-en-los-consumidores-para-el-2010>. Consultado el 29/10/2009.

³ MONTANA, Jorge. De dónde vienen las tendencias. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jorgemontana/de-donde-viene-las-tendencias>. Consultado el 30/10/09

Cambios sociales-estructurales en la familia: Uno de los más grandes fenómenos del mundo fue la industrialización que trajo consigo no solo cambios económicos, sino también cambios sociales como la recomposición de la familia y este es un fenómeno que en la actualidad aun se continúa viviendo en el mundo y de forma particular en Colombia.

Durante los últimos años la familia ha sufrido importantes transformaciones en el país, se pasa de una familia formada por padre, madre e hijos, a familias con solo uno de los padres. En la mayoría de los casos las familias compuestas por uno solo de los padres, está constituida por una mujer cabeza de hogar.

En la sociedad actual del país, el matrimonio es visto como un proyecto a largo plazo y quizá como el último escalón en la realización de la persona, por lo tanto, los jóvenes buscan estudiar, especializarse y obtener trabajos bien remunerados para luego entablar una relación sentimental con una pareja. El matrimonio católico ha sido reemplazado paulatinamente por el civil. La vida en soltería se ha convertido paulatinamente como una buena opción de vida.

Los padres de familia se encuentran vinculados laboralmente y están ausentes del hogar durante la mayor parte del día. Al interior de las familias, los niños han cobrado importancia en las decisiones de compra familiares. Los niños son actores activos en las compras en los supermercados.

6.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO (COLÁCTEOS)

6.2.1. Ámbito internacional⁴. En lo que respecta al desarrollo de las actividades tanto comerciales como normativas, es importante aclarar que los sectores de mayor importancia internacionalmente se desarrollan en Estados Unidos y Europa.

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

⁴ GARCÍA ARTURO, José Fernando. Plan estratégico de mercadeo aplicado a productos lácteos, específicamente "leche pasteurizada", comercializada por la empresa Colácteos a minoristas de la ciudad de pasto, 2009.

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

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

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

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

Estos requisitos actualmente son cumplidos a cabalidad por la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., dadas las condiciones técnicas y las oportunidades de acceso al mercado Europeo, la Cooperativa está en capacidad de colocar sus productos en Europa, previo análisis e investigación del mercado.

6.2.2. Ámbito nacional⁵. En Colombia el sistema productivo se divide en dos grandes segmentos que son: la lechería especializada y el doble propósito en razón de su ubicación geográfica.

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

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

⁵ IBID

Colácteos dispone de un alto contenido técnico en sus procesos de producción y una buena capacidad de satisfacer necesidades de innovación. Ella como las principales empresas aplica las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y sistemas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 y sistemas de inocuidad como HACCP, normatividad relacionada con la seguridad alimenticia. Los aspectos anteriormente analizados, ubican a Colácteos, como una de las principales empresas procesadoras de leche del país.

6.2.3. Ámbito regional⁶. El Departamento de Nariño por su ubicación geográfica ha dado prioridad a productos propios de su zona andina (lácteos, papa, hortalizas, caña panelera, fique, cafés especiales), como a productos de su región costera (la pesca, la industrialización del coco y el cultivo de palma de aceite). Merece especial atención la gran cantidad de productores de leche, aspecto que ha posicionado al sector entre los primeros renglones de la economía regional.

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

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

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

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

- **Área administrativa y de talento humano**

⁶ IBID

Situación organizacional:

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

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

En esta filosofía se puede emprender la construcción de empresas que dan respuesta práctica a los postulados de brindar satisfacción y servicios a los asociados, empleados y comunidad en general. Cooperativa son todos los que pertenecen a ella y la empresa que forma parte de esa unión solidaria es el desarrollo operativo de la actividad fundamental que es la asociación social, económica solidaria. Tanto asociados como empleados son los responsables de la identidad de la empresa, por lo tanto la deben querer y dar lo mejor de cada uno para que la organización crezca económica y socialmente.

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

Misión: Contribuir al desarrollo económico, social y cultural de los asociados y del gremio ganadero de Nariño a través de la presentación de servicios y de la captación de leche, producción, distribución y comercialización de productos lácteos de calidad, adecuada tecnología y personal comprometido; buscando cada día mejorar la calidad de vida del talento humano y de todas aquellas personas que intervienen en la distribución y comercialización de sus productos.

Visión: Consolidarse como empresa líder en el Sur Occidente Colombiano con capacidad de responder a las necesidades del mercado nacional e internacional, apoyados en una adecuada tecnología y un talento humano desarrollado integralmente; que garantice crecimientos mayores al promedio de la industria Láctea, para generar mayor satisfacción al Asociado en la comprensión del sistema cooperativo.

Estándares de calidad:

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

- ✓ Captación de leche de calidad a sus asociados.
- ✓ Producción, distribución y comercialización de leche y derivados lácteos inocuos, con buen nivel de calidad y como resultado de una tecnología adecuada, contando con el personal comprometido, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- ✓ Educación, capacitación y entrenamiento permanente a los asociados y trabajadores para su desarrollo y competencia.
- ✓ Prestación de servicios cooperativos de una manera eficiente y eficaz para satisfacción y confianza de sus asociados.
- ✓ Aplicación rigurosa del sistema HACCP, en todas las fases de la producción de derivados lácteos.
- ✓ Implementación de un mecanismo de trazabilidad que permita hacer seguimiento del origen de la materia prima hasta la mesa y en esa forma asegurar la calidad de inocuidad de todos los productos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Recursos humanos:

- **Asociados:** en la actualidad el número de asociados a portantes a la empresa, es de 480; y la cantidad de empleados que se encuentran vinculados es de: 506.

- Regionales:

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

- Distribuidores existentes en otras localidades.

- ✓ Putumayo.
- ✓ Ibagué.
- ✓ Medellín
- ✓ Barranquilla.

• Área de finanzas

Situación financiera: inicialmente es importante decir que dentro del contexto general de las entidades comerciales e industriales, existen algunas sin ánimo de lucro, grupo dentro del cual se encuentra ubicada la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. Las Cooperativas son unidades productivas y

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

Indudablemente estas cooperativas afrontan dificultades y desafíos propios de los efectos de la globalización, apertura, integración y de los cambios tecnológicos y organizacionales; además deben asumir parte de la crisis económica nacional e internacional, como por ejemplo la interrupción de las relaciones comerciales con Venezuela, dado que Colácteos abastecía este mercado.

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

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

Índices de liquidez:

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

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

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

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

- **Capacidad de endeudamiento:** este indicador establece el porcentaje de participación de las acreencias de la empresa. Para una mejor explicación se entiende que cada peso que la empresa tiene invertido en activos ha sido financiado por los acreedores, ya sean Bancos o Asociados.

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

- **Rentabilidad:** la rentabilidad hace referencia al rendimiento utilidad o ganancia que generan las ventas, que se obtienen. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.

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

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

- **Área de producción**

Componente tecnológico: a continuación se describen las variables tecnológicas que influyen en el desempeño de Colácteos en el mercado.

La red de abastecimiento de la materia prima para la producción de derivados lácteos está dividida en distritos de la siguiente manera:

✓ El distrito de Pasto, comprendido por Pasto, Tangua, Yacuanquer y Buesáco cuenta con 50 hatos lecheros.

✓ El distrito de Pupiales conformado por Pupiales, Ipiales, Aldana y Carlosama cuenta con 113 fincas.

✓ El distrito de Guachucal constituido por Guachucal, Cumbal, Tuquerres y Sapuyes cuenta con un total de 133 hatos.

Para los tres distritos, el área promedio de los predios es 25,75 Ha, confirmando el carácter minifundista predominante en la zona.

Componente animal: la raza Holstein con 74% y una curva de producción de leche más alta que las demás razas, se constituye como predominante en las regiones estudiadas, seguidas muy de lejos por Normando con 7,54% y Holstein x pardo con 5,51%. Es importante señalar en este punto, los grandes esfuerzos realizados por los ganaderos de la región en adquirir e importar los especímenes.

En la parte de genética, es importante señalar que en su mayoría esta se basa en el criterio del ganadero que mediante elementos empíricos de observación y se realiza de esta manera, principalmente con la intención de minimizar costos derivados de la adquisición de la logística requerida para un programa de inseminación artificial.

- **Generalidades del manejo de la vaca adulta:** el sistema de pastoreo es el más utilizado en las fincas y hatos. Sin embargo, solo en el 9% de las fincas se destinan lotes exclusivos para esta labor y en el 91% restante las áreas de pastoreo son compartidas por los animales de diversas fases productivas. La suplementación alimenticia está basada en el suministro de concentrado en el 81% de las fincas y en el 19% no se realizan suplementos.

- **Sistemas de rutina de ordeño:** el ordeño manual se utiliza en el 80% de los hatos y en el 20% restante se dispone de equipos de ordeño mecánico. La rutina de ordeño, en el 25% de las fincas, incluye todos los aspectos requeridos para una correcta obtención de la leche, por lo tanto se realiza el lavado de pezones, secado de los mismos con papel individual, despunte, escurrido final, pre sellado y sellado; en el resto de hatos hace falta por lo menos uno de los pasos antes indicados.

Componente espacial: el número de animales por hectárea en promedio fue de 1,03 para el total de los distritos. Poniendo de manifiesto un desarrollo limitado en cuanto a la capacidad de carga de las fincas y finalmente afirman la necesidad de estructurar programas integrales, que contemplen los factores ambientales en general y de modo especial el ambiente nutricional, junto con la selección genética.

Componente de producción: la producción promedio por hato en las zonas estudiadas es de 305,04 litros, esta cifra guarda relación directa con el área

utilizada en ganadería y el número de vacas en ordeño, evidenciando un manejo ganadero que en su mayoría no cuenta con planes estructurados de producción.

Componente de administración: en este componente se incluyen los resultados correspondientes al registro de la información general del sistema y a la utilización del recurso humano. En esta parte, resulta preocupante que, en general, para la mayoría de los ganaderos, los registros productivos, reproductivos, genealógicos, sanitarios, de praderas y de costos, no son considerados importantes y útiles para evaluar el proceso productivo y orientar la toma de decisiones, ya que solo de la siguiente cifra: el 46% de los hatos cuenta con algún tipo de registro. El factor que merece más atención es el reproductivo, seguido de la producción de leche, las praderas los costos. Este bajo porcentaje indica la necesidad de fortalecer las tareas necesarias para afianzar la cultura del registro, de forma que el ganadero consigne de modo claro y sistemático todos los eventos que ocurran en los hatos.

En lo que respecta a la utilización del recurso humano calificado, las cifras indican que el 28% de las fincas cuenta con asesoría de médico veterinario; el 18% de zootecnista; el 6% de ingeniero agrónomo. El 18% de los ganaderos contrata asistencia técnica integral que incluye los tres parámetros profesionales antes citados y el porcentaje restante no contrata asesoría calificada para su hato.

Componente climático: el total de hatos y fincas que proveen de materia prima a Colácteos se encuentran ubicadas a 3.079,99 msnm, evidenciando claramente un elemento ambiental de manejo complejo, dado que a dicha altitud, los terrenos deberían dedicarse exclusivamente a la preservación del ecosistema y no a la actividad agrícola y pecuaria. Sin embargo, durante los últimos años la actividad agrícola se ha venido extendiendo, hecho que se constituye como un gran reto para investigadores teniendo en cuenta que deben proponer soluciones integrales para mantener la producción sin generar mayores deterioros al medio.

En cuanto a la pluviosidad, temperatura y brillo solar, las zonas estudiadas se ubican en la zona de vida de bosque húmedo montano y paramo sub andino, caracterizado por la presencia de pastos naturales y bosque secundario.⁷

Con respecto a los suelos, de acuerdo con el IGAC (1999), los suelos del trópico alto de Nariño son moderadamente profundos, texturas moderadamente gruesas y medias, drenajes imperfectos, fuertemente ácidos, baja a moderada fertilidad, alta materia orgánica, buena capacidad de laboreo y mecanización. En esta región las principales limitantes son las frecuentes heladas; en algunos suelos la mediana o alta saturación de aluminio; baja fertilidad y poca retención de humedad. Estas condiciones conllevan a que su dedicación sea en pastos generalmente para

⁷ Revista: Evaluación de recursos forestales mundiales, 2000. Citado en: GARCÍA ARTURO, José Fernando. Plan estratégico de mercadeo aplicado a productos lácteos, específicamente "leche pasteurizada", comercializada por la empresa Colácteos a minoristas de la ciudad de pasto, 2009.

ganadería intensiva, aunque los niveles de explotación dependen de las particularidades de cada sector.

- **Área comercial**

Portafolio de servicios: el portafolio de productos que posee la empresa Colácteos consta de:

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

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

Situación competitiva: entre las empresas de alto nivel competitivo posicionadas en Colombia están:

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

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

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

Las estrategias de promoción más utilizadas por parte del comité para actividades comerciales, son las que se dirigen al Canal de Ventas y al Consumidor Final, para motivarlos frecuentemente a una mayor oferta de producto.

El medio de publicidad mas empleado para divulgar los beneficios del producto es: la radio local. La publicidad es aplicada y pautaada, durante todo el año y de manera diaria, por medio de la radio local.

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

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

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

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

Los canales de distribución, son parte fundamental en la estructura de cualquier empresa productora y comercializadora, ya que de estos depende un contacto directo y el éxito o fracaso con los mayoristas medianos, minoristas y consumidores finales que adquieren el producto. Muchas empresas dejan a libre disposición sus productos una vez son entregados a los distribuidores o vendedores, sin establecer condiciones que promuevan al mejor funcionamiento de las actividades.

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

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

Logística: Plantas:

✓ Planta Guachucal: desde 1977; Ubicación: Km. 1.5 Vía Cumbal – Tel. 7778205 – 7778204 capacidad de Recepción: 47.000 litros x 24 horas.

✓ Planta Pasto: desde 1983; Ubicación: Aranda, La Floresta Calle 30 No. 27A -171 – Tel. 7219656 – 7205316. Capacidad de Recepción: 33.000 litros x 24 horas.

✓ Planta Cali: desde 1985; Ubicación: Km. 4 Vía la Buitrera – Tel. 3259005 – 3259876 capacidad de Recepción: 30.000 litros x 24 horas.

✓ Planta Pupiales: desde 1997; Ubicación: Carrera 7A No. 7 - 58 – Tel. 7246318 capacidad de Recepción: 58.000 litros x 24 horas.

6.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS

6.3.1. Situación del producto Bebida Láctea - Yoggus

- **Situación del producto.** La bebida láctea es un producto a base de suero de leche y leche. La bebida láctea de Colácteos - Yoggus, se lanzó en agosto del año 2008, en la búsqueda de la empresa por satisfacer un segmento de mercado con una bebida más ligera y refrescante que el yogur normal.

El Yoggus es envasado en presentación de 150g y 1 litro, enfocado a un segmento de mercado definido por la empresa como: niños de 2 años en adelante y jóvenes de 12 años en adelante. El nombre, el logo y los personajes del empaque fueron elegidos pensando en el segmento de mercado.

En cuanto a sabores, la empresa decidió innovar para penetrar efectivamente en el segmento de mercado definido, siendo los sabores: frutos rojos, limón y vainilla.

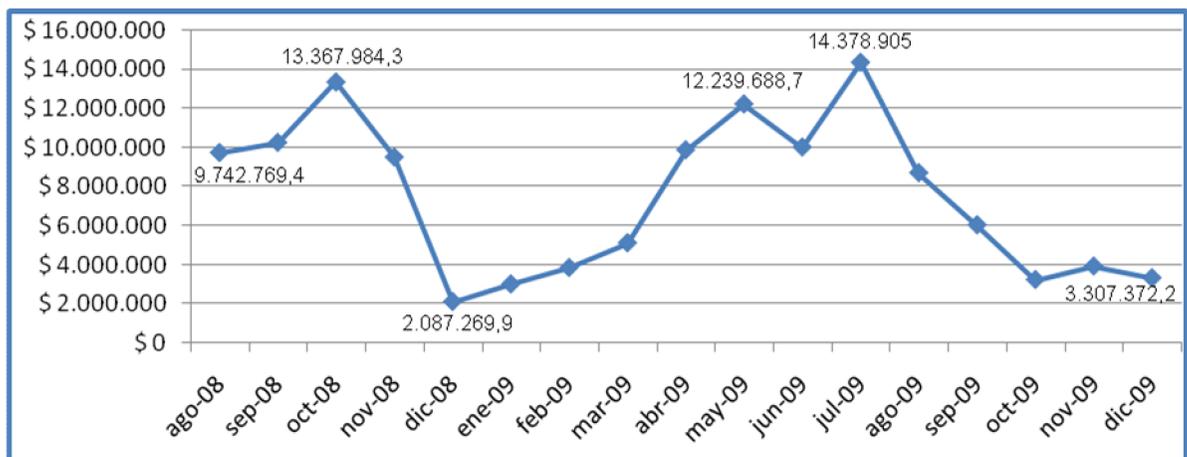
La distribución inicial del producto se hizo en toda la ciudad de Pasto, tanto en almacenes de cadena y tiendas, adicionalmente el producto también se comercializó en las regionales de Colácteos en el país, sin embargo, ante la negativa de los tenderos a comprar el producto, este disminuyó paulatinamente su presencia en tiendas. Actualmente la bebida láctea se comercializa dentro de la categoría de almacenes de cadena en Alkosto (Centro y Parque Bolívar) y en pequeños supermercados y superetes de la ciudad.

A pesar de la planeación previa y las estrategias innovadoras del producto, las ventas del Yoggus han venido en deterioro desde el momento del lanzamiento del producto.

- **Ventas del producto.** En el gráfico 5, se presenta las ventas totales en pesos de Yoggus desde el mes de su lanzamiento, agosto del año 2008, hasta el

mes de diciembre de 2009. En el gráfico se observa un crecimiento continuado desde septiembre hasta octubre de 2008, dicho incremento en las ventas obedece a las estrategias de lanzamiento de producto, que durante esos primeros meses mostraron resultados positivos para el Yoggus. Posteriormente se observa un fuerte deterioro en las ventas hasta el mes de diciembre obedeciendo a que dada la naturaleza del producto, la demanda es estacional, por lo tanto los intereses y expectativas del mercado, en el último trimestre, se dirigen hacia otro tipo de productos alimenticios, tales como: dulces, cárnicos, quesos y panadería entre otros.

Gráfico 5. Comportamiento de las ventas totales – Yoggus - agosto 2008 a diciembre 2009.



Durante el año 2009, se observa que las ventas se incrementaron continuamente desde enero hasta mayo, el incremento obedece a los contratos firmados con entidades como hogares y colegios, reactivando nuevamente la actividad de ventas. Luego de la temporada de contratación en colegios, las ventas descienden levemente hacia junio, dado que durante este mes los colegios salen a vacaciones y los pedidos disminuyen. Para el mes de julio, nuevamente existe un incremento en ventas e inmediatamente se evidencia una fuerte y continuada caída hasta el mes de diciembre, que obedece a la disminución de pedido estipulada en los contratos y finalmente la terminación de los contratos hacia el mes de diciembre.

Durante el año 2009 se observa una tendencia a la baja que refleja a que el producto ya es conocido por el mercado, pero no tiene buena acogida, por lo cual las ventas del producto dependen de los contratos con hogares y colegios.

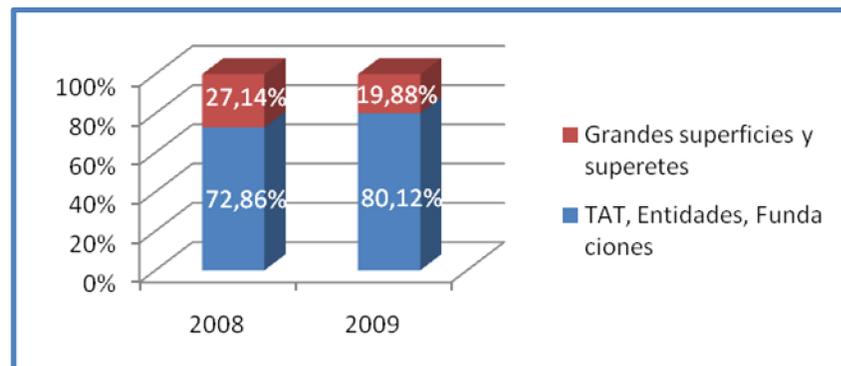
Distribución de las ventas por canal. En el gráfico 6, se observa que durante el año 2008, la distribución de ventas por canal se inclinó hacia las ventas TAT,

entidades y fundaciones con 72,86%, el 27,14% restante le correspondió a las ventas realizadas en almacenes de cadena y supermercados.

Para el año 2009, la distribución de ventas por canal mantuvo una tendencia fuerte hacia las ventas a entidades, fundaciones y tiendas con 80,12% y para almacenes de cadena y supermercados se ubico en 19,88%.

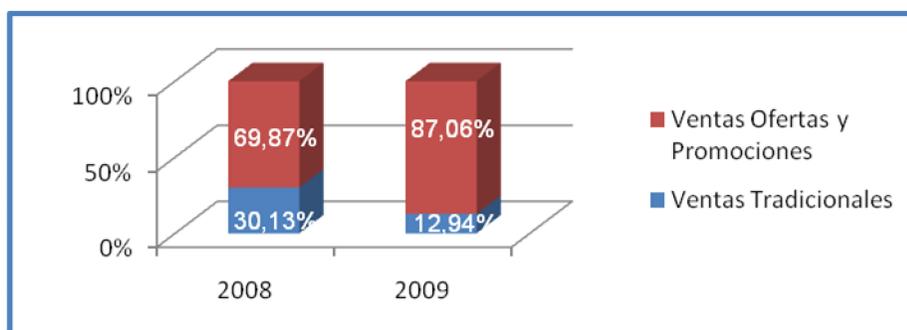
Estos resultados se muestran acordes con el resultado nacional, en donde el canal TAT representa el 46% de las ventas, seguido por las grandes superficies con 38%.

Gráfico 6. Participación de las ventas de Yoggus por canal de distribución 2008 – 2009.



Distribución de las ventas por estrategia de mercadeo. La división general de las ventas según estrategia de mercadeo está dada por las ventas tradicionales y las ventas de ofertas y promociones. Las primeras hacen referencia a las ventas realizadas al detal en supermercados, tiendas y puntos de venta Colácteos; por su parte las ventas de ofertas y promociones hacen referencia a aquellas que se han diseñado teniendo en cuenta criterios de mercadeo, cuyo caso reduce el margen de rentabilidad pero aumenta la rotación del producto, este tipo de ventas se hacen en supermercados y entidades.

Gráfico 7. Participación de ventas de Yoggus según estrategia de mercadeo 2008 – 2009.



El gráfico 7, muestra la participación porcentual de las ventas en el 2008-2009. Como se puede apreciar, las ventas totales del producto durante el año 2008 reciben un fuerte impulso de las ventas de ofertas y promociones con un 69,87% del total. De otra parte, las ventas tradicionales aportan solo el 30,13% en las ventas, este resultado se debió a las estrategias de lanzamiento del producto, desde el mes de agosto hasta el mes de diciembre.

Al realizar un análisis al año siguiente, se observa similitud en el patrón de participación, esta vez con 87.06% para las ventas de ofertas y promociones y 12,94% para las ventas tradicionales.

Finalmente, se observa que las ventas del Yoggus están fuertemente impulsadas por promociones y ofertas, en gran parte debido a que el mercado no percibe los beneficios del Yoggus más allá del beneficio que brinda la promoción. Lo anterior afirma que se deben utilizar estrategias para productos clasificados, según el Boston Consulting Group y su matriz, como producto hueso.

- **Diagnostico del producto.** Para el diagnostico se utiliza las matrices MEFE y MEFI, para evaluar los factores internos y externos.

Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Tabla 2. Matriz MEFI del Yoggus

FACTORES INTERNOS	Valor	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
1. Marca reconocida	0,10	3	0,30
2. Amplia cobertura de Colácteos	0,10	3	0,30
3. Sabores innovadores y diferenciados	0,05	3	0,15
4. Posibilidad de trabajo de publicidad idóneo	0,05	3	0,15
5. Precio competitivo	0,10	4	0,40

DEBILIDADES			
1. No existe plan de mercadeo	0,10	1	0,10
3. Formula del producto demasiado liquida	0,10	1	0,10
4. Solo presentaciones en bolsa	0,05	2	0,10
5. No se monitorea al mercado (Cliente)	0,15	1	0,15
6. No hay segmentación efectiva	0,05	2	0,10
7. Escasa o nula publicidad	0,10	1	0,10
8. Solo se distribuye en supermercados	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2

El resultado de la matriz MEFI es de 2 para el Yoggus, esto señala un producto que en promedio aprovecha eficientemente sus fortalezas para continuar en el mercado y bloquea sus debilidades, logrando sobrevivir en el mercado, sin embargo, ubicarse por debajo de 2,5 es una señal de alerta hacia la respuesta que internamente se tiene en cuanto a fortalezas y debilidades.

Por lo cual se puede concluir que si bien se aprovecha bien fortalezas y se disminuyen debilidades, la posición en la que se encuentra el producto los sitúa con una posición reactiva ante el mercado.

Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Tabla 3. Matriz MEFE del Yoggus.

FACTORES EXTERNOS	Valor	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
1.Tendencia a consumo de productos naturales	0,10	3	0,30
2.Tendencia a consumo de marcas regionales	0,15	3	0,45
3.Crecimiento del sector de las bebidas al 4,8%	0,10	4	0,40
4.Niños con mayor influencia en la decisión de compra	0,15	3	0,45
AMENAZAS			
1.Llegada de nuevos competidores	0,20	1	0,20
2.Cambios repentinos en los gustos del consumidor	0,10	1	0,10
3.Crisis en la economía	0,20	2	0,40
TOTAL	1		2,3

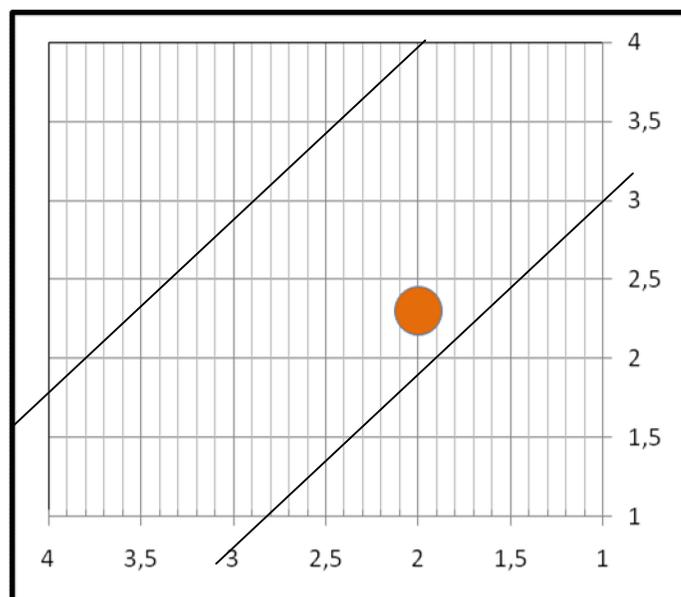
La aplicación de la matriz MEFE para el Yoggus, evidenció una calificación de 2,3, lo cual significa que la empresa alcanza un promedio en el que se tiene una buena capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades y bloquear las amenazas.

Se puede decir entonces, que el Yoggus se ubica dentro del promedio maximizando los beneficios de sus fortalezas y minimizando el impacto de las debilidades y las amenazas.

Matriz Interna – Externa IE

En la presente matriz, se ubica el resultado MEFI en el eje X y el resultado MEFE en el eje Y.

Gráfico 8. Matriz IE del Yoggus



La posición del Yoggus dentro de la matriz IE es una posición promedio, en esta franja las estrategias que deben aplicarse son las encaminadas a proteger y mantener el producto, sin embargo el producto tiene una fuerte tendencia a la franja de cosechar y desinvertir.

El Yoggus debe entonces hacer uso de estrategias de reestructuración o rediseño del producto antes de caer en la franja de desinversión.

6.3.2. Situación del producto Leche UHT de la marca Colácteos.

- **Situación del producto.** El desarrollo de la idea para la producción de leche UHT en Colácteos, comenzó en 1994, liderado por Jairo Torres, María Cristina González, Javier Enríquez y Eddy Villareal. Para el año 1995 la empresa cuenta con el estudio de pre factibilidad para el montaje de la planta procesadora de leche UHT realizado por el centro de investigaciones en economía y competitividad internacional de la Pontificia Universidad Javeriana, determinando la viabilidad operacional según los indicadores financieros claves para el éxito del proyecto, además de posibles estrategias de mercadeo. Hacia enero de 2009, Colácteos comienza la comercialización de leche a hogares de bienestar a través de la figura de maquila con la empresa Algarra de Cundinamarca.

El comportamiento general de la leche UHT de Colácteos ha sido muy bueno, sin embargo se han presentado algunos casos en los cuales el producto se ha visto contaminado por organismos externos, llevando a que el empaque se infle y las quejas de los clientes respecto al producto se eleven.

Con el propósito de maximizar beneficios para la Cooperativa, la empresa ha decidido adquirir la tecnología necesaria para adecuar las plantas y capacitar el personal, con el propósito de producir la leche UHT y no depender de la maquila.

Competencia

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

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

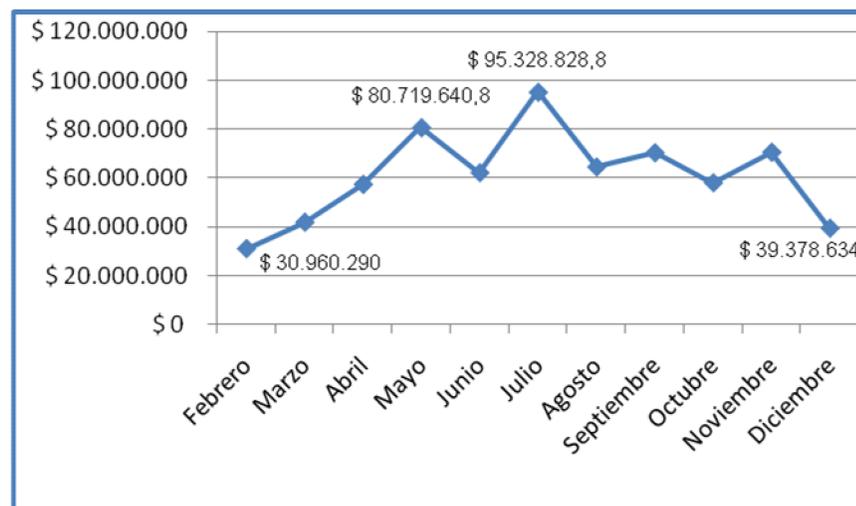
La principal competencia para la empresa Colácteos, está definida de dos formas, la primera, la competencia por marca a nivel nacional con la empresa Alpina; y la marcas regionales. Debido a la gran acogida por parte de los consumidores hacia estas marcas, son señaladas como competencia directa.

- **Ventas.** La comercialización inicial de la leche UHT Colácteos se realizó a partir de febrero de 2009 en entidades de bienestar social, comedores comunitarios, hogares infantiles, pero finalmente, dada la prolongada vida del

producto, su comercialización se ha extendido a regiones de clima cálido, como Tumaco, Putumayo y de manera incipiente en algunas zonas periféricas de la ciudad de Popayán.

Desde su lanzamiento las ventas de leche UHT (Gráfico 9), muestran un desempeño promedio con una línea de tendencia al alza. Sin embargo también se observa fuertes fluctuaciones debido a la influencia que generan los pedidos por contrato, evidenciando los índices más altos en ventas durante el mes de julio y los más bajo enero y diciembre, lo anterior se debe a que las cantidades pedidas por mes varían hasta que finalmente en diciembre el contrato se vence y las ventas caen.

Gráfico 9. Comportamiento ventas Leche UHT Colácteos 2009.



- **Diagnostico del producto.** Para el diagnostico se utiliza las matrices MEFE y MEFI, para evaluar los factores internos y externos.

Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Tabla 4. Matriz MEFI de la Leche UHT Colácteos.

FACTORES INTERNOS		Valor	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS INTERNAS				
1.	Marca establecida en el mercado	0,15	3	0,45
2.	Amplia distribución	0,10	4	0,40
3.	Trabajo con agencia de publicidad idónea	0,10	3	0,30
4.	Altos controles de calidad de producto	0,10	3	0,30

DEBILIDADES INTERNAS			
1. Producción a través de maquila	0,15	2	0,30
2. No existe un plan de mercadeo detallado	0,20	1	0,20
3. No se ha definido el segmento de mercado	0,10	2	0,20
4. Producto de la marca desconocido	0,10	1	0,10
TOTAL	1		2,25

Según los datos obtenidos, se observa que la leche UHT de Colácteos se encuentra dentro del promedio con una total e 2,25, es decir, aprovecha muy bien sus fortalezas y disminuye sus debilidades.

Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Tabla 5. Matriz MEFE de la Leche UHT Colácteos

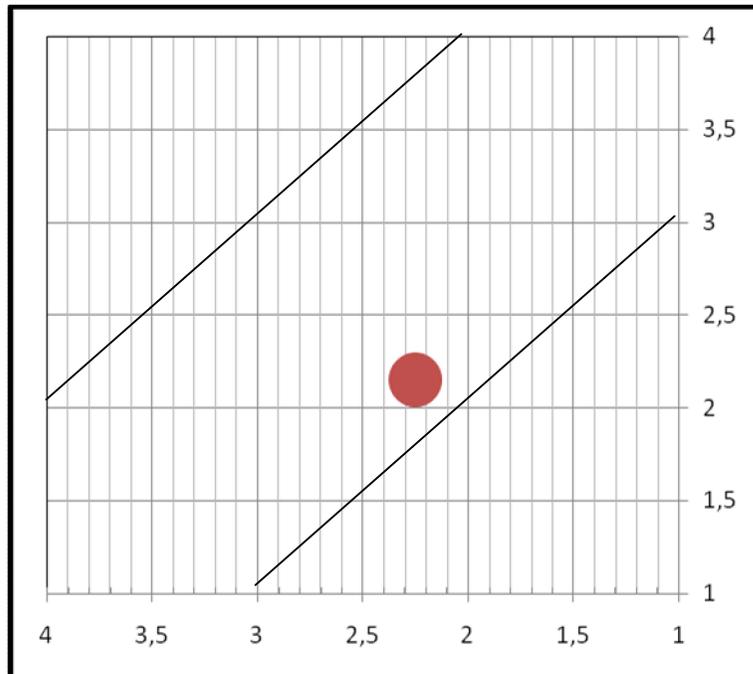
FACTORES EXTERNOS	Valor	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento de la demanda de UHT en 14%	0,20	3	0,60
2. Tendencia a consumo de productos naturales	0,15	3	0,45
3. Tendencia a consumo de marcas regionales	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
1. Crisis económica	0,15	2	0,30
2. Alta competitividad en el mercado	0,20	1	0,20
3. Llegada de nuevos competidores	0,10	2	0,20
4. Falta de controles a comercialización de leche cruda	0,10	1	0,10
TOTAL	1		2,15

En cuanto a factores externos, es importante señalar la posición del producto dentro del promedio, con 2,15. Lo anterior es bastante importante para un producto que apenas hace presencia en el mercado, con lo cual se puede considerar una muy buena posición bajo las adecuadas estrategias de mercadeo, sin embargo, se debe tener en cuenta que una vez el producto entre a competir de manera directa en las grandes superficies, la puntuación debe ser revalorada y los planes y estrategias ajustados.

Matriz Interna – Externa IE

Para la creación de la matriz IE de Leche UHT, se recurrió a los resultados MEFI (Eje X) y MEFE (Eje Y), obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 10. Matriz IE de la Leche UHT Colácteos.



La posición del producto en la matriz, se considera una posición promedio en el área de proteger y mantener, aunque se encuentra peligrosamente cerca de la franja de cosechar y desinvertir. Contrastando los resultados de la matriz con el comportamiento de ventas, se observa que dado que el producto ha tenido su reciente lanzamiento, se debe apelar entonces por estrategias de penetración del mercado.

7. DESEMPEÑO EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS

Para el desarrollo del presente objetivo, se recurrió a técnicas investigativas de observación, entrevistas y encuestas.

La observación se llevó a cabo en almacenes de cadena y supermercados pequeños de la región (Alkosto, Tigre de la rebaja, Comfamiliar, Macroeconómico) con el propósito de identificar la competencia, las características de los productos, precios, distribución, merchandising y promoción y publicidad entre otros.

Las entrevistas fueron aplicadas a supervisores de venta y vendedores con el propósito de definir los patrones de venta del Yoggus, estrategias de mercadeo y lugares de comercialización.

Las encuestas estuvieron encaminadas a establecer el desempeño de las variables del marketing mix (Producto, precio, plaza, promoción).

En este contexto, primero se definirá el desempeño por variable del marketing mix (Producto, precio, plaza y promoción) para el Yoggus y posteriormente se continuara con la leche UHT.

7.1. DESEMPEÑO DE LA BEBIDA LACTEA YOGGUS

7.1.1. Producto

- **Segmento de mercado.** El segmento de mercado fue definido en el proceso de desarrollo de producto en el mes de agosto de 2008.

El área comercial de Colácteos en ese entonces, decidió delimitar el segmento de la siguiente manera:

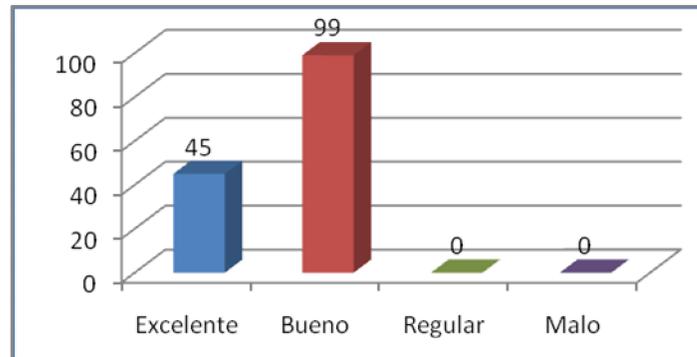
“Niños de 2 años en adelante, jóvenes de 12 años en adelante”

Es importante señalar que el segmento definido no estuvo respaldado en una investigación del mercado estadísticamente representativa, generando así un segmento demasiado amplio que cubrir y por lo tanto bastante heterogéneo.

- **Nombre del producto.** El nombre del producto establecido por la empresa fue: YOGGUS, buscando la sonoridad del nombre, la facilidad de pronunciación, fácil escritura y fácil recordación. El diseño del nombre permite una clara diferenciación entre el competidor líder (YOGO-YOGO).

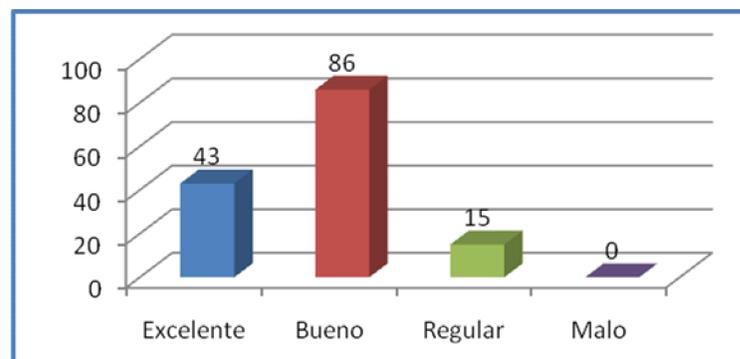
Ahora bien, como se observa en el gráfico 11, los resultados de las encuestas en supermercados revelaron que de 144 personas encuestadas, 99 calificaron el nombre del producto como bueno, siendo seguido por 45 personas que calificaron el nombre del producto como excelente.

Gráfico 11. Opinión sobre el nombre del producto Yoggus



- **Empaque-envase.** Teniendo en cuenta el segmento de mercado definido por la empresa, se realizaron dos presentaciones: en bolsa plástica de 150g y en bolsa plástica de 1 litro. La presentación de 150g pensando en la versatilidad que ofrecería el producto para ser llevado a todas partes y ser líder en el canal TAT y la presentación de litro para ser adquirida por los hogares para la nutrición de los niños. En el gráfico 12, se observa los resultados de la encuesta realizada a clientes de Yoggus en supermercados, se encontró que de 144 personas, 86 calificaron al envase del Yoggus como bueno, 43 personas como un excelente envase y finalmente 15 personas calificaron el envase como regular, argumentando que a pesar de la versatilidad del envase en bolsa, quisieran encontrar envase de 150g en vaso, debido a que una vez destapado ofrece mayores beneficios al colocarse en superficies como mesas.

Gráfico 12. Opinión sobre el envase del producto Yoggus



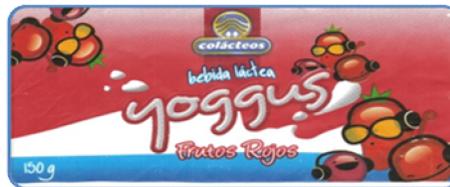
- **Logo y etiqueta**

Imagen1. Etiqueta sabor Vainilla



Fuente. Colácteos

Imagen 2. Etiqueta sabor Frutos Rojos



Fuente. Colácteos

Imagen 3. Etiqueta sabor Limón



Fuente. Colácteos

Todas las estrategias de mercadeo se enfocaron a los niños, para lo cual se diseñó en conjunto con la agencia de publicidad una imagen de Yoggus con caricaturas en el empaque-envase.

El logo del producto fue diseñado pensando en los niños a quienes se dirige el producto, por lo tanto se busco un tipo de letra joven, que otorgara la imagen de informalidad y fresca en el producto.

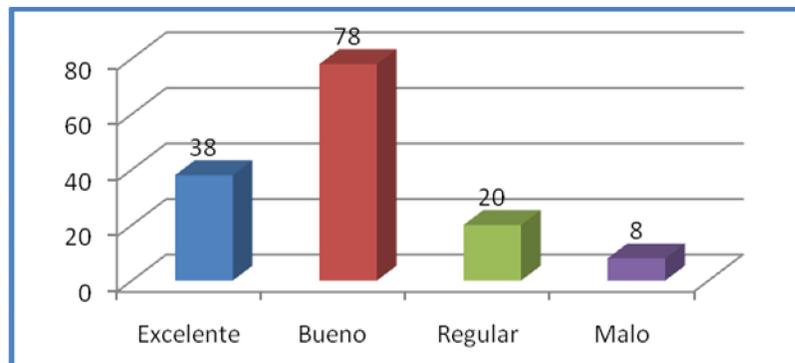
Se diseñaron mascotas para cada sabor, buscando la fácil identificación de sabor y producto por parte de los consumidores, sin embargo este detalle genero que las madres de familia, al no ver las frutas que comúnmente tienen los envases de las bebidas lácteas, pensaran que el producto es poco natural y desistieran de la compra.

Ahora bien, aunque las mascotas de los productos buscan familiarizar a los compradores con el producto, los clientes no se ven identificados con los dibujos y de hecho el reconocimiento de los mismos se hace muy difícil.

En cuanto a los colores, se buscó generar calidez al interior de la góndola, colores que brillaran por si mismos facilitando la diferenciación en el mercado.

A continuación se observa el resultado de la encuesta sobre la etiqueta y presentación del producto. Como puede observarse en el gráfico 13, de 144 encuestados, 78 lograron converger en que la etiqueta del producto es buena, 38 la calificaron como excelente y 20 como regular. Esto señala que la presentación gráfico del producto tiene un buen desempeño aunque, existen factores a mejorar dentro de la misma.

Gráfico 13. Opinión sobre la etiqueta del producto Yoggus



• **Sabor.** La empresa decidió que los sabores del Yoggus debían ser innovadores y atractivos para el segmento a penetrar. Como resultado los sabores se definieron como:

- Frutos rojos
- Vainilla
- Limón

En el desarrollo del producto Yoggus, se pensó en un mercado de niños y por lo tanto los sabores diseñados, fueron sabores innovadores, sin embargo estos no tuvieron la acogida esperada en el mercado. A pesar de esto, es interesante como las madres de familia una vez prueban los productos, reconocen en ellos una buena propuesta, al innovar en un mercado tradicional, es decir, el cliente reconoce las bondades del producto una vez lo ha probado y no antes, de hecho sabores como el limón, que es por naturaleza propia, cítrico y altamente ácido,

combinado con una bebida láctea, genera en la mente de los compradores cierta resistencia a que ambos puedan estar mezclados.

Ahora bien, el sabor de frutos rojos, genero una gran expectativa en la investigación, pero una vez los compradores han probado el producto, han concluido que su sabor es semejante al de un jarabe, rechazando su recompra.

Por su parte el sabor de vainilla, genero mayor acogida en el mercado, aunque es visto como un sabor artificial.

Con los anteriores sabores, se buscó penetrar agresivamente el segmento de mercado definido como niños, saliendo de los sabores tradicionales (Mora, melocotón y fresa) y buscando clientes más exigentes, sin embargo, la definición de sabores de Yoggus no contó con la respectiva investigación técnica de mercado a través de una prueba de concepto, que tuviera en cuenta al segmento de mercado definido por Colácteos, para definir las expectativas del mercado con respecto al producto.

Con respecto a lo anterior, las mercaderistas y vendedores revelaron que un número considerable de clientes manifestaron su inconformidad con el sabor del Yoggus, por cuanto su consistencia no era lo suficientemente espesa, y dado que el mercado no diferencia con certeza entre la bebida láctea y el yogurt, finalmente el consumidor sentía que estaba consumiendo un producto semejante a la leche saborizada.

Teniendo en cuenta esta problemática, se procedió a encuestar a los clientes del producto frente a tres aspectos:

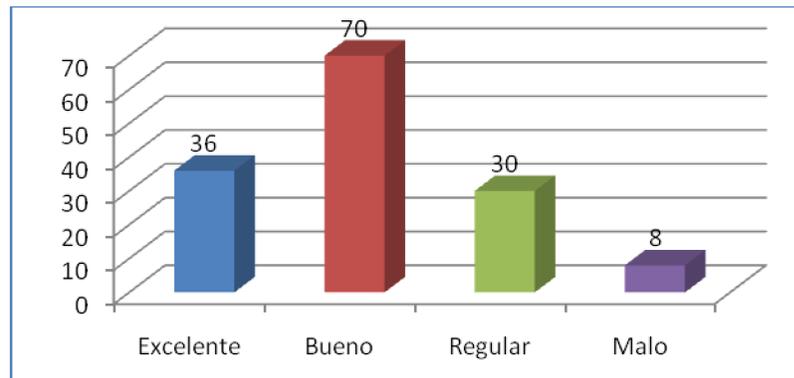
- Sabor: es la impresión que nos causa un alimento u otra sustancia, y está determinado principalmente por sensaciones químicas detectadas por el gusto (paladar) así como por el olfato (olor). El 80% de lo que se detecta como sabor es procedente de la sensación de olor. Se puede clasificar como dulce, amargo, ácido y salado.⁸
- Consistencia líquida: Hace referencia a la densidad del producto en el paladar, en este sentido, se puede clasificar en una bebida espesa y una bebida aguada o muy líquida.
- Variedad de sabores: Opciones de sabor del producto, en el caso del Yoggus se tiene: frutos rojos, vainilla y Limón.

A continuación se observa los resultados obtenidos en la encuesta. En cuanto a la pregunta del sabor, gráfico 14, se tiene que del total de encuestados, 70 calificaron el sabor del producto como bueno, 36 como excelente y finalmente 30

⁸ WIKIPEDIA. Sabor. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sabor> . Consultado el 18/01/10.

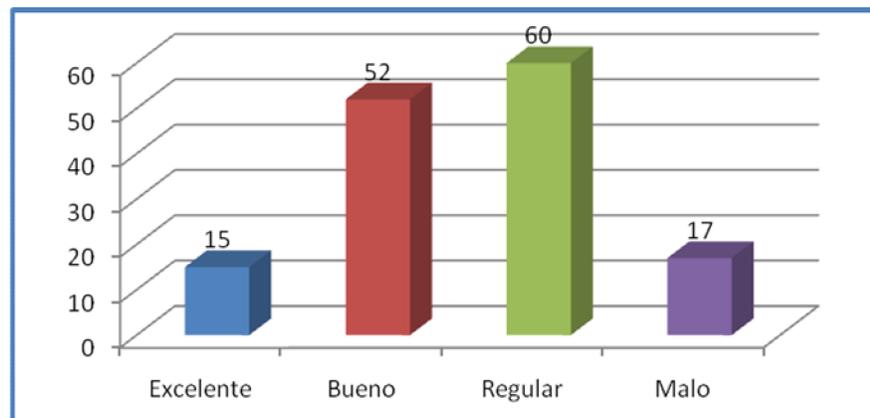
personas como regular y 8 como malo argumentando que los sabores no fueron lo que esperaban, de manera concreta los sabores de limón y frutos rojos.

Gráfico 14. Opinión sobre el sabor del producto Yoggus



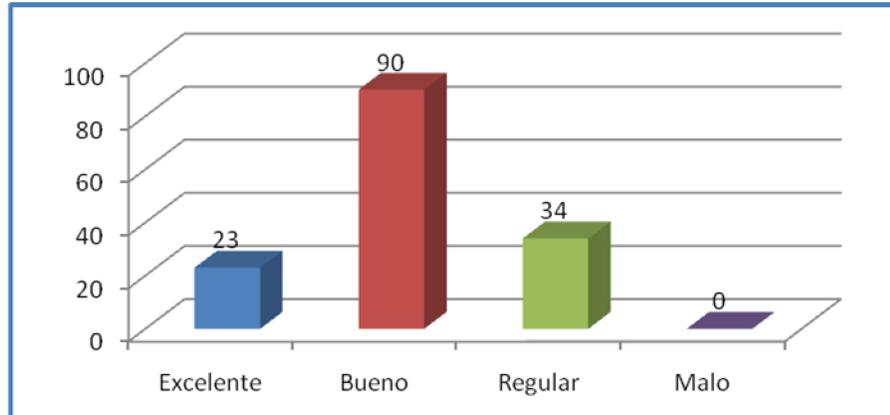
En cuanto a la opinión sobre la consistencia líquida del producto, gráfico 15, Se observo que del total de encuestados, 60 clientes calificaron al producto como regular, argumentando que el producto es demasiado “aguado” y haciendo presente su inconformismo.

Gráfico 15. Opinión sobre la consistencia líquida del producto Yoggus



Ahora bien, en cuanto a la variedad de sabores, como se observa en el gráfico 16, de 144 clientes, 90 calificaron la variedad de sabores como buena, 34 como regular. Los clientes manifestaron que la propuesta de sabores como vainilla y limón es bastante innovadora por lo cual la variedad de sabores se encontraba bien, sin embargo también quisieran encontrar nuevos sabores en el Yoggus y mejorar los ya existentes.

Gráfico 16. Opinión sobre la variedad de sabores del producto Yoggus



- **Vida útil del producto.** Yoggus se ubica en los almacenes de cadena y supermercados con una vida útil de 30 días, el producto es despachado de la planta con este tiempo antes de la fecha de vencimiento. Esta fecha ha sido establecida teniendo en cuenta las características físicas y organolépticas del producto según el área técnica de Colácteos.

7.1.2. Precio. El precio del Yoggus inicialmente fue de \$400 para la presentación de 150g y de \$2750 para la presentación de litro.

Actualmente en su presentación en bolsa de 150g se ubica en \$500, en el caso de la presentación en bolsa de un litro el precio es de \$3000. El incremento porcentual anual al precio ha sido del 6,3%.

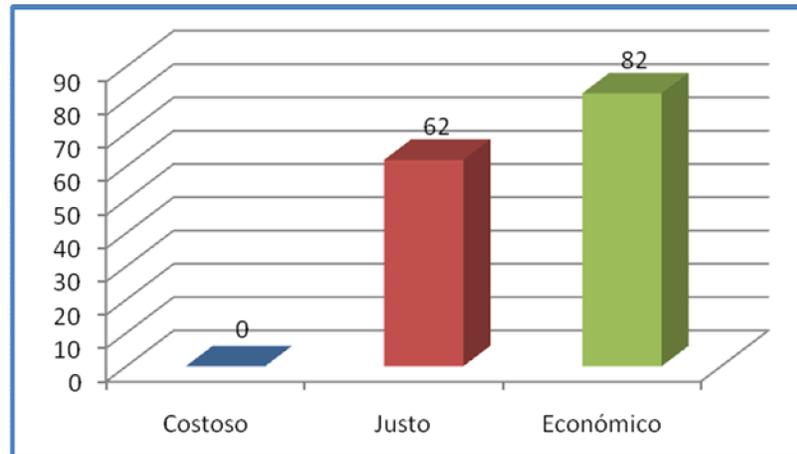
Ahora bien, Yogo-yogo actualmente se comercializa a \$550 en su presentación en bolsa de 150g y \$3300 en su presentación en bolsa de un litro.

Se puede decir, entonces, que el precio de la bolsa de 150g de Yogo-yogo tiene un valor comercial un 10% más alto que el del Yoggus e igualmente para el caso de la bolsa de litro, el valor comercial del Yogo-yogo es un 10% más alto que el precio de la bebida láctea de Colácteos.

Así mismo, se pudo constatar la ventaja competitiva existente en el precio del Yoggus mediante la encuesta. En el gráfico 17, se observa que de 144 clientes 82 concluyeron que el precio del producto es económico, frente a 62 personas que lo calificaron como justo. Esto revela la ventaja competitiva en cuanto a precio que el

producto mantiene sobre la competencia y que podría ser aprovechada en el mercado.

Gráfico 17. Opinión sobre el precio del producto Yoggus



- **Precios de las promociones y ofertas.** La promoción de Yoggus es de pague 6 lleve 7 bolsas de 150g, con un precio promedio en supermercados de \$2400. Por su parte, Yogo-yogo ofrece una oferta de pague 7 lleve 8 bolsas de 150g, con un precio que asciende a los \$4000 y una oferta de pague 3 lleve 4 vasos de 150g, con un precio promedio de \$2700 en los supermercados estudiados.

Teniendo en cuenta lo anterior y los precios unitarios (Yoggus 500, Yogo-yogo 550), se tiene lo siguiente:

Precio unitario Yoggus bolsa 150g: $\$500 \times \text{Numero de unidades de la oferta } 7 = \3500 .

Si a 3500 se le resta el precio promedio de la oferta en supermercados (\$2400), se tiene como resultado que Yoggus en sus promociones ofrece el 31,42% menos en su precio.

En cuanto a la oferta de Yogo-yogo bolsa por 150g, se tiene:

Precio unidad Yogo-yogo bolsa 150g: $\$550 \times \text{Numero de unidades de la oferta } 8 = \4400

Si a \$4400 se le resta el precio de la oferta en supermercados (\$4000), se tiene como resultado que Alpina ofrece en esta promoción el 9,09% menos en su precio de venta.

Para la oferta de pague 3 lleve 4 vasos de 150 g, se tiene:

Precio unidad Yogo-yogo vaso 150g: \$800 x Numero de unidades de la oferta 4 = \$3200.

Restándole a los \$3200, el precio de \$2700 al que se vende la oferta de Yogo yogo en supermercados, se tiene un porcentaje de promoción ofrecido por oferta de 15,26% menos.

Lo anterior pone en evidencia una ventaja competitiva en cuanto precio, tanto en el precio por unidad de bolsa de 150g y de litro como en las promociones, que podría abrir oportunidades de mercado en estratos medios y bajos.

7.1.3. Plaza. Para el análisis de la variable plaza, se dividió el estudio en dos. La primera tiene que ver con la distribución del Yoggus en tiendas de la ciudad y la segunda, con la distribución en supermercados.

- **Canales de distribución.** Ahora bien, antes de pasar a los resultados del estudio, es importante conocer los canales de comercialización con que cuenta Colácteos, los cuales se conforman de la siguiente manera:

Primer canal denominado Preventa, donde participan y se desenvuelven cuatro (4) preventistas; el segundo, denominado la Venta Directa, constituida por quince (15) Distribuidores de la marca de Leche Colácteos, nueve (9) Distribuidores de la marca de Leche Tapioka, dos (2) Supervisores de Leche Colácteos, un (1) Supervisor de Leche Tapioka, dos (2) Supervisores de rutas foráneas, un (1) Coordinador de Punto de Venta y un (1) Ejecutivo de Cuenta encargado de la interrelación y negociación con las grandes cadenas de supermercados.

- **Tiendas.** Para evaluar de mejor manera el desempeño de la variable plaza, se estudio las rutas de visita a clientes y las estrategias de merchandising ejecutadas por la empresa en las tiendas de la ciudad.

Es importante señalar que se recurre a datos históricos, ya que bajo las rutas actuales de distribución de Colácteos no se comercializa el Yoggus.

Dentro del proceso se tomó el mapa de la ciudad con la división político administrativa y con datos obtenidos del DANE, se procedió a establecer el número de habitantes por comuna, con el objetivo de establecer las zonas de la ciudad con más alto potencial de compra. Así mismo, se recurrió al mapa de rutas de distribución establecido por Colácteos y se contrastó la información de ambos.

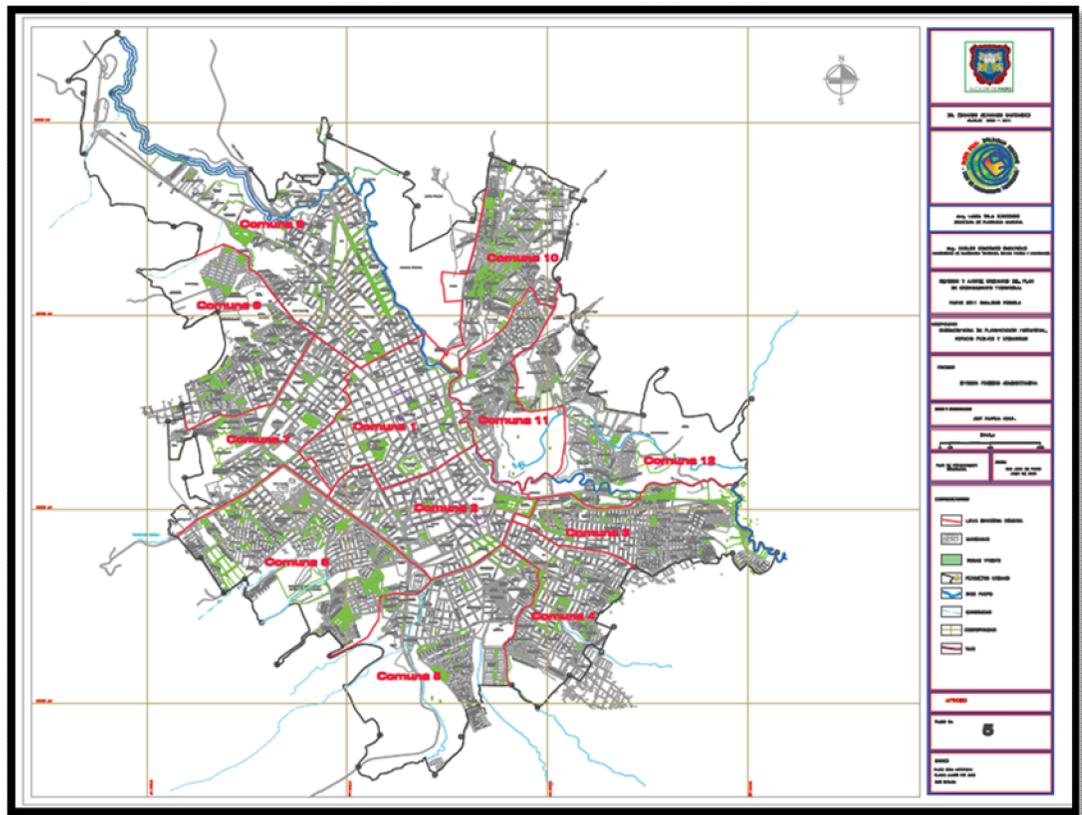
A continuación se presentan los resultados:

En sus inicios el Yoggus llegó a las tiendas a través de las rutas de distribución de Colácteos y Tapioka que en total son 25, abarcando la totalidad del territorio de la ciudad. El producto fue lanzado y se realizó promoción de ventas con la leche entera.

Para aquel entonces los tenderos acogieron el producto con el propósito de realizar pruebas el mercado. Progresivamente, los tenderos disminuyeron pedidos de Yoggus progresivamente hasta que dejó de ser pedido, haciendo referencia a que los clientes no mostraban mayor interés por el producto.

Actualmente la comercialización de Yoggus en el canal tiendas es nula.

Imagen 4. Mapa de Pasto división por comunas.



Fuente: Departamento Municipal de Planeación, 2010.

Es importante señalar que el 55% de la población del municipio de Pasto equivalente a 181.976 habitantes, se concentra en 4 de las doce comunas existentes. Para estas 4 comunas, Colácteos ha dispuesto 15 de las 25 rutas con que cuenta, equivalentes al 60% de las rutas de la empresa.

- **Almacenes de cadena y supermercados**

Para el estudio en supermercados, se eligieron los tres almacenes de cadena de la ciudad (Alkosto, Carrefour, Éxito) en conjunto con tres de los más representativos pequeños supermercados y superetes (Comfamiliar, Tigre de la rebaja y Macroeconómico).

Cabe señalar que de los almacenes de cadena que se planeó estudiar al inicio de la investigación, solo fue posible llegar a Alkosto, debido a que el producto no se encontraba codificado para los otros dos almacenes.

ALKOSTO. En Alkosto, la distribución se realiza mediante pedidos que hace el supermercado a la planta de Colácteos, esto lo realizan mediante software que tras cruzar las existencias del producto, finalmente sugiere el pedido.

Tanto en la sede centro como en parque Bolívar, se cuenta con mercaderista encargada de revisar fechas, revisar pedidos, velar por la excelente exhibición del producto, impulso, documentos y trámites con el supermercado.

Los pedidos en Alkosto se hacen a través del operador logístico, pero antes debe pasar por el jefe de piso, quien se encarga de digitar el pedido y enviarlo al ejecutivo de cuenta de la empresa, este hace lo suyo revisando las cantidades pedidas y enviando el pedido a planta. Los pedidos son realizados por parte de Alkosto los días lunes, miércoles y viernes, y se entregan los días martes, jueves y sábado.

Al interior del supermercado se observó la codificación de Yoggus pack 6*7 y bolsa de litro.

Los espacios en la góndola donde hace presencia la marca, se han adquirido tras una muy buena trayectoria de los productos, evitando de esta manera las negociaciones de espacios. La iluminación en el supermercado no es óptima, debido en gran parte a que las lámparas de tubo utilizadas en algunos casos no son lo bastante luminosas y en otros casos algunos tubos se han dañado.

La ubicación del Yoggus con respecto a los productos de la marca es compacta. Ahora bien, es importante señalar que al interior de la góndola, la exhibición del pack 6*7 se encuentra en la zona baja de las manos que, según el merchandising, esta zona genera una venta media del producto; y la bolsa de litro se encuentra en la zona alta de las manos, generando, según las teorías del merchandising, ventas altas del producto.

Con respecto a la presentación en bolsa, se observó que se encuentra en la zona alta de las manos, lo cual genera mayor notoriedad del producto y mayor accesibilidad al mismo, estableciendo una posición privilegiada en góndola, aunque con bastante competencia.

COMFAMILIAR. En el supermercado Comfamiliar, se observó la presencia de la presentación de pack 6x7 y bolsa de litro de Yoggus. La ubicación se hace al extremo derecho de la góndola en la zona media baja a la altura de las manos, zona destinada para productos pesados de alta rotación.

Con respecto a los demás productos de la marca, la ubicación en góndola del Yoggus se clasifica en una dispersión media, esto revela la escasa aplicación de técnicas de merchandising al interior del supermercado.

La iluminación es excelente y la posición del Yoggus está dada en el extremo derecho de la góndola, ofreciendo una ubicación estratégica con respecto a la competencia.

TIGRE DE LA REBAJA. En el Tigre de la rebaja, el Yoggus hace presencia con el pack 6x7, ubicado en góndola en la zona media-baja de las manos; con respecto a los demás productos de la marca, Yoggus se encuentra en una posición medianamente dispersa.

Las góndolas cuentan con excelente iluminación.

En dicho supermercado, Alpina cuenta con su propia góndola, lo cual le ofrece una ventaja competitiva frente a las demás marcas. En la góndola Alpina los productos son dispuestos según políticas de merchandising y planimetría previamente establecidas, con lo cual generan mayor extensión de línea por producto y posiciones estratégicas.

MACROECONOMICO. Para el caso del supermercado Macroeconómico, el Yoggus hace presencia por unidad y en el pack 6x7 de 150g.

A diferencia de los anteriores supermercados, el refrigerador del Macroeconómico es reducido lo cual obliga a las diferentes marcas a batallar los espacios, e incluso en algunos casos las mercaderistas de las marcas son las encargadas de ampliar el espacio para el producto propio, sacrificando el espacio de las demás marcas, esto se facilita debido a los diferentes horarios de las mercaderistas.

La exhibición del Yoggus en góndola se hace en el espacio bajo de las manos, y dada la competencia existente, la presentación compacta de los productos de la marca se hace bastante difícil. En cuanto a la iluminación, se observó que la góndola tenía deshabilitado algunos tubos de las lámparas, con lo cual la iluminación de los productos es media-alta.

7.1.4. Promoción y publicidad. La mezcla promocional del Yoggus, fue diseñada y estructurada para el lanzamiento del producto como se ve a continuación:

- **Mezcla promocional**

Venta personal: La estrategia de venta personal está constituida por degustaciones a realizar en supermercados y puntos de venta con las personas encargadas. Así mismo se realizaron capacitaciones a supervisores de venta, vendedores y distribuidores sobre el nuevo producto.

Ofertas: Dependiendo del canal se ofrecieron las siguientes ofertas:

-Cliente minorista o tendero: Por la compra de 10 bolsas de leche Colácteos, recibe gratis una bolsa de litro de bebida láctea (15 días).

Docena de 14 bebida láctea x 150 (un mes).

-Consumidor final: Presentando 5 empaques vacíos de leche Colácteos, entera, semidescremada, o deslactosada, reclame gratis en la tienda más cercana, vehículo distribuidor o puntos de venta, 3 unidades de su nueva bebida láctea Yoggus, en sus deliciosos sabores limón, vainilla, y frutos rojos (un mes).

-Puntos de venta: Docena de 14 *150 (un mes).

Pague 6x7 *150 (un mes).

-Supermercados: Por cada litro de leche entera o deslactosada lleve gratis una bolsa x 150 de bebida láctea (15 días).

Pague 6x7 150 permanente.

Para fines de semana puntuales: Pague 1 lleve 2 de litro (una sola vez por supermercado).

Pack económico de 3 bolsas de Yoggus litro.

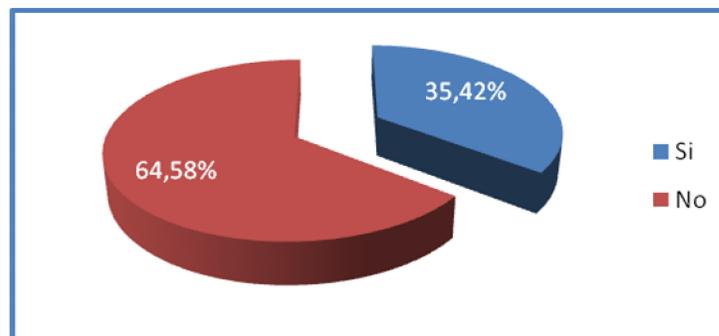
- **Publicidad:** cuñas radiales, material P.O.P (Afiches -Tienda). El material P.O.P fue aplicado en tiendas. Esta publicidad solo fue aplicada durante el lanzamiento del producto sin un plan de medios que permitiera medir y verificar la eficacia de la estrategia.

De las anteriores ofertas, aun se pueden encontrar en el mercado las promociones 6*7 de 150, pague 1 lleve 2 de un litro, y docena de 14. Las dos primeras ofertas, hacen presencia en todos los supermercados estudiados.

El comportamiento de las ventas de Yoggus se ve fuertemente influenciado por las ventas de las ofertas diseñadas, siendo que para el 2008 del total de ventas de Yoggus, la participación de las ventas por ofertas se ubicó en 69,87% y para el 2009 dicho porcentaje se ubicó en 87,06%.

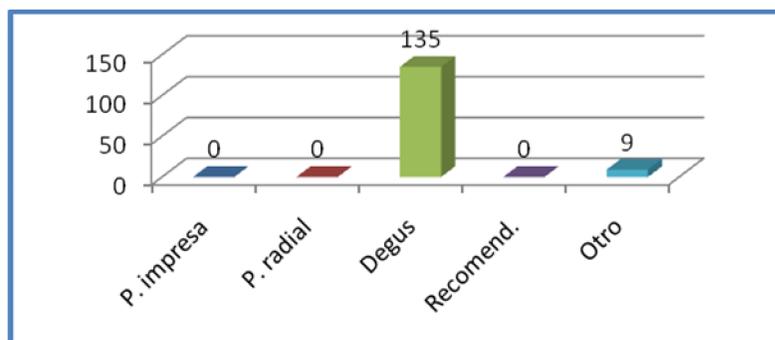
Así mismo, también se pudo constatar que de 144 clientes, 93 clientes, correspondientes al 64,58% del total, desconocían el producto, frente a 51 clientes, correspondientes al 35,42% que aseguraron conocerlo con anterioridad, debido principalmente a que ya lo habían consumido.

Gráfico 18. Opinión sobre el conocimiento del producto Yoggus.



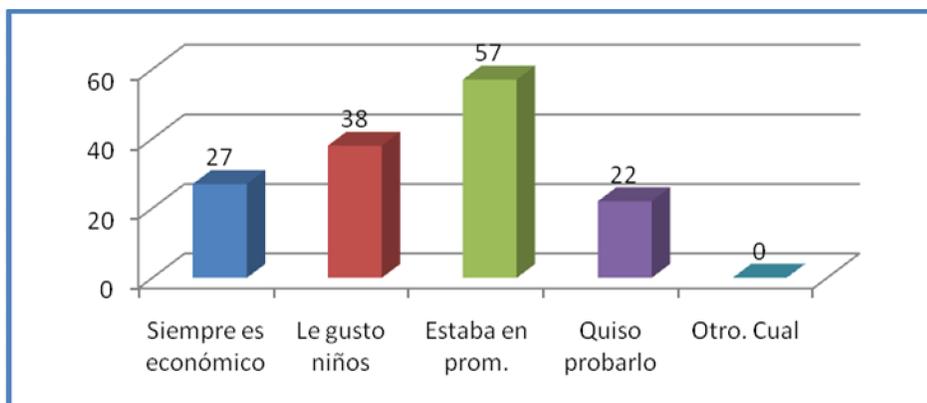
Por otra parte, se evidenció que para el cliente en los supermercados el único medio de promoción y publicidad por el cual conocieron y se vieron motivados a la compra del producto son las degustaciones en punto de venta como se observa en el gráfico 19, en donde, de 144 clientes, 135 conocieron el producto y se vieron motivados a la compra a través de la degustación y tan solo 9 personas argumentaron que se vieron motivados a la compra por recomendación de amigos, conocidos o familiares. Esto pone de manifiesto que el Yoggus no cuenta con un plan de mercadeo que enfoque los esfuerzos publicitarios al segmento de mercado definido.

Gráfico 19. Medio publicitario por el que se vio motivado a comprar el producto Yoggus.



En el gráfico 20, se constata que la motivación que generó mayor influencia en la decisión de compra en los supermercados del producto Yoggus, son las ofertas que se presentan. De un total de 144 encuestados, 57 llevaron el producto porque se encontraba en promoción, a continuación 38 clientes dijeron llevar el producto porque les gusta a los niños y 27 personas argumentaron llevar el producto porque consideran que es económico permanentemente.

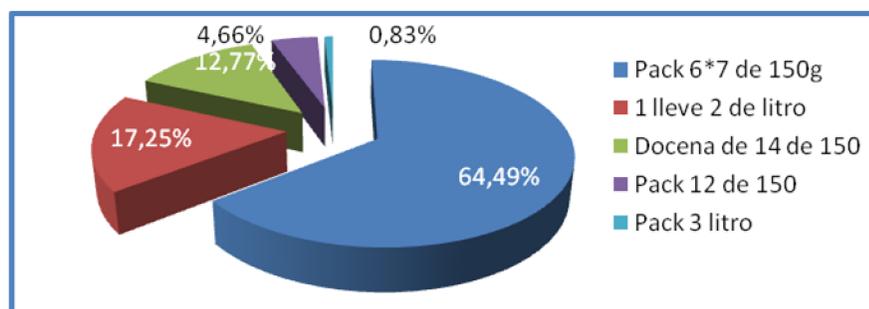
Gráfico 20. Opinión sobre el motivo de compra del producto Yoggus



Lo anterior revela que el producto apalanca las ventas en los supermercados sobre las ofertas y promociones, por lo cual el comprador no logra ser motivado más allá que por el beneficio económico que el Yoggus presenta y no por los beneficios intrínsecos del producto.

- Participación de las ofertas y promociones en las ventas totales:** como se observa en la gráfico 21, durante el año 2009 se observó que dentro del total de ventas correspondientes a ofertas y promociones, el pack 6*7 de 150g participa con el 64,49%, ha sido la promoción que mejor desempeño ha tenido al interior de los supermercados, seguido por la oferta pague 1 lleve 2 de litro con 17,25%, gracias a su buen desempeño en el supermercado Alkosto.

Gráfico 21. Participación porcentual de las ofertas del producto Yoggus - 2009.



Por su parte la promoción pack 3 de litro tiene la participación más baja, debido en gran parte a que su aplicación se dio a partir del mes de junio del año 2009. Es importante señalar que según las personas encargadas del hogar, el pack 3 de litro es visto como “demasiado producto” considerando el consumo diario del hogar y las fechas de vencimiento.

Por otra parte, Alpina ha estructurado ofertas para la presentación en vaso y bolsa de 150g de la siguiente manera:

Oferta 7*8 bolsa de 150g: Esta oferta se encuentra en todos los supermercados estudiados (Alkosto, Comfamiliar, Macroeconómico y Tigre de la rebaja). Su precio se ubica en un promedio de \$4000.

Oferta 3*4 vaso de 150: Se encuentra en Tigre de la rebaja y Macroeconómico, esta promoción no se encuentra en Alkosto y en Comfamiliar. Su precio se ubica en un promedio de \$2700.

- **Competencia del producto:** para determinar la competencia se recurrió a la metodología de Store Audit que bajo método de observación en supermercados permite dar respuestas concretas a datos de la competencia y del propio producto.

El trabajo de campo fue estructurado para almacenes de cadena Alkosto y tres supermercados y superetes mas representativos (Comfamiliar, Tigre de la rebaja y Macroeconómico).

En este contexto, se encontraron los siguientes productos que compiten directamente con el Yoggus en la categoría de bebida láctea:

Yogo-Yogo: Producto de la empresa Alpina que bajo estrategias enfocadas a niños ha logrado un posicionamiento importante y buena parte de la participación del mercado.

Yogo yogo es una bebida láctea con presentaciones en botella plástica, bolsa y vaso cada uno de 150g y una presentación en bolsa por 1 litro. El producto hace presencia en la totalidad de los supermercados estudiados, aunque es importante señalar que varía en sus presentaciones, siendo la más común el Yogo-Premio (botella de 150g con juguete).

Sus sabores son tradicionales: Fresa, mora y melocotón. Su consumidor e incluso su motivador de compra al interior del hogar son los niños, para lo cual Alpina desarrolló estrategias promocionales enfocadas a ellos.

Merchandising: Las estrategias de merchandising del producto están basadas en su segmento de mercado. Su presentación más fuerte es Yogo-Premio, por lo cual el producto es ubicado a la altura de las manos de una persona adulta o a la altura de los ojos de los niños. Las demás presentaciones son igualmente presentadas en conjunto con los productos Alpina. Las promociones en bolsa (7x8) de 150g y las bolsas de 1 litro son ubicadas en la parte baja de la góndola.

Cabe resaltar que Alpina maneja políticas de merchandising y ubicación de productos, con lo cual han logrado ubicar todos sus productos en bloque en las góndolas, dando uniformidad y generando mayor fuerza de ventas en supermercados.

Alpinito cuatroingenio: También producto de Alpina, producto y marca derivados del ya posicionado queso petit suisse Alpinito.

Para el caso de Alpinito cuatroingenio, se concluyó que el producto es enfocado a un segmento de mercado constituido por niños que hacen su transición de leche materna a sólidos y por lo tanto su estudio dentro de la presente investigación se limitó a su identificación.

Alpinito cuatroingenio es una bebida láctea en única presentación envasada de botella plástica de 150g. Alpina ha decidido enriquecer nutritivamente la bebida con el propósito de que el producto sea consumido un segmento de niños pero comprado por padres de familia, esto se evidencia en que Alpina envasa el producto en botellas plásticas al igual que el Yogo-yogo, con la diferencia que Alpinito cuatroingenio no viene con juguete adjunto apelando a la decisión de compra de los padres.

La estrategia de enriquecer el producto y prescindir del premio adjunto en el producto, refleja la incursión de Alpina en un segmento de mercado constituido por niños menores de 5 años, niños que se encuentran en la transición de la ingesta de leche materna a alimentos sólidos.

Alpinito cuatroingenio viene en sabores de fresa, mandarina, melocotón, mora, banano y avena y manzana miel.

Merchandising: Acogidos a políticas de ubicación de productos dadas por Alpina, el Alpinito cuatroingenio se ubica en las góndolas en bloque junto al Yogo-yogo en la zona caliente. Su presencia en los supermercados es considerablemente menor que Yogo-yogo. De los supermercados estudiados, se encontró que hace presencia en:

Andinito: Bebida Láctea perteneciente a Lácteos Andinos. Es importante señalar que aunque la marca Andinito fue determinada inicialmente como competencia, durante el transcurso del estudio el producto fue retirado del mercado por Andinos, sin que se lograra recabar información del producto.

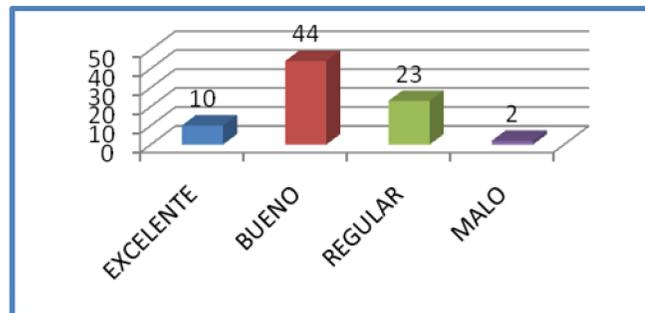
7.2. DESEMPEÑO DE LA LECHE UHT COLÁCTEOS

7.2.1. Desempeño de la leche UHT a nivel de tiendas y supermercados

7.2.1.1. Producto

- **Características del producto:** La leche UHT, se constituye como un producto con una vida útil prolongada debido principalmente al proceso de producción que mediante la elevación a temperaturas altas, logra eliminar todo factor contaminante que reduce el periodo de vida del producto. El segmento de mercado general para el producto está definido por la empresa como los hogares con padres de familia que debido a su trabajo encuentran impedimentos para asistir continuamente a hacer la compra del producto al supermercado.
- **Segmento de mercado.** Dado que la leche UHT se realiza bajo el concepto de maquila, su comercialización no se realiza de forma masiva en el mercado, sino a instituciones y fundaciones, conllevando a que el segmento de mercado para el producto no se encuentre plenamente definido.
- **Nombre del producto.** El producto lleva el nombre que lo identifica plenamente en su naturaleza como Leche UHT, de la marca Colácteos. En este sentido, buscar un nombre alternativo que identifique el producto fuera de la empresa que lo fabrica, podría ser contraproducente, debido a que el mercado busca soportar su decisión de compra en el respaldo y apoyo de una empresa procesadora conocida.
- **Empaque-envase.** Con respecto al empaque del producto, como se observa en la gráfica 22. De 79 clientes, 44 coincidieron que el empaque del producto es bueno, frente a 23 clientes que opinaron que este es regular. Es importante señalar que del total de encuestados, 54 opinaron sobre el empaque como excelente y bueno.

Gráfico 22. Tiendas y supermercados: opinión sobre el empaque-envase de la leche UHT Colácteos.

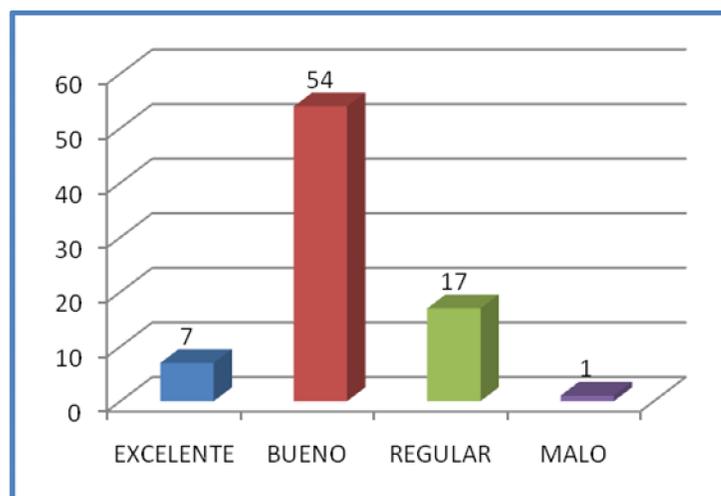


Ahora bien, dentro de las encuestas diligenciadas por los clientes, estos manifestaron calificar como regular el empaque debido a los colores y la presentación gráfica, y no a la calidad de los materiales del empaque, es decir, no logran identificar qué tipo de leche están consumiendo.

Logo y etiqueta. El logo está definido como el de la empresa Colácteos, así mismo, el color predominante en el producto es el color verde, el cual fue elegido buscando la diferenciación con la leche entera de la misma marca, el cual tiene como color definido el color azul como institucional.

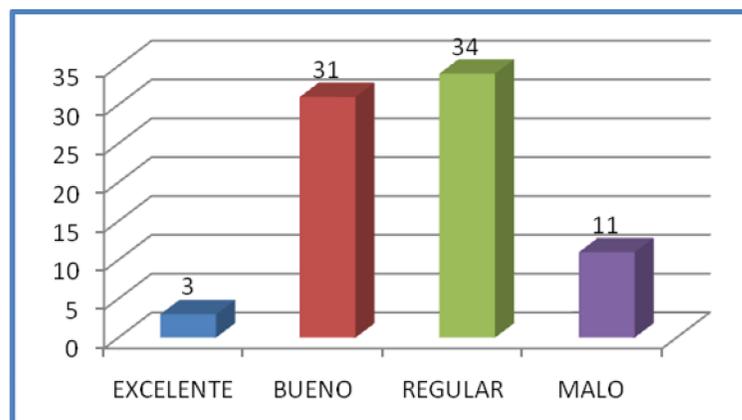
Como se observa en la gráfico 23, del total de los clientes encuestados, 54 calificaron el logo del producto como bueno, 17 como regular y 7 como excelente, esto evidencia que el logo del producto es muy bien asimilado por el mercado y no requiere ningún tipo de modificación, ya que esta posicionado en la mente del consumidor.

Gráfico 23. Tiendas y supermercados: opinión sobre el logo del producto leche UHT Colácteos.



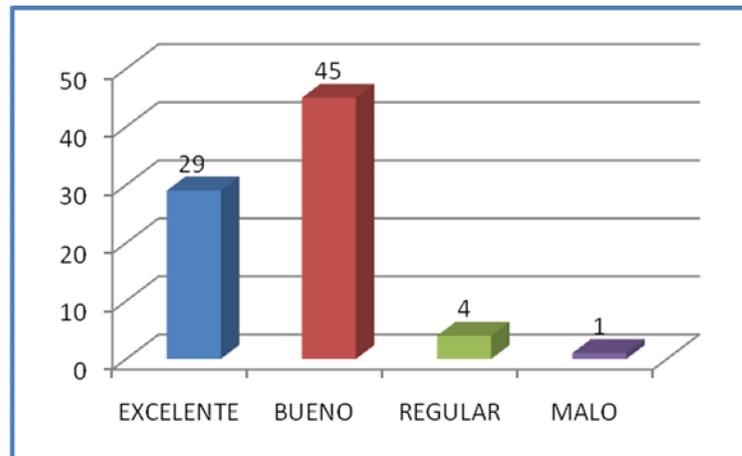
En cuanto a los colores usados en el empaque del producto, 34 calificaron los colores como regulares, seguidos muy de cerca por 31 clientes que consideraron que los colores usados están bien. Lo anterior se debe a que para los clientes aun es difícil diferenciar la leche entera de la marca y la leche UHT, dado que el producto aun no tiene una comercialización masiva en el mercado.

Gráfico 24. Tiendas y supermercados: opinión sobre los colores de la etiqueta del producto leche UHT Colácteos.



- **Sabor.** En el gráfico 25. Se observa que del total de encuestados, 45 calificaron el sabor del producto como bueno y 29 como excelente.

Gráfico 25. Tiendas y supermercados: opinión sobre el sabor del producto leche UHT Colácteos.



Ahora bien, es importante señalar que en la investigación cualitativa llevada a cabo en mediante el Focus Group a clientes de leche UHT, los entrevistados coincidieron en considerar el sabor del producto como de calidad, asemejándolo con el de la leche natural pura, es decir, la leche ordeñada en el campo.

Lo anterior se debe al sabor acaramelado que el producto adquiere en el proceso de producción durante su el calentamiento a elevadas temperaturas.

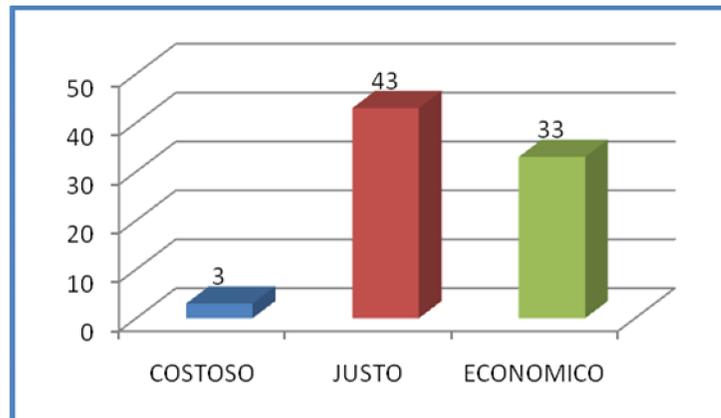
A partir de la investigación realizada, se revela una ventaja competitiva en el sabor. Dicha ventaja puede ser aprovechada por la empresa frente a la competencia, en el momento de penetrar y fidelizar el mercado.

7.2.1.2. Precio. El precio de lanzamiento del producto fue de \$1600 para el año 2009, este precio se encontraba acorde a los precios pactados por el sector en la región. Para el presente año el precio del producto se mantiene en \$1600.

En el gráfico 26 se detalla la opinión de los clientes de leche UHT, acerca del precio de la misma en el mercado. Del total de encuestados, 43 opinaron que el producto es justo, 33 lo consideraron económico y solo 3 clientes concluyeron que el producto es costoso.

Lo anterior evidencia una fortaleza del producto, ya que la gente lo percibe como un producto económico y por lo tanto con una gran ventaja competitiva de la que puede hacer uso en los nuevos mercados a penetrar.

Gráfico 26. Tiendas y supermercados: opinión sobre el precio del producto leche UHT Colácteos.



7.2.1.3. Plaza. La Leche UHT de Colácteos se trabaja bajo la forma de maquila con Algarra, esto ha conllevado a que el producto no sea ofertado masivamente en Pasto, sino a través de contratos firmados con entidades, fundaciones e instituciones destinándola para comedores comunitarios, hogares infantiles, entre otros.

La distribución se pacta con la entidad al momento que esta genera los requerimientos semanales de leche UHT, el supervisor por su parte, factura la leche en Planta Aranda e inmediatamente la leche se despacha y es llevada a su destino por medio de distribuidores de Colácteos.

Tumaco y Putumayo cuentan con distribución de leche UHT de Colácteos, de la misma manera Popayán comercializa la leche de manera incipiente en la periferia de la ciudad con muy buenos resultados.

En este contexto el estudio de la variable plaza se divide en Fundaciones, entidades e instituciones y distribución en Tumaco, Putumayo.

7.2.1.4. Promoción y publicidad. Para el producto leche UHT, dado que la producción se encuentra limitada a la maquila realizada por parte de Colácteos con la empresa Alquilería, por lo cual no se ha realizado un plan promocional y publicitario para el producto. Por el momento la promoción y publicidad se manejan directamente con los vendedores y distribuidores.

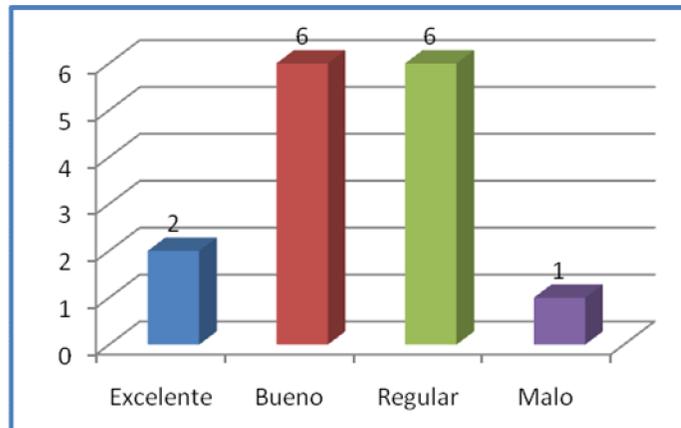
Para este caso solo aplica en cuanto a promoción, la estrategia de descuento, que consiste en la negociación con el cliente sobre contratos a convenir.

7.2.2. Desempeño de la leche UHT Colácteos en instituciones, fundaciones y entidades.

7.2.2.1. Producto.

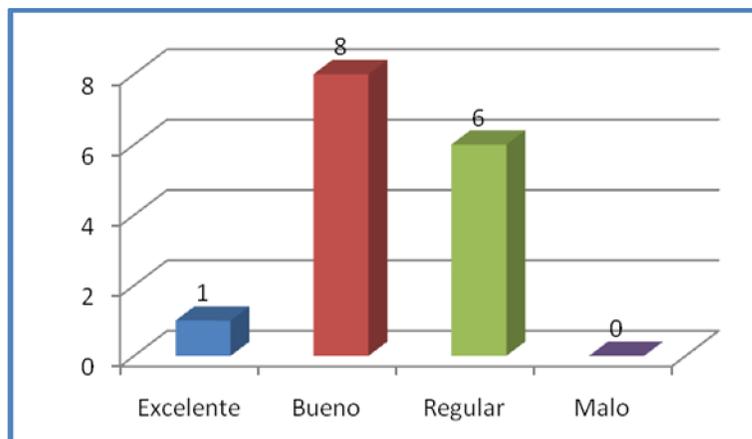
- Empaque-envase.** En cuanto a la pregunta sobre la opinión del empaque, del total de encuestados, 6 lo calificaron como bueno y 6 lo calificaron como regular. La calificación que recibió el producto en cuanto a empaque como regular, se debió a que los clientes no perciben de la mejor manera el arte gráfico de la etiqueta, es decir, no califican como regular los materiales del empaque, sino su presentación como un todo final.

Gráfico 27. Entidades: opinión sobre el empaque-envase del producto leche UHT.



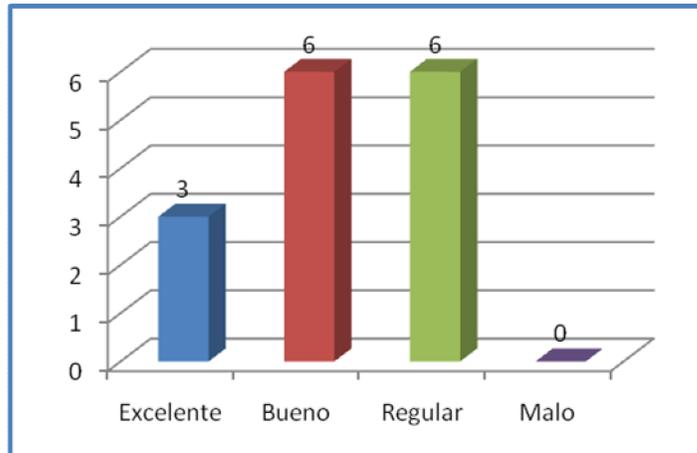
- Colores de la etiqueta.** Con respecto a los colores de la etiqueta, del total de clientes encuestados, 8 coincidieron en calificar los colores como buenos y 6 como regulares. Sin embargo se debe tener en cuenta que el cliente parte de la combinación de colores en la etiqueta como un todo y dado que la leche entera de Colácteos se posicionó con el color azul, el cliente esperó un tono dentro de la gama azul para el nuevo producto.

Gráfico 28. Entidades: opinión sobre los colores de la etiqueta del producto leche UHT.



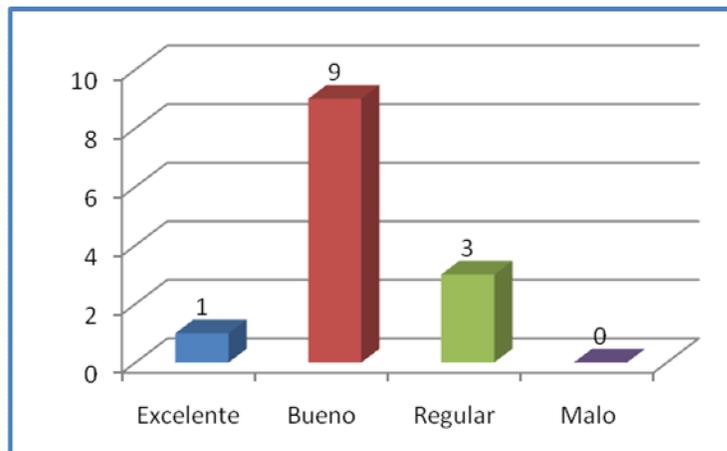
- **Diseño de la etiqueta.** Por etiqueta el cliente calificó los atributos correspondientes a la presentación gráfica del envase-empaque del producto constituida por el nombre del producto y su descripción del diseño.

Gráfico 29. Entidades: opinión sobre el diseño de la etiqueta del producto leche UHT Colácteos.



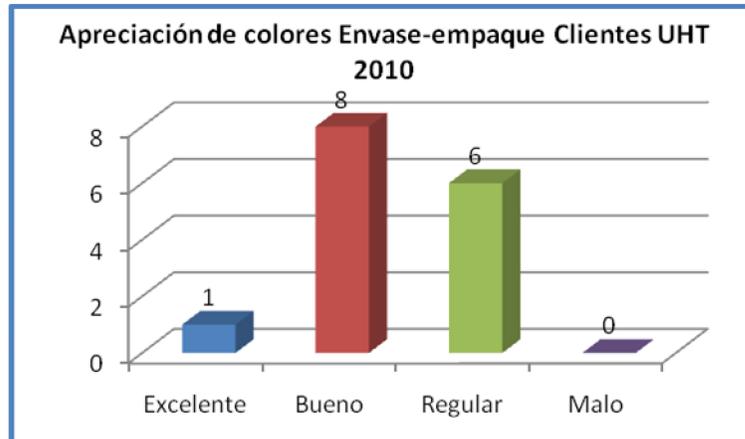
- **Logo.** En cuanto al logo del producto, como se observa en el gráfico 30, de los 15 clientes encuestados, 9 calificaron el logo del producto como bueno, 3 como regular y 1 como malo. Como ya se mencionó, el logo de la marca ya se encuentra posicionado en la mente del consumidor, y la estrategia de no generar una nueva marca con propio logo es acertada, teniendo en cuenta que el mercado busca respaldo de una empresa reconocida que garantice la calidad del producto.

Gráfico 30. Entidades: opinión sobre el logo de la leche UHT Colácteos.



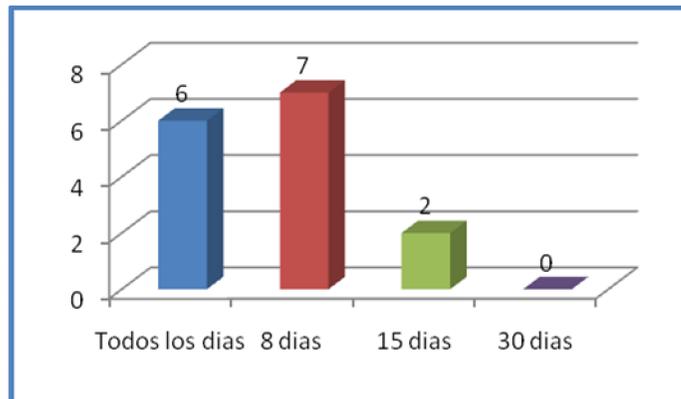
- **Sabor.** En cuanto al sabor, de los 15 clientes institucionales, 8 calificaron el sabor de la leche UHT como bueno, 6 como regular y 1 como excelente. Como se observa en el gráfico 31.

Gráfico 31. Entidades: opinión sobre el sabor del producto leche UHT Colácteos.



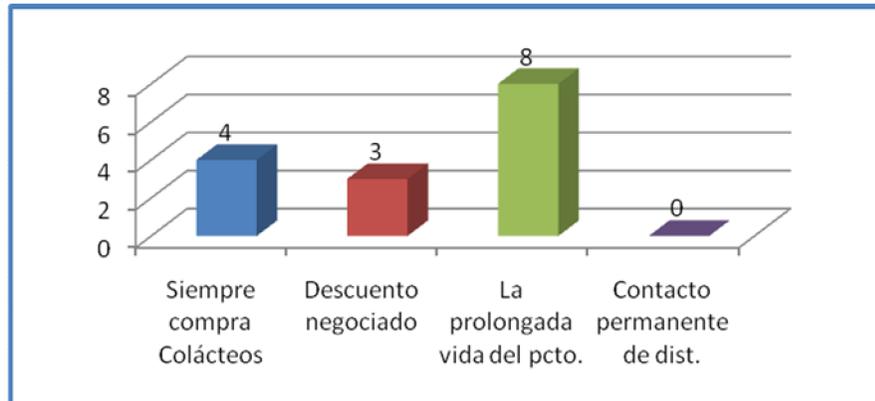
- **Frecuencia de compra.** En el gráfico 32. Se observa que la frecuencia de compra se ubica entre todos los días y cada 8 días para 13 de las instituciones encuestadas. Al respecto, es importante señalar el papel fundamental que tienen los vendedores y distribuidores, debido a que cliente que no se visita es cliente captado por la competencia. Los clientes institucionales deben ser tenidos en cuenta por la empresa, son clientes a los que se les debe prestar un muy buen servicio.

Gráfico 32. Entidades: frecuencia de compra del producto leche UHT Colácteos.



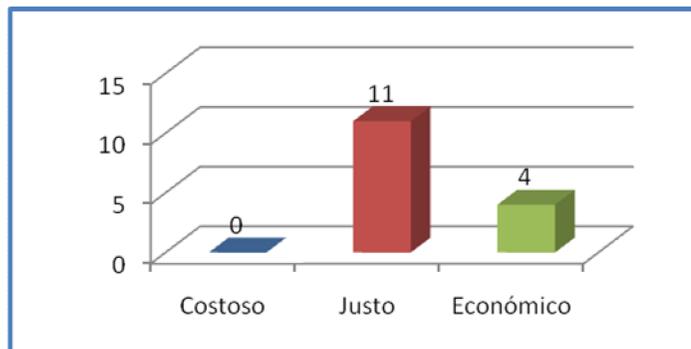
- Motivo de compra Leche UHT Colácteos.** Para las instituciones, el principal motivo de compra lo encuentran en las características intrínsecas del producto, en este caso, la vida prolongada que ofrece la leche UHT. Del total de instituciones, 8 coincidieron en que su principal motivo de compra es la vida prolongada, 4 consideraron que su principal motivo es la fidelidad al producto y 3 por el descuento negociado.

Gráfico 33. Entidades: motivo de compra del producto leche UHT Colácteos.



7.2.2.2. Precio. Como se observa en el gráfico 34, los clientes institucionales de leche UHT, ven el producto con un precio justo y en algunos casos económico, para nada costoso. Esto evidencia una gran ventaja competitiva que aprovechar con los clientes, sin embargo, los productos competidores también pueden ofrecer precios similares, por lo cual fortalecer estrategias de mercadeo es decisivo en la toma de decisión de los clientes. De 15 instituciones, 11 concluyeron que el producto es Justo y 4 lo consideraron económico.

Gráfico 34. Entidades: opinión sobre el precio del producto leche UHT Colácteos.



7.2.2.3. Plaza. Como plaza para este tipo de clientes se cuenta con dos ciudades, en donde inicialmente se distribuye la leche UHT, a saber: instituciones

y fundaciones ubicadas en Pasto y Popayán, en total se tienen 15 (10 en Pasto y 5 en Popayán), a quienes se les despacha el producto a través de la firma de un contrato.

7.2.2.4. Promoción y publicidad. Debido a que la comercialización de la leche UHT aun es mínima, la promoción y publicidad recae sobre algunas estrategias que tienen que ver con descuentos negociados con el cliente durante la firma del contrato. Así mismo la publicidad del producto está en manos del distribuidor y vendedor.

8. SEGMENTACIÓN DE MERCADO PARA LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS

Para el desarrollo del presente objetivo, se recurrió a la herramienta del Focus Group para ambos productos, con el propósito de recabar información cualitativa encaminada a establecer variables psicográficas y conductuales, que junto a las variables demográficas permitieran definir el segmento de mercado para los productos.

8.1. SEGMENTACIÓN DE LA BEBIDA LÁCTEA - YOGGUS

Para la aplicación del focus group, primero se determinó el papel del consumidor y el comprador del producto. En este orden de ideas, comprador es aquella persona que asiste a los centros de víveres y abarrotes con el propósito de abastecer el hogar. Consumidor será aquella persona para la cual el producto ha sido diseñado, pensando en satisfacer una necesidad específica y otorgando beneficios adicionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, y a partir de los datos de género obtenidos en el levantamiento de estos en supermercados, se pudo constatar que de cada 100 compradores de Yoggus, 90 son mujeres y 10 son hombres, por lo cual el focus group se llevó a cabo con mujeres.

8.1.1. Variables de segmentación

Variables demográficas. Los resultados del focus group evidenciaron que la compra del Yoggus se realizó por parte de las madres para el consumo de los niños en el hogar, por lo tanto se tiene que:

El comprador será toda madre de familia y/o cabezas de hogar y consumidor serán los niños y niñas para los cuales el producto fue diseñado.

Las madres de familia durante el focus group manifestaron que el consumo de yogur y bebidas lácteas en el hogar se incrementa si en la familia existen niños, ya que revelaron que el consumo de los adultos se inclina hacia bebidas que ofrezcan beneficios para la salud, como en el caso de Activia y Yox entre otros.

Según lo anterior, el consumo de yogur y bebidas lácteas en los niños comienza a partir de la transición que se presenta en cuanto los niños pasan de la lactancia materna, hasta los 14 años de edad, el rango de edad en el que el consumo se incrementa es de 2 años a 10 años. El periodo durante el cual los niños llevan lonchera al colegio es desde los 3 hasta los 6 años de edad. Esto sugiere que de acuerdo a la clasificación de los hogares y el ciclo de vida familiar, las niños que consumen yogur y bebidas lácteas, corresponden a las clasificaciones Nido Lleno I (parejas casadas con hijos menores de 6 años) y Nido Lleno II (parejas casadas

con hijos de edades iguales o mayores a 6 años). Esto no está en detrimento de que los niños pertenecientes a los hogares con uno solo de los padres puedan entrar dentro de la segmentación.

Según datos del 2008 de la Secretaria Municipal de Salud de Pasto, del total de las mujeres en Pasto, el 74,93% de los nacimientos se registra en el rango de 20 a 34 años de edad de las mujeres, es decir, aproximadamente las tres cuartas partes de las madres con nacimientos recientes o con niños en la ciudad se encuentra en el rango establecido. Por lo tanto, se tiene que los niños consumidores de Yoggus tienen madres pertenecientes a un rango de edad de entre 20 y 39 años de edad.

Por otra parte, dada la zona geográfica en donde hace presencia Colácteos y se distribuye el producto, tendríamos que el segmento estaría delimitado para las ciudades de Pasto, Pereira, Popayán, Bogotá, Cali y Barranquilla, pero para efectos del presente estudio, solo se tendrá en cuenta la ciudad de Pasto, dado que cada ciudad significa un mercado diferente y por lo tanto con características diferentes, ameritando la realización de una investigación para cada ciudad.

Variables socio-económicas. En cuanto a variables socio-económicas, como se pudo observar en la comparación de precios entre Yoggus y su competencia, se tiene que Colácteos tiene una gran ventaja competitiva que se debe aprovechar, por tanto el segmento de mercado se define para los estratos 2, 3, 4. Lo anterior señala que los estratos mencionados tienen un potencial más alto que los estratos 1, 5 y 6. Es importante que se considere que más del 80% de la población colombiana (más de 35 millones de habitantes) se encuentran en los estratos 1, 2, 3; lo anterior no está en detrimento del potencial de los estratos 4, 5 y 6, por lo cual se puede concluir que el producto podrá ser adquirido por la totalidad de los estratos, con un excelente potencial en los estratos 2, 3 y 4.

Variables psicográficas y conductuales. Las compras de yogur y bebidas lácteas son motivadas fuertemente por el factor nutricional de los productos que los ubica como bebidas más “naturales” y muy buenos sustitutos de las bebidas gaseosas o jugos. Lo anterior ubica al yogur y las bebidas lácteas como excelentes acompañantes de comida, de lonchera y como refresco.

De esta manera, podemos describir a los padres de familia que compran yogur y bebidas lácteas como: conservadores, fieles a la marca conocida, con un sentido paternal responsable, preocupados por la nutrición de la familia y la maximización de recursos al interior de la misma. Padres de familia que buscan el equilibrio entre el mayor beneficio nutricional el producto y el precio más cómodo.

8.1.2. Segmento de mercado del producto. Finalmente cruzando las variables demográficas con las variables socio-económicas y psicográficas-conductuales, se tiene el siguiente segmento para el Yoggus:

Niños entre los 3 y 12 años, pertenecientes a las familias nido I y nido II, con madres entre los 20 y 39 años de edad, de hogares conservadores, preocupados por la nutrición de los hijos, de los estratos 2, 3, 4 residentes en la ciudad de Pasto.

8.2. SEGMENTACIÓN PARA LECHE UHT DE COLÁCTEOS

8.2.1. Variables de segmentación

Variables demográficas. Serán las madres de familia o los encargados de las compras de alimentos en el hogar, pertenecientes a la clasificación familiar de:

- Recién casados: Parejas de recién casados sin hijos.
- Nido lleno I: Parejas casadas cuyo hijo menor tiene menos de 6 años.
- Nido lleno II: Parejas casadas cuyo hijo menor tiene más de 6 años.
- Nido lleno III: Parejas casadas con hijos adolescentes que viven en el hogar.
- Nido vacío I: Parejas cuyos hijos han dejado el hogar y no dependen del sostén parental.
- Nido vacío II: Los cónyuges se retiran de trabajar.
- Hogar no tradicional, secuencia 4: Padre divorciado con hijos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir entonces, que el segmento de mercado estará definido por personas de los 20 a los 70 años de edad.

Se debe señalar que las clasificaciones familiares que tienen hijos dentro del hogar serán las que mayor consumo de leche tendrán.

Ahora bien, dada la zona geográfica en donde se comercializará la leche UHT, se tiene que el segmento estaría definido para las ciudades de Pasto, Popayán, Pereira, Bogotá, Cali y Barranquilla, pero para efectos del presente estudio, solo se tendrá en cuenta la ciudad de Pasto, dado que cada ciudad significa un mercado diferente y por lo tanto con características diferentes, ameritando la realización de una investigación para cada ciudad.

Variables socio-demográficas. El focus group permitió establecer que la leche es un producto fundamental dentro de la canasta familiar e imprescindible dentro de la nutrición del hogar. Ahora bien, es importante señalar que los precios de la leche en bolsa están regulados por el Ministerio de Agricultura, según el aporte nutricional de la leche de la zona y las tarifas establecidas, esto quiere decir que el precio deberá ser el mismo para la totalidad de las marcas. Mejorar

Ahora bien, el focus group reveló que en el hogar de Pasto se consume al menos una bolsa diaria de leche a partir del estrato dos hasta el estrato seis, por lo tanto,

se puede decir finalmente que el segmento socio-económico se define para lo totalidad de los estratos a excepción del estrato 1, en donde el consumo de leche es variable dado que se encuentra en función de los ingresos diarios.

Variables psicográficas y conductuales. La compra de leche para el consumo del hogar está fuertemente relacionada con factores nutricionales, ya que el producto es calificado por el mercado como básico dentro de la canasta familiar. Ubicando a la leche como el complemento preferido de jugos, café, avena e incluso pura.

En este contexto se puede decir que los compradores de Leche UHT son madres de familia con actitud conservadora, sentido maternal responsable, preocupadas por la nutrición del hogar y en búsqueda de la maximización de la relación costo-beneficio.

8.2.2. Segmento de mercado del producto

Finalmente, cruzando las variables demográficas con las variables socio-económicas y psicográficas-conductuales se tiene el segmento de leche UHT:

Hogares pertenecientes a la clasificación de: Recién casados, Nido lleno I, Nido lleno II, Nido lleno III, Nido vacío I, Nido vacío II o Padres divorciados con hijos, cuyos rango de edad para los esposos se encuentra entre los 20 a los 70 años de edad, conservadores, preocupados por la nutrición del hogar de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Pasto.

9. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LOS PRODUCTOS BEBIDA LÁCTEA Y LECHE UHT DE LA MARCA COLÁCTEOS

Para definir los factores claves de éxito en el mercado de los dos productos, se recurrió al análisis estructural de la Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC).

Contando con el software MICMAC de LIPSOR 3IE, se procedió a identificar variables del producto que manejan influencia sobre el mismo en el mercado, para tal fin no se obvió ninguna variable, dado que el hacerlo significaría un juicio a priori sobre las variables.

Finalmente se identificaron 18 variables para los productos:

- Calidad (Cal):
- Diseño (Dis):
- Distribución (Dist):
- Envase (Env):
- Etiqueta (Eti):
- Garantía (Gar):
- Investigación y desarrollo (I+d)
- Nombre de marca (Mar)
- Merchandising (Merch)
- Posicionamiento del producto (Psc)
- Precio (Pre)
- Promoción (Prom)
- Publicidad (Pub)
- Relaciones publicas (Rep)
- Sabor (Sab)
- Segmentación (Seg)
- Servicio preventa (Prev)
- Servicio postventa (Postv)

Calidad: Vista como la capacidad del producto para satisfacer plenamente al cliente. Tiene que ver con los procesos implementados por la empresa para estandarizar la producción y comercialización brindando el mejor producto y el mejor servicio.

Diseño: Hace referencia a todo el proceso de planeación y creación del producto y tiene que ver con las características físicas de la bebida, sus sabores, su presentación gráfico, su envase, sus colores, entre otros.

Distribución: el medio por el cual el producto se pone a disposición del mercado. Hace referencia al número de canales y la cobertura geográfica.

Envase: Es el producto que permite contener, proteger, manipular, distribuir y presentar la bebida láctea o la leche UHT. Se tendrá en cuenta su practicidad y presentación final del producto al cliente.

Etiqueta: Hace referencia al elemento identificador adherido al envase del producto. Se tendrá en cuenta la efectividad de la presentación en el mercado como primer actor dentro de la motivación en la compra de los clientes.

Garantía: Vista como la confianza que otorga la marca a los clientes, empezando por la calidad del producto, sus fechas de vencimiento y la pronta solución de problemas con el producto, si los hay.

Investigación y Desarrollo: Investigación aplicada a mejorar el producto en todas sus áreas y aspectos.

Nombre de marca: Tiene que ver con el nombre elegido por la empresa para los productos, teniendo en cuenta su efectividad en el mercado.

Merchandising: Todas las acciones de marketing realizadas al producto para lograr excelente exhibición del producto y la posterior motivación de compra.

Posicionamiento del producto: El lugar que tienen los productos en la mente del cliente.

Precio: El valor monetario del producto en el mercado.

Promoción: Incentivos formulados a corto plazo por parte de la empresa para motivar las ventas del producto.

Publicidad: Forma de difundir e informar al mercado sobre las características, bondades y beneficios del producto.

Relaciones públicas: La capacidad de persuasión que tiene la empresa en el mercado, la efectividad de mantener la imagen positiva de la marca.

Sabor: Sensación agradable brindada bajo el sentido del gusto al cliente respecto a sus expectativas y necesidades.

Segmentación: División del mercado heterogéneo de los productos, en pequeños mercados con características similares entre sí.

Servicio preventa: Es el servicio prestado por parte de vendedores y distribuidores al realizar la visita de clientes, ya sea supermercados, instituciones o tiendas.

Servicio postventa: Hace referencia al servicio posterior prestado por la empresa con los clientes. Se debe tener en cuenta la tramitación de solicitudes, recepción de sugerencias y opiniones, y por último la recepción de quejas y reclamos.

Una vez se han definido las variables, se procede a valorar el impacto de la variable con respecto a las demás en la matriz de impactos directos MID, bajo una calificación de: 0 sin influencia, 1 influencia débil, 2 influencia media, 3 influencia fuerte, P influencia potencial.

Como resultado, las variables se pueden ubicar en uno de los 4 cuadrantes que a continuación se explican:

- Cuadrante inferior izquierdo: se enmarcan las variables autónomas, con baja influencia y baja dependencia, son variables que se encuentran dentro del sistema correspondiendo con tendencia e inercia, hacen parte del funcionamiento normal del sistema, por lo tanto no representan un reto para la gestión estratégica.
- Cuadrante inferior derecho: se observan las variables resultado, son variables muy dependientes del resto, podría decirse que son casi un resultado de la gestión de las otras variables.
- Cuadrante superior izquierdo: se evidencian las variables determinantes, su nivel de dependencia es bajo, pero generan una gran influencia dentro del sistema.
- Cuadrante superior derecho: se enmarcan las variables clave o factores clave de éxito, son variables con un alto grado de influencia y dependencia lo que las constituye como reto para la gestión comercial. Su naturaleza influyente genera gran inestabilidad en el sistema, pero su alta dependencia refleja su susceptibilidad a cambios y manejo por parte de la empresa.

La identificación de las variables claves o los factores claves de éxito se utiliza para sopesar muy bien todas las estrategias a aplicar en el producto, debido a que cualquier desfase en estas podría desestabilizar el producto.

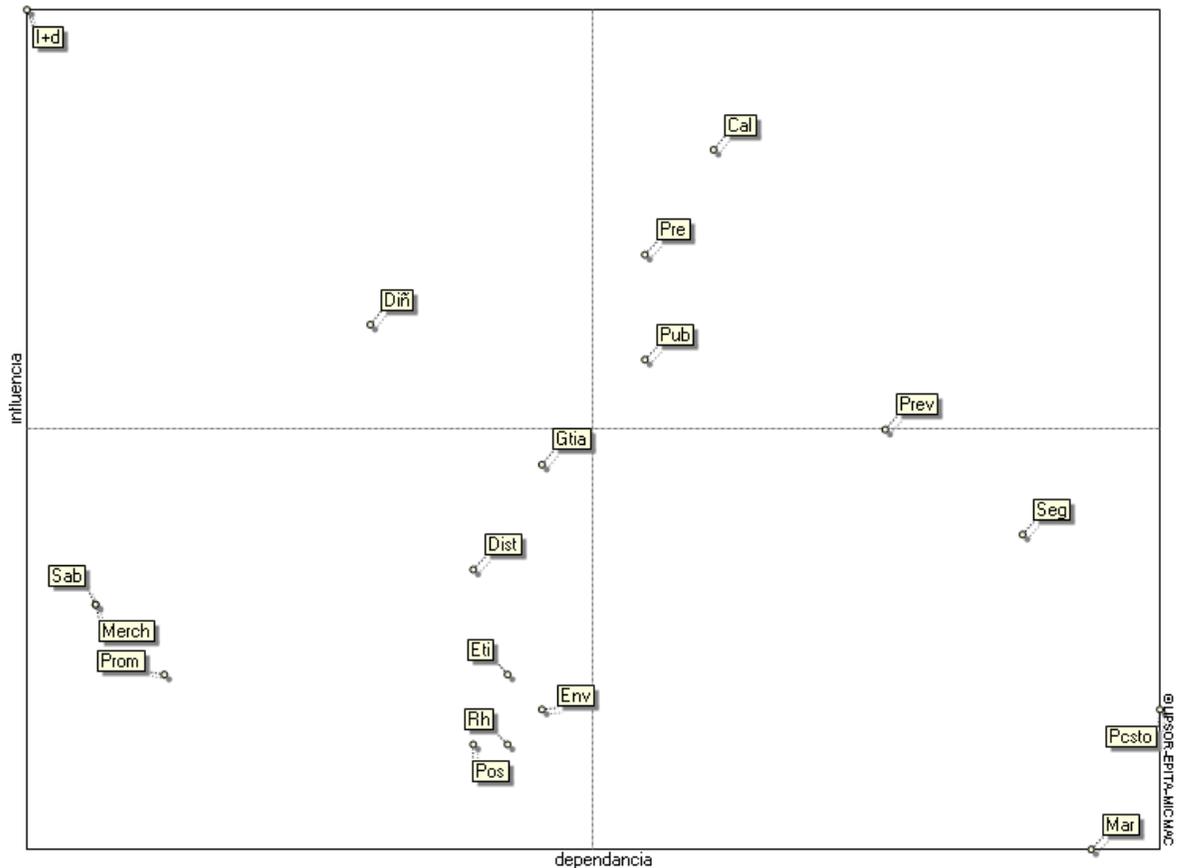
Es importante señalar que lo anterior no subestima las demás variables del sistema, ya que todas se encuentran relacionadas entre sí, por lo tanto deberá tenerse en cuenta todas las variables, pero prestando especial atención a las variables clave.

9.1. BEBIDA LACTEA - YOGGUS

9.1.1. Factores claves de éxito

La realización de la matriz MID, permitió obtener el siguiente plano de influencias:

Gráfico 35. Plano de influencias / dependencias directas del producto Yoggus.



En el cuadrante de variables claves o factores claves de éxito variables clave, se identificaron las siguientes variables:

- Calidad: por tanto la calidad es tenida en cuenta por el cliente como una percepción sobre el producto, por lo tanto un producto con una consistencia no deseada, con un color inadecuado, con un inadecuado envase y etiqueta poco atrayente, entre otros, será visto como un producto de mala calidad por el mercado. En este sentido la variable de diseño genera una fuerte influencia sobre la calidad final del producto.

- Precio: en el mercado de bebidas lácteas el precio se torna en un factor clave en el momento de la compra, teniendo en cuenta que precios bajos atraen inmediatamente la atención de los compradores y por el contrario los precios elevados descartan la opción inmediatamente de la mente del cliente.
- Publicidad: en un mercado saturado de productos y bebidas lácteas, la publicidad del producto es el factor preponderante para diferenciar el producto de la competencia, informando y motivando la compra.
- Servicio preventa: el 46% del mercado de derivados lácteos en Colombia se maneja en el canal TAT, por lo tanto un excelente servicio con los clientes, generara mayor cobertura geográfica posicionando plenamente el producto en el mercado. Esta variable está estrechamente relacionada con distribución.

9.1.2. Propuesta de Marketing

Al interior de la investigación, tanto en las encuestas como en el focus group, se conoció el mercado de la bebida láctea, por lo tanto a continuación se formulan estrategias, cambios y mejoras en el producto.

Lo anterior señala que aunque los sabores fueron innovadores, nunca se realizó de manera técnica un estudio, haciendo parte al segmento de mercado, con el fin de determinar el concepto del producto y aunque los sabores que ofrece el Yoggus son buenos, es mas alto el costo de educación del mercado hacia esos nuevos sabores que el hecho de acogerse a sabores tradicionales, es decir, el cliente buscara los sabores ya conocidos antes de arriesgarse a adquirir un sabor que quizás lo disguste.

Dicho esto, se propone el diseño del producto de vuelta a sabores tradicionales, con una formula de producto que genere una consistencia más densa, eliminando su percepción como leche saborizada.

Del mismo modo, se sugiere cambiar el arte del producto, agregando figuras o dibujos más amigables al segmento de mercado definido, pero que también denoten el factor natural del producto.

Aunque, las presentaciones en bolsa son versátiles, se sugiere diseñar el producto para ofertarlo en vaso de 150g. Al respecto, los compradores manifestaron que la lonchera lleva por lo general un yogur o derivado lácteo y pastelitos o galletas, por lo cual se señala como posible estrategia la presentación en vaso de 150g acompañado con galletas en un precio no superior a \$1000, con lo cual se conseguirá atacar el segmento del mercado de una manera aun no explorada por la competencia.

De igual manera el producto puede ir acompañado de etiquetas que contengan datos científicos como los ¿Sabias que...? E incluso generar campañas promocionales con pequeños juguetes al interior del producto.

A hora bien, con las estrategias de mercadeo anteriores ya definidas, es importante aclarar que a la par deberán realizarse actividades que disminuyan el riesgo y maximicen las posibilidades del producto en el mercado. Tales actividades son:

- Prueba de concepto con nueva fórmula del producto: antes de lanzar un nuevo concepto de producto al mercado, es imprescindible dentro de la gestión estratégica, determinar cómo reacciona el mercado frente al nuevo concepto, por lo tanto, técnicas como los focus group o las pruebas de concepto ayudaran a determinar el futuro éxito o fracaso del sabor, envase, etiquetas, logos e incluso de la publicidad.
- Una vez se cuenta con el concepto del producto definitivo, se debe pasar al diseño y estructuración del plan de mercadeo para el producto. El plan de mercadeo, entre otras cosas, será la carta de navegación que podrá seguir el área comercial para penetrar eficazmente el mercado y ganar participación. Un plan de mercadeo muy bien estructurado no permitirá espacios a la competencia y llevará a cabo idóneamente la promoción y publicidad necesarias para el producto. El plan de mercadeo permitirá a la empresa definir qué medios usar para la publicidad, maximizando los beneficios de la publicidad.

Es importante señalar, que el Yoggus compite en un mercado agresivo, lleno de competidores dispuestos a ganar participación, por lo tanto el monitoreo continuo del mercado será vital para mantener el producto en el mercado. De hecho en un mercado tan competitivo, el acceso a la información es considerado como una gran ventaja y dado la oferta de pasantes, podrían dirigirse muy buenos estudios encaminados a monitorear continuamente las tendencias de mercado

9.2. LECHE UHT COLÀCTEOS.

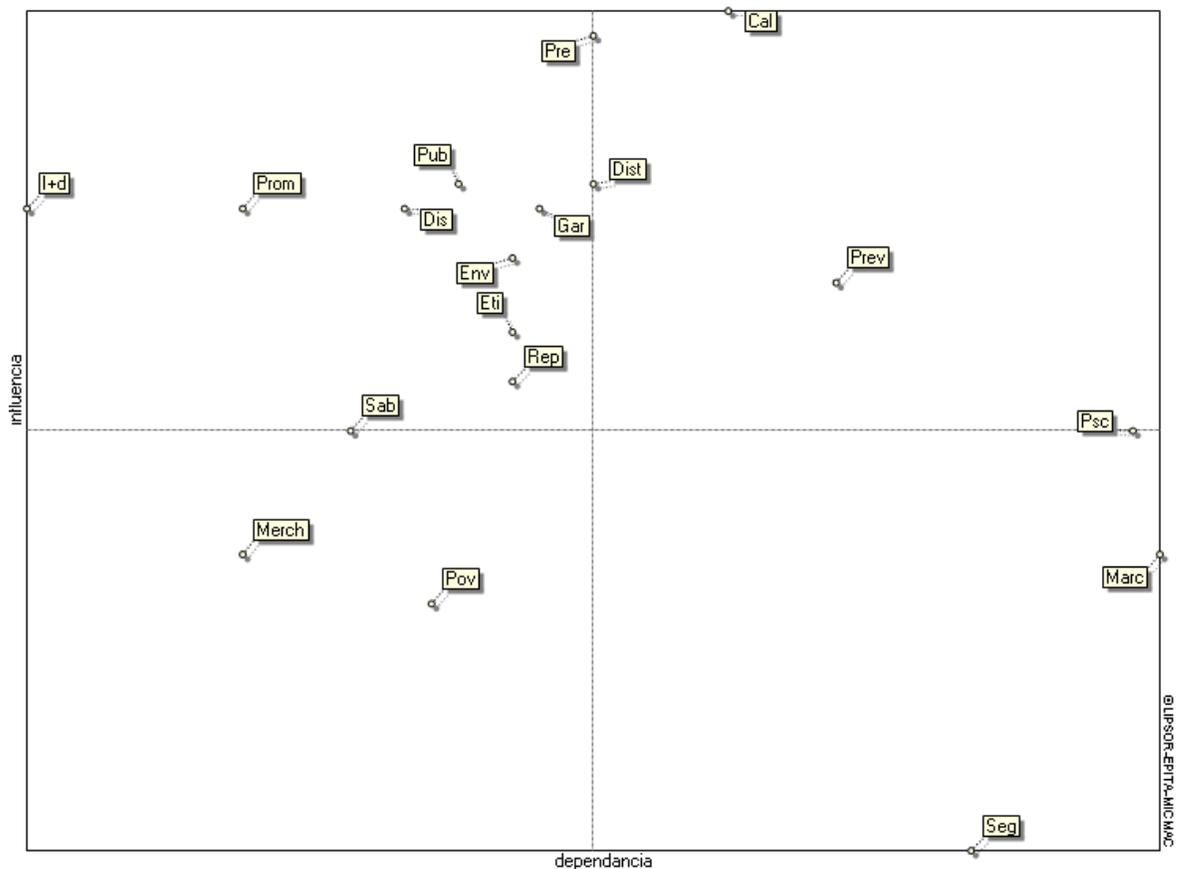
9.2.1. Factores claves de éxito

La estructuración de la matriz MID, generó los siguientes resultados:

Como puede observarse en el gráfico 36, en el cuadrante de variables clave o factores clave de éxito, se enmarcaron las siguientes variables:

- Calidad: como la percepción del producto en la mente del cliente, en cuanto a la excelente satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Gráfico 36. Plano de influencias / dependencias directas del producto leche UHT Colácteos.



- Precio: como el valor monetario del producto en el mercado, hace referencia a los descuentos que pueden ser brindados a los canales de distribución.
- Distribución: hace referencia a la disposición de los productos, tiene que ver mucho con la cobertura geográfica de la distribución, es decir, la captación de nuevos clientes y la fidelización de los antiguos, con el propósito de conquistar nuevos terrenos y mantener la presencia de la marca en las diferentes zonas de la ciudad. Lo anterior fortalece a la marca frente al ataque de otras que pueden generar otras estrategias tales como descuentos, pero que debido a su deficiente distribución, se ven limitados a algunas zonas.
- Preventa: el servicio prestado al visitar a los clientes es fundamental para la supervivencia del producto, dado que no sirve de nada un buen producto, si no se tiene un excelente musculo de comercialización que haga del producto un éxito.

- Posicionamiento: dado como los esfuerzos que se generan para hacer del producto el líder del mercado. Esta variable se encuentra estrechamente relacionada con otras como: Publicidad, promoción, relaciones públicas, merchandising, entre otras.

9.2.2. Propuesta de marketing

A continuación se señalan las recomendaciones sugeridas para la Leche UHT de Colácteos:

- Antes de dar inicio a la comercialización del producto de forma masiva, es importante diseñar el plan de mercadeo del producto con el objetivo de tener claro las estrategias para penetrar el mercado.
- Dadas las tendencias del mercado hacia los productos con periodos de vida prolongados, no se debe escatimar esfuerzos para comercializar la leche UHT de la marca masivamente.
- Teniendo en cuenta que el producto aun no se comercializa en forma masiva, es recomendable estructurar pruebas de concepto con el arte gráfico de la etiqueta, de tal manera que se logre constatar que el cliente reconoce el tipo de producto que está comprando y la empresa que lo produce.
- Una vez se cuente con el diseño final del producto, se debe diseñar y estructurar el plan de mercadeo, definiendo bien la publicidad que se realizará y las promociones que permitirán penetrar de la mejor manera el mercado.
- Dado que el 80% de los colombianos pertenecen al estrato 0, 1, 2 y 3, se propone generar estrategias encaminadas a lograr participación en el mercado en aquellos segmentos que empresas como Alpina no cubren.
- La publicidad debe ir enfocada al segmento ya definido, resaltando los beneficios del producto.
- Al interior del plan de mercadeo es necesario que se tengan muy en cuenta los factores claves de éxito ya definidos como: calidad, precio, distribución, servicio preventa y posicionamiento.

4. CONCLUSIONES

La situación actual del mercado de la bebida láctea yoggus, lo sitúa como un producto con una posición reactiva ante el mercado, por lo cual las estrategias que deben aplicar son las encaminadas a proteger y mantener el producto, para esto es necesario una adecuada reestructuración o rediseño del producto que permita enfocarlo a un efectivo segmento de mercado que garantice el éxito del producto.

La situación actual del mercado de la leche UHT Colácteos, requiere que se utilicen estrategias encaminadas a proteger y mantener el producto, pero dado que el producto ha tenido su reciente lanzamiento, se debe apelar entonces por estrategias de penetración del mercado.

La posición actual que tiene la leche UHT Colácteos en el mercado es bastante importante para un producto que apenas hace presencia en este, con lo cual se puede considerar una muy buena oportunidad bajo las adecuadas estrategias de mercadeo.

El desempeño en el mercado de la bebida láctea yoggus, desde su lanzamiento en el año 2008, demuestra las debilidades que no han permitido su acogida en este, entre ellas, las que más se destacan son las propias del producto como la consistencia, los sabores, el empaque y el diseño de este; y las referentes a las estrategias de mercadeo, empezando por la definición no muy clara del segmento del mercado y las estrategias aplicadas para llegar a este. Por otro lado, se destaca que en el mercado se ve enfrentado a un competidor muy fuerte como lo es Alpina con sus productos como yogo yogo y alpinito cuatroingenio, los cuales ya están posicionados en el mercado por las eficientes estrategias de mercadeo llevadas a cabo.

El desempeño en el mercado de la leche UHT ha sido muy bueno, teniendo una gran acogida en las plazas donde se distribuye el producto, esto pese a que desde el año 2009 se ha producido bajo la figura de maquila, lo cual no ha permitido el total control de las variables de producción y mercadeo, conllevando a que no se genere un pleno despliegue en el mercado.

La puesta en práctica de herramientas como el Focus Group, en conjunto con la información recogida en las encuestas, permitió definir el segmento de mercado de ambos productos de la siguiente manera:

1. Para el producto bebida láctea Yoggus:
“Niños entre los 3 y 12 años, pertenecientes a las familias nido I y nido II, con madres entre los 20 y 39 años de edad, de hogares conservadores, preocupados por la nutrición de los hijos, de los estratos 2, 3, 4 residentes en la ciudad de Pasto.”

2. Para el producto leche UHT:

“Hogares pertenecientes a la clasificación de: Recién casados, Nido lleno I, Nido lleno II, Nido lleno III, Nido vacío I, Nido vacío II o Padres divorciados con hijos, cuyos rango de edad para los esposos se encuentra entre los 20 a los 70 años de edad, conservadores, preocupados por la nutrición del hogar de los estratos 2, 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Pasto.”

El determinar los factores claves de éxito de los productos permite identificar las variables del producto que tienen influencia directa en el desempeño del producto en el mercado y que determinan su éxito. Mediante la aplicación del análisis multivariado, apoyado en el software de prospectiva MICMAC de LIPSOR, se determinaron los siguientes factores claves de éxito:

1. Yoggus: calidad, precio, publicidad y servicio preventa.
2. Leche UHT: calidad, precio, distribución, preventa y posicionamiento.

RECOMENDACIONES

A Colácteos

Realizar una investigación permanente del mercado con el objetivo de adaptar los productos bebida láctea yogurt y leche UHT a las necesidades y expectativas de los consumidores.

Dado los resultados del estudio, se recomienda rediseñar la fórmula del producto bebida láctea yogurt con el objetivo de mejorar su sabor y consistencia líquida.

Diseñar y estructurar un plan de mercadeo para el producto bebida láctea yogurt que permita a la empresa enfocar los esfuerzos de mercadeo hacia el mercado, generando posiciones más proactivas frente a los movimientos de la competencia y del consumidor.

Diseñar y estructurar un plan de mercadeo para la leche UHT de la marca Colácteos, que permita aprovechar idóneamente las ventajas competitivas en cuanto a precio y calidad que el producto posee en el mercado, mediante estrategias de penetración del mercado.

Apoyar las estrategias de mercadeo de los productos leche UHT y bebida láctea yogurt en los factores claves de éxito definidos en el estudio.

BIBLIOGRAFÍA

GARCIA ARTURO, José Fernando, plan estratégico de mercadeo aplicado a productos lácteos, específicamente “leche pasteurizada”, comercializada por la empresa Colácteos a minoristas de la ciudad de pasto, 2009.

KINEAR, Thomas y TYLOR R, James. Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Mc Graw Hill, 1993. 812p.

PEREZ VALDERRAMA, Humberto. Fundamentos de estadística general. Universidad católica de oriente, 1997. 236p.

Revista. Evaluación de recursos forestales mundiales, 2000.

NETGRAFÍA

ALIMENTACION.ENFASIS.COM. Las tendencias de alimentación saludable sacuden el mercado global. Disponible en: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/7672-las-tendencias-alimentacion-saludable-sacuden-el-mercado-global>. Consultado el 29/10/2009.

CRECE NEGOCIOS. Tendencias en los consumidores para el 2010. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/tendencias-en-los-consumidores-para-el-2010>. Consultado el 29/10/2009.

MERCADEO Y PUBLICIDAD.COM. McCarthy, Jerome. Disponible en: http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6845&pageNum_Biblioteca=16&totalRows_Biblioteca=569&PHPSESSID=de495a6b729471cc2a5d9c29a4337708&PHPSESSID=de495a6b729471cc2a5d9c29a4337708&PHPSESSID=de495a6b729471cc2a5d9c29a4337708&list=Ok&PHPSESSID=de495a6b729471cc2a5d9c29a4337708. Consultado el 10/10/09.

MONTANA, Jorge. De dónde vienen las tendencias. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jorgemontana/de-donde-viene-las-tendencias>. Consultado el 30/10/09

NAVARRO GONZALES, Marcela. Investigación de mercados en la cooperativa de ganaderos y agricultores de Risaralda, CODEGAR LTDA. Tesis Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en: biblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65883N322im.pdf. Consultado el 15/10/09.

WIKIPEDIA. Sabor. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sabor>. Consultado el 18/01/10.

Anexos

Anexo A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	SUBOBJETIVO	ACTIVIDAD	PERIODO												
			DIC	ENE			FEB			MAR					
Establecer la situación actual del mercado para los productos bebida láctea y leche UHT	Buscar información del sector vía web	Realizar búsquedas avanzadas	X												
	Solicitar información en FEDEGAN	Hablar con Subgerencia Comercial		X											
	Solicitar información en ASOLECHE	Hablar con Subgerencia Comercial		X											
Determinar desempeño en el mercado de los productos bebida Láctea, y leche UHT de la marca Colácteos	Determinar el desempeño de bebida láctea en cuanto a la variable producto	Realizar Focus Group con niños y amas de casa													
	Determinar el desempeño de bebida láctea en cuanto a la variable precio	Realizar trabajo de observación en supermercados y retroalimentar con el focus group y las encuestas a distribuidores y vendedores			X										
	Determinar el desempeño de bebida láctea en cuanto a la variable promoción	Realizar trabajo de observación en supermercados y retroalimentar con las encuestas a distribuidores y vendedores			X										
	Determinar el desempeño de bebida láctea en cuanto a la variable plaza	Realizar trabajo de observación y retroalimentar con las encuestas a distribuidores y vendedores			X										
	Determinar el desempeño de la leche UHT en cuanto a la variable producto	Encuestas a distribuidores y vendedores				X									
	Determinar el desempeño de la leche UHT en cuanto a la variable precio	Realizar trabajo de observación en supermercados y encuestas a distribuidores y vendedores				X									
	Determinar el desempeño de la leche UHT en cuanto a la variable promoción	Realizar trabajo de observación en supermercados y encuestas a distribuidores y vendedores				X									
	Determinar el desempeño de la leche UHT en cuanto a la variable plaza	Realizar trabajo de observación en supermercados y encuestas a distribuidores y vendedores					X								
Determinar cuál es la competencia para la bebida láctea y la leche UHT	Definir la competencia para ambos productos	Realizar trabajo de observación y complementar con la información de FEDEGAN y Asoleche					X								
Definir el segmento de mercado al cual deben dirigirse la bebida láctea y la leche UHT								X							
Determinar los factores claves de éxito de los productos bebida láctea y leche UHT	Establecer aquellos aspectos que garantizan el éxito del producto	Estructurar matriz DOFA							X	X					
Estructurar el informe final	Tabulación de encuestas										X	X			
	Análisis de la información												X	X	X
Sustentación															X

Anexo B. PRESUPUESTO

ACTIVIDADES	GASTOS INFORMÁTICOS Y PROCESAMIENTO DE DATOS	GASTOS DE EDICIÓN
Recolección de Información secundaria	10.000	50.000
Aplicación del trabajo de campo(Posicionamiento)	76.600	20.000
Aplicación del trabajo de campo (Monitoria Des.)	76.600	20.000
Preparación del informe final	20.000	50.000
Subtotal	173.200	140.000
TOTAL	313.200	

Anexo C. ENCUESTAS A CLIENTES YOGGUS



COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO - COLACTEOS
UNIVERSIDAD DE NARIÑO - FACEA

ENCUESTA A CLIENTES YOGGUS

ESTIMADO CLIENTE: Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por COLACTEOS.

PRODUCTO: Bebida Láctea YOGGUS

OBJETIVO: Determinar el desempeño de la bebida láctea en cuanto a las variables de producto, precio, plaza y promoción.

1. Género:
 - Masculino
 - Femenino

2. ¿En qué estrato se encuentra ubicado su vivienda?
 - Estrato 1
 - Estrato 2
 - Estrato 3
 - Estrato 4
 - Estrato 5
 - Estrato 6

3. ¿Conocía el producto o lo había consumido antes de la compra el día xxx en el supermercado xxx?
Sí ____ No ____

4. ¿Por cuál medio conoció producto?
 - Publicidad impresa (Afiches, carteles, volantes)
 - Publicidad radial
 - Degustaciones
 - Recomendación de familiares y amigos
 - Otro. Cual? _____

5. ¿Con que frecuencia compra este tipo de productos?
 - Todos los días
 - Cada 8 días
 - Cada 15 días
 - Cada mes
 - Otro. Cual? _____

6. ¿Cuál fue la motivación más importante en su decisión de compra de Yoggus?
 - Es económico
 - Le gusto a los niños
 - Estaba en promoción
 - Quiso probar por primera vez
 - Otro cual? _____

7. En comparación con otras alternativas de productos, califique los siguientes aspectos del producto:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Nombre del Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consistencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Color	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etiqueta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logo del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envase-empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Variedad de sabores

8. ¿De qué manera consumió su producto?

- En la lonchera de los niños
- Como refresco
- Como suplemento nutritivo
- Como acompañante de comidas
- Otro, cuál? _____

9. ¿De las siguientes presentaciones, cual es de su preferencia en el momento de la compra?

- Bolsa de 1 litro
- Bolsa de 150g

¿Porque? _____

10. En comparación con otras alternativas de producto ¿Cuál es su consideración sobre el precio del producto?

- (1)Costoso
- (2)Justo
- (3)Económico

11. De los siguientes sabores ¿Qué sabor le gustaría encontrar en el producto, aparte de los existentes: frutos rojos, vainilla y limón?

- Melocotón
- Mora
- Kiwi
- Fresa
- Arequipe
- Otro. Cual? _____

12. De los siguientes aspectos ¿Cuál desearía mejorar en el producto?

- Envase-empaque
- Nombre
- Sabor
- Ofertas y promociones
- Otro. Cual? _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo D. Encuesta a clientes (1) Leche Larga Vida (UHT) Colácteos



COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO - COLÁCTEOS
UNIVERSIDAD DE NARIÑO - FACEA

ENCUESTA A CLIENTES LECHE LARGA VIDA (UHT) COLÁCTEOS

ESTIMADO CLIENTE: Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por COLÁCTEOS.

PRODUCTO: Leche larga vida (UHT) de Colácteos

OBJETIVO: Determinar el desempeño de la Leche UHT en cuanto a las variables de producto, precio, plaza y promoción.

13. ¿Conocía la leche larga vida (UHT) de Colácteos o la había consumido con anterioridad?

Sí ___ No ___

14. ¿Con que frecuencia compra este tipo de producto?

- Todos los días
- Cada 8 días
- Cada 15 días
- Cada mes
- Otro. Cuál? _____

15. ¿Cuál de las siguientes razones fue la más importante en su decisión de compra de leche UHT de la marca Colácteos?

- Siempre compra productos de la marca
- Por el descuento negociado
- Siempre compra productos de la marca
- La prolongada vida útil del producto
- Otro cual? _____

16. En comparación con otras alternativas de productos, califique los siguientes aspectos del producto:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Etiqueta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logo del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Envase - empaque	0	0	0	0
Colores de empaque	0	0	0	0
Sabor	0	0	0	0

17. En comparación con otras alternativas del producto, considera que el precio del producto es:

- Costoso
- Justo
- Económico

18. De los siguientes aspectos ¿Cuál desearía mejorar en el producto?

- Envase-empaque
- Nombre
- Sabor
- Promociones
- Publicidad
- Servicio pre y post venta
- Otro. Cuál? _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo E. Encuesta a clientes (2) Leche Larga Vida (UHT) Colácteos

COOPERATIVA DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO - COLÁCTEOS



UNIVERSIDAD DE NARIÑO - FACEA

ENCUESTA A CLIENTES LECHE LARGA VIDA (UHT) COLÁCTEOS

ESTIMADO CLIENTE: Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por COLACTEOS.

PRODUCTO: Leche larga vida (UHT) Colácteos

OBJETIVO: Determinar el desempeño de la Leche larga vida (UHT) de Colácteos en cuanto a las variables de producto, precio, plaza y promoción.

19. ¿A qué estrato pertenece?

O1 O2 O3 O4 O5 O6

20. ¿Con que frecuencia compra este tipo de producto?

- Todos los días
- Cada 8 días
- Cada 15 días
- Cada mes
- Otro. Cuál? _____

21. ¿Cuál de las siguientes razones fue la más importante en su decisión de compra de leche UHT de la marca Colácteos?

- Es económica
- Siempre compra productos de la marca Colácteos
- Los distribuidores pasan periódicamente
- Los clientes piden la marca Colácteos
- Otro. Cuál? _____

22. En comparación con otras alternativas de productos, califique los siguientes aspectos del producto:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Etiqueta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logo del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envase - empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colores de empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sabor

23. En comparación con otras alternativas del producto, el precio del producto es:

- Costoso
- Justo
- Económico

24. ¿Qué aspecto del producto desearía mejorar?

- Envase-empaque
- Sabor
- Presentación y colores
- Publicidad
- Otro. Cual? _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo F. TABLAS DE LA ENCUESTA A YOGGUS.

NOMBRE DEL PRODUCTO			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
45	99	0	0

ENVASE-EMPAQUE			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
43	86	15	0

ETIQUETA			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
38	78	20	8

SABOR			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
36	70	30	8

CONSISTENCIA			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
15	52	60	17

VARIEDAD DE SABORES			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
23	90	34	0

PRECIO		
Costoso	Justo	Económico
0	62	82

CONOCIA EL PCTO	
Si	No
0,35	0,65
51	93

COMO CONOCIO EL PRODUCTO				
P. impresa	P. radial	Degus	Recomend.	Otro
0	0	135	0	9
0	0	0,94	0	0,06

RAZON DE COMPRA				
Siempre es económico	Le gusto niños	Estaba en prom.	Quiso probarlo	Otro. Cual
27	38	57	22	0

Anexo G. TABLAS DE LA ENCUESTA (1) A LECHE UHT COLÁCTEOS.

ENVASE			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
10	44	23	2

LOGO			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
7	54	17	1

COLORES			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
3	31	34	11

SABOR			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
29	45	4	1

PRECIO		
COSTOSO	JUSTO	ECONOMICO
3	43	33

Anexo H. TABLAS DE LA ENCUESTA (2) A LECHE UHT COLÁCTEOS.

ENVASE			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
2	6	6	1

COLORES ETIQUETA			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1	8	6	0

ETIQUETA			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
3	6	6	0

LOGO			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1	9	3	0

SABOR			
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1	8	6	0

FRECUENCIA			
TD	8	15	30
6	7	2	

MOTIVO			
SIEMPRE COMPRA COLACTEOS	DESCUENTO	DURACION DEL PDCTO	CONTACTO PERMANENETE
4	3	8	0

PRECIO		
COSTOSO	JUSTO	ECONOMICO
0	11	4