

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADERO PARA LA EMPRESA MAS FRUTA EN LA CIUDAD DE PASTO.**

**JESUS ALFREDO CERON Y CERON
DAVID ERNESTO GUEVARA OCAMPO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADEO PARA LA EMPRESA MAS FRUTA EN LA CIUDAD DE PASTO.**

**JESUS ALFREDO CERON Y CERON
DAVID ERNESTO GUEVARA OCAMPO**

**Trabajo de grado, presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Dr. HUMBERTO PALACIOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2009

RESUMEN

El presente trabajo tiene como fin diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa "Mas Fruta", buscando su estabilidad, posicionamiento y funcionamiento en la Ciudad de Pasto, propiciando el desarrollo de ésta, al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre y preparando a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con mayor garantía de éxito dentro del sector.

ABSTRACT

The present work has as end to design a strategic plan of marketing for the company "But Fruit", looking for its stability, positioning and operation in the City of Grass, propitiating the development of this, when establishing methods of rational use of the resources, reducing the levels of uncertainty and preparing to the company to make in front of the contingencies that are presented, with more guarantee of success inside the sector.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. TEMA.....	15
1.1 TÍTULO.....	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	16
1.5 OBJETIVOS.....	16
1.5.1 Objetivo General.....	16
1.5.2 Objetivos Específicos.....	16
2. JUSTIFICACIÓN.....	17
3. MARCO TEÓRICO.....	18
3.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	18
3.1.1 Objetivos.....	18
3.1.2 Formato del Plan estratégico de Mercadeo.....	18
3.1.3 El Plan de Comunicación:.....	19
3.1.3.1 Objetivos.....	19
3.1.3.2 La estrategia creativa.....	19
3.1.3.3 El Grupo Objetivo.....	19
3.1.3.4 El posicionamiento.....	20
3.1.3.5 Plataforma de texto.....	20
3.1.3.6 Tono y ejecución.....	20
3.1.3.7 Medios Publicitarios.....	20
3.1.3.8 Selección del medio.....	21
3.1.3.9 El Plan Creativo.....	21
3.1.3.10 Retención de beneficios.....	21

3.1.3.11	Cómo crear un beneficio	22
3.1.3.12	Relaciones Públicas:	23
3.1.3.13	Promoción de Ventas	24
3.1.4	Investigación:	24
3.1.4.1	Estudio de Mercados	24
3.1.4.2	Las necesidades del cliente	24
3.1.4.3	La competencia.....	25
3.1.4.4	Lo que la empresa ofrece	25
3.1.4.5	Las expectativas de la audiencia	25
3.1.4.6	La recolección de datos	26
3.1.4.7	Métodos de encuesta.....	26
3.1.4.8	Investigación de Comunicaciones.....	27
3.1.4.9	Investigación Publicitaria.....	27
3.1.4.10	Evaluación de otras actividades en el campo de las comunicaciones	28
3.1.5	Gerencia de Ventas:	28
3.1.5.1	El Manejo de la Fuerza de Ventas	28
3.1.5.2	Satisfacer los objetivos de venta.....	28
3.1.5.3	Gerencia de ventas por objetivos (GVPO).....	29
4.	ANTECEDENTES.....	30
4.1	LOS 10 PRINCIPIOS DEL NUEVO MARKETING QUE PROPONE PHILIP KOTLER	30
4.2	UN PLAN DE MERCADEO ES ESTRATÉGICO	36
5.	MARCO LEGAL	39
6.	MARCO CONTEXTUAL	42
7.	MARCO CONCEPTUAL	43
7.1	MISIÓN ORGANIZACIONAL	43
7.2	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	43
8.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
9.	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	51
9.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	51

9.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	51
9.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA MAS FRUTA.....	51
9.3.1 Misión.....	51
9.3.2 Visión.....	51
9.3.3 Políticas:	52
9.3.4 El negocio	52
9.3.5 Mercadeo:.....	52
9.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	55
9.4.1 Consumidor.....	55
9.5 ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO	55
9.5.1 Cuantificación de la demanda potencial	61
9.6 PERFIL COMPETITIVO.....	63
9.6.1 Análisis interno.....	63
9.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):	67
9.6.3 Análisis externo:.....	68
9.6.3.1 Descripción de las variables externas en la Empresa “Mas Fruta”:	68
9.6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):	71
9.6.5 Matriz del Perfil Competitivo:	73
9.6.6 Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).....	75
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	80
10.1 MISIÓN	80
10.2 VISIÓN.....	80
10.3 POLÍTICAS	80
11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	81
11.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E)	81
11.2 Matriz BCG (GRUPO CONSULTOR BOSTON)	82
11.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (G-E).....	83
11.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD).....	84
11.4.1 Análisis de la Matriz de Política Direccional (MPD).....	85

11.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	85
11.5.1 Análisis y Estrategias de la Matriz PEYEA.....	87
11.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	89
11.6.1 Análisis de la Matriz Cuantitativa	89
11.7 DECISIONES ESTRATÉGICAS	90
12. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	91
12.1 PRECIO	91
12.2 CALIDAD DEL PRODUCTO	91
12.3 UBICACIÓN.....	91
13. ANÁLISIS COMERCIAL.....	92
13.1 ESTADO DE RESULTADOS	92
13.2 ACCIONES DE MERCADEO.....	93
13.3 PRESUPUESTO Y METAS DE VENTAS	95
13.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	96
14. MIX DE MARKETING	97
14.1 PRODUCTO	97
14.1.1 Objetivos de producto	97
14.1.2 Producto básico	97
14.1.3 Producto ampliado	97
14.1.4 Presentación y empaque	97
14.1.5 Marca.....	98
14.2 PRECIO	98
14.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	99
14.4 PLAZA O DISTRIBUCIÓN	100
15. CONCLUSIONES	101
16. RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	105

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Grupos de clientes de acuerdo a la edad	55
Gráfica 2. Género del cliente de Más Fruta	55
Gráfica 3. Ocupación del cliente de Mas Fruta	56
Gráfica 4. Nivel de escolaridad del cliente Mas Fruta	56
Gráfica 5. Dedicación del tiempo libre del cliente Mas Fruta	57
Gráfica 6. Práctica de deporte por el cliente de Mas Fruta	57
Gráfica 7. Tipo de deporte practicado por el cliente de Mas Fruta.....	58
Gráfica 8. Preferencia del cliente Mas Fruta por escuchar radio	58
Gráfica 9. Tipo de programas radiales escuchados por el cliente de Mas Fruta ...	59
Gráfica 10. Jornada del día que el cliente de Mas Fruta, dedica a escuchar radio	59
Gráfica 11. Preferencias de emisoras radiales del cliente Mas Fruta	60
Gráfica 12. Preferencia del cliente Mas Fruta por la televisión	60
Gráfica 13. Preferencia de canales de televisión del cliente Mas Fruta.....	61
Gráfica 14. Porcentaje de consumo general de las ensaladas de frutas	62
Gráfica 15. Preferencia de lugares de compra de ensaladas de frutas	62
Gráfica 16. Lugares de consumo de ensaladas de frutas	63
Gráfica 17. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Empresa Mas Fruta.....	87

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos para “Mas Fruta”	67
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos para “Mas Fruta”	71
Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo para “Mas Fruta”	73
Tabla 4. Matriz DOFA para la Empresa Mas Fruta	75
Tabla 5. Matriz Interna Externa (I-E) para la Empresa Mas Fruta.....	81
Tabla 6. Matriz BCG (Grupo Consultor Boston) para la Empresa Mas Fruta	82
Tabla 7. Matriz de la Gran Estrategia (G-E).....	83
Tabla 8. Calificación para las Variables de Atractividad – Empresa Mas Fruta	84
Tabla 9. Matriz de Política Direccional para la Empresa Mas Fruta.....	84
Tabla 10. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Empresa Mas Fruta.....	85
Tabla 11. Promedios de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Empresa Mas Fruta	86
Tabla 12. Definición de Vectores	86
Tabla 13. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica para Mas Fruta	89
Tabla 14. Estado de resultados	92
Tabla 15. Estado de pérdidas y ganancias del plan de mercadeo.....	95
Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo	96

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta.....	106

INTRODUCCIÓN

La empresa “Mas Fruta” es una empresa privada, dedicada a la producción y comercialización de alimentos basados en la combinación de frutas y lácteos como son: las ensaladas de frutas, helados, postres, bebidas frías y calientes entre otros.

En este momento la empresa “Mas Fruta”, cuenta con cinco puntos de venta en los principales puntos comerciales de las ciudades de Pasto e Ipiales (Parque Bolívar, Sebastián de Belalcázar, Amorel Centro, La Merced y centro Ipiales), además tiene proyectado la inauguración de otro punto de venta en Unicentro Pasto para finales de octubre de 2009, La empresa para su funcionamiento cuenta con más de 40 colaboradores. Actualmente se encuentra aplicando estrategias de expansión horizontal, ingresando en el sector industrial, con la producción de Lácteos y en el sector agrícola, con cultivos de frutas para asegurar así la disponibilidad y la calidad de las principales materias primas, necesarias para el abastecimiento de los puntos de venta.

1. TEMA

Plan estratégico de mercadeo.

1.1 TÍTULO

Desarrollo e implementación de un plan estratégico de mercadeo para la empresa MAS FRUTA en la ciudad de Pasto.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

- Los recursos tecnológicos y de talento humano de la empresa MAS FRUTA, son aprovechados en forma deficiente.
- Las utilidades de la empresa son bajas, y no permiten realizar inversiones en crecimiento y mejora de las condiciones tanto del personal como de los inversionistas.
- Los costos de la materia prima y de los insumos son muy altos y reducen significativamente las utilidades netas de la empresa.
- El talento humano con el que cuenta la empresa, se encuentra desmotivado, presenta alta rotación y su rendimiento está por debajo de su capacidad laboral.
- El talento humano de la empresa debe trabajar en jornadas extensas y extenuantes, remuneradas con un salario mínimo.
- El personal no se encuentra adecuadamente capacitado para cumplir con las exigencias del cliente y la empresa.
- La empresa MAS FRUTA ha presentado un crecimiento lento en el área comercial en los últimos tres años.
- La empresa MAS FRUTA tiene problemas de desorganización administrativa principalmente en el área financiera, que retrasa la toma de decisiones de forma oportuna.
- Los sistemas de comunicación de la empresa son deficientes y no garantizan el correcto flujo de la información.
- No se ha podido medir la efectividad de los recursos presupuestados para publicidad.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior planteamos el siguiente interrogante: ¿cuales son las acciones principales que deben incluir el desarrollo e implementación del plan estratégico de mercadeo para la solución de los problemas de la empresa MAS FRUTA en la ciudad de Pasto?

1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Cómo optimizar los recursos tecnológicos y de talento humano de la empresa a través de un plan estratégico de mercadeo en la ciudad de Pasto?
- ¿Cómo se encuentra la empresa actualmente?
- ¿Qué estrategias se deben implementar para solucionar las deficiencias de la empresa, a través de un plan estratégico de mercadeo en la ciudad de Pasto?
- ¿En qué forma organizar las jornadas laborales, beneficiando al colaborador y al empleador?
- ¿Cómo mejorar el servicio al cliente a través de un plan estratégico de mercadeo en la ciudad de Pasto?
- ¿Cómo realizar un estudio de mercado?
- ¿A dónde se dirige la empresa MAS FRUTA?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General. Diseñar e implementar un plan estratégico de mercadeo para la empresa MAS FRUTA en la ciudad de Pasto, para el periodo comprendido entre el segundo semestre del año 2009 y el primer semestre del año 2010.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa MAS FRUTA.
- Realizar un estudio del mercado de la ciudad de Pasto, para la empresa MAS FRUTA.
- Realizar un direccionamiento estratégico que permita enfocar la empresa mas fruta hacia el cumplimiento de sus metas y estrategias.

2. JUSTIFICACIÓN

La empresa mas fruta nació en un pequeño local, en uno de los barrios sur orientales de la ciudad de Pasto, en este momento la empresa ha crecido un 600% aproximadamente y es indispensable detenerse a mirar en qué condiciones se encuentra actualmente, que problemas la afectan y que ventajas mantiene, que le han permitido ubicarse en la posición que mantiene hoy en día.

Es imperativo hacer un análisis de las variables que intervienen en el funcionamiento de la empresa, y según estas, desarrollar estrategias que optimicen los resultados obtenidos, haciéndola más eficiente, efectiva y rentable.

Se necesita encaminar los esfuerzos de los directivos y el personal de MAS FRUTA, en la consecución de las metas planteadas, por esta razón es muy importante fijar la visión, dónde se dirige la empresa, que es lo que se piensa lograr en corto, mediano y largo plazo, para que de esta manera se pueda medir efectivamente el potencial de la organización y la eficiencia de su administración. Es además muy importante conocer al cliente, que concepto tiene de esta y cuáles son sus expectativas a futuro, se siente satisfecho con el servicio y el producto que se le está brindando, y qué espera recibir además de la compañía.

Por estas razones la realización del plan estratégico de mercadeo para la Empresa Mas Fruta en la ciudad de Pasto es una herramienta imprescindible, en el proceso de solución de las necesidades que tiene en este momento la empresa, y un mecanismo efectivo de control y solución de los problemas que se están presentando al interior de la misma.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

La importancia del plan estratégico en este caso es que básicamente constituye el documento a largo plazo, mientras que el plan de mercadeo cubre los objetivos a corto plazo. El plan de mercadeo es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias.

3.1.1 Objetivos. Los objetivos y la forma como piensan alcanzar esos objetivos, se constituyen en el núcleo del plan estratégico de mercado. Los objetivos no deben establecerse arbitrariamente, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Lo anterior no significa que no se pueda asistir en un mayor nivel de desempeño que el propuesto por los diferentes involucrados en las acciones de mercadeo. Por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo, de lo contrario estas personas no lo considerarán como su plan y su entusiasmo disminuirá.

Es importante también que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Siendo el plan estratégico de mercado un documento que debe ser leído y aprobado por la dirección, debe ser relativamente corto y conciso.

3.1.2 Formato del Plan estratégico de Mercadeo. El plan estratégico de mercadeo debe empezar con una exposición de las estrategias más importantes. En seguida se presentan los objetivos del mercadeo. Cada objetivo debe ser descrito en forma tal que sea posible su medición de tal manera que al finalizar un determinado período de tiempo se pueda determinar si el objetivo ha sido logrado. Los objetivos deben ser específicos e influir una meta mensurable, a un costo específico con fecha de terminación precisa. Son dos razones fundamentales que justifican el uso de objetivos medibles:

- Si no se establece una medida, nunca se sabría si los objetivos fueron alcanzados.
- Se constituye en un banco de datos para la preparación de futuros planes de mercadeo.

Seguidamente se incluye el plan de comunicaciones, el plan de investigación de mercados y el plan de gerencia de ventas.

3.1.3 El Plan de Comunicación:

3.1.3.1 Objetivos. Los objetivos del plan de comunicaciones tienen como propósito reforzar los objetivos específicos en el plan estratégico de mercadeo, pero que normalmente no deben identificarse con los objetivos de ventas. Existen dos razones para esta afirmación:

- Los costos de mercadeo como promedio nacional, presenta aproximadamente un 50 por ciento de los costos totales de un producto o servicio.
- La publicidad constituye solamente uno de los diversos factores que afectan las ventas.

Las empresas muchas veces experimentan un crecimiento estable en sus ventas, durante algunos meses, incluso años y nunca toman en consideración en evaluar la publicidad, con el propósito de evaluar su efectividad. Cuando se hace la evaluación de la publicidad, se denotan por muchas de las personas de que la publicidad tiene poco o ningún efecto sobre las ventas. Es cierto que una publicidad eficaz apoyada por un producto superior, una correcta fijación de precios y una adecuada distribución puede tener un efecto trágico sobre las ventas.

3.1.3.2 La estrategia creativa. La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo. La estrategia creativa debe abarcar cuatro partes fundamentales:

- el grupo objetivo
- el posicionamiento
- la plataforma de texto
- el tono y la ejecución

3.1.3.3 El Grupo Objetivo. Se compone de los grandes usuarios, de la gente de quien se dirige la empresa. Puede definirse por elementos demográficos, tales como: Edad, el ingreso, la educación u el tamaño de la familia. Puede influir también la psicografía que estudia los estilos de vida o las personalidades. Otro método de determinar el grupo objetivo es dividir el mercado en segmentos con base en los principales beneficios que se pretende buscar, para luego desarrollar el producto y dirigir su publicidad hacia uno de estos grupos.

3.1.3.4 El posicionamiento. Esta es la segunda parte de la estrategia creativa, se denomina posicionamiento, y consiste en definir dónde se desea colocar el producto o servicio en relación con la competencia, así como en la mente del grupo objetivo. Un posicionamiento adecuado le da personalidad al producto.

3.1.3.5 Plataforma de texto. La primera parte de la plataforma del éxito es el argumento básico de venta. Constituye una definición de los principales beneficios del bien o servicio, y debe estar redactado en el menor número posible de palabras y en forma original, por ejemplo: "Tome una Coca-Cola y una sonrisa". El argumento básico de venta debe vender algo provechoso, no solo una característica, también debe incluirse en toda publicidad, periódicamente, pero el mismo argumento básico de venta debe usarse por años.

Además del argumento básico de venta pueden usarse dos o tres argumentos secundarios para llamar la atención sobre los beneficios que ofrece la marca, generalmente son los subtítulos en los medios impresos y los puntos principales del texto tanto en los anuncios impresos como en los difundidos por radio. El resto de la plataforma de texto es "el por qué", la información de apoyo que respalda su argumento básico y secundario de venta. "El por qué" es generalmente el texto básico del anuncio impreso y la información de apoyo en el radial.

3.1.3.6 Tono y ejecución. Esta es la cuarta y última parte de la estrategia creativa, normalmente refleja su posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida. Si el negocio vende productos de calidad su tono y ejecución pueden hacer uso de un gran despliegue a todo color en la prensa.

3.1.3.7 Medios Publicitarios. La estrategia de medios publicitarios definirá la forma de cómo usar el presupuesto publicitario con el fin de abarcar el mayor número de personas del grupo objetivo, de la manera más eficiente y efectiva. El plan de medios publicitarios detalla los medios específicos que habrán de utilizarse, durante qué meses, semanas, días u horarios, así como el tamaño y la duración de sus avisos y comerciales.

a. Determinación del presupuesto: Generalmente, las empresas emplean uno de tres métodos para determinar el tamaño de su presupuesto publicitario. Uno de ellos consiste en basar los gastos publicitarios en un porcentaje de las ventas. A pesar de que este es un método común es el menos significativo. Los requerimientos presupuestales para publicidad, con relación al volumen de ventas varían según la industria e incluso según los productos o servicios individuales dentro de cada industria. El segundo método para determinar el tamaño del presupuesto consiste en gastar a la misma tasa de la competencia. Actualmente, es muy fácil descubrir lo que están haciendo los competidores en cada medio publicitario. El tercer método y el más eficaz de todos para determinar el tamaño de su presupuesto publicitario, es basarlo en lo que desea lograr. Primero se debe

decidir qué estrategia de mercado se va a adoptar. Cuando se tenga establecida la estrategia, se debe calcular la publicidad necesaria, la mejor forma de hacerlo requiere el uso de cifras sobre alcance y frecuencia para llegar al peso publicitario apropiado. Estos tres factores se miden siempre con relación al grupo objetivo.

b. Exposición eficaz: Estudios realizados afirman que el nivel ideal de exposición está entre dos o tres veces, según esos estudios, la primera vez que las personas ven o escuchan un comercial, se dicen así mismos "¿Qué Es?" o algo similar. La segunda vez, la mente no tiene que concentrarse en identificar el mensaje y pregunta "¿Qué ventajas puede traerme a mi y a mi empresa?", llegado a este punto algunos investigadores opinan que la decisión de comprar ya está tomada. Mientras tanto otros opinan que se requiere una tercera exposición antes de decidirse a comprar. La frecuencia ideas es que sea entre 5 y 10 exposiciones, ya que solamente alrededor del 50 por ciento de la audiencia que tiene la oportunidad de ver o escuchar su anuncio está realmente expuesta a él. Además, conveniente elegir un medio que proporcione el máximo número de impactos totales con una frecuencia de 5 a 10.

3.1.3.8 Selección del medio. Se debe determinar el medio publicitario más eficaz para la audiencia de acuerdo al mensaje publicitario que se quiera difundir, entre ellos están: La radio, la televisión, la prensa y otros medios menos usuales (revistas, volantes, etc.). La duración o el tamaño estarán en relación al presupuesto y la necesidad de llegar al grupo objetivo.

3.1.3.9 El Plan Creativo. La publicidad sólo puede lograr una cosa, inducir al grupo objetivo a que por una vez adquiera el bien o servicio. En efecto, la manera más rápida de tropezar con dificultades financieras es tener una buena campaña publicitaria que promueva una marca desastrosa, ya que las personas que lo compren lo harán una sola vez. La publicidad tendrá éxito en el grado en que cumpla con su objetivo. Los anuncios pueden ser muy graciosos, es posible que inclusive sean recordados, pero sino inducen a la compra el problema es grave. Después de la estrategia creativa, es importante preparar el plan creativo, este proporciona pormenores de los anuncios mismos cualquiera que sea el medio seleccionado.

3.1.3.10 Retención de beneficios. Toda publicidad debería ofrecer al comprador un beneficio. El grupo objetivo no está interesado en las ventas o utilidades de la empresa o en el bienestar de los empleados, los posibles compradores están interesados en lo que la empresa puede hacer por ellos. Si no se les ofrece un beneficio, puede que acuerden de la publicidad pero esta ciertamente no inducirá a nadie a comprar la marca o producto. Las condiciones son ideales cuando su producto tiene un beneficio específico real, lo cual simplifica mucho el trabajo publicitario, esencialmente lo que se tiene que hacer es lograr que el mensaje sea comprendido.

3.1.3.11 Cómo crear un beneficio. La mayoría de empresas que comercializan varios productos, muchas veces no ofrecen un beneficio real frente al producto de la competencia, al encontrarse en esta situación el negocio, debe crear un beneficio en la mente del consumidor potencial. El posicionamiento es otro de los recursos que puede emplearse para crear un beneficio en la mente del grupo objetivo. Los factores que contribuyen a crear beneficio son los que a continuación se describen:

- **Simplicidad.** La publicidad debe constituir un mensaje sencillo que registre no más de uno o dos puntos importantes, esto no significa que el texto deba ser breve. No hay nada malo en presentar un texto largo, siempre que exista la seguridad de tener un título convincente para llamar la atención hacia el anuncio y facilitar la lectura del texto y la comprensión del mensaje.
- **Originalidad.** La publicidad a parte de ser sencilla debe ser también singular, la idea es que aún sin incluir un logotipo o nombre de marcas en los anuncios publicitarios, el público objetivo lo pueda reconocer con facilidad. La originalidad puede lograrse según se presente el mensaje. El humor es un recurso para agregar originalidad a la campaña publicitaria, no obstante debe existir cuidado en no ser demasiado cómico y que pierda el interés del público. Se requiere de un esfuerzo grande para producir anuncios humorísticos eficaces. Otro factor que puede hacer más interesantes los anuncios es la música, la cual se puede constituir en una técnica muy eficaz especialmente para incrementar la retención del anuncio. Otro factor que puede contribuir al éxito de la campaña publicitaria es la animación, ya que da realce a los anuncios, sin embargo de no hacerlo con cuidado puede ser una campaña con pocos resultados.
- **Credibilidad.** Este es el tercer factor para asegurar de que el público retiene el beneficio que ofrece la marca. Si las personas no creen en lo que afirma el anuncio, tampoco estarán en la disponibilidad de adquirir el producto. Uno de los métodos utilizados para establecer la credibilidad es la demostración. Lo cual no ocurre con los anuncios en la televisión, en la radio o en la prensa, aunque se muestra el producto no se puede confirmar que las especificaciones que se presentan realmente sean las que presenta el producto o servicio.
- **Longevidad.** Este factor consiste en mantener la campaña publicitaria que ha tenido éxito, porque esto ha permitido en algunos casos que por generaciones se conozca a un producto o servicio a través de cierta campaña. Produciendo que el producto permanezca en una posición importante en el mercado. Muchos anunciantes dejan de usar una campaña de mucho éxito y luego cuando se dan cuenta de su error tratan de reiniciarla para recuperar el tiempo perdido.

3.1.3.12 Relaciones Públicas:

a. Objetivos: En algunas ocasiones se ha definido a las relaciones públicas como la imagen pública de la empresa que comercializa, sin embargo las relaciones públicas representan más que una simple imagen. Además, las necesidades de relaciones públicas de una empresa podrían diferir considerablemente de las necesidades de otra. Los objetivos de las actividades en el campo de las relaciones públicas deben establecerse antes de preparar cualquier tipo de plan. Estos objetivos varían con relación al tipo de industria, a las políticas en la dirección, a la etapa en el ciclo de vida del producto, a la situación financiera, a los reglamentos gubernamentales y el estado de las comunicaciones.

Los objetivos de las relaciones públicas deben ser lo posible, tan directos como lo es la acción de vender el producto o el servicio. Incrementar la moral de los empleados o distribuidores pueden constituirse en un ejemplo de objetivo de las relaciones públicas.

b. Actividades: Generalmente las actividades en el campo de las relaciones públicas caen dentro de una de las cuatro categorías siguientes:

- Financieras. Incluyen informes anuales y semestrales, presentaciones ante grupos financieros, publicidad en los medios financieros, asambleas de accionistas y cualquier otra actividad que pueda influir en el precio de acciones, en la capacidad de hacer circular los bonos, en la disponibilidad de crédito y de capital de riesgo.
- Relaciones con el gobierno, los negocios y la comunidad. Crear una personalidad empresarial que sea admirada por los principales dirigentes del gobierno, de los negocios y de la comunidad es una de las tareas más difíciles y nebulosas de las relaciones públicas. Muchas empresas lo han intentado y han fracasado, mientras que otras parecen estar haciendo todo correctamente.
- Publicidad del producto. En lo concerniente a esta, se debe adoptar una relación con los periódicos y revistas, para poder difundir artículos sobre el producto o servicio, se debe hablar con los editores acerca del interés que puedan tener las innovaciones de productos, modificaciones a productos existentes en aplicaciones poco comunes, en nuevos canales de distribución en promociones de éxito y cualquier otra cosa que pueda constituirse en una verdadera noticia.
- Comunicaciones internas. El propósito de toda actividad encaminada a mejorar las comunicaciones debe consistir en garantizar o incrementar el flujo del diálogo en la empresa. Los canales internos usados principalmente como medio de comunicación entre la dirección y los empleados han demostrado ser eficaces. Cuando el canal de comunicación interno permite a los empleados

exponer sus puntos de vista y relatar sus actividades tanto a la dirección como a otros empleados, esta actividad de relaciones públicas puede resultar muy benéfica. Al aumentar el diálogo, aumenta la motivación y al aumentar la motivación, aumenta la productividad. En la economía actual, cualquiera que contribuya a incrementar la productividad está logrando un objetivo muy meritorio.

3.1.3.13 Promoción de Ventas. La promoción de ventas es considerada como una actividad importante y eficaz. Es imposible contar con un objetivo para la promoción de ventas. Se debe determinar cómo va a encajar esta actividad con el plan global de mercadeo y qué es exactamente lo que se quiere lograr. Las diferentes actividades en el campo de la promoción de ventas, son las siguientes:

- Exposiciones
- Muestras gratis
- Cupones
- Rifas y concursos
- Rebajas
- Promoción autoliquidable
- Reembolsos
- Descuentos al comercio
- Exhibiciones en el punto de compra

3.1.4 Investigación:

3.1.4.1 Estudio de Mercados. El objetivo de todo estudio de mercados debe estar directamente relacionada con los objetivos de mercadeo, como en todos los demás segmentos del plan estratégico de mercadeo, las actividades investigativas solo se justifican en la medida en que contribuyan a que la empresa cumpla con sus objetivos globales. Cuando se considera el estudio de mercados desde este punto de vista, toda investigación mal orientada quedará eliminada. El estudio de mercado es un elemento trascendental del plan estratégico de mercadeo, porque proporciona información que toda empresa necesita tener para tomar las mejores decisiones. Toda empresa debería conocer las respuestas a estas cinco preguntas:

- ¿Cuál es el grupo objetivo?
- ¿Qué desean los clientes?
- ¿Qué les ofrece la competencia?
- ¿Que puede ofrecerles la empresa?
- ¿Qué creen ellos que les está ofreciendo la empresa?

3.1.4.2 Las necesidades del cliente. Al determinar las respuestas a la pregunta ¿Qué desean los clientes?, se están buscando los beneficios y no los distintivos. Es esencial destacar que estos beneficios deben ser catalogados por orden de

importancia, puede considerarse que una situación en la que un segmento del mercado sea un beneficio que deber ir encabezando la lista, mientras que otro segmento tenga una prioridad totalmente diferente.

3.1.4.3 La competencia. Cuando se ha determinado lo que el cliente desea, se debe proceder a averiguar lo que la competencia ofrece, una de las mejores maneras de determinar cómo colocar su propio producto o servicio consiste en examinar primero lo que está haciendo la competencia. Generalmente no es conveniente atacar ala competencia de frente, especialmente cuando esas empresas tienen una participación más o menos grande en el mercado.

3.1.4.4 Lo que la empresa ofrece. Si el mercado está segmentado se tendrá que decidir a qué segmento se desea llegar. Es conveniente tomar esta decisión antes de diseñar o desarrollar el producto. Si la empresa tiene un producto para poder producir el beneficio buscando por ese segmento específico del mercado. Si la empresa tiene un producto industrial y está en una industria en la cual los diferentes miembros de los grupos de compradores de cada empresa están en busca de diferentes beneficios, se tendrá que considerar la posibilidad de realizar campañas separadas para cada segmento. Es conveniente hacerles creer a los clientes que solo el producto o servicio que ofrece la empresa puede proporcionar un determinado beneficio, a pesar de que la marca es idéntica a la de la competencia. Se puede promover que los clientes crean que la empresa es la única que tiene ese producto, al ser el primero que lo anuncie.

3.1.4.5 Las expectativas de la audiencia. Si el público interpreta de diferente manera el mensaje que la empresa está transmitiendo a través de los anuncios, puede afectar la imagen o alterar la forma en que el grupo objetivo está actualmente percibiendo el producto o servicio. Por lo tanto, se debe ser muy cuidadoso cuando se intenta cambiar la imagen de la marca, ya que pierde afectar la percepción del público.

Claro está que el estudio de mercados implica mucho más que encontrar la respuesta a las cinco preguntas formuladas anteriormente. Es necesario e importante hacer uso de esa investigación para determinar:

- La posición actual de la marca frente a la de la competencia
- Participación en el mercado
- Distribución
- Fijación de precios
- Penetración de la línea de productos
- La publicidad
- Actividad en el campo de la promoción de ventas
- El tamaño del equipo de ventas
- Desarrollo de nuevos productos

3.1.4.6 La recolección de datos. Esta etapa de estudio de mercados, consiste en llevar a cabo una amplia investigación con el ánimo de determinar qué información está actualmente disponibles, es conveniente iniciar este proceso de recolección de datos con información secundaria, es decir todos aquellos datos que se han generado interna y externamente de la empresa. Una excelente fuente adicional de datos de mercadeo, especialmente para empresas industriales, la constituyen las asociaciones gremiales, quienes en muchas ocasiones cuentan con información que puede servir a la empresa, ya que estas organizaciones se destacan por recolectar y difundir información.

Lo importante de esta parte del plan de mercadeo, es que se determine el objetivo del estudio de mercados. Así también, que se busque, conozca y seleccione a la organización que pueda realizar esta investigación, pues para tener información necesaria, suficiente y específica es favorable contratar los servicios de una empresa especializada en este tipo de investigaciones.

3.1.4.7 Métodos de encuesta. Para llevar a cabo la investigación de campo, es decir el contacto directamente con clientes y consumidores potenciales, existen diversos métodos y técnicas, sin embargo en este caso nos centraremos en lo que usualmente las empresas emplean el método de encuesta. Existen fundamentalmente tres métodos para efectuar una encuesta:

- Entrevistas personales (en forma individual y grupal)
- Entrevistas telefónicas.
- Entrevistas por correo.

Cada uno de estos métodos presenta ventajas y desventajas lógicamente. La entrevista personal ofrece la ventaja de poder hacer el máximo número de preguntas, el entrevistador puede indagar o hacer pregunta de seguimiento, se da la posibilidad de mostrar el producto o de usar visuales, el entrevistador puede registrar las observaciones que él o ella hacen; y es más alta la tasa de cumplimiento de las preguntas y entrevistas. Las desventajas son el costo, el tiempo y la parcialidad de entrevistas.

En lo que respecta a las encuestas vía telefónica, las ventajas son: El reducido tiempo de terminación, su menor costo en comparación con las entrevistas personales, y la posibilidad de volver a llamar cuando el entrevistado tenga disposición de tiempo. Las ventajas consideradas son: La limitación para hacer preguntas, regularmente solo pueden hacerse unas pocas preguntas, la persona con que desea hablar quizás no pase el teléfono y no es posible usar gráficos.

Refiriéndonos a los cuestionarios o encuestas por correo, está en carácter de anónimo, los entrevistados pueden contestar las preguntas con tranquilidad y extenderse en las respuestas. De los tres métodos es el menos costoso. Las desventajas consisten en: En una baja devolución de los cuestionarios, es decir

que no todo regresa a la empresa; el total de las personas que llenan los cuestionarios, es posible que no sean representativos del universo; no existe la posibilidad de eliminar confusiones y interpretaciones diferentes de las respuestas y por último, los cuestionarios devueltos se demoran en llegar a la empresa.

3.1.4.8 Investigación de Comunicaciones. El objetivo primordial de la investigación de comunicaciones es determinar si las actividades específicas en el campo de las comunicaciones: Publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas están alcanzando sus objetivos. Para ello la empresa debe tratar de ser objetiva cuando esté preparando o evaluando el trabajo publicitario.

3.1.4.9 Investigación Publicitaria. Existen básicamente tres tipos de investigación publicitaria: Las pruebas, las pruebas preliminares y las pruebas posteriores de eficacia publicitaria. Con base al estudio de referencia, se debe ser capaz de aislar los beneficios buscando por el grupo objetivo con respecto a los productos o servicios de su empresa particular. Debe también estar en condiciones de elegir el beneficio primario que desea promover en relación a la marca.

- Pruebas de concepto. Para este tipo de investigación se requiere definir un concepto A y un concepto B, estos conceptos son sometidos a una prueba de eficacia publicitaria para determinar cuál de los dos es más eficaz. Se prepara una breve serie de gráficas para cada uno de los conceptos, es decir ilustraciones de ideas. Se debe establecer una muestra, el tamaño de la muestra para poder realizar esta investigación debe ser modesto. La investigación debe hacerse en forma personal.
- Pruebas preliminares. Ahora que las dos campañas han sido desarrolladas, pueden ser sometidas a prueba confrontando la una con la otra, así como son los puntajes o normas establecidos en campañas pasadas, con el objetivo de determinar cuál es de las dos más eficaz. Si se estuvieran utilizando medios impresos, se preparan anuncios representativos de cada campaña. Los anuncios pueden probarse de diferentes maneras. Puede pegarse en una revista y pedirles a los participantes que lean u ojeen la publicación. Una vez terminadas las tareas, se les hacen preguntas sobre diversos temas, de las cuales solo unas cuantas se refiere a sus anuncios. La muestra para este caso tiene que ser amplia. Es suficiente si cien personas ven el anuncio A y cien el anuncio B. La investigación mediante pruebas preliminares debe determinar cuál de las distintas ejecuciones es superior, y estar en condiciones de producir la campaña en forma final.
- Pruebas posteriores. Después de que los anuncios han sido publicados en los medios determinados, se puede efectuar una segunda prueba de eficacia, esta vez en su forma final, a esta prueba se le denomina prueba posterior. Este tipo de investigación es el tipo menos costoso de los tres mencionados.

3.1.4.10 Evaluación de otras actividades en el campo de las comunicaciones.

Pedir la eficacia de una actividad en el área de promoción de ventas es mucho más fácil que medir la eficacia de la publicidad, debido a que el número variable es menor. Si la promoción de ventas hace uso de cupones o liquidaciones, se puede contar el número de los que son redimidos y comparar los resultados con los objetivos originales. Los descuentos al comercio pueden medirse de acuerdo con la cantidad de mercancía que usted puede colocar en el comercio, los concursos y los sorteos pueden medirse por el número de competidores y las rebajas de precio por las ventas antes y después de la promoción.

Al igual que los otros componentes, el aspecto más importante de la actividad de promoción de ventas lo constituye la fijación de un objetivo, asegurándose de que éste sea significativo para el éxito del producto o servicio.

En lo que se refiere a medir los efectos de las relaciones públicas, puede ser tan difícil como medir los efectos de la publicidad, especialmente cuando la preocupación es la de crear una imagen social favorable. Esto requiere de investigaciones periódicas para conocer el punto de vista del público sobre aspectos tan variados como la tecnología, el servicio, el espíritu comunitario.

3.1.5 Gerencia de Ventas:

3.1.5.1 El Manejo de la Fuerza de Ventas. La gerencia de ventas representa muchas cosas para mucha gente, en este caso se hará mención de tres áreas: Planeación, comunicación y capacitación.

3.1.5.2 Satisfacer los objetivos de venta. Lo primero que debe hacerse al planear, es detallar dónde, cómo y a qué precios se harán las ventas para satisfacer los objetivos de venta definidos en las metas de mercadeo. Además, es importante y necesario definir objetivos cuantificables de ventas con el fin de establecer un eficaz programa de ventas. Promocionar una metódica retroalimentación con respecto a los resultados y aumentar la motivación, constituyen una excelente base para la evaluación del desempeño. Ayudan a efectuar ventas y a alcanzar metas de utilidades y contribuyen directamente al logro de los objetivos establecidos para la empresa en su totalidad.

Los objetivos cuantificables de ventas deben ser establecidos por los vendedores, porque ellos son quienes conocen mejor el potencial de sus territorios y debe dárseles la oportunidad de fijar sus propias medidas de desempeño. Esto no significa que los gerentes de ventas no deban incrementar las metas cuando sean consideradas bajas, pero esto no debe hacerse sin antes discutirlo con el vendedor, lo importante en este anuncio es que los vendedores tengan la oportunidad de desarrollar sus metas y planes propios.

3.1.5.3 Gerencia de ventas por objetivos (GVPO). Esta forma de gerencia, se basa en los programas de motivación desarrollados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano, entre ellos: Herzberg, McGregor, Maslow y Likert. Ellos señalan el hecho de que la motivación positiva está basada en la satisfacción proporcionada por el empleo que se desempeña y en el grado que éste permite el desarrollo, la realización, la responsabilidad y el reconocimiento personal de cada individuo.

La supervisión también se simplifica, ya que los vendedores se supervisan ellos mismos, sus planes personales para lograr importantes objetivos cuantificables están claramente definidos. Los problemas se identifican durante las sesiones en las que se presenta los informes. Entre reuniones, el gerente de ventas puede hacer visitas sorpresivas a aquellos territorios donde hay vendedores individuales que necesitan mejorar su desempeño.

Se tiene la oportunidad de participar en reuniones, las mismas adquieren también mayor interés, estas reuniones son concisas, debido a que las discusiones se centran en objetivos concretos e importantes. El interés se mantiene vivo, porque cada vendedor está activamente comprometido en un programa que enriquece su propio trabajo. El logro de las metas se constituye en la base para la remuneración bajo un plan de Gerencia de Ventas por Objetivos. Los buenos vendedores sienten como si fuera su propio negocio, hay un compromiso fuerte, por lo tanto la remuneración basada en los logros alcanzados significa mejores ingresos.

Incluye este programa, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del equipo o fuerza de ventas y los planes para el equipo, la administración de tiempo, la planeación individual de mercados y clientes con el fin de asegurar el máximo rendimiento con relación a los esfuerzos realizados por cada vendedor, el análisis de la competencia, el análisis de los clientes actuales para obtener el máximo volumen de ventas cada uno y los planeas para la introducción de nuevos productos, catálogos de ventas, convenciones, exposiciones industriales y otros. El GVPO, puede también resolver muchos problemas de comunicaciones.

4. ANTECEDENTES

Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa, Philip Kotler.

4.1 LOS 10 PRINCIPIOS DEL NUEVO MARKETING QUE PROPONE PHILIP KOTLER

Principio número 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor. La información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en, conectar y colaborar, no en vender con un monólogo y en centrar el marketing en, dirigir y controlar, al consumidor. Debemos ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

Principio número 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio

Aquí Kotler nos ilustró con una cita de Tony O, Rielly, exCEO de Heinz Foods: Busca un nicho de mercado, y luego asegúrate de que hay mercado para ese nicho.

Principio número 3: Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.

Una vez tenemos claro a qué segmento nos dirigimos con nuestro producto, Kotler recomienda que nos centremos en la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y que diseñemos una campaña de marketing orientada a comunicar esta propuesta de valor, no las características de nuestros productos que es lo que suele hacerse normalmente.

Para poder descubrir qué cosas consideran, propuestas de valor, nuestros clientes, Kotler aconseja lo siguiente:

- Identificar las expectativas de nuestros clientes o potenciales clientes.
- Decidir por cuales de estos valores vamos a competir (por ejemplo, Nike compete por: ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor. En cambio New Balance, compete en el mismo segmento, pero lo hace con los

valores: auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc).

- Analizar la habilidad de nuestra organización para dar esos valores a nuestros clientes.
- El mensaje que debemos comunicar y vender, es acerca del valor que transmitimos, no a cerca de las características de nuestro producto.
- Asegurarnos de que damos el valor prometido y de que con el tiempo vamos mejorando y ampliando este modelo de valor.

Para animar y orientar a los oyentes, Kotler nos mostró algunos ejemplos de mensajes de venta orientados a transmitir el valor que se ofrece al usuario, en lugar de orientarlo al producto. He aquí algunos de ellos:

- Producto que se vende: Litros de pintura para pintar coches. Mensaje a transmitir: hacemos realidad coches pintados.
- Producto: comida para animales. Mensaje: Salud y aumento de peso para animales.
- Producto: motores diesel. Mensaje: Potencia que no se interrumpe jamás.
- Producto: explosivos. Mensaje: Rocas hechas migas.

Principio número 4: Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.

Kotler propone que nos preguntemos si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario. Algunas empresas ya lo han hecho, es el caso de Dell a nivel online y de Ikea en el mundo offline.

Principio número 5: Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.

Con el Marketing Transaccional (sobre 1950), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el Marketing Relacional (desde 1980 hasta nuestros días), la empresa se centraba en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables. El nuevo Marketing, o Marketing Colaborativo (como lo llama Kotler), debe centrarse en colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor. Para ello propone que establezcamos diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos. El marketing colaborativo puede hacerse desde 2 vertientes:

- Ofreciendo una línea amplia de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos. Por ejemplo, 20 colores diferentes para una misma prenda, o 26 opciones diferentes para unos palos de hockey (esto es un caso real).
- Tenerlo todo apunto para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas de un cliente. El ejemplo más claro de esto es la compra de un ordenador Dell, pero Kotler nos mostró otros muchos ejemplos de empresas online y offline que también realizan productos de consumo normal, a medida del comprador (tejanos hechos a medida, maquillajes, perfumes, velas, palos de golf, cereales para el desayuno, tarjetas de crédito, etc).

Aunque Kotler también propone que dejemos participar al cliente en el diseño original de los productos, por ejemplo a base de pedir consejos a los clientes mientras se desarrollan los prototipos del producto.

Principio número 6: Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.

Y sobre todo vigilar mucho con los clientes insatisfechos, ya que Internet permite que se pueda llegar a mucha gente, y pueden hacer mucho daño si no son tratados adecuadamente.

En cuanto a nuestras campañas de marketing, Kotler hizo especial hincapié en el "Permission Marketing" (o Márketing con permiso), ya que es una buena manera de que el cliente pueda indicar si desea o no recibir este tipo de publicidad y no hace falta que molestemos a los que no lo desean.

Referente a lo de utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente, recomendó que en nuestros mensajes publicitarios siempre incluyamos 3 cosas:

- El valor que deseamos transmitir.
- Información útil para el usuario.
- Algo que le divierta o que al menos, le entretenga.

Y acerca de nuevas formas de realizar publicidad, remarcó la importancia de las esponsorizaciones, las menciones de nuestros productos en series de televisión o programas de entretenimiento o su aparición en festivales, y sobre todo, la promoción directa en la calle.

Llegados a este punto, Kotler nos ilustró con un divertido ejemplo de una práctica que por lo visto se ha puesto de moda en algunas zonas turísticas. Cerca de algún monumento interesante se sitúa a una azafata/vendedora camuflada de turista, que solicita a otros turistas que le hagan una fotografía con un móvil/cámara digital. La azafata/vendedora explica a los turistas cómo funciona la cámara y sus ventajas. Los turistas le hacen la foto y ven el resultado en la pantalla. Sin saberlo,

han estado participando en la demo de un producto, prestando una atención del 100% a las explicaciones del vendedor. Sin llegar a estos extremos de engaño al posible cliente, Kotler expuso algunos ejemplos de campañas realizadas en la calle que han dado muy buenos resultados:

- Campaña de Vespa por las calles de Los Angeles: algunas modelos más o menos conocidas se pasearon durante una temporada por las calles de Los Angeles, con estas motocicletas, visitando los bares de moda y hablando con la gente que los frecuentaba.
- Campaña de Ford para el lanzamiento del Ford Focus: Ford identificó a 120 personas en 6 mercados clave, y les dejó usar gratuitamente, durante 6 meses un Focus y material promocional del mismo. Esta misma práctica la suelen hacer las empresas de videojuegos con cientos de adolescentes que disfrutan gratis de los juegos a cambio de que hablen de ellos a sus amigos.

Principio número 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).

Philip Kotler remarcó la importancia de disponer de un cuadro de mandos que nos ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.

Enumero a continuación algunas de las métricas que Kotler considera indispensables:

Acerca del producto:

- Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos.
- Porcentajes de ventas de los nuevos productos
- Beneficio generado por producto

Segmentación de clientes:

- Satisfacción del cliente
- Precio medio de las ventas a un cliente
- Número de quejas de clientes

Acerca de los mercados:

- Penetración de mercado
- Cuota de mercado
- Incremento en ventas
- Beneficios

Principio número 8: Desarrollar marketing de alta tecnología. Llegados a este punto, Kotler nos advirtió que aunque la alta tecnología es necesaria, no lo es en el mismo grado para todas las empresas. Tampoco consiste solamente en implementar un CRM o un ERP. Los 8 pilares de la alta tecnología aplicada al marketing son:

- La realización de análisis predictivos
- La automatización de las ventas: el objetivo es dotar a los vendedores de poder de negociación. Para ello deben conocer en tiempo real el estado del stock, los márgenes por producto, etc?
- La automatización del marketing: hay muchos subprocesos de marketing que pueden automatizarse: la selección de nombres para una determinada campaña, la toma de decisión sobre si puedes disponer de un crédito o no, enviar muestras a un determinado target, etc?
- La creación de modelos: ingeniería del marketing lo llamó Kotler
- La creación de tablas de procesos: representación gráfica de los procesos como el crecimiento en nuevos clientes, cobro a los clientes, facturación, etc?
- La creación de tablas de desempeño: Resultados desglosados por concepto y por persona.
- La dirección de las campañas
- La dirección de los proyectos

Kotler hace hincapié en la dirección de las campañas, de los proyectos y de los productos, sobre todo porque se ha detectado que el principal escollo a la hora de implementar alta tecnología, es el desconocimiento de la existencia de la misma, por parte de los profesionales del marketing. De ahí que la dirección de estas tres secciones sea clave a la hora de implementarla.

Principio número 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo, 6 factores clave para crear activos a largo plazo:

- Ser honestos con nuestra marca
- Ser honestos con nuestros clientes
- Ofrecer un servicio de calidad
- Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas
- Ser consciente de nuestro capital intelectual
- Crear una reputación corporativa

Kotler destacó la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes:

La empresa orientada a beneficios: reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes.
La empresa orientada a la lealtad de los clientes: invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

Principio número 10: Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa. El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que debemos transmitir en nuestra propia empresa.

Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cual será el mercado al que se dirige la empresa. Juntos han de descubrir cuales son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello Kotler propone pensar al menos en 5 nuevas oportunidades cada año), y juntos deben descubrir que capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevarlo todo a cabo.

La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de nuestra empresa, es lo que nos mostrará que vamos por buen camino y que estamos empezando a aplicar las reglas del Nuevo Marketing.

Luther, William M, La importancia del plan estratégico en este caso es que básicamente constituye el documento a largo plazo, mientras que el plan de mercadeo cubre los objetivos a corto plazo. El plan de mercadeo es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias.

Los objetivos y la forma cómo piensan alcanzar esos objetivos, se constituyen en el núcleo del plan de mercado. Los objetivos no deben establecerse arbitrariamente, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Lo anterior no significa que no se pueda asistir en un mayor nivel de desempeño que el propuesto por los diferentes involucrados en las acciones de mercadeo. Por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo, de lo contrario estas personas no lo considerarán como su plan y su entusiasmo disminuirá.

Es importante también que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Siendo el plan de mercado un documento que debe ser leído y aprobado por la dirección, debe ser relativamente corto y conciso.

El plan de mercadeo debe empezar con una exposición de las estrategias más importantes. Enseguida se presentan los objetivos del mercadeo. Cada objetivo debe ser descrito en forma tal que sea posible su medición de tal manera que al finalizar un determinado período de tiempo se pueda determinar si el objetivo ha sido logrado. Los objetivos deben ser específicos e influir una meta mensurable, a un costo específico con fecha de terminación precisa.

Un plan de mercadeo es una herramienta esencial para todo negocio. Desarrollar uno te ayudará a pensar en lo que hace a tu negocio único y cómo puedes hacer llegar el mensaje a la audiencia que deseas por medio de una variedad de canales.

4.2 UN PLAN DE MERCADEO ES ESTRATÉGICO

De la misma manera que se planea otros aspectos del negocio, como el inventario, la producción y el cobro, el pensar en el futuro de los esfuerzos de mercadeo es fundamental para mantenerse competitivo. Al establecer las estrategias de mercadeo con tiempo, el negocio avanzará más fluidamente y los esfuerzos tendrán mayores probabilidades de éxito.

El plan estratégico de mercadeo es el mapa hacia las metas – un mapa ayudará a llegar a tiempo y con menos estrés. Un plan ayudará a coordinar los esfuerzos y a ser proactivo. Con el, posiblemente sean más realistas con respecto al tiempo y energía. Un plan ayudará a mantenerse organizado y enfocado durante todo el año. Es posible que el mercadeo se realice cuando se toma el tiempo para identificar lo que se quiere y cuándo se quiere hacer.

Planear los esfuerzos empezando por identificar el mercado y dejando que determine cómo se debe proceder. ¿Cuáles son los eventos y oportunidades que permitirán alcanzar las metas? ¿Es conveniente asistir a una reunión de una asociación a la que los clientes pertenecen? Pensar estratégicamente acerca del lugar donde se necesita estar. Considerar el tipo de negocio en que se está y los ciclos de la industria. Un plan de mercadeo puede incluir objetivos de mercado, estrategias, posicionamiento del producto, mensajes y actividades de relaciones públicas.

Utilizar un calendario para mantenerse al tanto de los esfuerzos de mercadeo, Una vez que se identifique los eventos y actividades del mercado, incorporar el plan de mercadeo en la administración del tiempo. Hay mucha gente a la que le parece más fácil utilizar un calendario de pared. Otros prefieren pequeños calendarios o calendarios computarizados.

Establece metas y calcula tus esfuerzos, Piensa en las ideas de mercadeo que quieres implementar. Determina cómo implementarlas, asígnale fechas límite para ser completadas y comienza a trabajar de esa fecha hacia el presente.

También asegúrate de examinar tus ideas para saber si pueden ser utilizadas para alcanzar más de una meta. Piensa en quién quieres alcanzar, cuándo y cómo lo vas a lograr. Luego márcalo en tu calendario. Cuando planeas tus esfuerzos de mercadeo y los unes de una manera gradual con tus otras responsabilidades y compromisos, posiblemente darán resultado.

Según Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", la mercadotecnia, en un sentido amplio, "es una función de las empresas que comprende una serie de actividades con unos objetivos propios pero estrechamente interrelacionados entre sí para servir a los objetivos de la empresa". Ampliando ésta definición, Romero explica que la función de la mercadotecnia consiste en: "el análisis, planificación, ejecución y control de acciones y programas destinados a realizar intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor"

En conclusión, la función de la mercadotecnia consiste básicamente en: "La identificación de los clientes meta y la satisfacción de sus necesidades o deseos de una manera competitiva y rentable para la empresa u organización; todo ello, mediante el análisis del mercado, la planificación de las diferentes actividades de mercadotecnia, la ejecución de las actividades planificadas y el control del avance y de los logros obtenidos".

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", las principales funciones de la mercadotecnia, son:

- La investigación de mercado: Ésta función implica la realización de estudios para obtener información que facilite la práctica de la mercadotecnia, por ejemplo, para conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, identificar sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc.), determinar sus necesidades o deseos y el grado de predisposición que tienen para satisfacerlos, etc.
- Decisiones sobre el producto: Ésta función está relacionada con el diseño del producto, en cuanto a su variedad, calidad, diseño, marca, envase y características; en síntesis, todo aquello con lo que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del grupo o mercado meta para el que fue creado. En este punto, cabe recordar que un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o deseo y podría ser una de las diez ofertas básicas: 1) Bienes, 2) servicios, 3) experiencias, 4) eventos, 5) personas, 6) lugares, 7) propiedades, 8) organizaciones, 9) información y 10) ideas.
- Decisiones de precio: Ésta función implica la fijación de un precio que sea conveniente por una parte, para el mercado meta (para que pueda adquirirlo) y por otra, para la empresa u organización (para que perciba utilidades).

- **Distribución o Plaza:** Ésta función es la que se encarga de establecer las bases para que el producto llegue del fabricante al consumidor, por ejemplo, mediante un sistema de distribución directa (del productor al cliente final) o indirecta (cuando existe al menos un nivel de intermediarios).
- **Promoción:** Esta función de la mercadotecnia, se encarga de: 1) Dar a conocer el producto al mercado meta, 2) persuadirlo para que lo adquiera o 3) recordarle la existencia de un producto que ya conoce. En este punto, cabe recordar que las principales herramientas de la mezcla o mix de promoción son: La venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.
- **Venta:** Ésta función implica la realización de toda actividad que genere en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Es en este punto, donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- **Posventa:** Ésta función está relacionada con toda actividad (por lo general, servicios) que se realiza después de la venta para asegurar la plena satisfacción del cliente. La premisa de ésta función es: "Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación)".

Cabe señalar, que a criterio de Laura Fischer y Jorge Espejo, el éxito de la mercadotecnia requiere del buen manejo de éstas siete funciones a través de la planeación, organización, integración, dirección y control; es decir, de la administración de la mercadotecnia.

5. MARCO LEGAL

En el momento que se decide crear una empresa y abrir sus puertas al público, surgen unas obligaciones con el estado y con las diferentes dependencias territoriales que lo conforman, a nivel local la principal obligación del emprendedor es el trámite de la licencia de funcionamiento del establecimiento. Que para empresas ubicadas en el territorio de la ciudad de San Juan de Pasto es el siguiente.

En primer lugar la inscripción ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, (DIAN) para la solicitud del Registro Único Tributario RUT. Esta inscripción genera unas obligaciones impositivas con la nación las cuales están determinadas dependiendo del régimen legal en el cual se inscriba, que puede ser régimen simplificado para pequeños comerciantes en el cual las obligaciones fiscales son mínimas, régimen común, en el cual se encuentran la mayoría de empresarios del país, en el que se adquiere la obligación de llevar una contabilidad formal y así mismo se convierte en responsable de IVA lo que lo obliga a pagar este y otros impuestos como renta y complementarios. O puede ser también que se inscriba como grandes contribuyentes en el cual las obligaciones son más formales y por lo tanto el estado ejerce un control más exigente sobre este tipo de empresas.

El siguiente paso a seguir es el registro de la matrícula mercantil que debe hacerse en la cámara de comercio de la ciudad donde funciona la empresa con la cual se rige con la siguiente normatividad.

El código del comercio el cual contiene la normatividad que regula el funcionamiento legal de las empresas comerciales en su artículo 19 se refiere a las obligaciones de los comerciantes, por lo cual la empresa Mas Frutas se ha matriculado en el registro mercantil; ha inscrito en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; lleva la contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales: conserva con arreglo a la ley la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades y se ha abstenido de ejecutar actos de competencia desleal.

Así mismo en el artículo 25 explica el concepto de empresa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. La empresa Mas Fruta está inscrita en el registro mercantil, el cual tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales

la ley exigiere esa formalidad, cumpliendo así con el artículo 28 numeral 6 del código del comercio, y por el hecho de ser de carácter público, cualquier persona podrá examinar los libros, archivos y obtener copias de los mismos. Además la empresa ha conformado su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones del artículo 48 de este Código y demás normas sobre la materia. Mas Frutas se ha ajustado a la normatividad del manejo contable de las empresas, como es el concepto de libros de comercio, requisitos de contabilidad, comprobantes y correspondencia, obligatoriedad de elaborar inventario y balance periódico, obligatoriedad de conservar la correspondencia comercial, así como asientos, libros y papeles contables, y prohibiciones sobre los libros de comercio, según los artículos 49 al 60 de dicho código.

A continuación se debe asumir las obligaciones impositivas generadas por el municipio con el impuesto de industria y comercio el cual es recolectado por las alcaldías locales y junto con él se incluye el pago de impuestos como el uso de suelos con el cual el departamento de planeación de la alcaldía verifica que el establecimiento se encuentre ubicado en una zona apropiada para funcionar y no viole ninguna reglamentación prevista con anterioridad y lista de precios con la cual el estado verifica que la empresa no esté atentando contra los derechos del consumidor.

También a la alcaldía de corresponde la expedición del concepto sanitario, el cual se convierte en un documento fundamental para el funcionamiento de las empresas que trabajan con alimentos ya que esta es la forma de garantizar que el establecimiento cumpla con las normas mínimas de salud e higiene necesarias para no atentar contra la comunidad al ofrecer un producto óptimo para el consumo humano.

Además de esto la empresa debe aportar con impuestos como saico y asimpro que es el ente encargado de recoger las contribuciones por el uso de la música dentro de los establecimientos comerciales en Colombia, y el pago de este impuesto es correspondiente con la actividad económica de la empresa. Y por último la empresa debe aportar a los bomberos con un impuesto y a cambio recibe una inspección y un certificado que asegura que las instalaciones de la empresa no representan peligro para la comunidad.

Entorno laboral: La constitución Colombiana proporciona elementos y disposiciones laborales que permiten el correcto manejo de las relaciones entre empleadores y trabajadores.

En el código sustantivo del trabajo están expresas las normas protectoras del trabajador que en este país son evidentemente proteccionistas del trabajador respecto del empleador, se encuentran plasmadas las diferentes modalidades de contratación. El artículo 22 del C.S.T. define lo que es un contrato de trabajo y

determina los tres elementos básicos para que este exista legalmente, que son presentación personal, subordinación o dependencia y salario o remuneración.

Existen varias modalidades de contratos de trabajo, por forma, por duración, pero existe un principio de primacía de la realidad art. 43 C.S.T. en el cual se expresa que en un contrato de trabajo prima lo que en realidad es sobre cualquier contrato que pudiera haberse redactado entre las partes. Junto con los contratos de trabajo surgen obligaciones y prohibiciones entre las partes las cuales se encuentran especificadas en los artículos 57 al 60 del C.S.T.

También se encuentran especificadas las jornadas de trabajo a las cuales puede someterse legalmente una persona. En Colombia la jornada máxima legal ordinaria el trabajador es de 8 horas diarias y 48 a la semana. (Las excepciones se estipulan en los artículos 161 y 162 y los recargos en art. 168 C.S.T.) Así mismo están plasmadas las diferentes formas de terminación (art. 61 al 64 C.S.T.) y suspensión de un contrato de trabajo (art 51 y 52 C.S.T.) así como las sanciones previstas para su incumplimiento.

En el código sustantivo del trabajo también están explícitas las definiciones de salario y los elementos que lo integran, como se reglamenta el salario mínimo y el salario integral, las prestaciones sociales a las que tiene derecho el trabajador, las indemnizaciones a las cuales podría acceder dependiendo de las condiciones que se presenten, y por último las prescripciones que se puedan presentar dependiendo de cada situación. (art. 127 y 128 C.S.T.)

6. MARCO CONTEXTUAL

En cualquier actividad la planeación disminuye los riesgos y asegura la posibilidad de éxito, es por ellos que en un negocio de comidas, que yace en un mercado competitivo y en donde se tienen diversos elementos, particularmente insumos y factores de producción para generar bienes y servicios con un incremento de valor a los elementos individuales que participan en el proceso de producción y venta, es necesario el desarrollo de un plan de mercadeo.

El plan de estratégico mercadeo es un documento guía, donde se plasma la viabilidad de la idea empresarial y la forma de llevarla a cabo considerando una visión futura y como llegar a ella, teniendo el cuidado que el resultado no sea demasiado abstracto o alejado de la realidad. (Guerrero, 2000).

En la planeación de todo negocio es necesario que el empresario tome en cuenta las características básicas del giro de la empresa, como son los costos de producción, contratación de personal, mercado meta, etc. Parafraseando a Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", la "mercadotecnia es la función de la empresa que se encarga de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable"

Por lo tanto es de suma importancia que todo interesado en establecer una heladería realice este proceso desde el comienzo. Es decir, si se quiere montar una heladería se debe empezar por definir que es una heladería. Según el diccionario de la lengua española, una heladería es un establecimiento donde se hacen, se venden o se sirven helados.

A continuación se debe proceder a enumerar las características básicas de una heladería. Por ejemplo, el tipo de productos que se va a ofrecer, el tipo de servicio, la ubicación del establecimiento, entre otros. Con esto el empresario podrá tener mayor certeza en la toma de decisiones como son el rumbo de la empresa, la capitalización del negocio y el empleo de campañas publicitarias.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL

Es una declaración del propósito fundamental de la organización y, como tal, proporciona una respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Las misiones establecen expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente.

7.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas. Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

- Son resultados deseados y deben reunir los siguientes requisitos:
- Claros y específicos,
- Formularse por escrito
- Ambiciosos, pero realistas
- Congruentes entre sí
- Deben ser susceptibles a una medición cuantitativa
- Han de realizarse en determinado período de tiempo

a. Estrategias y Tácticas: Una estrategia es una acción planificada mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; algunas organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero emplean diferentes estrategias para llevarlo a cabo.

Una Táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. Esta es más específica que la estrategia, abarca períodos más cortos, y debe coincidir con la estrategia correspondiente y apoyarla.

b. Alcances de la Planeación: Puede ser a corto y largo plazo, la planeación a largo plazo comprende asuntos que afectan a toda la compañía: ampliar y disminuir los mercados, la producción, las líneas de productos.

La Planeación a corto plazo (un año o menos) intervienen los directivos de un nivel medio y se encarga de asuntos como decidir cuales mercados meta recibirán o no atención especial y cuál será su mezcla de marketing.

c. Niveles de la planeación estratégica de marketing: La planeación de las estrategias de marketing se efectúa en tres niveles diferentes.

d. Planeación Estratégica de la Compañía: Este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Consta de cuatro pasos:

- Definir la misión de la organización
- Analizar la situación
- Establecer objetivos organizacionales
- Seleccionar estas estrategias para lograr los objetivos

e. Planeación Estratégica del Marketing: Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa. Esta planeación consta de cinco pasos:

- Se realiza un análisis de la situación en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro.
- Se trazan los objetivos del Marketing, se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.
- Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial: El Posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.
- Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.
- Se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing.

f. Planeación Anual de Marketing: Es una programación de las actividades que se van a realizar en el año para un determinado producto o departamento específico. Estos planes son individuales para cada tipo de marcas de mercado. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing.

Evaluación de los Módulos de Planeación. Las debilidades de los modelos de Planeación son:

- Simplificación Excesiva. Cada modelo fundamenta su evaluación de las oportunidades de mercado y de las decisiones únicamente en dos o tres factores.
- Posibilidad de colocar una unidad estratégica de Negocios en una rejilla o seleccionar una estrategia sin disponer para ello de información confiable.
- Los resultados de un modelo podrían usarse para contradecir los juicios, críticas de negocios, hechos por los gerentes de línea.
- Los modelos también poseen puntos fuertes, tales como:
 - Clasificación Simple. Cada modelo permite examinar su cartera de UEN.
 - Detección de oportunidades interesantes y sugerir qué empresas son riesgosas.
 - Estimulación de una evaluación rigurosa y constante de oportunidades.
 - Los modelos de Planeación ayudan a los ejecutivos a asignar los recursos y a diseñar buenas estrategias de negocios y marketing.

g. El pronóstico de la demanda del mercado: Pronosticar la Demanda de Mercado es estimar las ventas de un producto durante un determinado período en el futuro. Se calcula la demanda de las industrias o mercados; posteriormente se predicen las ventas en sus compañías.

Este pronóstico da origen a varias proyecciones, las cuales pueden referirse a una industria entera, a una línea de productos o marca individual. Para que un pronóstico se entienda y sea útil, se debe aclarar exactamente qué cosas se describen. La importancia de ésta constituye el fundamento de la elaboración de propuestas y de la planeación operativa en todos sus departamentos (marketing, producción y finanzas).

- Índice de Mercado. Es simplemente un factor de mercado expresado en porcentaje o en forma cuantitativa relacionado con alguna cifra base.
- Potencial de Venta. Es la parte potencial del mercado que una compañía piensa alcanzar en condiciones ideales. Esta se aplica a marca del producto.

- Participación en el mercado. Indica la proporción de las ventas totales de un producto durante determinado período en un mercado específico capturado por una compañía.
 - Pronóstico de Venta. Estima las ventas probables de una marca de producto durante determinado período en un mercado específico. Aplicando un plan de marketing establecido, este tipo de pronóstico puede expresarse en importes o en unidades; éste se fundamenta en un plan específico de marketing para el producto en cuestión. Estos pronósticos de ventas suelen abarcar un año. Aunque muchas empresas lo revisan mensual o trimestralmente, éstos se vinculan a la planeación financiera, y la presentación de informes anuales. Las metas y estrategias del marketing, o sea, la base del plan ha de realizarse antes de establecer el pronóstico.
 - Encuesta de las intenciones del comprador. Consiste en preguntarle a una muestra de clientes actuales o potenciales cuando comprará el producto a determinado precio durante cierto período futuro. Algunas empresas se valen de Grupos Consumidores y panelistas.
 - Prueba del mercado. Es una técnica que sirve para determinar si existe suficiente demanda para un nuevo producto. También sirve de criterio para evaluar sus características y otras estrategias de marketing.
 - Análisis de ventas anteriores. Es el incremento porcentual aplicado al volumen obtenido en el año anterior o al volumen promedio de los últimos años. Esta es una técnica simple, económica y fácil de aplicar.
 - Análisis de Tendencia. Se basa también en datos referentes a las ventas anteriores. Esta tendencia es más complicada por ser un tipo de proyección de ventas a largo plazo. Este es calculado por una técnica denominada Regresión.
 - Participación de la fuerza de ventas. Consiste en tomar la información estimativa de todos los vendedores en sus zonas en un período futuro en cuestión. La suma de estos estimativos constituye el pronóstico de ventas de la empresa; los vendedores deben tener una participación directa en este tema y así estar dispuestos a aceptar las cuotas de ventas que se le originen.
- h. Planeación estratégica: Es el proceso que la alta gerencia utiliza para establecer la dirección de una organización a largo plazo. Provee el mecanismo mediante el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno.
- i. Evaluación de la situación: Se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y

amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas. La valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

j. Estrategias Organizacionales: Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos a largo plazo. Estas se basan en:

- Todos los cambios en el conjunto de mercados, a los cuales servirán.
- Todos los cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.
- Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

k. Estrategias de crecimiento: Esta muestra cuatro rutas básicas para el crecimiento de la organización. Estas rutas son:

- Penetración en el mercado: Busca la penetración enfocando sus productos a los mercados diferente existentes, pero expanden su nivel de esfuerzos en significativo.
- Desarrollo del producto: La organización sirve a las mismas necesidades básicas del mercado modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a las ofertas competidoras cambiantes; satisfacen mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado.
- Desarrollo del Mercado: Es una estrategia que intenta encontrar crecimiento en nuevos mercados. Ejemplo: Expansión al extranjero de una empresa; encontrar nuevos usos para productos existentes.
- Diversificación: Incluye nuevos productos y nuevos mercados. Las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos.

l. Estrategias de Consolidación

- Despojo. Una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra compañía. Esto ocurre porque la compañía reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto.
- Cosecha. Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la compañía, pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento. Es lo inverso de la Penetración en el Mercado.

- Poda. Se elimina parte de la mezcla de productos y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al Desarrollo de un Producto.
- Atrincheramiento. La organización continúa ofreciendo al mismo producto, pero cambian algunos mercados, enfocándose en sus mercados más fuertes.

m. Selección de una estrategia organizacional. Seleccionar una estrategia no es simple. Esta deberá basarse en la información obtenida en la Evaluación Situacional, de la Misión y los objetivos organizacionales. Los gerentes deberán reconocer que la penetración de mercado y el desarrollo de los productos será apropiado si los mercados actuales son atractivos y permiten a la compañía lograr los objetivos organizacionales.

n. Utilidad. Es como un porcentaje total de las ventas de la compañía, por línea de productos y por productos, por áreas geográficas, por canal de distribución, y por tipo de consumidor.

o. Mercado potencial. Es una cantidad de un servicio o producto que pudiese ser absorbido durante un período específico. Existen técnicas de pronósticos que se interesan por mercados potenciales, ventas, y costos que comparten una clasificación común.

8. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es conocer a fondo sobre la alimentación con frutas en la ciudad de Pasto, por esta razón el tipo de investigación que permite conseguir este objetivo es el de investigación concluyente – cuantitativa descriptiva, ya que se necesita hacer una observación de las condiciones actuales del mercado de esta ciudad, para esto se tiene que entrar a obtener datos de tipo cuantitativo y cualitativo a través de una encuesta social. Ya que es necesaria información acerca de las costumbres de los residentes de esta ciudad, su estratificación social, sus gustos, cual es la competencia directa e indirecta, las características de la población objetivo, en general se debe hacer un estudio del entorno económico de la ciudad de Pasto.

a. Procedimiento metodológico: Investigación concluyente – cuantitativa descriptiva.

b. Fuentes de información:

- Mercado objetivo.
- Internet.
- Gobierno Colombiano.
- Bibliografía.

c. Instrumentos para la recolección de información. Encuesta social.

- Producto: frutas frescas y ensaladas de frutas
- Tipo de investigación: concluyente – cuantitativa descriptiva
- Elemento muestral: hombres y mujeres de edades entre 5 y 59 años de edad que habitan en el casco urbano de San Juan de Pasto
- Procedimiento muestral: aleatorio simple
- Tamaño de la muestra: ejecutadas 386 encuestas
- Según la formula para muestras con universo infinito, con un margen de error de 5% y al 95 % de margen de confiabilidad.
- $N = z^2 p \cdot q / e^2$
- Instrumento de recolección de información: encuesta
- Margen de error: 5 %
- Margen de confiabilidad: 95%
- Fecha de recolección: junio 30 a julio 3 de 2009

d. Objetivo de la investigación. Determinar el comportamiento del consumidor sobre la alimentación con frutas en la ciudad de Pasto.

e. Logística de la realización de la encuesta. Equipo de trabajo: 4 encuestadores locales contratados en la ciudad de Pasto. Cada uno Realizara 100 encuestas en 4 días, 25 encuestas diarias.

Estarán ubicados en los principales sectores comerciales de la ciudad, y distribuirán las encuestas de la siguiente forma.

La elección de los encuestado se hará a través del método aleatorio simple y solo se tendrá en cuenta la distribución de la población por edades de la ciudad de Pasto y la relación de sexos en cuanto a población.

f. Mercado objetivo

Estrato: 2, 3, 4, 5 y 6

Sexo. Masculino y femenino.

Edad: entre 5 años y 59 años

Localización: ciudad de Pasto.

g. Localización de los encuestadores

Barrios: Zona norte: Maridiaz, Morasurco, Mariluz, La Riviera, Palermo, Los Exagonos, San Ignacio, Villa Campanella, Villa aurora, Villa Sofia, Torobajo, Briceño, El dorado, Achalay, Capusigra, Los nogales, entre otros.

Zona sur: Ciudad Jardin, La Carolina, Las Lunas, La Esmeralda, Las Mercedes, Mercedario, Santa Monica, Villa Flor I,II,II, Bernal, Tejar, Miraflores, Sendoya, Chambu, Chapal, Nueva Colombia, Chile, La paz, Villa Docente, entre otros.

Zona centro: Tamasagra, Boyaca, Agualongo, San Andres, Villa Lucia, Bombona, Centro, Chile, San miguel, Aquine, Javeriano, San Felipe entre otros.

Procesamiento de la información. La tabulación de la información obtenida se analizara con la ayuda del software STAR GRAFICS. Y se graficara a través del software Excel.

9. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

9.1 RESEÑA HISTÓRICA

Mas Fruta fue fundada en el año de 2.002 por los hermanos Francisco Arizaga y José Arizaga, quienes empezaron en un pequeño local en el barrio Santa Mónica de la Ciudad de Pasto, ofreciendo a sus clientes como producto principal, una deliciosa ensalada de frutas, a un precio muy económico accesible a todo tipo de clientes. Este producto tuvo una gran acogida en este mercado, lo que incentivó la expansión de la empresa, de esta manera, haciendo un gran esfuerzo abrió sus puertas al público la Frutería Mas Fruta Parque Bolívar, la cual alcanzó un éxito inimaginado, haciendo de las fruterías Mas Fruta, una importante empresa de la ciudad, creando en los consumidores una imagen de empresa seria y responsable, que ofrece productos de excelente calidad a muy buenos precios.

9.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Actualmente Mas Fruta se encuentra posicionado dentro del mercado de la ciudad de Pasto, destacándose por su buen sabor, calidad, precios accesibles, excelente servicio al cliente, buena presentación y una variedad de productos para todo tipo de clientes.

A pesar de que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos y de talento humano, estos no están siendo aprovechados de forma eficiente. Además, se ha identificado que la organización presenta dificultades en el área administrativa, limitando el manejo adecuado del talento humano, provocando de esta manera consecuencias graves para la empresa que se reflejan en: personal desmotivado, alta rotación, jornadas de trabajo extensas y deficiencias en la comunicación.

Con respecto a la situación financiera, la empresa Mas Fruta genera bajas utilidades, a pesar que el volumen de ventas es alta. A esto se suma, los altos costos de producción lo cual limita el crecimiento de la empresa.

9.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA MAS FRUTA.

9.3.1 Misión. Somos una empresa privada, dedicada a la elaboración y venta de productos alimenticios a base de frutas y lácteos, preocupados siempre por ofrecer al cliente la mejor atención y la más alta calidad en todos nuestros productos, para conseguir siempre su entera satisfacción.

9.3.2 Visión. Mas Fruta, se proyecta como una empresa líder en su campo, ofreciendo un excelente servicio y una amplia gama de productos de excelente calidad y competitividad que permiten el posicionamiento en los principales

mercados del país y del exterior, propendiendo por el desarrollo comercial, industrial y agrícola.

9.3.3 Políticas:

- La empresa Mas Fruta tiene como prioridad la calidad integral en todos sus procesos, tanto administrativos, productivos y de servicio al cliente.
- Manejara buenas prácticas de manufactura productiva, higiene y seguridad industrial para el aseguramiento de la calidad
- Brindara al cliente, nuevos servicios para satisfacer sus necesidades, innovando continuamente en productos, procesos y tecnología.
- Mejorara continuamente la calidad de vida de todas las personas, relacionadas directa e indirectamente con la empresa.
- Se mantendrá productos a precios accesibles al público en general.
- Se desarrollara continuamente nuevos mercados, aprovechando todas las posibilidades de expansión que estos presenten; convirtiendo a la empresa en la más reconocida a nivel nacional en este segmento de la industria alimenticia.

9.3.4 El negocio. La empresa “Más Fruta”, se encuentra en el negocio de la alegría y el bienestar emocional, situaciones que se experimentan en ambientes positivos, porque “Mas Fruta” no sólo ofrece al consumidor un producto alimenticio saludable, sino que brinda un espacio donde se generan sensaciones de placer, diversión y comodidad, para familias, amigos, compañeros de trabajo, parejas, etc..

9.3.5 Mercadeo:

a. Mercado objetivo: Población de la Ciudad de Pasto, de todas las edades, principalmente entre 5 y 59 años, de estratos 2, 3, 4, 5, 6; enfocándonos principalmente estratos medios 3 y 4 hombres y mujeres, de ocupación indiferente, residentes en todos los sectores de la ciudad.

b. Portafolio de Productos: A continuación se enumera la línea de productos de la empresa Mas Fruta.

Línea preparaciones con Frutas:

- Ensalada pequeña
- Ensalada mediana
- Ensalada grande

- Ensalada extra grande
- Ensalada tentación pequeña
- Ensalada tentación mediana
- Ensalada tentación grande
- Ensalada tropical pequeña
- Ensalada tropical mediana
- Ensalada tropical grande
- Ensalada especial pequeña
- Ensalada especial mediana
- Ensalada especial grande
- Porción de frutas pequeña
- Porción de frutas mediana
- Porción de frutas grande
- Frutas con cereal pequeña
- Frutas con cereal mediana
- Frutas con cereal grande
- Frutas con cereal extra grande
- Adicionales de fruta
- Ensalada de frutas capricho

c. Línea Light:

- Ensalada Light pequeña
- Ensalada Light mediana
- Ensalada Light grande
- Copa de helado Light
- Media Copa de helado Light
- Jugos naturales ligh

d. Línea Infantil:

- Ensalada Infantil
- Muñeco de nieve
- Gusanito de helado
- Fiesta infantil
- Banana Infantil

e. Línea todo Split:

- Banana Split
- Media Banana Split
- Fresa Split
- Durazno Split

f. Línea postres:

- Fresas con Crema
- Moras con Crema
- Crema de frutas

- Postre del día
- Miel con cuajada
- Torta de queso
- Browni con helado

g. Línea Bebidas:

- Jugos naturales en agua
- Jugos naturales en leche
- Malteadas
- Avena natural
- Yogurt
- Kumis
- Salpicón
- Te helado
- Limonada
- Zumo de naranja
- Vaso de leche

h. Línea Bebidas Calientes:

- Expreso
- Expreso doppio o doble
- Expreso lungo o largo
- Expreso machiado
- Capuchino
- Capuchino Picollo
- Capuchino vienes
- Capuchino Irlandés
- Mocachino
- Mocachino picollo
- Café
- Café vienes
- Café campesino
- Chocolate
- Chocolate vienes
- Aromáticas

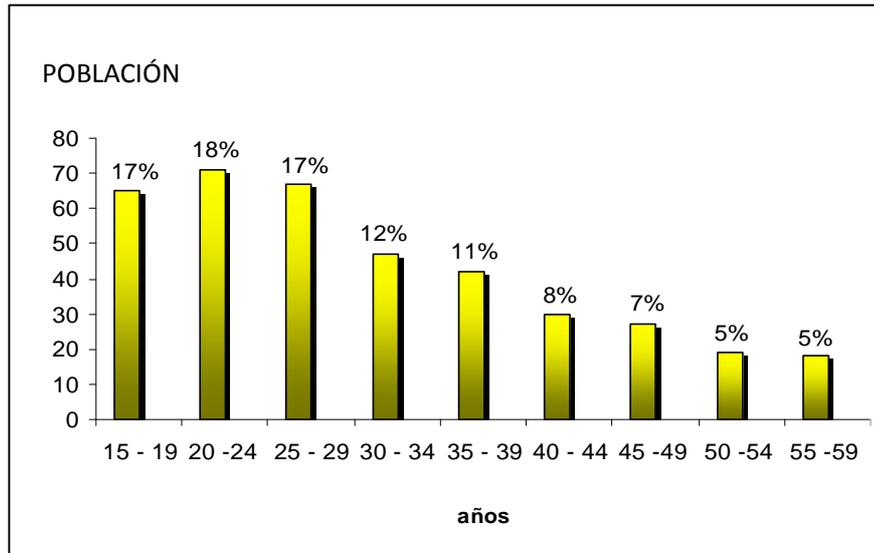
i. Línea preparaciones con helado

- Canasta
- Peach Melba
- Copa de helado
- Media copa de helado
- Cono doble
- Cono sencillo

9.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

9.4.1 Consumidor. Para conocer en detalle al consumidor de la ensalada de frutas, se efectuó una investigación donde se pudo determinar el porcentaje de población consumidora en relación con la edad.

Gráfica 1. Grupos de clientes de acuerdo a la edad

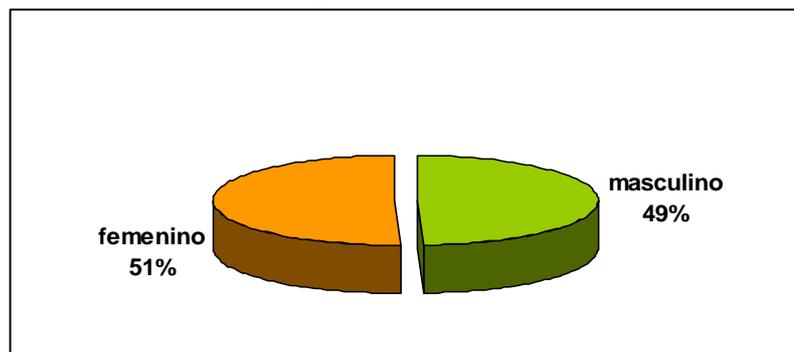


Fuente: esta investigación.

De acuerdo a la Gráfica 1, el consumidor principal de la empresa, se encuentra en un rango de edad entre los 15 y 30 años. Dentro de los consumidores también se encuentra población infantil (menores de 15 Años), así como población adulta mayor (mas de 60 años) pero no fueron incluidos dentro del estudio debido a la dificultad para obtener información de ellos.

9.5 ESTUDIO DE MERCADO OBJETIVO

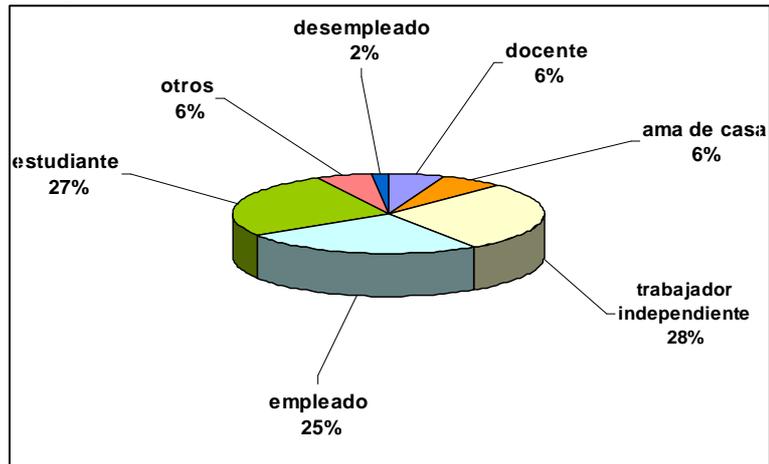
Gráfica 2. Género del cliente de Más Fruta



Fuente: esta investigación.

De acuerdo a la gráfica 2, se puede observar que el cliente de Más fruta es equitativo entre hombres y mujeres, superando por solo un 2%, el porcentaje de clientes femenino al masculino. Con esto podemos determinar que las estrategias de Mas Fruta deben poder aplicarse tanto a hombres como a mujeres para obtener un mejor resultado.

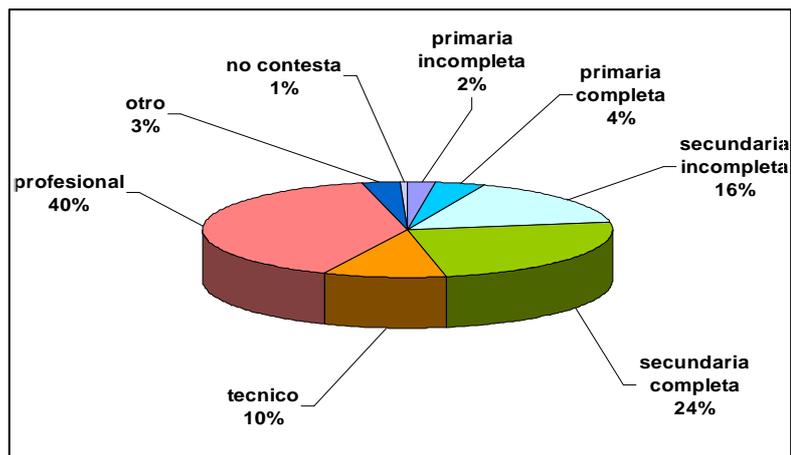
Gráfica 3. Ocupación del cliente de Mas Fruta



Fuente: esta investigación.

En la gráfica 3, se observa que existen tres grupos principales que forman 3/4 partes de la clientela. Dentro de las ocupaciones de los consumidores de Mas Fruta están: estudiantes, empleados y trabajadores independientes, en un porcentaje de 27, 25 y 28% respectivamente.

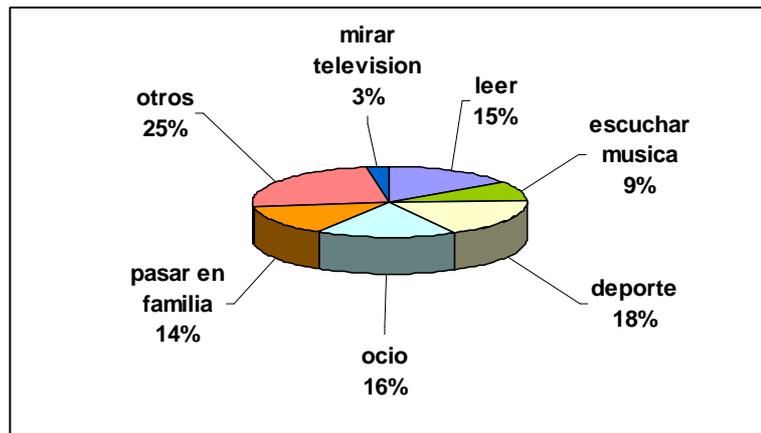
Gráfica 4. Nivel de escolaridad del cliente Mas Fruta



Fuente: esta investigación.

En la gráfica 5, se observa que 3/4 partes de la clientela total de la empresa Mas Fruta, tiene un nivel de educación secundaria y superior, y más de una tercera parte de la población esta en un nivel de educación profesional.

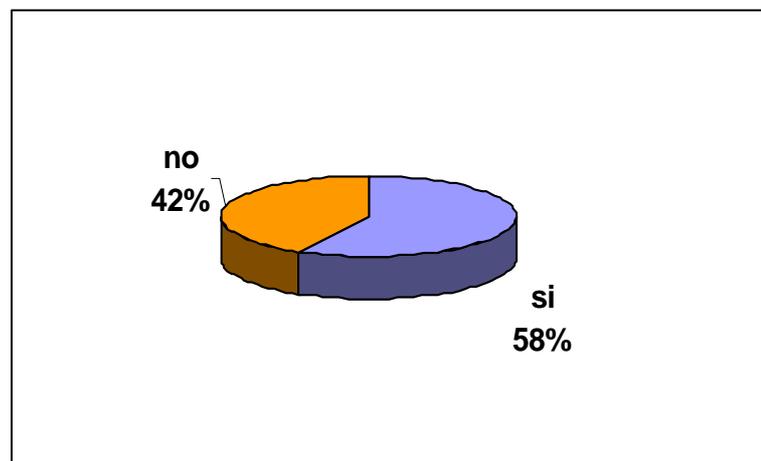
Gráfica 5. Dedicación del tiempo libre del cliente Mas Fruta



Fuente: esta investigación.

En la gráfica anterior, se puede observar que el deporte, el ocio, la familia y leer, son las principales actividades a las cuales el cliente de la Empresa, dedica el tiempo libre.

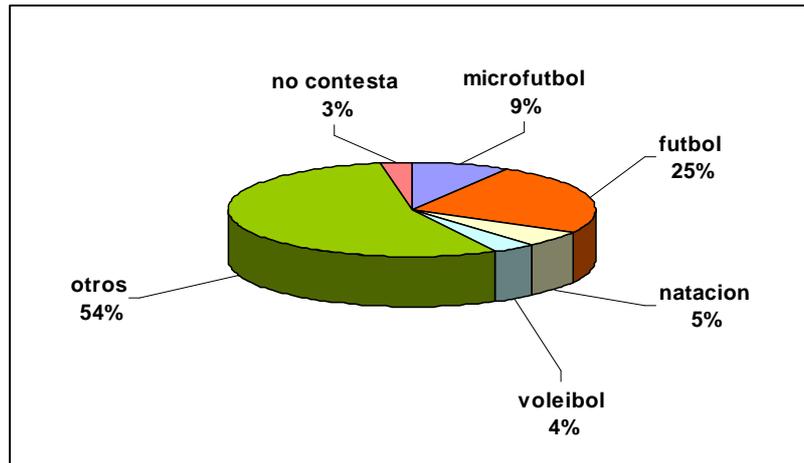
Gráfica 6. Práctica de deporte por el cliente de Mas Fruta



Fuente: esta investigación.

En la gráfica 6, se puede observar que casi dos terceras partes de la población encuestada práctica deporte, lo cual hace deducir que estrategias que incorporen el fomento del deporte, tendrían buena acogida entre los clientes de la empresa.

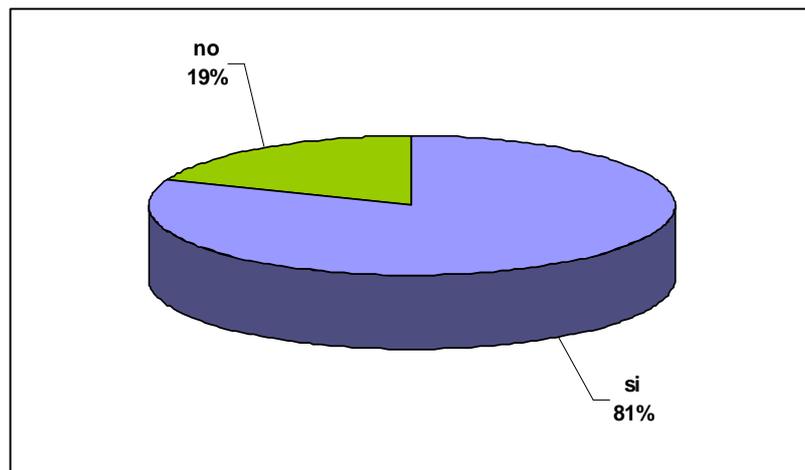
Gráfica 7. Tipo de deporte practicado por el cliente de Mas Fruta



Fuente: esta investigación.

En la grafica 7, se muestra que el deporte preferido por el cliente de la Empresa es el fútbol (25%), seguido del micro fútbol (9%).

Gráfica 8. Preferencia del cliente Mas Fruta por escuchar radio

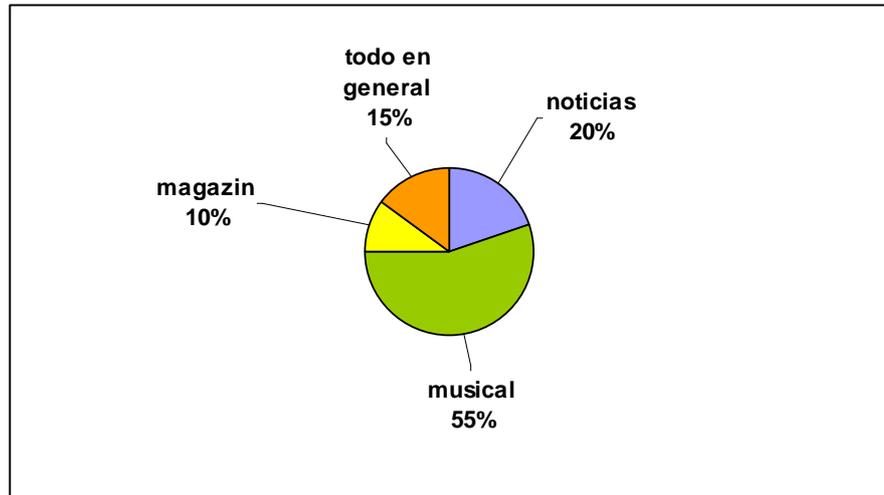


Fuente: esta investigación.

En la gráfica 8, se puede observar que más de las 4/5 partes de la población encuestada, prefiere escuchar radio, esto permite determinar que este medio es muy efectivo para utilizarlo como medio de comunicación para enviar mensajes al

consumidor que informen sobre diferentes estrategias de la empresa como: promociones, nuevos productos, o cambios en las políticas de la empresa.

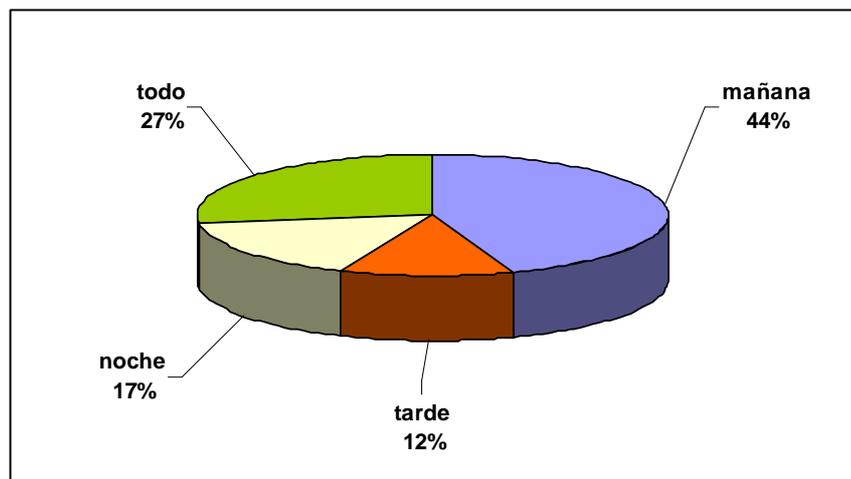
Gráfica 9. Tipo de programas radiales escuchados por el cliente de Mas Fruta



Fuente: esta investigación.

En la gráfica 9, se puede observar que mas de la mitad de la población encuestada escucha programas musicales, lo que permite determinar la preferencia de la clientela para utilizar dichos programas con pautas publicitarias.

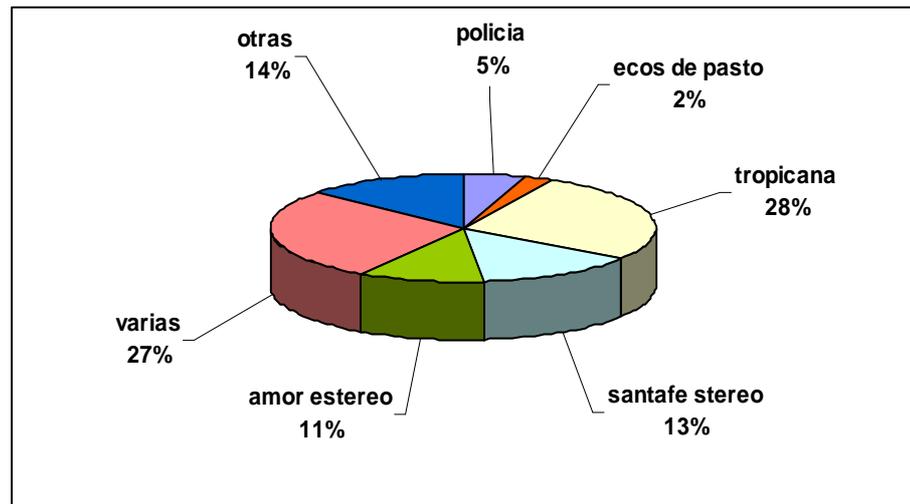
Gráfica 10. Jornada del día que el cliente de Mas Fruta, dedica a escuchar radio



Fuente: esta investigación.

La gráfica 10, muestra que las horas de la mañana son las de mayor sintonía de radio, lo que permite determinar que en este horario debe estar concentrada la mayor parte de los esfuerzos publicitarios por este medio.

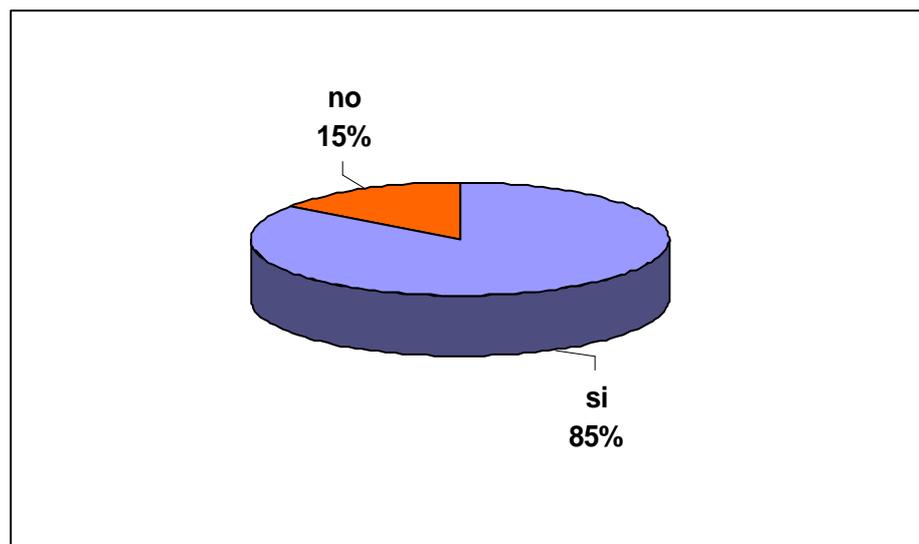
Gráfica 11. Preferencias de emisoras radiales del cliente Mas Fruta



Fuente: esta investigación.

En la gráfica anterior se muestra, que la emisora Tropicana Estéreo cuenta con la mayor sintonía, preferida por casi una tercera parte de la población encuestada, lo que la convierte en la mejor opción para desarrollar una estrategia publicitaria por este medio.

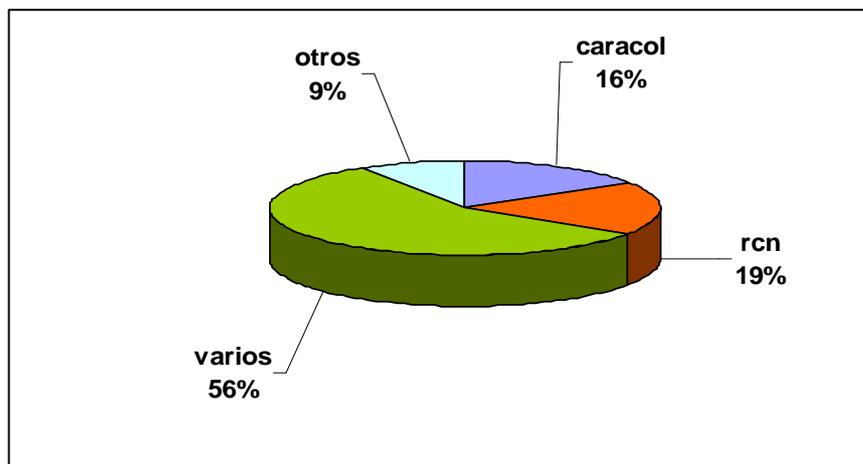
Gráfica 12. Preferencia del cliente Mas Fruta por la televisión



Fuente: esta investigación.

La gráfica 12 muestra que la televisión es un medio muy aceptado por las personas encuestadas (85%), con mas de 4/5 partes de preferencia por la población encuestada.

Gráfica 13. Preferencia de canales de televisión del cliente Mas Fruta

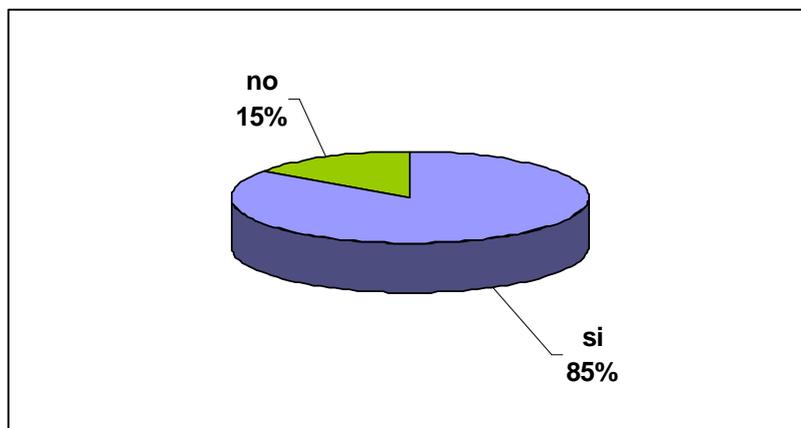


Fuente: esta investigación.

En la gráfica anterior se muestra que el canal de televisión preferido por las personas encuestadas es RCN seguido por CARACOL, los cuales tienen más de una tercera parte de la sintonía total de televisión, mientras que las otras dos terceras partes se divide entre la gran cantidad de opciones ofrecidas por los canales nacionales y los operadores de cable.

9.5.1 Cuantificación de la demanda potencial. La empresa MAS FRUTA determinó la demanda potencial realizando un estudio de mercado, utilizando la herramienta de encuesta, tomando muestras aleatorias con un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95% muestra de 400 personas y un universo de 450.000 personas de la ciudad de Pasto, la encuesta aplicada y los resultados obtenidos se encuentran a continuación:

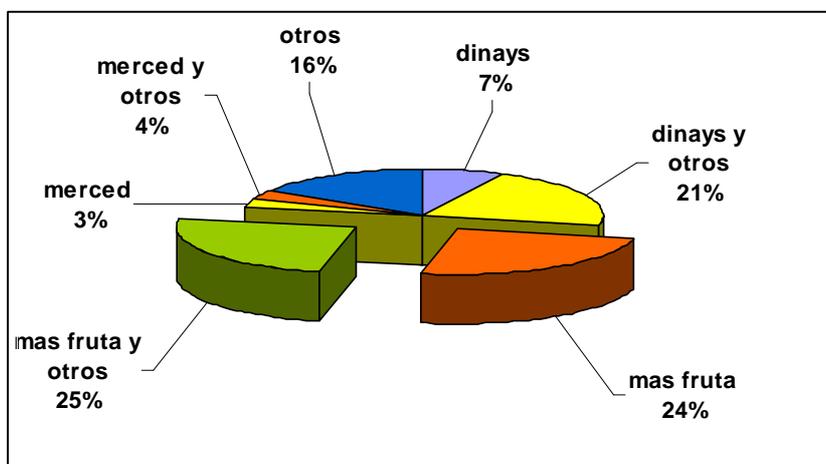
Gráfica 14. Porcentaje de consumo general de las ensaladas de frutas



Fuente: esta investigación.

La gráfica 14 muestra que mas de 5/6 partes de la población consume ensaladas de frutas.

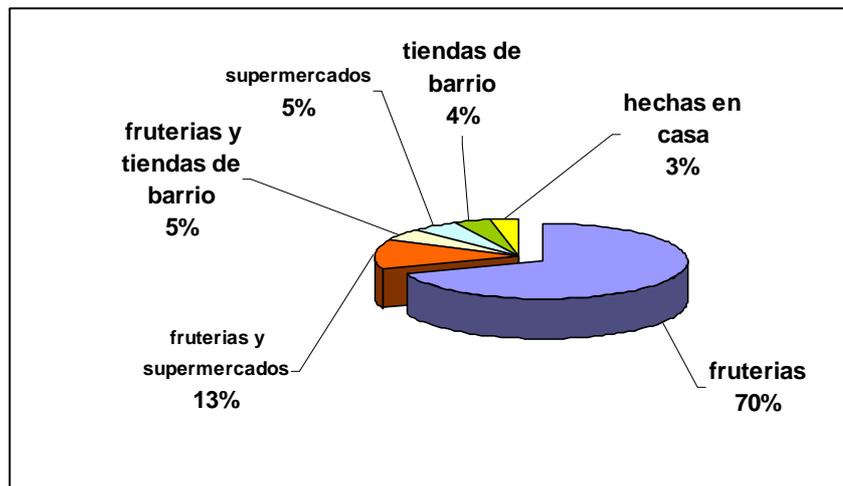
Gráfica 15. Preferencia de lugares de compra de ensaladas de frutas



Fuente: esta investigación.

La grafica 15 muestra que la aproximadamente la mitad de la población encuesta prefiere consumir ensaladas de fruta en Mas Fruta, mientras una tercera parte de la prefiere consumir los productos de Dinays.

Grafica 16. Lugares de consumo de ensaladas de frutas



Fuente: esta investigación.

La grafica anterior muestra que las personas encuestadas prefieren consumir ensaladas de frutas en las fruterías.

9.6 PERFIL COMPETITIVO

9.6.1 Análisis interno. Descripción de las variables internas en la Empresa “Mas Fruta”: Dentro de las variables internas se encuentran:

a. Variables de mercadeo:

Precio: El precio de las ensaladas de frutas que ofrece Más Fruta son accesibles a todo los estratos e incluso, son más bajos que los que ofrece la competencia. Los precios están establecidos de acuerdo al tamaño del producto (ensalada pequeña, mediana y grande)

Ubicación: todos los locales de la empresa Mas fruta, están ubicados en sitios estratégicos de la ciudad, de fácil acceso y alto tráfico de personas, siendo una ventaja para que acudan a los diferentes sitios, la gran mayoría de la población.

Direccionamiento de las herramientas de promoción: Más fruta no tiene un esquema publicitario adecuado, razón por la cual no ha causado el efecto esperado sobre el mercado objetivo. Esto hace que a pesar de que se tenga publicidad las ventas son constantes. El objetivo es que mediante los medios publicitarios se logren incrementar los volúmenes de ventas.

Posicionamiento del producto: Por los atributos que presenta el producto (precio, sabor, higiene, etc) ha logrado sobresalir dentro de las demás líneas que ofrece la empresa, además, es notable que en el tiempo hay un crecimiento en

cuanto a consumo del mismo lo que permite su reconocimiento dentro del mercado.

Servicio al cliente: Mas fruta cuenta con personal capacitado, para la atención al consumidor, aunque hace falta más personal para poder ofrecer un servicio más ágil y oportuno, lo que evitaría en algún momento largas esperas.

Variables de producto

Sabor: La ensalada de frutas que ofrece Mas Fruta, se caracteriza por un excelente sabor, derivado de la adecuada combinación de frutas frescas e ingredientes como el queso y la crema de leche

Presentación: Esta variable esta relacionada con la apariencia del producto frente a la vista del consumidor. Es la disposición dentro del recipiente de los ingredientes básicos del producto, entre ellos, helado, crema de leche, queso y frutas (manzana, uvas, sandia, papaya, banano).

Cantidad: En cuanto a esta variable la empresa cuenta con una gran fortaleza ya que ofrece a los clientes la posibilidad de elegir el tamaño de los productos que desea consumir adecuándolos a los diferentes gustos y necesidades.

Higiene: Dentro del proceso de preparación del producto se aplican todas las medidas de higiene establecidas por las entidades de salud, esto con el objetivo de que el cliente consuma un producto de excelente calidad. Actualmente la empresa cumple con todos los condicionamientos de salubridad exigidos.

Variables financieras

Liquidez: En cuanto a liquidez, la empresa Mas Fruta tiene deficiencia ya que no cuenta con recursos líquidos, que le permitan disponer de forma inmediata de capital para realizar inversiones o para cualquier fin que demande el funcionamiento de la empresa.

Nivel de endeudamiento: La empresa esta pasando por un momento en el cual su nivel de endeudamiento es muy alto lo que le impide acceder a nuevos créditos para inversión y desarrollo de la empresa.

Ingresos: El nivel de ingresos de la empresa es bueno ya que a logrado capturar gran parte del mercado de la ciudad de pasto lo que proporciona un nivel de ventas satisfactorio.

Egresos: El nivel de egresos de la empresa Mas Fruta es una gran debilidad ya que no se ha logrado controlar el gasto y a esto se debe principalmente las debilidades financieras de la empresa.

Rentabilidad: La rentabilidad de la empresa es baja con relación a promedio manejado por las empresas relacionadas con alimentos. Ya que debido a los inicios de la empresa en un nivel informal, la adaptación al los requerimientos legales desprendidos del crecimiento presentado, no a permitido equiparar los precios a un nivel que produzcan una rentabilidad favorable para la empresa.

b. Variables de talento humano:

Selección de personal: En cuanto a selección de personal, la empresa a desarrollado un proceso para esto, lo cual le permite direccionar las necesidades de la empresa a la consecución de empleados que cumplan con un perfil establecido.

Carga laboral: En cuanto a esta variable la empresa a organizado diferentes cargos y obligaciones que limitan las actividades de cada empleado a un nivel que no satura ni fatiga al personal.

Jornada laboral: Existe en esta variable una fortaleza ya que se ha desarrollado diferentes turnos de trabajo que permiten flexibilizarla, generándose la posibilidad de disponer de diferentes espacios de tiempo para desarrollar otras actividades que ellos deseen.

Remuneración: Esta variable es una debilidad ya que la empresa no ha logrado obtener una utilidad, que permita proporcionar una mejor remuneración al personal, limitándose al salario mínimo.

Incentivos: En esta variable existe una debilidad ya que no se ha desarrollado un programa de incentivos que generen mayor bienestar a los colaboradores.

Capacitación: En cuanto a esta variable la empresa cuenta con un programa de capacitación permanente que busca la estandarización de los productos y servicios de la empresa.

c. Variables de administración y gerenciales:

Planeación: En esta variable la empresa ha empezado a generar planes para desarrollar las diferentes funciones de la empresa, como desarrollo de productos, planes de mercadeo y proyectos de inversión, con el fin de estar preparados para los diferentes cambios que se presentan en el mercado.

Organización: Esta variable es una debilidad ya que no se ha logrado organizar de manera adecuada, los diferentes cargos directivos de la empresa y el personal idóneo para estos que permita un correcto funcionamiento de esta.

Dirección: En esta variable también se presenta una debilidad ya que la cabeza principal de la empresa no cuenta con la organización y sincronización adecuada para lograr un funcionamiento correlacionado de la empresa.

Evaluación: La empresa no ha desarrollado mecanismos de evaluación que le permitan recoger información confiable acerca del funcionamiento de esta.

Control: En cuanto a esta variable se observa una debilidad ya que los mecanismos de control establecidos son insuficientes e inefectivos para lograr un control completo de toda la organización.

9.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos para “Mas Fruta”

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLACIFICACION	C*P
MERCADEO	PRECIO	0,06	4	0,24
	UBICACIÓN	0,05	3	0,15
	PROMOCION	0,04	2	0,08
	POSICIONAMIENTO	0,04	4	0,16
	SERVICIO	0,07	3	0,21
PRODUCTO				0
	SABOR	0,07	4	0,28
	PRESENTACION	0,07	4	0,28
	CANTIDAD	0,04	4	0,16
	HIGIENE	0,04	4	0,16
FINANCIERAS				0
	LIQUIDEZ	0,03	2	0,06
	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,03	1	0,03
	INGRESOS	0,04	3	0,12
	EGRESOS	0,03	1	0,03
	RENTABILIDAD	0,05	2	0,1
T. HUMANO				0
	SELECCIÓN DE PERSONAL	0,03	3	0,09
	CARGA LABORAL	0,03	3	0,09
	JORNADA LABORAL	0,02	3	0,06
	REMUNERACION	0,05	2	0,1
	INCENTIVOS	0,02	2	0,04
	CAPACITACION	0,04	3	0,12
ADMON Y GERENCIALES				0
	PLANEACION	0,05	3	0,15
	ORGANIZACIÓN	0,03	2	0,06
	DIRECCION	0,02	2	0,04
	EVALUACION	0,02	1	0,02
	CONTROL	0,03	2	0,06
			1	

Fuente. Este estudio

La MEFI, en este caso indica que la Empresa “Mas Fruta”, tiene una buena capacidad competitiva. Esto se debe a que sus clientes tradicionales siguen

consumiendo el producto, en lugar de los de la competencia; así mismo, ha logrado hacer nuevos clientes a costa de la competencia, generando con sus negocios un nivel de ventas satisfactorio.

La matriz MEFI muestra que el segmento de variables más importante para la empresa y en la cual se encuentra mejor posicionada, es en las que tienen que ver con el producto, ya que todas las variables de este segmento son consideradas fortalezas mayores, seguidas de las variables de mercadeo en las cuales solo existe deficiencia en cuanto a lo relativo a las estrategias de promoción, y son consideradas fortalezas menores las variables de ubicación y servicio, mientras que las mayores deficiencias están en la parte administrativa donde solo se aprecia como fortaleza menor la variable planeación mientras que las demás variables son debilidades, seguida de la parte financiera en la cual solo la variable ingresos es una fortaleza menor.

En cuanto a las variables relacionadas con talento humano se observa en general que están en un nivel intermedio entre las fortalezas y las debilidades de la empresa; existen debilidades en cuanto a remuneración de los empleados e incentivos ya que estos son casi inexistentes, y la remuneración se limita al salario mínimo, mientras que las demás variables de este segmento son fortalezas menores.

9.6.3 Análisis externo:

9.6.3.1 Descripción de las variables externas en la Empresa “Mas Fruta”: Dentro de las variables externas se encuentran:

a. Variables políticas:

Requerimientos Sanitarios. Mas Fruta cumple con todos los requerimientos sanitarios establecidos por salud pública.

Políticas de comercio internacional: Dentro de la elaboración del producto se requiere materia prima (frutas), que son comercializadas principalmente en la zona de frontera, debido a su calidad y precios más cómodos, Actualmente las políticas comerciales son desfavorables debido a la incertidumbre generada por la crisis económica.

Impuestos: Actualmente la empresa Mas Fruta, se encuentra dentro del régimen común, esto contribuye a que el pago de impuestos sea alto, lo que dificulta mantener precios cómodos para el consumidor.

Régimen laboral: Mas Fruta posee una planta de personal contratada bajo la modalidad de orden de prestación de servicios; mantener este tipo de contratación ha generado inconvenientes, por la continua rotación del personal. Existe la

necesidad de legalizar una planta de personal mínima que se encuentra capacitada, para lograr una estabilidad tanto a nivel administrativo como a nivel operativo

b. Variables socioculturales

Desempleo: Los actuales índices de desempleo hacen que la población cuente con escasos recursos económicos o sus ingresos sean bajos, esto hace que la demanda de este tipo de productos disminuya, dado que en estos casos al consumidor le interesa primero destinar el dinero en productos básicos de primera necesidad.

Estratificación: Mas Fruta ofrece un producto de excelentes condiciones y a precio considerable, esto hace que la accesibilidad al producto sea fácil para la mayoría de la población. Además, la ubicación de "Mas Fruta" en diferentes lugares hace que pueda ofrecer un servicio a todos los estratos de la población a

Estilos de vida: se considera que el producto por la inclusión de frutas, ofrece alternativas de alimentación más sana. Además, Mas Fruta ofrece un espacio de aprovechamiento del ocio y el tiempo libre, presentándose interacción entre la familia, los amigos, las parejas, etc, consideraciones fundamentales dentro de los estilos de vida saludables.

Seguridad: La seguridad de Más fruta Amorel es considerada una amenaza menor, debido a que es una zona céntrica y comercial, por lo tanto existe confluencia de todo tipo de personas, que algún momento pueden convertirse en un limitante para acceder al servicio.

Variables económicas

Tasas de interés: Actualmente las tasas de interés son bajas lo que hace que se conviertan en una oportunidad, ya que se facilita la adquisición de créditos necesarios para la inversión y el crecimiento del negocio.

Inflación: La inflación se encuentra regulada por el gobierno lo que permite seguir manejando en gran medida el precio del producto, esto hace que esta variable se convierta en una oportunidad.

Inversión: Debido a la crisis económica mundial la inversión se ha visto frenada lo que la convierte en una debilidad que afecta de manera nociva el comportamiento del mercado.

Competencia: Con respecto a esta variable se considera que dentro del sitio geográfico existen un gran número de negocios de tipo informal que ofrecen el producto, pero que realmente no son competitivos con precios, o calidad del

mismo, esto hace que Mas Fruta logre posicionarse dentro del mercado, mantenga sus clientes y logre conquistar los clientes de la competencia.

Ingreso per cápita: El consumo de este tipo de productos está sujeto al nivel de capacidad adquisitiva que tiene el mercado objetivo. Si los ingresos son bajos, se limitará al consumo de productos básicos de primera necesidad.

Tecnología: La existencia de maquinaria, permite disminuir el tiempo de preparación del producto, y los costos de mano de obra, permitiendo así un servicio ágil y oportuno. Además, se logra un incremento de las utilidades a final del ejercicio productivo.

c. Variables ambientales:

Clima: Las condiciones climáticas son un factor determinante para el consumo de producto. Si las condiciones climáticas son frías, el consumo de este producto disminuye, reflejándose así una baja en los volúmenes de ventas.

Riesgo de eventos catastróficos: Esta variable es una debilidad ya que la ciudad de Pasto se encuentra dentro de una zona de influencia volcánica, lo que representa un riesgo latente para toda empresa de la región.

Disponibilidad de materia prima: en cuanto a esta variable las condiciones agrícolas de la región así como su diversidad de climas y la ventaja de estar ubicados en la zona ecuatorial permiten que exista gran variedad de cultivos a disposición lo que permite contar con la materia prima necesaria para la preparación de los diferentes productos de la empresa.

9.6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos para “Mas Fruta”

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLACIFICACION	C*P
Políticas	REQUERIMIENTOS SANITARIOS	0,1	4	0,4
	POLITICAS DE COMERCIO	0,04	3	0,12
	IMPUESTOS	0,1	1	0,1
socio culturales	REGIMEN LABORAL	0,05	2	0,1
				0
	DESEMPLEO	0,05	2	0,1
	ESTRATIFICACION	0,05	3	0,15
económicas	ESTILO DE VIDA	0,1	4	0,4
	SEGURIDAD	0,05	2	0,1
				0
	TASAS DE INTERES	0,05	3	0,15
	INFLANCIION	0,03	3	0,09
	INVERSION	0,04	2	0,08
	COMPETENCIA	0,05	3	0,15
ambientales	INGRESO PERCAPITA	0,05	2	0,1
	TECNOLOGIA	0,04	3	0,12
				0
	CLIMA	0,1	2	0,2
	RIESGO DE EVENTOS CATASTROFICOS	0,03	2	0,06
	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	0,07	3	0,21
		1		2,63

Fuente. Este estudio

El resultado de la MEFE, es de 2.63 lo que nos indica que la Empresa Mas Fruta se encuentra respondiendo de manera débil a las oportunidades y amenazas existentes. En otras palabras, las estrategias de la empresa no están aprovechando en forma eficaz las oportunidades existentes y no se ha minimizado los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

En la matriz MEFE se puede observar que en cuanto a las variables políticas la principal debilidad esta en los impuestos, ya que se trabaja en gran medida con productos agrícolas libres de iva, los cuales al ser transformados y vendidos como servicio en los establecimientos adquieren una carga impositiva muy alta y sin posibilidad de ser descontada como ocurre con otros productos; y de la misma manera la mayor fortaleza esta en la variable requerimientos sanitarios ya que la

empresa se ha esforzado por adecuar sus instalaciones y capacitar al personal para el cumplimiento de estos.

En cuanto a las variables culturales, la mayor fortaleza se encuentra en los estilos de vida, ya que en el momento se ha generado una tendencia hacia el cuidado personal que se ve reflejada en cambios en el comportamiento alimenticio de la población optando por alimentos más saludables y naturales.

En relación a las variables económicas la matriz MEFÉ muestra que en general existe una fortaleza en este sentido ya que la mayoría de las variables aportan oportunidades a la empresa para crecer y fortalecerse en el mercado. Y al revisar las variables ambientales observamos que existe una oportunidad menor en lo relacionado a la consecución de materias primas, mientras que las demás variables representan una amenaza para la empresa.

9.6.5 Matriz del Perfil Competitivo:

Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo para “Mas Fruta”

factores claves de éxito	PONDERACION	MAS FRUTA		DINAYS		LA MERCED	
		CLACIFICACION	C*P	CLACIFICACION	C*P	CLACIFICACION	C*P
PRODUCTO	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
SABOR	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
PRECIO	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
PRESENTACIÓN	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
SERVICIO	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
UBICACIÓN	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
RENTABILIDAD	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
REMUNERACIÓN	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
PLANEACIÓN	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36
TOTAL	1		3,2		2,9		3,03

Fuente. Este estudio

La matriz de perfil competitivo muestra que en cuanto a producto la empresa se encuentra mejor posicionada que la competencia ya que en todas las variables relacionadas, esta obtuvo una calificación de fortaleza mayor superando a los demás competidores, especialmente en lo relativo a presentación y precio.

En cuanto a la variable ubicación la empresa obtuvo la misma calificación que sus competidores, y es en la variable rentabilidad, en la cual es superada por todos los competidores, mientras que en remuneración, y planeación la empresa la merced es superior, mientras que en la variable servicio obtuvo una calificación igual a la merced y superior la empresa Dinay's, se debe intensificar esfuerzos en estas variables para lograr contrarrestar a todos los competidores.

De la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se concluye que la empresa Mas Fruta, tiene una posición fuerte en el mercado obteniendo una calificación de 3.2, pero tiene unos competidores (Dinays y La Merced) que son reconocidos a nivel del medio y pueden superar a Mas Fruta si no se establecen estrategias de crecimiento y penetración del mercado.

9.6.6 Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Tabla 4. Matriz DOFA para la Empresa Mas Fruta

MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		A1	CRECIMIENTO DEL DESEMPLEO	O1	POLÍTICAS DE CONTROL DE INFLACIÓN
		A2	BAJOS INGRESOS DE LA POBLACIÓN	O2	DEBILIDAD DE LA COMPETENCIA
		A3	ELEVADO PORCENTAJE DE IMPUESTO	O3	PRODUCTO DIRIGIDO A TODOS LOS ESTRATOS
		A4	RÉGIMEN LABORAL	O4	CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS SANITARIOS
		A5	CAMBIOS CLIMÁTICOS IMPREDECIBLES	O5	OBTENCIÓN DE MATERIAS PRIMAS A BAJO COSTO
		A6	PROBLEMAS DE INSEGURIDAD	O6	INFLUENCIA PSICOLÓGICA DEL CONSUMIDOR
		A7	BAJO NIVEL DE INVERCION	O7	DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA ADECUADA
		A8	RIESGO DE EVENTOS CATASTROFICOS	O8	POLITICAS DE COMERCIO BENEFICIOSAS
		O9	ESTILO DE VIDA SALUDABLE		
		O10	DISMINUCION DE LAS TASAS DE INTERÉS		
		O11	INFLANCION CONTROLADA		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS FO	
F1	EXCELENTE SABOR	f2,a2		f2,f4,f6,f7_o3,o2,o5,o6	
F2	PRECIO ACCESIBLE	f4,f6,a3,a4		f1,f3,f6,o6	
F3	EXCELENTE PRESENTACIÓN	f7,a6		f4,o2,o3,o6	
F4	BUEN POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	f2,f3,f7,a5		f5,o4,o6	
F5	EXCELENTE SALUBRIDAD E HIGIENE	f1,f2,f3,f4,f5,f6,f8,f9,f10,a7,a8		f6,o2,o6	
F6	BUEN SERVICIO AL CLIENTE	f13,a2		f7,o2,o3,o6	
F7	BUENA UBICACIÓN DE FÁCIL ACCESO			f11,f14,o6	
F8	PRODUCTO DE EXCELENTE CALIDAD			f13,o9	
F9	BUENA CANTIDAD DE PRODUCTO				
F10	ACEPTABLE NIVEL DE INGRESOS				
F11	ADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN				
F12	ACEPTABLE CARGA LABORAL				
F13	JORNADA LABORAL FLEXIBLE				
F14	ADECUADA CAPACITACION				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DA		ESTRATEGIAS DO	
D1	PROMOCIÓN DE BAJO IMPACTO	d2,d3,a4,a5		d1,o2,o3,o6	
D2	BAJO NIVEL DE LIQUIDEZ	d1,a5,a6		d1,d5,o7	
D3	ALTO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	d2,d3,a7		d3,d4,d5,d6,d7,o2,o3,o4,o5,o6,o7,o9	
D4	ALTO NIVEL DE EGRESOS	d5,a3,a4			
D5	BAJA RENTABILIDAD				
D6	REMUNERACION POCO SATISFACTORIA				
D7	AUCENCIA DE INCENTIVOS				

Fuente. Este estudio

a. Estrategias FA

Estrategias f2, a2

- Desarrollar productos de bajo precio y buena rentabilidad para contrarrestar el crecimiento del desempleo y los bajos ingresos de la población.
- Realizar promociones con descuentos del 5% en el precio del producto, el último día miércoles de cada mes.
- Crear nuevos puntos de ventas, en sectores de estratos de bajos ingresos en nuevos mercados.

Estrategias f4, f6, a3,a4

- Aumentar los precios de manera escalonada, sin superar los precios de la competencia, esto con el objeto de garantizar el aumento de los ingresos que permitan cubrir las obligaciones laborales y la carga impositiva.

Estrategias f7, a6

- Locales con vigilancia privada, con el fin de facilitar su desplazamiento y reducir los riesgos por la inseguridad social.

Estrategias f2, f3, f7, a5

- Desarrollar productos de bebidas calientes, para contrarrestar la disminución de las ventas del producto en temporada de invierno.

Estrategias f1,f2,f3,f4,f5,f6,f8,f9,f10,a7,a8

- Aprovechar las fortalezas de la empresa para llamar la atención de inversionistas y desarrollar nuevos mercados.

Estrategias f13, a2

- Permitir el mejoramiento de los ingresos del personal al flexibilizar la jornada laboral, para posibilitar a estos el desarrollo de otras actividades educativas, sociales y económicas, generando mayor satisfacción.

b. Estrategias FO

Estrategias f2, f4, f6, f7, o2, o3, o6, o5

- Aprovechar la debilidad de la competencia, para mejorar la rentabilidad de los productos, basándose en el buen posicionamiento de la marca y los precios bajos que se manejan.
- Aprovechar el buen posicionamiento del producto, para realizar una estrategia de desarrollo de mercado, creando nuevos puntos de venta para llegar a más sectores de la población.
- Crear un nuevo producto dirigido a estratos altos.
- Aprovechar la ubicación y la buena imagen de los puntos de venta para desarrollar nuevos productos (bebidas calientes), que maximicen el aprovechamiento de los locales y las utilidades de la empresa.

Estrategias f1, f3, f6, o6

- Establecer un programa de fidelización de clientes (regalos sorpresa, descuentos, incentivos), bajo una adecuada administración para asegurar que los clientes reciban los más altos parámetros de servicio.

Estrategias f5, o4, o6

- Obtener el reconocimiento de establecimiento estrella otorgado por las entidades de salud local y socializarlo hacia nuestros clientes. Esto, con el objetivo de mejorar la imagen corporativa de la empresa e influenciar psicológicamente sobre los consumidores.

Estrategias f6, o2, o6

- Lograr la fidelización de la clientela a través del servicio al cliente para conseguir una mayor participación en el mercado.

Estrategias f7, o2, o3, o6

- Aprovechar la ubicación estratégica de los locales para aumentar la participación en el mercado llegando a un mayor número de potenciales clientes.

Estrategias f11, f14, o6

- Aprovechar el proceso de selección y capacitación de personal para incrementar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Generando una atención estandarizada que identifique a la empresa y la marca.

Estrategias f13, o9

Generar un mejor ambiente de trabajo a través de la jornada laboral flexible, permitiendo a los empleados la generación de un estilo de vida más saludable.

c. Estrategias DA

Estrategias d2, d3, a4, a5

- Contratar profesionales en administración, que nos permitan direccionar adecuadamente la empresa y nos ayuden a vislumbrar soluciones frente a situaciones como los bajos ingresos de la población y el régimen laboral vigente.
- Reorganizar la empresa, a través de herramientas administrativas como la planeación estratégica.

Estrategias d1, a5, a6

- Diseñar campañas publicitarias que enfatizan en la seguridad del establecimiento y que minimicen el efecto de los cambios climáticos impredecibles.

Estrategias d2, d3, a7

- Desarrolla propuestas de negocios que atraigan la atención de posibles inversionistas que aporten capital y contribuyan a la expansión de la empresa en nuevos mercados.

Estrategias d5, a3, a4

- Incrementar la rentabilidad de la empresa para contrarrestar el elevado porcentaje de impuestos y los requerimientos del régimen laboral.

d. Estrategias DO

Estrategias d1, o2, o3, o6

- Captar clientes potenciales por medio de una campaña publicitaria planificada, encaminada a contrarrestar las estrategias de la competencia, llegar a nuevos consumidores y posicionar mejor a la empresa.

Estrategias d1, d5, o7

- Bajar los costos de producción a través de la automatización de diferentes procesos de fabricación del producto.

Estrategias d3, d4, d5, d6, d7, o2, o3, o4, o5, o6, o7, o9

- Aprovechar las oportunidades que tiene la empresa para mejorar la rentabilidad y reducir los problemas de liquidez y endeudamiento.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa para plantear mecanismos de incentivos que estimulen al personal y mejoren el rendimiento de los empleados en la empresa.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 MISIÓN

Somos la empresa privada, número uno en la elaboración y ventas de productos alimenticios a base de frutas, lácteos y bebidas calientes en la ciudad de Pasto, preocupados siempre por ofrecer al cliente la mejor atención y la más alta calidad en todos nuestros productos para conseguir su entera satisfacción.

10.2 VISIÓN

Mas Fruta, se proyecta como una empresa líder en su campo, ofreciendo un excelente servicio y una amplia gama de productos de excelente calidad y competitividad que nos permita posicionarnos en los principales mercados del sur occidente Colombiano como el líder en ventas, calidad y atención para el año 2012.

10.3 POLÍTICAS

- Se Mantendrá la calidad integra en todos los procesos tanto productivos como de atención al cliente.
- Se maneja buenas prácticas de manufactura del producto, higiene y seguridad industrial para el aseguramiento de la calidad.
- Se brindara al cliente nuevos servicios para satisfacer sus necesidades, Innovando continuamente en productos procesos y tecnología.
- Se mejorará continuamente la calidad de vida de todas las personas relacionadas directa e indirectamente con la empresa.
- Se mantendrá productos a precios accesibles, al alcance del público en general.
- Se desarrollará continuamente nuevos mercados, aprovechando todas las posibilidades de expansión que estos presenten. Convirtiendo a la empresa en la más reconocida a nivel regional en este segmento de la industria alimenticia.
- Se reconocerán los valores cordialidad, excelencia, responsabilidad, cumplimiento, honestidad, y respeto, como los pilares del desarrollo personal de la organización Mas fruta.

11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

11.1 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E)

Tabla 5. Matriz Interna Externa (I-E) para la Empresa Mas Fruta

		CAPACIDAD INTERNA		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD EXTERNA	ALTO	3	2	1
	MEDIO		INTERNA 2,89 EXTERNA 2,53	
	BAJO			
		1		

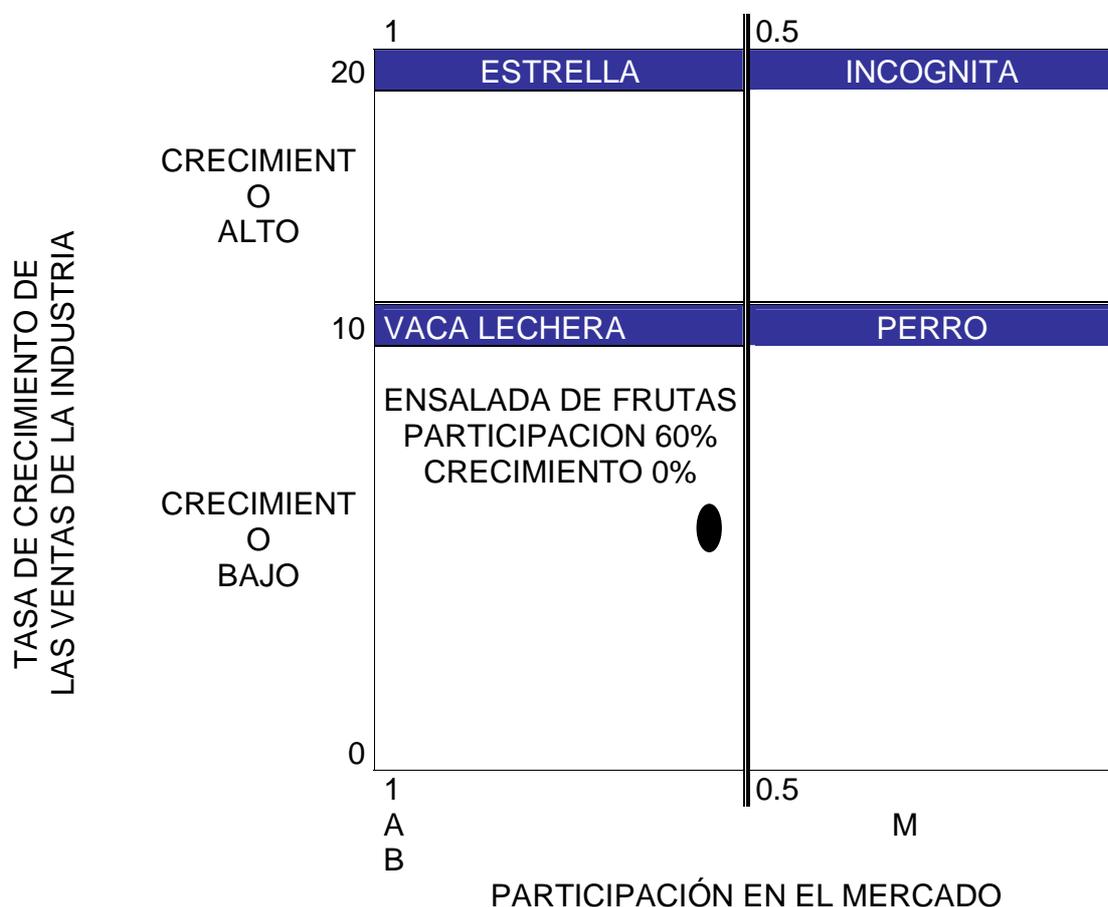
Fuente. Este estudio

a. Análisis de la Matriz Interna Externa (I-E): La empresa está ubicada en la matriz interna externa (I-E) dentro del cuadrante V, en donde nos encontramos en un ambiente externo hostil medio y una capacidad interna media, lo cual nos indica que se puede crecer en el mercado a través de las siguientes estrategias:

- Incrementar la penetración en el mercado, por medio de precios accesibles, incremento paulatino de puntos de ventas, y campañas publicitarias.
- Desarrollar producto. Para este caso realizar una modificación al producto con el objetivo de bajar los costos, para que este pueda ser accesible a la población de estratos bajos.

11.2 Matriz BCG (GRUPO CONSULTOR BOSTON)

Tabla 6. Matriz BCG (Grupo Consultor Boston) para la Empresa Mas Fruta



Fuente. Este estudio

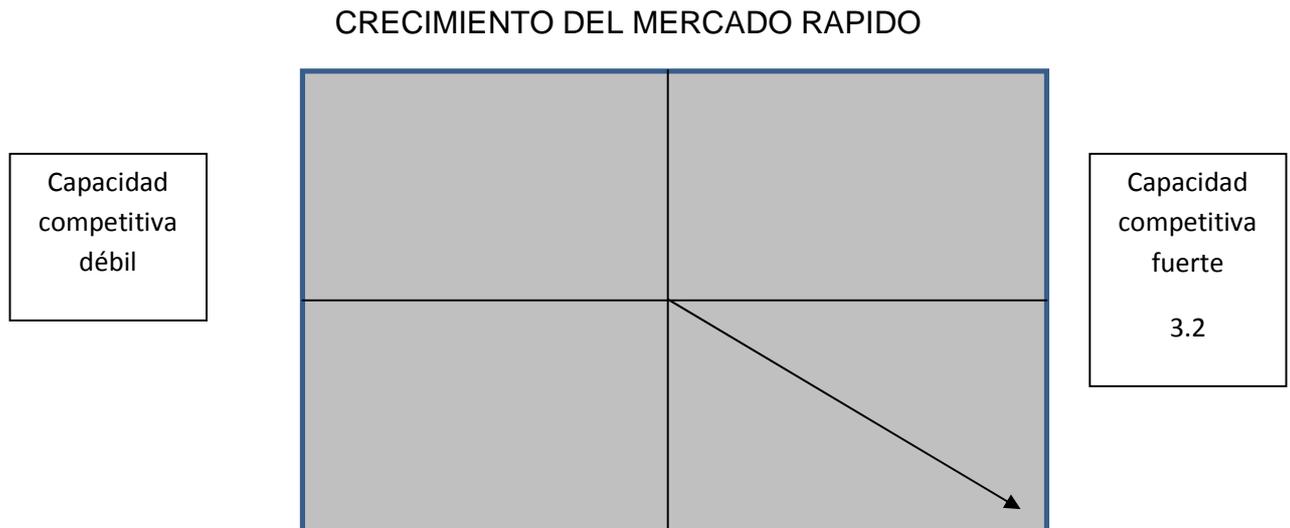
a. Análisis de la Matriz BCG: Después de compararse MAS FRUTA del Parque Bolívar el cual tiene una participación en el mercado del 20% con MAS FRUTA Amorel que representa un 12% en el mercado. Se encontró que la ensalada de frutas tradicional se encuentra ubicada en el cuadrante III (vaca lechera) teniendo un porcentaje de crecimiento del 0% y participación relativa en el mercado del 60%. Lo anterior indica que hay necesidad de mucho efectivo para mantener la competitividad, además, se requieren estrategias de marketing muy agresivas que ayuden a conservarse y obtener una participación en el mercado. Dentro de las estrategias que se pueden aplicar están:

- Estrategia de expansión en el mercado, a través de una política de precios que permita obtener unos mayores flujos de caja a cambio de aumentar nuevos mercados.

- Desarrollar producto. Para este caso realizar una modificación al producto con el objetivo de bajar los costos, para que este pueda ser accesible a la población de estratos bajos.

11.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (G-E)

Tabla 7. Matriz de la Gran Estrategia (G-E)



Fuente. Este estudio

a. Análisis de la Matriz de la Gran Estrategia (G-E): El producto ensalada tradicional se encuentra ubicado en el cuadrante IV de la Matriz de la Gran Estrategia, debido a que la ponderación total de la MPC fue de 3.2, lo cual nos ubica en un mercado de crecimiento lento con una capacidad competitiva fuerte. Por lo tanto se debe tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Estrategia de expansión en el mercado, a través de una política de precios que permita obtener unos mayores flujos de caja a cambio de aumentar nuevos mercados.
- Desarrollar producto. Para este caso realizar una modificación al producto con el objetivo de bajar los costos, para que este pueda ser accesible a la población de estratos bajos.

11.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

a. Variables de atractividad

Tabla 8. Calificación para las Variables de Atractividad – Empresa Mas Fruta

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CALIFICACION DE ATRACTIVIDAD
1.Numero de competidores	2,0
2.Crecimiento de la demanda	3,0
3.Poder adquisitivo del consumidor	2,0
4.Calidad del producto	3,0
PROMEDIO	2,5

Fuente. Este estudio

1 Poco Atractivo 2 Medianamente Atractivo 3 Atractivo 4 Muy Atractivo

Tabla 9. Matriz de Política Direccional para la Empresa Mas Fruta

		FORTALEZA COMPETITIVA		
		ALTO	MEDIO	BAJO
ALTO	4	3	2	1
	3	MPC 3.2 MERCADO NIVEL MEDIO 2.5		
BAJO	2			
	1			

11.4.1 Análisis de la Matriz de Política Direccional (MPD). La línea de productos, ensaladas de frutas se encuentra en un mercado medianamente atractivo, dado que la empresa MAS FRUTA es competitivamente fuerte, lo que llevaría a que esta sea exitosa en el mercado.

Dentro de las estrategias que se deben tener en cuenta son:

- Estrategia de expansión en el mercado, a través de una política de precios que permita obtener unos mayores flujos de caja a cambio de aumentar nuevos mercados.
- Desarrollar producto. Para este caso realizar una modificación al producto con el objetivo de bajar los costos, para que este pueda ser accesible a la población de estratos bajos.

11.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Tabla 10. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Empresa Mas Fruta

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA Y EXTERNA	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión	4
Apalancamiento	2
Liquidez	2
Capital de trabajo	3
Flujos de efectivo	4
Riesgos implícitos del negocio	3
Total	18
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento	4
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	3
Facilidad para entrar en el mercado	3
Productividad aprovechamiento de la capacidad	4
Total	18

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)-3	
Alteración orden publico y social	-3
Tasa de inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Escala de precios de productos competidores	-2
Barreras para entrar en el mercado	-2
Presión competitiva	-3
Cambios climatológicos	-3
Total	-19
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-1
Fidelidad de los clientes	-2
Ubicación	-2
Precio del producto	-1
Control sobre los proveedores y distribuidores	-5
Total	-13

Fuente. Este estudio

Tabla 11. Promedios de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Empresa Mas Fruta

El promedio de FF es =	3.00
El promedio de FI es =	3.60
El promedio de EA es =	-.2.71
El promedio de VC es =	-.2.16

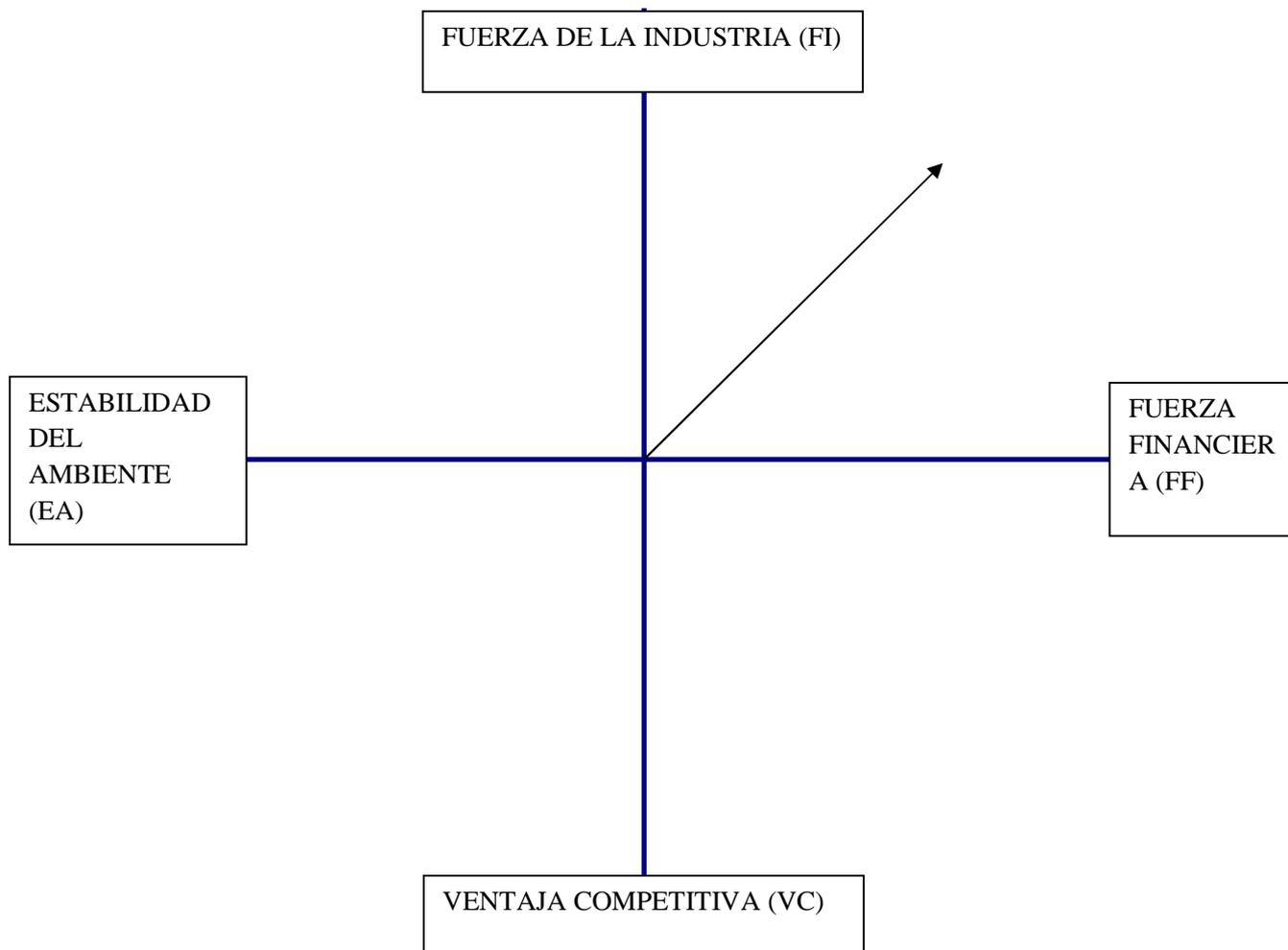
Fuente. Este estudio

Tabla 12. Definición de Vectores

El vector direccional coordina el eje X es :
$-.2.16+3.60 = 1.44$
El vector direccional coordina el eje Y es :
$-.2.71+3.00 = 0.29$

Fuente. Este estudio

Gráfica 17. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) para la Empresa Mas Fruta



Fuente. Este estudio

11.5.1 Análisis y Estrategias de la Matriz PEYEA. El producto está ubicado en el primer cuadrante, en las coordenadas (eje X 1.44; eje Y 0.29), lo cual ubica a la empresa en una excelente posición para usar sus fuerzas internas, aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto la empresa debe ser agresiva utilizando las siguientes estrategias:

- Estrategia de penetración de mercado; aumentar la publicidad del producto en forma organizada o reforzar las actividades publicitarias, ofrecer promociones

de ventas obsequiando artículos recordatorios e implementar nuevos puntos de venta en la ciudad de Pasto

- Desarrollar producto. Para este caso realizar una modificación al producto con el objetivo de bajar los costos, para que este pueda ser accesible a la población de estratos bajos.

11.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 13. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica para Mas Fruta

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica para Mas Fruta MCPE

ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESQ	EXPANSIÓN DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		PENETRACION EN EL MERCADO	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
POLÍTICAS DE CONTROL DE INFLACIÓN	0,03	4	0,12	1	0,03	3	0,09
DEBILIDAD DE LA COMPETENCIA	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
PRODUCTO DIRIGIDO A TODOS LOS ESTRATOS	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS SANITARIOS	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
OBTENCIÓN DE MATERIAS PRIMAS A BAJO COSTO	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
INFLUENCIA PSICOLÓGICA DEL CONSUMIDOR	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA ADECUADA	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
POLÍTICAS DE COMERCIO BENEFICIOSAS	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
ESTILO DE VIDA	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
DISMINUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2
INFLACION CONTROLADA	0,03	4	0,12	1	0,03	4	0,12
AMENAZAS							
CRECIMIENTO DEL DESEMPLEO	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
BAJOS INGRESOS DE LA POBLACIÓN	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
ELEVADO PORCENTAJE DE IMPUESTO	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
RÉGIMEN LABORAL	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
CAMBIO CLIMÁTICOS IMPREDECIBLES	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
PROBLEMAS DE INSEGURIDAD	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
BAJO NIVEL DE INVERSIÓN	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
RIESGO DE EVENTOS CATASTRÓFICOS	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
FORTALEZAS							
EXCELENTE SABOR	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2
PRECIO ACCESIBLE	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24
EXCELENTE PRESENTACIÓN	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
BUEN POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16
EXCELENTE SALUBRIDAD E HIGIENE	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12
BUEN SERVICIO AL CLIENTE	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
BUENA UBICACIÓN DE FÁCIL ACCESO	0,05	0	0	4	0,2	4	0,2
PRODUCTO DE EXCELENTE CALIDAD	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
BUENA CANTIDAD DE PRODUCTO	0,02	4	0,08	3	0,06	4	0,08
ACEPTABLE NIVEL DE INGRESOS	0,04	0	0	0	0	3	0,12
ADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN	0,03	0	0	1	0,03	3	0,09
ACEPTABLE CARGA LABORAL	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09
JORNADA LABORAL FLEXIBLE	0,02	3	0,06	1	0,02	3	0,06
ADECUADA CAPACITACIÓN	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
DEBILIDADES							
PROMOCIÓN DE BAJO IMPACTO	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
BAJO NIVEL DE LIQUIDEZ	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
ALTO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
ALTO NIVEL DE EGRESOS	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
BAJA RENTABILIDAD	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
REMUNERACIÓN POCO SATISFACTORIA	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
AUCENCIA DE INCENTIVOS	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04
	1,92		4,55		4,01		5,59

Fuente. Este estudio

11.6.1 Análisis de la Matriz Cuantitativa. El resultado de esta matriz, revela que la estrategia más atractiva es penetración en el mercado, ya que al compararla con la estrategia de desarrollo de producto y expansión de mercado, esta obtuvo mayor calificación lo que expresa la idoneidad relativa de esta estrategia frente a las otras.

Realizando un análisis más minucioso de la matriz cuantitativa, observamos que la estrategia de penetración en el mercado, permite aprovechar las oportunidades detectadas en este estudio, en un mayor grado que las otras estrategias estudiadas.

En cuanto a las amenazas detectadas por el estudio, esta estrategia reacciona de mejor manera que las otras, ya que son menos las variables que afectan en gran medida a esta.

Al examinar las fortalezas de la empresa se nota que al aplicar la estrategia de penetración, todas sus variables son aprovechables para el éxito del plan estratégico.

Al revisar las variables que implican debilidades de la empresa, vemos que estas si afectan el desarrollo de la estrategia de penetración ya que estas debilidades estas ligadas prácticamente con el presupuesto de la aplicación de la estrategia, pero al hacer un estudio global, observando todas las variables de esta matriz es la estrategia de penetración la cual obtiene el mayor puntaje y por ende es la mas apropiada para ponerse en practica.

11.7 DECISIONES ESTRATÉGICAS

Después de analizar las estrategias planteadas anteriormente en el estudio de las diferentes matrices, se toma la decisión de enfocar los esfuerzos de la empresa en la estrategia de penetración en el mercado, las cuales se relacionan a continuación:

Aumentar la penetración en el mercado, por medio de nuestros precios accesibles, incrementando paulatinamente ventas en el mercado de Pasto, hasta llegar a un incremento de un 10% sobre las ventas del año anterior. Dando a conocer la excelente ubicación y servicio de todos sus locales, a través de los diferentes medios de comunicación con una adecuada estrategia publicitaria, (aumentar la publicidad del producto en forma organizada o reforzar las actividades publicitarias, ofrecer promociones de ventas realizando rifas de electrodomésticos)

12. VENTAJAS COMPETITIVAS

12.1 PRECIO

La empresa MAS FRUTA con su producto estrella ensalada de frutas tradicional maneja diferentes tamaños y presentaciones con precios accesibles al consumidor; comparativamente el precio del producto esta aproximadamente en un 15% por debajo de los precios que maneja la competencia.

12.2 CALIDAD DEL PRODUCTO

La empresa MAS FRUTA se ha caracterizado por su excelente calidad del producto (ensalada de frutas tradicional), distinguiéndose primordialmente en el buen sabor, higiene, excelente presentación y servicio.

12.3 UBICACIÓN

La empresa MAS FRUTA, se encuentra en los diferentes sectores más privilegiados de la ciudad de Pasto, distinguiéndose por ubicarse en lugares céntricos, y comerciales con gran flujo y tráfico de personas.

13. ANÁLISIS COMERCIAL

13.1 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 14. Estado de resultados

DESCRIPCIÓN	2008
Ventas	\$ 1.335.312.475,00
Costo de Ventas	\$ 600.750.000,00
Mano de Obra Directa	\$ 316.406.444,00
Utilidad Bruta	418.156.031
Gastos de Administración.	\$ 38.100.000,00
Gastos de depreciación	\$ 54.000.000,00
Amortización (Diferidos)	\$ 2.400.000,00
Provisión de Inventarios	\$ 6.000.000,00
Total Gastos de Administración y Ventas	\$ 100.500.000,00
Utilidad operacional	\$ 317.656.031,00
Gasto de Intereses	\$ 9.500.000,00
Diferencia en cambio	-
Utilidad Antes de Ajustes	308.156.031
Corrección Monetaria	\$ 20.030.142,02
Utilidad antes de Impuestos	288.125.889
Imporenta	\$ 103.725.320,03
Utilidad neta	184.400.569

Fuente. Este estudio

La empresa MAS FRUTA en el año 2008, vendió la suma de \$ 1.335.312.475,00, sus costos operacionales fueron de \$ 917.156.444.00 representando una utilidad bruta de \$ 418.156.031 y el total de sus gastos fueron de \$ 100.500.000 obteniendo una utilidad operacional de \$ 317.656.031,00, sus costos financieros mas la corrección monetaria y el pago de impuestos (improrenta) fue por el valor \$ 133.255.462, y finalmente obteniendo una utilidad neta durante el ejercicio del año 2008 por el valor de \$ 184.400.569.00

De lo anterior se concluye que la empresa tuvo un volumen de ventas elevado, pero la utilidad neta fue muy baja, por tal motivo MAS FRUTA realizará un incremento en el precio del producto pero sin salirse del marco competitivo caracterizado por sus precios bajos con el fin de incrementar la utilidad neta para el año 2009 y desarrollará nuevos productos.

13.2 ACCIONES DE MERCADEO

- Pautar cuñas radiales en los meses de enero, febrero, octubre, noviembre, con el fin de informar del desarrollo de nuevos productos, promociones y generar recordación y posicionamiento de marca.
- Elaborar flayers publicitarios, que informen del desarrollo de nuevos productos y que acentúen en el cliente la imagen corporativa de la empresa generando mayor posicionamiento.
- Patrocinar eventos recreativos que concentren gran cantidad de personas, para generar en el cliente una imagen de compromiso y respaldo a las diferentes actividades de recreación y esparcimiento de la comunidad.
- Pautar en el directorio telefónico de Nariño, para facilitar al consumidor acceder a información de la empresa y la posibilidad de hacer pedidos desde su residencia.
- Realizar rifas de electrodomésticos 2 veces al año, utilizando el ticket de compra con los datos personales del comprador como boleto y depositándolos en urnas ubicadas en cada local.
- Realizar combos que permitan incrementar la tasa de compra, dando al cliente mayor economía en el producto.
- Capacitar al personal encargado de la atención al cliente para proporcionar la mejor atención, y una ágil solución a todas sus inquietudes acerca del producto y la empresa.
- Adecuar los locales comerciales con afiches publicitarios que informen acerca de productos nuevos.

- Elaborar un menú de gran tamaño que informe al cliente todos los productos disponibles, su descripción y su precio.
- Contar con gran cantidad de cartas de menú, con información detallada de todos los productos, su descripción y precio, mostrando al cliente la imagen corporativa de la empresa y un diseño creativo y agradable que genere en el cliente la imagen de empresa seria, organizada y en crecimiento.
- Ofrecer al cliente la mayor comodidad posible, una rápida atención y la mayor disponibilidad de productos

13.3 PRESUPUESTO Y METAS DE VENTAS

Tabla 15. Estado de pérdidas y ganancias del plan de mercadeo.

DESCRIPCIÓN	2009
Ventas	\$ 1.470.000.000,00
Costo de Ventas	\$ 661.500.000,00
Mano de Obra Directa	\$ 324.000.000,00
Utilidad Bruta	484.500.000
Gastos de Administración.	\$ 40.000.000,00
Gastos de depreciación	\$ 54.000.000,00
Amortización (Diferidos)	\$ 2.400.000,00
Provisión de Inventarios	\$ 6.000.000,00
Total Gastos de Administración y Ventas	\$ 102.400.000,00
Utilidad operacional	\$ 382.100.000,00
Gasto de Intereses	\$ 9.500.000,00
Diferencia en cambio	-
Utilidad Antes de Ajustes	372.600.000
Corrección Monetaria	\$ 24.219.000,00
Utilidad antes de Impuestos	348.381.000
Imporenta	\$ 125.417.160,00
Utilidad neta	222.963.840

Fuente. Este estudio

13.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 16. Presupuesto del plan de mercadeo

	Concepto	Valor
Ingresos	aporte social	\$ 18.000.000,00
Gastos	pautar cuñas radiales por 4 meses	\$ 2.400.000,00
	elaboración de flayers publicitarios	\$ 1.000.000,00
	patrocinio de eventos recreativos	\$ 1.000.000,00
	aviso directorio telefónico	\$ 1.000.000,00
	desarrollo de combos de productos	\$ 1.500.000,00
	promoción en ventas rifa de electrodomésticos	\$ 1.500.000,00
	Capacitaciones	\$ 1.000.000,00
	pendones publicitarios	\$ 1.200.000,00
	menú de productos	\$ 5.400.000,00
	cartas de menú	\$ 2.000.000,00
	TOTAL	\$ 18.000.000,00

Fuente. Este estudio

14. MIX DE MARKETING

14.1 PRODUCTO

14.1.1 Objetivos de producto

- Satisfacer las necesidades en un 100%, con el fin de superar las expectativas que el cliente tiene de la ensalada de frutas.
- Ofrecer al cliente siete opciones saludables y agradables de comida rápida
- Generar una rentabilidad para la empresa de un 55% bruto sobre las ventas.
- Mantener el liderazgo en la participación del mercado de la empresa

14.1.2 Producto básico. Producto alimenticio a base de frutas con el acompañamiento de diferentes clases de lácteos.

14.1.3 Producto ampliado. Producto de muy buen sabor, saludable, nutritivo, y natural, que contribuye al mantenimiento de la figura, y que produce sensaciones placenteras al cuerpo y la mente del consumidor.

14.1.4 Presentación y empaque. El producto cuenta con diferentes presentaciones, que principalmente se diferencian en tamaño y contenido

Con respecto al tamaño se definen:

- Pequeña 8 oz.
- Mediana 16 oz.
- Grande 24 oz.
- Extra grande 32 oz.

De acuerdo al contenido:

- Ensalada de frutas: Sandía, papaya, banano en rodajas, mango, cubierta con crema de leche y queso decorada con manzana, una porción de helado, dulce de fruta y galleta.
- Ensalada de frutas tropical: Piña, papaya, mango, fresas, cubiertas con yogur o kumis, decoradas con una porción de helado, dulce de fruta y galleta.
- Ensalada de frutas tentación: Melón, piña, papaya, kivi, fresa en rodajas, cubierta con leche condensada, decorada con uchuva y cereza.

- Ensalada de frutas especial: Melón, papaya, mango, banano en rodajas, cubierta con crema de leche y queso decorada con manzana, pera, durazno, fresa, uva, uchuva, una porción de helado, salsa de frutas y galletas.
- Porción de frutas: Papaya, sandía, banano en rodajas, decorado con mango, durazno fresa, uvas, manzana,
- Cereal con fruta: Cereal crocante con fresa, banano y manzana, acompañado de yogurt, kumis o leche.

De acuerdo al empaque se tiene lo siguiente:

- Envoltorio: Cada producto en su presentación para consumir en el establecimiento, tiene un recipiente especial de porcelana blanca, todos de características similares, que varía principalmente en el tamaño.

En la presentación para llevar, los recipientes son tarrinas plásticas transparentes, de similares características en las que también varían principalmente en tamaño de 8oz, 16 oz, 24 oz, y 32 oz..

- Etiqueta: Se utiliza la impresión de imagen corporativa e información de la empresa en las bolsas en la que se empaca el producto para llevar.

14.1.5 Marca. La marca es “Más Fruta”. Atractiva y de fácil recordación, explicita con la razón comercial principal de la empresa, que es la producción y comercialización de alimentos preparados con fruta.

14.2 PRECIO

a. Objetivos de precio:

- Proporcionar a la empresa una rentabilidad bruta del 55% sobre ventas.
- Proporcionar al consumidor la posibilidad de adquirir el producto con facilidad.
- Generar en el cliente una percepción de economía en el producto.

b. Método de fijación de precios:

Costo de producción + % esperado de utilidad
--

c. Estrategia:

- Precios de penetración. Accesibles al mercado para captar la mayor cantidad de consumidores posible.

- Técnicas y tácticas. Precios psicológicos, impares, para generar en el cliente la idea de un precio bajo.

14.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

a. Objetivos:

- Informar al cliente el desarrollo de nuevos productos
- Generar mayor recordación de la marca.
- Expresar al cliente la imagen corporativa de la empresa.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Generar un mayor volumen de ventas para la empresa.

b. Publicidad:

- Pautar cuñas radiales en los meses de enero, febrero, octubre, noviembre. Con el fin de informar del desarrollo de nuevos productos, promociones y generar recordación y posicionamiento de marca.
- Elaborar flayers publicitarios que informen del desarrollo de nuevos productos y que acentúen en el cliente la imagen corporativa de la empresa generando mayor posicionamiento.
- Patrocinar eventos recreativos que concentren gran cantidad de personas para generar en el cliente una imagen de compromiso y respaldo a las diferentes actividades de recreación y esparcimiento de la comunidad.
- Pautar en el directorio telefónico de Nariño para facilitar al consumidor acceder a información de la empresa y la posibilidad de hacer pedidos desde su residencia.

c. Promociones:

- Realizar descuentos del 10% en producto el último miércoles de cada mes.
- Realizar sorteo de electrodomésticos, participando con la compra de cada producto.
- Realizar combos que permitan incrementar la tasa de compra, dando al cliente mayor economía en el producto.

d. Relaciones públicas:

- Capacitar al personal encargado de la atención al cliente, para proporcionarle al cliente la mejor atención, y una ágil solución a todas sus inquietudes acerca del producto y la empresa.

e. Merchandising:

- Adecuar los locales comerciales con afiches publicitarios que informen acerca de productos nuevos.
- Elaborar un menú de gran tamaño, que informe al cliente todos los productos disponibles su descripción y su precio.
- Contar con gran cantidad de cartas de menú con información detallada de todos los productos, su descripción y precio, mostrando al cliente la imagen corporativa de la empresa y un diseño creativo y agradable que genere en el cliente la imagen de empresa seria, organizada y en crecimiento.
- Ofrecer al cliente la mayor comodidad posible, una rápida atención y la mayor disponibilidad de productos.

14.4 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

a. Objetivos:

- Ofrecer al cliente un punto de venta, agradable, cómodo y de fácil acceso.
- Permitir que la empresa, logre ofrecer al cliente un producto de calidad.
- Proporcionar comodidad para adquirir y consumir el producto.
- Brindar la capacidad de producción y atención al cliente, que permita a la empresa generar las utilidades esperadas.

b. Longitud del canal: Conservar la cadena de distribución de nivel 0 cero, evitando los intermediarios que puedan sobre preciar el producto y demeritar la calidad del mismo.

c. Tipos de distribución: Manejar un sistema de distribución directa de la empresa al cliente.

15. CONCLUSIONES

VARIABLES como buen sabor, precios, higiene y presentación, han permitido que la empresa Mas Fruta se encuentre muy bien posicionada en el mercado de la ciudad de Pasto.

Los recursos, tanto tecnológicos como de talento humano, no están siendo aprovechados de forma eficiente por la empresa.

El área administrativa de la Empresa Mas Fruta, presenta dificultades en el manejo de personal y la situación financiera de esta.

La empresa Mas Fruta esta respondiendo de manera débil a las oportunidades y amenazas existentes.

El consumidor principal de la empresa, se encuentra en un rango de edad entre los 15 y 30 años; equitativamente entre hombres y mujeres, principalmente profesionales, empleados, trabajadores independientes y estudiantes, de los cuales las tres cuartas partes tienen un nivel de educación secundaria y superior.

Los clientes de la empresa dedican su tiempo libre al deporte, el ocio, la familia y la lectura, de los cuales las dos terceras partes practican deporte, siendo los deportes preferidos futbol y microfútbol.

La emisora de radio Tropicana Estéreo y los programas musicales de la mañana, son los medio más efectivo de comunicación para enviar mensajes al consumidor que informen sobre diferentes estrategias de la empresa como promociones, nuevos productos, o cambios en las políticas de la empresa.

La televisión es un medio muy aceptado por las personas encuestadas (85%), con más de 4/5 partes de preferencia por la población encuestada, quienes firman que los canales preferidos son RCN y Caracol con más de una tercera parte de la sintonía total de televisión.

Más de 5/6 partes de la población encuestada consume ensaladas de frutas, de éstas más de dos terceras partes prefieren consumir en fruterías, y aproximadamente la mitad de la población encuesta prefiere consumir ensaladas de fruta en Mas Fruta, mientras una tercera parte de la prefiere consumir los productos de Dinays.

La empresa Mas Fruta se ha enfocado en ser la número uno, en la elaboración y ventas de productos alimenticios a base de frutas, lácteos y bebidas calientes en la ciudad de Pasto y busca posicionarse en los principales mercados del sur

occidente Colombiano, como el líder en ventas, calidad y atención para el año 2012, apalancándose en los valores: cordialidad, excelencia, responsabilidad, cumplimiento, honestidad, y respeto, como los pilares del desarrollo personal de la organización.

La empresa MAS FRUTA con su producto estrella ensalada de frutas tradicional maneja diferentes tamaños y presentaciones con precios accesibles al consumidor, comparativamente el precio del producto esta aproximadamente en un 15% por debajo de los precios que maneja la competencia.

Los productos de la empresa Mas Fruta tienen como objetivo satisfacer al cliente, ofreciendo una opción saludable y agradable, que sea rentable para la empresa y permita mantener su liderazgo en el mercado.

Los precios de los productos de la empresa Mas Fruta tienen como objetivo, proporcionar una rentabilidad bruta superior al 55%, siendo de fácil adquisición para el cliente y generando una percepción de producto económico.

Las estrategias de promoción y comunicación que utiliza la empresa tienen como objetivo, informar al cliente el desarrollo de nuevos productos, generar mayor recordación de la marca, expresar al cliente la imagen corporativa de la empresa, incrementar la participación en el mercado, generar un mayor volumen de ventas para la empresa.

Los puntos de venta de la empresa Mas Fruta ofrecen al cliente un sitio, agradable, cómodo y de fácil acceso, adecuados de tal manera que permiten ofrecer un producto de calidad con buena capacidad de producción y atención al cliente.

16. RECOMENDACIONES

La aplicación continua del plan de mercadeo desarrollado en este trabajo donde se contemplan como punto de partida la definición de la situación actual; seguido por los objetivos a cumplir en el periodo, igualmente están las estrategias definidas, entre estas están desarrollo de producto, penetración de mercado como básicas, igualmente contempla las acciones a implementar junto con su presupuesto.

Revisar el direccionamiento estratégico según la situación actual interna de la empresa y los cambios externos que se han presentado. Esto con el fin de contrarrestar las debilidades encontradas, aplicando herramientas administrativas como la prospectiva estratégica o la planeación estratégica, la cual se considera indispensable, para superar los diferentes problemas que afronta la empresa.

Reducir costos de producción y captar nuevos clientes son estrategias que permitirían reducir las debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece.

Aplicación del plan de medios que se ha diseñado en este trabajo, donde se presenta las opciones más viables en cuanto a estrategias de publicidad y mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

FISCHER, Laura. Casos de Marketing. México: Prentice Hall, 2002. 180 p.

GREEN, Paul y TULL, Donald. Investigaciones de Mercado. México: Prentice Hall, 2002. 220 p.

GUILTINAN, Shoell. Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas). 3^{ra} ed. México: Prentice Hall, 1991. 525 p.

GUILTINAN, Joseph; GORDON, Paul y MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing: Estrategias y programas. 6^{ta} ed. México, Mc Graw Hill, 1998. 320 p.

KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. México: Pearson, 2003. 165 p.

LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Edición Económica. Bogotá: Editorial Norma, 1995. 400 p.

HERBERT, Holtje. Publicidad. México: Mc-Graw Hill, 1982. 320 p.

STANTON, Willam. Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill, 1994. 109 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta

ENCUESTA PERSONAL PARA ACTUALES Y POTENCIALES CONSUMIDORES DE FRUTAS FRESCAS, ENSALADAS DE FRUTAS, ENTRE OTRAS DE LA CIUDAD DE PASÍO

Buenos días, (tardes), mi nombre es..., soy estudiante de mercadeo de la Universidad de Nariño y estoy realizando una investigación de mercados, el objeto es conocer a fondo sobre la alimentación con frutas en esta ciudad. Le agradezco su colaboración y su tiempo al responderme estas preguntas, su información es de gran valor para este trabajo.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Sexo:

a) M ___ b) F ___

2. ¿Cuál es su edad?

a) 15-19 años ___ b) 20-24 ___ c) 25-29 ___ d) 30-34 ___ e) 35-39 ___
f) 40-44 ___ g) 45-49 ___ h) 50-54 ___ i) 55-59 ___

3. ¿Qué barrio es este?

4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

-Seleccione una solamente. Lea las opciones-

- a) Primaria incompleta ___
- b) Primaria completa ___
- c) Secundaria incompleta ___
- d) Secundaria completa ___
- e) Técnico ___
- f) Profesional ___
- g) Ninguno ___
- h) Otro ___ ¿Cuál? _____

5. ¿A qué actividad u oficio se dedica UD.?

6. ¿A qué dedica su tiempo libre?

7. ¿Practica algún deporte?

a) Si ___ ¿Cuál? _____
b) No ___

8. ¿Escucha radio?

a) Si ___
b) No ___

Si la respuesta es **SI**, continúe con la pregunta # **9**
Si la respuesta es **NO**, continúe con la pregunta # **12**

9. ¿Qué programas le gusta escuchar?

10. ¿Qué hora es la preferida para escuchar radio?

11. ¿Qué emisora prefiere?

12. ¿Acostumbra a mirar televisión?

- a) Si
b) No

Si la respuesta es **SI**, continúe con la pregunta # 13
Si la respuesta es **NO**, continúe con la pregunta # 14

13. ¿Qué canales y qué programas le gusta mirar?

14. ¿Le gusta leer?

- a) Si
b) No

Si la respuesta es **SI**, continúe con la pregunta # 15
Si la respuesta es **NO**, continúe con la pregunta # 16

15. ¿Qué le gusta leer?

IDENTIFICACION DEL PRODUCTO

16. ¿UD. Consume frutas?

- a) Si
b) No

Si la respuesta es **SI**, continúe con la pregunta # 20
Si la respuesta es **NO**, continúe con la pregunta # 17

17. ¿Las ha consumido alguna vez?

- a) Si
b) No

Si la respuesta es **SI**, continúe con la pregunta # 18 y 19, agradezca y termine.
Si la respuesta es **NO**, agradezca y termine.

18. ¿Por qué las dejó de consumir?

- podrá seleccionar varias-

- a) No le gustan ____
- b) No son de calidad ____
- c) Cree que no le aportan nada ____
- d) Precios altos ____
- e) Otra ____ ¿Cuál? _____

19. ¿Que lo motivaría a consumirlas nuevamente?

- podrá seleccionar varias-

- a) La buena calidad ____
- b) Buenos precios ____
- c) Definitivamente no las volvería a consumir ____
- d) Otra ____ ¿Cuál? _____

20. ¿Por qué consume frutas?

- podrá seleccionar varias-

- a) Por costumbre ____
- b) Por salud ____
- c) Por necesidad (alimentarse) ____
- d) Porque le gustan ____

21. ¿En que ocasiones consume frutas?

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones-

- a) Mañana ____
- b) Tarde ____
- c) Desayuno ____
- d) Las consume siempre ____
- e) Otro motivo ____ ¿Cuál? _____

22. ¿Qué frutas son sus preferidas?

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones

- a) Mora ____
- b) Piña ____
- c) Mango ____
- d) Fresa ____
- e) Guanábana ____
- f) Melón ____
- g) Banano ____
- h) Sandía ____
- i) Kiwi ____
- j) Uchuva ____
- k) Manzana ____
- l) Papaya ____
- m) Durazno ____
- n) Mandarina ____
- o) Todas ____
- p) Otra ____ ¿Cuál? _____

23. ¿Cómo las consume?

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones-

- a) Solas ___
- b) Picadas y que sean varias ___
- c) Preparadas como ensaladas ___
- d) Con helado ___
- e) En dulces ___
- f) Jugos ___
- g) Otro ___ ¿Cuál? _____

Si la respuesta es solo a) no responda la pregunta # 38
Si en la respuesta esta c) continúe la pregunta # 25

24. ¿UD. consume ensaladas de frutas?

- a) Sí ___
- b) No ___ ¿Porqué? _____

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta # 44

25. ¿Conoce algún lugar donde venden ensaladas de frutas?

- a) Sí ___ ¿Cuáles? _____
- b) No ___
- c) Sí pero no recuerdo ___

Si la respuesta es c) realice la pregunta # 26

26. A continuación le voy a leer una lista para recordarle:

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones-

- a) MAS FRUTA ___
- b) DINAY'S ___
- c) DELI FRUIT ___
- d) LA MERCED ___
- e) Otro ___ ¿Cuál? _____

27. ¿UD. Dónde prefiere comprar las ensaladas de frutas?

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones-

- a) Directamente en las fruterías ___
- b) En supermercados ___
- c) En tiendas de barrio ___
- d) Ventas ambulantes ___
- e) Las hace UD. Mismo ___
- f) Otro ___ ¿cuál? _____

28. ¿Conoce (recuerda) MAS FRUTA?

- a) Sí ___
- b) No ___

Si la respuesta es SI, continúe con la pregunta # 29
Si la respuesta es NO, continúe con la pregunta # 34

29. ¿Ha consumido las ensaladas de MÁS FRUTA?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Porqué? _____
- c) Alguna vez _____

Si la respuesta es NO, continúe con la pregunta # 34.

30. ¿Qué tan diferente cree que son las ensaladas de frutas de MAS FRUTA en comparación con otros que se encuentran en el mercado?

- señale una solamente. Lea las opciones-

- a) Muy diferente _____
- b) Algo diferente _____
- c) Apenas diferente _____
- d) Nada diferente _____

31. ¿UD. con que relaciona MAS FRUTA?

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones-

- a) Con calidad _____
- b) Con precios bajos _____
- c) Con sitios agradables _____
- d) Con la buena atención _____
- e) Otro _____ ¿Cuál? _____

32. ¿UD. identifica a MÁS FRUTA por?:

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones-

- f) Los colores _____
- g) El nombre _____
- h) Los productos _____
- i) Decoración de los locales _____
- j) Otro _____ ¿Cuál? _____

33. ¿Identifica los diferentes locales comerciales MAS FRUTA?

- a) Sí _____ ¿Cuáles? _____
- b) No _____

PRUEBA DEL PRODUCTO

34. ¿Qué opina UD, de las ensaladas de frutas?

35. ¿Que características tiene en cuenta Usted al momento de seleccionar las frutas Y/O ensaladas de frutas?

- podrá seleccionar varias. Lea las opciones-

- a) Que el punto de venta sea cercano _____
- b) Marca del producto _____
- c) Que los productos sean frescos _____
- d) Registros sanitarios _____

- e) Presentación de los productos _____
- f) Servicio al cliente _____

36. ¿Cada cuánto consume frutas Y/O ensaladas de frutas?

- señale una solamente. Lea las opciones-

- a) Una porción diaria _____
- b) Mas de una porción diaria _____
- c) Una porción semanal _____
- d) Los fines de semana _____
- e) Cuando tiene las posibilidades económicas _____
- f) Otro _____ ¿cuál? _____

38. ¿Con que le gusta acompañar las frutas que consume?

- a) Yogurt _____
- b) Leche condensada _____
- c) Gelatina _____
- d) Helados _____
- e) Dulces de frutas _____
- f) Crema de leche _____
- g) Queso _____
- h) Otro _____ ¿Cuál? _____

39. ¿Para UD., Los precios de las ensaladas de frutas son?

- señale una solamente. Lea las opciones-

- a) Justos _____
- b) Bajos _____
- c) Elevados _____

40. ¿Se siente satisfecho con las ensaladas de frutas que consume actualmente?

- a) Si _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

41. ¿Las ensaladas de frutas que otros caprichos deberían tener?

42. ¿Cómo le parecen los lugares donde se venden ensaladas de frutas?

- señale una solamente. Lea las opciones-

- a) Excelente _____
- b) Muy bueno _____
- c) Bueno _____
- d) Regular _____
- e) Pésimos _____

43. ¿UD. Cree que es necesario hacerle algunos cambios a esos lugares?

- a) Si _____
 - b) No _____ ¿Cuáles? _____
-

44. ¿En cuál(es) medios de comunicación ha encontrado publicidad sobre frutas Y/O ensaladas de frutas?

¡GRACIAS POR SU ATENCION!