

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA  
SALSAMENTARIA SANTANITA EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL  
PERIODO 2008-2011**

**VICTOR ARMANDO BRAVO RIVERA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA  
SALSAMENTARIA SANTANITA EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL  
PERIODO 2008-2011**

**VICTOR ARMANDO BRAVO RIVERA**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas.**

**Asesor  
Gabby Narváez Lozano**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

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

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Agosto de 2008**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi esfuerzo A:

Dios: Por los grandes logros de mi vida

Mis familiares por su apoyo incondicional

**Víctor**

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

Todas las personas que apoyaron y dedicaron tiempo para la realización de este proyecto.

Al personal administrativo y cuerpo docente de la Universidad de Nariño por sus experiencias y enseñanzas que fueron formando mi espíritu como administrador de empresas.

A la Gerencia y colaboradores de la Empresa "Salsamentaria Santanita" por permitir realizar mi trabajo de grado.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	18
1. GENERALIDADES	20
1.1 TÍTULO	20
1.2 ESPACIO GEOGRÁFICO	20
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
4.1 TEÓRICA	24
4.2 PRÁCTICA	24
4.3 METODOLÓGICA	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO CONTEXTUAL	25
5.1.1 Contexto geográfico	25
5.1.2 La empresa	25
5.2 MARCO TEÓRICO	25
5.2.1 Plan de marketing	25

	<b>Pág.</b>
5.2.2. Estructura del plan de marketing	26
5.2.2.1. Análisis de la situación	26
5.2.2.2. Análisis del mercado objetivo	30
5.2.2.3. Objetivos y metas	32
5.2.2.4. Desarrollo de las estrategias de marketing	32
5.2.2.5. Desarrollo de las tácticas de marketing	36
5.2.6.6. Ejecución y control.	45
5.2.2.7. Apéndices	46
5.3 MARCO CONCEPTUAL	46
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
6.1 TIPO DE ESTUDIO	48
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	48
6.3.1 Fuentes secundarias	48
6.3.2 Fuentes primarias	48
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	48
6.4.1 Técnicas estadísticas	48
6.4.2 Presentación de la información.	49
7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTANITA.	50
7.1. ANÁLISIS INTERNO	50
7.1.1 Área de producción	50
7.1.2 Área directiva.	53

	<b>Pág.</b>
7.1.3 Área de talento humano	54
7.1.4 Área de Mercadeo	55
7.1.5 Matriz de factor interno (MEFI).	57
7.2. ANÁLISIS EXTERNO	60
7.2.1. Contexto internacional	60
7.2.2. Contexto nacional.	62
7.2.3. Análisis del microambiente	66
7.2.3.1 Clientes actuales	66
7.2.3.2 Proveedores	73
7.2.3.3 Competidores	73
7.2.4. Análisis sectorial según las variables planteadas por Michael Porter	78
7.2.5. Matriz de evaluación del factor externo	81
8. OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTANITA. PERÍODO 2008-2011.	85
8.1. MISIÓN	85
8.2. VISIÓN	85
8.3. OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS	85
9. ESTRATÉGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	87
9.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATÉGIAS	87
9.1.1. Matriz Dofa.	88
9.1.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):	88
9.1.3 Matriz del boston consulting group sobre evaluación del portafolio de productos	94
9.2. FORMULACIÓN DEL PROGRAMAS DE MERCADEO	98

	<b>Pág.</b>
9.2.1. Estrategias de producto	98
9.2.2 Estrategias de precio	98
9.2.3. Estrategias de comunicación	99
9.2.4. Estrategias de distribución.	99
9.3. PRESUPUESTO	100
10. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO DE SALSAMENTARIA SANTANITA.	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. VALOR DE EXPORTACIONES DE CARNE BOVINA. COLOMBIA. 1990-2005.	60
Cuadro 2. VALOR DE EXPORTACIONES DE EMBUTIDOS. COLOMBIA. 2001-2004.	61
Cuadro 3. CONSUMO PERCÁPITA DE CARNE VACUNA Y PORCINA EN COLOMBIA 1995-2005.	62
Cuadro 4. COMPORTAMIENTO DEL CONJUNTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SOBRE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA NAL. 1992-2005	63

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. REGISTRO DE VENTAS CON INFLACIÓN 2006-2007.	56
Gráfico 2. REGISTRO DE VENTAS SIN INFLACIÓN 2006-2007.	57
Gráfico 3. COMPORTAMIENTO DEL CONJUNTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SOBRE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL. 1992-2000.	64
Gráfico 4. ¿CONSUME USTED ALGÚN TIPO DE CARNES FRÍAS (SALCHICHAS, CHORIZO,...)?	67
Gráfico 5. ¿QUÉ CLASE DE CARNES FRÍAS CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA?	67
Gráfico 6. ¿DE QUÉ TIPO DE CARNE COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA LAS CARNES FRÍAS?	68
Gráfico 7. USTED PREFIERE LAS CARNES FRÍAS CON SABOR A	69
Gráfico 8. ¿EN DÓNDE PREFIERE COMPRAR CARNES FRÍAS?	69
Gráfico 9. A LA HORA DE ADQUIRIR CARNES FRÍAS QUE ASPECTOS LE PARECEN MÁS IMPORTANTES?	70
Gráfico 10. ¿QUÉ MARCAS DE CARNES FRÍAS CONOCE EN EL MERCADO?	71
Gráfico 11. ¿QUÉ MARCA PREFIERE CONSUMIR?	71
Gráfico 12. ¿CONOCE USTED LOS PRODUCTOS DE SALSAMENTARIA SANTANITA?	72
Gráfico 13. ¿CÓMO LE PARECEN LOS PRODUCTOS DE SALSAMENTARIA SANTANITA?	73

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1.	87

## LISTA DE MATRICES

	<b>Pág.</b>
Matriz 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORIES INTERNOS MEFI	58
Matriz 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORIES INTERNOS MEFI	59
Matriz 3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	77
Matriz 4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTANITA.	83
Matriz 5. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	91
Matriz 6. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA:	92
Matriz 7. MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	94
Matriz 8. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP	96
Matriz 9. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA (G.E) SALSAMENTARIA SANTANITA	97

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS DE LOS ESTRATO 2, 3,4 Y 5 CONSUMDORES DE EMBUTIDOS EN LA CIUDAD DE PASTO.	108
Anexo B. ENCUESTA DIRIGIDA A TENDEROS DE LA CIUDAD DE PASTO.	110
Anexo C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE SALSAMENTARIA. SANTANITA.	112

## RESUMEN

La cadena de valor de la ganadería vacuna es muy importante dentro de la producción agropecuaria y agroindustrial de Colombia; es un importante productor de carne en el mundo, ocupó el puesto 15 en el año 2003; de hecho, la ganadería de leche y carne con sus derivados representa más de tres veces el valor de la producción cafetera nacional.

El sector de embutidos depende directamente de la dinámica de la cadena, en razón a su influencia tanto en los costos de la materia prima como en la competitividad internacional en un escenario de globalización.

Por esta razón, es fundamental que las empresas cuenten con un plan estratégico de mercadeo, por cuanto él les brinda información importante acerca del mercado, de sus competidores, clientes y de cada uno de los problemas en el sector en el que se desempeñan y que influye en su crecimiento. Además, les permite conocer los limitantes en los productos y servicios que actualmente ofrecen, el nivel de satisfacción y demás situaciones internas que al ser debidamente tratadas mediante una planeación y gestión efectiva se podrá mejorar la calidad del producto y servicio y así lograr mayores ventajas competitivas.

El presente trabajo pretende ofrecer a la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA un plan estratégico de mercadeo, cuyo diseño se llevó a cabo en forma técnica ordenada y estructurada, por lo tanto se constituye en una guía para la toma de decisiones de la gerencia.

En general el sector es muy atractivo por su gran crecimiento en los últimos años, una inversión relativamente baja para ingresar y el bajo poder de negociación de proveedores. Pero debe tenerse en cuenta el gran poder de negociación de los intermediarios.

Cabe destacar que la investigación es en llamado a las directivas para que formulen estrategias de mercadeo, innovación de sus productos en presentaciones acordes con las necesidades del mercado; estandarización de procesos; comunicar a los consumidores los aspectos positivos de la marca como sabor y calidad de materias primas utilizadas; estas son acciones importantes para incrementar el volumen de ventas y ser más competitivos frente a las empresas tanto regionales como nacionales.

## **ABSTRACT**

The value chain of livestock vaccine is very important in agricultural production and agro-industry in Colombia, is a major meat producer in the world, ranked 15 in 2003, in fact, the dairy and meat its derivatives representing more than three times the value of the national coffee production.

The sector sausages depends directly on the dynamics of the chain, because of its influence both in costs of raw materials as in international competitiveness in a scenario of globalization.

For this reason, it is essential that companies have a strategic plan for marketing, because it gives them important information about the market, its competitors, clients and each of the problems in the sector in which they play and that infers in its growth. In addition, allows them to know the limitations on products and services currently offered, the level of satisfaction and other internal situations which, when properly treated through effective planning and management will be improved product quality and service and greater competitive advantages logar.

This paper aims to provide the company SALSAMENTARIA SANTANITA a strategic plan for marketing, whose design was carried out in technical orderly and structured manner, therefore constitutes a guide for making management decisions.

Overall the sector is very attractive because of their high growth in recent years, a relatively small investment to enter and low bargaining power of suppliers. But it must take into account the great bargaining power of intermediaries.

It is noteworthy that the investigation is known to directives to formulate marketing strategies, innovation in presentations of their products in line with market needs; standardizing processes; communicate to consumers the positive aspects of the mark as taste and quality raw materials used, these are important actions to increase sales volume and become more competitive compared to both regional and national companies.

## INTRODUCCIÓN

La cadena de valor de la ganadería vacuna es muy importante dentro de la producción agropecuaria y agroindustrial de Colombia; es un importante productor de carne en el mundo, ocupó el puesto 15 en el año 2003; de hecho, la ganadería de leche y carne con sus derivados representa más de tres veces el valor de la producción cafetera nacional.

El sector de embutidos depende directamente de la dinámica de la cadena, en razón a su influencia tanto en los costos de la materia prima como en la competitividad internacional en un escenario de globalización.

Por esta razón, es fundamental que las empresas cuenten con un plan estratégico de mercadeo, por cuanto él les brinda información importante acerca del mercado, de sus competidores, clientes y de cada uno de los problemas en el sector en el que se desempeñan y que influye en su crecimiento. Además, les permite conocer los limitantes en los productos y servicios que actualmente ofrecen, el nivel de satisfacción y demás situaciones internas que al ser debidamente tratadas mediante una planeación y gestión efectiva se podrá mejorar la calidad del producto y servicio y así lograr mayores ventajas competitivas.

En este marco, en el sector de embutidos se encuentran las empresas pequeñas y medianas, muchas de ellas como el caso de SALSAMENTARIA SANTANITA, fabrican productos embutidos de excelente calidad, que nada tienen que envidiarle a las empresas líderes de índole nacional, como ZENU y RICA.

Sin embargo, en razón a su falta de experiencia en las modernas técnicas de mercadeo; aspecto en el cual las empresas líderes están a la vanguardia, su permanencia en el mercado se ha visto en peligro, más aun cuando existen otros competidores regionales que eligen como estrategia principal, competir con precios bajos, precios que están fuera del alcance de la empresa, quien siempre estuvo empeñada en mantener su calidad.

El presente trabajo pretende ofrecer a la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA un plan estratégico de mercadeo, cuyo diseño se llevó a cabo en forma técnica ordenada y estructurada, por lo tanto se constituye en una guía para la toma de decisiones de la gerencia.

Bajo las consideraciones antes mencionadas surge la inquietud en la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, propósito que se desarrolla en los siguientes capítulos de este documento así:

En los seis (6) primeros capítulos se hace referencia al marco general de la investigación, donde se presenta planteamiento y formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación, marco de referencia; así como también los aspectos metodológicos que orientan este esfuerzo investigativo.

El análisis de la situación actual interna y externa, es el tema que ocupa el séptimo capítulo, en él se plantean las condiciones de la gestión interna de la empresa, de su perfil de competitividad y de su entorno; este ejercicio permitió identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa; así como también las oportunidades y amenazas que el medio externo le ofrece.

Una vez realizado el diagnóstico empresarial, en el capítulo octavo se procede a la formulación de los objetivos sobre el nivel de desempeño que la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA espera alcanzar en el período de análisis 2008-2011.

Para lograr los objetivos de marketing antes establecidos, se definen las estrategias y programas identificadas mediante la elaboración de las matrices: DOFA, Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Grupo Consultor de Boston (BCG), Interna - Externa (IE), Gran Estrategia y Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE), las cuales se encuentran en el capítulo noveno de este documento y que a su vez permite orientar la toma de decisiones frente posicionamiento de la Empresa en el mercado.

En el décimo capítulo, se hace referencia a los indicadores de gestión que facilitaran el seguimiento y evaluación de las estrategias y programas antes propuestas; teniendo en cuenta que para lograr una gestión eficaz y eficiente, se requiere de un sistema de control de gestión que soporte la administración y que permita evaluar el desempeño de la empresa en el mercado.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones se encuentran en los dos últimos capítulos y son de vital importancia para que la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA inicie un proceso de autoevaluación y reflexión a fin de reorientar su quehacer empresarial en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 TÍTULO**

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTANITA EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL PERIODO 2008-2011

### **1.2 ESPACIO GEOGRÁFICO**

El plan estratégico de mercadeo que se propone, corresponde a la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, en la ciudad de Pasto.

## 2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SALSAMENTARIA SANTANITA, es una empresa dedicada a la producción y venta de embutidos, ubicada en la carrera 21 número 14-113 en la ciudad de Pasto.

Fue fundada en noviembre de 1986 por el señor Francisco Gutiérrez, debido a que en esa época contaba con la única granja de cerdos tecnificada en el departamento de Nariño.

Inicialmente producían salchicha, salchichón y mortadela.

Seis años después la planta que había iniciado con 4 trabajadores incrementó su nómina a 25 empleados; para entonces había codificado sus productos en los principales supermercados de la ciudad de Pasto. En 1992 abrieron puntos de venta en Ipiales, Tumaco y Puerto Asís.

En 1996 después de un periodo de crecimiento permanente, las ventas empezaron a disminuir en forma constante, hasta casi el 50%, lo que los llevo a reducir el número de trabajadores a 13, con los que cuenta actualmente, también habían suspendido la ruta a Puerto Asís por motivos de orden público, sin embargo mantenían el punto de venta en esa ciudad.

En 1999 inició actividades LA SEVILLANA con precios supremamente bajos y en consecuencia, los dueños de los negocios de comidas rápidas que hasta ese momento compraban en las tiendas los embutidos de marca SANTANITA, por tener menor precio que la marca ZENU, inmediatamente comenzaron a comprar productos de la marca SEVILLANA. Esto se evidenció en la repentina disminución de las ventas de presentaciones de SALCHICHA SANTANITA de un kilogramo, que representaban una buena parte del total de las ventas de la empresa.

La anterior situación se agravó cuando LA SEVILLANA abrió varios puntos de venta en la ciudad de Pasto e Ipiales, logrando así capturar un gran porcentaje del mercado no solo de comidas rápidas y restaurantes sino de los usuales compradores de las tiendas, en razón a los descuentos que allí podían obtener.

Para ese mismo año LA ESPAÑOLA una pequeña empresa de embutidos que producía inicialmente para vender en los pueblos cercanos a Pasto, empezó a mercadear sus productos en los negocios de comidas rápidas y restaurantes

de la ciudad de Pasto, con precios similares a los de LA SEVILLANA, con lo que se dificultó aun más el sostenimiento de los clientes de ese sector, para la empresa SANTANITA. Actualmente, la empresa comercializa sus productos con las tiendas y algunos autoservicios y compite directamente con las marcas ZENU Y RICA, pero mientras estas empresas han aumentado su agresividad en mercadeo, SANTANITA se quedó estática y eventualmente realiza alguna pequeña promoción. Esto llevo a que las ventas por intermedio de tiendas y supermercados también disminuyan.

Hoy pese a que SANTANITA mantiene sus puntos de venta y conserva la fidelidad de la gran mayoría de sus clientes (tiendas y supermercados), el volumen de ventas continúa descendiendo en forma preocupante.

De continuar esta situación es probable que la empresa disminuya sus ventas a un nivel por debajo de su punto de equilibrio y se vea obligada a liquidar la empresa.

Sin embargo SANTANITA cuenta con fortalezas y oportunidades que si son aprovechadas en el menor tiempo posible, pueda recuperar el porcentaje de mercado perdido y se posicione como la marca regional de mayor calidad, dado que sus insumos son de excelente calidad, así como sus procesos son controlados con sumo cuidado.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cual es el plan estratégico de mercadeo que debe implementar la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, para competir eficazmente en el mercado de la ciudad de Pasto en el período 2008-2011?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan estratégico de mercadeo para la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA en la ciudad de Pasto para el periodo 2008-2011.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con su competitividad, a partir del análisis de la situación actual interna y externa de la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA.
- ✓ Establecer los objetivos sobre el nivel de desempeño que la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA espera alcanzar en el período de análisis 2008-2011.
- ✓ Determinar las estrategias y programas que permitan lograr los objetivos de marketing establecidos mediante la elaboración de las matrices: DOFA, Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Grupo Consultor de Boston (BCG), Interna - Externa (IE), Gran Estrategia y Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE).
- ✓ Diseñar indicadores de gestión que permitan realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias y programas antes propuestas.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 TEÓRICA**

La elaboración de este plan estratégico de mercadeo permite ampliar y aplicar los conocimientos adquiridos hasta el momento, conectando de esta manera y en forma importante, la teoría con la práctica, demostrando así la aplicabilidad inherente a los conceptos y teorías que la universidad enseña en su pensum de administración de empresas. Este plan de mercadeo se realiza conjugando una estructura que resulta muy fácil de entender para los dueños de la empresa.

### **4.2 PRÁCTICA**

El plan estratégico de mercadeo que se propondrá es de gran interés para la empresa objeto del estudio, dada su débil posición en el mercado, y la imperiosa necesidad de incrementar sus ventas. Por lo tanto su utilidad deriva del hecho, muy consecuente y evidente, de hacer propuestas puntuales, realizables y por supuesto ajustadas a una situación competitiva.

### **4.3 METODOLÓGICA**

Para diseñar el plan de mercadeo propuesto, se utilizará las modernas herramientas de planeación estratégica y gerencia de mercadeo con el ánimo de garantizar un trabajo acorde a las necesidades de la empresa. Así mismo se utilizará un modelo de plan de mercadeo utilizado en muchas empresas de índole internacional como: GUILLETE, PEPSI CO, FRITOLAY, entre algunas.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

Para elaborar el marco de referencia del presente trabajo, se tendrá en cuenta un marco contextual, que ubica tanto geográfica como localmente a la empresa objeto de estudio; Un marco teórico que servirá como guía en la elaboración del plan de mercadeo y un marco conceptual que permitirá comprender los términos y frases de carácter técnico y propias del área funcional de mercadeo.

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

**5.1.1 Contexto geográfico.** La ciudad de San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, se encuentra ubicada a 2.500 msnm de altitud, con una temperatura promedio de 15 grados centígrados. Según el último censo elaborado por el DANE en el año 2005, su población es de 312.377 personas.

**5.1.2 La empresa.** SALSAMENTARIA SANTANITA es una empresa dedicada a la producción y venta de embutidos, ubicada en la carrera 21 no 14-113 en la ciudad de Pasto.

Fue fundada en noviembre de 1986 por el señor Francisco Gutiérrez, en razón a la alta disponibilidad de carne de cerdo proveniente de su granja. La planta inicio con cuatro colaboradores y producía salchicha y mortadela.

Tuvo un período de crecimiento constante llegando a ocupar a 25 colaboradores con contrato a término indefinido y con puntos de venta en Ipiales, Tumaco y Puerto Asís.

Actualmente cuenta con 13 colaboradores, produce principalmente: Salchicha de 250, 500 y 1000 g, mortadela de 250 y 500 g, salchichón cervecero por 500 g, salchichón económico de 500 g y cávanos en presentación de 250 g.

### 5.2 MARCO TEÓRICO

**5.2.1 Plan de marketing.** Un plan de marketing es, básicamente, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o servicio, o comienzo de un negocio, donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitara y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos, el plan de marketing suele ser el memorándum que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan

sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto o servicio.

Un plan de marketing debe reunir dos características fundamentales:

- ✓ Completitud: Lo que interesa está en el plan.
- ✓ “Buena organización: lo que interesa es fácil de encontrar”.<sup>1</sup>

**5.2.2. Estructura del plan de marketing.** Un plan de marketing, debe tener un orden para que sea fácil de entender por todo el personal de la empresa y consta de las siguientes partes:

- ✓ Resumen ejecutivo es una sinopsis del plan, que en pocas páginas, aporta una visión general de la situación actual, de los objetivos, estrategias, programas de acción y de las expectativas económicas.
- ✓ Análisis de la situación.
- ✓ Análisis del mercado objetivo.
- ✓ Objetivos y metas de marketing.
- ✓ Formulación de estrategias de marketing.
- ✓ Desarrollo de tácticas de marketing.
- ✓ Programas de evaluación y control.
- ✓ Apéndices.

**5.2.2.1. Análisis de la situación.** Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto. Este análisis se ha dividido en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

**Condiciones generales:** Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmersa. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay

---

<sup>1</sup> HERNANDEZ, Cesáreo. El plan de Marketing Estratégico. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 2000. p. 24.

que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente.

“Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones”.<sup>2</sup>

Entre los más importantes factores externos se tienen los siguientes:

- ✓ Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- ✓ Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- ✓ Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- ✓ Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. “Además puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que le afectan. Lo anterior permite elaborar el perfil de oportunidades y amenazas de la empresa”.<sup>3</sup>

El perfil de oportunidades y amenazas del medio es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

---

<sup>2</sup> Ibíd., p.30.

<sup>3</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá, Panamericana Editorial Limitada, 2003. p.123.

Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

**Condiciones de la competencia:** “Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado, proveedores, estrategias actuales y previsibles para el futuro”.<sup>4</sup>

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio (abarca fuerzas sociales y económicas) su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas.

- ✓ **Riesgo de nuevas empresas:** Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. Las principales fuentes de las barreras son seis: economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y desventajas de costos independientes de las economías de escala.
- ✓ **Rivalidad entre empresas actuales:** La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

---

<sup>4</sup>HERNADEZ, Op. Cit., p.31.

- ✓ Amenaza de productos sustitutos. En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.
- ✓ Poder de negociación de proveedores: los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.
- ✓ Poder de negociación de compradores: Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector, el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

“Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos”.<sup>5</sup>

El anterior análisis permite elaborar el perfil competitivo de la empresa.

**Condiciones de la propia empresa:** “Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know-how, relaciones con los proveedores y agentes financieros para, finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael. Estrategia competitiva. México, Grupo Patria Cultural S.A., 2004. p.19.

<sup>6</sup> HERNANDEZ, Op. Cit., p.31.

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El perfil de capacidad interna examina cinco categorías:

- ✓ La capacidad directiva.
- ✓ La capacidad competitiva (o de mercado).
- ✓ La capacidad financiera.
- ✓ La capacidad tecnológica.
- ✓ La capacidad del talento humano.

“El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (alto, medio, bajo) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala alto, medio y bajo. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente”.<sup>7</sup>

De igual manera aquí se describe la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas actuales de la empresa.

**5.2.2.2. Análisis del mercado objetivo.** Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará y, más en particular, definir el mercado al que se piensa dirigir. Esto se consigue definiendo, a su vez, el cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con que frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado está mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados. “El tamaño del mercado también tiene su importancia. Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos (edad, renta, educación, número de hijos, etc.), geográficos

---

<sup>7</sup> SERNA GOMEZ, Op. Cit., p. 105.

(localización del mercado), psicológicos (modo de pensar de los consumidores que lo forman) y de estilo de vida”.<sup>8</sup>

**Definir el mercado relevante:** Es el conjunto de productos que la gerencia considera estratégicamente importante. La definición del mercado relevante suele incluir dos pasos. En el primero, la gerencia intentará describir la estructura del mercado; posteriormente se establecen los límites dentro de este mercado.

**Análisis de la demanda primaria:** Es la demanda por la forma o la clase del producto que se ha definido como el mercado relevante. Al analizar la demanda primaria, los gerentes pueden analizar porqué y cómo compran los clientes una forma o clase de producto y quiénes son los compradores en el mercado relevante.

**Análisis de la demanda selectiva:** Es la que se dirige hacia una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante. Si el té instantáneo se elige como el mercado relevante, la demanda selectiva es por el Lipton Instant Tea, o cualquier otra marca en Particular.

**Definir segmentos del mercado:** Existen pocas situaciones de compra en donde todos los clientes tienen las mismas motivaciones o llevan a cabo procesos de selección semejantes. El concepto de segmentación del mercado reconoce explícitamente esta realidad. Este paso en el proceso presenta algunas formas alternativas para separar compradores en segmentos cuyos integrantes sean similares en su respuesta ante programas de marketing.

**Evaluar la competencia:** Consiste en evaluar los productos/marcas frente a las ofertas de la competencia. La inteligencia competitiva establece la relación de la compañía con sus competidores.

**Identificar mercados objetivo potenciales:** En definitiva, la meta del análisis del mercado es identificar las mejores oportunidades para crear clientes. Este paso final demuestra como se puede utilizar la información recopilada en los pasos anteriores, para identificar los mercados específicos (y los segmentos de mercado) que los gerentes deberán considerar como objetivos cuando seleccionen las estrategias de marketing.

“La meta del mercado objetivo es posicionar una marca dentro del mercado del producto, de tal manera que la marca cuente con una ventaja competitiva. Los productos alcanzan una ventaja competitiva cuando ofrecen atributos importantes y únicos para el consumidor. Por consiguiente para crear una ventaja competitiva, la firma debe comprender primero qué es lo importante para los consumidores.

---

<sup>8</sup> HERNANDEZ, Op. Cit., p. 31.

¿Cuáles son sus preferencias? Además la firma debe determinar el grado de homogeneidad de las preferencias relevantes dentro de un mercado designado”<sup>9</sup>

**5.2.2.3. Objetivos y metas.** Se entiende por objetivos del plan de marketing, lo que se propone alcanzar con él. Por metas, una descripción más precisa y explícita de esos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos requisitos para ser útiles: Deben ser precisos, deben tener un plazo de consecución, deben ser factibles, deben constituir un reto para las personas que participan en el plan.

Aquí también se debe analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita la competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja. Ejemplos de esa ventaja son el liderazgo en costes, la diferenciación del producto, el servicio al cliente, etc.

**5.2.2.4. Desarrollo de las estrategias de marketing.** Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores. Es el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva a largo plazo.

“Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: En que mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de líder en costes o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación del producto, etc”.<sup>10</sup>

**Formulación de Estrategias:** Una vez terminado el diagnóstico, que proporciona la información de entrada se procede a realizar las estrategias en las cuales se apoya en la construcción de las diferentes matrices, así:

**Matriz de evaluación EFI – EFE:** Matriz de evaluación del factor interno EFI (Diagnóstico interno). En esta parte se presentan las orientaciones básicas para la realización del diagnóstico o auditoría del proceso de planeación estratégica. Se evalúan las interrelaciones entre áreas funcionales de una organización para identificar fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas.

La matriz de factor interno es conocida por David (1990:175) como una herramienta analítica que resume y permite evaluar áreas descritas: la alta

---

<sup>9</sup> GUILTINAN, Joseph. Gerencia de Marketing. Bogotá, McGraw-Hill Internacional S.A. 1998. P.49

<sup>10</sup> HERNANDEZ, Op. Cit., p. 32.

gerencia y los indicadores críticos de éxito, la producción, la logística, el talento humano, las finanzas, el mercadeo y la investigación y desarrollo.

Matriz de evaluación factor externo EFE (Diagnóstico de factor externo). Teniendo en cuenta que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, son escenarios turbulentos llenos de paradojas y contradicciones que pueden escapar al entendimiento como los fenómenos denominados globalización de la economía, regionalización y firma de tratados de libre comercio como parte de los procesos de integración regional, han generado cambios complejos que afectan a grandes, medianas y pequeñas empresas, se consideran supremamente importante conocer los factores desde afuera y que afectan el funcionamiento de una institución, es el paso final la realización de una auditoria externa que consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo.

**Matriz interna y externa (IE):** Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización (AEN O UEN) a través de una gráfica de nueve casillas utilizando la información necesaria. La matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y) para indicar las coordenadas de la clase de estrategias a utilizar por parte de la organización.

**Matriz DAFO (DOFA):** “La comparación entre factores internos y externos claves es más un arte que una ciencia. El análisis y la selección estratégicos implican juicios subjetivos con base en información objetiva” (David,1990;193), los pasos para construir la matriz DAFO (DOFA) son (cfr. David,1990.Pág.194-195):

- ✓ Hacer lista de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas claves. (importantes, decisivas).
- ✓ Comparar fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO en la casilla señalada.
- ✓ Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. El objetivo de esta fase es la generación de estrategias alternativas factibles, por lo tanto serán seleccionadas para su ejecución.

Este análisis llamado **análisis de impacto cruzado**, produce grupo de eventos y tendencias que pudiesen impactar a la organización y permite, dentro de otras cosas, la identificación de problemas futuros y/o escenarios de desastre en los cuales la organización estaría en peligro debido a las amenazas y debilidades, así como, brindar un grupo de escenarios oportunos en donde la organización gozaría de una serie de atractivas oportunidades.

De esta manera el análisis se dirige hacia dos enfoques:

- ✓ Primero: tanto las fortalezas como debilidades se emplean para obtener ventajas de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.
- ✓ Segundo: las fortalezas históricas comienzan a perder atractivo, las amenazas son tomadas más seriamente que en el pasado, las nuevas oportunidades pierden validez, por ello es necesario identificar nuevas habilidades con las cuales pudieran desarrollarse nuevas posibilidades de enfrentar los **desafíos medio ambientales**.

**Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA):** Esta matriz (cfr. David, 1990: 197,199) es un cuadrado de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes son FF- fortaleza financiera, VC- ventaja competitiva, EA – estabilidad ambiental, FI- fortaleza de la industria.

**Matriz del perfil competitivo:** Identifica los factores decisivos de éxito en la industria.

**Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE):** Señala que como otras herramientas analíticas requieren decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones por lo que es imprescindible emplearlas con sabiduría, no indiscriminadamente. Deben incluirse un mínimo de cinco factores para cada de los diagnósticos (información proveniente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos) y formular las estrategias alternativas factibles.

**Estrategias de la demanda primaria:** Estos mecanismos están diseñados para aumentar el nivel de demanda de una forma clase de producto. Las firmas pioneras para nuevas formas de producto, por necesidad, buscarán estrategias de demanda primaria. Adicionalmente, las empresas con gran participación de mercado en mercados establecidos a menudo dedican, por lo menos, parte de su esfuerzo de marketing a la expansión de la demanda primaria porque, como líderes del mercado, tienen la mayor opción de ganar con la expansión del mercado.

a) Estrategias para atraer a los no usuarios:

- ✓ Aumentar la disposición de compra: demostrando los beneficios, con que ya cuenta una forma de producto, desarrollando nuevos productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos y demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes.
- ✓ Aumentar la capacidad de compra: la capacidad de compra puede mejorarse con la oferta de precios bajos o de crédito, o brindando una mayor disponibilidad (a través de más distribuidores, despachos más frecuentes o menores inventarios).

b) Estrategias para aumentar la tasa de compra entre los usuarios:

- ✓ Ampliación del uso: los compradores pueden incrementar el uso si puede ampliarse la variedad de usos o de ocasiones de uso.
- ✓ Aumento de los niveles de consumo del producto: menores precios o empaques con volumen especial pueden llevar a volúmenes promedio más altos y, posiblemente, a un consumo más rápido de productos tales como bebidas gaseosas y pasa bocas.
- ✓ Estimular el reemplazo: el rediseño de productos puede considerarse como una estrategia de demanda selectiva. No obstante, básicamente es una estrategia de demanda primaria en la industria de la moda y en otras industrias de bienes durables.

**Estrategias en la demanda selectiva:**

a) Estrategias para expandir el mercado servido:

- ✓ Ampliar la distribución: los programas de distribución y ventas de una firma están diseñados para poner los productos a disposición en el mercado objetivo y, con frecuencia, para conseguir efectividad en los despachos, la presentación o el apoyo promocional. A medida que una empresa crece, el aumento de su capital puede permitirle desplazarse hacia nuevos mercados geográficos.
- ✓ La extensión de la línea del producto: una firma puede expandir la línea de los productos que ofrece dentro de un mercado, a través de programas de desarrollo de nuevos productos.

b) Estrategias para captar clientes de los competidores:

- ✓ Posicionamiento de confrontación directa: con esta estrategia una firma ofrece básicamente los mismos beneficios que la competencia, intentando superarla de alguna manera (en términos de calidad, selección, disponibilidad y reconocimiento de marca).
- ✓ Posicionamiento diferenciado: con esta estrategia, una compañía intenta distinguirse mediante la oferta de atributos distintivos (o beneficios) o atendiendo a un tipo de cliente específico.
- ✓ Posicionamiento y brand equity: los productos que han tenido éxito al implementar una estrategia de posicionamiento suelen desarrollar un alto nivel de brand equity. El brand equity es el valor agregado que le da el conocimiento acerca de una marca al producto ofrecido adicional y por encima de sus cualidades funcionales básicas.

c) Estrategias para conservar/expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales:

- ✓ Mantener la satisfacción: la lealtad se consigue cuando un consumidor sigue comprando bienes o servicios en la misma fuente, a través del tiempo. La satisfacción y la lealtad aumentan con un brand equity fuerte.
- ✓ Marketing de relación: se diseña para ampliar las oportunidades de volver a hacer negocios a través del desarrollo de relaciones interpersonales formales con el comprador.
- ✓ “Productos complementarios: con frecuencia los productos complementarios se pueden diseñar y comercializar de tal forma que ayuden a conservar a los clientes. La ampliación del número de relaciones entre un vendedor y un comprador hace cambiar hacia un proveedor más costoso para el cliente”.<sup>11</sup>

**5.2.2.5. Desarrollo de las tácticas de marketing.** Son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el apartado anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y distribución.

**Producto:** Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

---

<sup>11</sup> GUILTINAN, Op. Cit., p. 177 y ss.

En el desarrollo de un producto el planificador necesita pensar acerca del producto en tres niveles. El nivel fundamental es el de producto básico, que contesta a la pregunta: ¿Qué cosa está realmente comprando el cliente? Cada artículo es en realidad un servicio que resuelve problemas. Los mercadólogos deben descubrir las necesidades escondidas bajo cada producto, y vender beneficios, no cualidades. El planificador del producto tiene que convertir el producto básico en un producto tangible, que puede tener hasta cinco características: nivel de calidad, características, estilo, nombre de marca y empaque. Por último, el planificador debe ofrecer servicios y beneficios adicionales los cuales constituyen un producto aumentado.

Los consumidores perciben los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. En el momento de desarrollar productos, los mercadólogos deben identificar primero las necesidades básicas del consumidor que el producto satisfará. Deben diseñar el producto tangible y buscar formas para aumentar el producto a fin de crear un conjunto de beneficios que satisfarán mejor los deseos de los clientes.

- ✓ Decisiones relativas a la marca. Los consumidores perciben una marca como una parte intrínseca del producto, y la marca puede agregarle valor a un producto. Al crear una marca, el fabricante tiene que escoger un nivel de calidad y otros atributos que apoyen la posición de la marca en el mercado meta. Los fabricantes que ponen marca a su producto se encuentran frente a más opciones: nombres individuales de marca, nombre colectivo para todos los productos, nombre colectivo por línea para todos los productos y nombre de marca de compañía combinados con nombre individuales de productos.
- ✓ Decisiones de empaque. El empaque puede desempeñar un papel menor (como en el caso de equipo barato) o un papel de primera importancia (cosméticos). Muchos mercadólogos han denominado al empaque (paquete) con una quinta P, junto con precio, plaza, producto y promoción. El empaque se define como las actividades que consisten en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto.
- ✓ Decisiones de etiquetado. Las compañías también pueden diseñar etiquetas para sus productos, las cuales pueden ir desde un marbete sencillo unido al artículo o un diseño gráfico elaborado que sea parte del empaque. La etiqueta puede llevar únicamente el nombre de marca o una gran cantidad de información. La etiqueta identifica, gradúa, describe y promociona el producto.
- ✓ Decisiones de servicio al cliente. La oferta que una compañía hace al mercado, comúnmente incluye ciertos servicios. Un bien tangible con

servicios acompañantes consiste en un producto tangible con uno o más servicios que acrecientan su atractivo para el consumidor.

- ✓ Decisiones sobre la línea de producto. Una línea de productos es un grupo de artículos estrechamente relacionados entre sí, ya sea porque funcionan de una manera similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de un mismo tipo de canales o caen dentro de determinada gama de precios. Cada línea de productos necesita una estrategia de mercadotecnia. La mayoría de las firmas asignan una persona específica para manejar cada línea de producto. Esta persona se enfrenta con cierto número de decisiones difíciles sobre la extensión de la línea de productos, la modernización y las características de la línea de productos.
- ✓ Decisiones sobre la mezcla de productos. Una mezcla de productos es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que una compañía le ofrece en venta al público consumidor. En la mezcla de productos de una compañía se encuentra cierta longitud, anchura, profundidad y congruencia. La anchura de la mezcla de productos se refiere a las diferentes líneas de productos que tiene la compañía. La longitud de la mezcla de productos se refiere al número total de artículos que tiene la firma. La profundidad de la mezcla de productos se refiere a cuántas variantes se ofrecen de cada producto en la línea y la congruencia se refiere a que tan estrechamente relacionadas están las líneas de productos en su uso final, requerimientos de producción, canales de distribución o en alguna otra forma.

Después de lanzar un producto nuevo, la gerencia quiere que disfrute de una vida larga y feliz. El ciclo típico de la vida de un producto es una curva en forma de S y se caracteriza por cuatro etapas distintivas:

- ✓ La introducción. Es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que se introduce el producto en el mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa debido a los grandes gastos de lanzamiento del producto.
- ✓ El crecimiento. Es un periodo de aceptación rápida del mercado y de utilidades crecientes.
- ✓ La madurez. Es un periodo de disminución en el crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado ser aceptado por la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o disminuyen debido a una elevación de los gastos de mercadotecnia necesarios para defender al producto de la competencia.
- ✓ La declinación. Es el periodo cuando las ventas muestran un fuerte deterioro y en que merman mucho las ganancias.

No todos los productos exhiben una curva de ciclo de vida del producto en forma de S. “Una forma típica era un patrón de “ciclo-reciclo”. El segundo impulso de ventas proviene de un empuje promocional en la etapa de declinación. Otro patrón son las curvas ascendentes en sucesión, que constan de una sucesión de ciclos de vida basados en el descubrimiento de nuevas características del producto, nuevos usos o nuevos usuarios”.<sup>12</sup>

**Programas de fijación de precios:** La elección del precio de venta de un producto es una de las decisiones más importantes que los gerentes deben tomar. El precio ejerce un impacto directo en el margen de contribución variable de un producto y, por tanto, influye en la rentabilidad. Sin embargo más allá de sus implicaciones sobre el margen, el precio puede influir en la demanda de diversas maneras y, por consiguiente, es una herramienta de mucha importancia en el desarrollo de la estrategia de marketing de la empresa. Los tipos generales de programas de fijación de precios son:

- ✓ Precios de penetración. Un programa de fijación de precios diseñado para utilizar un precio bajo como la base principal para estimular la demanda. Cuando se utilizan estos programas, las firmas están intentando incrementar el grado de penetración de su producto en el mercado, bien sea estimulando la demanda primaria o aumentando la participación de mercado (captando nuevos clientes) con el precio. El éxito de un programa de precios de penetración requiere que la demanda (primaria) del mercado o la demanda (selectiva) de la empresa sean elásticas.
- ✓ Precios de paridad. Significa fijar un precio en niveles competitivos cercanos. En efecto, los programas de precios de paridad intentan minimizar el resultado del papel del precio, de manera que los otros programas de marketing son responsables, en primer lugar, de desarrollar la estrategia de marketing. Con frecuencia este enfoque se seleccionará cuando la demanda de la empresa sea elástica, la demanda de la industria sea inelástica y la mayor parte de los competidores deseen y puedan igualar cualquier reducción de precios. Los precios de paridad son altamente compatibles con los precios por costos más cantidad adicional, en especial cuando los costos promedio se basan en el método de costo total.
- ✓ Premium Price. Establecen un precio por encima de los niveles competitivos. Este enfoque tendrá éxito si una empresa es capaz de diferenciar su producto en términos de mayor calidad, características superiores o servicios especiales, de tal modo que se establece una curva inelástica en la demanda de la empresa, al menos dentro de uno a más segmentos objetivo. Las firmas que han implementado con éxito este método generaran márgenes de

---

<sup>12</sup> KOTLER, Philip. Mercadotecnia Tercera Edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1989. P. 286-316, 341-343.

contribución mas altos y, al mismo tiempo, se aislarán de la competencia de precio.

- ✓ Precios Sustitutos. Una firma puede extender su línea de producto para expandir el mercado que sirve. Con las extensiones de línea verticales, ofertas diferentes brindan beneficios similares pero con distintos niveles de precio y de calidad, en tanto que con las extensiones horizontales cada oferta tiene beneficios distintivos diferentes al precio. En ambos casos, la canibalización es un problema potencial; si los precios se reducen solamente en un producto, buena parte de la respuesta de ventas podría deberse a cambios en la demanda dentro de la línea propia de la firma. Por consiguiente, la principal preocupación de la gerencia al fijar el precio de un producto que tiene sustitutos en la línea de producto es el nivel esperado de canibalización que resultara de los cambios en el precio del producto.
- ✓ Precios Complementarios. “El impacto potencial del precio en las ventas de productos complementarios puede ser grande. De hecho, la clave del éxito en los precios de penetración puede ser la capacidad para vender un gran volumen de artículos accesorios o de reemplazo”.<sup>13</sup>

**Programas de Publicidad:** La publicidad que comunica un mensaje único y positivo puede diferenciar la marca de otras ofertas en competencia y ayudar a aislarla de la competencia de precios. Entre las diferentes actividades de promoción, claramente la publicidad es la más visible. Las decisiones con respecto al mensaje publicitario (qué dice y como lo dice) y los medios (dónde se presenta el mensaje y cuántas veces) son aspectos fundamentales en los programas de publicidad. Por lo general, estas decisiones requieren destrezas técnicas y creativas altamente especializadas como: desarrollar ideas creativas para el texto, producir artes y fotografías creativos, someter a prueba el texto para identificar las reacciones de los consumidores, comprar el tiempo en los medios de comunicación e investigar la audiencia o los hábitos de los lectores y los televidentes.

Aunque no se considera como estándar una tipología única de objetivos publicitarios, se pueden considerar ocho tipos básicos, los cuales incluyen:

- ✓ Hacer conocer el producto.
- ✓ Servir como recordatorio de uso para los compradores.
- ✓ Cambiar la actitud acerca del uso de la forma del producto.

---

<sup>13</sup> GUILTINAN. Op. Cit., p. 238-243.

- ✓ Cambiar las percepciones acerca de la importancia de los atributos de la marca.
- ✓ Cambiar las creencias acerca de las marcas.
- ✓ Reforzar las actitudes.
- ✓ Construir las imágenes corporativa y de la línea del producto.
- ✓ Obtener una respuesta directa.

Establecer el presupuesto de publicidad es una de las tareas más difíciles que encaran los gerentes de marketing. Resulta en extremo complicado predecir el impacto que tiene un determinado nivel de gastos en publicidad por varias razones: no es probable que la relación entre publicidad y ventas sea directa y lineal; acciones competitivas o factores del entorno pueden trastornar la efectividad de los esfuerzos de publicidad y, en ocasiones, los efectos de la publicidad se ven modificados por los cambios en el precio, el esfuerzo de ventas u otros programas de marketing. Un problema adicional es que los efectos de la publicidad tienden a ser acumulativos, es decir, los gastos de un año tendrán algún impacto inmediato en las ventas, pero también tendrán un efecto a largo plazo en las ventas de periodos subsiguientes. Una dificultad final se presenta alrededor del tema de la eficiencia. El aumento en los gastos de publicidad nunca puede garantizar el incremento en las ventas, es decir, el dinero adicional que se invierte puede perderse debido a deficiencias en el diseño del mensaje o en la programación en los medios.

A pesar de estas dificultades, es importante establecer un presupuesto estimado para brindar alguna guía a los diseñadores del mensaje y a los planificadores de los medios. Debido a que estas tareas requieren de dinero, los gerentes deben tener algún indicio de las fuentes que estarán disponibles antes que puedan identificar un mensaje razonable y los medios alternativos.

Aunque los aspectos específicos del proceso de elaboración del presupuesto de publicidad variarán de una empresa a otra, los gerentes pueden utilizar un enfoque general que incluye los siguientes pasos:

- ✓ Establecer un presupuesto base.
- ✓ A partir de los objetivos de publicidad, estimar los requerimientos de costos del diseño del mensaje y de los medios.
- ✓ Si el tiempo y los recursos lo permiten, realizar experimentos para conseguir un estimado básico del impacto del programa propuesto.

- ✓ Revisar el presupuesto (o los objetivos) cuando sea necesario, sobre la base de los costos de las tareas, los resultados de cualquier experimento, y los costos y el impacto esperado de otros programas de marketing.

El mensaje publicitario incluye dos elementos básicos: los puntos de atracción (argumentos básicos del copy o texto del mensaje) que representan la idea central del mensaje y el método de presentación (o estilo de ejecución) que se utiliza para presentar esos argumentos básicos. Aunque el diseño del mensaje es una responsabilidad primaria de la agencia de publicidad o de otros especialistas creativos, el director de publicidad o los gerentes de producto pueden hacer aportes significativos para ayudar a determinar si el diseño del mensaje es apropiado para la estrategia de marketing y los objetivos de publicidad. En particular, la información con respecto a las características demográficas y al estilo de vida de la audiencia objetivo es útil para decidirse sobre las personas que han de aparecer en los anuncios.

“Las decisiones que se toman en el momento de establecer un programa de medios tienen una importancia extrema por dos razones. La primera, es que la compra de tiempo en radio y televisión, y de espacio en revistas y periódicos representa el elemento de costo más alto del presupuesto de publicidad. Segunda, el éxito de un anuncio para alcanzar los objetivos de publicidad depende principalmente de lo bien que cada programa o revista alcance al segmento del mercado objetivo. Por lo general, debido a que se conocen el costo, el tamaño de la audiencia y las características de cada alternativa en los medios de comunicación, los gerentes pueden emplear algunas herramientas cuantitativas para establecer el programa de los medios”.<sup>14</sup>

**Programas de promoción de ventas:** Es cualquier oferta o incentivo a corto plazo, dirigido hacia compradores, minoristas o mayoristas, y diseñados para lograr una respuesta específica e inmediata. Las dos clasificaciones básicas de la promoción de ventas son promoción para el consumidor, que incluyen cupones, muestras gratis, premios y exhibiciones especiales; las promociones para comerciantes, en las cuales se utilizan recursos como dinero, mercancías, equipo u otros, para premiar a las empresas minoristas o mayoristas o a su personal. A menudo las promociones de ventas para el consumidor se comunican o se coordinan con los programas de publicidad; en consecuencia, la publicidad puede ayudar a crear conciencia o a cambiar o reforzar actitudes. Sin embargo el valor principal de las promociones, para el consumidor o los comerciantes yace en su efectividad para estimular respuestas de comportamiento.

Un programa de promoción de ventas no deberá diseñarse sino hasta que se haya entendido claramente el objetivo. Más aun, el objetivo de la promoción de ventas

---

<sup>14</sup> Ibid. P. 253-271.

deberá ser consistente con la estrategia de marketing. Algunos objetivos dirigidos a compradores finales y programas alternativos son:

- ✓ Consultas: Regalos gratis, cupones de información incluidos en el correo, ofertas por catálogo y exhibiciones.
- ✓ Ensayo del producto: Cupones, transacciones especiales, muestras gratis, concursos, premios y demostraciones.
- ✓ Recompra: cupones dentro del empaque, cupones de rebaja por correo y premios continuos o permanentes.
- ✓ Construcción de tráfico en el almacén: ventas especiales, ofertas semanales especiales, eventos de entretenimiento, cupones a los minoristas y premios.
- ✓ Aumento de la tasa de compra: empaque múltiple, pague uno y lleve dos e información sobre nuevas situaciones de uso.

Algunos objetivos de promoción de ventas y programas alternativos dirigidos a comerciantes son:

- ✓ Construcción de inventarios: aceptación de devoluciones, concesiones de mercancía y descuentos por espacios.
- ✓ “Apoyo promocional: concesiones promocionales, promociones cooperativas, cajas de exhibición reutilizables, concursos de ventas y concesiones de mercancías”.<sup>15</sup>

**Programas de marketing directo:** El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza una variedad de medios de comunicación para lograr respuestas específicas y medibles. De gran relevancia en los métodos de marketing directo son el correo directo, incluyendo catálogos; el tele mercadeo; la televisión de respuesta directa (como la red Home Shopping Network); los anuncios de respuesta directa en los periódicos y la internet. Como en los programas de marketing directo se acostumbra incluir incentivos especiales, las actividades de promoción de ventas suelen implementarse a través de un sistema de marketing directo. No obstante, el marketing directo se diferencia en ciertos aspectos. Primero, el sistema es interactivo, lo cual significa que los comercializadores no solo se comunican con los compradores, sino que también miden el éxito de la comunicación porque cada comprador tiene una oportunidad para responder a esa comunicación. Segundo, el sistema se caracteriza por una base de datos en la cual los comercializadores registran la historia de las comunicaciones dirigidas a cada comprador y las ventas u otras respuestas recibidas. Por tanto, el marketing

---

<sup>15</sup> Ibid. P. 290-293.

directo puede ajustar los mensajes a compradores individuales y no solamente a los segmentos de compradores potenciales en las audiencias de vehículos de medios masivos de comunicación. Algunos objetivos de marketing directo y programas alternativos son:

- ✓ “Generar liderazgo o ensayo: solicitud de respuesta directa, cupones, material POP, programas de referencia y generación de consulta a través de la respuesta directa.
- ✓ Ampliar las relaciones con el cliente: programas de ventas cruzadas con base en historiales de compras y programas de mejoramiento.
- ✓ Conservar a los clientes: programas de frecuencia y descuentos dirigidos.
- ✓ Reactivar antiguos clientes: descuentos dirigidos”.<sup>16</sup>

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

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

Algunos tipos de sistemas del canal de marketing y ventas son:

- ✓ Sistema de venta personal directa.
- ✓ Sistemas de ventas para comerciantes.
- ✓ Sistemas de ventas misioneras.

Un canal de distribución es un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir un producto de un vendedor para el comprador final. Los distribuidores pueden ser mayoristas o minoristas. En general pueden emplearse cuatro tipos de objetivos de ventas y distribución (cada uno de los cuales se establece en términos específicos):

---

<sup>16</sup> Ibid., p.305.

- ✓ Objetivos de desarrollo de cuentas: están diseñados para hacer énfasis en la adquisición de nuevos distribuidores o en la captación de nuevos clientes.
- ✓ Apoyo al distribuidor: se aplican a las ventas para el comercio y están diseñados para obtener la cooperación de distribuidores mayoristas o minoristas en la implementación de la estrategia de marketing.
- ✓ Objetivos de mantenimiento de cuentas: suelen ocupar la mayor parte del tiempo de un vendedor en los sistemas de venta personal directa y en los sistemas de ventas para el comercio.
- ✓ “Objetivos de penetración de cuentas: diseñados para aumentar el volumen total de ventas o para incrementar las ventas de los productos más rentables, o de los productos complementarios, entre los distribuidores y los compradores existentes”.<sup>17</sup>

**5.2.6.6 Ejecución y control.** Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto. Entre ellas destacamos:

- ✓ El potencial del mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- ✓ El potencial de ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, o a lo sumo como aquél.
- ✓ La previsión de ventas: parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo (en virtud de la ley de rendimientos decrecientes) no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- ✓ La gestión del proyecto: empleando los métodos PERT o CPM.
- ✓ El análisis del punto de equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que permiten cubrir a la empresa sus costos fijos.
- ✓ Cálculo de balances, cuentas de resultados, de previsión de flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa: ratios económico-financieros.

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 321-330.

**5.2.2.7. Apéndices.** “Deben incluir toda información relevante que no se haya incluido en el plan (reglamentos, permisos, planos del producto, diseño en planta de factorías, salida por ordenador de previsiones estadísticas, hojas de cálculo, etc.), pero que esté referenciada en el plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente”.<sup>18</sup>

### 5.3 MARCO CONCEPTUAL

**BRAND EQUITY:** Valor agregado que le da el conocimiento acerca de una marca al producto ofrecido adicional y por encima de sus cualidades funcionales básicas.

**DÉFICIT PÚBLICO:** Diferencia negativa entre los ingresos y los egresos en las cuentas nacionales de un estado.

**EMBUTIDOS:** Productos comestibles elaborados a base de carnes debidamente, tratadas, curadas y condimentadas que finalmente son empacados en fibras especiales y que tienen una mayor duración que una carne corriente.

**INFLACIÓN:** Aumento de la cantidad de dinero circulante en mayor proporción al incremento de bienes producidos en un país, lo que trae como consecuencia un incremento en los precios de los bienes.

**KNOW-HOW:** Habilidad de una empresa para fabricar, administrar y mercadear determinado bien o servicio y que le permite una ventaja competitiva en el sector.

**LÍNEA DE PRODUCTOS:** Grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes, o están dentro de un rango de precios similares.

**MACROAMBIENTE:** Variables externas de tipos político, económico, social, geográfico y cultural que afectan positiva o negativamente el desempeño de una empresa.

**MEMORANDUM:** Resumen escrito de los puntos más importantes de una cuestión.

**MERCADEO:** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios. (Philip Kotler).

---

<sup>18</sup> HERNANDEZ, Cesáreo, El Plan de marketing Estratégico, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S. p. 34 y 35.

**MERCADO OBJETIVO:** Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

**MERCADO POTENCIAL:** Grupo de consumidores que se estima ha mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO:** Ponderación que suponen las ventas de una marca en relación con las de la totalidad de las existentes dentro de una clase de producto.

**MATERIAL POP:** (Point of purchase) material publicitario impreso.

**PRODUCTO SUSTITUTO:** Bien que satisface las mismas necesidades que otro.

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** División arbitraria del mercado en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

**TÁCTICA DE MARKETING:** Decisión operativa, a corto plazo. Vienen siendo actividades específicas, del día a día, necesarias para el éxito de las estrategias de marketing.

## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, en razón a la identificación de elementos y características de la empresa y su entorno; hace una caracterización del sector de embutidos, de las variables externas que afectan a la empresa y de las variables internas que inciden en su competitividad. Lo anterior con el fin de proponer unos objetivos y estrategias de marketing acordes con esa realidad.

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el análisis por que se estudiará una serie de factores tanto internos como externos que afectan a la empresa, separadamente, para luego obtener un resultado como su producto que se traducirá en unas estrategias y unos planes de acción.

### 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**6.3.1 Fuentes secundarias.** Textos de gerencia estratégica, gerencia de marketing, plan de mercadeo, Internet y contabilidad de la empresa. Con esta información se obtendrá el análisis de la situación externa e interna de la empresa.

**6.3.2 Fuentes primarias.** Para el estudio de la empresa y de la competencia se utilizarán entrevistas con los gerentes y directores de mercadeo, tanto de la empresa SANTANITA como también de los distribuidores de ZENU y RICA en la ciudad de Pasto, de salsamentaria SEVILLANA, de embutidos LA ESPAÑOLA, de SALCHICHERIA HOLANDESA y de salsamentaria de VILLAMARIA. Con esta información se obtendrá el análisis de la competencia y del sector.

Para el análisis del mercado objetivo, se utilizarán encuestas aplicadas en la ciudad de Pasto a una muestra de 382 jefes de hogar de las familias de los estratos 1, 2, 3 y 4. (Véase Anexo A. Formato de encuesta).

### 6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

**6.4.1 Técnicas estadísticas.** Para calcular el tamaño de la muestra a encuestar, se procederá de la siguiente manera:

Según información de CEDENAR la composición de hogares en Pasto según el estrato es la siguiente:

ESTRATO	NÚMERO DE HOGARES	PORCENTAJE	#ENCUESTAS
1	11.672	18%	69
2	25.598	40%	153
3	20.509	32%	122
4	6.193	10%	38
	-----	-----	-----
TOTAL	63.972	100%	382

Utilizando la siguiente fórmula se calculará el tamaño de la muestra a encuestar.  
 $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q / (N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q$

**Donde**

N= 63.972 hogares  
 Z=95%=1.96  
 e=5%=.05  
 pq=(.5)(.5)

**Reemplazando**

$n = 63.972 \cdot (1.96)^2 \cdot .5 \cdot .5 / 63.971 \cdot .05^2 + (1.96)^2 \cdot .5 \cdot .5$   
 n=382 encuestas

**6.4.2 Presentación de la información.** La información recogida por medio de las entrevistas y las encuestas se tabulará para posteriormente presentar los resultados por medio de gráficos y se explicaran en forma escrita para su comprensión rápida, mediante un análisis de estudio.

## **7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTANITA.**

Con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución, se procedió a realizar el diagnóstico externo e interno de la Empresa Salsamentaria Santanita, el cual se expresa en los siguientes términos:

### **7.1. ANÁLISIS INTERNO**

Para comprender la situación de la dinámica empresarial de SALSAMENTARIA SANTANITA e identificar los elementos del plan estratégico de mercadeo; es de vital importancia adelantar un análisis interno que permita determinar el posicionamiento de la empresa en el mercado, revisar su direccionamiento estratégico e identificar los mercados meta. Razón por la cual las líneas siguientes se orientan al estudio de las condiciones actuales de la empresa.

Es de aclarar que para la realización del análisis situacional interno se reconoce la interrelación entre las diferentes áreas que conforman la empresa, como son: Producción, directiva, talento humano y mercadeo; es importante aclarar que para efectos del presente estudio, no se adelanta el análisis financiero por la dificultad en obtener la información, pues la gerencia considera que tiene el carácter de confidencialidad.

**7.1.1 Área de producción.** La planta funciona en el segundo piso del edificio LEVAPAN ubicado en la kra 21 no 14 -113, pese a que el edificio no fue construido para tal fin se adecuó las instalaciones con todo lo necesario para su normal funcionamiento.

Del funcionamiento del área de producción se identifican las siguientes fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas:**

- ✓ Cuenta con todos los implementos y maquinaria necesaria para el procesamiento higiénico de carnes. Como Escarchadora de hielo, sierra para carnes, molino, cúter, embutidora, amarradoras, empacadora al vacío, enfriadores, congeladores y demás herramientas.

- ✓ El personal del área de Producción es muy experimentado en el desarrollo de las actividades relacionadas con el procesamiento por su trayectoria en la empresa de más de diez años en promedio.
- ✓ Tiene una capacidad instalada suficiente en el caso de incrementar las ventas esto se determinó luego de examinar los registros diarios de producción y se estableció una producción actual de 3.600 kilos mensuales , sin embargo la capacidad de la planta es para procesar 7.500 kilos mensuales , es decir únicamente se utiliza el 48% de la capacidad instalada de producción.
- ✓ Excelente calidad y sabor de la formulación : Según entrevista con el proveedor de carne de res, SANTANITA es la planta que mejor calidad de carne utiliza en la ciudad de Pasto , pese a que este factor incide directamente en el precio final de los productos , que es igualmente el más alto entre las marcas regionales.
- ✓ El sabor de sus productos, resultado de una fórmula y un proceso único es muy apreciado entre sus clientes actuales, aunque lastimosamente no se manejan estrategias de mercadeo tendientes a dar a conocer estas cualidades y así aumentar su consumo en la ciudad de Pasto, por que hasta la fecha la mayor parte de su mercado esta ubicada en los pueblos de Nariño.
- ✓ Gran capacidad y flexibilidad de la producción que le permite atender pedidos pequeños y grandes. Esto se refleja en la diversidad de productos que fabrican, aunque en bajo volumen, sin embargo, esto deja entrever que la empresa tiene un alto potencial en la capacidad para ampliar la línea e inclusive para trabajar con otros productos, como en el caso de la trucha que comercializan esporádicamente o la carne de cerdo en canal, con algún valor agregado.

**Debilidades:**

- ✓ Estabilidad en los procesos y los productos, debido a que no hay una estandarización en los procesos de producción, así como en la asignación de tareas para optimizar el uso de mano de obra y garantizar una calidad uniforme al consumidor final. Igualmente como resultado de lo anterior y el deficiente control en cada etapa de los procesos de elaboración, se presentan problemas de durabilidad del producto, y el personal de producción no sabe con certeza las causas, pues algunos afirman que se debe a la empacadora al vacío y otros dicen que a veces no se conserva la cadena de frío, pero no se ha hecho un estudio técnico para determinar el origen del problema y subsanarlo, aun cuando llevan muchos años con tal situación.

- ✓ Baja capacidad de Innovación. Pese a que tienen el potencial para hacerlo, no existe una política de mercado que los lleve a hacer ensayos y obtener nuevos productos que en la actualidad tienen mucha demanda, como es el caso de la salchicha de pollo.
- ✓ Alto uso de mano de obra por producto. Originada por una incorrecta asignación de labores a cada persona en el proceso de producción
- ✓ Bajo nivel de coordinación con mercadeo, control y dirección: Esto ha ocasionado que no se corrijan errores como el de conservación del producto.
- ✓ Deficiente distribución Interna de Tareas .Dando como resultado una baja productividad y un consecuente aumento en los costos de producción y disminución de la competitividad por precio sumado al alto costo de la nómina.
- ✓ Se interrumpe el control de calidad en algunas tareas como en el área de ahumado, donde a consecuencia de la localización de la planta, se dificulta eliminar totalmente, la contaminación por cuanto el proceso deja de ser lineal y se interrumpe para sacar el producto del área principal de proceso que es el segundo piso para llevarlo hasta el cuarto piso donde se ahuma y escalda y luego se regresa al segundo piso.
- ✓ No se hace mantenimiento preventivo a la maquinaria: Esta situación ha ocasionado que se detenga la producción normal por daño en una determinada máquina hasta que se arregle.
- ✓ No hay un adecuado uso de los implementos de seguridad e higiene: Como guantes y protectores de oído pese a que se dispone de los implementos pero según algunos trabajadores, su uso causa molestias e incomodidad.
- ✓ El proceso de amarrado en el caso de salchichas y similares no es homogéneo ocasionando desviaciones considerables de peso y producción final. Esto se debe a que la máquina amarradora es semiautomática y solo cuenta con una guía que el operario utiliza, pero por la velocidad del proceso no es posible estandarizar pese a la gran experiencia del trabajador.
- ✓ No existen manuales de procesos como tampoco manuales de higiene y seguridad industrial.
- ✓ El edificio donde funciona la planta de producción no es el más adecuado para el proceso de embutidos y hace imposible corregir totalmente errores de calidad y ha dificultado en muchos casos la aprobación del concepto Sanitario.

**7.1.2 Área directiva.** En la estructura organizacional de la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA se identifican los siguientes cargos: Accionista, Gerencia, Administración, Control de calidad, Operación, Ventas, Impulso de ventas. De la dinámica del área directiva se distinguen las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- ✓ Buena comunicación y control. Debido a que la administradora esta pendiente continuamente de las necesidades tanto de mercado como de los trabajadores y cuando es necesario los reúne para informarles alguna nueva decisión o para solicitar su colaboración en alguna actividad.
- ✓ Orientación empresarial .Ante todo desde el punto de vista de costos y manejo de proveedores.
- ✓ Habilidad para atraer personal técnico y capacitado. Pues pese a las dificultades de la empresa, continuamente ha contratado personal calificado y muestra una actitud constante de mejoramiento y cambio.

**Debilidades:**

- ✓ No hay uso de planes estratégicos y análisis estratégico. No tienen definida una misión y una visión así como unos objetivos y estrategias propios de una adecuada planeación.
- ✓ No hay evaluación y pronóstico del medio. Dado que en una época pasada la empresa fue líder en el mercado, no existe preocupación por lo que sucede en su entorno para detectar oportunidades y amenazas.
- ✓ Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. En realidad la empresa se ha mantenido estática ante las nuevas circunstancias tanto de mercado como de competitividad.
- ✓ No trabaja imagen corporativa y responsabilidad social.
- ✓ No hay una adecuada organización en cuanto a distribución de autoridad y responsabilidad. Se detecto una línea de autoridad (sin responsabilidad) no formal dada por la antigüedad en la empresa, misma que dificulta y obstaculiza las labores de control y mejoramiento de actividades.
- ✓ Exceso de centralización en las decisiones, debido a que la gerente es la que decide sobre los aspectos importantes y a la vez gerencia otra empresa del señor Gutiérrez y por lo tanto se limita ha realizar actividades de control y

corrección de anomalías , esencialmente mas no se ha involucrado en el futuro y sostenimiento de la empresa.

- ✓ No cuentan con manuales de funciones y tampoco un reglamento interno de trabajo.
- ✓ Se controla los costos y gastos, mas no se controla los procesos y las labores específicas, que podrían reducir estos costos.

**7.1.3 Área de talento humano.** Del funcionamiento de la administración del talento humano en la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- ✓ Experiencia técnica: Es indudable el gran conocimiento que han adquirido durante su trayectoria en la empresa.

**Estabilidad laboral:**

- ✓ El 95% de los trabajadores, sobrepasan los diez años de antigüedad enmarcados dentro de una política, muy positiva, de su propietario en cuanto a trabajar siempre con las mismas personas.

**Baja rotación:**

- ✓ Excelente nivel de remuneración. Es quizá una de las pocas empresas en la ciudad que paga a sus operarios un sueldo superior al mínimo, y aunque esta fortaleza se convierta en debilidad por perder competitividad por precios, se ajusta a las nuevas tendencias mundiales de administración de talento humano que sostienen que las empresas deben compartir sus utilidades con los trabajadores y obtendrán así una capacidad competitiva impresionante e inigualable, debido a las repercusiones positivas de este factor.
- ✓ Sentido de Trabajo en equipo.

**Debilidades:**

- ✓ Gran resistencia al cambio: Debido a que los trabajadores llevan muchos años haciendo lo mismo, cuando se les pide que modifiquen una conducta o un proceso, son muy renuentes y es muy difícil.
- ✓ Bajo nivel académico. Esto repercute directamente en la dificultad tanto para capacitar como para lograr convencer de lo positivo de un cambio.

- ✓ No existen programas de motivación.
- ✓ Existe riesgo constante de accidentalidad y enfermedades profesionales.
- ✓ No se mide el desempeño, rendimiento y la productividad.
- ✓ No hay cultura de la calidad. En razón al alto índice de errores y la existencia de escaso compromiso para disminuirlos o eliminarlos.
- ✓ No existen políticas claras tanto de recompensa como de castigo según el caso.
- ✓ No hay sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa.

**7.1.4 Área de Mercadeo.** Observando la dinámica de la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, con respecto a la gestión se mercadeo, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

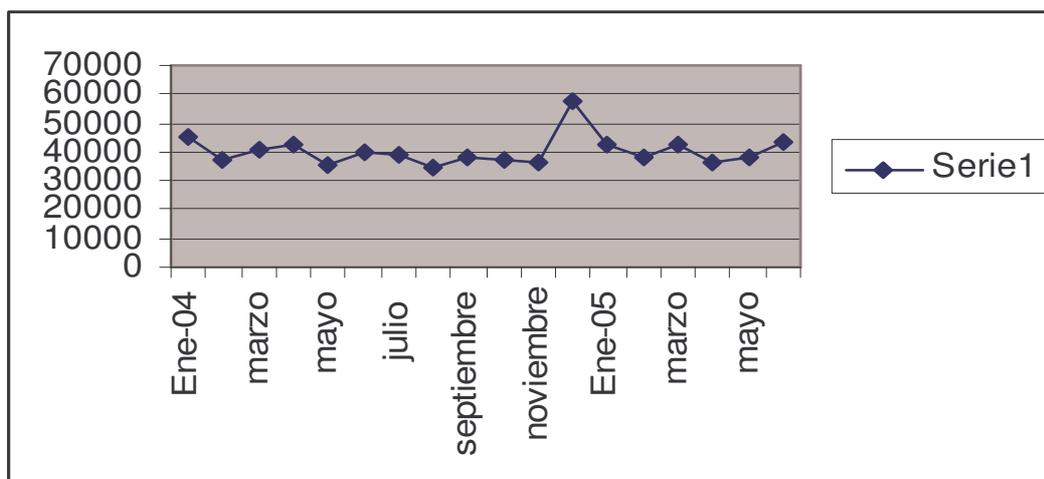
- ✓ Gran lealtad de los clientes: Pese a existir otras marcas y otros precios, los clientes actuales no han dejado de comprar los productos.
- ✓ Sabor y calidad excelente. Según un breve sondeo realizado a algunos tenderos que comercializan el producto, es lo que ha permitido la fidelidad de los clientes.
- ✓ Precio más bajo que el competidor principal. Los precios de los productos de marca SANTANITA son menores a los de su competidor principal en el canal de tiendas, que es la marca ZENU y RICA.
- ✓ Tradición. La empresa lleva casi 20 años en el mercado: Este factor debería aprovecharse como diferenciador de otras marcas ante todo regionales, pues está probado que la tradición influye positivamente en la mente del consumidor por que se relaciona con la seguridad y calidad.

**Debilidades:**

- ✓ No se ha formulado estrategias de mercadeo. Esto ha hecho imposible aumentar el número de clientes y sostenerlos.

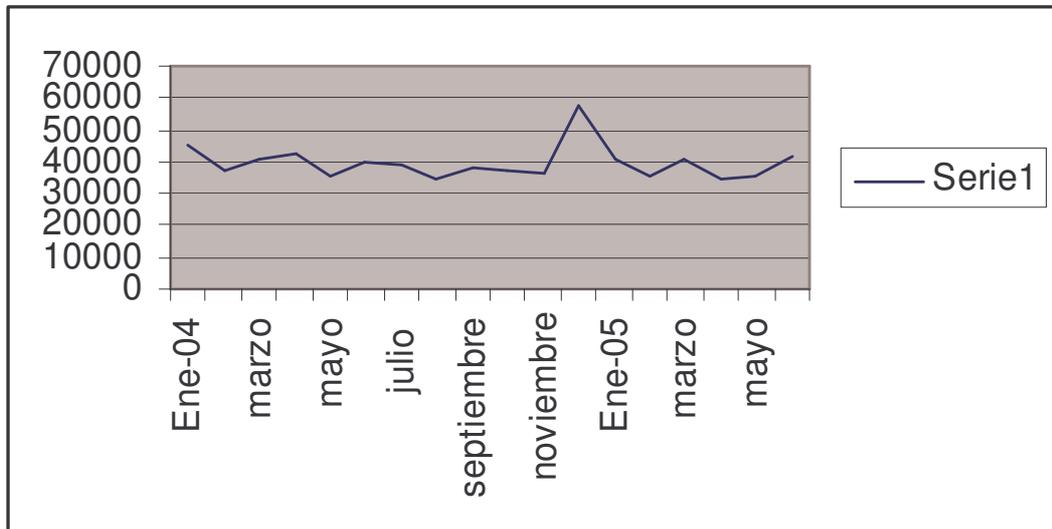
- ✓ No existe innovación: Continúan fabricando los mismos productos de hace muchos años sin siquiera actualizar las presentaciones y menos aún lanzar productos que en la actualidad tienen buena demanda y crecimiento.
- ✓ Baja participación en el mercado: En la ciudad de Pasto tienen un mercado muy reducido a pesar de que potencialmente es atractivo y mercadean sus productos en los pueblos tanto de Nariño como Putumayo, asumiendo costos de transporte y riesgo de orden público.
- ✓ No existe capacitación orientada a la fuerza de ventas .
- ✓ Disminución en el volumen de ventas: Se puede observar el registro de ventas en los últimos 18 meses. Se puede ver una baja aunque lenta pero constante de las ventas totales. Como se puede apreciar en el primer gráfico aparentemente la tendencia es constante, sin embargo en el segundo gráfico se le disminuyo el porcentaje de inflación a las ventas del año 2007 y se aprecia mejor el decrecimiento. Véase Gráfico 1 y 2.

**Gráfico 1. REGISTRO DE VENTAS CON INFLACIÓN 2006-2007.**



Fuente: Estadísticas empresa Salsamentaria Santanita. 2006-2007

**Gráfico 2. REGISTRO DE VENTAS SIN INFLACIÓN 2006-2007.**



Fuente: Esta Investigación

**7.1.5 Matriz de factor interno (MEFI).** Para elaborar la Matriz de Evaluación del Factor Interno se sigue los siguientes pasos:

- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- ✓ Asignar una ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de totalizar 1.00. en caso de que un factor represente tanto una debilidad como una fortaleza se deberá incluir dos veces asignando su correspondiente ponderación.
- ✓ Asignar una clasificación de 1 a 4 según: 1 = debilidad importante, 2= debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 fortaleza importante.
- ✓ Multiplicar las dos anteriores para establecer un resultado ponderado de cada variable. 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.
- ✓ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Así el resultado final varia, independiente del número de factores incluidos, entre 1.0 - organización con grandes debilidades internas a 4.- organización con una fuerte posición interna

**Matriz 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORIES INTERNOS MEFI**

1.CAPACIDAD DIRECTIVA	GRADO			IMPACTO			POND.	CALIF.	RESU LTAD
	A	M	B	A	M	B			
<b>FORTALEZAS</b>									
1,Buena comunicación y control gerencial		X			X		0,05	4	0,2
2,Orientación empresarial		X		X			0,05	3	0,15
3.Habilidad para atraer personal calificado	X			X			0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>									0
1.No hay uso de planes estratégicos y análisis estratégico	X			x			0,2	1	0,2
2.No hay evaluación y pronóstico del medio	X			x			0,2	1	0,2
3. Baja velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x			x		0,15	1	0,15
4. Poca agresividad para enfrentar la competencia	X			x			0,1	1	0,1
5.No trabajan imagen corporativa y responsabilidad social			x			x	0,05	2	0,1
6.No existe adecuada organización		x			x		0,02	2	0,04
7.No hay unidad de mando			x			x	0,02	2	0,04
8.No existen manuales de funciones y reglamentos internos			x		x		0,01	2	0,02
7.Exceso de centralización en decisiones		x				x	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>							1		1,65
<b>2.AREA DE PRODUCCION</b>	<b>Grado</b>			<b>Impacto</b>					
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>PON.</b>	<b>CAL.</b>	<b>RESU LT.</b>
<b>FORTALEZAS</b>									
1,Disponibilidad de capacidad instalada		x			X		0,1	4	0,4
2.Habilidad de manufactura por la experiencia	X				X		0,1	3	0,3
3.Buen nivel de tecnología utilizado	X			X			0,05	3	0,15
4-Buena calidad y sabor de la formulación	X			X			0,2	4	0,8
5.Flexibilidad de la producción			X		X		0,02	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>									0
1.Inestabilidad en procesos y productos	X			X			0,2	1	0,2
2.Baja capacidad de Innovación	X			X			0,18	1	0,18
3.Alto uso de mano de obra por productos		X			X		0,05	2	0,1
4.Bajo nivel de coordinación con otras áreas			X			X	0,05	2	0,1
5.Deficiente distribución interna de tareas			X			X	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>							1		2,39

Fuente. Esta investigación

**Matriz 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORIES INTERNOS MEFI**

3.AREA DE TALENTO HUMANO	Grado			impacto			PON.	CAL.	RESULTT.
	A	M	B	A	M	B			
<b>FORTALEZAS</b>									
1.Experiencia técnica	X			X			0,1	4	0,4
2.Estabilidad laboral		X			X		0,05	3	0,15
3.Baja rotación			X			X	0,05	3	0,15
5.Excelente nivel de remuneración	X				X		0,1	4	0,4
6.Bajo nivel de retiros			X			X	0,05	3	0,15
7.Sentido de trabajo en equipo	X			X			0,1	4	0,4
									0
									0
<b>DEBILIDADES</b>									0
1.Gran resistencia al cambio	X			X			0,1	1	0,1
2.Bajo nivel académico		X			X		0,1	1	0,1
3.No existen programas de motivación		X			X		0,1	2	0,2
4.Riesgos de accidentalidad			X	X			0,05	2	0,1
5.No se mide el desempeño			X		X		0,05	2	0,1
6.No hay cultura de la calidad y servicio	X			X			0,1	1	0,1
7.No hay sentido de pertenencia		X			x		0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>							1		2,4

4.AREA DE MERCADEO	grado			impacto			PON.	CAL.	RESULTAD
	A	M	B	A	M	B			
<b>FORTALEZAS</b>									
1.Gran lealtad de los clientes	X			X			0,1	4	0,4
2.Sabor y calidad excelentes	X			X			0,2	4	0,8
3.Precio menor al del competidor principal	X			X			0,05	3	0,15
4.Tradición		X			X		0,1	3	0,3
									0
<b>DEBILIDADES</b>									0
1.No usan estrategias de mercadeo	X			X			0,2	1	0,2
2.Baja participación en el mercado		X			X		0,05	2	0,1
3.No innovan		X			X		0,1	2	0,2
4.Baja capacidad para mantener el volumen de ventas	X			X			0,1	1	0,1
5.No capacitan a la fuerza de ventas	X				X		0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>							1		2,35
<b>PROMEDIO TOTAL</b>									<b>2,20</b>

Fuente. Esta investigación

El resultado obtenido por la Empresa SALSAMENTARIA SANTANITA corresponde a 2.20 indicando que la empresa tiene muy pocas fortalezas y muchas debilidades, este hecho la hace poco competitiva en el sector de los embutidos.

## 7.2. ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis del entorno de la empresa SANTANITA, se indaga sobre las condiciones que presenta el contexto internacional, nacional y regional en relación con la comercialización de carne y de embutidos; así como también se realiza el análisis del microambiente compuesto por los clientes actuales, proveedores y competidores. Aspectos que son tratados a continuación:

**7.2.1. Contexto internacional.** La carne de bovino es uno de los productos que cuenta con mayores subsidios en el mundo, tanto en la producción como en la comercialización interna y externa. En esta medida los precios internacionales de los mismos tienden a deprimirse, a volverse volátiles y a desconectarse de la estructura de costos de los países productores.

En el año 2003, los subsidios otorgados por los países de la OCDE a la carne de res y ternera ascendieron a US \$33.598 millones que representan el 13% del total de los subsidios agrícolas otorgados por estos países. Estos subsidios solo son superados por los que se otorgan al arroz y a la leche. La cifra otorgada en subsidios por los países desarrollados a la carne de bovino equivale a casi 2.5 veces el PIB agropecuario de Colombia.

“Colombia por ser uno de los mayores productores de carne bovina del mundo, ha enfocado su comercio en la carne sin transformar y sus exportaciones no presentan una tendencia lógica, debido a que ha estado influenciada tanto por la volatilidad cambiaria como por las regulaciones sanitarias de los países de destino”.<sup>19</sup>

En el cuadro 1, se presenta las exportaciones de Colombia, tomando como referencia para el análisis cuatro años, así:

**Cuadro 1. VALOR DE EXPORTACIONES DE CARNE BOVINA. COLOMBIA. 1990-2005.**

<b>Año de referencia</b>	<b>Valor de las Exportaciones en Toneladas métricas de carne</b>
1990	10.879
1995	2.442
2000	1.555
2005	2.337

Fuente: Fedegan 2005.

<sup>19</sup> FEDERACIÓN DE GANADEROS DE COLOMBIA. Disponible en [www.Fedegan.com](http://www.Fedegan.com)

Siendo el mayor exportador dentro de la comunidad Andina de Naciones con casi el 90% del total exportado por el CAN. En América Latina lo superan países como Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay.

El mayor exportador de carne en el mundo es Australia que a su vez es el sexto productor. En el hemisferio Americano los mayores exportadores son Estados Unidos y Canadá con el 24% de ventas del mundo. Y este continente es a su vez el mayor exportador mundial.

Lo anterior permite deducir que los mayores competidores, tanto en carnes sin procesar como procesadas (embutidos), a nivel mundial están ubicados en el continente Americano. Las importaciones de carne y embutidos en Colombia no representan un valor considerable y su incidencia en este sector es muy pequeña.

En el cuadro 2, se puede observar la exportación de embutidos de Colombia presentando los siguientes registros.

**Cuadro 2. VALOR DE EXPORTACIONES DE EMBUTIDOS. COLOMBIA. 2001-2004.**

<b>Año de referencia</b>	<b>Valor de las Exportaciones en dólares de embutidos</b>
2001	12.596
2002	834
2003	495
2004	4.637

Fuente: Fedegan 2004.

Los principales destinos de las exportaciones Colombianas de embutidos fueron a Estados Unidos, Francia, Haití, Nicaragua, Suiza, Venezuela y Argentina. Cundinamarca fue el principal departamento exportador con el 95%.

Estos valores reflejan, al contrario de las exportaciones de carne sin procesar, una baja dinámica del comercio internacional de embutidos en Colombia y se pueden considerar insignificantes e intermitentes en razón al aumento y disminución drásticos del valor exportado. El sector de embutidos no presenta atractivos en mercados de economías desarrolladas por la lejanía y además son productos de poca durabilidad, ya que los productos exportados fueron esencialmente enlatados, además porque en esos países es más desarrollada la industria de conservas alimenticias lo que dificulta encontrar un nicho de mercado para embutidos enlatados procedentes de otros países como Colombia; sin embargo si se presenta la posibilidad de comercializar con el Ecuador, por su posición geoestratégica.

**Oportunidades:** Posibilidad de exportar, por su ubicación la empresa puede exportar al Ecuador y además cuenta con los registros sanitarios necesarios para hacerlo.

**Amenazas:** Reevaluación, si continúa perdiendo valor la moneda nacional, es probable que empiecen a entrar al mercado marcas de otros países con igual calidad y menor precio.

**7.2.2. Contexto nacional.** En el contexto nacional, el consumo per cápita de carne vacuna y porcina en Colombia tiene una tendencia negativa, así se puede observar en el cuadro 3.

**Cuadro 3. CONSUMO PERCÁPITA DE CARNE VACUNA Y PORCINA EN COLOMBIA 1995-2005.**

<b>Año de referencia</b>	<b>Kilogramos de consumo por persona</b>
1995	21
2000	18.2
2002	17.7
2005	15.5

Fuente: Fedegan.

De esta manera Colombia realiza un esfuerzo considerable para estimular y aumentar el consumo, que se deben sustentar en reducciones de los precios, incrementos de productividad, mejoramiento de la calidad y presentación de los productos, para poder competir con otras fuentes de proteína como las carnes de pollo entre ellas, los embutidos, la cual ha tomado en el departamento de Nariño, una dinámica en crecimiento, por su buen sabor y menor precio. Con respecto a los precios de la carne de vacuno y porcino presentan una marcada estacionalidad durante el año, son altos entre abril y agosto y bajos entre septiembre y marzo, el pico más alto se observa en Junio y el más bajo en enero, esta estacionalidad puede estar asociada a la estacionalidad climática y a los periodos de bajo consumo (semana santa y épocas de subienda de pescado que desplazan el consumo hacia otras carnes).

En relación con la competitividad y productividad de la industria de derivados de la ganadería, en esta investigación se identificó el desempeño de la industria relacionada con los derivados de la ganadería con respecto al comportamiento del conjunto de la industria de alimentos y la industria Manufacturera Nacional. Con el propósito de identificar sus potencialidades y debilidades competitivas.

El estudio se sustenta en las cifras reportadas por la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del DANE para el periodo 1992-2005 así:

“Desde el principio de la década de los noventa se establecieron una serie de medidas de política comercial que obligaron a la industria nacional y al conjunto de la economía a compararse y competir entre sí y con las empresas del mundo. En consecuencia, el análisis de este lapso da una idea del patrón de comportamiento de la industria en el nuevo entorno económico e institucional”.<sup>20</sup>

Para efectos del estudio que se adelanta se tienen en cuenta los grupos industriales referidos a la matanza de ganado mayor con y sin frigorífico y a la preparación y conservación de carnes, incluyendo algunos productos que no hacen parte de la Cadena, pero que resultan de interés para este propósito tales como matanza de ganado menor, de aves de corral y animales de caza, y extracción y refinación de manteca de cerdo y otras grasas.

En el año 2005 la producción bruta del sector de matanza de ganado, preparación y conservación de carne fue de \$794.692 millones, con la siguiente distribución:

En el grupo de la preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas, jamones, tocinetas, salchichas, embutidos, esta aproximadamente el 61.8% de la producción bruta de este sector, así se puede apreciar en el cuadro 4, gráfico 3.

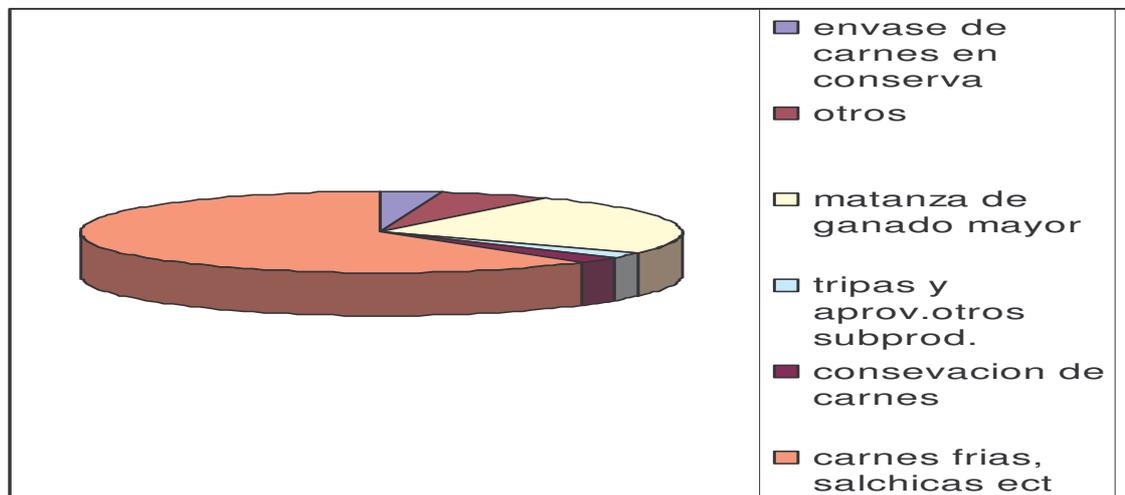
**Cuadro 4. COMPORTAMIENTO DEL CONJUNTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SOBRE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL. 1992-2005**

<b>Grupo de Productos industriales</b>	<b>Participación sobre la producción bruta</b>
Matanza de ganado mayor con o sin frigorífico	24.4%
Lavado y preparación de tripas y aprovechamientos de otros subproductos.	2.3%
Conservación de carnes. Curado ahumado, salado y conservación en salmuera o vinagre incluye la congelación rápida.	2.3%
Preparación de Carnes frías y otras carnes no envasadas, jamones, tocinetas, salchichas, embutidos.	61.8%
Envase de carnes en recipientes herméticos	3.2%
Otros subproductos	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (EAM). DANE 1992-2005

<sup>20</sup> Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del DANE para el periodo 1992-2005  
[www.DANE.GOV.CO](http://www.DANE.GOV.CO)

**Gráfico 3. COMPORTAMIENTO DEL CONJUNTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS SOBRE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA NACIONAL. 1992-2000.**



Fuente. Esta investigación

En el año 2000 la EAM del DANE registró la existencia de nueve establecimientos dedicados a las labores de matanza de ganado mayor con o sin frigorífico, el cual sólo incluye la carne de vacuno y caballo que emplea 1.011 empleados en forma permanente o temporal. Este subsector representa el 1.4% de la producción bruta de la industria de alimentos y el 0.4% de la industria Manufacturera Nacional y ha registrado tasas de crecimiento altas del 12% anual entre 1992 y 2000 duplicando, en términos reales, el valor de la producción entre esos dos años.

Por su parte el sector de preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas, jamones, tocinetas, salchichas, embutidos, etc., se producen en 64 establecimientos que en el año 2000 ocuparon 4.425 personas. Este subsector representa el 3.3% de la producción bruta de la industria de alimentos y el 1% de la industria Manufacturera y registró en el lapso 1992-2000 un crecimiento de 9.2% anual incrementando su producción en el 2005 en un 30% con respecto a la registrada en 2000.

En el lapso 1992-2000 la industria de matanza de ganado y las preparaciones de carne crecieron en forma acelerada a tasas del 12% y 9.2% promedio anual, respectivamente, superior incluso al crecimiento que registraron la Industria de alimentos y el conjunto de la industria manufacturera del país en el mismo periodo, con tasas del 3.9% y 2.3%, respectivamente.

En términos reales, la matanza de ganado mayor aumentó la producción en este lapso en 272% y las preparaciones de carne se incrementaron en un 30.8%, guarismos que se ubican por encima de la actividad de la industria Manufacturera

Nacional. Este importante crecimiento les permitió pasar de representar el 3.9% de la producción bruta de la industria de alimentos y el 1.4% del total de la Industria manufacturera en 1992 a 4.7% y 2.3% respectivamente en el 2000.

Las preparaciones de carne presentaron un crecimiento pronunciado hasta 1998, a partir de cuando comienza a descender su producción, mientras que la matanza de ganado que venía decreciendo desde 1997, presentó un re-punte de su actividad en el año 2005.

El incremento de la producción bruta de estas dos industrias obedeció en buena medida a ganancias en productividad y avances en la incorporación de tecnologías. La matanza de ganado incremento el valor agregado a una tasa anual del 11.2% y las preparaciones de carne a una tasa del 12.7% anual. A partir de 1994 el índice del valor agregado de estas industrias crece aceleradamente y, aunque se reduce hacia el final de la década de los noventa, se ha mantenido en niveles superiores al valor agregado por la Industria de Alimentos y la Industria manufacturera nacional.

La relación entre la generación de valor agregado y la producción bruta permite observar la mayor capacidad del sector para la transformación del producto por uso de mayores tecnologías y en consecuencia, mayor eficiencia en el proceso de transformación. En la preparación de carnes, la participación valor agregado dentro de la producción bruta que era de 34.5% en 1992, paso a 44.8% en el 2005. En el caso de la matanza de ganado esta participación ha sido bastante irregular con años que superaron el 25%, pero en el 2000 el valor agregado fue un 18.3% de la producción bruta de este sector.

El componente del valor agregado de la industria de preparación de carnes es alto si se tiene en cuenta que la participación del mismo en la producción bruta en la industria de alimentos en el 2000 fue de 33% y la industria manufacturera nacional del 44%. Además, para los dos sectores cárnicos vale la pena destacar cómo el valor agregado entre 1992 y 2005 creció a tasas bastante elevadas de más del 11% anual, mientras que la Industria de alimentos tan solo lo hizo en promedio en 4.8% y el total de la industria nacional en 3.6%.

En síntesis se puede afirmar que la productividad y la competitividad de la industria de matanza de ganado y la preparación de carnes, viene en aumento lo que les ha permitido acercarse a los patrones de productividad media de la industria de alimentos y de la manufactura nacional, lo que les posibilitado obtener importantes ganancias, incluso por encima del promedio de la industria alimentaria y la industria manufacturera nacional; esta situación se explica a partir del incremento en el consumo de comidas rápidas, por cuanto las personas por sus múltiples ocupaciones, cada vez dispone de menor tiempo para preparar los alimentos y por ende ha optado por adquirir productos que no requieren de mucho tiempo de preparación.

### **Oportunidades:**

- ✓ Aumento del consumo de embutidos de pollo.
- ✓ Aumento en el consumo de alimentos de fácil preparación, debido a que la gente cada vez tiene menos tiempo para preparar los alimentos ha optado por comprar productos que no requieren de mucho tiempo de preparación.

### **Amenazas:**

- ✓ Presencia de excelentes sustitutos y más económicos: Es el caso de los embutidos de pollo que le han restado gran parte de participación en el mercado.
- ✓ Cambio de hábitos de consumo: Últimamente se ha incrementado el consumo de alimentos más saludables y se evitan los procesados. Esto implica a largo plazo. La necesidad de incluir en el portafolio de productos otras líneas acordes con las nuevas tendencias del mercado ya que esencialmente se encuentra en el negocio de la nutrición.
- ✓ Dificultad en el acceso a productos cárnicos por estratos socioeconómicos bajos, afectando la demanda de los mismos.

**7.2.3. Análisis del microambiente.** Compuesto por los actores del mercado, los cuales tienen gran importancia en los procesos de transformación y de toma de decisiones de la empresa, como son: clientes actuales, proveedores y competidores. De igual forma se considera importante en este espacio del estudio realizar el análisis sectorial según las variables planteadas por Michael Porter.

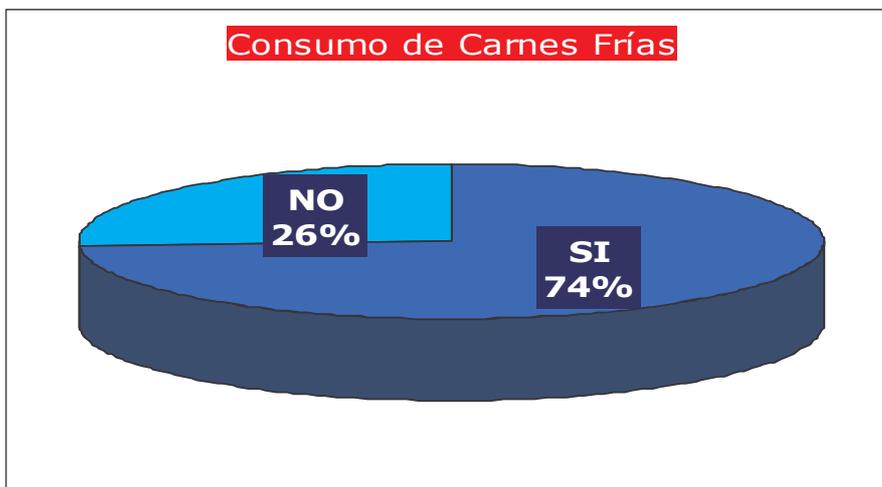
**7.2.3.1 Clientes actuales.** Los clientes actuales de la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, están representados en consumidores y tenderos, obteniendo los siguientes resultados:

Se encuestaron 384 personas en un rango de edad de 15 años en adelante, y de diferentes estratos, ocupación y género.

**Gráfico 4. ¿CONSUME USTED ALGÚN TIPO DE CARNES FRÍAS (SALCHICHAS, CHORIZO,...)?**

1.1 SI \_\_\_\_

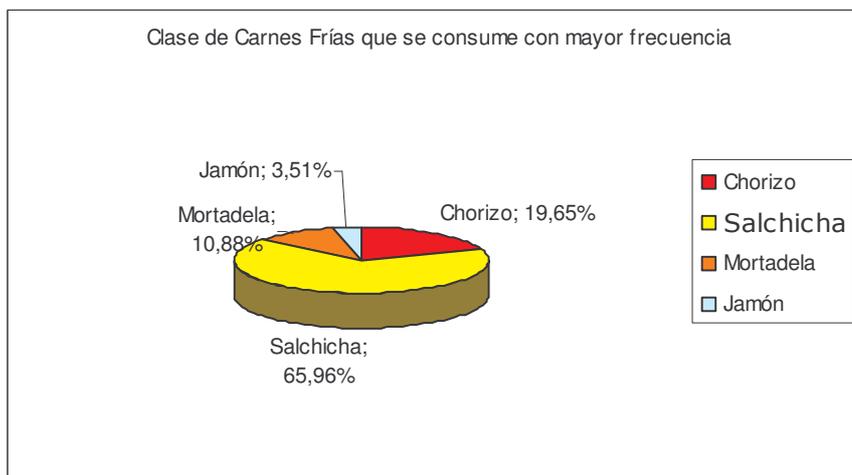
1.2 NO \_\_\_\_



Fuente. Esta investigación

Del total de las personas encuestadas 285 consumen algún tipo de carnes frías lo que equivale al 74,22% y 99 de las personas encuestadas que equivale al 25,78% no consumen este tipo de carnes.

**Gráfico 5. ¿QUÉ CLASE DE CARNES FRÍAS CONSUME CON MAYOR FRECUENCIA?**



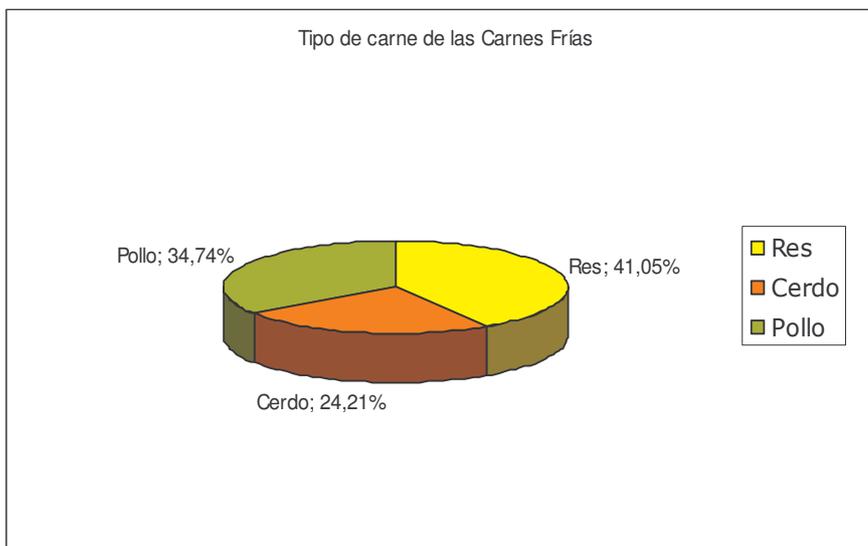
Fuente. Esta investigación

De las 285 personas que consumen algún tipo de carnes frías 188 de ellas consumen Salchicha lo equivale al 65,96%.

De las 285 personas que consumen algún tipo de carnes frías 31 de ellas consumen Mortadela lo equivale al 10,88%

De las 285 personas que consumen algún tipo de carnes frías 10 de ellas consumen Jamón lo equivale al 3,51%

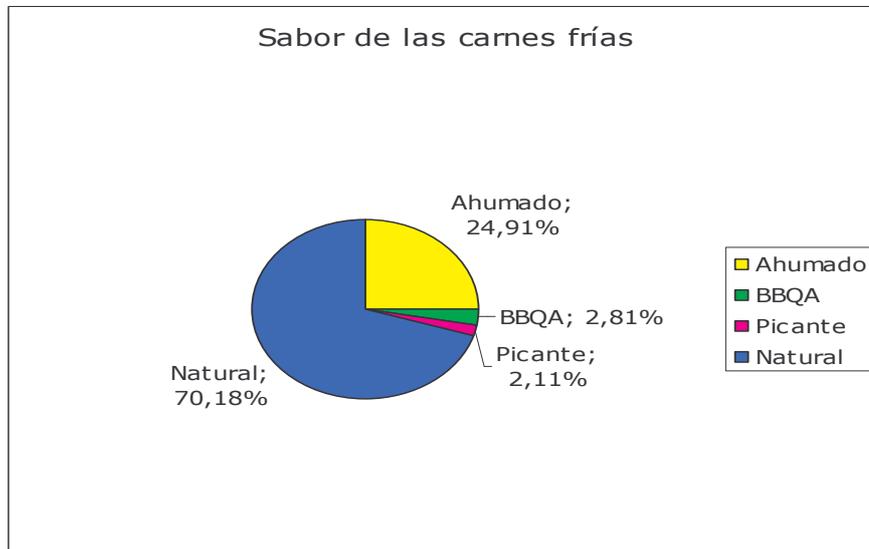
**Gráfico 6. ¿DE QUÉ TIPO DE CARNE COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA LAS CARNES FRÍAS?**



Fuente. Esta investigación

De las 285 personas que consumen embutidos, 117 de ellas que equivalen al 41,05% prefieren la Carne de Res para la elaboración de embutidos; el 24,21% prefieren la Carne de Cerdo; el 34,74% prefieren la Carne de Pollo.

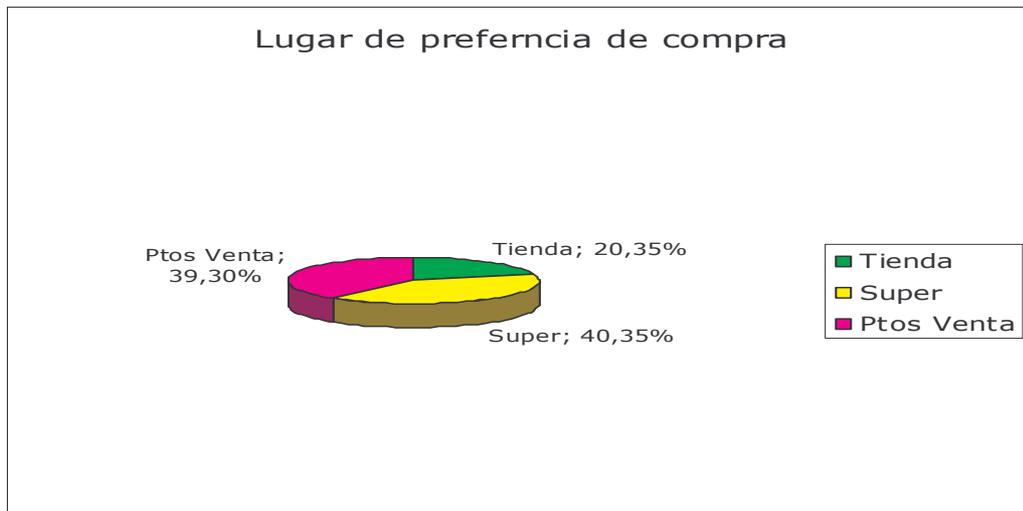
**Gráfico 7. USTED PREFIERE LAS CARNES FRÍAS CON SABOR A:**



Fuente. Esta investigación

De las 285 personas que consumen carnes frías, 71 de ellas que equivalen al 24,91% prefieren las carnes frías con Sabor Ahumado; el 2,81% prefieren las carnes frías con Sabor BBQA; el 2,11% prefieren las carnes frías con Sabor Picante; el 24,91% prefieren las carnes frías con Sabor Natural.

**Gráfico 8. ¿EN DÓNDE PREFIERE COMPRAR CARNES FRÍAS?**

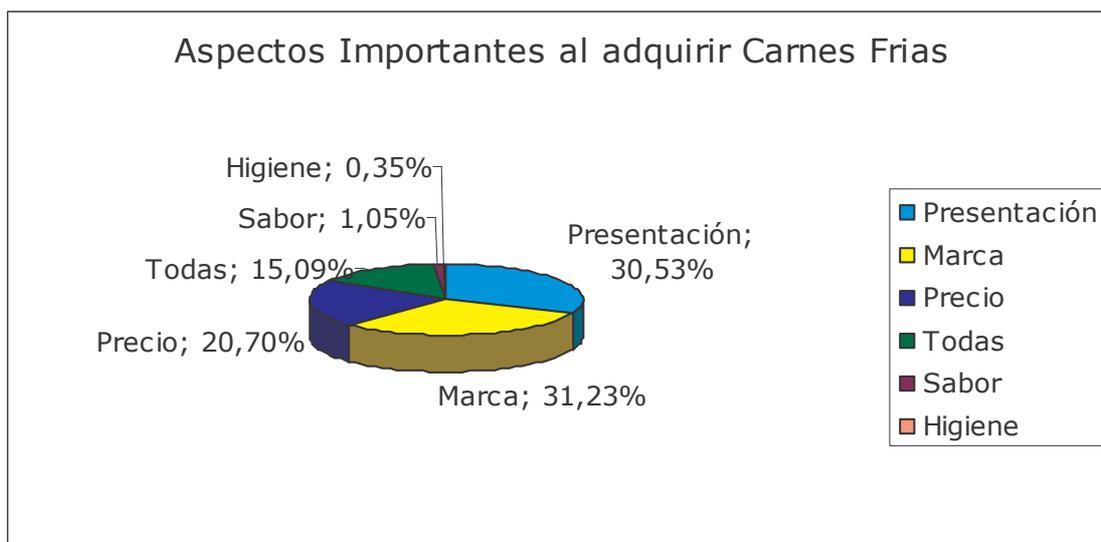


Fuente. Esta investigación

De las 285 personas que consumen carnes frías, 58 de ellas que equivalen al 20,35% prefieren comprar las carnes frías en Las Tiendas; el 40,35% prefieren

comprar en los Supermercados; el 39,30% prefieren comprar las carnes frías en Los Puntos de Venta.

**Gráfico 9. A LA HORA DE ADQUIRIR CARNES FRÍAS QUE ASPECTOS LE PARECEN MÁS IMPORTANTES?**

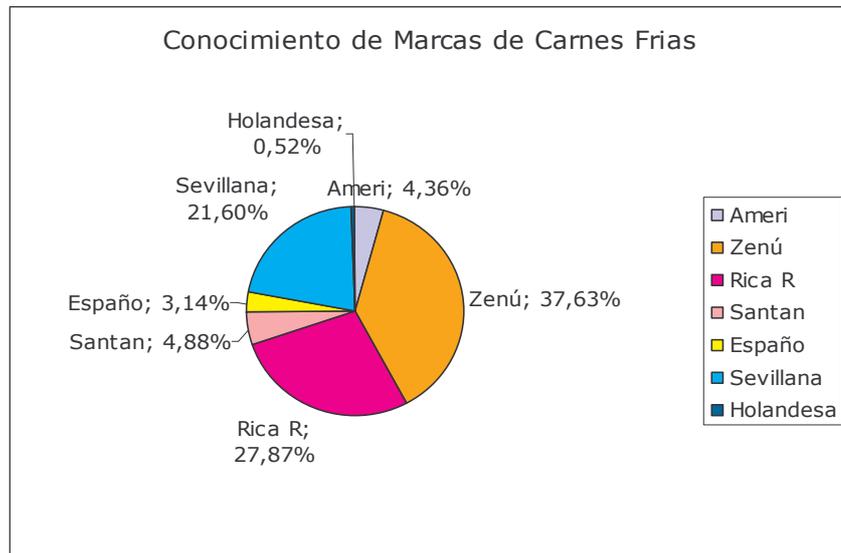


Fuente. Esta investigación

De igual forma, se conoció las preferencias de los clientes actuales sobre diversos aspectos, encontrando la siguiente respuesta: El 30,53% prefiere los productos por su presentación; el 31,23%, por la marca; el 20,70% por el precio; para el 1,05% cuenta como importante el Sabor, para el 0,35% opina la Higiene de los productos; para el 1,05% es la Calidad de los productos.

Además para adquirir embutidos de las 285 personas encuestadas, 43 de ellas que equivalen a un 15,09% opinan que los aspectos que les parecen más importantes son: la Presentación, Marca y Precio de los productos.

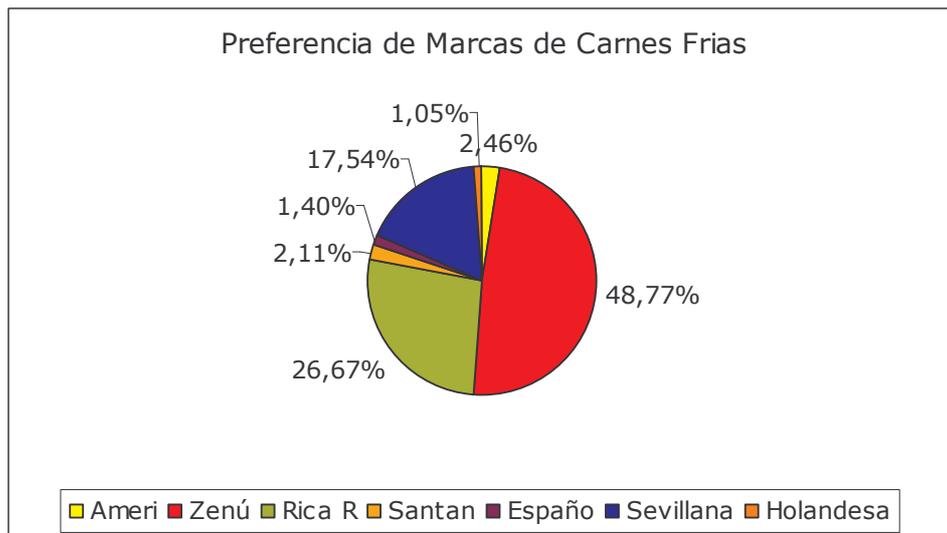
**Gráfico 10. ¿QUÉ MARCAS DE CARNES FRÍAS CONOCE EN EL MERCADO?**



Fuente. Esta investigación

De las 285 personas encuestadas y que consumen carnes frías, el 4,36% conocen en el mercado de carnes frías la marca Americana; el 37,63% conocen la marca Zenú; el 27,87% conoce la marca Rica Rondo; el 4,88% distingue la marca Santanita; el 3,14% conocen en el mercado la marca Española; el 21,60% conocen la marca Sevilla; el 0,52% conocen en el mercado de carnes frías la marca Holandesa.

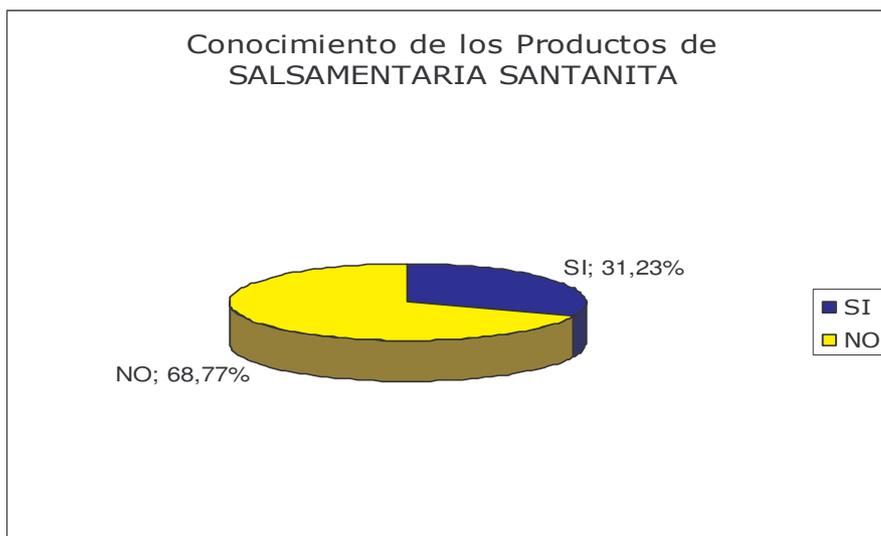
**Gráfico 11. ¿QUÉ MARCA PREFIERE CONSUMIR?**



Fuente. Esta investigación

En cuanto a la preferencia de marca se refiere las respuestas fueron las siguientes: El 2.46% prefieren consumir productos de marca la Americana; Zenú, el 48,77%; Rica Rondo, el 26,67%; Santanita, el 2,11%; Española, el 1,40%; la Sevillana, el 17,54% y Holandesa el 1.05%

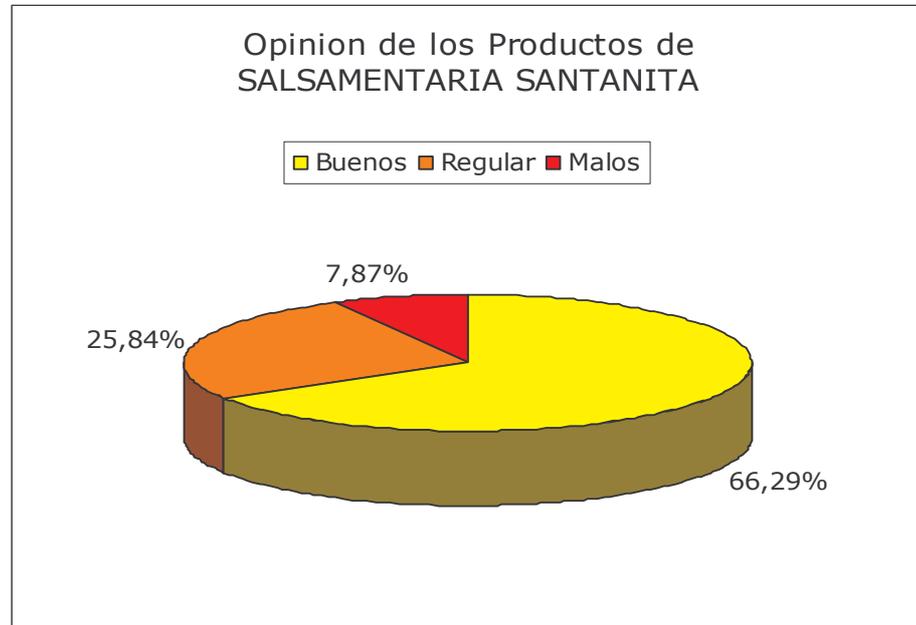
**Gráfico 12. ¿CONOCE USTED LOS PRODUCTOS DE SALSAMENTARIA SANTANITA?**



Fuente. Esta investigación

De las 285 personas que consumen carnes frías, 89 de ellas que equivalen al 31,23% conocen los productos de SALSAMENTARIA SANTANITA; mientras que el 68,77% no conocen los productos.

**Gráfico 13. ¿CÓMO LE PARECEN LOS PRODUCTOS DE SALSAMENTARIA SANTANITA?**



Fuente. Esta investigación

De las 89 personas que conocen y han consumido los productos de SALSAMENTARIA SANTANITA, 59 de ellas que equivalen al 66,29% opinan que los productos de esta empresa son buenos; el 25,84% opinan que los productos son regulares; el 7,87% opinan que son malos.

**7.2.3.2 Proveedores.** En la industria de embutidos y carnes frías existe diversidad de proveedores; sin embargo es importante mencionar que algunas condiciones de compra son establecidas por el comprador, en lo concerniente a periodos de pago, descuentos y calidad. Este factor es una ventaja que hace atractiva esta industria.

**7.2.3.3 Competidores.** Entre las empresas productoras de embutidos más importantes se encuentra Zenú es la empresa líder del mercado nacional de embutidos con un 65% del mercado, con una producción cercana a las 100 toneladas diarias y con más de 90 referencias, tiene certificación de calidad ISO 9001 y la primera en implementar el sistema de aseguramiento de puntos críticos y riesgos (HACCP), sus ventas nacionales crecieron en el 2004 un 3.6% y totalizó ventas internacionales por US\$54.1 millones.

La planta de producción esta ubicada en Medellín y utiliza la segunda tecnología más avanzada de América Latina.

Le siguen empresas como SUIZO SA que tiene su mayor mercado en el centro del país, CONTINENTAL SA cuyo mercado esta esencialmente en la costa atlántica y RICA RONDO con un porcentaje de mercado importante a nivel nacional. Estas empresas tienen una participación del 20% del mercado nacional.

Las anteriores empresas forman parte del grupo INVERALIMENTICIAS SA conformada por otras empresas de alimentos y pertenecientes al grupo empresarial denominado SINDICATO ANTOQUEÑO. Las ventas totales de este grupo para el año 2004 ascendieron a 594.878 millones de pesos.

El 15% restante del mercado nacional lo conforman un total de 150 empresas registradas por la encuesta anual manufacturera, pero su mercado es esencialmente regional dependiendo de la ciudad donde estén ubicados y son muy pocas las que hacen mercadeo para llegar a otras regiones, aunque sin mucho éxito, dada la gran aceptación y el constante mercadeo por medio de canales masivos de comunicación de las empresas del grupo antioqueño.

“Con respecto a la presencia de las empresas regionales, la participación en el mercado regional de las empresas nacionales del grupo INVERALIMENTICIAS SA es similar al nacional, con una participación del 86% dividido entre las cuatro empresas y liderado por Zenú con cerca del 50% del mercado regional, seguido por RICA con el 24% y suizo con el 12%”<sup>21</sup>

En orden de importancia le siguen las siguientes empresas regionales.

“**LA SEVILLANA** con una producción mensual de 20 toneladas y una amplia variedad de productos embutidos incluyendo carne de pollo. Esta empresa trabaja con una estrategia muy efectiva que consiste en distribuir sus productos por medio de diferentes puntos de venta ubicados en varios sectores de la ciudad, además atiende directamente cafeterías, restaurantes y negocios de comidas rápidas.”<sup>22</sup>

Los precios de sus productos son muy bajos con respecto a los de las marcas nacionales y con respecto a los productos de SALSAMENTARIA SANTANITA, lo que le ha permitido incrementar su mercado rápidamente, además también vende en los municipios de Nariño y del Putumayo.

Esta empresa realiza una constante campaña publicitaria en la Radio argumentando, buen sabor.

**SALSAMENTARIA DE VILLAMARIA:** Tiene una producción mensual de 7.5 toneladas y su principal canal de distribución es un amplio punto de venta ubicado

---

<sup>21</sup> Entrevista con el gerente Nutrí lácteos.

<sup>22</sup> Entrevista proveedor de la empresa

en el centro de la ciudad, eventualmente realiza actividades promocionales, así como también publicidad radial.

**LA ESPAÑOLA:** Tiene una producción mensual de 6 toneladas, no cuenta con una planta de producción especializada a diferencia de LA SEVILLANA, y su principal mercado son los negocios de comidas rápidas y puntos de venta de carne sin procesar, no desarrolla estrategias de precios, publicidad y promoción.

**SALSAMENTARIA SANTANITA:** Tiene una producción mensual de 3.6 toneladas, es la única empresa regional que mercadea la mayor parte de sus productos en tiendas, cuenta con una planta dotada con equipos similares al de las otras salsamentarias. Sus materias primas son de excelente calidad y sus productos de un sabor exquisito, reconocida por sus clientes. Sin embargo es la empresa regional con los precios más altos por tal razón tiene muchas dificultades para competir con las empresas regionales. No implementa estrategias de mercadeo como publicidad, promoción e investigación de mercados.

**SALCHICHERIA HOLANDESA:** Esta empresa produce 2.5 toneladas mensuales, es una de las más antiguas en la ciudad, sus productos gozan de amplia acogida entre sus clientes. Sin embargo solo hasta hace unos meses empezó a implementar un plan de mercadeo que incluye, publicidad por el canal regional.

Cabe aclarar que el mercado regional está compuesto por el departamento de Nariño y norte del Putumayo y las representa un mercado de 282 toneladas mensuales aproximadamente.

Estas empresas utilizan una tecnología muy parecida en su proceso, con algunas diferencias muy pequeñas en cuanto a la eficiencia y modernidad de sus equipos.

Es evidente en todo caso que a nivel regional estas empresas han estado ganando mercado pero basadas únicamente en una competencia de precios frente a las empresas nacionales.

#### ✓ **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).**

Constituye una de las herramientas más importantes para el análisis del medio ya que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más puedan afectar la posición estratégica de la organización.

La matriz de perfil competitivo tiene como finalidad, establecer una posición en la cual la empresa se encuentra frente a las fuerzas competitivas. “El conocimiento

de tales fuentes de presión competitiva brinda claridad sobre fortalezas y debilidades críticas”<sup>25</sup>.

Con este propósito se construye la Matriz de Perfil Competitivo para SALSAMENTARIA SANTANITA, siguiendo la metodología que sugieren los autores en la materia, a saber:

- ✓ Primera etapa. Identificar los factores claves de éxito en las empresas competidoras.
- ✓ Segunda etapa. Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el logro del mismo en el sector y varia de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) velando porque la columna de ponderación sume 1.00.
- ✓ Tercera etapa. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de las empresas con cada factor clave de éxito en donde, 1 = debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante y en lo posible deben basarse en información objetiva.
- ✓ Cuarta etapa. Multiplicación de las ponderaciones asignadas a cada factor por la clasificación correspondiente. El resultado ponderado, indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- ✓ Quinta etapa. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor y comparar el resultado más alto indica el competidor más amenazante.

---

<sup>25</sup> PORTER, Michel. Conceptos sobre análisis competitivo. DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Legis. Serie empresarial.

### Matriz 3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

VARIABLES CLAVES.	POND	SANTANITA		ZENU		SEVILLANA		HOLAND.		ESPAÑOLA	
		CALIF	RESUL.	CALIF	RES.	CAL.	RES.	CAL.	RES.	CAL.	RES.
Participación mercado	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2	2	0,4
Competitividad precio	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Posición financiera	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2	1	0,2
Calidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Lealtad del consumidor	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Activ. public. y prom.	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1
TOTALES	1		2,2		3,7		3,1		2,1		2,1

Fuente: Esta Investigación

Según se puede observar en esta matriz, la mayor calificación es obtenida por ZENU con 3.7 sobre la máxima calificación que es cuatro, lo que demuestra que es el competidor más fuerte en el mercado regional.

Le sigue LA SEVILLANA con 3.1, que es un puntaje bastante alto para esta empresa y esto se explica por su importante crecimiento en los dos últimos años.

La empresa SANTANITA ocupa la tercera posición con 2.2 y muy cerca de LA HOLANDESA y LA ESPAÑOLA que obtuvieron 2.1 en la calificación. Las calificaciones por debajo de 2.5 muestran a empresas muy débiles en el mercado, sin embargo esta matriz solo muestra el estado actual y no deja ver el potencial de cada empresa y desde este punto de vista, es probable que en un momento dado una empresa con baja calificación y baja capacidad competitiva, modifique sus estrategias y supere a las demás.

Es pertinente aclarar que pese a que SANTANITA ocupa el último lugar en volumen de producción y por supuesto, participación en el mercado, a nivel general se ubica en el puesto tercero en la región, explicando ese hecho por su

calidad y variedad de productos y su gran trayectoria que le ha generado un grupo de clientes fieles muy importante.

En la anterior matriz no se incluyó a SUIZA Y RICA porque hacen parte del mismo grupo empresarial y utilizan el mismo canal de distribución en la región; por ende para el análisis y la calificación se tuvo en cuenta el conjunto.

#### **7.2.4. Análisis sectorial según las variables planteadas por Michael Porter.**

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. “La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso”.<sup>23</sup>

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. El potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial.

Por considerarse de vital importancia para la formulación del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA se abordó el análisis del sector utilizando las variables propuestas por Michael Porter para el estudio de un Sector industrial, a continuación se identifican las principales características estructurales de la industria que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas, y por lo mismo, la rentabilidad de una industria. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. A veces los competidores comprueban amargamente la fortaleza colectiva de ellas; por eso la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de una empresa, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o amenazas.

---

<sup>23</sup> Porter Michael. Estrategia Competitiva. CECSA. México 2004.

Descubrir estas fuentes será también útil al momento de estudiar donde diversificarse, aunque entonces el interés se centrará en la estrategia apropiada para cada industria.

**TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:** Según las cifras reportadas en el estudio del entorno de la empresa se puede afirmar que la industria de embutidos y carnes frías creció en los últimos años a una tasa del 9.2% anual, superior al del sector de alimentos que creció a un ritmo del 3.9% y al total de la industria manufacturera que creció un promedio de 2.3% anual. Estas cifras dejan ver lo atractivo de esta industria y explican el crecimiento acelerado de algunas empresas pequeñas en los últimos años como el caso de LA SEVILLANA.

**POSIBILIDADES DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:** No existen barreras legales o de capital para ingresar a este mercado, de hecho es muy fácil, sin embargo hay que tener en cuenta que como en otras industrias, en este sector existen empresas con marcas bien posicionadas y alta participación en el mercado, situación que dificulta el desarrollo de un nuevo competidor, sin las estrategias adecuadas. Y no sobra señalar que el hecho de que una empresa como ZENU, SUIZO Y RICA RONDO, de un mismo propietario y con una participación del mercado de casi el 85% a nivel nacional, casi toca los límites del monopolio (un excelente ejemplo de mercadeo, diferenciación y fidelización de clientes).

Esto ha impedido que marcas como DIMONTI con gran posición financiera, no hayan logrado algo distinto a otras empresas regionales.

Esta variable hace que este sector sea poco atractivo, y más si se tiene en cuenta la gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que existen en cada región y compiten por una misma porción de mercado.

**INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA:** A consecuencia de lo expuesto anteriormente, la rivalidad de las marcas existentes es muy grande y se presenta mayoritariamente por la vía de precios, por lo tanto es un factor muy importante para tener en cuenta a la hora de elaborar un plan de mercadeo o de ingresar en un nuevo mercado e introducir un nuevo producto.

**AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:** El único sustituto perfecto y competitivo que se identificó para los embutidos de res, son los embutidos de pollo, que actualmente se producen y comercializan a menor costo. En menor proporción se puede tener en cuenta las carnes semipreparadas como costilla ahumada y demás.

Este factor es poco importante, porque no incide de manera directa y negativa en el sector, ya que las carnes frías a base de pollo las procesa el mismo sector.

**TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA:** El sector en general utiliza una tecnología similar, a diferencia de los grandes competidores como ZENU cuya tecnología es de las más avanzadas de Latino América y esto baja sus costos y le permite obtener una excelente calidad, pero son pocas las empresas que trabajan con esta tecnología, sin embargo para obtener una excelente calidad y grandes volúmenes de producción existen tecnologías alternas, por lo tanto este factor no se puede considerar crucial en el desarrollo del sector, por que una empresa pequeña tiene la oportunidad de ir adquiriendo tecnología a medida que crece.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES:** Es indudable que los intermediarios mayoristas y detallistas, ejercen gran presión, sobre el precio del producto y deben estructurarse estrategias SELL IN adecuadas para obtener su colaboración. Este factor por lo tanto se considera muy importante y una empresa antes de lanzar al mercado sus productos en este sector debería hacer una negociación previa con los distribuidores.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES:** Dado que existen muchos proveedores en este sector quién generalmente pone las condiciones es la empresa, por ejemplo, fijando periodos de pago y exigiendo descuentos y calidad. Este factor es una ventaja que hace atractiva esta industria.

Realizado el estudio del Microambiente en el marco del entorno de la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA se identifican las oportunidades y amenazas así:

**Oportunidades:**

- ✓ Bajo poder de negociación de proveedores: Esto le permitiría bajar costos y trabajar con otras líneas de productos.
- ✓ Flexibilidad laboral: Como está la regulación actual es posible trabajar un doble turno sin incurrir en pago de horas extras

**Amenazas:**

- ✓ Bajas barreras de entrada a nuevos competidores: En vista a que la inversión para una planta de embutidos no es muy alta, continuamente se observa nuevas marcas tanto regionales como nacionales.
- ✓ Alta agresividad de la competencia: Los principales competidores de la marca SANTANITA, que son: ZENU, RICA, SUIZO y SEVILLANA trabajan con estrategias de mercadeo muy eficaces.
- ✓ Orden público: Esto impide comercializar el producto en regiones de alto consumo tanto en Nariño como en el Putumayo.

- ✓ Los altos impuestos tributarios para carnes procesadas.
- ✓ Mayor exigencia de los consumidores: En general los consumidores cada día están mejor informados y exigen más por el mismo precio.

**7.2.5. Matriz de evaluación del factor externo.** La Matriz de Evaluación del Factor Externo, permite resumir y evaluar toda la información cualitativa que está relacionada con el entorno externo, utilizando nuevos juicios cuantitativos que se orientaran a identificar, controlar, pronosticar y evaluar las variables para anticiparse a las amenazas y oportunidades más importantes.

Se construye la Matriz de Evaluación del Factor Externo, siguiendo la metodología de los lineamientos conceptuales en el desarrollo de los siguientes procedimientos:

- a. Listar amenazas y oportunidades decisivas en la prestación del servicio por parte de la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA.
- b. Ponderar entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la organización. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores es igual a 1.0.
- c. Clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- e. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Los criterios utilizados para determinar los factores externos claves de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, fueron los de sopesar la incidencia de las Oportunidades y Amenazas para la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA.

Por lo tanto en coherencia con los planteamientos anteriores se presenta inicialmente un resumen de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno de la empresa, así:

✓ **Resumen de Oportunidades y Amenazas**

**Oportunidades:**

- ✓ Aumento del consumo de embutidos de pollo.
- ✓ Aumento en la utilización de alimentos de fácil preparación.
- ✓ Posibilidad de exportar al Ecuador.
- ✓ Facilidad de negociación con proveedores del sector.
- ✓ Posibilidad de trabajar con flexibilidad laboral.

**Amenazas:**

- ✓ Bajas barreras de entrada a nuevos competidores.
- ✓ Alta agresividad mercadológica de la competencia.
- ✓ Dificultades de orden público.
- ✓ Presencia de excelentes sustitutos y más económicos.
- ✓ Cambio de hábitos de consumo.
- ✓ Política tributaria del país que no favorece a las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Mayores exigencias de los consumidores con respecto a precios y calidad.
- ✓ Dificultad en el acceso a productos cárnicos por población perteneciente a bajos estratos socioeconómicos.
- ✓ Inestabilidad en la moneda nacional.

Con los insumos anteriores se labora la Matriz de Evaluación de Factores Externos, así:

**Matriz 4. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTANITA.**

<b>OPORTUNIDADES</b>	A	M	B	A	M	B	Ponderación	Calificación	Resultado
1.Aumento del consumo de embutidos de pollo	X			x			0,11	4	0,44
2.Estilo de vida-mayor consumo de alimentos de fácil y rápida preparación		x			x		0,1	4	0,4
3.Cambio del rol de la mujer –aumento consumo comid.prep		x			x		0,1	4	0,4
4.Comunidad andina de Naciones y posibilidad de exportar		x		x			0,1	4	0,4
5.Bajo poder de negociación de los proveedores			x		x		0,05	3	0,15
6.Flexibilidad laboral			x		x		0,03	3	0,09
7.Disponibilidad de créditos		x				x	0,03	3	0,09
<b>AMENAZAS</b>									
1.Bajas barreras de entrada de nuevos competidores	X			x			0,07	1	0,07
2.Alta agresividad de la competencia	X			x			0,07	1	0,07
3-Orden público	X			x			0,06	1	0,06
4.Presencia de excelentes sustitutos y más económicos	X			x			0,06	1	0,06
5.Cambio en hábitos de consumo a comida más saludable		x		x			0,03	2	0,06
6.Posible aumento del IVA para embutidos	X			x			0,05	1	0,05
7.Bajo crecimiento del tamaño del mercado		x			x		0,05	1	0,05
8.Aumento del nivel educativo-Consumidor más exigente		x			x		0,05	1	0,05
9.Alto desempleo		x			x		0,02	2	0,04
10.Reevaluación		x		x			0,02	2	0,04
<b>Total Promedio</b>									<b>2.43</b>

Fuente. Esta investigación

Después de obtener la matriz de Evaluación del Factor Externo, que en esta investigación se analiza para la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA. el resultado promedio ponderado obtenido es de 2.43 lo que demuestra que la empresa, labora dentro de un ambiente relativamente importante de oportunidades, sin embargo prevalecen las amenaza; el resultado ponderado de 2.43 es menor que el promedio ponderado de 2.50, demostrándose que existen ventajas aprovechables, aunque también amenazas en el ambiente externo que deberán ser estudiadas por esta Empresa en el corto y largo plazo.

## **8. OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTANITA. PERÍODO 2008-2011.**

Para identificar los objetivos mercadológicos se considera necesario definir la misión y visión de la empresa, aspectos que se mencionan a continuación así:

### **8.1. MISIÓN**

SALSAMENTARIA SANTANITA es una empresa dedicada a la producción y comercialización de carnes procesadas de excelente calidad y acorde con las necesidades, expectativas y gustos de nuestros consumidores, utilizamos materia prima de alta calidad, procesos estandarizados y poseemos un talento humano calificado para cada labor. Nos preocupamos por mejorar continuamente para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, propietario, proveedores y comunidad en general, enmarcados dentro de las normas éticas y legales, velando siempre por contribuir positivamente tanto al desarrollo regional como nacional.

### **8.2. VISIÓN**

Dentro de cinco años seremos líderes entre las marcas regionales, con cobertura municipal y departamental, así como parte de la región sur oriental del país. Tendremos el 10% del mercado del norte del Ecuador. Habremos estandarizado la calidad de todos nuestros productos y contaremos con una planta de procesamiento que cumpla con todos los requisitos técnicos y legales.

Nuestro talento humano tendrá programas de capacitación y motivación permanentes.

### **8.3. OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS**

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el capítulo anterior se identifican los siguientes objetivos mercadológicos:

- ✓ Incrementar las ventas en un 40 % durante el año 2008.
- ✓ Eliminar las devoluciones por defectos de calidad en el primer trimestre del año 2008.

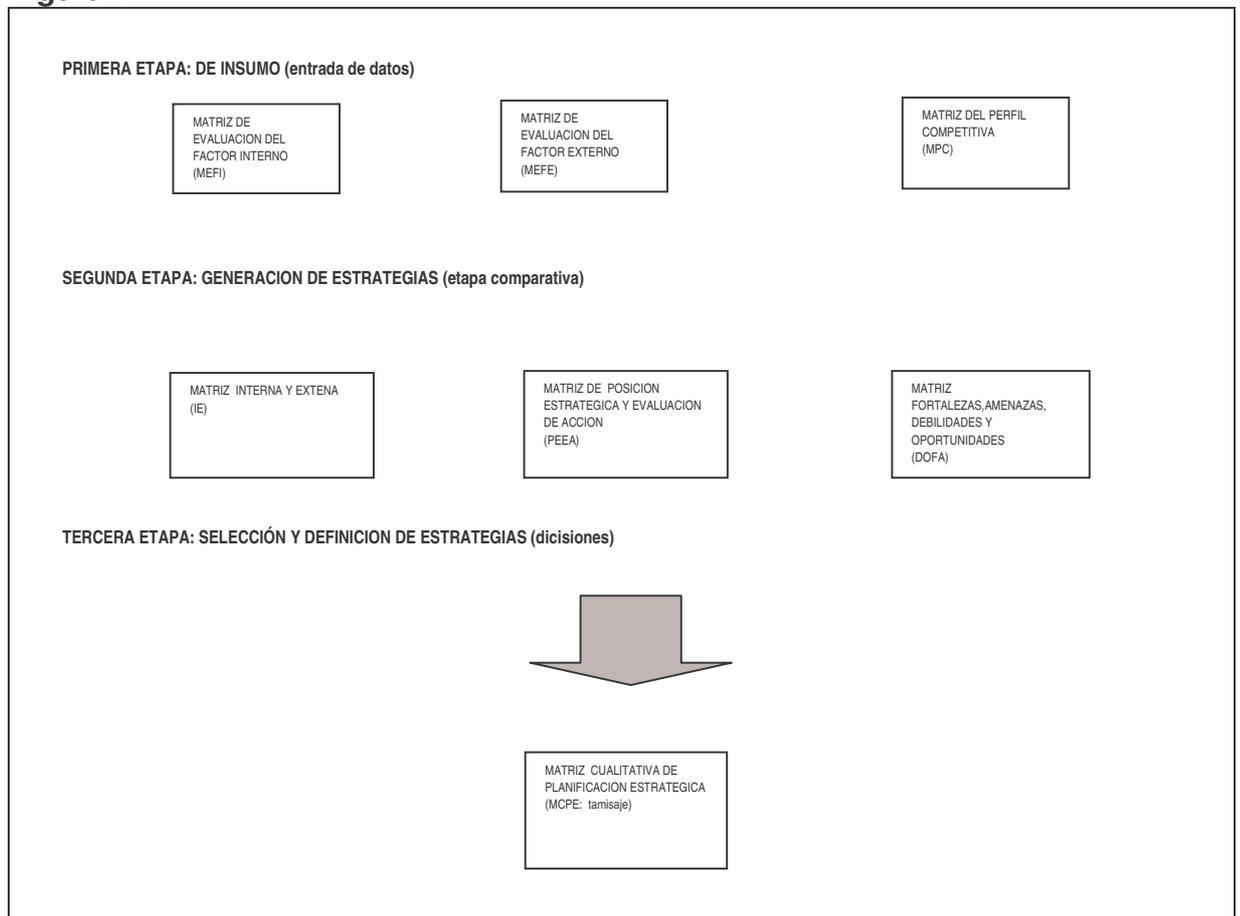
- ✓ Realizar un estudio de factibilidad para introducir el producto en el Ecuador durante el primer trimestre del año 2009.
- ✓ Aumentar la participación en el mercado municipal departamental y sur oriente del país en un 20% durante el año 2009 y proyectar hacia el 2011.

## 9. ESTRATÉGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

### 9.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATÉGIAS

Una vez identificados los objetivos mercadológicos de la Empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, se procede a la formulación de las estrategias las cuales se identifican con el apoyo técnico de la construcción de matrices contempladas en el esquema para formulación de estrategias que se presenta en la figura 1.

**Figura 1.**



Fuente: VILLEGAS, Fabio "Modelo para elaborar el Plan Estratégico de Mercadeo, Garzón Manuel. Planeación Estratégica.

**9.1.1. Matriz Dofa.** Utilizando las matrices de evaluación de Variables internas y externas y la matriz de perfil competitivo MPC. Se procede a la elaboración de la Matriz DOFA así:

La Matriz DOFA es una herramienta a través de la cual se proporciona la información de entrada para la comparación llamado análisis de impacto cruzado, cuyo objetivo, consiste en realizar un cruce entre los indicadores Externos de Amenazas y Oportunidades, con los indicadores internos de Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, basados en el diagnóstico, por otra parte la premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabora considerando de manera simultánea e interrelacionada el entorno de la empresa con sus capacidades internas.

Para esto se buscan cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

- ✓ Relaciones **FO** Fortalezas con Oportunidades uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ✓ Relaciones **DO** Debilidades con Oportunidades superación de las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- ✓ Relaciones **FA** Fortalezas con Amenazas Uso de las Fortalezas para neutralizar las amenazas.
- ✓ Relaciones **DA** Debilidades con Amenazas Reducción y/o superación de las debilidades para mitigar y/o neutralizar las amenazas.

### **9.1.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):**

✓ Dimensiones Internas:

FF = Fuerza Financiera

VC = Ventaja Competitiva

Dimensiones Externas:

EA= Estabilidad del Ambiente

FI= Fuerza de la Industria

+ 1 = Peor FF y FI

+ 6 = Mejor

- 1 = Mejor VC y EA

-6 = Peor.

✓ Fuerza Financiera (FF)

<b>VARIABLE</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
• Liquidez	+ 6
• Capital de trabajo	+ 5
• Solidez Financiera	+ 5
• Flujos de Efectivo	+ 5
• Rendimiento sobre la Inversión	+ 4
<b>TOTAL</b>	25
<b>PROMEDIO</b>	5

✓ Ventaja Competitiva (VC)

<b>VARIABLE</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
• Participación en el mercado	- 1
• Servicio al cliente	- 1
• Cobertura	- 1
• Calidad del servicio	- 2
• Lealtad de los clientes	- 2
<b>TOTAL</b>	- 7
<b>PROMEDIO</b>	- 1,4

✓ Estabilidad del Ambiente (EA)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
• Cambios tecnológicos	- 1
• Variabilidad de la demanda	- 2
• Presión competitiva	- 2
• Escala de precios de productos competidores	- 3
• Tasa de Inflación	- 3
<b>TOTAL</b>	- 11
<b>PROMEDIO</b>	- 2,2

✓ Fuerza de la Industria (FI)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
• Aprovechamiento de recursos	+ 5
• Conocimientos tecnológicos	+ 5
• Productividad, aprovechamiento de la capacidad	+ 6
• Facilidad para entrar en el mercado	+ 3
• Potencial de crecimiento	+ 5
<b>TOTAL</b>	24
<b>PROMEDIO</b>	4,8

EJE X:

VC = - 1,4

FI = 4,8

Total Eje X = -1,4 + 4,8 = 3,4

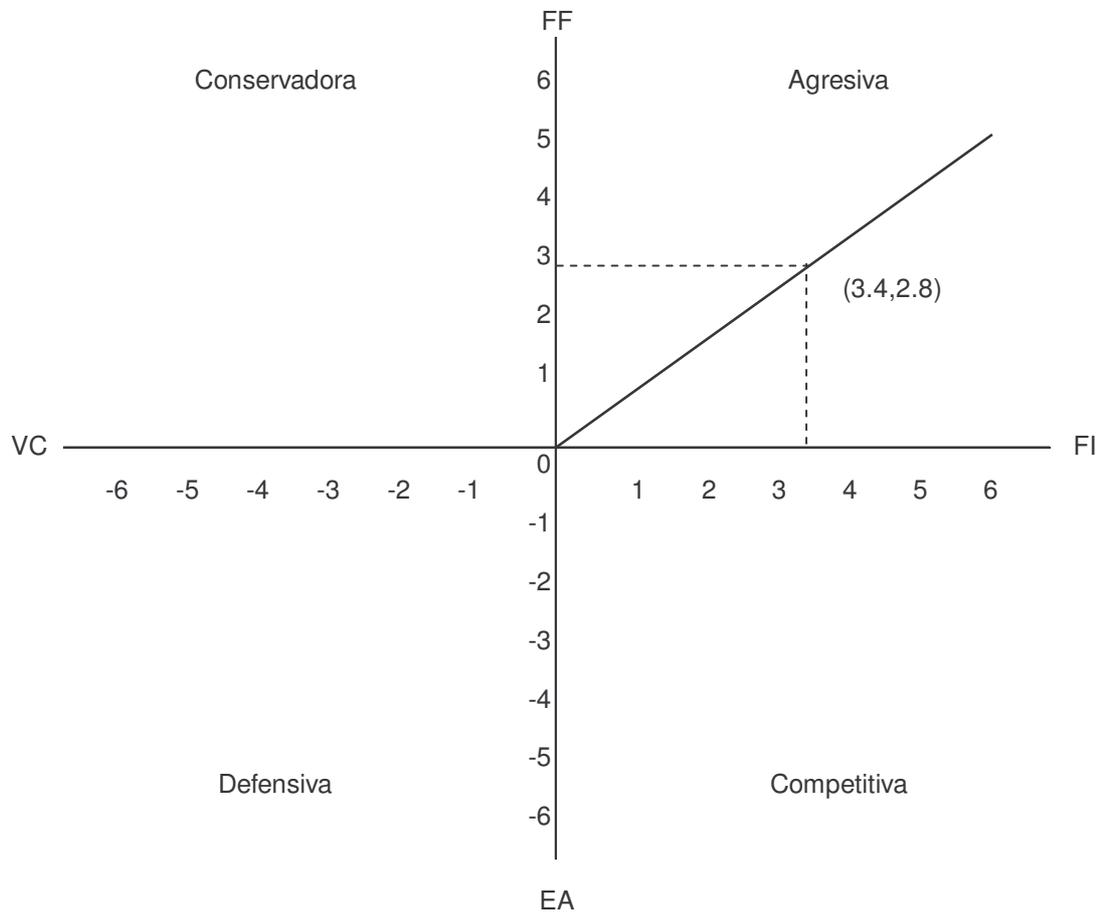
EJE Y:

FF = 5

EA = - 2,2

Total Eje Y = 5 - 2,2 = 2,8

**Matriz 5. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**



Fuente. Esta investigación

La Empresa SALSAMENTARIA SANTANITA, se encuentra en una posición agresiva, presenta una posición financiera relativamente fuerte; durante su dinámica empresarial ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria regional, por lo cual la empresa puede usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, superando sus debilidades y evitando las amenazas que podría presentar la competencia.

Entre las estrategias que se sugieren en esta posición son las siguientes:

- ✓ Penetración en el mercado.
- ✓ Desarrollo del mercado.
- ✓ Desarrollo del servicio.

- ✓ Integración hacia delante.
- ✓ Integración hacia atrás.
- ✓ Integración horizontal.
- ✓ Diversificación de conglomerados.
- ✓ Diversificación concéntrica.
- ✓ Diversificación horizontal.

**Matriz 6. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA:**

		MEFI			
		Alto	Medio	Bajo	
		4	3	2	1
Alto	3				
	Medio				
	Bajo				

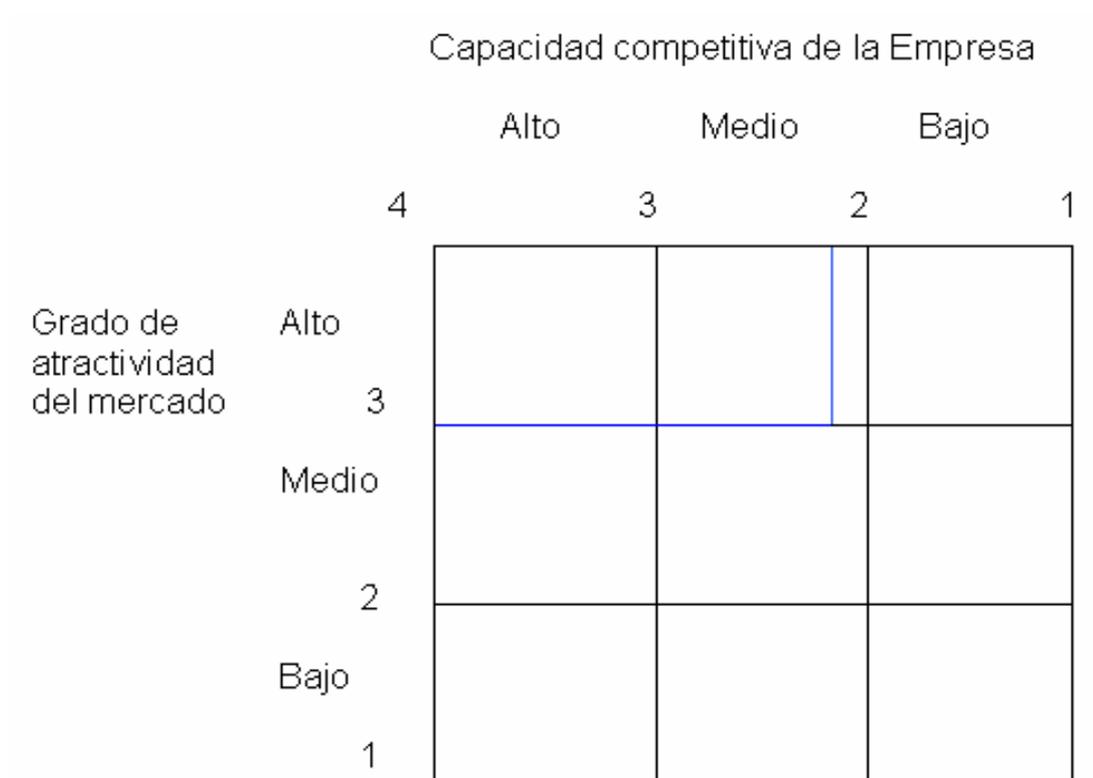
Fuente. Esta investigación

<b>CRITERIOS DE ATRACTIVIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
a. Crecimiento del Mercado	4
b. Intensidad de la competencia.	2
c. Amenaza de productos sustitutos.	4
d. Tamaño de mercado	3
e. Posibilidades de entrada de nuevos competidores	2
PROMEDIO	3

- a. Crecimiento del mercado: El mercado de carnes procesadas creció en los últimos años a un ritmo de 9.2% anual por encima del sector de alimentos y de la industria manufacturera que no sobrepasaron el 4%. Esta es la razón para que este mercado sea considerado altamente atractivo.
- b. Intensidad de la competencia: Debido al liderazgo que tiene en el mercado de embutidos el grupo Noel con sus marcas ZENU, SUIZO, CONTINENTAL Y RICA RONDO con un 85% del mismo, y sumado a una gran cantidad de empresas regionales que compiten en el sector aunque en menor escala, consideramos para este factor que el mercado de embutidos es poco atractivo.
- c. Amenaza de productos sustitutos. El único sustituto que se identificó para los embutidos de carne de res y cerdo, son los embutidos de pollo, que pese a ser un sustituto perfecto, representan al mismo tiempo una oportunidad de mercado y de hecho la mayoría de las empresas ya están procediendo embutidos de pollo. Por esta razón este criterio no se considera una amenaza y de hecho podríamos afirmar que al no existir un sustituto importante, el mercado es altamente atractivo.
- d. Tamaño del mercado. Los embutidos son un producto de consumo masivo, es decir tiene alto consumo en todos los estratos de la población, razón por la cual el mercado es de un gran tamaño y muy atractivo.
- e. Posibilidades de entrada de nuevos competidores. Debido a la gran facilidad para adquirir la maquinaria para fabricar embutidos, dado que se consigue de varios precios y diferente capacidad, así como la carencia de regulaciones estrictas a nivel sanitario, es muy alta la probabilidad para que nuevos

competidores ingresen al mercado, y esto hace que sea poco atractivo, visto desde este punto de vista.

### Matriz 7. MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL



Fuente. Esta investigación

La matriz de política direccional nos ubica a la Empresa en el cuadrante medio es decir el grado de atractividad es 3 (medio alto) y la capacidad competitiva de la empresa es 2.2 (medio bajo) lo que indica que la empresa es medianamente competitiva en un mercado muy atractivo, en esta posición la gerencia debe implementar un plan de mejoramiento que permita elevar la competitividad de la organización frente al mercado.

**9.1.3 Matriz del boston consulting group sobre evaluacion del portafolio de productos.** La matriz del Boston Consulting Group. clasifica las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) conforme a dos factores: Su participación en mercado de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes.

Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas, estos cuatro cuadrantes son:

**Estrella:** Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.

**Vacas Lecheras:** Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.

**Interrogantes:** A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes,

**Huesos:** Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

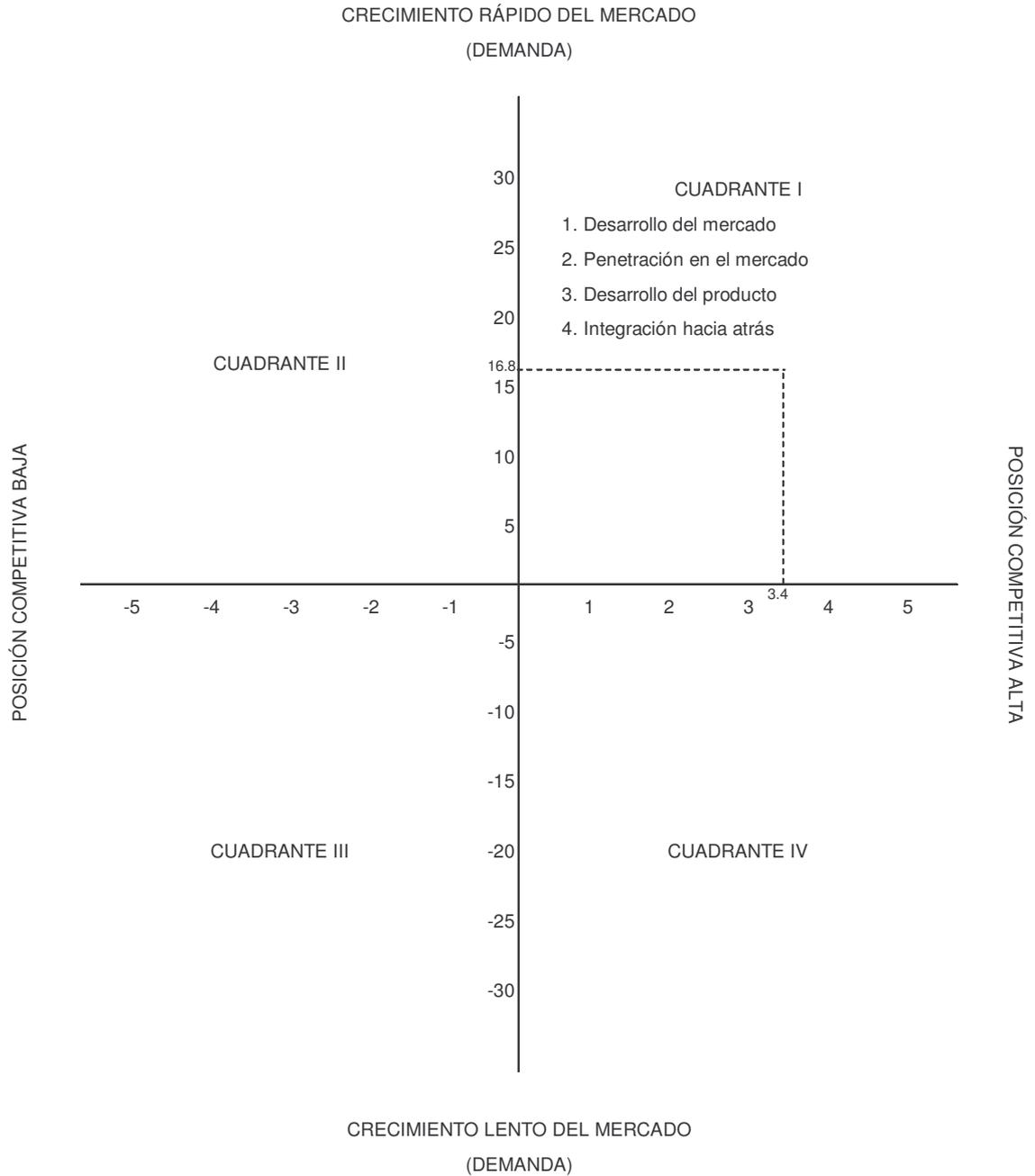
**Matriz 8. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP**

Alto	<b>PRODUCTOS INTERROGANTES</b>	<b>PRODUCTOS ESTRELLA</b>
		
Crecimiento del mercado	<b>PRODUCTOS CALAVERA</b>	<b>PRODUCTOS VACA LECHERA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salchicha corriente</li> <li>- Génovas</li> <li>- Salchichón Cervecerero</li> <li>- Chorizo económico</li> <li>- Chorizo corriente</li> <li>- Mortadela</li> <li>- Jamón</li> <li>-Salchicha tipo A</li> <li>-salchicha suiza</li> <li>-tocineta</li> <li>-Hamburguesa</li> <li>- Cábanos y Salami</li> </ul>	
Bajo	Bajo	Alto
Participación Relativa en el Mercado		

Fuente. Esta investigación

Según se puede observar en la matriz, la empresa no cuenta con productos nuevos, en etapa de introducción o que estén dando rentabilidad al patrimonio. Todo su portafolio de productos se clasifica como PRODUCTOS HUESO o CALAVERA, debido a que tienen baja participación en el mercado y bajo crecimiento en ventas. Esto hace urgente un análisis del portafolio para trabajar en un rediseño y reposicionamiento de las presentaciones. Esta clasificación concuerda además con los altos costos de la empresa y con el bajo flujo de efectivo para cubrir esos costos.

## Matriz 9. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA (G.E) SALSAMENTARIA SANTANITA



Fuente. Esta investigación

SALSAMENTARIA SANTANITA, debe presentar una posición agresiva fuerte frente a sus principales competidores.

## 9.2. FORMULACIÓN DEL PROGRAMAS DE MERCADEO

**9.2.1. Estrategias de producto.** Con base en los resultados del análisis interno y externo, se propone una estrategia de DESARROLLO DE PRODUCTOS, lanzando al mercado las siguientes presentaciones, que si bien son nuevas para la empresa, ya existen en el mercado y tienen una alta demanda.

**SALCHICHA TRADICIONAL O CORRIENTE POR 3 UNIDADES:** Para su elaboración y con el ánimo de bajar costos y por ende el precio al consumidor final, y obtener una rápida participación en el mercado, se propone elaborarla con una mezcla de Pasta de pollo y carne de res, lo que daría como resultado final un producto de excelente calidad y un precio muy competitivo.

El empaque será el mismo que se utiliza para los demás productos, con una leyenda que resalte el nombre del producto "SALCHICHA TRADICIONAL" .

La finalidad de este producto será competir directamente con la salchicha triopack de RICA y SUIZO.

**SALCHICHA GRANJERA POR 2 y 5 UNIDADES:** Es una salchicha especial por cuanto en su elaboración se utiliza una mezcla de carne de res y cerdo proporcionándole junto a los aditivos y condimentos utilizados, un sabor y textura especial.

Estas dos presentaciones competirán con la marca RANCHERA de Zenú.

**SALCHICHÓN POLLO POR 100 y 250 GRAMOS:** Elaborado exclusivamente con pasta de pollo lo que permitirá ofrecerlo a un precio por debajo de los existentes en el mercado.

Este producto será una opción mas económica para el consumidor del actual producto Salchichón pollo por 100 gramos de Rica.

**9.2.2 Estrategias de precio.** En general se recomienda vender estos productos como precio máximo, un 10% por debajo del precio de las marcas ZENU Y RICA. Y como precio mínimo un 20% por debajo de los mismos.

Fuera de este rango, en el caso del máximo, implicaría una inversión grande en mercadeo para convencer al cliente de que nuestro producto es una mejor opción que el de la marca líder cuando el precio es similar. Por debajo del mismo rango, se corre el peligro de asimilar en la mente del consumidor el precio bajo con una baja calidad, en detrimento de la marca y además se baja la rentabilidad afectando directamente los estados financieros.

**9.2.3. Estrategias de comunicación.** En razón al bajo posicionamiento en la ciudad de Pasto, tanto de la marca SANTANITA como de sus productos se propone realizar una campaña de LANZAMIENTO DE PRODUCTOS aprovechando algún evento especial en la ciudad como por ejemplo: Un partido de fútbol del deportivo Pasto.

Se propone contratar publicidad en la emisora TROPICANA ESTEREO, por que según las encuestas realizadas a los consumidores de Carnes Frías, es la de mayor audiencia en este segmento de mercado.

Se debe trabajar la imagen corporativa de la empresa dando a conocer el logo y un lema.

En cuanto a Promoción se propone realizar descuentos del 10% quincenal que coincidan con el día usual de pago de nómina de las empresas y durante dos a tres días.

Además en los días especiales como día de la madre, el padre, amor y amistad, etc. Se propone por la compra de de una presentación grande, adicionar una presentación pequeña.

Estas actividades también coinciden con los resultados de las encuestas en cuanto a preferencias de este tipo.

Se recomienda no utilizar actividades promocionales como empaques premiados, rifas y bonos por su baja acogida.

**9.2.4. Estrategias de distribución.** Se propone organizar el área de mercadeo de la empresa contratando un JEFE DE MERCADEO y más de dos vendedores con los que cuenta actualmente, zonificando la ciudad y realizando planes de visitas a clientes.

Otra alternativa interesante que se propone para mercadear los productos tanto en la ciudad como en las regiones cercanas, es utilizar distribuidores, este medio proporciona ventajas como evitar el crecimiento de la nómina de la empresa y la liquidez por cuanto se concentrara en una persona o empresa los créditos y se convertirán de mediano a corto plazo.

Si se utiliza distribuidores, se debe dividir adecuadamente las zonas para que no se presenten confrontaciones con los vendedores de Planta.

La tercera propuesta es la utilización de puntos de venta que no necesariamente serían de propiedad de la empresa SANTANITA, pues bastaría con hacer algún aporte en la decoración del local y a través de terceros implementar este medio de

abastecimiento de productos que en las encuestas a consumidores fue el de mayor preferencia.

Se debe visitar todos los supermercados de la ciudad con el fin de codificar los productos y aprovechando que la empresa cuenta con una impulsadora, quien permanentemente hará visitas y ofrecerá degustaciones. Los supermercados en lo posible serán atendidos por vendedores de planta en el caso de que existan distribuidores.

### **9.3. PRESUPUESTO**

En razón a que la empresa cuenta con todos los ingredientes y la mayoría de materiales, únicamente debe hacer una inversión en empaque para los siguientes productos.

SALCHICHA TRADICIONAL X 3 UNIDADES.....	1.000.000.00
SALCHICHA GRANJERA X 5 UNIDADES.....	1.000.000.00
SALCHICHA GRANJERA X 2 UNIDADES.....	1.000.000.00
TOTAL INVERSION EN EMPAQUE .....	3.000.000.00
PUBLICIDAD EN TROPICANA ESTEREO.....	500.000.00
EVENTO DE LANZAMIENTO.....	2.000.000.00

**10. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO DE SALSAMENTARIA SANTANITA.**

<b>Estrategias de Mercadeo</b>		<b>Indicadores de Gestión</b>
<b>Mezcla de Mercadeo</b>	<b>Estrategias</b>	
Producto	Desarrollo de productos	Número de nuevos productos lanzados al mercado / Número de productos anteriores x 100% Participación de mercado de SALSAMENTARIA SANTANITA comparado con productos de la competencia.
Precio	Fijación de precios de los productos como precio máximo, un 10% por debajo del precio de las marcas ZENU Y RICA. Y como precio mínimo un 20% por debajo de los mismos.	Número de nuevos clientes / Número de clientes actuales x 100%. % de incremento de ventas/ventas actuales % rentabilidad en comparación con el % rentabilidad actual de la empresa.
Comunicación	Lanzamiento de productos, Publicidad en la emisora Tropicana Estereo, trabajar la imagen corporativa de la empresa, actividades promocionales en días especiales.	Número de clientes que tiene posicionado en su mente la marca SANTANITA.  % de incremento de ventas/ventas actuales
Distribución	Organización del área de mercadeo de la empresa contratando un Jefe de Mercadeo y más de dos vendedores con los que cuenta actualmente, zonificando la ciudad y realizando planes de visitas a clientes.	Número de nuevos clientes / Número de clientes actuales x 100%.  % de incremento de ventas/ventas actuales  % rentabilidad en comparación con el % rentabilidad actual de la empresa.

## CONCLUSIONES

Dando cumplimiento al propósito de este estudio orientado a la formulación del plan estratégico de mercadeo, se identifican las siguientes conclusiones acordes a los objetivos específicos planteados, así:

- ✓ Con respecto al análisis del entorno se puede afirmar que el comercio internacional de carne procesada y embutida es muy bajo, en razón a la gran representatividad del comercio de carne sin procesar y a unos precios bajos y de buena calidad.
- ✓ Las exportaciones de productos embutidos han sido efectuadas principalmente por la empresa ZENU, SUIZO y RICA RONDO en cantidades intermitentes a lo largo de la última década. A nivel nacional estas mismas empresas y CONTINENTAL, todas pertenecientes al grupo empresarial SINDICATO ANTIOQUEÑO, lideran el mercado con una participación del 85%, con productos posicionados y con diversidad de estrategias de mercadeo. Utilizan además tecnologías de producción muy avanzadas.
- ✓ En el ámbito regional las mismas empresas lideran el mercado con el 86% de participación, equivalente a 282 toneladas mensuales, y el 14%, o sea 39 toneladas mensuales restantes está en orden de importancia compuesto por: LA SEVILLANA con 20 toneladas que representan el 7% del mercado regional. VILLAMARIA con 7.5 toneladas mensuales equivalentes al 2.6% LA ESPAÑOLA con 6 toneladas mensuales, que representan el 2.1% SALSAMENTARIA SANTANITA con 3.6 toneladas mensuales, con el 1.2% SALCHICHERIA HOLANDESA con 2.5 toneladas y el .8%.
- ✓ La empresa más competitiva es ZENU y su grupo de empresas, tanto a nivel nacional como regional. En la región le sigue LA SEVILLANA y SANTANITA es tercera.
- ✓ El sector de embutidos no presenta grandes barreras para el ingreso sin embargo el fuerte posicionamiento de las tres principales marcas, debe tenerse en cuenta como una barrera que ha impedido el desarrollo a gran escala de otras empresas con gran capacidad financiera.
- ✓ En general el sector es muy atractivo por su gran crecimiento en los últimos años, una inversión relativamente baja para ingresar y el bajo poder de negociación de proveedores. Pero debe tenerse en cuenta el gran poder de negociación de los intermediarios.

- ✓ En el análisis interno, se encontró que la empresa SALSAMENTARIA SANTANITA presenta múltiples deficiencias y muy pocas fortalezas, que son en parte la causa de la disminución paulatina de sus ingresos y de la pérdida gradual de la participación en el mercado.
- ✓ Cabe destacar entre los principales problemas detectados y que son de urgente solución:
- ✓ No existen estrategias de mercadeo; se continúa trabajando con los mismos productos y presentaciones de hace muchos años sin alguna innovación o cambio tanto en las presentaciones como en la línea, para que estén acorde con las necesidades del mercado; a excepción de la formulación, no existen procesos estandarizados en la fabricación, esto ha causado problemas de calidad que hacen difícil identificar su causa y que ameritan un seguimiento muy detallado de cada etapa del proceso para darle solución definitiva; se presenta una pérdida lenta pero constante en el volumen de ventas; no se resalta y comunica a los consumidores los aspectos positivos de la marca como sabor y calidad de materias primas utilizadas; además es urgente replantear los procesos y métodos tanto de producción como de administración y mercadeo para incrementar el volumen de ventas y ser más competitivos frente a las empresas tanto regionales como nacionales.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar una investigación de mercados tendiente a identificar las necesidades y expectativas de los consumidores en cuanto al consumo de embutidos, sus preferencias y gustos.
- ✓ Hacer un seguimiento constante y en detalle de los procesos de elaboración de cada producto a fin de identificar y corregir los errores causantes de la inestabilidad en la calidad.
- ✓ Implementar un programa de contabilidad sistematizada que permita planear, medir y controlar los resultados de la empresa, separándola de otros negocios, sin suspender el trabajo que actualmente se realiza por cuanto no se puede descuidar las labores de control por parte de la gerencia.
- ✓ Proporcionar mayor autonomía en la toma de decisiones administrativas y de mercadeo a la administración, por que es quién más cerca esta de los problemas de la empresa. Esto en ningún momento obstaculiza las labores de control y seguimiento de la gerencia.
- ✓ Debido al inevitable incremento en el número y agresividad de los competidores, se debe presupuestar un porcentaje fijo mensual sobre ventas totales, para labores de mercadeo. Usualmente este porcentaje varía entre uno y dos por ciento mensual del total de las ventas.
- ✓ Debido a que la ubicación de la planta dificulta y hace imposible implementar programas de aseguramiento de la calidad, y si se pretende avanzar en este sentido, se debe pensar en la posibilidad de reubicación o construcción de una planta acorde a los programas y exigencias de calidad.
- ✓ Para obtener resultados óptimos a través de la implementación del Plan estratégico de Mercadeo es necesario que SALSAMENTARIA SANTANITA tenga en cuenta las siguientes consideraciones:
- ✓ Vincular a todo el personal directamente relacionado con el proceso, con quienes se sugiere desarrollar las siguientes actividades:
- ✓ Comunicación: Presentación del plan estratégico de mercadeo, escuchar sugerencias y recomendaciones.

- ✓ Ejecución de plan: Se adelanta una jornada de capacitación teniendo en cuenta una metodología accesible a todos los colaboradores que intervienen en el proceso.
- ✓ Control: Teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el Plan de de Acción se realiza el seguimiento y se procede al análisis, discusión de resultados y conclusiones, se busca los posibles errores y/o vacíos para darles soluciones.
- ✓ Reajuste del plan: Aplicación de correctivos y mejoramiento del plan estratégico de mercadeo de acuerdo a las exigencias del medio y continua su implementación. Es importante resaltar que este es un proceso en permanente movimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

AGROCADENAS. Disponible en [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

GUILTINAN, Joseph P. Gerencia de Marketing sexta edición. Bogotá, McGraw-Hill Internacional S.A., 1998. 439 p.

HERNANDEZ, Cesáreo. El Plan de Marketing Estratégico. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000. 132 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia tercera edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1989. 745 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá, McGraw-Hill Internacional S.A., 1995. 169 p.

OROZCO J, Arturo. Investigación de Mercados. Bogotá, Editorial Norma S.A., 1999. 636 p.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México, Compañía Editorial Continental, 2004. 389 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, Panamericana Editorial Ltda., 2003. 414 p.

TROUT, Jack. Diferenciarse o Morir. España, McGraw-Hill Internacional S.A., 2001. 210 p.

TROUT, Jack y RIES, Al. La Guerra de la Mercadotecnia. Bogotá, Editorial Kimpres Ltda., 2000. 212 p.

# **ANEXOS**

**Anexo A. ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS DE LOS ESTRATO 2, 3,4 Y 5  
CONSUMDORES DE EMBUTIDOS EN LA CIUDAD DE PASTO.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Determinar las características del mercado de embutidos en la ciudad de Pasto.

1. Usted consume algún tipo de carnes frías (salchichas, chorizos...) Si \_\_\_ No \_\_\_

2. Que clase de carnes frías consume con mayor frecuencia? Marque solo una opción.

Chorizo \_\_\_ Salchicha \_\_\_ Mortadela \_\_\_ Jamón \_\_\_ Otro \_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

3. De que tipo de carne compra con mayor frecuencia las carnes frías:

Res \_\_\_ Cerdo \_\_\_ Pollo \_\_\_\_\_

4. Usted prefiere las carnes frías con sabor a:

Ahumado \_\_\_ BBQA \_\_\_ Picante \_\_\_ Natural \_\_\_

5. Donde prefiere comprar carnes frías

Tiendas \_\_\_ Supermercados \_\_\_ Puntos de Venta \_\_\_ Otro \_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

6. A la hora de adquirir carnes frías que aspectos le parecen más importantes?

Presentación \_\_\_ Marca \_\_\_ Precio \_\_\_ Otro \_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

7. Qué marcas de carnes frías conoce en el mercado?

Americana \_\_\_ Zenú \_\_\_ Rica Rondo \_\_\_ Santanita \_\_\_ Española \_\_\_ Sevillana  
Otra \_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

8. Que marca prefiere consumir: \_\_\_\_\_

9. Conoce Usted los productos de SALSAMENTARIA SANTANITA? Si \_\_\_ No

10. Como le parecen los productos de SALSAMENTARIA SANTANITA?

Buenos \_\_\_ Regulares \_\_\_ Malo \_\_\_

Por favor explique su respuesta

---

---

11. De las siguientes actividades promocionales cual llama más la atención?

Descuentos \_\_\_ Rifas \_\_\_ Bonos \_\_\_ premiación por reunir empaques \_\_\_ Más productos por igual precio \_\_\_ Otro \_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

12. Cuál es la emisora que escucha con mayor frecuencia?

Santafe estéreo \_\_\_ Tropicana \_\_\_ Amor estéreo \_\_\_ Radio Policía \_\_\_  
Nacional \_\_\_ Colmundo Radio \_\_\_ Todelar \_\_\_ Otra \_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

13. Que programa escucha con mayor frecuencia y en qué horario:

Programa \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo B. ENCUESTA DIRIGIDA A TENDEROS DE LA CIUDAD DE PASTO.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Determinar las características del mercado de embutidos en la ciudad de Pasto.

1. Que marcas de carnes frías vende en su establecimiento? Mencíonelas en orden de importancia, siendo la primera la más importante.

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_

2. Que tipo de producto o clase de carnes frías es más solicitado por sus clientes?. Mencione en orden de importancia, siendo 1 lo que más vende.

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

3. En promedio que cantidad de dinero invierte semanalmente en carnes frías por cada marca:

Marca	Dinero Invertido
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

4. Cual de estas características cree Usted que atrae más a sus clientes a la hora de comprar carnes frías Marque solo Una.

Sabor \_\_\_\_\_ Precio Más económico \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_ Nutritivo \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

5. Usted conoce las carnes frías de marca SANTANITA Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. Como le parecen los productos de SALSAMENTARIA SANTANITA?

Buenos \_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

Por favor explique su respuesta

---

---

7. Como le parecen los precios de las carnes frías de marca SANTANITA

Económicos \_\_\_\_ Costosos \_\_\_\_ Justos \_\_\_\_

6. Usted vende carnes frías marca SANTANITA?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

9. Usted vendió alguna vez carnes frías marca SANTANITA

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **Anexo C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE SALSAMENTARIA SANTANITA.**

1. En relación con las actuales condiciones cambiantes del entorno. Para qué evento no se encuentra preparada su empresa?
2. Existe en esta entidad un mecanismo para analizar los factores del entorno tales como: el factor económico, político, social, demográfico, cultural, ambiental, tecnológico?
3. De acuerdo a esto, cuáles son las oportunidades y amenazas para esta empresa?
4. A quiénes considera usted como los competidores directos de su empresa?
5. Qué imagen tiene de ellos?
6. Qué conoce acerca de ellos? (en cuanto a capacidad directiva, financiera, tecnológica, recursos humanos, infraestructura etc.).
7. Conoce usted el posicionamiento de su empresa en el mercado, y cuál es?
8. De acuerdo a ese posicionamiento qué ventajas o desventajas posee su empresa?
9. Tiene su empresa un plan estratégico de mercadeo. Si lo tiene, qué beneficios ha obtenido de él?
10. Cuales son las características del mercado en que participa su empresa?
- 11.Cuál son sus expectativas que tiene usted del mercado?
12. Su comentario acerca de la tecnología utilizada en su empresa? (tiempo de vida, nivel tecnológico, importancia institucional, beneficios etc.).
13. Su comentario acerca deL talento humano que labora en su empresa.
14. Cual es su portafolio de servicios?
15. Tiene su empresa alianzas, fusiones, uniones con otras empresas? Cuales?
16. Cuales son las debilidades y fortalezas de su empresa?
17. Cual es su mayor preocupación con relación al sector?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**