

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
COLÁCTEOS LTDA., 2007 – 2010 EN EL MUNICIPIO DE PASTO

DIEGO FERNANDO CORAL SANTANDER
DIANA MARIA LORA VILLARREAL
BEATRIZ JULIANA OBANDO
JORGE IVAN PATIÑO ROJAS
IRMA DEL SOCORRO REINA ORTIZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
PASTO
2008

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA
COLÁCTEOS LTDA., 2007 – 2010 EN EL MUNICIPIO DE PASTO

DIEGO FERNANDO CORAL SANTANDER
DIANA MARIA LORA VILLARREAL
BEATRIZ JULIANA OBANDO
JORGE IVAN PATIÑO ROJAS
IRMA DEL SOCORRO REINA ORTIZ

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Gerencia de Mercadeo

Director

MARIO FERNANDO ARCOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
PASTO
2008

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad de Nariño para optar al título de especialistas en Gerencia de Mercadeo.

Mario Fernando Arcos
Jurado

San Juan de Pasto, 5 de Marzo de 2008.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. ASPECTOS GENERALES	14
1.1 TEMA DE ESTUDIO	14
1.2 TITULO	14
1.3 AREA DE INVESTIGACION	14
1.4 LINEA DE INVESTIGACION	14
2. PROBLEMA DE ESTUDIO	15
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. JUSTIFICACION	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 ANTECEDENTES	18
5.2 MARCO TEÓRICO	23
5.3 MARCO CONCEPTUAL	29
5.4 MARCO CONTEXTUAL	37
5.4.1 Macro Localización	37
5.4.2 Micro Localización	38
6. METODOLOGIA	39
6.1 TIPO: ANALÍTICO – DESCRIPTIVO	39
6.2 MÉTODO: INDUCTIVO – DEDUCTIVO	39
7. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA	
COLACTEOS Ltda. 2007 -2010	40
7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	40
7.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA	40
7.2.1 Misión	40
7.2.2 Visión	40
7.2.3 Valores	40
7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	41
7.3.1 Cliente	41
7.3.2 Los proveedores	41
7.3.3 Talento Humano	41
7.3.4 La Competencia	41
7.3.5 Los Asociados	41
7.3.6 El País	41
7.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	42

7.5 CLIENTE	42
7.6 NEGOCIO	43
7.7 DIAGNOSTICO INTERNO	43
7.7.1 Variables Internas	43
7.7.2 Comportamiento de las Variables en la Empresa	44
7.7.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	45
7.8 ANÁLISIS EXTERNO	46
7.8.1 Variables Estratégicas Externas	46
7.8.2 Análisis del Comportamiento de las Variables	47
7.8.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE	48
7.9 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	49
7.9.1 Matriz del Perfil Competitivo – MPC	49
7.9.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	50
7.10 MATRIZ DOFA	52
7.11 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	54
7.11.1 Horizonte de Tiempo	54
7.11.2 Principios Corporativos	54
7.11.3 Misión	55
7.11.4 Visión	56
7.11.5 Objetivos Estratégicos	56
7.12 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO	57
7.12.1 Matriz I – E	57
7.12.2 Matriz de la Gran Estrategia – GE	58
7.12.3 Matriz de Política Dimensional – MPD	59
7.12.4 Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA	60
7.12.5 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica – MCPE	63
7.12.6 Matriz de la Boston Consulting Group - BCG	64
8. INVESTIGACION DE MERCADOS	66
8.1 OBJETIVO GENERAL	66
8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	66
8.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	66
8.3.1 Tipo de Encuesta	66
8.3.2 Programación	67
8.3.3 Auditoria por Muestreo	67
8.3.4 Proceso de Muestreo	67
9. ANALISIS DE RESULTADOS	69
9.1 GÉNERO	69
9.2 EDAD	70
9.3 ESTRATO	71
9.4 TENDENCIA DE CONSUMO DE QUESO CREMA PARA UNTAR	72
9.5 MOTIVO DE CONSUMO	72
9.6 RECONOCIMIENTO DE MARCA	73
9.7 MOTIVO DE COMPRA	74

9.8 PRESENTACIÓN DE PREFERENCIA	75
9.9 PERCEPCIÓN DE PRECIO DE QUESO CREMA PARA UNTAR	76
9.10 FRECUENCIA DE COMPRA	77
9.11 PREFERENCIA DE CONSUMO	78
9.12 LUGAR DE COMPRA	79
9.13 MEDIOS DE INFORMACIÓN	80
9.14 CONSUMO POR ESTRATOS	81
9.15 CONSUMO POR GÉNERO	82
9.16 CONSUMO POR EDAD	83
9.17 PRESENTACIONES DE PREFERENCIA POR ESTRATOS	84
9.18 TAMAÑO DE PREFERENCIA POR GÉNERO	84
9.19 FRECUENCIA DE COMPRA POR ESTRATO	85
9.20 RESULTADOS	86
10. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACION	88
11. MEZCLA DE PRODUCTOS	89
11.1 OBJETIVOS DE MERCADEO	89
11.2 MERCADO OBJETIVO	89
11.3 ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO	90
11.4 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO	90
11.5 ELABORACIÓN DEL CONCEPTO DEL PRODUCTO	90
11.6 PROBAR CONCEPTO	90
11.7 ELABORACIÓN PROTOTIPO	91
11.7.1 Envase	91
11.7.2 Logo	91
11.7.3 Fuente	91
11.7.4 Color	91
11.7.5 Prototipo	92
11.8 PRUEBA PROTOTIPO	92
11.9 PRUEBA DE MERCADO	92
11.10 ESTIMACIÓN DEMANDA	93
11.11 PROYECCIÓN DEMANDA	93
11.12 ESTRATEGIA DE MERCADEO	94
11.13 MARKETING MIX	94
11.13.1 Producto	94
11.13.2 Precio	95
11.13.3 Promoción	96
11.13.4 Distribución	97
12. PLAN OPERATIVO DE MERCADEO	100
13. CONCLUSIONES	101
17. RECOMENDACIONES	103
ANEXOS	104
BIBLIOGRAFIA	106
NETGRAFIA	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	45
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	48
Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo – MPC	50
Tabla. 4 Matriz DOFA	53
Tabla 5. Matriz de Política Dimensional – MPD	59
Tabla 6. Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA	61
Tabla 7. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica – MCPE	63
Tabla 8. Porcentaje de la Distribución de la Población	67
Tabla 9. Muestreo Estratificado	68
Tabla 10. Género	69
Tabla 11. Edad	70
Tabla 12. Estrato	71
Tabla 13. Motivos de Consumo	73
Tabla 14. Marcas de queso crema para untar más reconocidas.	74
Tabla 15. Motivo de compra	75
Tabla 16. Presentación de queso crema para untar preferida	76
Tabla 17. Percepción de precio de queso crema para untar.	77
Tabla 18. Frecuencia de compra de queso crema para untar.	78
Tabla 19. Tipo de queso crema para untar preferido.	79
Tabla 20. Lugar preferido para comprar queso crema para untar.	80
Tabla 21. Medio preferido para recibir información de queso crema	81
Tabla 22. Consumo de queso crema para untar por estratos	82
Tabla 23. Consume de queso crema para untar por Género	82
Tabla 24. Consume de queso crema para untar por edad	83
Tabla 25. Presentación preferida de queso crema para untar por estrato	84
Tabla 26. Presentación preferida de queso crema para untar por género	85
Tabla 27. Frecuencia de compra de queso crema para untar por estrato	86
Tabla 28. Presupuesto	88
Tabla 29. Estimación Demanda	93
Tabla 30. Proyección de la Demanda	93
Tabla 31. Especificación del Producto	94
Tabla 32. Precio de Venta	95
Tabla 33. Precios Competencia	95
Tabla 34. Plan Operativo	100

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz I – E	57
Figura 2. Matriz de la Gran Estrategia – GE	58
Figura 3. Matriz de Política Dimensional – MPD	60
Figura 4. Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA	62
Figura 5. Matriz BCG	65
Figura 6. Prototipo	92
Figura 7. Canal de Comercialización	98

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Género	69
Gráfica 2. Edad	70
Gráfica 3. Estrato	71
Gráfica 4. Consumo de queso crema para untar	72
Gráfica 5. Motivos de consumo	73
Gráfica 6. Marcas de queso crema para untar más reconocidas	74
Gráfica 7. Motivo de compra	75
Gráfica 8. Presentación de queso crema para untar preferida	76
Gráfica 9. Percepción de precio de queso crema para untar.	77
Gráfica 10. Frecuencia de compra de queso crema para untar.	78
Gráfica 11. Tipo de queso crema para untar preferido.	79
Gráfica 12. Lugar preferido para comprar queso crema para untar.	80
Gráfica 13. Medio preferido para recibir información de queso crema.	81
Gráfica 14. Consumo de queso crema para untar por estratos	82
Gráfica 15. Consume de queso crema para untar por Género	83
Gráfica 16. Consume de queso crema para unta por edad	83
Gráfica 17. Presentación preferida de queso crema para untar por estrato.	84
Gráfica 18. Presentación por género	85
Gráfica 19. Frecuencia de compra de queso crema para untar por estrato	86

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Formato Encuesta	Pág. 104
ANEXO B. Plan de medios radial y televisivo trimestral año 2008.	105

RESUMEN

A pesar de su buen posicionamiento en el mercado regional, la empresa Colácteos Ltda. en los últimos años se ha visto amenazada por el crecimiento que ha tenido la competencia dentro de la industria láctea de Nariño. Esto ha contribuido a la pérdida de un sector del mercado y al posicionamiento dentro del mismo. Este trabajo se realizó con el fin de estructurar un plan estratégico que permite redefinir el modelo organizacional actual de la cooperativa, y evaluar nuevas alternativas de negocios para orientar la organización hacia el futuro. Dentro de la metodología se realizaron cinco matrices con el fin de evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa, a partir de las cuales se puede concluir que la empresa Colácteos Ltda. presenta grandes fortalezas tanto a nivel interno como externo; sin embargo la empresa posee una gran debilidad en el área de investigación y desarrollo de productos. Después de analizado el estado actual de la empresa Colácteos Ltda. la estrategia a seguir es desarrollo de un nuevo producto, esto con el objetivo de darle un redireccionamiento estratégico a la empresa el cual tendrá vigencia por tres años, periodo en el cual se pretende consolidar la nueva imagen de Colácteos Ltda. Para el presente trabajo se realizó una investigación de mercados que tuvo como objetivo medir el grado de aceptación del “Queso Crema para Untar” en el Municipio de Pasto. Como resultado se encontró que existe un gran potencial de consumidores en el municipio de Pasto, donde se puede desarrollar estrategias de posicionamiento que involucren Producto, Precio, Promoción y Distribución.

ABSTRACT

Despite of its high position in the local market, the company Colácteos Ltda in the last years has been threatened by the growth of a significant competition between the dairy industries in Nariño. This has contributed to the lack of a segment into the market and its position in it. This study was conducted in order to present a strategic scheme that permits to redefine the dimension and current organizational model of the cooperative, to evaluate new business alternatives, to guide the organization into the future and market trends and assure its survival. In the methodology used, five matrices were performed in order to evaluate both internal and external factors affecting the company, where it could be conclude that the company Colácteos Ltda. shows both internal and external; but the company has a great weakness in the area research and products development. After analyzing the current situation of the company Colácteos Ltda. the strategy is To develop a new product or market penetration and give a new strategic direction to the company for three years, a period in which it pretends to strengthen the new image of Colácteos Ltda. The present study strategy was to develop a new product, where a market investigation was made with the aim of measuring the acceptance level of the "Cheese Cream Spread" in the city of Pasto. As a result the market study showed that there is great potential of consumers in the city of Pasto, where they can develop strategies that involve positioning Product, Price, Promotion and Distribution.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de definir la implementación de las estrategias adecuadas que permitan identificar los planes de acción a seguir y la asignación de los recursos para su ejecución, que unifiquen e integren una pauta de decisiones que enfoquen el propósito de la Cooperativa Nariñense Colácteos Ltda., con objetivos a corto, mediano y largo plazo, basándose en la situación actual de la empresa y del entorno de la industria.

El trabajo consta de dos partes principales que persiguen un mismo fin. Inicialmente se estructura un plan estratégico que permite redefinir la dimensión y modelo organizacional actual de la cooperativa, y evalúa nuevas alternativas de negocios para orientar la organización hacia el futuro y las tendencias del mercado que garanticen su supervivencia y estabilidad a largo plazo. En este capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa y de su entorno y mediante la realización de diferentes matrices se establecen y evalúan variables que inciden de manera directa en la decisión estratégica. Consecuente con los resultados obtenidos en el primer capítulo, se realiza una investigación de mercados que a través de un estudio cuantitativo arroja la factibilidad de las estrategias a desarrollar y su aceptación en el mercado. Todo esto con el fin de que la Cooperativa logre ser más competitiva y sostenible a largo plazo en un mercado cambiante y competido que obliga a las empresas a construir distintos caminos y nuevos esquemas de gestión.

1. ASPECTOS GENERALES

- 1.1. TEMA DE ESTUDIO:** Plan Estratégico de Marketing.
- 1.2. TÍTULO:** Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Colácteos Ltda. 2007 – 2010 en el Municipio de Pasto.
- 1.3. ÁREA DE INVESTIGACIÓN:** Mercadeo.
- 1.4. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Entorno regional.

2. PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Conociendo la situación actual por la que atraviesa la industria láctea en el departamento de Nariño, la creciente participación de la competencia tanto regional como nacional y las exigencias de los consumidores, es necesario para la empresa Colácteos Ltda. redefinir su organización mediante la realización de un plan estratégico que permita conocer el estado actual del negocio en el mercado regional y por lo tanto se puedan diseñar las estrategias de marketing adecuadas para la Cooperativa.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por qué en la actualidad la empresa Colácteos Ltda. requiere de un plan estratégico de mercadeo?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Conociendo la situación actual se podrá encontrar las debilidades y falencias de la empresa?
- La competitividad de la empresa se podrá determinar mediante el estudio de las variables internas y externas que la rodean?
- Los cambios en la organización de la empresa Colácteos Ltda. mejorará su posicionamiento en el mercado regional?
- Sería necesario realizar una investigación de mercados para mejorar el desarrollo comercial de la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico de mercadeo 2007 – 2010 para la empresa Colácteos Ltda. localizada en el municipio de San Juan de Pasto, departamento de Nariño.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual de los departamentos de la empresa, los cuales abarcan el área administrativa, financiera, comercial, de producción y de talento humano.
- Analizar las variables estratégicas internas y externas referentes a la competitividad de la empresa.
- Realizar la investigación de mercados para obtener la información que permita desarrollar el mejoramiento comercial de la empresa.
- Diseñar nuevas estrategias orientadas a enfrentar la competencia y fidelizar los clientes actuales.
- Realizar el diseño de un plan operativo para la implementación y desarrollo del plan estratégico.

4. JUSTIFICACIÓN

A pesar de su actual posicionamiento en el mercado regional, la empresa Colácteos Ltda. en los últimos 3 años se ha visto amenazada por el significativo crecimiento que han tenido las empresas de la competencia dentro de la industria láctea de Nariño. Esto ha contribuido a la pérdida de un sector del mercado y por lo tanto al posicionamiento dentro del mismo.

Con la realización de un Plan estratégico la Cooperativa Colácteos obtendrá una perspectiva más clara de lo que está sucediendo actualmente en la industria y su comportamiento dentro de esta. Mantendrá a la vez su enfoque en el presente y en el futuro, reforzará los principios adquiridos en la misión, visión a través de las estrategias planteadas, fomentará la planeación y la comunicación interdisciplinarias, asignará prioridades en el destino de los recursos, constituirá el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo, señalará los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos. Todo esto, con el fin que la empresa logre proyectarse en el tiempo y que esté preparada para enfrentar los cambios futuros del mercado.

Para complementar este trabajo es necesario realizar una investigación de mercado orientada a fortalecer los resultados obtenidos a través de la planeación estratégica para la empresa Colácteos y de esta forma como especialistas en Gerencia de Mercadeo, brindarle una herramienta aplicable para tomar las correctas decisiones estratégicas que permitirán el fortalecimiento de la empresa en el periodo planteado.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. ANTECEDENTES

La Cadena láctea se estructura a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. En la medida que la actividad ganadera es muy significativa dentro de la actividad agropecuaria y agroindustrial del país, la producción de leche, como producto básico de ésta, es relevante en la dinámica de la economía nacional. Es por esto que hacia la década de los años 70, 30 ganaderos en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas del sector agropecuario como la sobreproducción de leche, deciden unirse y organizarse para sacar adelante la ganadería en la región. En marzo de 1.977 y con la colaboración de la misión Técnica del Gobierno Holandés, se firmó el acta de constitución de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, cuyo objetivo primordial era agrupar a los ganaderos del departamento, garantizándoles perspectivas de desarrollo en su campo de acción.¹

La Cooperativa dio inicio en la Planta de Guachucal donde se captaba y enfriaba la leche para ser vendida a otros departamentos para su transformación. Debido a esta oportunidad de negocio en 1.979 se hicieron las primeras pruebas de pasteurización de leche y se sacó al mercado la Leche en bolsa Pasterizada La Ñapanguita, pero la falta de experiencia en mercadeo y el manejo hacen desistir temporalmente de este propósito. En 1.984, tras algunos estudios, se lanza nuevamente al mercado la Leche Pasterizada Coprolácteos la cual se comercializó inicialmente en Pasto y dada su aceptación se extendió por todo el departamento de Nariño y a otros departamentos como Cauca y Valle. En 1.985 se adquiere una planta procesadora en Cali para poder abastecer el mercado de esa región.

Durante los años de 1.993 y 1.997 se logra ampliar el portafolio de productos y se incluyen otros tipos de productos para nuevos mercados como el quesillo, queso fundido, quesos frescos, quesos mozzarella, yogur con cereal, yogur de café y se adquiere la marca Tapioka y nuevas líneas de producto como quesos tipo

¹ Así es Colácteos, Departamento de Servicios Cooperativos Colácteos, Primera edición, 1995.

sándwich, yogur sin azúcar, jugos y agua. En la década de los 90 toma auge el desarrollo de las marcas blancas o maquilas en donde Colácteos comienza a trabajar esta figura para clientes tan importantes como Rica Rondo, Cafám, Aro, Olímpica, Éxito, Cadenalco, Carulla, entre otros.²

En el año 2.000 Colácteos comienza su proceso exportador hacia el país de Venezuela, proceso que ha resultado exitoso y que se ha demostrado como una alternativa de desarrollo para la entidad, de allí la iniciativa de buscar nuevos mercados, entre ellos los de la Comunidad Andina.

Dentro de la producción mundial de alimentos de origen animal, la leche se encuentra catalogada como uno de los principales alimentos, al igual que la carne y el huevo. La producción proviene, principalmente, de ganado bovino, ya sea bajo sistemas especializados o de doble propósito. Otros orígenes de la leche son las provenientes de oveja, cabra y camello, entre otros. Si bien la estructura fisicoquímica y la apariencia de este bien son similares, independiente mente del tipo de animal, sus componentes poseen niveles de concentración diversos.

De acuerdo con la información de la FAO, para el año 2003, el volumen de la producción mundial de leche alcanzó la cifra de los 613 millones de toneladas, de los cuales un poco más del 84% proviene del ganado bovino. El principal continente productor de lácteos es Europa con el 36% del total mundial, seguido por Asia, 30%, y América con el 24%. Es importante resaltar que en Asia la leche de búfala representa el 97% del total producido. El sector lácteo aporta al PIB de Nariño un 3.6% y 27% al PIB del sector Agropecuario del departamento, con un total de 105 empresas, exportaciones: 2.677.520 dólares (2000 - 2004), según Colácteos Ventas Internas: \$4.000.000.000.oo promedio generado de las datos de ventas suministrados por las cinco principales empresas al año 2004.³

El sector de lácteos ha sido uno de los más afectados por los procesos de apertura económica en Colombia. Este sector venía de una oferta deficitaria, sometida a las fluctuaciones climáticas, localizada en unas pocas regiones y cinturones especializados en producción lechera, con un mercado limitado de productos finales y poco industrializados.

² www.colácteos.com.co

³ Fredy A. González Rodríguez, Investigador Asistente, www.agrocadenas.gov.co, Bogotá, Marzo de 2005.

En la segunda mitad de la década de los setenta, y en toda la década de los ochenta, inicia una transición hacia una oferta con capacidad de abastecimiento del mercado interno, con expansión hacia nuevas regiones productoras, con cierto desarrollo industrial y comercial y con potencial para ejercer un papel protagónico en el mercado de la sub – región Andina.⁴

Los flujos poblacionales hacia las grandes ciudades no podían dejar de impactar sobre una actividad como los lácteos, cuyos mercados eran principalmente urbanos. Esos movimientos de población no tienen como único componente a las poblaciones expulsadas de las áreas rurales por la violencia y, por consiguiente, casi siempre pobres y sin arraigo; también están conformadas por agentes que se establecen en las capitales departamentales y del país en razón de sus negocios o de sus inversiones.⁵

La mayor concentración de población en la capital y en las grandes ciudades no solo ha aumentado la masa de consumo y las posibilidades para el desarrollo industrial y comercial. También ha favorecido una reactivación, de los tradicionales cinturones de producción de leche localizados en la vecindad de esas ciudades.

En esta forma, mientras que en los setenta y ochenta se corrigió el déficit de producción incorporando nuevas regiones productoras, por lo regular apartadas de los centros de consumo y conformadas por ganaderías de doble propósito, actualmente se asiste a un proceso de recuperación de la oferta de leche proveniente de las ganaderías más especializadas y de las zonas mejor localizadas con respecto a los lugares de mayor consumo.

Actualmente se cuenta un mayor número de empresas que han superado los límites del mercado local y regional y encaminan su comercialización hacia el mercado nacional.

En cierta medida la leche pasteurizada ha perdido participación frente otros productos, con algunas variaciones de índole regional. Así, el tipo de productos favorecidos es la leche en polvo, en tanto que en el resto de los casos son los derivados lácteos, especialmente los quesos.

⁴ www.proexport.com.co

⁵ www.anif.com

Los derivados industriales exhiben la más alta tasa de crecimiento, superando el 9.9% anual, lo cual permitió alcanzar en el 11.4% en utilización de la leche fresca. Igual sucede con la demanda de leche para la producción de helados, que ha mantenido un progreso importante (6.25% anual) y que se intensifica después (un crecimiento del 7.51% anual) todo lo cual le ha permitido conservar su participación en las compras totales.⁶

A nivel regional, Colácteos ha presentado un crecimiento promedio del 9% durante los años 2000 – 2006, muy acorde al crecimiento general del mercado en el que se desenvuelve. En leche pasteurizada se han alcanzado en los últimos años incrementos del 10% y a nivel de derivados se ha alcanzado un 12%; cifras significativas teniendo en cuenta que las tendencias de los nuevos mercados están beneficiando nuevos productos como las leches especializadas y bebidas a base de lácteos que necesitan una infraestructura que por el momento la Cooperativa no posee.⁷

En cuanto a los principales determinantes de los cambios en la utilización de la leche puede proponerse, en primer lugar, que se han alcanzado unos umbrales de lento crecimiento para el consumo de leche pasteurizada, propios de un bien de consumo con baja elasticidad ingreso y difícil diferenciación.

En segundo término, se han afianzado las preferencias de los consumidores hacia los derivados lácteos, fruto del intenso trabajo de mercadeo por parte de la industria y la nueva valoración nutricional y social de los lácteos.

En tercer lugar, la concentración de la población en las ciudades también va acompañada de cambios en la cultura de consumo (más urbana) resultando cada vez más frecuente, y quizá más práctico, ingerir los alimentos cerca al lugar de trabajo y no en la casa. Al respecto, las comidas rápidas y los productos de panadería ocupan un lugar importante en la demanda de quesos campesino, costeño y doble crema, bien sea para el consumo directo o como bien intermedio en la elaboración de productos para panadería y comidas rápidas en general.

Las empresas del interior del país hallan en los derivados una fuente de crecimiento que resulta más atractiva que la leche pasteurizada debido a que ofrecen buenas posibilidades de innovación, diferenciación y mercadeo. Tal es el

⁶ www.proexport.com.co

⁷ www.colácteos.com.co

caso de Colácteos, quien ha enfocado sus esfuerzos de mercadeo a impulsar la línea de productos de derivados lácteos de su portafolio, dado el aporte que tiene a la rentabilidad de la empresa, entre ellos se destaca el queso, cuyos altos requerimientos de leche fresca implican una importante demanda del insumo.

Se afirma que a nivel mundial se deben consumir aprox. 188 Kg. de productos lácteos por persona al año, de igual forma la OMS afirma que se deberían consumir 150 kg., teniendo en cuenta esta situación, se encontró que existe gran potencial en el desarrollo del mercado interno de productos lácteos, debido al bajo consumo per. cápita estimado en el país y especialmente en el departamento de Nariño, puesto que estas entidades recomiendan para Colombia un consumo de 120 Kg. de productos al año. En este sentido datos preliminares obtenidos, a través, de las diferentes acciones emprendidas por la Cadena láctea de Nariño, muestran consumos que están por debajo de los 60 Kg. Por persona al año en nuestro departamento. Aunado a lo anterior existe la posibilidad de abarcar un mayor porcentaje del mercado nacional incursionando en otros departamentos, mas aun teniendo en cuenta las siguientes tendencias:

Los mayores aportantes en el abastecimiento de la leche en el país son los departamentos de Antioquia y Nariño (alrededor del 22% del total para Antioquia y 6.2 para Nariño), y empiezan a ganar importancia los departamentos que conforman el Eje Cafetero. Este resultado es explicable por el auge de la industria y la expansión de empresas antioqueñas hacia la zona del Eje Cafetero, y por políticas de compras relativamente estables, con lo cual se proporciona un escenario favorable para el crecimiento de la producción y productividad lechera.

A partir de la década de los noventa Colácteos comienza a ganar el control de la distribución, a ejercitar tareas de mercadeo para desarrollar sus productos y a ampliar su participación en los mercados. Son importantes las innovaciones que en los últimos años se han hecho visibles como las leches acidificadas, semi – descremadas, y se amplió el portafolio a lo que fue derivados como mantequilla, crema de leche, arequipe y productos como agua, jugos, productos para lonchera y el uso de empaques más acordes con el tamaño de las familias y con las necesidades de consumo por fuera del hogar.

De igual manera, por esta época se logró la descentralización del mercado y se logro acceder a mercados vecinos de una mayor concentración y competencia al interior de la industria. Uno de los más grandes logros para Colácteos ha sido el lograr alcanzar mercados internacionales con productos como los quesos

madurados donde el conocimiento de los trabajadores y las condiciones climáticas otorgan a los productos características muy apetecidas en estos mercados tan exigentes, proceso que comenzó en el año 2.000 y que hoy en día permite exportar alrededor de más de 200.000 Kg. de queso al vecino país de Venezuela.

Aunque la industria ha mejorado sus sistemas comerciales, tiende a ser más agresiva frente a sus mercados, extiende en algunos casos su radio de influencia, se ha diversificado y es difícil encontrar en la actualidad empresas especializadas en un solo proceso o producto, se observa que no ha logrado desplazar con la misma rapidez aquellas actividades de transformación y de comercio no industriales; en ciudades como Pasto, las actividades no industriales aún controlan por lo menos el 20% de los volúmenes allí comercializados.

Lo anterior, se debe no solamente al bajo ingreso de quienes establecen este tipo de industria informal si no también a la facilidad de accesos a los mercados marginales, por la falta de cumplimiento de las normas de sanidad y la falta de control al comercio de este tipo de productos. Sin embargo, otra parte de la industria informal ha mejorado su nivel técnico, empresarial y comercial, y muchas veces compite favorablemente con la industria organizada.

5.2. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuar de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.⁸

En general se trata de la interacción entre entorno externo y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego": "una

⁸ <http://www.ines.eu>

serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

Según Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

Según Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia - strategy and structure)

Henry Mintzberg dice: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo.

Según Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulación: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- Análisis o planeación estratégica.
- Implementación del plan estratégico.⁹

⁹ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

También se entiende por análisis estratégico como el proceso que consiste en examinar la realidad actual que se requiere transformar a la luz de la misión – propósitos y en particular de la visión, este examen se hace en términos de fortalezas y debilidades. Además, también se trata de examinar lo que está pasando en el entorno, en términos de oportunidades y amenazas. Esta actividad es equivalente a un diagnóstico interno y externo. Lo interesante es que se hace en relación a la visión. Solo si se hace un buen análisis estratégico, se podrán seleccionar bien las prioridades estratégicas.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Koontz, H. (2001) resalta que: La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas.

De acuerdo con García, A. (2000), "planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".¹⁰

Thompson, A. y Strickland, A. (2001) plantea lo siguiente acerca de la estrategia:

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja

¹⁰ <http://www.ines.eu>

competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas.

En toda empresa se deben establecer prioridades estratégicas, para hacer realidad la visión, se deben plantear los objetivos alcanzables o cursos de acción, que deben lograr los responsables de cumplirlos. Sin objetivos o prioridades difícilmente pueden llegar a hacerse realidad la visión.¹¹

Koontz, H. (1999), plantea que: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Por lo tanto se deben generar impulsos estratégicos y líneas de acción con las cuales se trata de llevar la visión a un nivel mayor de desglose, guardando una relación de coherencia, subordinación y especificación. Es determinar mas en concreto que se va a hacer.¹²

López, C. (2001), señala en un reportaje gerencial referido a estrategias en una empresa Colombiana que: Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La planeación estratégica y el rediseño organizacional son herramientas que constituyen un recurso primordial o esencial en el desarrollo de las empresas, ya que utilizan conceptos debidamente administrativas probados por su efectividad para que los tomen las decisiones cuenten con una reflexión estratégica, seria coherente, de su correcta aplicación en la actualidad depende en gran medida el

¹¹ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

¹² <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

éxito o fracaso de la empresa ante la vertiginosa realidad que el mundo de los negocios exige día con día.¹³

Establecer la Factibilidad técnica es una evaluación que demuestra que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se debe proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que se involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.¹⁴

Plan de marketing según Terragno y Lecuona: El plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing, que incluye el servicio, el precio, la distribución y la comunicación.¹⁵

- Producto/servicio:
 - Realizar una descripción objetiva del Producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso y operación.
 - Realizar una descripción de los beneficios que el Producto/servicio brinda a los consumidores.
 - Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
 - Incluir planos, dibujos y fotos.

- Precio:
 - Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
 - Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
 - Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
 - Incluir una análisis de costos para dejar asentado cual es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

¹³ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

¹⁴ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf

¹⁵ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf

- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
 - Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos años.
- Distribución:
 - Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
 - Determinar cual va a ser el alcance de la distribución (Parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
 - Incluir un mapa de área de cobertura.
 - Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
 - Justificar la elección del lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fabricas.
 - Comunicación:
 - Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
 - Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el Producto/servicio.
 - Mostrar el plan de comunicaciones para un periodo de al menos un año.
 - Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.

A lo largo del desarrollo del plan estratégico se van generando otras acciones o estudios ha futuro, las cuales deben ser tenidas en cuenta, tales como:

- **Análisis e investigación de mercado:** La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta y para conocer la demanda. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan: cuales son las necesidades insatisfechas del mercado, cual es el mercado potencial, que buscan los consumidores, que precios están dispuestos a pagar, cuantos son los clientes que efectivamente compraran, porque compraran, que otros productos o servicios similares compran actualmente.¹⁶

¹⁶ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf

- **Factibilidad económica:** En esta sección del plan debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse esta justificada por la ganancia que generara.¹⁷
- **Factibilidad financiera:** La preparación de la factibilidad financiera requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica. Solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto. Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión.¹⁸
- **Programas de Acciones:** Debe establecerse la forma como se van a llevar a cabo los trabajos o tareas que permitan hacer realidad la visión, observando las prioridades determinadas.¹⁹
- **Evaluación:** Se deberá establecer los mecanismos para evaluar en forma sistemática y periódicamente los avances del programa de acciones.²⁰

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Se considera a la planificación Estratégica como una herramienta de la Gerencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles de una empresa.²¹ Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación

¹⁷ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf

¹⁸ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf

¹⁹ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

²⁰ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>

²¹ www.monografias.com/trabajos14/planmerc

de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".²²

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo de la empresa ya que implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización.²³

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.²⁴

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.²⁵

Como estrategia se entiende la forma de alcanzar los objetivos. Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones".²⁶

La estrategia es una labor creativa que involucra a las cuatro Ps (Producto – Precio – Plaza – Promoción):²⁷

- Políticas de Producto: ¿Qué producto se desea comercializar?, características del producto, diseño del envase, marcas, etiquetas, target o mercado objetivo, calidades y presentaciones.
- Políticas de Precios: Tarifas, condiciones de venta, descuentos, márgenes y punto de equilibrio.

²² www.monografias.com/trabajos14/planmerc

²³ www.wikilearning.com/mercadeo_estrategico

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

²⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

²⁶ www.monografias.com/trabajos14/planmerc

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

- Políticas de Distribución: Distribución física de la mercancía, Canales de distribución a emplear, Organización de la red de ventas.
- Políticas de Publicidad y Promoción: Promociones, merchandising, plan de medios, desarrollo de la campaña publicitaria, análisis de la eficacia de los anuncios.

La mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico, para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

Por otra parte el plan estratégico de mercadeo tiene como finalidad orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.²⁸

Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio.²⁹

Un Plan de mercadeo tiene como objetivo descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.³⁰

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas.³¹

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

³¹ www.monografias.com/trabajos14/planmerc

- Formulación de objetivos organizacionales: El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
- Análisis del entorno.
- Formulación de alternativas estratégicas.

El análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa tanto como el análisis del entorno se realizan por medio de las matrices DOFA, MEFE, MEFI, MPC, PEYEA, BCG, MCPE, las cuales van a arrojar diferentes alternativas estratégicas que se pueden usar en beneficio de la empresa.

A continuación se muestran los conceptos de cada una de las matrices que se involucran en un plan estratégico de mercadeo:

- **DOFA:** Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.³²

El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.³³

El DOFA es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos

³² <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id18.html>

³³ <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id18.html>

sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.³⁴

- **MEFI:** Matriz de evaluación de factores internos: El total ponderado de la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1,0.³⁵

Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque matemático no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

- **MEFE:** En la evaluación de la situación externa se utiliza La Matriz de Evaluación de Factores Externos. Después de conocidos los factores internos y externos que influyen en los resultados de la organización se pasa a la etapa de Cotejación de factores la cual permite elaborar las estrategias que se pueden llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.³⁶

En esta etapa se recomienda el empleo de herramientas matriciales que permiten la formulación o identificación de alternativas estratégicas como la matriz DOFA.

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de una empresa en particular y el mercado en el cual se desempeña.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacionnepsa.shtml#matrextern>

³⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/nivinutikari.htm>

promedio ponderado es 2,5. Un promedio ponderado cercano a 4,0 indica que la organización esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

- **MPC:** Matriz del perfil competitivo: Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una MEFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.³⁷
- **PEYEA:** Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción: Es otro instrumento importante para la planificación estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.³⁸
- **BCG:** Matriz del Boston Consulting Group: Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70s por el Boston Consulting Group. Determina que prioridades se puede dar en la cartera de productos de un negocio. Esta matriz tiene dos dimensiones participación y crecimiento del mercado.³⁹

³⁷ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

³⁸ www.joseacontreras.net/direstr

³⁹ http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html

La matriz BCG o matriz de porción de crecimiento-porción presenta un análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de una empresa en función del crecimiento del mercado o sector (eje Y) y de la cuota o porción de mercado relativa (eje X). El eje Y proporciona la medida del atractivo del mercado y el eje X a la porción de mercado de la(s) UEN en relación con el competidor más grande. El análisis de la matriz permite dilucidar cuáles UEN generan liquidez y las necesidades de liquidez de otras UE.⁴⁰

Eje +X -X= Participación en el mercado. El mismo eje puede representar la media en el sector, o la cuota del líder o la del competidor más cercano. Eje +Y -Y= Tasa de crecimiento. El mismo eje representa la tasa media de crecimiento en el sector, o la del líder, o la del competidor más cercano.⁴¹

- Producto estrella: producto con flujo de efectivo modesto con alta participación y alto crecimiento en el mercado.

El producto se encuentra en una etapa de alto crecimiento y alta participación en el mercado. En esta etapa cuando el producto ha sido aceptado por el consumidor, las ventas ascienden rápidamente puesto que el producto es un satisfactor de necesidades lo que genera una alta participación del mismo.

La estrategia a emplear para este tipo de productos sería la diversificación de los canales de distribución, lo cual se facilita por la aceptación y reconocimiento que ha tenido el producto en el mercado. La promoción de la marca del producto y el resto de variables de deben reforzar con apoyo de medios masivos de publicidad, lo que genera una alta necesidad de capital para apoyar estas estrategias.

- Producto vaca lechera: producto generoso en efectivo, flujo de efectivo grande con alta participación en el mercado pero con un estable o bajo crecimiento del mismo. Aquí las ventas del producto tienden a nivelarse, puesto que mucha gente ya ha conocido el producto y solamente aquellos clientes que fueron satisfechos en su totalidad se mantienen fieles a dicho producto. Sin embargo en un mercado ya conocido y desarrollado al máximo con un cubrimiento amplio de diversos segmentos se mantiene una intensa competencia que limita el margen de ganancias. La empresa debe asumir una estrategia que puede

⁴⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/no%209/matrizBCG.htm>

⁴¹ <http://www.emprendedores.orange.es/carticulos/172359.html>

ser defensiva tratando de conservar el mercado del producto, enfrentando la competencia y manteniendo la categoría del mismo, para ello se debe optar por una buena estrategia a través de una estrategia ofensiva con algunos cambios en el marketing mix.

En la estrategia defensiva se deben disminuir costos, reforzar el producto y el servicio mediante cambios de envase o presentación, buscando siempre el perfeccionamiento del producto y estando alerta a las caídas de ventas. Este producto difícilmente volverá a retomar su crecimiento en ventas, por lo que la estrategia consiste básicamente en mantenerse con las amplias ventas que actualmente tiene.

Para productos que todavía tienen mercados por explotar se puede aplicar un método ofensivo que esta orientado al cambio del producto para mejorarlo y buscar así nuevos mercados y segmentos de mercado no cubiertos, así como maneras de estimular el aumento del uso del producto entre clientes existentes, es decir buscar un relanzamiento del producto mejorando notablemente su calidad.

- Producto interrogante: flujo de efectivo grande. Producto con baja participación en el mercado pero con alto porcentaje de crecimiento.

Este es un producto que ha sido aceptado por el consumidor, las ventas y el crecimiento del mercado hacen sin embargo la participación todavía se encuentra en una etapa baja. El producto es un satisfactor de necesidades por lo que se necesita realizar ajustes al producto con el fin de ser mejor que su competencia más fuerte, la cual tiene productos con alta participación en el mercado y alto crecimiento en el mismo.

- Producto perro: flujo de efectivo modesto. Producto con baja participación en el mercado y con bajo crecimiento en el mercado algunas empresas tienen este tipo de productos con el fin de tener diversidad de líneas de producto dentro de la misma empresa, pero deben obligatoriamente mantenerse por si solos así no generen buenas utilidades.

Antes de retirar el producto del mercado, se debe explotar al máximo, teniendo en cuenta que este producto ya no ofrece rendimientos por lo tanto tampoco incurre en gasto de publicidad o promoción y mantenerse con unos pocos compradores habituales.

- **MCPE:** Matriz cuantitativa de la planificación estratégica: Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de las demás matrices para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.⁴²

Finalmente se puede decir que para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven a la adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.⁴³

Mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización esta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez mas competitivo con creciente abanico de posibilidades, con acceso ilimitado a información alrededor del mundo.⁴⁴

5.4. MARCO CONTEXTUAL

5.4.1. Macro Localización: El Plan estratégico de marketing para la empresa Colácteos 2007 – 2010 será realizado en el Departamento de Nariño está ubicado al sudoeste del país, en la frontera con Ecuador y el Océano Pacífico. El clima varía según las altitudes: caluroso a orillas del Pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la mayor parte de la población.

El departamento es esencialmente agrícola y ganadero; y aporta por medio de este sector cerca de un 35% al PIB departamental. La explotación

⁴² <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>

⁴³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

⁴⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>

lechera es una de las más representativas, pues en Nariño se producen cerca de 600.000 litros diarios de leche; además las condiciones naturales y climáticas de la región “temperatura ambiente, altitud, humedad relativa” así como también la calidad de praderas y del ganado vacuno, contribuyen a que especialmente los quesos sean de excelente calidad.

5.4.2. Micro Localización: Colácteos posee factorías que están ubicadas en 3 municipios del departamento de Nariño (Guachucal, Pupiales y Pasto como también una en el departamento del Valle (Cali).

El presente estudio será realizado en el municipio de Pasto, capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia. Situada en el denominado Valle de Atriz, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos al pie del volcán Galeras, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico.

La Capital del Departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 400.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO: ANALÍTICO – DESCRIPTIVO

Con el presente estudio se pretende identificar los elementos y las características que presenta el problema de investigación, determinando contextos que contienen sucesos de tipo económico – políticos, conductas sociales, culturales, formas de proceder, de pensar, que permiten la identificación del mismo.

6.2. MÉTODO: INDUCTIVO – DEDUCTIVO

El método a utilizar en el presente trabajo serán los métodos inductivo – deductivo, ya que se pretende iniciar con una etapa de observación, identificando fenómenos particulares para obtener fenómenos generales que permitan acceder el señalamiento de verdades específicas implícitas en la situación de estudio, estableciendo así una relación causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

7. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA COLÁCTEOS Ltda. 2007 – 2010 EN EL MUNICIPIO DE PASTO

7.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. Colácteos, es una empresa asociativa integral, sin ánimo de lucro, creada con el objeto de producir bienes y prestar servicios, para satisfacer necesidades tanto de sus asociados como de la comunidad en general.

7.2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

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

7.2.2. Visión: Para el año 2010 consolidarnos como empresa líder en el sur occidente colombiano con capacidad de responder a las necesidades del mercadeo nacional e internacional, apoyados en una adecuada tecnología y un talento humano desarrollado integralmente, que garantice crecimientos mayores al promedio de la industria láctea, para generar mayor satisfacción al asociado en la comprensión del sistema cooperativo.

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

Se promulga y practica la igualdad fundamental, sin distinción de raza, sexo, color, preferencias políticas, nivel socioeconómico y creencias religiosas.

Se acepta la competencia como estímulo y la justicia como anhelo permanente en nuestra actividad diaria. Se dignifica nuestra región exaltando el trabajo diario de nuestros campesinos y llevamos con orgullo la representación de nuestra tierra en eventos de actividades donde hemos participado.

7.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- 7.3.1. Cliente:** Nuestra razón de ser es el cliente, tanto interno (asociados y funcionarios) como externo (nuestros consumidores). Debemos ofrecerles excelente calidad en productos y servicios para brindarles un alto grado de satisfacción.
- 7.3.2. Los proveedores:** Cada uno de nuestros proveedores es un aliado en el cumplimiento de nuestra actividad de producción y comercialización, por tal razón les brindamos un trato justo, respetuoso y amigable.
- 7.3.3. Talento Humano:** Es el núcleo vital de nuestra organización, puesto que contamos con personal comprometido en el desarrollo empresarial, regional, personal, profesional, cultural y familiar.
- 7.3.4. La Competencia:** Se constituye en un estímulo para cada día ser mejores, siempre bajo los principios de ética, respeto, lealtad y competencia sana.
- 7.3.5. Los Asociados:** Son la base de la organización. Cada uno de los empleados son responsables de ser eficientes para lograr una rentabilidad que garantice el fortalecimiento de la Cooperativa (patrimonio colectivo) para el desarrollo del sector económico al cual pertenece generando así desarrollo humano, bienestar social y económico entre sus componentes.
- 7.3.6. El País:** Actuamos con altos valores éticos pensamos siempre en el desarrollo social y económico de las nuevas generaciones de nuestra región de nuestro país, así como también nuestros recursos naturales y su conservación.

7.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Consolidación de la Estructura Organizacional Administrativa y Financiera de la Cooperativa.
- Consolidación del Mercado con proyección nacional e internacional.
- Construcción y remodelación de la estructura básica industrial.
- Comercialización con competitividad y eficiencia.
- Plantación y desarrollo de nuevos productos.
- Proyectos de mejoramiento y proyección institucional.

7.5. CLIENTE

Para Colácteos LTDA. como para casi todas las empresas, el cliente es el punto vital, sin el no habría una razón de ser para el negocio. En el momento la cooperativa cuenta con una gran cantidad de clientes reales sin contar los potenciales dentro de un mercado agresivo y de alta competitividad.

Las diferentes líneas de productos actuales en sus distintas presentaciones van enfocadas cada una a mercados concretos. Las líneas de leche pasteurizada, las de fermentados (yogurt y kumis), las de quesos (frescos, semimadurados, madurados), derivados (crema de leche, mantequilla, arequipe) y otras líneas como la de jugos y agua potable tratada, a nivel general podrían resumir que en el mercado actual de los productos y servicios de Colácteos LTDA. se encuentran hombres, mujeres y niños de distintas edades, es decir enfocado a todos los integrantes del grupo familiar, pertenecientes a los estratos 2, 3, 4 y 5 con hábitos de nutrición y estilos de vida saludable, ubicados en zonas como la mayoría de los municipios del departamento de Nariño y algunas zonas de departamentos como El Cauca, El Valle del Cauca, Cundinamarca, Antioquia, Eje Cafetero y parte de la Costa Atlántica.

En este mercado se comercializan productos destinados a satisfacer las necesidades del consumidor final utilizando tanto la venta directa como los diferentes canales de distribución.

Estos grupos sociales conforman los clientes de la empresa entre los que están personas naturales, clientes institucionales (hospitales, colegios, universidades, instituciones gubernamentales y privadas, organizaciones, entre otros), clientes minoristas y mayoristas los cuales también se encuentran internamente clasificados según otros criterios no menos importantes (Clientes Activos e

Inactivos, clientes de compra frecuente, promedio y ocasional, clientes de alto promedio y bajo volumen de compra, complacidos, satisfechos e insatisfechos, influyentes, etc.).

7.6. NEGOCIO

Colácteos brinda hábitos de consumo sanos y nutritivos en una gran variedad de productos de calidad para el bienestar de toda la familia.

7.7. DIAGNOSTICO INTERNO

A nivel interno, la empresa esta conformada por cinco departamentos los cuales abarcan el área administrativa, financiera, comercial, de producción y de talento humano. A partir de los recursos internos de cada departamento se determinaran las variables estratégicas a estudiar que serán referentes de la competitividad de la empresa.

7.7.1. Variables Internas

- **Capacidad Gerencial:** Dentro de la organización se entiende como la capacidad para dirigir personas logrando buenos resultados, creando estabilidad organizativa, cambio y una mejora continua. El éxito logrado hasta el momento al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales ha dependido, en gran medida del desempeño gerencial de la organización.
- **Capacidad de producción:** Se entiende como el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. En la Cooperativa continuamente se está evaluando dicha capacidad ya que analiza el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos y así tener oportunidad de optimizarlos.
- **Calidad:** Este concepto, se toma desde el punto de vista de la calidad total ofrecida. Es una estrategia decisiva en la gestión gerencial de Colácteos Ltda., para hacer frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno y a la cada vez más madura competencia.
- **Posicionamiento en el mercado:** Se entiende como la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes. Los productos Colácteos ocupan un lugar privilegiado en la mente de un gran porcentaje del mercado de los lácteos y sus derivados, en relación a los

productos de la competencia. Esto se ha podido medir en términos de volumen de venta de producto físico y en cifras.

- **Investigación y desarrollo:** Este concepto se refiere a actividades de largo recorrido orientadas al futuro, en ciencia, tecnología, investigación, en la búsqueda de beneficios para la Cooperativa.
- **Experiencia y nivel tecnológico:** Las áreas funcionales de una empresa relacionan sus actividades con el ambiente externo. Para esto se tienen en cuenta las capacidades de la empresa y las exigencias competitivas del sector en cuanto a tecnología, además se deben aplicar técnicas de gestión en apoyo a procesos de innovación tecnológica.
- **Manejo de Proveedores y disponibilidad de insumos:** Se refiere a la integración y el control sobre la cadena de abastecimiento. Para el caso, la integración con los proveedores de la materia prima quienes se constituyen en los principales asociados y dueños de la Cooperativa.
- **Portafolio de productos:** Toda empresa administra una cantidad de productos o servicios, lo cual constituye su portafolio. Para tener éxito, toda empresa debe esforzarse en desarrollar un portafolio de productos que le aseguren utilidades y flujo de efectivo.
- **Servicio Conjunto:** Servicio adjunto se refiere a la responsabilidad que una empresa ofrece a su clientela por los productos que vende, asumiendo el compromiso de asesoramiento y reparación o cambio de un producto.
- **Rentabilidad y solidez financiera:** A través de estas variables se mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

7.7.2. Comportamiento de las Variables en la Empresa

- Capacidad gerencial: Fortaleza.
- Capacidad de producción: Fortaleza.
- Experiencia y nivel tecnológico: Fortaleza.
- Calidad del producto: Fortaleza.
- Participación y posicionamiento en el mercado: Fortaleza.
- Investigación y desarrollo: Debilidad.
- Manejo de proveedores y disponibilidad de insumos: Fortaleza.
- Portafolio de productos: Fortaleza.

- Servicio conjunto: Fortaleza.
- Rentabilidad y solidez financiera: Fortaleza.

7.7.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI: Esta matriz es un instrumento para formular estrategias, el cual resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La tabla anterior contiene la matriz MEFI para la empresa COLÁCTEOS. Nótese que las fuerzas mas importantes de la empresa son la capacidad gerencial, su experiencia y nivel tecnológico, su participación y posicionamiento en el mercado, el manejo de proveedores y disponibilidad de insumos, el portafolio de servicios y la rentabilidad y solidez financiera, como indican las calificaciones con 4, la debilidad con mayor fuerza en la empresa es la investigación y desarrollo.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	C x P
Capacidad gerencial.	0,05	4	0,2
Capacidad de producción.	0,1	3	0,3
Experiencia y nivel tecnológico.	0,05	4	0,2
Calidad del producto.	0,2	3	0,6
Participación y posicionamiento en el mercado.	0,15	4	0,6
Investigación y desarrollo.	0,09	2	0,18
Manejo de proveedores y disponibilidad de insumos.	0,07	4	0,28
Portafolio de productos.	0,07	4	0,28
Servicio conjunto.	0,15	3	0,45
Rentabilidad y solidez financiera.	0,07	4	0,28
SUMATORIA TOTAL	1		3,37

Fuente: Esta investigación.

- 1: Debilidad mayor.
- 2: Debilidad menor.
- 3: Fortaleza menor.
- 4: Fortaleza mayor.

El total ponderado de 3,37 indica que la posición estratégica interna general de la empresa esta muy por encima de la media. Un promedio ponderado cercano a 4,0 demuestra que la organización responde de manera excelente a las debilidades existentes. En otras palabras, la empresa está aprovechando eficazmente sus fortalezas y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Estos datos dan una idea de la posición actual muy favorable de la empresa determinada a través de las variables estratégicas representativas las cuales se podrían convertir en ventajas competitivas.

7.8. ANÁLISIS EXTERNO

A nivel externo, la empresa interactúa en un entorno donde influyen factores que constituyen amenazas y/o oportunidades, relacionadas a los sectores políticos, económicos, socioculturales, demográficos, ecológicos y competitivos.

7.8.1. Variables Estratégicas Externas

- **Crecimiento de la competencia:** En los últimos años la competencia regional en la industria de los lácteos ha tenido un grado de crecimiento significativo el cual se refleja en la disminución de la participación de Colácteos en el mercado. Por lo cual la empresa debe adoptar estrategias de mercadeo que le permita lograr un crecimiento sostenido a largo plazo y de igual manera mantenerse con unas utilidades favorables.
- **Política de precios de la leche:** Existen muchos factores que inciden negativamente en la capacidad de producción del ganado y por lo tanto en el precio de la materia prima, tal es el caso del clima y las precipitaciones, las cuales obligan a la fluctuación de los precios entre todos los ganaderos.
- **Escasez de materia prima:** La escasez de materia prima hace que la oferta de la misma disminuya y por lo tanto los precios sean altos y la leche de difícil adquisición. Esto afecta directamente a la empresa por que hace que incurra en mayores costos, si para cubrir la demanda tiene que aliarse con otros productores.
- **Nivel de ingresos:** Afectaría en la cantidad de consumo, por cuanto no todas las familias estarían en la posibilidad de consumir leche o sus derivados en altos volúmenes, por lo general, las familias hasta los estratos mas bajos consumen por lo menos una vez a la semana o cada quince días, por otro lado los productos derivados de la leche; como son el queso, el yogurt, entre otros, no están dentro de la canasta básica familiar, por lo tanto dependen de la capacidad de sus ingresos para complementar su canasta básica familiar.

- **Innovación tecnológica:** Colácteos permanentemente se actualiza con tecnología que permita la optimización de los procesos, lo cual a mediano plazo debe abaratar los costos y se maximizar la producción. Colácteos muestra su innovación tecnológica en: la presentación, los diseños, en la elaboración de sus productos con las estrictas normas de calidad, en la elaboración del portafolio de productos, en la publicidad, su logística y distribución, sus canales, etc.
- **Tasa de cambio actual:** Actualmente la tendencia del dólar es a la baja, por lo tanto puede sacarse beneficio importando materias primas en el extranjero a menores costos, sin embargo si de exportaciones se trata la empresa se ve perjudicada puesto que para mantener un mercado competitivo debe vender sus productos a los mismos precios que viene manejando pero pagados en dólares, lo que cierra las posibilidades de expansión hacia países vecinos.
- **Identidad cultural y actitudes hacia la salud y nutrición:** La tendencia de la sociedad y la cultura actual se enfoca cada día más hacia hábitos de consumo sano y productos nutritivos que mejoren la calidad de vida de los miembros de la familia.
- **Infraestructura regional de servicios:** Las vías y carreteras del Departamento de Nariño actualmente se encuentran en una etapa de subdesarrollo, lo que imposibilita el libre tránsito de materias primas y producto terminado, por lo tanto los productores de la industria láctea deben ubicarse estratégicamente en lugares que permitan obtener los mayores beneficios de la región.
- **Globalización:** La globalización puede tener ventajas y desventajas dependiendo del punto de vista en que se observe o de la situación en que se encuentre cada una de las industrias. Las ventajas serían la posibilidad de expandir sus mercados a otros países siempre y cuando se cuente con la infraestructura necesaria para este fin, sin embargo puede ser una desventaja si quienes logran expandirse sean los otros países e ingresen al nuestro con importación de productos que compitan con buena calidad y precios, y que la industria nacional no tenga la capacidad de reacción para contradecir estas importaciones.

7.8.2. Análisis del Comportamiento de las Variables

- Crecimiento de la competencia: Amenaza.
- Política de precios de la leche: Amenaza.
- Normatividad vigente en salubridad y ambiental: Oportunidad.

- Escasez de materias primas (leche): Amenaza.
- Nivel de ingresos: Amenaza.
- Innovación tecnológica: Oportunidad.
- Tasa de cambio actual: Oportunidad.
- Identidad cultural y actitudes hacia la salud y nutrición: Oportunidad.
- Infraestructura regional de servicios: Amenaza.
- Globalización: Amenaza.

7.8.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	C x P
Crecimiento de la competencia.	0,15	1	0,15
Política de precios de la leche.	0,15	2	0,3
Normatividad vigente en salubridad y ambiental.	0,1	4	0,4
Escasez de materias primas (leche).	0,18	2	0,36
Nivel de ingresos.	0,06	2	0,12
Innovación tecnológica.	0,09	3	0,27
Tasa de cambio actual.	0,05	3	0,15
Identidad cultural y actitudes hacia la salud y nutrición.	0,06	4	0,24
Infraestructura regional de servicios.	0,1	2	0,2
Globalización.	0,06	2	0,12
SUMATORIA TOTAL	1		2,31

Fuente: esta investigación.

- 1: Amenaza mayor.
- 2: Amenaza menor.
- 3: Oportunidad menor.
- 4: Oportunidad mayor.

La matriz MEFE es un instrumento que toma los factores externos claves del entorno de la Cooperativa Colácteos Ltda., y los clasifica según el grado de incidencia para el logro de los objetivos. A cada variable externa se le asigna una ponderación de acuerdo a dicha incidencia previo análisis subjetivo realizado por el equipo de trabajo.

El total ponderado de 2,31 indica que esta empresa se encuentra en un mercado con un grado de atraktividad moderado, está justo por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. El resultado muestra que la empresa se mueve dentro de un entorno relativamente hostil en la industria, es decir un entorno dinámico compuesto por amenazas y oportunidades en los mercados existentes y potenciales.

Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz MEFE es de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

7.9. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

7.9.1. Matriz del Perfil Competitivo – MPC

- Factores claros de éxito:
 - Precio.
 - Calidad organoléptica.
 - Posicionamiento de marca.
 - Promoción.
 - Empaque.

En la matriz de perfil competitivo (MPC) se identificaron los principales competidores actuales en la Industria de los derivados Lácteos así como sus factores críticos de éxito con su respectiva calificación de acuerdo a sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la situación propia de la Cooperativa.

La tabla anterior muestra la matriz del perfil competitivo para la empresa Colácteos. En general se considera que la “calidad organoléptica” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito dentro de la industria láctea representado con un peso de 0,3 frente a los otros. Para el caso de Colácteos, el posicionamiento de “marca” de la compañía es la variable más alta representada con una calificación de 4.

Tabla 3. Matriz del Perfil Competitivo – MPC

FACTORES CLAROS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COLÁCTEOS		LA VICTORIA	
		CLASIFICACIÓN	C X P	CLASIFICACIÓN	C X P
Precio.	0,25	2	0,5	3	0,75
Calidad organoléptica.	0,3	3	0,9	2	0,6
Posicionamiento de marca.	0,2	4	0,8	2	0,4
Promoción.	0,15	2	0,3	2	0,3
Empaque.	0,1	2	0,2	3	0,3
SUMATORIA TOTAL	1		2,7		2,35

FACTORES CLAROS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	ANDINOS		ALPINA	
		CLASIFICACIÓN	C X P	CLASIFICACIÓN	C X P
Precio.	0,25	3	0,75	1	0,25
Calidad organoléptica.	0,3	2	0,6	4	1,2
Posicionamiento de marca.	0,2	2	0,4	4	0,8
Promoción.	0,15	2	0,3	4	0,6
Empaque.	0,1	2	0,2	4	0,4
SUMATORIA TOTAL	1		2,25		3,25

Fuente: esta investigación.

- 1: Debilidad mayor.
- 2: Debilidad menor.
- 3: Fortaleza menor.
- 4: Fortaleza mayor.

La tabla concluye que el competidor ALPINA es la empresa mas fuerte en el mercado en general, como lo indica el total ponderado de 3,25; sin embargo Colácteos se encuentra en segunda posición, convirtiéndose en la mas fuerte de las empresas regionales dedicadas a esta industria, cuya ponderación se encuentra por encima de la media con 2,7.

7.9.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas: Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se realizó una evaluación de los objetivos y recursos de Colácteos Ltda., frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Dentro de la industria láctea y en especial de la elaboración de derivados lácteos, existen una serie de requerimientos (infraestructura, capital de inversión, requerimientos

gubernamentales, entre otros) que podrían establecerse como agentes que restringen la entrada de competidores que quisieran acceder a este mercado. Dichos requerimientos, aunque no son fáciles, no son imposibles de lograr. Por cuanto a nivel general, este mercado podría considerarse atractivo ya que las barreras para los nuevos participantes no son difíciles de franquear. Este tipo de empresas pueden llegar con nuevos recursos y capacidades a apoderarse de una porción del mercado lo que implica una amenaza para Colácteos, que debe ser contrarrestada por una constante evaluación del mercado y continuo mejoramiento según las tendencias del mismo.

- **Rivalidad entre los competidores:** Constantemente Colácteos se ve enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos por parte de la competencia, quien se está apoderando de una porción del mercado generando una gran rivalidad en la industria láctea.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Esta es una de las principales ventajas de Colácteos frente a la competencia. Similar a una estrategia de integración hacia delante, como cooperativa, esta empresa está constituida por sus asociados quienes a su vez son los principales proveedores de la materia prima fundamental en esta industria.
- **Poder de negociación de los compradores:** En un mercado de consumo masivo como el de los lácteos no se evidencia la necesidad por parte de los consumidores para organizarse e influenciar de algún modo en el negocio de esta industria, siendo nula la probabilidad de integración hacia atrás.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** En el mercado actual, además de competir con los productos tradicionales, se enfrenta a productos sustitutos o avanzados tecnológicamente; que permiten establecer otros enfoques de consumo, esto exige a empresas como Colácteos estar en constante investigación y desarrollo de productos, procesos y servicios que contrarresten esta amenaza.

Como señala Porter y analizando para Colácteos las cinco fuerzas competitivas se continúa con el análisis y construcción de las seis barreras de entrada alrededor de las fortalezas que tiene la corporación para asegurar una ventaja competitiva.

- **Economías de Escala:** Colácteos no podría establecer este tipo de barreras, ya que aunque trabaja con altos volúmenes de producción que permitirían reducir costos, por el hecho de tener un modelo económico cooperativo que busca el beneficio de sus asociados proveedores de materia prima, debe

incurrir en altos costos de la misma y por lo tanto disminuye la capacidad competitiva de la empresa en cuanto a precios bajos.

- **Diferenciación de producto:** Colácteos ha apostado al desarrollo de esta barrera diferenciando y posicionando fuertemente sus productos y marca. Aunque como se ha mencionado la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, están “derrumbando” poco a poco esta barrera.
- **Inversiones de Capital:** Como la corporación tiene fuertes recursos financieros tiene una mejor posición competitiva frente a empresas más pequeñas, esto de seguro le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, ya que le ha permitido invertir en activos más que otras compañías, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir de alguna manera sobre el poder político de las regiones donde opera.
- **Desventaja en costos independientemente de la Escala:** En este caso la Cooperativa podría llegar a tener ventajas en costos que no podrían ser igualadas por los competidores actuales como en el control sobre las fuentes de materia prima.
- **Acceso a los canales de distribución:** En este aspecto la medida es atender bien los canales de distribución actuales para que los nuevos competidores deban convencer a los distribuidores que acepten sus productos con esfuerzos promocionales lo cual reducirá las utilidades de la compañía entrante.
- **Política Gubernamental:** Aunque la gerencia posee muy buenas relaciones con el gobierno, con el modelo de globalización en el mundo, no se espera que se desarrollen políticas gubernamentales que puedan limitar la entrada de nuevos competidores.

El éxito de las estrategias que esta investigación aportará para ser utilizadas por parte de Colácteos, dependerán de qué tan efectivamente puedan ser manejadas con respecto a los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Por esto lo que se debe hacer es anticiparse a la competencia y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad en este mercado.

7.10. MATRIZ DOFA

Esta matriz se obtuvo al identificar las debilidades y fuerzas internas clave de la empresa así como las oportunidades y amenazas externas clave del entorno, las cuales se cruzan entre sí para adecuar y definir las mejores estrategias y alternativas viables para su aplicación.

Tabla. 4 Matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	1.Crecimiento de la competencia. 2. Política de precios de la leche. 3. Escasez de materias primas (leche). 4. Nivel de ingresos. 5. Infraestructura regional de servicios. 6.Globalización.	1. Normatividad vigente en salubridad y ambiental. 2. Innovación tecnológica. 3. Tasa de cambio actual. 4. Identidad cultural y actitudes hacia la salud y nutrición.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (FO)
1. Capacidad gerencial. 2. Capacidad de producción. 3. Experiencia y nivel tecnológico. 4. Calidad del producto. 5. Participación y posicionamiento en el mercado. 6. Manejo de proveedores y disponibilidad de insumos. 7. Portafolio de productos. 8. Servicio conjunto. 9. Rentabilidad y solidez financiera.	_ (A1:F1,F4,F5,F8) Mantener la lealtad hacia nuestros productos, realizando un esfuerzo superior de marketing, resaltando la calidad y trayectoria de la marca. _ (A1:F7) Posicionamiento de todas las lineas del portafolio de productos. _ (A2:F3) Aprovechar el nivel tecnologico para optimizar la produccion minimizando costos y no afectar el precio. _ (A3:F6) Mantener una base de proveedores exclusivos que permita contar con una disponibilidad constante de materia prima. _ (A4:F3,F9) Sacar una linea economica aprovechando el nivel tecnologico y la solidez financiera de la empresa. _ (A5:F2,F6,) Mantener un stock de inventario en la regional Pasto, que permita cumplir con la demanda a pesar de situaciones adversas. _ (A6:F1,F9) Sacrificar un porcentaje bajo de la rentabilidad de los productos que estan perdiendo mercado frente a la competencia a travez de un plan promocional.	_ (O1:F1,F3,F5,F8) Maximizar el posicionamiento y participacion en el mercado, logrando la excelencia a travez de la certificacion en calidad de la marca. _ (O1:F1,F5) Aprovechar la influencia de la gerencia, para hacer efectiva ante los entes gubernamentales la normatividad vigente en salubridad y ambiental, con el fin de manejar un estandar de calidad en la industria de lacteos de Nariño. _ (O2:F9) Aprovechar la solidez financiera para acceder a las nuevas tecnologias blandas y duras. _ (O3:F3,F9) Con la baja tasa de cambio actual del dolar tenemos la oportunidad de reducir costos de produccion en la importación de insumos y reinvertirlos en promociones y publicidad. _ (O4:F4,F7) Teniendo en cuenta las actuales tendencias del consumidor en cuanto a salud y nutrición, desarrollar campañas agresivas resaltando las bondades y beneficios de todo el portafolio de productos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Investigación y desarrollo.	_ (A1:D1) Articular los departamentos de produccion y mercadeo con la creacion de un comite de investigacion y desarrollo, con el fin de introducir nuevos productos para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado e ir un paso mas adelante de la competencia. _ (A4:D1) Crear un plan de investigacion y desarrollar una linea económica, para cubrir el mercado con bajos ingresos.	_ (O2:D1) Con la creación del comite de investigación y desarrollo aprovechar la nueva tecnologia de la industria en la elaboración de nuevos productos. _ (O4:D1) Desarrollar programas de investigacion encaminados a elaborar productos enriquecidos y que vallan a la par de las nuevas exigencias del mercado en cuanto a salud y nutrición del consumidor.

Fuente: esta investigación.

7.11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.11.1. Horizonte de Tiempo: El redireccionamiento del plan estratégico para Colácteos Ltda. tendrá una vigencia de tres años, periodo en el cual se pretende consolidar la nueva imagen de la empresa.

7.11.2. Principios Corporativos

- **Clientes:** Colácteos, como empresa responsable aspira crear valor sostenible a largo plazo, tanto al cliente interno (asociados y funcionarios) como al cliente externo (nuestros consumidores), se preocupa por mejorar la calidad de vida y de igual manera responde de forma fiable a las necesidades de nutrición, disfrute y alta calidad en los productos dirigidos al consumidor.
- **Talento Humano:** Es el núcleo vital de nuestra organización, puesto que contamos con hombres y mujeres comprometidos en el desarrollo empresarial, regional, personal, profesional, cultural y familiar.
- **Los Asociados:** Son la base de la organización. Cada uno de los empleados son responsables de ser eficientes para lograr una rentabilidad que garantice el fortalecimiento de la Cooperativa (patrimonio colectivo) para el desarrollo del sector económico al cual pertenece generando así desarrollo humano, bienestar social y económico entre sus componentes.
- **Los Proveedores:** Cada uno de nuestros proveedores es un aliado en el cumplimiento de nuestra actividad de producción y comercialización, por tal razón les brindamos un trato justo, respetuoso y amigable.
- **Trabajo en Equipo:** Impulsar las acciones y al pensamiento de Colácteos y lo que hace competente a la organización y a los asociados que la conforman, bandera que guía el pensamiento de fondo hacia la generación de estrategias que consoliden la creación de un pensamiento empresarial.
- **Pensamiento Proactivo:** Estamos convencidos de que todas las personas que integran Colácteos tienen el talento y la capacidad suficientes para ser creativos y con voluntad para anticipar el futuro para responder con éxito a los nuevos retos económicos, sociales, culturales y morales.
- **Servicio:** Colácteos genera valor tangible a los clientes, a los asociados y a los empleados, este valor es el producto de relaciones productivas y sostenibles con nuestros clientes, en la cual: velocidad, calidad, innovación, simplicidad, competitividad prevalecen en todas las actividades. Nuestro éxito depende del éxito de nuestros clientes atendemos a nuestros clientes con nuestra experiencia y soluciones para que puedan alcanzar sus objetivos rápidos y

eficientemente, si bien es cierto que buscamos su satisfacción no estimulamos los excesos, ya que lo primordial para la cooperativa es la salud y el bienestar del cliente.

- **Salud y Nutrición:** Colácteos se asegura que los procesos y la comercialización de sus productos cumplan estrictamente con la legislación, las reglamentaciones y otras medidas gubernamentales dictadas para garantizar la aplicación de los objetivos con el propósito de generar confianza, bienestar y lealtad hacia sus clientes por medio de la calidad de sus productos.
- **Calidad Total:** Es un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua en procesos y actividades, satisfacción plena de necesidades y expectativas del cliente, total compromiso y participación de la dirección y miembros de la organización; alcanzando los mas altos niveles de competitividad en la industria Láctea.
- **Disposición hacia el cambio:** Tomando riesgos a través de un liderazgo responsable anticipando e identificando necesidades de cambio y adaptando la organización a situaciones y prioridades que permitan romper las barreras que obstaculizan el cambio.
- **Competitividad:** Colácteos es partidario de la economía de mercado y por consiguiente compite en el mercado de manera leal y reconoce que otras empresas tienen el mismo derecho a obrar y se constituyen en un estímulo para cada día ser mejores, siempre bajo los principios de ética, respeto, lealtad y competencia sana.
- **Innovación:** Colácteos constantemente se preocupa por generar ideas innovadoras que gocen del orgullo de sus empleados y merezcan la confianza permanente de sus asociados, y que estas ideas resulten atractivas para el consumidor a la hora de comprar.
- **Comunicación:** Abriendo y optimizando canales de comunicación haciendo que la misma sea clara, transparente y sea de doble vía.
- **El País:** Actuamos con altos valores éticos pensamos siempre en el desarrollo social y económico de las nuevas generaciones de nuestra región de nuestro país, así como también nuestros recursos naturales y su conservación.

7.11.3. Misión: La Cooperativa de Alimentos Lácteos de Nariño - Colácteos, como organización del gremio ganadero promueve, desarrolla y fortalece la industria de los lácteos produciendo soluciones innovadoras de alta calidad para satisfacer necesidades alimenticias y nutritivas no cubiertas.

Nuestros productos y servicios contribuyen a incrementar la calidad de vida del consumidor, las actividades de nuestra compañía están presididas por la responsabilidad y la ética en el compromiso con un desarrollo sostenible y respetuoso con las necesidades de las personas, la sociedad y el medio ambiente.

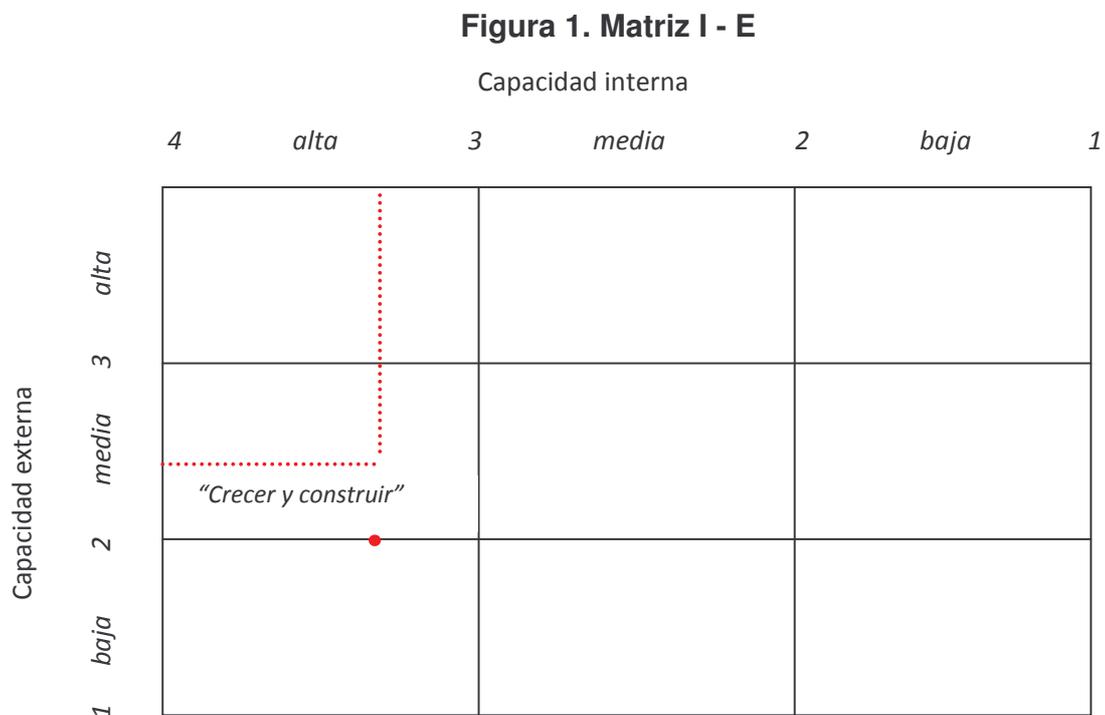
7.11.4. Visión: Para el año 2010, la empresa Colácteos Ltda. se proyecta como una empresa ágil, eficiente, flexible, orientada al cliente y comprometida con la calidad y el desarrollo humano, preparada para afrontar los cambios del entorno competitivo y nuevos retos del mercado, apoyada en una nueva tecnología y un talento humano desarrollado integralmente que garantice crecimientos mayores al promedio de la industria láctea.

7.11.5. Objetivos Estratégicos

- Fomentar la investigación y el desarrollo permanente de nuevos productos, para optimizar y modernizar los procesos de diseño desarrollo y producción.
- Aumentar la rentabilidad y eficiencia de la empresa, logrando una estabilidad permanentemente a través del tiempo.
- Ofrecer una calidad sobresaliente tanto en productos como en servicios contribuyendo al desarrollo regional.
- Lograr un excelente posicionamiento e imagen de Colácteos Ltda. dentro del mercado meta.
- Establecer un comportamiento en nuestra organización apegado fielmente a los valores expresados en nuestra filosofía empresarial.

7.12. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

7.12.1. Matriz I - E



Para la construcción de esta matriz se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en las matrices MEFE (2.31) y MEFI (3.37), los cuales se cruzan en un plano de nueve cuadrantes en el cual la intersección concluye la estrategia adecuada a seguir.

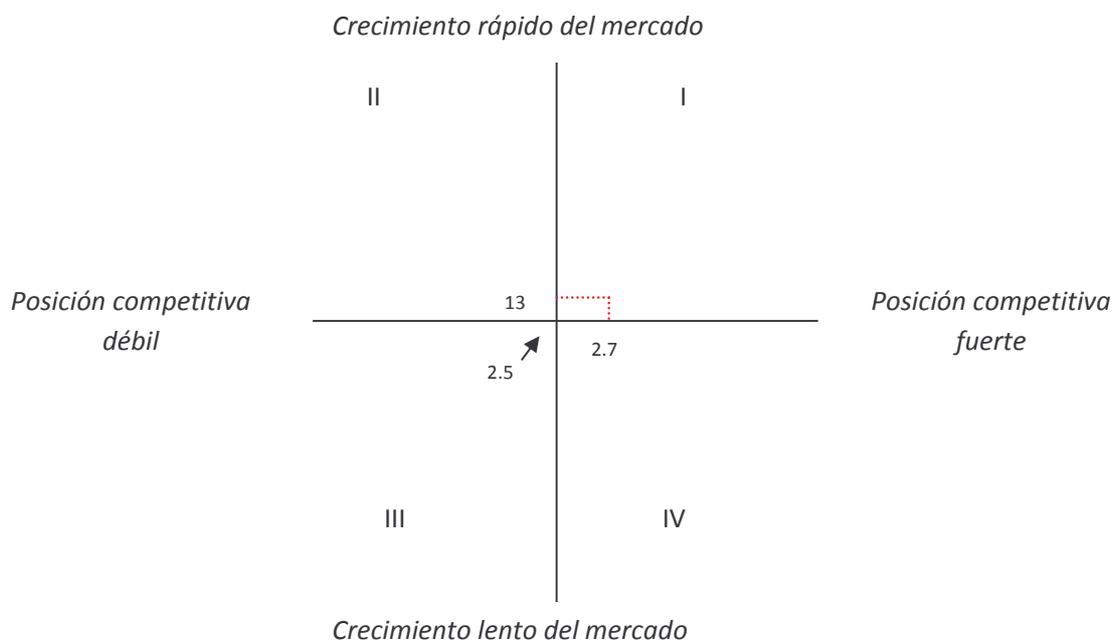
En esta matriz se cruzaron la capacidad interna de Colácteos Ltda. frente a la capacidad externa de la industria de lácteos, se obtuvo que internamente es una empresa fuerte y externamente tiene una capacidad intermedia ante el entorno competitivo.

La posición dentro de la matriz se encuentra en el cuadrante IV en el cual se aconseja tomar estrategias enfocadas a "Crecer y construir". Para este caso se deben utilizar estrategias intensivas como:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo del producto.

7.12.2. Matriz de la Gran Estrategia - GE

Figura 2. Matriz de la Gran Estrategia - GE



La matriz de la Gran Estrategia (GE) utiliza los datos obtenidos en la matriz MPC (2.7) y la cruza con el valor obtenido según el crecimiento del mercado en la industria láctea (10%).

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Colácteos Ltda. se ubica en el cuadrante I en una posición competitiva relativamente fuerte en un mercado de crecimiento relativamente rápido, donde se recomienda seguir con las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo del producto.

Las estrategias de integración no son necesarias ya que en el momento existe la integración vertical hacia atrás (proveedores, asociados), y hacia delante (puntos de venta), distribuidoras regionales en el país.

7.12.3. Matriz de Política Dimensional - MPD

Tabla 5. Matriz de Política Dimensional – MPD

VARIABLES	CALIFICACIÓN
Número y categorización de competidores	3
Crecimiento de la demanda	3
Regulación de precios	3
Poder adquisitivo de compra	3
Requisitos de funcionamiento	2
Costos de producción y funcionamiento	2
Disponibilidad de materias primas	3
Estabilidad del consumo	4
Promedio	2,9

Fuente: esta Investigación.

- 1: Nada atractivo
- 2: Poco atractivo
- 3: Atractivo
- 4: Muy atractivo

Figura 3. Matriz de Política Dimensional - MPD

		CAPACIDAD COMPETITIVA					
		4	alta	3	media	2	baja
GRADO DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO	alta						
	media						
	baja						

"Crecer y construir"

La matriz de política dimensional compara la capacidad o fortaleza competitiva de la empresa teniendo en cuenta datos de la MPC con el grado de atractividad del mercado según los requerimientos del entorno para competir en esta industria. Según la matriz, se deben seguir las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de producto.

7.12.4. Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA: La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) indica a través de un marco de cuatro cuadrantes si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas, la estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI), los cuales se califican en los siguientes rangos:

Tabla 6. Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA

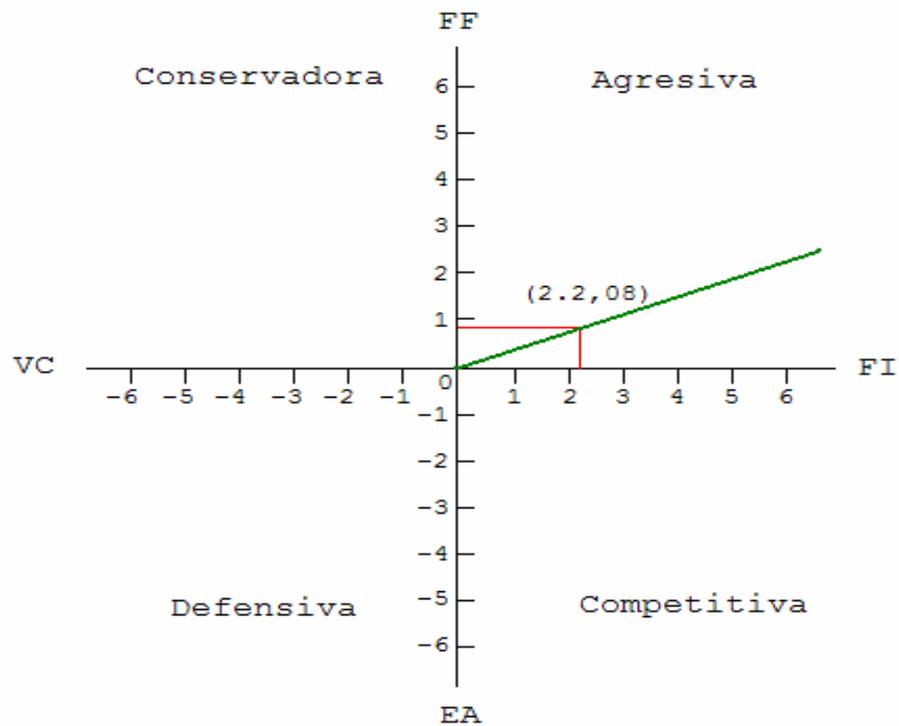
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del ambiente (EA)	
<i>Variables</i>	<i>Calif.</i>	<i>Variables</i>	<i>Calif.</i>
Rentabilidad	5	Crecimiento de la competencia	-5
Liquidez y disponibilidad de fondos	6	Política de precios de la leche	-4
Capacidad de inversión	4	Innovación tecnológica	-2
Estabilidad de costos	3	Variabilidad de la demanda	-2
Capacidad de endeudamiento	4	Escasez de materias primas (leche).	-5
Promedio	4.4	Promedio	-3.6
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-2	Facilidad para entrar en el mercado	2
Calidad del producto	-2	Potencial de crecimiento	4
Lealtad de los clientes	-2	Potencial de utilidades	4
Experiencia	-1	Aprovechamiento de recursos	5
Control de proveedores y distribuidores	-2	Tecnología	5
Portafolio de productos	-2		
Promedio	- 1.8	Promedio	4

Fuente: esta investigación.

- Calificación para las variables FF y FI:
Rango 1 a 6: donde 1 es peor y 6 es mejor.
- Calificación para las variables VC y EA:
Rango -1 a -6, donde -1 es mejor y -6 es peor.

Los resultados se confrontan entre las variables FF y EA y se promedian en el eje y de un plano cartesiano. Se realiza la misma actividad con VC y EA, de lo cual se obtiene la siguiente gráfica:

Figura 4. Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA



El vector resultante indica que Colácteos Ltda. ha obtenido ventajas competitivas importantes dentro de una industria estable y con alto crecimiento. Se puede concluir a través de esta matriz que esta empresa por estar situada en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, debería aprovechar sus fortalezas para:

- Aprovechar las oportunidades externas.
- Superar las debilidades de la empresa.
- Evitar las amenazas externas.

Esto mediante la implementación de estrategias como:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de producto.

7.12.5. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica - MCPE

Tabla 7. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica – MCPE

VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Variables internas							
Capacidad gerencial.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Capacidad de producción.	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Experiencia y nivel tecnológico.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Calidad del producto.	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Participación y posicionamiento en el mercado.	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Investigación y desarrollo.	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Manejo de proveedores y disponibilidad de insumos.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Portafolio de productos.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Servicio conjunto.	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Rentabilidad y solidez financiera.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Variables externas							
Crecimiento de la competencia.	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Política de precios de la leche.	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Normatividad vigente en salubridad y ambiental.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Escasez de materias primas (leche).	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Nivel de ingresos.	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Innovación tecnológica.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Tasa de cambio actual.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Identidad cultural y actitudes hacia la salud y nutrición.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Infraestructura regional de servicios.	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Globalización.	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
TOTAL			5,99		6,23		5,76

Fuente: Esta investigación.

PA: Calificación del atractivo de la estrategia según las variables

- 1: No aceptable
- 2: Posiblemente aceptable
- 3: Probablemente aceptable
- 4: la más aceptable

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica es un instrumento que permite evaluar las estrategias en forma objetiva con base en los factores críticos para el

éxito; internos y externos, identificados en las anteriores variables, los cuales son calificados según la aceptabilidad de la estrategia y su ponderación según la variable.

Los resultados determinan que las tres estrategias propuestas son relativamente atractivas para su ejecución, ya que no existe una diferencia marcada entre ellas. De acuerdo a las actuales situaciones tanto de la industria como de la empresa y la correlación entre ambas, se considera que Colácteos Ltda. podría inicialmente desarrollar la estrategia de “desarrollo de producto”, lo que quiere decir nuevos productos o reformulaciones de los existentes para mercados actuales, aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por Colácteos, con el propósito de satisfacer las necesidades cambiantes y deseos del cliente, compensar nuevas fuerzas competitivas o aprovechar las nuevas tecnologías.

7.12.6. Matriz de la Boston Consulting Group – BCG: La matriz de BCG o matriz de porción de crecimiento – porción presenta un análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de una empresa en función del crecimiento del mercado o sector (eje Y) o de la porción de mercado relativa (eje X).

Esta matriz ayuda en el análisis de la empresa, en cuanto a las líneas de producción del portafolio actual. Para este caso en particular se hará un análisis con dicha matriz para las líneas de queso de las diferentes empresas en el mercado actual. De acuerdo a esto, las líneas a considerar son:

- **Crecimiento en el Mercado:** Se toma en cuenta el crecimiento en el mercado que cada una de las empresas relacionadas tiene en la actualidad.
 - Colácteos 12%
 - Alpina 16%
 - La Victoria 8%
 - Andinos 10%
 - Otros competidores 6%
- **Participación en el Mercado:** Se tiene en cuenta la participación que tiene la línea de quesos de cada empresa con respecto a la participación del líder.

- Colácteos 35/35= 1
- Alpina 25/35= 0,71
- Victoria 15/35= 0,42
- Andinos 15/35= 0,42
- Otros 10/35= 0,28

La ubicación de la línea de quesos de la Cooperativa Colácteos, está en el cuadrante de “Producto Estrella”, debido a que es un producto en un mercado que tiene niveles relativamente altos de crecimiento y tiene un alto grado de participación en el mercado. Sin embargo se debe tener en cuenta el comportamiento de la línea de quesos de Alpina, la cual a pesar de no ser la líder en el mercado, sí presenta un actual crecimiento mayor que la de la línea de Colácteos, por lo que se deben tomar acciones correctivas que permitan igualar o superar el crecimiento de dicha empresa lo cual si no se logra dicha marca se terminará posicionando como empresa líder dentro de esta línea de producto.

Las otras marcas comparten el 40% del mercado, lo que se puede tener en cuenta en las acciones mercadológicas que ayuden a cautivar dicho mercado potencial.

Figura 5. Matriz BCG



8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una vez obtenidos los resultados de la planeación estratégica se realizó una investigación de mercados que a través de un estudio cuantitativo arrojó la factibilidad de las estrategias a desarrollar y su aceptación en el mercado. Todo esto con el fin de que la Cooperativa logre ser más competitiva y sostenible a largo plazo en un mercado cambiante y competido que obliga a las empresas a construir distintos caminos y nuevos esquemas de gestión.

8.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación de mercados con el fin de medir el grado de aceptación del “Queso Crema para Untar” como un nuevo producto dentro del portafolio de Colácteos Ltda. en el Municipio de Pasto.

8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir el grado de consumo de “Queso crema para Untar” en el municipio de Pasto.
- Determinar la frecuencia de consumo de “Queso crema para Untar” las diferentes clases y marcas de lácteos.
- Identificar las marcas de “Queso crema para Untar” de mayor consumo en el municipio de Pasto.
- Establecer las razones de compra según la marca del producto “Queso crema para Untar”.
- Identificar las presentaciones de mayor aceptación para el “Queso crema para Untar”.
- Establecer que variedades del producto “Queso crema para Untar” que prefiere el consumidor.
- Determinar la probabilidad de compra del producto “Queso crema para Untar”.
- Identificar los lugares de compra de este producto.
- Identificar el perfil del consumidor de “Queso crema para Untar”.
- Analizar y evaluar a la competencia Queso Crema en el mercado.
- Determinar el precio al público.

8.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

8.3.1. Tipo de Encuesta: Para el estudio previo de la aceptación del nuevo producto “Queso crema para Untar” de Colácteos se va a utilizar la aplicación de una encuesta a través de la entrevista personal realizada a hogares en la ciudad de Pasto.

En este tipo de encuesta, el entrevistador formula preguntas a un encuestado en una situación cara a cara, la tarea consiste en establecer una comunicación con el encuestado, formular las preguntas y registrar las respuestas. Las preguntas deben formularse en forma clara y registrarse con exactitud. La principal ventaja de la entrevista personal se deriva de la relación social entre el entrevistador y el encuestado, por lo general, este ambiente social motiva al encuestado a dedicar más tiempo en el ambiente de la entrevista ya que para él es mucho más fácil finalizar una entrevista telefónica o por correo, debido a su naturaleza impersonal, que concluir la entrevista personal.

8.3.2. Programación: En la siguiente tabla publicada por el DANE se observa la distribución de hogares según el estrato social; a partir de la cual se obtendrá la muestra por estrato para la ejecución de las encuestas en la ciudad de Pasto:

Tabla 8. Porcentaje de la Distribución de la Población

ESTRATO	% DE DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN
1	13%
2	32%
3	38%
4	12%
5	3%
6	2%
TOTAL	100%

Fuente: DANE.

8.3.3. Auditoria por Muestreo: Será realizada con la verificación de datos vía telefónica, en donde se constatará los datos del encuestado.

8.3.4. Proceso de Muestreo

- **Universo:** el estudio será realizado en la ciudad de Pasto, según el Censo General realizado por el DANE, tiene un total de 96.074 hogares en los 6 estratos los cuales serán el objeto de la presente investigación.
- **Muestra:** se determinará a través del método aleatorio simple, a los hogares de todos los estratos sociales de la ciudad de Pasto a las que se les realizará la encuesta.
- **Diseño del Tamaño de la Muestra:** Se utiliza la formula correspondiente a Universo Finito con Proporción Poblacional:

$$n = \frac{P(1-P)}{E^2 / Z^2 + P(1-P) / N}$$

$$P = 0.5$$

$$E = 5\%$$

$$Z = 100\% - 95\% = 5\%$$

$$5/2 = 2.5\%$$

$$2.5\% = 0.025^*$$

$$1.9 + 0.06 = 1.96$$

$$N = 96074$$

* Dato utilizado en la tabla de distribución normal para hallar el número de unidades de la desviación estándar (Z).

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{0.05^2 / 1.96^2 + 0.5(1-0.5) / 96074}$$

n = 384 encuestas a realizar.

- **Muestreo estratificado:** Se divide la población definida en estratos sociales mutuamente excluyentes, ya que un mismo encuestado no puede pertenecer a dos estratos diferentes, esto se lo determina con el fin de conocer la aceptación del nuevo producto “Queso crema para Untar” según las características sociales.

A continuación se describe el número de encuestas a realizar por cada estrato:

Tabla 9. Muestreo Estratificado

Estrato	% De Distribución de la Población	Muestra Estratificada Real del Estudio
	n*	384
1	13%	50
2	32%	123
3	38%	146
4	12%	46
5	3%	11
6	2%	8
TOTAL	100%	384

Fuente: Esta investigación.

n: tamaño de la muestra

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se tabularon 384 encuestas realizadas en la cabecera municipal de la Ciudad de Pasto en los 6 estratos divididos porcentualmente según la cantidad de hogares para cada uno, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

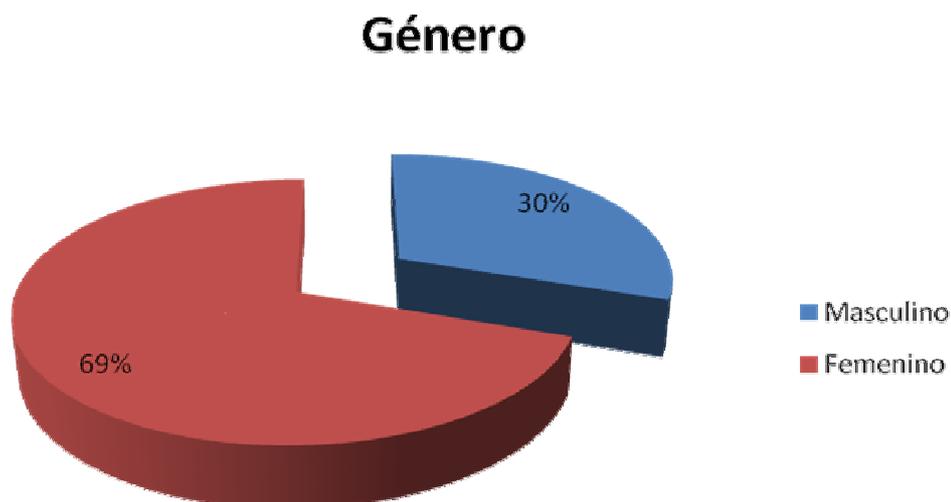
9.1. GÉNERO

En la investigación participaron aleatoriamente 117 hombres y 267 mujeres, representando el 30% y 69% respectivamente del total de la muestra.

Tabla 10. Género

Género	Porcentaje
Masculino	30%
Femenino	69%

Gráfica 1. Género



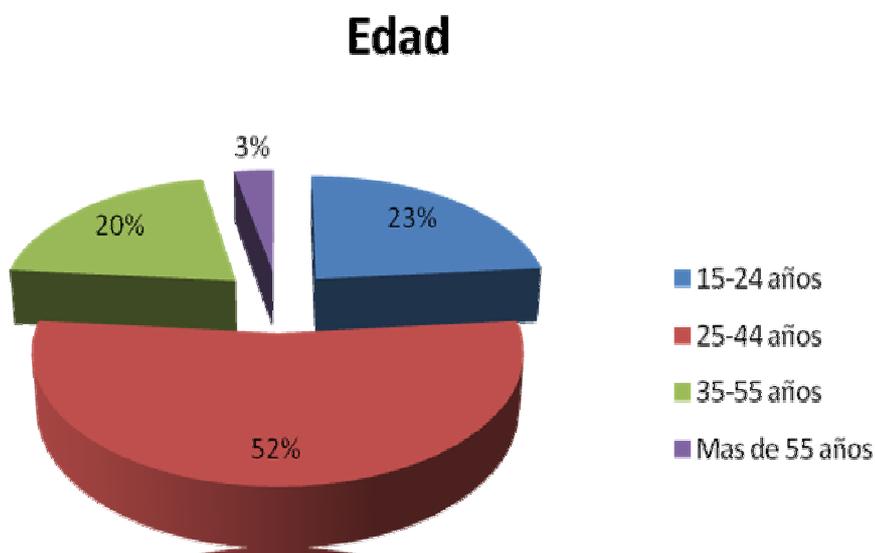
9.2. EDAD

Dentro del total de la muestra que corresponde a 384 encuestas se entrevistó aleatoriamente a 89 personas que oscilaron entre las edades de 15 -24 años, 202 personas entre las edades de 25-44 años, 80 personas entre las edades de 35-55 años y 13 personas mayores de 55 años.

Tabla 11. Edad

Edad	Porcentaje
15-24 años	23%
25-44 años	52%
35-55 años	20%
Más de 55 años	3%

Gráfica 2. Edad



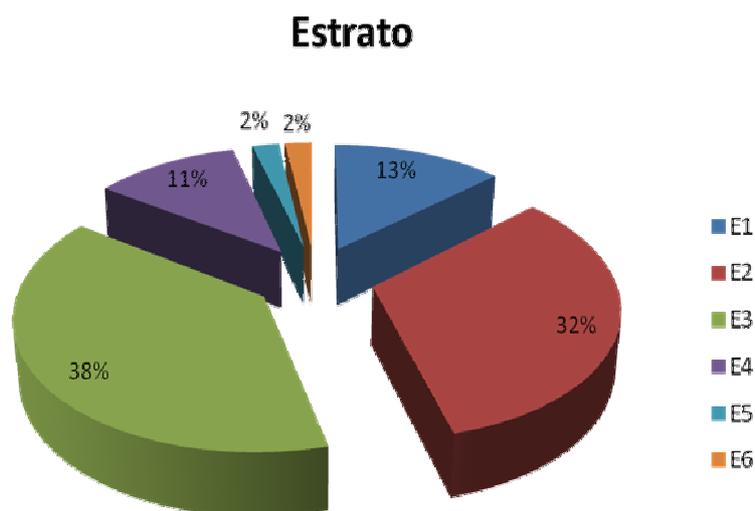
9.3. ESTRATO

Del total de la muestra se encuestaron 50 personas pertenecientes al estrato uno, 123 personas del estrato dos, 146 personas del estrato tres, 46 personas del estrato cuatro, 11 del estrato cinco y 8 personas pertenecientes al estrato seis las que corresponden a los siguientes porcentajes dentro de la totalidad de la muestra. Esta distribución corresponde porcentualmente a los hogares existentes según el DANE para la ciudad de Pasto de las 384 encuestas que arrojó la fórmula de muestreo estratificado.

Tabla 12. Estrato

Estrato	Porcentaje
1	13%
2	32%
3	38%
4	11%
5	2%
6	2%

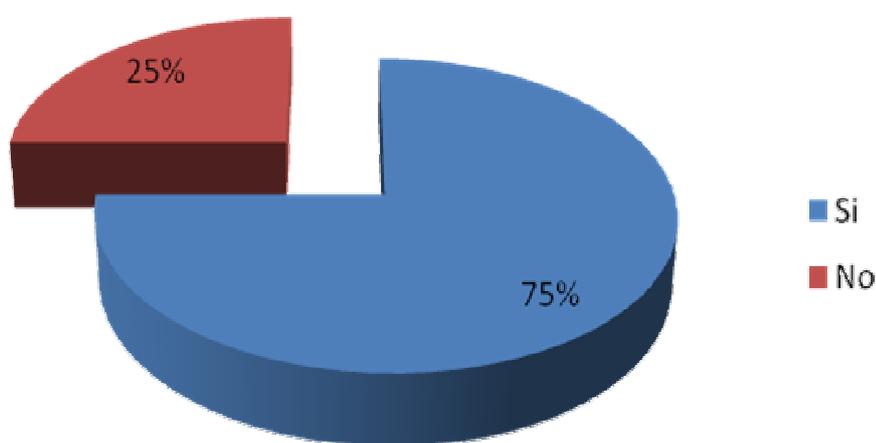
Gráfica 3. Estrato



9.4. TENDENCIA DE CONSUMO DE QUESO CREMA PARA UNTAR

A la pregunta consume o ha consumido Queso crema para untar, del total de 384 encuestados el 75% admite consumir o haber consumido este producto mientras que 25% negó haberlo hecho. Esto demuestra que existe un amplio mercado potencial de consumo de Queso crema para untar dentro del total de la población ya que el número de personas que han consumido Queso crema para untar presenta estadísticas significativamente más altas respecto a las que no lo han hecho.

Gráfica 4. Consumo de Queso crema para untar.



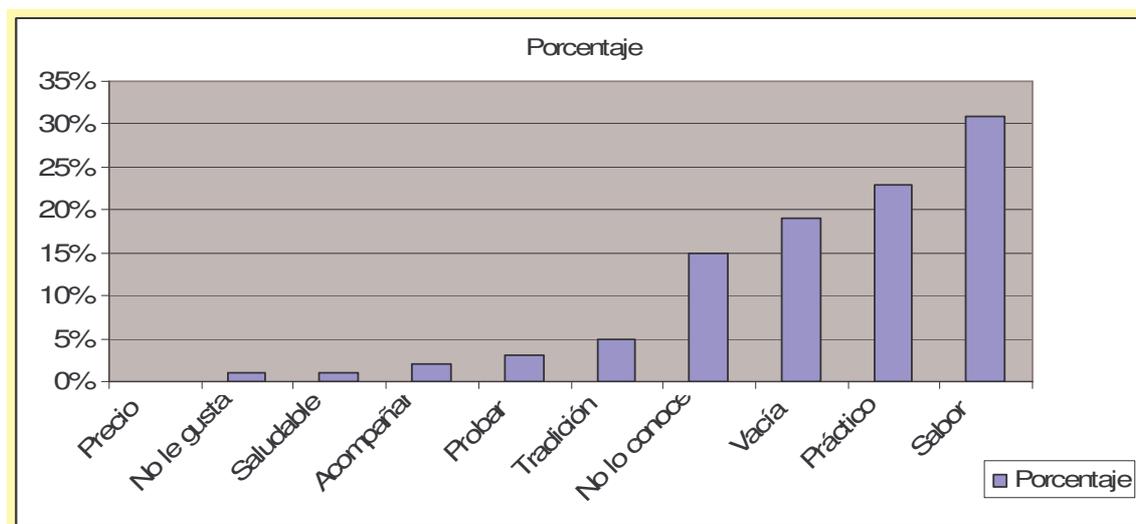
9.5. MOTIVO DE CONSUMO

Del total de los entrevistados se encontraron 10 respuestas diferentes de los motivos de consumo siendo **Sabor y Práctico** con el 30,73 y 23,44% respectivamente, los motivos de mayor importancia por los cuales la gente se inclina a consumir el producto, sin embargo hay que resaltar que el 19% de las personas no respondieron a esta pregunta y el 15% de la muestra señaló no conocer el producto lo que indica una baja promoción por parte de las empresas que comercializan este producto actualmente lo que se traduce en una clara ventaja para desarrollar estrategias de promoción y publicidad inexistentes en la competencia. Por otra parte se observa que para la población encuestada, el precio no es un motivo de consumo relevante al momento de adquirir el producto con lo que podemos enfocar las estrategias del marketing mix a otros factores claves sin afectar la rentabilidad del producto.

Tabla 13. Motivos de Consumo

Motivo de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Precio	1	0%
No le gusta	4	1%
Saludable	5	1%
Acompañar	6	2%
Probar	11	3%
Tradición	20	5%
No lo conoce	56	15%
Vacía	73	19%
Práctico	90	23%
Sabor	118	31%

Gráfica 5. Motivos de consumo



9.6. RECONOCIMIENTO DE MARCA

Se encontraron 13 marcas diferentes reconocidos por la totalidad de la muestra, sin embargo se tuvieron en cuenta aquellas marcas que son reconocidas en primer lugar de recordación en alguna de las encuestas de la totalidad de la muestra, siendo Alpina en primer lugar la marca más reconocida del mercado con

un 45% de recordación y mostrando diferencias significativas con respecto a las demás seguido de Colanta con un 22%.

Tabla 14. Marcas de Queso crema para untar más reconocidas.

Marca	No 1
La Florida	1%
Andinos	1%
Colácteos	3%
Colanta	22%
Vacía	27%
Alpina	45%

Gráfica 6. Marcas de Queso crema para untar más reconocidas

9.7. MOTIVO DE COMPRA

A la pregunta: ¿Al comprar Queso crema para untar usted lo hace por sabor, calidad, precio, empaque u otro motivo?; se encontró que del total de la muestra el 51% se inclinó por Sabor, 32% calidad, 10.94% precio y 4.69% por empaque, siendo sabor el factor de mayor importancia por el cual la gente decide comprar el producto Queso crema para untar, sin embargo Calidad con un 32% es un motivo de gran importancia a tener en cuenta. Determinando a sabor y calidad como los factores de mayor incidencia al momento de comprar y a la marca número uno de Quesos crema para untar Alpina, se concluye que el éxito de esta marca dentro del mercado se debe a su buen sabor y calidad.

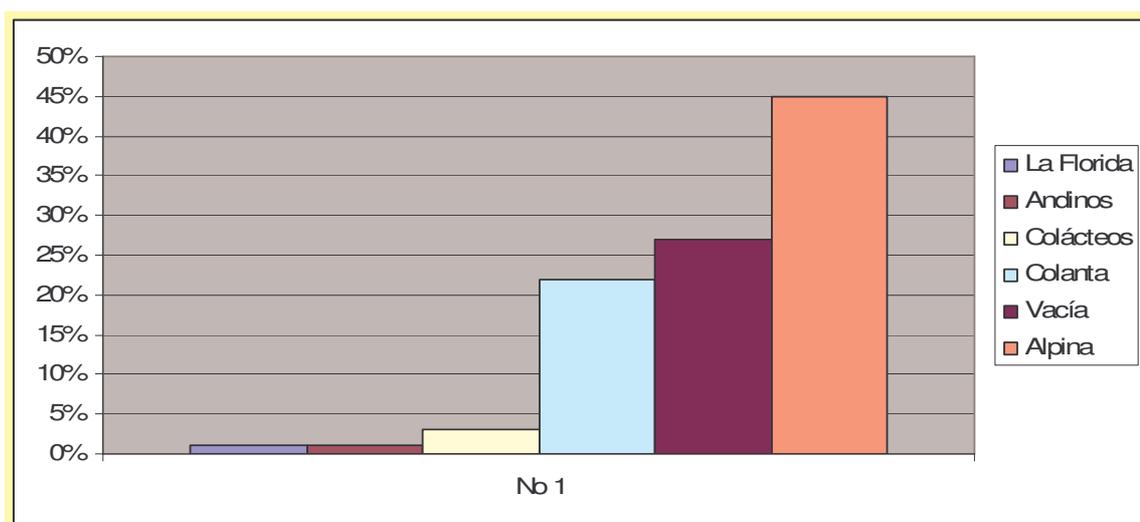
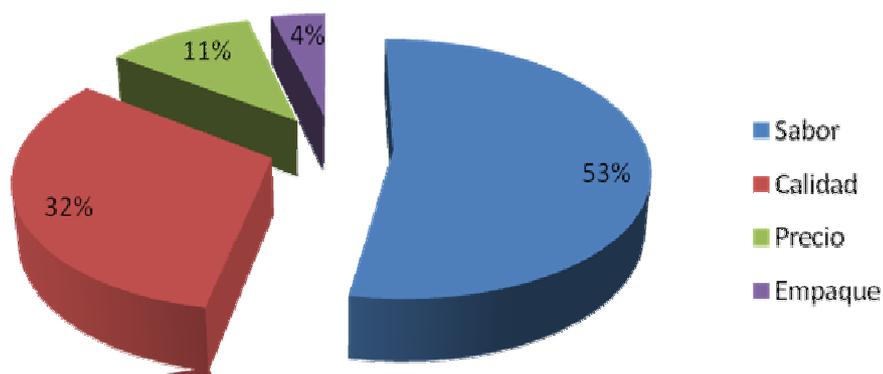


Tabla 15. Motivo de compra

Motivo de compra	Porcentaje
Sabor	53%
Calidad	32%
Precio	11%
Empaque	4%

Gráfica 7. Motivo de compra

Motivo de compra



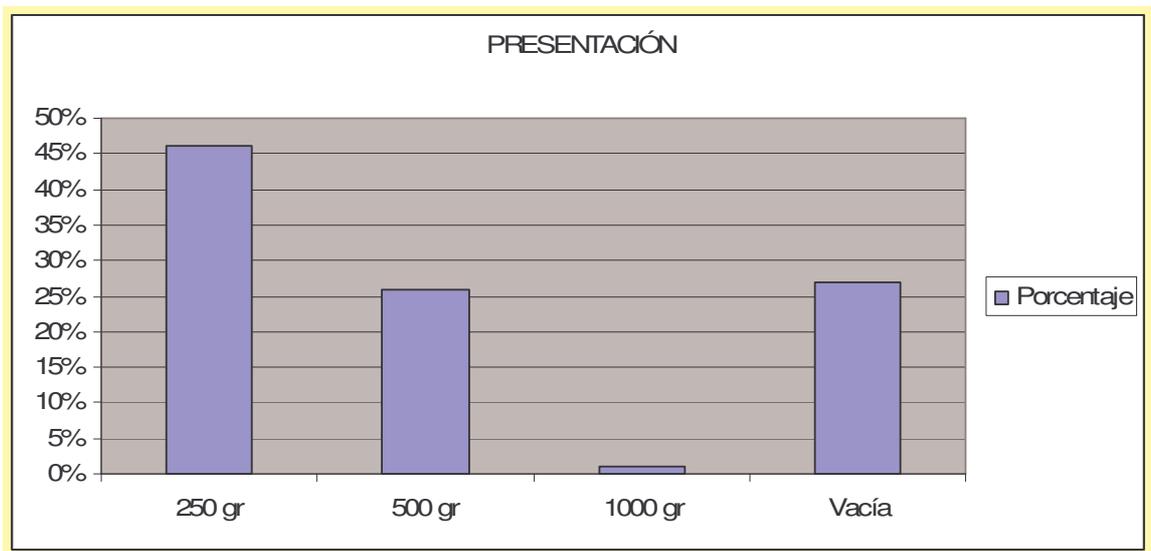
9.8. PRESENTACIÓN DE PREFERENCIA

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta parte de la investigación se concluye que la presentación de 250 gr es la más aceptada dentro del mercado ya que el 46% del total de la muestra la señaló como la presentación preferida y mostró diferencias estadísticas significativas con respecto a las demás. Sin embargo esto no quiere decir que la presentación de 500 gr no deba ser tomada en cuenta en el mercado ya que el 26% de la muestra estuvo de acuerdo con esta presentación.

Tabla 16. Presentación de Queso crema para untar preferida

Presentación	Porcentaje
250 gr	46%
500 gr	26%
1000 gr	1%
Vacía	27%

Gráfica 8. Presentación de Queso crema para untar preferida



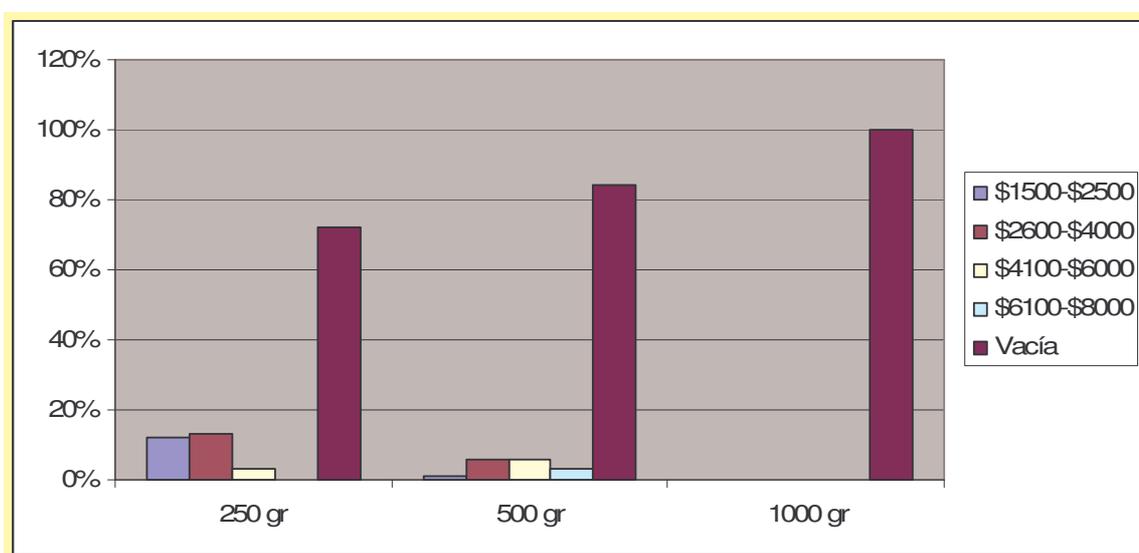
9.9. PERCEPCIÓN DE PRECIO DE QUESO CREMA PARA UNTAR

En esta parte de la investigación se encontró que la muestra no tiene una significativa percepción de precio en ninguna de las presentaciones, lo cual puede rectificar lo anteriormente señalado en el punto 13.2 en donde se concluye que para la población encuestada, el precio no es un motivo de consumo relevante al momento de comprar el producto y se puede enfocar las acciones mercadológicas a otro tipo de estrategias como calidad y sabor entre otras.

Tabla 17. Percepción de precio de queso crema para untar.

Percepción de precio	250 gr	500 gr	1000 gr
\$1500-\$2500	12%	1%	0%
\$2600-\$4000	13%	6%	0%
\$4100-\$6000	3%	6%	0%
\$6100-\$8000	0%	3%	0%
Vacía	72%	84%	100%

Gráfica 9. Percepción de precio de queso crema para untar.



9.10. FRECUENCIA DE COMPRA

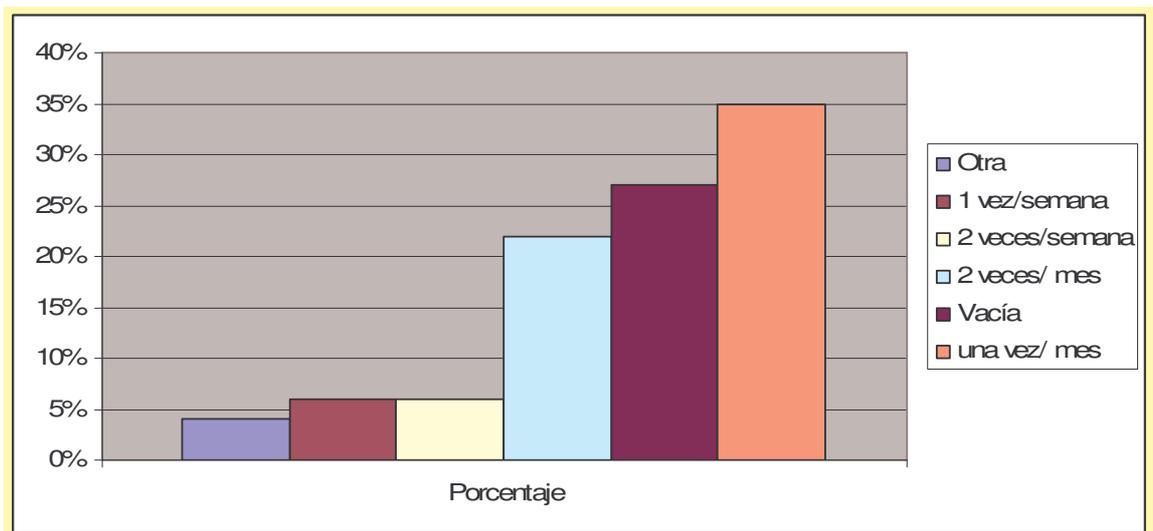
En esta parte del trabajo se encontró que el 35% de la muestra compra queso crema para untar al menos una vez al mes y el 21% tiene una frecuencia de compra de al menos dos veces por mes. Según lo anterior se puede decir que dentro del mercado existe un potencial estadísticamente significativo de compra de queso crema para untar a unas frecuencias de consumo aceptable.

Sin embargo existe porcentaje importante dentro de la muestra que no respondió a la pregunta este resultado puede deberse al desconocimiento del producto dentro del mercado

Tabla 18. Frecuencia de compra de queso crema para untar.

Frecuencia de compra	Porcentaje
Otra	4%
1 vez/semana	6%
2 veces/semana	6%
2 veces/ mes	22%
Vacía	27%
Una vez/ mes	35%

Gráfica 10. Frecuencia de compra de queso crema para untar.



9.11. PREFERENCIA DE CONSUMO

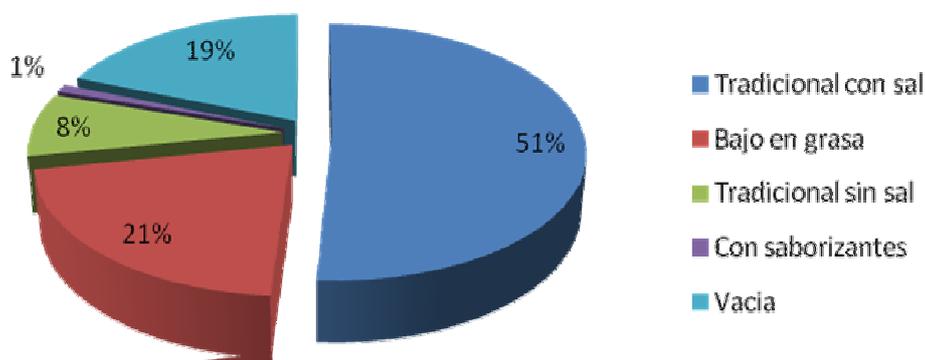
Con respecto a esta parte de la investigación se encontró que del total de la muestra los consumidores prefieren el queso crema para untar con sabor tradicional con sal, ya que del 100% de la muestra el 50.78% se inclina por esta opción. No obstante el 21% de la población prefiere un tipo de queso crema para untar bajo en grasa, siendo este un mercado interesante para la empresa Colácteos. Las otras dos opciones como queso crema tradicional sin sal y queso crema con saborizantes no fueron atractivas a la muestra ya que se obtuvieron porcentajes del 8% y 1% respectivamente.

Tabla 19. Tipo de queso crema para untar preferido.

Tipo de queso crema	Porcentaje
Tradicional con sal	51%
Bajo en grasa	21%
Tradicional sin sal	8%
Con saborizantes	1%
Vacía	19%

Gráfica 11. Tipo de queso crema para untar preferido.

Tipo de queso crema



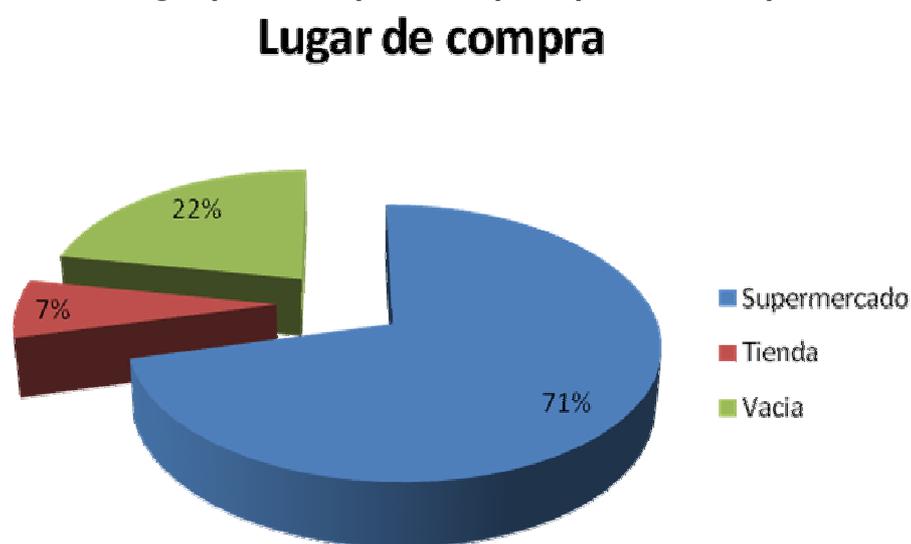
9.12. LUGAR DE COMPRA

En la presente investigación se observó que para la muestra el lugar preferido para adquirir el producto queso crema para untar es los supermercados con un 71% de preferencia en relación a la tienda la cual solo obtuvo un 6.77%. De acuerdo a lo anterior es necesario realizar actividades de promoción en los supermercados como degustaciones y promoción con material POP, con el objetivo de hacer conocer el producto y causar en los consumidores recordación de marca.

Tabla 20. Lugar preferido para comprar queso crema para untar.

Lugar de compra	Porcentaje
Supermercado	71%
Tienda	7%
Vacía	22%

Gráfica 12. Lugar preferido para comprar queso crema para untar.



9.13. MEDIOS DE INFORMACIÓN

Como se observa en la siguiente gráfica, según la muestra el medio más aceptado para recibir información acerca del producto es la televisión con un 40%, los otros medios masivos como radio, vallas y prensa no fueron estadísticamente importantes en esta parte de la investigación ya que presentaron porcentajes de 12%, 5 y 7% respectivamente. Como otras opciones se encontró: degustaciones, correos electrónicos, internet, llamadas y volantes con bajos porcentajes pero que a mediano plazo podrían tener incidencia en la promoción del producto dependiendo de las tendencias del mercado.

El medio y la información que se maneje del producto son muy importantes en este mercado y de los cuales la empresa Colácteos puede sacar ventaja a su competencia al momento de introducir su producto al mercado ya que se conoce

que el 15% de la población no consume queso crema para untar por desconocimiento del producto.

Tabla 21. Medio preferido para recibir información de queso crema

Medio información	Porcentaje
Televisión	40%
Radio	12%
Vallas	5%
Prensa	7%
Otras	7%
Vacía	29%

Gráfica 13. Medio preferido para recibir información de queso crema.



9.14. CONSUMO POR ESTRATOS

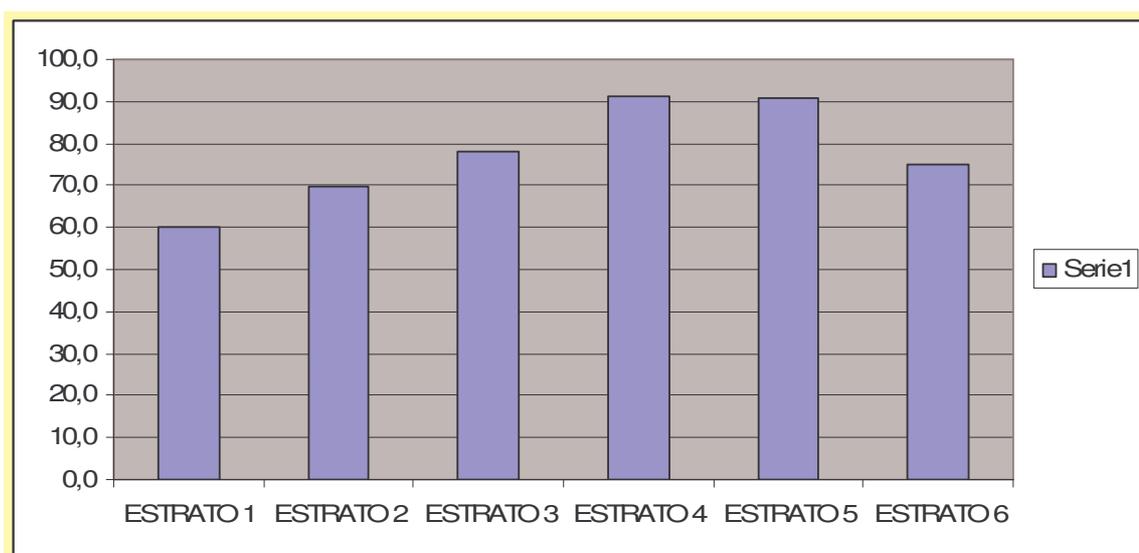
Según los resultados de la siguiente gráfica todos los estratos en algún porcentaje consumen o han consumido queso crema para untar, sin embargo los estratos tres, cuatro y cinco son los de mayor consumo con porcentajes de 78.1, 91.3 y 90.9% respectivamente .

Esta parte de la investigación es muy importante para la empresa Colácteos porque demuestra que el potencial del mercado del producto en estudio está en los estratos tres, cuatro, cinco y seis y por lo tanto las acciones mercadológicas y las estrategias de publicidad y promoción deben ser dirigidas especialmente a este segmento de mercado.

Tabla 22. Consumo de queso crema para untar por estratos

Estrato	E1	E2	E3	E4	E5	E6
	60,0%	69,9%	78,1%	91,3%	90,9%	75,0%

Gráfica 14. Consumo de queso crema para untar por estratos



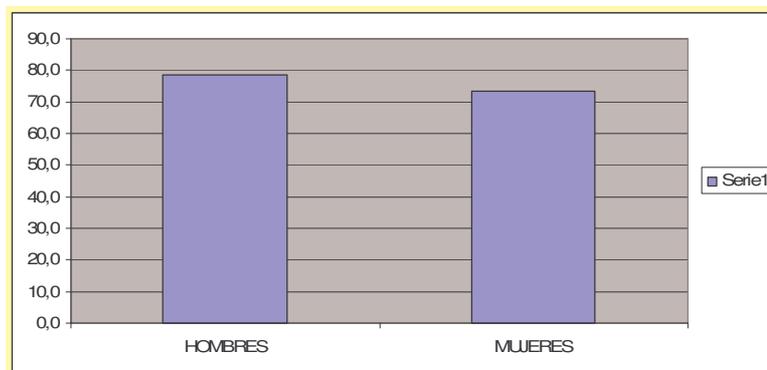
9.15. CONSUMO POR GÉNERO

Esta parte de la investigación refleja que en el mercado tanto los hombres como las mujeres comparten la decisión de compra del producto en estudio a pesar que dentro de la muestra resultaron más encuestas que fueron respondidas por mujeres.

Tabla 23. Consumo de queso crema para untar por Género

HOMBRES	MUJERES
78,6	73,4

Gráfica 15. Consume de queso crema para untar por Género



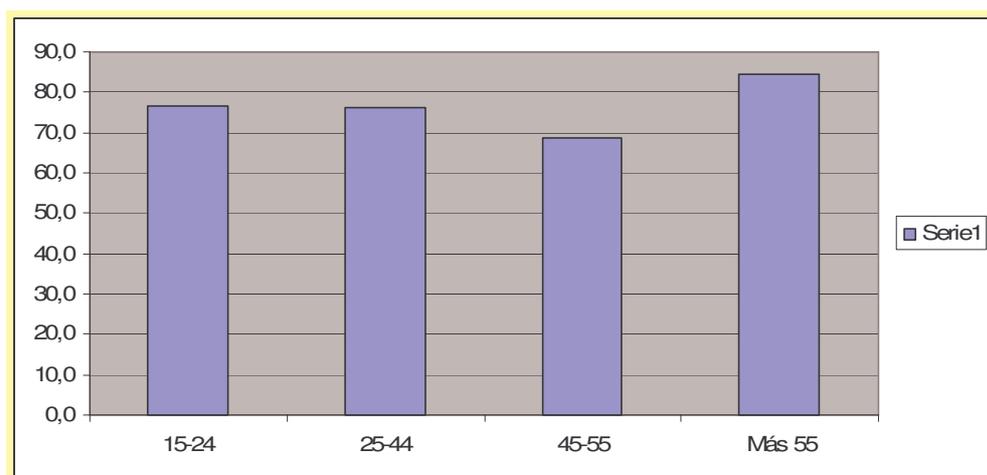
9.16. CONSUMO POR EDAD

Las personas de 55 años en adelante es el segmento de mercado que más consumo de este tipo de productos tiene o ha tenido en algún momento, sin embargo el resto de las edades no tienen grandes diferencias lo que indica que las estrategias mercadológicas pueden ser dirigidas a todas las edades sin necesidad de segmentarlo por esta variable.

Tabla 24. Consume de queso crema para untar por edad

15-24 años	25-44 años	45-55 años	Más 55 años
76,4	76,2	68,8	84,6

Gráfica 16. Consume de queso crema para unta por edad



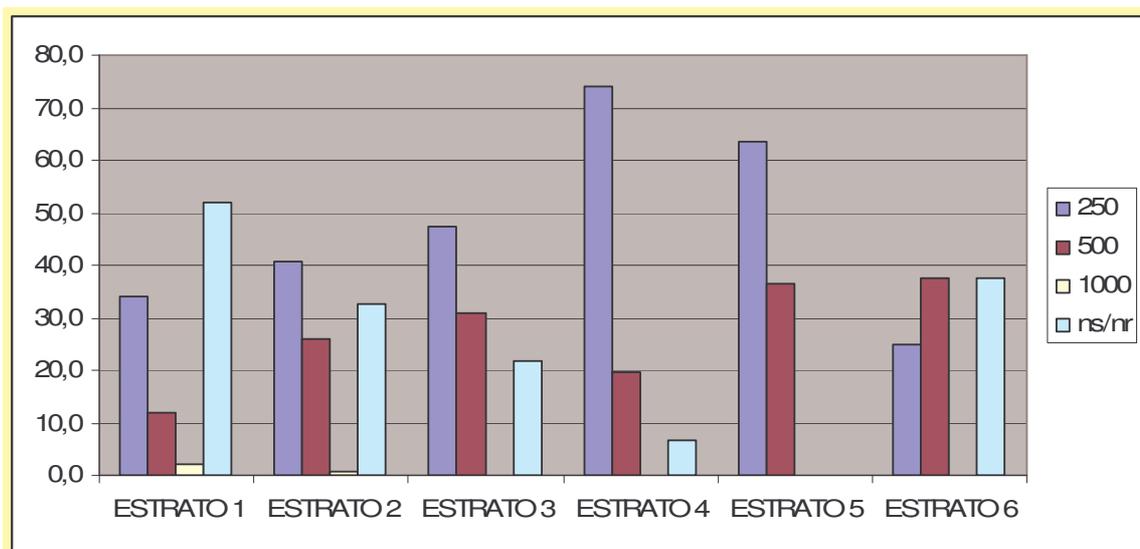
9.17. PRESENTACIONES DE PREFERENCIA POR ESTRATOS

Los estratos tres, cuatro y cinco se inclinan por la presentación de 250 gramos con porcentajes de 47.3, 73.9 y 63.6% respectivamente seguido con porcentajes lejanos en la presentación de 500 gramos, lo que indica que la presentación del producto con el cual debemos realizar el lanzamiento e introducción en el mercado es la de 250 gramos.

Tabla 25. Presentación preferida de queso crema para untar por estrato

Presentación	E1	E2	E3	E4	E5	E6
250gr	34	40,7	47,3	73,9	63,6	25
500gr	12	26	30,8	19,6	36,4	37,5
1000gr	2	0,8	0	0	0	0
No responde	52	32,5	21,9	6,5	0	37,5

Gráfica 17. Presentación preferida de queso crema para untar por estrato.



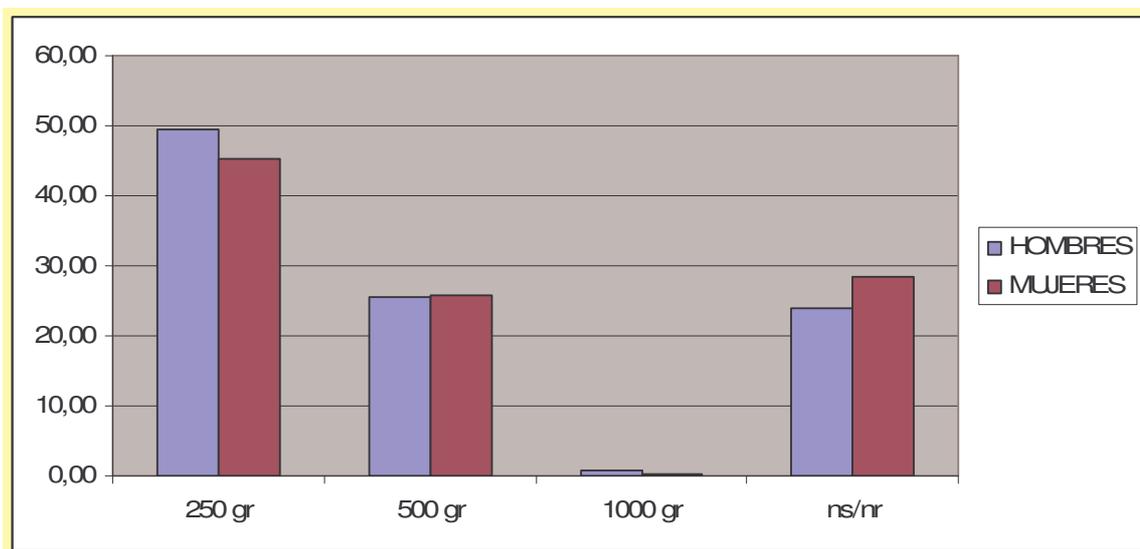
9.18. TAMAÑO DE PREFERENCIA POR GÉNERO

La preferencia de presentación tanto para los hombres como para las mujeres es indudablemente la de 250 gramos, lo que ratifica lo encontrado en la anterior gráfica por estratos en la cual el resultado también fue favorable para este tamaño.

Tabla 26. Presentación preferida de queso crema para untar por género

Presentación	Masculino	Femenino
250gr	49,57	45,32
500gr	25,64	25,84
1000gr	0,85	0,37
No responde	23,93	28,46

Gráfica 18. Presentación por género



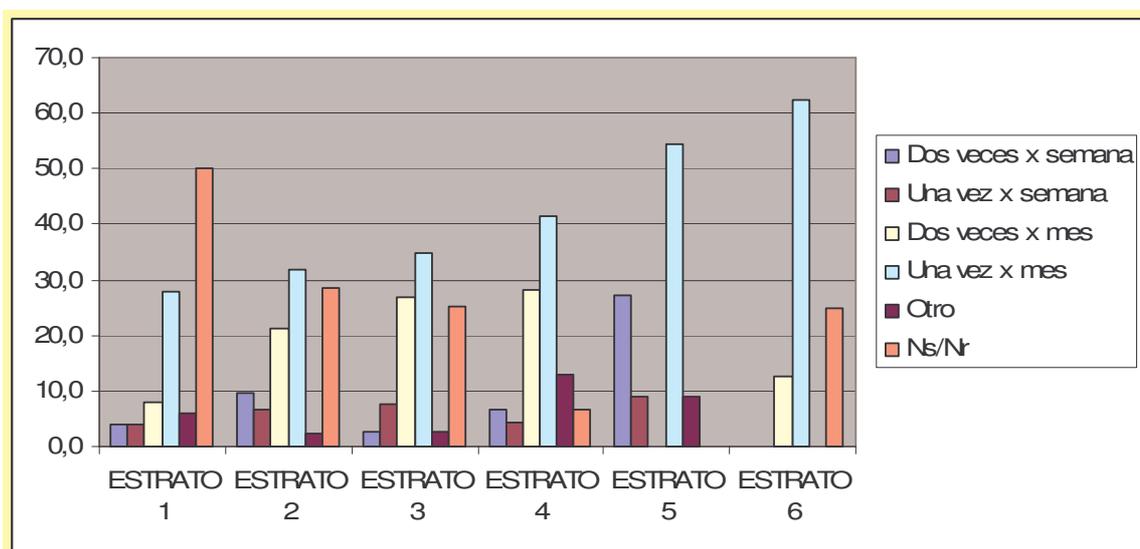
9.19. FRECUENCIA DE COMPRA POR ESTRATO

En esta parte del trabajo se observó que en todos los estratos excepto en el estrato uno los encuestados eligen una vez al mes como la frecuencia de compra más representativa.

Tabla 27. Frecuencia de compra de queso crema para untar por estrato

Frecuencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Dos veces/	4	9,8	2,7	6,5	27,3	0
1 vez/semana	4	6,5	7,5	4,3	9,1	0
2 veces/ mes	8	21,1	26,7	28,3	0	12,5
una vez/ mes	28	31,7	34,9	41,3	54,5	62,5
Otro	6	2,4	2,7	13	9,1	0
No responde	50	28,5	25,3	6,5	0	25

Gráfica 19. Frecuencia de compra de queso crema para untar por estrato



9.20. RESULTADOS

- Del total de la muestra aleatoriamente se encuestaron 30% hombres y el 69% restante a mujeres.
- El 75% del total de la muestra consume o ha consumido queso crema para untar.
- El sabor y lo práctico del queso crema para untar es el motivo por el que la gente más se inclina a consumir este tipo de productos.
- Alpina es la marca más reconocida dentro de todas las marcas de queso crema para untar con una recordación de marca del 45% seguida de Colanta con un 22%.

- A pesar de que Colácteos no tiene dentro de su portafolio el producto queso crema para untar es una marca reconocida dentro de la muestra, lo que indica que la gente tiene a esta empresa dentro de su recordación.
- La presentación de 250 gramos de queso crema para untar es la preferida por la totalidad de la muestra.
- No existe diferencias significativas dentro de la percepción de precio en ninguna de las presentaciones de queso crema para untar.
- Una vez al mes es la frecuencia más usada por la totalidad de la muestra.
- El queso crema para untar de sabor tradicional con sal es el preferido con un porcentaje de consumo del 51% muy por encima de las demás presentaciones.
- El supermercado es el lugar de compra ideal para la mayoría de la muestra con un porcentaje de 71% versus el 7% para las tiendas.
- La televisión es el medio más importante por el cual se prefiere recibir información.
- Los estratos tres, cuatro, cinco y seis son los que porcentualmente más consumen queso crema para untar.
- Los estratos 1 y 2 son lo que menos consumen queso crema para untar, sin embargo se convierten en un mercado potencial interesante.
- Tanto hombres como mujeres consumen queso crema para untar en similitud de porcentajes.
- Las personas de más de 55 años son las que porcentualmente más consumen queso crema para untar, sin embargo las demás edades no se encuentran muy lejos de los resultados por lo que no deben dejarse de lado.
- Para todos los estratos de la muestra la presentación de 250 gramos fue la de mayor preferencia.
- Para todos los estratos de la muestra la frecuencia de consumo de queso crema para untar de 1 vez al mes fue la de mayor porcentaje de respuesta.

10. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 28. Presupuesto

RUBROS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PERSONAL		6.664.000
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		
Realización y aplicación de encuestas (Promedio	3.064.000	
Realización y aplicación de técnicas cualitativas	3.600.000	
MATERIALES		2.000.000
Aplicación de encuestas (Promedio 300)	800.000	
Aplicación de técnicas cualitativas	1.200.000	
SALIDAS DE CAMPO		3.900.000
Aplicación de encuestas (Promedio 300)	2.700.000	
Aplicación de técnicas cualitativas	1.200.000	
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO		800.000
VIAJES		3.300.000
Aplicación de encuestas (Promedio 300)	500.000	
Aplicación de técnicas cualitativas	800.000	
Varios	2.000.000	
IMPREVISTOS		2.000.000
TOTAL		18.664.000

Fuente: Esta investigación.

11. MEZCLA DE PRODUCTOS

Para llevar a cabo la estrategia de “Desarrollo de Producto” que arrojo la planeación estratégica se plantea la creación de un nuevo producto para satisfacer las necesidades del mercado.

El producto que se lanzara al mercado esta clasificado de la siguiente manera:

- **Categoría:** Quesos frescos
- **Sub – categoría:** Quesos para untar

11.1. OBJETIVOS DE MERCADEO

- Ampliar el portafolio de productos para Colácteos Ltda.
- Mejorar el posicionamiento de la marca Colácteos Ltda. dentro del mercado regional en la categoría de quesos frescos.
- Lograr para el primer año el 10% de participación en el mercado dentro de la sub - categoría de Quesos para untar.
- Basar los planes de mercadeo en los principios de la filosofía de la empresa.

11.2. MERCADO OBJETIVO

- Teniendo en cuenta que la estrategia principal a seguir es el “Desarrollo de Productos”, los esfuerzos se dirigirán a captar los consumidores potenciales para el nuevo producto Queso crema para Untar.
- La Investigación de mercados llevada a cabo para el consumo de Queso crema para Untar, arrojo los siguientes resultados relacionados a la población objetivo:
- El 75% de las personas consumen Queso crema para Untar. El género no es un factor de trascendencia dentro del consumo ya que presenta porcentajes similares en los dos géneros.
- Porcentualmente el estrato más representativo de consumo de Queso crema para Untar es el cuatro con el 91.3%, seguido por el estrato cinco con un 90.9%, el estrato tres con un 78.1%, el seis con 75%, el estrato dos 69.9% y por ultimo el estrato uno con 60%. Por lo tanto las acciones mercadológicas deben enfocarse principalmente a los estratos tres, cuatro, cinco y seis.
- La edad mas predominante es la de 55 años en adelante con un 84.6%, seguido de los 15 a 24 años 76.4%, en tercer lugar de los 25 a 44 años con un 76.2% y por ultimo de 44 a 55 años con un 68.8%. Lo anterior demuestra que las edades no tienen grandes diferencias e indica que las estrategias pueden ser dirigidas a todas las edades sin necesidad de segmentarlo por esta variable.

11.3. ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO

Teniendo en cuenta la población objetivo determinada anteriormente, la empresa debe iniciar con la programación de una serie de actividades encaminadas al entendimiento del mercado para identificar percepciones frente al producto Queso crema para Untar, actitudes de compra, sensibilidad del precio, estilos de vida, etc. Se sugiere a la empresa Colácteos Ltda. utilizar técnicas de investigación de mercados cualitativas.

11.4. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO

- Precio.
- Preferencia de consumo por ser una marca de tradición en la región.
- Marca reconocida.
- Excelente calidad integral (características organolépticas).
- Elaborado con materia prima de la mejor calidad
- Plataforma logística extensiva que cubre todos los canales de distribución de la región, incluidos minoristas, pequeños distribuidores y mayoristas.

11.5. ELABORACIÓN DEL CONCEPTO DEL PRODUCTO

- Nombre Comercial: Queso crema para untar
- Clasificación: Queso fresco semiblando y rico en grasa
- Composición Cualitativa: Leche pasteurizada homogenizada, crema de leche, cloruro de sodio, estabilizante, conservantes, cultivo láctico, cuajo, cultivo concentrado liofilizado, quimosina
- Características del Empaque: Envase Doy pack con válvula. Empaque polilaminado (polietileno, aluminio, poliestireno y pigmentos).
- Presentaciones Comerciales: 200 gr, 250 gr, 500 gr.
- Condiciones de Conservación: 2 - 4 °C
- Periodo Vida Útil: 40 días.

11.6. PROBAR CONCEPTO

En esta etapa, se sugiere a la empresa averiguar el grado de aceptación del prototipo diseñado, mediante el desarrollo de paneles sensoriales, focus group y sesiones de grupo, realizando las siguientes pruebas:

- Test de producto.
- Test de Nombre.
- Test de empaque.

11.7. ELABORACIÓN PROTOTIPO

Se elabora un prototipo con el fin de recopilar de forma rápida información específica a cerca de los requerimientos del cliente respecto al producto final. En esta fase se busca las reacciones iniciales, sugerencias sobre cambios del envase, logo y colores, con el fin de realizar posibles innovaciones o cambios. De acuerdo a la información obtenida en esta prueba, se elabora un diseño final y de esta manera producir las primeras unidades del producto Queso crema para Untar.

11.7.1. Envase: El envase a emplear es el empaque doypack el cual posee propiedades ergonómicas, es fácil de usar, resistente y hermético ideal para todo tipo de público.

11.7.2. Logo: Teniendo en cuenta que el logo de un producto representa la identidad corporativa de una empresa, el logo a usar para el producto queso crema para untar transmitirá confianza y calidad.

La elaboración del logo se debe esencialmente a la ideología que el cliente quiere transmitir mediante él.

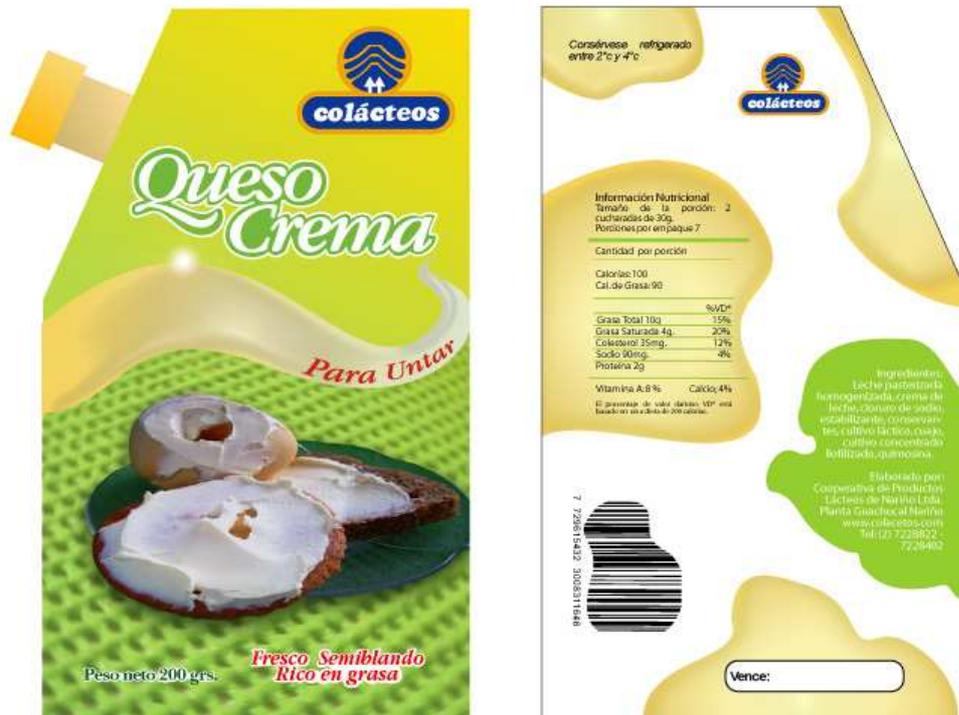
11.7.3. Fuente: Para el contenido de la información del producto queso crema para untar se emplea las siguientes fuentes:

- Fuente arial, debido a que es un tipo y tamaño de letra legible para hacer conocer al consumidor el balance nutricional que este ofrece.
- Baskerville Bold, hace juego con la tipografía del nombre del producto y presenta buena legibilidad.
- Goumrand Italia, se utilizó para el nombre del producto con una modificación en la letra Q extendiendo su cola para proporcionarle mayor dinamismo, como esparciendo el queso crema.

11.7.4. Color: El producto se dirige a un público de todas las edades, por lo que se maneja colores como el verde y el amarillo que transmite seguridad y se encuentran asociados con la naturaleza reflejando tranquilidad, seriedad y profesionalidad.

11.7.5. Prototipo

Figura 6. Prototipo



11.8. PRUEBA PROTOTIPO

Las unidades producidas se deben entregar a algunos clientes potenciales para iniciar con el proceso de retroalimentación y obtener las primeras reacciones frente al producto terminado.

11.9. PRUEBA DE MERCADO

Se coloca inicialmente en algunos canales de distribución y posteriormente se realiza un seguimiento al producto Queso crema para Untar determinando factores como compra, recompra, rotación en tiempo, etc.

11.10. ESTIMACIÓN DEMANDA

A partir de resultados obtenidos en la Investigación de mercados se establecen los siguientes datos:

Máximo potencial de mercado: 96.074 hogares.

Tabla 29. Estimación Demanda

Estratos	% Distribucion población	Hogares/Estratos	Consumidores	Hogares/Consumidores
1	13%	12.489,62	60%	
2	32%	30.743,68	69%	
3	38%	36.508,12	78%	28.476,33
4	12%	11.528,88	91%	10.491,28
5	3%	2.882,22	91%	2.622,82
6	2%	1.921,48	75%	1.441,11
Total		96.074,00		43.031,54

Fuente: Esta investigación.

- **Frecuencia de compra:** Una vez mensual.
- **Unidades de compra:** Una unidad.
- **Demanda total estimada para estratos 3, 4, 5 y 6:** 43.032 unidades de Queso crema para Untar mensual
- **Participación “Queso crema para Untar” estimada mensual:** 10%, equivalente a 4.303 unidades.
- **Unidades anuales “Queso crema para Untar”:** 51.638 unidades.

11.11. PROYECCIÓN DEMANDA

Tabla 30. Proyección de la Demanda

Año	Crecimiento Población	% Crecimiento	Proyección demanda	Precio Venta	Proyección demanda (\$)
2005	312.377				
2006	317.583	1,67			
2007	322.790	1,64			
2008	327.935	1,59	4.303	1.594,00	6.858.982,00
2009	333.142	1,59	4.372	1.619,41	7.079.377,33
2010	338.330	1,56	4.440	1.645,12	7.303.773,31

Fuente: Esta investigación.

11.12. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Para el alcance de los objetivos y en busca de una mayor oportunidad de crecimiento se plantea la implementación de estrategias de demanda selectiva, principalmente estrategias para captar clientes de los competidores; mediante el posicionamiento de confrontación directa, a través de un esfuerzo superior de marketing (en términos de calidad, selección, disponibilidad y reconocimiento de marca).

11.13. MARKETING MIX

11.13.1. Producto: Las estrategias van dirigidas a la introducción del nuevo producto Queso Crema para Untar.

- Envases: se propone diseñar un empaque llamativo, fácil de usar, no tradicional en este tipo de productos y económico, que permita salir al mercado con un precio competitivo frente a la competencia.

El envase doypack es el apropiado para este producto, para la empresa y para el cliente; ya que su cubierta de aluminio no permite la entrada de luz garantizando la conservación de las características del producto y alargando su vida útil, además es un empaque ergonómico, fácil de usar, resistente y hermético lo que reduce el riesgo de contaminación externa.

Tabla 31. Especificación del Producto

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	REQUERIMIENTO
NOMBRE DEL PRODUCTO	Queso crema para untar
CLASIFICACION	Queso fresco semiblando y rico en grasa
COMPOSICION	Leche pasteurizada homogenizada, crema de leche, cloruro de sodio, estabilizante, conservantes, cultivo láctico, cuajo, cultivo concentrado liofilizado, quimosina
CONTENIDO NETO	250 gr
PRESENTACION	Envase Doy pack con válvula. Empaque polilaminado (polietileno, aluminio, poliestireno y pigmentos)
VIDA UTIL	40 días
CONDICIONES DE CONSERVACION	3-4°C

Fuente: Esta investigación.

- Etiqueta: Como ésta identifica al producto, se hace necesario realizar un diseño creativo que genere un mayor impacto visual frente a las marcas competidoras, por ello se usará una etiqueta que identifique al producto estampando manchas negras tipo vaca y la marca llevará colores llamativos que atraigan al cliente a observar el producto.

- Presentaciones: De acuerdo a la investigación de mercados, la presentación mas adecuada es la de 200 gr y 500 gr.

11.13.2. Precio: Para definir el precio del producto, se sugiere a la empresa determinarlo teniendo en cuenta dos aspectos, el primero los costos de producción y sobre éste se estimará una utilidad. La segunda manera es establecer los precios entre los que oscila la competencia en presentaciones similares a las que se sugiere trabajar.

En primera instancia se define el precio teniendo en cuenta el costo de producción del queso crema para untar Colácteos mas la utilidad, obteniendo el precio de venta al primer distribuidor y el precio de venta al público, lo que se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 32. Precio de Venta

PRECIO DE VENTA QUESO CREMA PARA UNTAR COLACTEOS			
COSTO DE PRODUCCION	UTILIDAD	PRECIO VENTA PRIMER DISTRIBUIDOR	VENTA AL PUBLICO
\$ 1.430	\$ 286	\$ 1.716	\$ 2.000

Fuente: Esta investigación.

En segunda instancia se realiza el chequeo de precios de la competencia, que se indica en el siguiente cuadro:

Tabla 33. Precios Competencia

PRECIOS COMPETENCIA			
MARCA	PRODUCTO	PRECIO 200 GRAMOS	
		OSCILA	
ALPINA	Queso crema tradicional	\$ 2.100	\$ 2.200
COLANTA	Queso crema tradicional	\$ 2.140	\$ 2.300
ANDINOS	Queso crema tradicional	\$ 2.300	\$ 2.400

Fuente: Esta investigación.

Por lo anterior se determina el precio de lanzamiento al mercado para el queso crema de Colácteos será de Dos Mil pesos m/cte. (\$2.000.00); el cual se considera como el mas adecuado para poder competir.

La estrategia a implementar es la llamada precio de introducción, la cual consiste en realizar un estudio de los precios que maneja la competencia y determinar el

precio para el producto Queso Crema para Untar de Colácteos Ltda. Se determina utilizar un precio de introducción al mercado, lo que consiste en ubicar el producto al consumidor en un precio por debajo de la competencia, esta estrategia se la utilizará por un determinado tiempo hasta lograr la recordación de marca al consumidor, debido a que la investigación de mercados arrojó que el precio no es relevante para la compra .

11.13.3. Promoción: Para incentivar al cliente la necesidad de consumir Queso Crema para Untar de Colácteos, se aplicará la combinación de los elementos del Mix promocional.

- **Publicidad:** desarrollar una campaña publicitaria intensiva recalando las ventajas competitivas del Queso Crema para Untar, elaborando un plan de medios que se presenta en el Anexo No. 02, donde se concentre la atención del target, que según la encuesta es a través de la televisión, radio, prensa, internet y degustaciones en supermercados y puntos de venta teniendo una cobertura departamental.

Esta campaña ira enfocada a resaltar el mensaje que Colácteos quiere transmitir al mercado, el cual es:

“Colácteos brinda hábitos de consumo sanos y nutritivos en una gran variedad de productos de calidad para el bienestar de toda la familia”.

El mensaje tendrá argumentos fundamentales que establecen una diferencia positiva a favor del producto, en cuanto a: uso del producto, en un empaque práctico, más higiénico, más durable, resaltando la importancia del consumo de productos de nuestra región.

Entre las actividades que se desarrollaran se encuentran:

- Tomas de almacenes: se buscará la ubicación estratégica del producto y se realizara degustaciones del Queso Crema para Untar de Colácteos. Se crearan alianzas con productos complementarios de marca regional como pan, galletas, Minitostadas, etc., con el fin de incentivar el consumo del producto como acompañante de comidas a cualquier hora del día.
- En días especiales y fines de semana se invitara un chef a supermercados, el cual preparará recetas con el producto, con el fin de dar a conocer los diferentes usos de este.
- Para el desarrollo de la campaña publicitaria se manejara material pop, el cual incluye habladores, dummys, rompetráficos y silbatrines.
- Para el lanzamiento del Queso Crema para Untar de Colácteos se desarrollará una presentación individual dirigida a restaurantes, cafeterías y hoteles para incentivar el consumo del producto en este tipo de establecimientos.

- Se destinara un margen del 1% de las ventas del Queso Crema para Untar, con el objetivo de fomentar y apoyar las campañas encaminadas a la responsabilidad social de la empresa.
- **Promoción de ventas:** se elaborará un plan promocional diferente a los que la Cooperativa ha manejado y estará enfocado en dos aspectos:
 - Hacia el consumidor final: Promoción autoliquidable: consiste en adherir a nuestro producto un elemento novedoso, que se cobrara al consumidor en el precio de venta de la promoción, recuperando parte del costo del artículo.

Esta campaña busca entregar un incentivo adicional para generar la compra del nuevo producto, fidelizar el cliente y despertar simpatía por la marca.

La mecánica promocional será: reúne dos empaques del producto Queso Crema para Untar de Colácteos más \$500 y reclama un obsequio en tu tienda más cercana. Para esta campaña promocional se necesitara publicidad masiva.

Adjuntar información adicional al producto como recetas en las cuales se use queso crema para untar, con el fin de agregarle valor al producto para estimular el consumo.

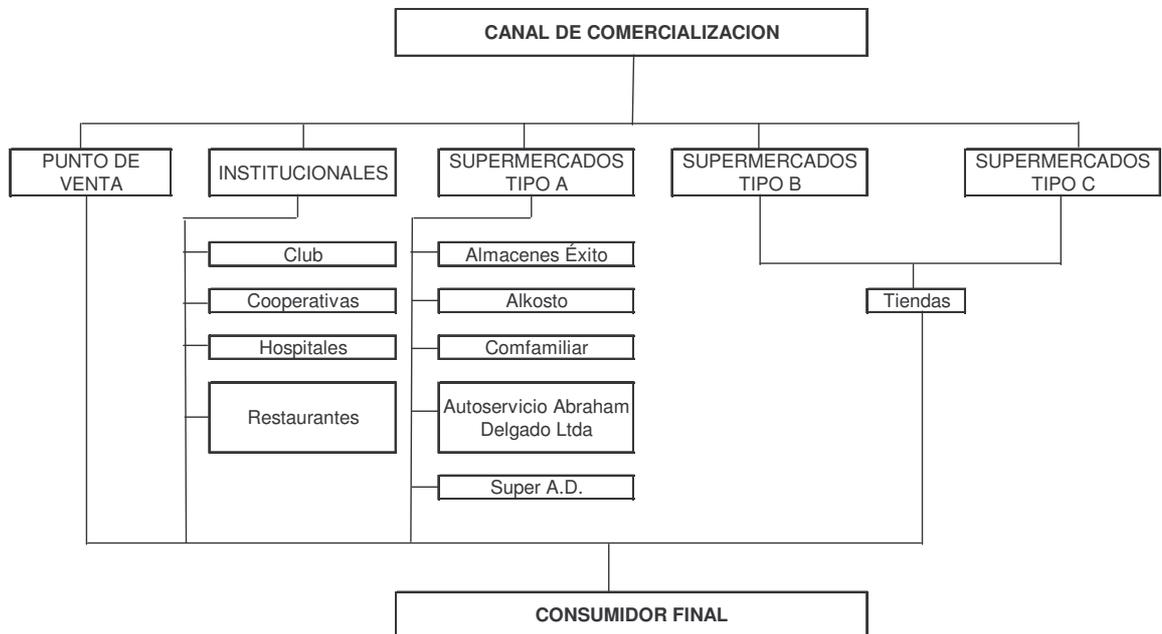
- Hacia los canales de distribución actuales:

Regala premio: este tipo de estrategias consiste en conceder al comerciante un regalo o un premio atractivo, tendientes a incrementar el volumen de pedidos de Queso Crema para Untar y estimular una exhibición ventajosa frente a la competencia.

- 11.13.4. Distribución:** Colácteos, actualmente maneja la venta de sus productos de forma directa (entidades instituciones, hospitales, restaurantes y punto de venta) e indirecta (supermercados tipo A, B y C) como lo indica la figura 7.

Se consideran supermercados tipo "A" los almacenes de cadena e hipermercados; los cuales por su estructura organizacional necesitan manejar precios competitivos en el mercado, por esta razón se les concede descuentos especiales teniendo en cuenta la participación en el volumen de ventas y rotación del producto es alta, si es importante la presencia del producto en estos sitios por estrategia de mercadeo y merchandising. Además, son sitios apetecidos por la competencia ya que la afluencia de clientes es alta.

Figura 7. Canal de Comercialización



Se consideran supermercados tipo “B – C” tiendas grandes de barrios periféricos que aunque han crecido en su portafolio de productos y su estructura física en cuanto al acceso del cliente conservan la misma estructura organizacional, en este caso es atendido y administrado por dos o tres personas que son los propietarios del negocio.

Por medio de las estrategias de distribución se busca lograr establecer alianzas colaborativas con el objetivo de ofrecer un mayor valor agregado a los clientes. Entre las estrategias que se proponen están:

- Crear un programa de incentivos para los canales de distribución con el objetivo de fidelizarlos a la marca. El programa consiste en seleccionar los mejores puntos de venta que se elegirían por unidades vendidas de queso crema para untar Colácteos en determinado tiempo (trimestre) y a estos bonificarlos.
- Crear una estrategia de distribución intensiva la cual consiste en colocar el producto en todos los puntos posibles de venta. En esta estrategia la empresa tratará de impulsar las ventas facilitando al consumidor un punto de compra cercano, lo que ayudaría a fidelizar a los clientes finales y dificultará la entrada de los competidores.
- Posicionar el producto en los canales que le permitan llegar a los segmentos más importantes del mercado (Estrato 4, 5 y 6).

- Eliminar los intermediarios menos rentables y estrechar relaciones con los intermediarios más rentables. Como política es conveniente ampliar hasta lo máximo posible el número de minoristas con ello se aumentará la oferta y se generará mayor competencia, aspecto favorable para mantener un precio competitivo y un abastecimiento satisfactorio del mercado.

12. PLAN OPERATIVO DE MERCADEO

Tabla 34. Plan Operativo

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS DE MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PLAN/ANUAL	INDICADORES LOGRO
Fomentar la investigación y el desarrollo permanente de nuevos productos, para optimizar y modernizar los procesos de diseño desarrollo y producción.	Creación de un comité de investigación y desarrollo.	Desarrollar y lanzar al mercado de seis (6) nuevos productos.	Plantear a la gerencia la creación del comité de investigación y desarrollo.	Departamento comercial.	1 mes	\$ 0	Aprobación de la creación del comité de investigación y desarrollo.
			Seleccionar el personal de ambas áreas.	Subgerentes de las áreas de producción y ventas	1 mes	\$ 0	Organigrama del comité
			Determinar y asignar funciones y objetivos internos del comité.	Director del comité y personal seleccionado de las áreas de producción y ventas.	1 mes	\$ 0	Check list de funciones.
			Crear y Desarrollar proyectos de investigación.	Director del comité y personal de investigación y desarrollo seleccionado.	3 años	\$ 10.000.000	Número de proyectos realizados
Aumentar la rentabilidad y eficiencia de la empresa, logrando una estabilidad permanentemente a través del tiempo.	Optimizar la producción minimizando costos sin afectar el precio.	Disminuir el 5% en costos de producción.	Reevaluar costos unitarios	Jefe de costos.	1 mes	\$ 0	Costo final del producto.
			Optimizar procesos.	Área de producción.	3 años	\$ 0	Costo final del producto.
Ofrecer una calidad sobresaliente tanto en productos como en servicios contribuyendo al desarrollo regional.	Creación de una área de mercadeo y servicio al cliente.	Mejorar nuestro posicionamiento dentro del mercado en 15%	Plantear a la gerencia la creación del área de mercadeo y servicio al cliente	Departamento comercial.	1 mes	\$ 0	Aprobación de la creación del área de mercadeo y servicio al cliente.
			Seleccionar del personal y determinar sus funciones.	Director del área de mercadeo y jefe de talento humano.	1 mes	\$ 0	Conformación del equipo de trabajo.
			Desarrollar y ejecutar los programas a realizarse en esta área	área de mercadeo	Permanente	Presupuesto asignado	Incremento en ventas.
			mejorar y actualizar al página web de Colácteos.	área de mercadeo	Mensual	\$ 2.400.000	Número de visitantes a la pagina web de Colácteos.
			Implementar sistemas de gestión de calidad integral dentro de la compañía.	Todas las áreas	1 año	\$ 25.000.000	Logro de Certificación
			Capacitar a todo el personal en atención integral del cliente.	área de mercadeo y talento humano	2 semestrales	\$ 2.000.000	Número de personas capacitadas
Lograr un excelente posicionamiento del producto queso crema para untar Colácteos Ltda. dentro del mercado meta.	Captación de clientes mediante el posicionamiento a través de un esfuerzo superior de marketing mix.	Captar un 10% del mercado total del producto queso crema para untar.	Diseñar el envase y etiqueta del producto queso crema para untar.	Departamento de mercadeo y producción.	1 mes	\$ 500.000	Envase (ventas)
			Lanzamiento del producto queso crema para untar		1 mes	Presupuesto asignado	Número de clientes - captación de mercado.
			Elaborar campañas publicitarias y un plan de medios.	Departamento de mercadeo	2 meses	\$ 8.000.000	Ejecución y medición del impacto de la campaña publicitaria.
			Promoción autoliquidable	Departamento de mercadeo y comercial.	semestral, por 1 mes.	\$ 1.000.000	Número de clientes - captación de mercado.
			Merchandising promocional		quincenal	\$ 1.500.000	
			Crear programa de incentivos para canal de distribución.		1 anual, por tres meses.	\$ 6.000.000	
			Realizar jornadas de apoyo y tomas de almacén.		trimestral.	\$ 5.000.000	
Establecer un comportamiento en nuestra organización apegado fielmente a los valores expresados en nuestra filosofía empresarial.	Basar los planes de mercadeo en los principios de la filosofía de la empresa.	Obtener satisfacción en la aplicación de los principios corporativos, reflejado en un incremento del 10% de la productividad.	Divulgar los principios corporativos a todo el personal.	Departamento administrativo.	1 mes	\$ 0	Número de personas capacitadas
			Incluir estos principios dentro de la campaña publicitaria.	Departamento comercial.	1 mes	\$ 0	Ejecución y medición del impacto de la campaña publicitaria.
TOTAL						\$ 61.400.000	

CONCLUSIONES

- Con base en el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos se concluye que la empresa Colácteos presenta fortalezas en cuanto a su capacidad gerencial, experiencia y nivel tecnológico, su participación y posicionamiento en el mercado, el manejo de proveedores y disponibilidad de insumos, el portafolio de servicios y la rentabilidad y solidez financiera, sin embargo se encontró que al interior de la empresa existe una gran debilidad en el área de investigación y desarrollo, área de gran importancia en el mercado actual que cada día es más competitivo.
- La empresa Colácteos Ltda. tiene una posición estratégica interna fuerte lo cual demuestra que la organización responde de manera excelente a las debilidades existentes.
- De acuerdo a la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la Cooperativa Colácteos Ltda., se encuentra en un mercado con un grado de atractividad moderado y se encuentra en un entorno dinámico compuesto por oportunidades y amenazas dentro del mercado existente.
- Los factores externos que presentan mayor amenaza son el crecimiento de la competencia y la globalización. Mientras que los factores externos en los que la empresa presenta fortalezas son la Normatividad vigente en salubridad y ambiental y la suficiencia de materias primas.
- El principal competidor actual de Colácteos Ltda. es Alpina, sin embargo la Cooperativa se encuentra en segunda posición en el mercado, convirtiéndose en la más fuerte de las empresas regionales dedicadas a esta industria.
- En el análisis de las cinco fuerzas competitivas se concluye que Colácteos al ser una cooperativa donde sus asociados son los proveedores de la materia prima presenta una fortaleza frente a la competencia con respecto al poder de negociación con los proveedores. Sin embargo esta se convierte en una barrera por el hecho de tener un modelo económico cooperativo que busca el beneficio de sus asociados proveedores de materia prima y por ello debe incurrir en altos costos de la misma y por lo tanto disminuye la capacidad competitiva de la empresa en cuanto a precios bajos.
- Se consideran amenazas para Colácteos Ltda. el crecimiento de la competencia, la política de precios de la leche, la escasez de materias primas, el nivel de ingresos, la infraestructura regional de servicios y la globalización.

- Son oportunidades para Colácteos Ltda. la normatividad vigente en salubridad ambiental, innovación tecnológica, tasa de cambio actual e identidad cultural y actitudes hacia la salud y nutrición.
- Para Colácteos Ltda. son fortalezas la capacidad gerencial, capacidad de producción, experiencia y nivel tecnológico, calidad de producto, participación y posicionamiento en el mercado, el servicio conjunto y la rentabilidad y solidez financiera.
- Es una debilidad para la empresa la ausencia de un área de investigación y desarrollo dentro de la empresa.
- Los resultados de la matriz I-E concluyen que Colácteos debe realizar estrategias enfocadas a crecer y construir.
- La Matriz de la gran estrategia indico que Colácteos Ltda. se encuentra en una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.
- La matriz posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA demostró que Colácteos presenta ventajas competitivas dentro de una industria estable y con alto crecimiento.
- La matriz cuantitativa de la planificación estratégica, al igual que las demás matrices aplicadas, identificó a la estrategia de desarrollo de producto como la más adecuada de aplicar en el mercado actual.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el plan estratégico se desarrollo una investigación de mercados para un nuevo producto dentro de la línea de quesos de Colácteos.
- Realizada la investigación de mercados, se determinó la factibilidad de lanzar al mercado el producto queso crema para untar.
- Mediante la investigación de mercados se determinó el grado de aceptación del Queso crema para untar como un producto que por el sabor y la practicidad se lo considera innovador dentro del portafolio de productos de la empresa Colácteos.

RECOMENDACIONES

- Debido a la creciente participación de la competencia y su gran portafolio de productos que esta ofrece, se recomienda que la mejor opción para no perder mercado alcanzado en la categoría de quesos frescos por parte de la empresa Colácteos Ltda. es el lanzamiento del producto “Queso Crema para Untar”, teniendo en cuenta que la empresa goza de de alta recordación de marca en el mercado regional.
- De acuerdo al plan estratégico realizado en el presente trabajo se recomienda crear un departamento de investigación y desarrollo al igual que un departamento de mercadeo y atención al cliente de la empresa Colácteos Ltda., con el objetivo de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas tanto internas como externas y de esta manera ser más competitivos.
- Se recomienda realizar procedimientos de control periódico que permitan medir la eficacia de la acción o acciones tomadas, así como determinar que los objetivos propuestos sean cumplidos durante el tiempo provisto.
- Diseñar estrategias de mercadeo que permitan el crecimiento de portafolio de la empresa Colácteos Ltda. en el departamento de Nariño para contrarrestar las amenazas presentes de la competencia y los cambios generados por la globalización.
- Se recomienda Incrementar la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones.
- Con respecto al desarrollo del nuevo producto a lanzar queso crema para untar se recomienda elaborar un prototipo con el fin de buscar reacciones iniciales sugerencias sobre cambios del envase, logo y colores para poder tomar medidas correctivas y así introducir con fuerza el producto en el mercado.
- Se recomienda realizar una estrategia de mercadeo integral que incluya al producto, precio, promoción y plaza para lograr captar inicialmente el 10% del mercado actual en la línea de quesos para untar.
- Efectuar el correcto seguimiento al plan operativo planteado, lo que permitirá disminuir costos, posicionamiento de marca y posterior fidelización de los consumidores, lo que se reflejará en un incremento en las ventas y que garanticen una sostenibilidad a lo largo del tiempo.

ANEXOS

ANEXO A. Formato Encuesta

FORMULACION DE LA ENCUESTA

Por favor dedique un momento a realizar la siguiente encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para desarrollar el trabajo de grado de la especialización en Gerencia de Mercadeo de la Universidad de Nariño. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1. Usted consume o ha consumido Queso Crema para untar?

si _____ no _____

Por qué? _____

2. Qué marcas de Queso Crema conoce?

- 3.Cuál es el motivo por el cual elige realizar la compra de Queso Crema?

sabor _____ calidad _____ precio _____ empaque atractivo _____

Otro cuál? _____

4. De las siguientes presentaciones cual prefiere?

250gr _____ 500gr _____ 1Kg _____

5. Habitualmente cuánto paga por este producto en las siguientes presentaciones?

250gr _____ 500gr _____ 1Kg _____

6. Con qué frecuencia compra?

Dos veces a la semana _____ Una vez a la semana _____

Dos veces al mes _____ Una vez al mes _____

Otra cuál? _____

7. Cúal de las siguientes categorías prefiere consumir en Queso Crema?

Tradicional con sal _____

Bajo en grasa _____

Tradicional sin sal _____

Con saborizante (carne, hierbas etc.) _____

8. Generalmente dónde compra?

Supermercado _____ Tienda _____ Otro _____ Cual: _____

9. A través de que medios le gustaria recibir información de este tipo de productos?

Radio _____ Vallas _____ Television _____ Prensa _____

Otro cuál? _____

10. Género

Masculino _____ Femenino _____

11. Edad

15-25 años _____ 45-55 años _____

25-44 años _____ más de 55 años _____

12. Estrato al cual pertenece: _____

Nombre del encuestado: _____ Teléfono: _____

ANEXO B. Plan de medios radial y televisivo trimestral año 2008.

PRODUCTO: Queso Crema para Untar Colácteos Ltda.

EMISORA	PROGRAMA	PROPUESTA	L	M	M	J	V	S	D	HORARIO	VALOR MENSUAL	MESES A CONTRATAR	VALOR TOTAL
RADIAL													
R.C.N.	AMOR STEREO PASTO	VICTOR RAUL ORBES		4	4	4	4	4	4		882.200	3	2.646.600
	RUMBA ST IPIALES		5	5	5	5	5	5					
	RUMBA ST TUMACO		5	5	5	5	5	5					
CARACOL	TROPICANA	ERIKA ARCOS MUÑOZ		4	4	4	4	4			673.728	3	2.021.184
SANTAFE 100.1	PROGRAMACION GENERAL	ORLANDO BURBANO		5	5	5	5	5	5		335.000	3	1.005.000
RADIO VIVA	NOTICIAS VIVA 1250	ALFONSO DUQUE BENAVIDES	5	5	5	5	5			DOS EMISIONES	265.000	3	795.000
	PROGRAMACION GENERAL												
COLMUNDO	PROGRAMACION GENERAL	ANA RUTH CHAMORRO	12	12	12	12	12	12	12	7:00 a.m. a 10:00 p.m.	500.000	3	1.500.000
ECOS DE PASTO	PROGRAMACION GENERAL	RAMIRO ROSERO ARTEAGA	10	10	10	10	10	10	10		500.000	3	1.500.000
ONDAS DEL MAYO	PROGRAMACION GENERAL	JAIME CORAL DELGADO	8	8	8	8	8	8	8	6:00 a.m. a 11:00 p.m.	630.000	3	1.890.000
	ATARDECER CAMPESINO		2	2	2	2	2		4:00 p.m. a 6:00 p.m.				
	NOTICIERO NARIÑO HOY		2	2	2	2	2		DOS EMISIONES				
	NARIÑO EN LA JUGADA							3	11:00 a.m. a 12:00m				
TELEVISIVA													
CNC	PROGRAMACION GENERAL	OLMEDO BOLAÑOS	6	6	6	6	6	6	6		300.000	3	900.000
TOTAL													12.257.784

BIBLIOGRAFÍA

DE LA TORRE, Ernesto. 1995. Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill.
ECO, Humberto. 1997. Como se hace una Tesis. FICA.

GONZÁLES, Elsa y otro. 2002. Fundamentos de Mercadeo. UNAD 202 Quinta Impresión.

HAMET, Taylor y otro. 1998. Investigación de Mercados. Mac Graw Hill.
HERNÁNDEZ SAMPIERI y otros. 1999. Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill.

LERMA, Héctor Daniel. 1999. Metodología de la Investigación. Universidad Tecnológica de Pereira.

ZORRILLA Santiago y otros. 1999. Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill.

Así es Colácteos, Departamento de Servicios Cooperativos Colácteos, Primera edición, 1995.

Fredy A. González Rodríguez, Investigador Asistente, www.agrocadenas.gov.co, Bogotá, marzo de 2005

NETGRAFÍA

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_f_me/capitulo2.pdf
http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14100903.pdf>
<http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id18.html>
http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html
<http://www.emprendedores.orange.es/carticulos/172359.html>
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktestra.htm>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/no%209/matrizBCG.htm>
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/nivinutikari.htm>
<http://www.ines.eu>
<http://www.ines.eu>
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>
<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacionnepsa.shtml#matrextern>
www.anif.com
www.colácteos.com.co
www.joseacontreras.net/direstr
www.monografias.com/trabajos14/planmerc
www.proexport.com.co
www.wikilearning.com/mercadeo_estragico