

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LÁCTEOS ANDINOS EN LA  
CIUDAD DE PASTO**

**MYRIAM JIMENA BASTIDAS CHAVES  
JESÚS ERNESTO PÉREZ RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LÁCTEOS ANDINOS EN LA  
CIUDAD DE PASTO**

**MYRIAM JIMENA BASTIDAS CHAVES  
JESÚS ERNESTO PÉREZ RODRÍGUEZ**

**Trabajo de Tesis para optar al Título de Administradores de Empresas**

**Asesor:  
CARLOS ARTURO RAMIREZ  
(Profesor Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa de  
Administración de Empresas)**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

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

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre de 1996,  
emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2007

Doy gracias a mi Señor Jesús por haberme dado la sabiduría para culminar terminar este trabajo y por haberme bendecido con la compañía y colaboración de personas maravillosas que me apoyaron durante todo este tiempo.

A mis padres, espero honrarles en con este triunfo, el cual no lo hubiese podido alcanzar sin su esfuerzo y sacrificio, a mis hermanos gracias por su preocupación y sus consejos, a mis sobrinos gracias por su alegría y compañía.

A mi querida Andrea, por ser mi inspiración y un ejemplo para mi vida, su amor y comprensión en todo tiempo ha sido mi mayor motivación para culminar este proyecto.

A mis queridos amigos y compañera de trabajo, que desinteresadamente me ayudaron en el transcurso de mi carrera, gracias y éxitos en su vida.

La finalización de este trabajo y al mismo tiempo la culminación de esta etapa de mi vida, me llena de gratitud con todas las personas que de una u otra forma, me brindaron su ayuda desinteresada, y por eso agradezco sinceramente su valiosa colaboración

***Ernesto***

Agradezco a Dios por ayudarme a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi madre quien con su amor, ejemplo y esfuerzo me apoyo y me motivo a alcanzar mi meta; a mi padre a mis hermanos y a mi familia gracias por sus consejos y compañía.

A mi compañero de trabajo, gracias por su dedicación y esfuerzo; que Dios lo bendiga y alcance éxitos en su vida.

Gracias a todos mis amigos y compañeros que me ayudaron desinteresadamente en el trascurso de mi carrera y a todas las personas que me colaboraron para lograr mi objetivo.

***Jimena B.***

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	25
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	26
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	26
1.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.	26
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	27
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	27
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	28
2.1. OBJETIVO GENERAL.	28
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	28
3. JUSTIFICACIÓN.	29
4. MARCO DE REFERENCIA.	30
4.1. ANTECEDENTES.	30
4.2 MARCO TEÓRICO.	31
4.2.1. Direccionamiento Actual.	33
4.2.2. Diagnóstico Estratégico.	33
4.2.2.1. Análisis externo.	33
4.2.2.2. Análisis Interno.	36
4.2.3. Análisis DOFA.	37
4.2.4. Redireccionamiento Estratégico.	38
4.2.5. Formulación Estratégica.	39

4.2.5.1. Elaboración de matrices.	39
4.2.5.2. Decisión estratégica.	43
4.2.6. Plan de Mercadeo.	43
4.2.6.1. Estrategias para cada línea de productos.	43
4.2.6.2. Objetivos de mercadeo.	43
4.2.6.3. Cuantificación de la demanda.	44
4.2.6.4. Análisis comercial.	44
4.2.6.5. Presupuesto del plan de marketing.	44
4.2.7. Coordinación y Control.	44
4.2.8. Propuesta del plan anual de mercadeo.	45
5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	46
5.1. RESEÑA HISTÓRICA.	46
5.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LÁCTEOS ANDINOS.	47
5.3. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LÁCTEOS ANDINOS.	49
5.3.1. Misión.	49
5.3.2. Visión.	49
5.3.3. Política de la calidad.	49
5.3.4. Objetivos Empresariales.	49
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.	50
6.1. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO.	50
6.1.1. Entorno Económico.	50
6.1.1. PIB Departamental.	50
6.1.1.2. Importancia del sector lácteo en el PIB.	50



6.1.1.3. Nivel de ingreso de la población.	51
6.1.1.4. Importaciones y exportaciones.	51
6.1.1.5. Globalización Económica.	52
6.1.1.6. Tasa de inflación e IPC.	54
6.1.1.7. Reforma Tributaria.	54
6.1.1.8. Tasas de interés.	54
6.1.2 Entorno Social.	55
6.1.2.1. Factor Demográfico.	55
6.1.2.2. Población.	55
6.1.2.3. Estructura de la población por edad y sexo.	55
6.1.2.4. Tasa de natalidad.	56
6.1.3. Entorno Sociocultural.	56
6.1.3.1. Nivel Educativo.	56
6.1.3.2. Hábitos de consumo.	56
6.1.3.3. Situación de orden público.	57
6.1.3.4. Empleo, desempleo y subempleo.	57
6.1.4. Entorno Político - Legal.	58
6.1.4.1. Regulaciones Gubernamentales	58
6.1.4.2. Reforma Laboral	59
6.1.5. Entorno Tecnológico	59
6.1.5.1 Avances en los sistemas de informática y telecomunicación.	59
6.1.5.2. Tecnología básica de la producción	60
6.1.5.3. Tendencias Tecnológicas.	60

6.1.5.4. Costos de tecnología.	60
6.1.6 Entorno Geográfico.	60
6.1.6.1. Expansión Urbanística	60
6.1.6.2. Estado de las vías y tráfico vehicular de la ciudad.	61
6.1.7. Entorno Ambiental.	61
6.1.8 Entorno Competitivo.	61
6.1.8.1. Competidores.	61
6.1.8.2. Proveedores.	62
6.1.8.3. Competencia Informal.	62
6.1.8.4. Nivel de tecnología.	62
6.1.8.5. Publicidad de la competencia	63
6.1.8.6. Clientes	63
6.1.8.7. Logística y distribución	64
6.1.8.8. Procesos productivos y acreditaciones en el sector.	64
6.1.8.9. Posición del al competencia.	65
6.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL POTER.	65
6.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	66
6.2.2. Rivalidad entre los competidores.	66
6.2.3. Poder de negociación de los proveedores.	67
6.2.4. Poder de negociación de los compradores.	67
6.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	68
6.3. PERFIL COMPETITIVO DE LÁCTEOS ANDINOS	68

6.3.1. Matriz de Perfil Competitivo par cada línea de productos.	69
6.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO MEFE.	71
6.5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO	72
6.5.1. Capacidad Directiva.	72
6.5.2 Capacidad de Mercadeo.	73
6.5.3. Capacidad Financiera	75
6.5.3.1. Índices de liquidez	75
6.5.3.2. Índices de endeudamiento	76
6.5.3.3. Índices de rentabilidad.	76
6.5.3.4. Indicadores de actividad.	76
6.5.3.5. Indicadores de crecimiento.	77
6.5.4. Capacidad tecnológica y de producción.	77
6.5.5. Capacidad del talento humano.	77
6.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTENO MEFI.	78
6.7. ANÁLIS DOFA.	79
7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	81
7.1. MISION CORPORATIVA.	81
7.2. VISIÓN CORPORATIVA.	81
7.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.	81
7.4. OBJETIVOS	82
8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.	83
8.1. MATRICES	83
8.1.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)	83

8.1.2. Matriz Grupo Consultor de Boston.	87
8.1.3. Matriz Interna Externa IE	88
8.1.4. Matiz de la Gran Estrategia.	89
8.1.5. Ciclo de Vida del producto.	90
8.1.6. Matriz de Política Direccional.	93
8.2. DECISION ESTRATÉGICA.	94
8.2.1. Definición general de Opciones Estratégicas.	94
8.2.2. Estrategias de Negocio Recomendadas.	95
8.2.3. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.	95
9. PLAN DE MERCADEO.	100
9.1. ESTRATEGIAS PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS.	100
9.2. OBJETIVOS DE MERCADEO	100
9.3. CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA	100
9.4. ANÁLISIS COMERCIAL DEL PROYECTO	101
9.5. PLAN DE MERCADEO PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS	102
9.5.1. Plan de Mercadeo para la Línea Leche	102
9.5.1.1. Objetivos de mercadeo para la línea leche.	102
9.5.1.2. Análisis comercial para la línea leche.	102
9.5.1.3. Estrategias de mercadeo para la línea leche.	103
9.5.1.4. Mezcla de productos para la línea leche.	103
9.5.1.5. Programas de producto para la línea leche.	104
9.5.1.6. Programas de comunicación para la línea leche.	104

9.5.1.6.1. Comportamiento del consumidor	105
9.5.1.6.2. Descripción del mercado relevante para la línea leche.	105
9.5.1.6.3. Descripción de la estructura del mercado línea leche.	106
9.5.1.6.4. Segmento leche pasteurizada.	108
9.5.1.6.5. Estrategia creativa.	108
9.5.1.6.6. Estrategia de promoción de ventas.	109
9.5.1.6.7. Estrategia de venta personal.	110
9.5.1.7. Programa de distribución para la línea leche.	111
9.5.1.8. Programa de precio para la línea leche.	113
9.5.2. Plan de Mercadeo para la Línea Yogurt.	115
9.5.2.1. Objetivos de mercadeo para la línea yogurt.	115
9.5.2.2. Análisis comercial para la línea yogurt.	115
9.5.2.3. Estrategias de mercadeo para la línea yogurt.	115
9.5.2.4. Mezcla de productos para la línea yogurt.	115
9.5.2.5. Programa de producto para la línea yogurt.	116
9.5.2.6. Programa de comunicaciones para línea yogurt.	120
9.5.2.6.1. Definición del mercado relevante para la línea yogurt.	120
9.5.2.6.2. Descripción de la estructura del mercado de la línea yogurt.	120
9.5.2.6.3. Segmentación del mercado para la línea yogurt.	122
9.5.2.6.4. Estrategia creativa.	122
9.5.2.6.5. Estrategia de medios.	123
9.5.2.6.6. Estrategias de promoción de ventas.	123
9.5.2.7. Programa de distribución para línea yogurt.	124

9.5.2.8. Programas de precio línea yogurt.	124
9.5.3. Plan de Mercadeo para la Línea Quesos.	125
9.5.3.1. Objetivos de mercadeo para la línea quesos.	125
9.5.3.2. Análisis comercial para la línea quesos.	125
9.5.3.3. Estrategias de mercadeo para la línea quesos.	126
9.5.3.4. Mezcla de productos para la línea quesos.	126
9.5.3.5. Programas de producto para la línea quesos.	127
9.5.3.6. Programas de comunicación para la línea quesos.	128
9.5.3.6.1 Definición del mercado relevante para la línea quesos.	128
9.5.3.6.2. Descripción de la estructura del mercado de la línea quesos.	129
9.5.3.6.3. Segmento de mercado para la línea quesos.	132
9.5.3.6.4. Estrategia creativa.	132
9.5.3.6.5. Estrategia de medios.	132
9.5.3.6.6. Estrategia de promoción de ventas.	133
9.5.3.7. Programas de distribución para la línea quesos.	133
9.5.3.8. Programas de precios para la línea quesos.	133
9.6. PRESUPUESTO DE MAKETING.	135
10. COORDINACIÓN Y CONTROL.	136
10.1. ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE LOS PROGRAMAS DE MERCADEO	136
10.2. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO.	137
10.3. PLAN ANUAL DE MERCADEO.	139
11. CONCLUSIONES	147

12. RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	149
NETGRAFÍA	150
ANEXOS	151

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> Portafolio de Productos Lácteos Andinos.	48
<b>Cuadro 2.</b> Matriz de Perfil Competitivo para la Línea Leche.	69
<b>Cuadro 3.</b> Matriz de Perfil Competitivo para la Línea Yogurt.	69
<b>Cuadro 4.</b> Matriz de Perfil Competitivo para la Línea Quesos.	70
<b>Cuadro 5.</b> Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE.	71
<b>Cuadro 6.</b> Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI.	78
<b>Cuadro 7.</b> Matriz DOFA	80
<b>Cuadro 8.</b> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)	83
<b>Cuadro 9.</b> Participación en el Mercado BCG.	86
<b>Cuadro 10.</b> Posición Competitiva y Crecimiento en el Mercado.	89
<b>Cuadro 11.</b> Comportamiento de las Ventas Lácteos Andinos.	90
<b>Cuadro 12.</b> Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.	97
<b>Cuadro 13.</b> Ventas Históricas Líneas Leche, Yogurt y Queso	101
<b>Cuadro 14.</b> Estado de Pérdidas y Gan. Consolidado.	102
<b>Cuadro 15.</b> Estado de Pérdidas y Ganancias para la Línea Leche.	103
<b>Cuadro 16.</b> Mezcla de Productos para la Línea Leche.	104
<b>Cuadro 17.</b> Segmento Leche Pasteurizada.	108
<b>Cuadro 18.</b> Plan de Medios para la Línea Leche.	109
<b>Cuadro 19.</b> Estado de Pérdidas y Ganancias para la Línea Yogurt.	115
<b>Cuadro 20.</b> Mezcla de Productos para la Línea Yogurt.	116
<b>Cuadro 21.</b> Análisis de Ventas Esperadas Bebida Láctea.	119
<b>Cuadro 22.</b> Segmento Yogurt	122
<b>Cuadro 23.</b> Plan de Medios Línea Yogurt.	123
<b>Cuadro 24.</b> Estado de Pérdidas y Ganancias para la Línea Quesos.	125
<b>Cuadro 25.</b> Mezcla de Productos Línea Quesos	126
<b>Cuadro 26.</b> Segmento Quesos.	132
<b>Cuadro 27.</b> Plan de Medios Línea Quesos.	133
<b>Cuadro 28.</b> Plan de Mercadeo para Lácteos Andinos.	139
<b>Cuadro 29.</b> Calendarización Plan de Mercadeo para Lácteos Andinos.	144



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Vectores PEEA.	84
<b>Figura 2.</b> Matriz Grupo Consultor de Boston.	87
<b>Figura 3.</b> Matriz Interna Externa.	88
<b>Figura 4.</b> Matriz de la Gran Estrategia.	89
<b>Figura 5.</b> Ciclo de Vida de la Leche Pasteurizada.	91
<b>Figura 6.</b> Ciclo de Vida del Yogurt.	91
<b>Figura 7.</b> Ciclo de Vida del Queso.	92
<b>Figura 8.</b> Ciclo de Vida del Producto.	92
<b>Figura 9.</b> Matriz de Política Direccional.	94
<b>Figura 10.</b> Estructura del Mercado de Leche.	107
<b>Figura 11.</b> Nivel de Canal de Distribución Empresarial.	112
<b>Figura 12.</b> Estructura del Mercado del Yogurt.	121
<b>Figura 13.</b> Estructura del Mercado de Quesos	130

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo A.** Organigrama Lácteos Andinos de Nariño.
- Anexo B.** Organigrama Propuesto para Lácteos Andinos.
- Anexo C** Estudio Empresas Productoras y Comercializadoras Leche Pasteurizada y derivados lácteos.
- Anexo D .** Encuestas Aplicadas
- Anexo E.** Presupuesto para la Asignación de Recursos.
- Anexo F.** Determinación del Tamaño de la Muestra.
- Anexo G.** Análisis e Interpretación de datos Estudio de Mercados.
- Anexo H** Cuantificación de la demanda.

## GLOSARIO

**ADMINISTRACION:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**AMENAZAS:** Tendencias en el entorno de una organización que limitan su desarrollo operativo.

**ANALISIS DE MERCADO:** Aspecto de la investigación de mercados que abarca la medición y la extensión de un mercado y determinación de sus características.

**ANALISIS DE PRECIO:** Investigación que realiza un comprador sobre el costo que representa para un proveedor fabricar un artículo con el objetivo de que el primero pueda negociar un precio cercanamente paralelo al costo de producción.

**ANALISIS DEL CONSUMIDOR:** Estudio del consumidor mediante métodos de investigación con el fin de comprender lo más posible los factores psicológicos, sociológicos y demográficos dentro de la disponibilidad de tiempo y recursos.

**ANALISIS DE VENTAS:** Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadotecnia. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadotecnia.

**BIENES DE CONSUMO:** Bienes que el consumidor compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo de esfuerzo y comparación en la compra.

**BRECHA DE PLANEACION ESTRATEGICA:** Diferencia entre la posición presente de una compañía y la que desea en un futuro.

**CANAL DE DISTRIBUCION:** La ruta que sigue un producto desde el agricultor, productor o importador original hasta el ultimo consumidor.

**CENSO:** Estudio del total de elementos que conforman un universo determinado.

**CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO:** Trayectoria que sigue un producto desde su concepción hasta la eliminación de la línea.

**CLIENTE:** Persona u organización que realiza una compra

**CLIENTE FINAL:** Persona que realmente compra la mercancía

**COMPETENCIA:** Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

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

**COMUNICACIÓN:** Proceso en el cual las personas hacen transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

**CONSUMIDOR:** Persona o empresa que usa total o parcialmente los bienes o servicios adquiridos.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**CUOTA DE VENTAS:** Meta de ventas que se establece para una línea de producto, es una herramienta gerencial para definir y estimular esfuerzos de venta.

**DEBILIDADES:** Factores internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

**DECISOR:** Es aquella persona que debido a una influencia directa o indirecta o por ser el responsable dentro de un grupo decide realizar la compra.

**DESARROLLO DEL MERCADO:** Intento que realiza una empresa para aumentar sus ventas al introducir sus productos actuales en mercados nuevos.

**DESARROLLO DEL PRODUCTO:** Intento de una empresa para aumentar sus ventas mediante el desarrollo de productos nuevos o mejorados para sus mercados actuales.

**DETALLISTA:** Persona o compañía perteneciente a una cadena de mercadotecnia que vende productos al consumidor final.

**DISTRIBUIDOR:** Persona o empresa dedicada a la comercialización de un producto en una determinada área geográfica.

**EMPRESA:** Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tiene el deseo de obtener beneficios.

**EMPAQUE:** Atributo tangible, que puede ser el recipiente o la envoltura que contiene al producto y lo puede hacer diferenciable.

**ENCUESTA:** Instrumento mas usado para la recolección de información, que permite a través de un cuestionario conocer las actitudes, necesidades, deseos, motivos de un grupo o una muestra de una población objetivo del estudio.

**ENTORNO:** Todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

**ESTRATEGIAS:** Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr ciertos propósitos.

**FORTALEZAS:** Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

**IMPLEMENTACIÓN:** Poner en practica una idea, programa, método o propuesta.

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

**MACROAMBIENTE:** Fuerzas del entorno general que influyen en el desarrollo de todas las empresas.

**MARCA:** Nombre, término, símbolo, signo o diseño o combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor y distinguirlos de los competidores.

**MERCADO:** Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

**MERCADO META:** Conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la empresa.

**MERCADOTECNIA:** Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades o deseos mediante el intercambio con beneficios.

**MISIÓN:** Es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

**OBJETIVOS:** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

**OPORTUNIDADES:** Tendencias en el entorno que le ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

**ORGANIZACIÓN:** Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

**PARTICIPACION EN EL MERCADO:** Porción de un mercado controlado por un productor en particular en comparación con la de la competencia.

**PENETRACION EN EL MERCADO:** Estrategia de mercadeo que busca obtener mas ventas para una compañía de los consumidores actuales sin cambiar el producto.

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA:** Estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

**PROMOCION:** Tarea de informar, persuadir e influir en los individuos para que realicen la elección o compra de cierto producto o servicio.

**POLÍTICA:** Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

**PRESUPUESTO:** Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los planes establecidos.

**PUBLICIDAD:** Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado.

**SECTOR:** Conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.

**SEGMENTACION DEL MERCADO:** División del mercado en grupos distintivos de compradores que pueden requerir productos o mezclas de mercadotecnia separados.

**VENTAS PERSONALES:** Presentación oral de un producto o servicio a uno o mas compradores potenciales a fin de lograr la venta.

**VISIÓN:** Situación futura deseada, compartida por todos los miembros de una empresa.

## RESUMEN

La realización del plan Estratégico de Mercadeo, inició con un estudio de mercados que brindó información sobre el posicionamiento de la empresa dentro del sector y frente a sus competidores en cada una de las líneas objeto de estudio (Leche, yogurt y quesos); luego se elaboró un diagnóstico estratégico estudiando las variables externas e internas necesarias para la construcción de las matrices MPC, MEFE y MEFI.

Esta información interna y externa se cruzó en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades mediante el análisis DOFA del cual resultan varias estrategias denominadas con el mismo nombre fundamentales para el posterior desarrollo temático del plan; elaboradas estas estrategias se procede a realizar un redireccionamiento estratégico formulando una nueva Misión, Visión, principios y objetivos corporativos que enmarcarán el curso de las estrategias a seguir.

Subsiguientemente se realizó la formulación estratégica, la cual permitió obtener una serie de cursos de acción posibles para cumplir los objetivos, para esto se elaboraron las matrices: IE, BCG, PEEA, GE, Política Direccional y análisis del ciclo de vida, finalizada esta fase se tomó una decisión estratégica por medio de la MCPE, que implica determinar las estrategias corporativas que la empresa debe adoptar y se formula el plan de mercadeo para cada línea iniciando con la selección de estrategias de mercadeo, el establecimiento de objetivos de mercadeo y la realización de la cuantificación de la demanda con el fin de elaborar un análisis comercial que viabilizaría o rechazaría la implementación del plan; en seguida se conforma la mezcla de productos y se desarrollaron los programas de producto, comunicación, distribución y precio.

Finalmente se propuso un esquema de coordinación y control interáreas para tener mayor probabilidad de éxito en las estrategias planteadas y se integra el plan anual en un cronograma de actividades que operacionaliza las diferentes propuestas.

## **ABSTRACT**

For the construction of Municipal the File of the Union (Nariño), one took place an analysis ace far ace the characteristics and some of the relations and repercussions that presents displays the POT, you focuses this topic with a more global perspective of approach to the topic of the territory that overcomes the strait traditional mark of reduction to the physical dimension and involve the economic dimensions, politics, cultural, environmental; inside a focus trans disciplinary and integrative of the reality, for that which you has begun carrying out a descriptive small mark that will allow to identify the problems, characteristic and the present time of the different variables related with these concepts.

To carry out this analysis type, also, a procedure of direct observation was made in the municipality of The Union that allowed to verify the characteristics of the Basic Plan of Territorial Classification, the same as to postulate certain variables that show up in this project and that they are contained in the development of this document.

Jointly with this it was about carrying out an analysis but deep on as the municipal administration of The Union this carrying out the execution of their PBOT, it is sought to analyze that incidences and repercussions have on the economic activity of the territory.

The construction of the urban or municipal file of The Union (Nariño), points out the objectives and key components of the Basic Plan of Territorial Classification that the Municipal Administration should keep in mind for the development of the municipality by means of this system of information that sustains the diagnoses, the definition of political and the formulation of plans, programs and projects of territorial classification.



## INTRODUCCIÓN

Las Empresas del siglo XXI están enfrentadas a nuevos retos, que subyacen en las características de su entorno, estas características se refieren a nuevas tendencias, exigencias y gustos de los consumidores, cambios tecnológicos, surgimiento de nuevas corrientes administrativas y manejo de sistemas de información más efectivos, competencia globalizada representada en tratados comerciales como el ALCA y el TLC, entre otras.

Todas las empresas diseñan planes para el logro de sus objetivos, planes que pueden ser a corto, mediano y a largo plazo según la amplitud y magnitud de las mismas. Las empresas que se consideran exitosas y que generan promedios de ventas muy grandes deben su éxito al diseño cuidadoso, metódico y efectivo de un Plan Estratégico.

La esencia de una planificación estratégica es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales aunadas a otros datos importantes como resultado del análisis interno, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones hoy, aprovechando oportunidades y evitando peligros futuros.

En una organización es el departamento comercial el único que genera ingresos (ventas), de ahí la necesidad de formular un plan estratégico de mercadeo orientado a incrementar las ventas, la rentabilidad, la apertura, penetración y ampliación de mercados, etc.

El Plan Estratégico de Mercadeo organiza la empresa empezando el análisis con una Investigación de mercados que determina oportunidades e ideas creativas que siempre y cuando sean rentables se las pondrá en marcha, hasta la programación de planes específicos de mercadeo; de este modo el PEM se convierte en un documento revisado y seguido por toda la organización, que se basa en establecer y buscar diferencias competitivas de nuestros productos en el mercado.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Muchas de las empresas de nuestro departamento presentan dificultades para realizar planes a largo plazo e incluso han crecido sin unos planes básicos como una misión o una visión del negocio que orienten sus esfuerzos de una mejor manera, más aun consideran exagerado o propio de las grandes empresas la realización de planes de mercadeo y realizan acciones en esta área basados en conocimientos empíricos o en proyecciones pasadas y aunque algunas veces hayan tenido éxito , estas acciones no poseen un fundamento de continuidad que le permita posteriormente a la empresa adueñarse del mercado. Este fundamento es la formulación y puesta en marcha de un plan de mercadeo que genere estrategias y proyectos de comercialización con miras al crecimiento sostenido a largo plazo; de lo contrario si las organizaciones continúan planeando únicamente para solucionar problemas presentes y cumplir con cuotas de ventas verán disminuir su participación en el mercado y permitirán que las que actúen con base en este tipo de planes de crecimiento sostenido se apoderen de él.

De este modo el plan estratégico de mercadeo se convierte en una herramienta indispensable para todas aquellas empresas que deseen posicionarse y mantenerse competitivamente en el mercado, además de brindarles una certidumbre de un óptimo aprovechamiento de sus recursos en acciones que le generen no solo utilidades sino un futuro previsible.

### **1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

En los últimos años LACTEOS ANDINOS ha perdido participación en el mercado debido al surgimiento acelerado de nuevas empresas competidoras, pequeñas y medianas, dedicadas en su gran mayoría a la producción de derivados lácteos como quesos y yogurt, productos que no necesitan de procesos industriales complejos para su elaboración; de esta manera dichas empresas le han ido arrebatando parte del mercado que en el pasado pertenecía únicamente a LACTEOS ANDINOS y una empresa competidora. Este hecho no se ha contrarrestado de la mejor manera, puesto que LACTEOS ANDINOS no tiene un programa de planeación adecuado y realista para el correcto desarrollo del área de mercadeo y no se le ha prestado atención a la variable promoción, encargada de llevar el producto hacia el consumidor, dicha situación se puede ver reflejada en la disminución de rotación de los diferentes producto en algunos puntos de venta de la ciudad.

Además la falta de planeación, organización y coordinación de los puestos de trabajo conllevan a una mala atención a los clientes actuales, haciendo deficiente

el proceso de recepción y despacho de pedidos lo que genera problemas como devoluciones de productos por falta de controles de fechas de vencimientos, errores en cantidades, entre otros acontecimientos que proyectan una imagen negativa de la empresa.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué características debe tener un plan estratégico de mercadeo para la ciudad de Pasto, de la empresa LACTEOS ANDINOS?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿El medio ambiente externo en que se desenvuelve Lácteos Andinos le es favorable o desfavorable?
- ¿Cuál es la posición de la competencia en el sector lácteo? ¿Cuales son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué impacto sobre las ventas ha tenido la aparición de nuevas empresas competidoras en el mercado?
- ¿Cual es la participación de Lácteos Andinos en el mercado?
- ¿Cuáles son las fortalezas de Lácteos Andinos para enfrentar a la competencia?
- ¿Lácteos Andinos tiene un buen posicionamiento interno?
- ¿Cuáles son las limitantes que tiene la empresa y en particular el área de mercadeo que le impide alcanzar un mayor crecimiento?
- ¿De que manera ha incidido en el desarrollo de Lácteos Andinos la falta de un buen direccionamiento estratégico?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO para LACTEOS ANDINOS en la ciudad de San Juan de Pasto para el periodo 2006 -2008.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar el direccionamiento actual de Lácteos Andinos.
2. Determinar las fortalezas y debilidades de Lácteos Andinos.
3. Determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno para Lácteos Andinos.
4. Determinar el perfil competitivo de Lácteos Andinos.
5. Proponer un nuevo direccionamiento estratégico para Lácteos Andinos.
6. Medir el mercado objetivo de los productos más importantes de las líneas: leche, yogurt y quesos.
7. Establecer estrategias corporativas.
8. Identificar los gustos y preferencias de los consumidores, de los productos lácteos mencionados, en la ciudad de Pasto a través de una investigación de mercados.
9. Formular objetivos de mercadeo acordes con los planes corporativos.
10. Determinar la efectividad de los actuales canales de distribución conociendo las preferencias e incentivos, a través de una investigación de mercados.
11. Proponer la implementación de estrategias de mercadeo que le permitan alcanzar el logro del objetivo.
12. Formular programas de mercadeo para las líneas de producto más importantes, conformes a la capacidad de la empresa.
13. Elaborar el plan anual de mercadeo para Lácteos Andinos.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de un plan estratégico de mercadeo propuesto para la empresa Lácteos Andinos permite encontrar soluciones concretas a problemas de la empresa y especialmente en el área de las ventas. Problemas que limitan sus perspectivas de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Este trabajo arrojará como resultado una serie de cursos de acción y propuestas que le permitirá a Lácteos Andinos alinear sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos y de esta manera actuar eficaz y coordinadamente, permitiéndole obtener una ventaja competitiva en el mercado frente a otras empresas que no poseen dicha herramienta.

Además el plan estratégico de mercadeo visto como un enfoque sistemático para analizar el entorno y evaluar las fortalezas y debilidades de organización servirá como punto de referencia para crear en la empresa una cultura de planeación a largo plazo inexistente hasta el momento, mediante la demostración de su conveniencia y de la certidumbre que brindará para tomar decisiones del área a través de la información contenida en esta investigación.

Este trabajo está orientado en el logro de unos principios de planeación estratégica la cual involucra todas las áreas funcionales de la empresa en el sentido que se hará un análisis intraorganizacional y se propondrá alternativas de solución que contribuirán al desarrollo de la empresa Lácteos Andinos enfocadas en una adecuada atención al cliente, quienes son la razón de ser de cualquier empresa.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. ANTECEDENTES

Los volúmenes de producción de leche a nivel nacional han aumentado notoriamente en los últimos años; durante las últimas dos décadas la producción lechera se ha caracterizado por una persistente tendencia de crecimiento hasta el punto en que el país ha pasado de una situación crónica de déficit permanente de oferta a una de autosuficiencia e incluso a generar excedentes. La evolución en el crecimiento de la producción de leche, se debe a los incrementos en productividad que se vienen adelantando en las explotaciones de leche y a la entrada de grandes áreas en producción.

La producción de leche en Colombia se desarrolla prácticamente en todas las altitudes, ya que se encuentran explotaciones lecheras desde 0 hasta más de 3.000 metros sobre el nivel del mar en diversas zonas del país. La ganadería de leche se adapta a una amplia gama de ambientes agros ecológicos y es así como existen nueve Macro cuencas lecheras a nivel nacional las cuales son: Cesar – Guajira – Magdalena, Santander y Córdoba – Atlántico – Sucre, Bolívar y Antioquia \_ Eje Cafetero, Altiplano Cundí boyacense, Valle del Cauca \_ Cauca, Nariño, Putumayo \_ Caquetá, Magdalena Medio y Tolima – Huila y Pie de Monte Llanero.<sup>1</sup>

La producción y distribución de leche y sus derivados en Colombia la componen ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales, distribuidores detallistas y consumidores institucionales y finales.

Los canales que se desarrollan comprenden el flujo desde las decenas de miles de hatos especializados y de doble propósito dispersos por todo el país hasta las empresas y cooperativas de carácter regional que la concentran y realizan su procedimiento industrial y de estas a las distintas instituciones distribuidoras hasta el consumidor domestico final e institucional; pero también existen el canal tradicional más atomizado a través de cientos de acopiadores que producen y comercializan quesos y distribuyen leche cruda.

La cuenca del altiplano Nariñense comprende dos regiones altamente productoras de leche, una ubicada en el municipio de Pasto y la denominada ex provincia de Obando.

---

<sup>1</sup> URRUTIA. Jaime. Informe de Competitividad Cadena Láctea 2004. En línea: En: Página web del Ministerio de Agricultura Colombia. [http:// www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co);

El departamento produce alrededor de 448.098 litros diarios de leche<sup>2</sup> los cuales son acopiados y comercializados por varias empresas que abastecen el mercado local y parte del mercado del valle del cauca.

En cuanto a la producción industrializada de leche pasteurizada y derivados lácteos en Nariño existen tres fabricas procesadoras de leche: COLACTEOS, PURACE Y LACTEOS ANDINOS y otras fábricas que elaboran derivados como LA VICTORIA, LACTEOS CHAMBÚ, LACTEOS LA CABAÑA y otras pequeñas empresas que elaboran dichos productos de manera artesanal.

Lácteos Andinos fue creada en 1982 y en el presente maneja cuatro líneas de productos las cuales ofrecen gran variedad de presentaciones y sus productos tienen una cobertura de un 60% en el departamento.

## **4.2. MARCO TEÓRICO**

La planeación estratégica constituye un enfoque gerencial que desplaza el énfasis en el que lograr (objetivos), al que hacer (estrategias). Con la planeación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Sallenave 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 de decisión en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

El Plan Estratégico de Mercadeo acorde con el concepto de planeación estratégica tiene como finalidad orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, que le ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad; además el mercadeo estratégico intenta seleccionar el mercado meta y la creación y mantenimiento de una mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del cliente.

El plan de mercadeo es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados; no podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, personal etc.)

---

<sup>2</sup> FEDEGAN-FONDO NACIONAL DEL GANADO, sub. dirección técnica, Encuesta producción de leche en Nariño, ciclo Noviembre – Diciembre 2004.

De esta manera el Plan Estratégico de Marketing se convierte en una herramienta que le permite a la empresa mantenerse en el camino para llegar a un lugar concreto, logrado a través de dar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. ¿Dónde esta la empresa en estos momentos?
2. ¿Dónde queremos ir?
3. ¿Cómo Podemos llegar a donde queremos ir?

La utilización de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica da lugar a numerosos beneficios entre los que se encuentran:

- Permite que una empresa este en capacidad de influenciar el medio en que se encuentra en vez de reaccionar a él ejerciendo de esta manera un control sobre su futuro<sup>3</sup>
- Tomar decisiones objetivas dando como resultado una correcta decisión de recursos para las acciones y una potencial reducción de conflictos internos que pueden surgir al no tener un buen direccionamiento estratégico.
- Aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar sus fortalezas internas para así contrarrestar sus debilidades
- Menor resistencia al cambio, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal.
- Lleva orden y disciplina a toda la organización.

La planeación estratégica de mercadeo tiene diferentes enfoques pero para el desarrollo del este trabajo nos basaremos en el modelo que plantea que La planeación de las estrategias de marketing se efectúan en tres niveles diferentes:

### **Planeación Estratégica corporativa.**

Este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas.

### **Planeación Estratégica del Marketing.**

Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa, se realiza un análisis de la situación, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro. Se trazan los objetivos del Marketing. Se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Se diseña una mezcla de marketing estratégico.

---

<sup>3</sup> FRED, Deivid, Gerencia Estratégica. Editoial 3R editores Segunda edición,1998.Pg. 19



## **Planeación Anual de Marketing.**

Es una programación de las actividades que se van a realizar en un determinado tiempo generalmente un año para un determinado producto o departamento específico. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing.

Estos niveles del modelo se desarrollan de acuerdo a las siguientes etapas:

**4.2.1 Direccionamiento Actual.** Toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente estos sean ideas sugeridas por las directivas y divulgados de manera informal; el análisis de dicho direccionamiento con el cual cuenta la empresa nos servirán de marco de referencia para iniciar el diagnóstico de su situación actual.

**4.2.2 Diagnóstico Estratégico.** Esta fase se dividirá en dos tipos de auditorías que juntas nos brindarán información necesaria para poder responder los interrogantes, ¿dónde está la empresa hoy?, ¿A dónde puede llegar? Y ¿A dónde debería ir?

**4.2.2.1 Análisis Externo.** Hace referencia al análisis externo que permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa por lo cual estas deben prestar atención y analizar los factores más relevantes y formular estrategias que le permitan desenvolverse exitosamente.

En esta fase se debe analizar los siguientes factores:

- Factor económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- Factor Competitivo

Este análisis dará como resultado la Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE, la cual es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa oportunidades y amenazas del sector en general.

## **-Cinco fuerzas de porter**

Según Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial estas son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de traspasar son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. Rivalidad entre los competidores: Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen demasiados productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

## **-Matriz del Perfil Competitivo**

Además en este análisis es importante evaluar la competencia a la cual la empresa se ve enfrentada, es decir evaluar e interpretar las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

El factor competitivo conformado por la competencia, los productores, el mercado, la calidad y el servicio, se logrará mediante la aplicación de la Matriz de perfil competitivo la cual tiene la siguiente metodología para su elaboración:

Los parámetros para tener en cuenta son:

- El establecimiento de una serie de factores de éxito.
- La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0
- La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:
  1. Debilidad mayor
  2. Debilidad menor
  3. Fortaleza menor
  4. Fortaleza mayor
- La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.
- La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

## **-Matriz de evaluación del factor externo MEFE**

Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la organización.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde:

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio de la industria 2.5

**4.2.2.2 Análisis Interno.** Esta auditoría hace referencia al análisis interno de la empresa que comprende la evaluación de las siguientes capacidades:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva o de mercadeo
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

Dicho análisis concluirá con la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI que es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa. Posee la siguiente metodología para su elaboración:

#### **- Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

##### Pasos para desarrollar la matriz

- Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.
- Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

- Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde:

- 1 = Debilidad importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

- La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5

**4.2.3 Análisis Dofa.** Teniendo en cuenta la realización de las matrices MEFE, MEFI, MPC y el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER es necesario realizar un estudio que integre todas estas particularidades; de esta forma el análisis DOFA esta diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

**4.2.4 Redireccionamiento Estratégico.** En esta etapa de la planeación estratégica la organización definirá nuevamente hacia donde va, lo que espera en un futuro y las metas a alcanzar de acuerdo con lo que denominamos MISIÓN. VISION Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

### **Misión**

La Misión es “una declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización” dicho de otra forma se presenta como un compendio de la razón de ser de la organización y es esencial para determinar objetivos y formular estrategias, por lo cual la correcta formulación de la Misión se convierte en un componente fundamental de la planeación estratégica por lo tanto la Misión debe reunir las siguientes características:

- Ser un referente teórico que guía la actividad de la empresa.
- Debe formular de manera específica el propósito.
- Dar a conocer la concepción que tiene la entidad hacia los demás. ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A dónde vamos?
- Debe motivar a los miembros de la empresa para que adopten un sentido de pertenencia hacia la organización.

Al formular la declaración de la Misión, una empresa debe responder a los siguientes interrogantes:

¿Qué función desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esa función?

¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de esa función?

¿Por qué existe esta empresa?

### **Visión**

La visión indica cuál es la meta que la empresa persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a si misma en la actualidad y en el futuro.

La visión empresarial no e un objetivo, ya que no contiene las características propias del mismo es solo la forma en que la empresa considera que sus planes modificaran sus propiedades actuales y como se conceptualizará en un futuro (¿Qué queremos ser?).

El establecimiento de la visión tiene una correspondencia directa con la misión y los objetivos empresariales, pero tiene un carácter más filosófico y para su elaboración debe contener los siguientes elementos:

- Formularse por los líderes de la organización.
- Dimensionada en el tiempo.

- Amplia, detallada y consistente.
- Positiva y alentadora.
- Realista.
- Divulgarla a toda la organización interna y externamente.

### **Objetivos Corporativos**

Los objetivos de la empresa deben ser mensurables, es decir deben incluir alguna unidad de medida que permita cuantificarlos y comprobarlos, deben representar un reto, siempre y cuando sean alcanzables, generalmente deben ser rígidos ya que si se modifican implicaría la desviación del plan.

Una empresa puede perseguir varios objetivos pero necesariamente habrá unos más importantes que otros; los más comunes son: Rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, competitividad y sostenimiento.

### **Principios Corporativos**

Son el conjunto de creencias, normas y valores que inspiran y guían las acciones de una organización, es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial; en muchas ocasiones es confundida con la misión o la visión de la empresa, pero la diferencia radica en el carácter filosófico de esta, la cual refleja conceptos de valor humano más profundos.

#### **4.2.5 Formulación Estratégica:**

##### **4.2.5.1 Elaboración de Matrices**

- Matriz Interna y Externa (IE)
- Matriz del Grupo Consultor de Boston
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)
- Matriz de la Gran Estrategia
- Ciclo de vida del producto
- Matriz de política direccional (Ventana Estratégica)

#### **Matriz Interna y Externa (IE)**

Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

### **Grupo Consultor de Boston**

Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio y en ocasiones sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que funciona esas Unidades Estratégicas de Negocio.

Los dos factores se dividen en categoría Alta y Baja, formando una rejilla de 2 X 2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos que posee la empresa.

Según su posición, las categorías se denominan como: estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

- Estrellas: Grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Una unidad de esta categoría plantea un reto a las organizaciones, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro del mercado.
- Vacas de Efectivo: Tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles.
- Interrogantes: Se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. No han logrado afianzarse en el mercado. Además, deben responder ante una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.
- Perros: Tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se enfrentan a ser liquidados o a reducir la inversión en ellos.



## **Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)**

Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son:

- Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.

### 1. Indicadores para la posición estratégica interna

1.1 Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.

1.2 Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad

### 2. Indicadores para la posición estratégica externa

2.1 Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.

2.2 Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.

- Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.
- Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- Se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

## **Matriz de la Gran Estrategia.**

Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la posición competitiva de la empresa, el cual puede ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado.

Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

CUADRANTE II: Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

Las organizaciones tienen fundamentalmente dos tendencias fundamentales hacia las cuales se encaminan cuando se selecciona una estrategia, estas pueden ser de crecimiento y consolidación

### **Matriz de Política Direccional.**

La matriz de política direccional es un elemento esencial en la planeación de marketing corporativo porque forma el puente entre la estrategia corporativa, el desarrollo de las estrategias y los programas de marketing sobre una base de producto por producto ayudando a la gerencia al establecimiento de prioridades.

Para desarrollar esta matriz nos basaremos en EL MODELO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, el cual contiene la clasificación de los productos, las contribuciones de efectivo que se pueden esperar de estos y las necesidades de efectivo que cada producto pueda necesitar en el futuro, esto mediante la evaluación de las fortalezas competitivas y el atractivo del mercado.

### **Ciclo de vida del producto**

Este proceso representa un patrón de ventas a través del tiempo y se divide en cuatro etapas:

1. Introducción: Producto nuevo en mercado nuevo, como no tiene competidores directos se debe instruir a los consumidores acerca del mismo, como se utiliza, quien lo produce y donde se puede comprarlo etc.
2. Crecimiento: Aquí el producto es conocido y las ventas se incrementan gracias a los nuevos compradores, dicho crecimiento en ventas estimula a otros competidores para entrar en el mercado.
3. Madurez: Los niveles de crecimiento en ventas demuestra que casi todos los compradores potenciales han ingresado en el mercado. Los clientes ya conocen

el producto y es poca la innovación que se le puede hacer a esto, en esta etapa solamente sobreviven los competidores más fuertes del mercado.

4. Descenso: Esta es la última fase del ciclo de vida debido a que las ventas descienden lentamente porque cambian las necesidades del consumidor o por la introducción de nuevos productos en el mercado.

**4.2.5.2 Decisión Estratégica.** Las estrategias corporativas son un plan de desarrollo a largo plazo mediante el establecimiento de mercados que se van servir y los bienes o servicios que se van a ofrecer. En general las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de factores externos, fortalezas y debilidades corporativas y objetivos a largo plazo. Además al escoger las estrategias corporativas es importante identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir una organización debe tener los recursos necesarios requeridos para ser exitosa<sup>4</sup>

David Fred define este paso como la etapa decisoria en el proceso de planeación estratégica y consiste en sugerir y evaluar objetivamente las mejores estrategias alternativas por medio de la Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) la cual utiliza información resultante de la matrices de Evaluación del Factor Externo (MEFE), Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC); y los resultados comparativos de los análisis de las matrices DOFA, Matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), Matriz Interna Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia; para poder determinar las estrategias más adecuadas, es decir esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en las limitaciones y capacidades organizacionales y así seleccionar las que mejor se adapten a las necesidades empresariales.

#### **4.2.6 Plan De Mercadeo:**

**4.2.6.1 Estrategias para cada línea de productos.** Con base en la matriz cuantitativa de planificación estratégica se procede a determinar que estrategia o estrategias se deben poner en marcha para cada línea de productos, sustentando los motivos de selección.

**4.2.6.2 Objetivos de Mercadeo.** Los objetivos de mercadeo son planes estratégicos funcionales del área de mercadeo (ventas), para su realización se

---

<sup>4</sup> GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, Editorial Mc Graw Hill. Mexico D.F 1998.

debe tener especial cuidado al integrarlos con el plan corporativo, con el fin de evitar complicaciones en tiempo y recursos<sup>5</sup>.

Los objetivos de Mercadeo deben formularse como resultado de las estrategias corporativas, puesto que son estas las que enmarcan el desarrollo integral de la empresa.

**4.2.6.3 Cuantificación de la demanda.** Para poder determinar con más claridad las oportunidades del mercado es necesario medir o cuantificar la demanda primaria del mismo, para lo cual se utilizará dos tipos básicos de medición.

- Las ventas actuales de la empresa y de toda la industria.
- Los pronósticos de ventas que son los niveles de ventas que se esperan de toda las empresas incluida la empresa objeto del análisis en un mercado definido.

**4.2.6.4 Análisis Comercial.** Este análisis permitirá determinar la conveniencia o la ineficacia de la ejecución del plan de marketing basados en el incremento en las ventas y la rentabilidades esperadas por línea.

- **Plan de Mercadeo para cada línea de productos**

Consiste en determinar de manera clara los objetivos que se esperan alcanzar con la realización del plan de mercadeo en este producto, así como el análisis comercial por producto que permitirá visualizar la conveniencia de la inversión en el plan de mercadeo desde el punto de vista financiero, posteriormente se exponen las diferentes estrategias de mercadeo que se implementarán así como la decisión de la mezcla de productos por línea, finalmente se describen los programas de producto, comunicación, distribución y precio de cada línea con sus respectivos objetivos, actividades y presupuestos con el fin operacionalizar las estrategias anteriormente seleccionadas.

**4.2.6.5 Presupuesto del plan de marketing.** Este presupuesto se basará en el plan de marketing y es la inversión necesaria que la empresa debe realizar para poner en marcha dichos programas.

**4.2.7 Coordinación Y Control.** Esta etapa buscará que las diferentes estrategias planteadas tengan mayor probabilidad de éxito en su desarrollo gracias a la realización de un seguimiento eficaz por parte de los directivos y mandos medios involucrados en el plan; de esta manera será necesario hacer un análisis de las relaciones inter áreas en la empresa para evitar posibles problemas que puedan surgir en el desarrollo del plan.

---

<sup>5</sup> SERNA, Humberto; Gerencia Estratégica; Editorial 3R editores. Bogotá D.C. 2003. Pag 45.

**4.2.8 Propuesta Del Plan Anual De Mercadeo.** En el plan anual de marketing se integran los objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing, sirve como guía de las actividades a seguir, además sirve como mecanismo de control. El plan anual de marketing se debe hacer para cada producto o línea de producto y debe ser consistente con los objetivos de mercadeo. En general los gerentes pueden establecer tres tipos de objetivos: de participación en el mercado, de volumen de ventas y de rentabilidad. Se definen las tácticas a seguir, el presupuesto para cada programa y las medidas del desempeño que se deben controlar.

El plan anual es importante ya que nos permite coordinar las actividades y presupuestos.

## **5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

RAZON SOCIAL: LACTEOS ANDINOS.

TIPO DE SOCIEDAD: LIMITADA

NIT: 891.202.003-2

UBICACIÓN: CATAMBUCO PANAMERICANA SUR Km.7.

ZONA DE INFLUENCIA: DEPARTAMENTO DE NARIÑO

### **5.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Lácteos Andinos es una empresa dedicada a la producción de leche pasteurizada y derivados lácteos de excelente calidad, fundada en el año 1982 en la ciudad de Pasto departamento de Nariño, nace gracias a las oportunidades presentadas en el sector pecuario del departamento el cual posee regiones dedicadas a la producción de leche como Ipiales, Guachucal, Iles, Rio Bobo, entre otros lo que lo caracterizan como uno de las principales cuencas lecheras en Colombia.

Fue creada por sus socios fundadores los economistas: Salvador Escobar y Ana Julia Montufar que formularon y desarrollaron un proyecto ambicioso, comenzando con la instalación de una pequeña maquinaria dedicada al procesamiento de derivados lácteos como quesos frescos y yogurt, además de algunos productos de panadería.

Luego guiados en su filosofía de crecimiento y generación de empleo, desarrollaron nuevas técnicas para la producción de sus propios empaques lo cual le permitió optimizar los procesos de producción y distribución, en aquel entonces la principal competencia era COPROLACTEOS hoy en día COLACTEOS ya que eran las únicas empresas dedicadas a la producción de dichos bienes en la región. Posteriormente deseando satisfacer las necesidades del mercado en el año de 1992 adquieren tecnología para pasteurizar y empaquetar leche, decisión que generó importante crecimiento en el mercado de Pasto por lo cual tuvieron que mejorar sus canales de distribución empezando con atención tienda a tienda por medio de vehículos alquilados y posteriormente extendieron su mercado a regiones como Ipiales y Tumaco.

Actualmente la empresa posee convenios con empresas importantes como ALIVAL de Cali, cuyo objeto es la distribución exclusiva de productos TAMPICO.

La empresa maneja cinco líneas de productos entre los que están: Leche, quesos, yogurt y otros derivados como arequipe y crema de leche producidos por la empresa; y Jugos Tampico (convenio de distribución). Los productos de Lácteos Andinos llegan a un 60% de cobertura en el departamento. Atendiendo únicamente en Pasto 17 supermercados y 1109 tiendas.

Lácteos Andinos cuenta con una fuerza de ventas (T a T) agrupadas en 15 rutas, de las cuales 11 atienden a los clientes de Pasto Y 4 denominadas foráneas atienden los municipios de Túquerres, Sandoná y la circunvalar al galeras, putumayo, la Unión, Chachagüi, Remolino y Samaniego, además cuenta con 5 puntos de venta uno de ellos en Pasto (vía Calambuco) , uno en Ipiales, uno en Tumaco, uno en Guachucal y otro en Túquerres; dedicados a la distribución de los productos en sus respectivas zonas.

Es así como hoy en día Lácteos Andinos cuenta con 54 trabajadores directos en las áreas de administración, producción y ventas y 9 trabajadores bajo el contrato de distribución (ver anexo A)

## **5.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LÁCTEOS ANDINOS**

Lácteos Andinos produce cuatro líneas de productos (leche, quesos, yogurt y otros) y distribuye además jugo Tampico. Nuestro trabajo esta enfocado a las tres primeras líneas mencionadas anteriormente.

**Cuadro 1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS LÁCTEOS ANDINOS.**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESENTACION</b>
<b>LINEA LECHE</b>	
Leche pasteurizada	Bolsa de 250 c.c.
Leche pasteurizada	Bolsa de 500 cc
Leche pasteurizada	Bolsa de 750 cc
Leche pasteurizada	Bolsa de 1000 cc
<b>LINEA QUESOS</b>	
Queso casero	350 grs.
Queso molido	500 grs. y 800 grs.
Queso campesino	350grs. 500grs. 1000grs. 2000grs y 3000grs.
Queso mozzarella	350grs. 500grs. 1000grs. 2000grs. Y 3000grs.
Queso doble crema	500grs. 1000grs. 2000grs. Y 3000grs.
Queso doble crema tajado	300grs y 600grs.
Queso fundido	500grs y 2000grs.
Queso Danes tajado	200grs. 250grs. Y 500grs.
Queso Gouda	Bola 500grs. Y bloque de 1000 y 3000grs.
Cuajada	500grs. 1000grs. 1500grs. Y 2000grs.
Requesón	500grs. Y 1000grs.
Bocaditos	Queso pera 85 grs. Quesadillo 100grs.
<b>LINEA YOGURT</b>	
Yogurt (fresa, mora , melocotón)	Bolsa por 150 y 750cc
Yogurt (fresa, mora, melocotón)	Vaso por 150 y 700cc
Yogurt (fresa, mora, melocotón)	Garrafa 750 1750 y 4000cc
Yogurt (fresa, mora, melocotón)	Granel 10 litros
Kumis con cereal	Vaso 170cc
Kumis	Vaso 200 granel 10 litros
Kumis	Granel 10 litros
<b>LINEA OTROS</b>	
Arequipe	50grs 250grs. 500grs 1000grs y 4000grs
Crema de leche	250cc 500cc 1000cc y 10 Litros
<b>LINEA TAMPICO</b>	
TAMPICO bolsa	300cc
TAMPICO botellita	150 y 240cc
TAMPICO garrafa	1000, 2000 y 4000cc

Fuente: Lácteos Andinos de Nariño.



### **5.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LÁCTEOS ANDINOS**

**5.3.1 Misión.** Lácteos Andinos. Está constituida como una de las empresas líderes de en la región, con personal altamente capacitado que contribuyen a la elaboración de productos de alta calidad y competitividad en el mercado del sur occidente colombiano, además cuenta con una de las redes de distribución más completa de la región lo cual garantiza al consumidor final adquirir productos inocuos y seguros.

**5.3.2 Visión.** Consolidarse como una de las empresas líderes en el procesamiento y comercialización de productos lácteos de calidad en el sur occidente, norte y centro del territorio colombiano.

**5.3.3 Política De La Calidad.** Producir leche y derivados lácteos satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores, con requisitos legales que busca la mejora permanente de los procesos de producción a través de las capacitaciones continuas, eficacia de procesos cumpliendo así las necesidades de nuestros consumidores finales.

#### **5.3.4 Objetivos Empresariales:**

Lácteos Andinos, tiene los siguientes objetivos empresariales:

1. Crecer y mantenerse en el mercado.
2. Generar utilidades para sus socios.

## 6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

### 6.1 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO.

Esta evaluación se realiza con el propósito de crear una lista definida de las oportunidades que podrán beneficiar a la empresa Lácteos Andinos y amenazas externas que deben evitarse teniendo en cuenta las variables de los diferentes entornos.

**6.1.1 Entorno Económico.** Nariño debido a la ubicación geográfica y su gran variedad de climas y relieves centra sus actividades económicas en la agricultura, minería, producción de leche, explotación forestal y pesca principalmente, por esta razón el sector primario es el que tiene mayor trascendencia en el departamento, seguido en importancia por el comercio y otros sectores productivos.

**6.1.1.1 PIB Departamental.** La variación del PIB registrado en el 2003 (\$494.806,7 millones) respecto al 2002 (\$497.682,4 millones) fue negativa en -0.58 %, y en el año 2004 (\$527.609,5 millones) respecto al 2003 tuvo un incremento del 6.6%; El PIB departamental del año 2003 relacionado con el crecimiento poblacional superior a 1.7% anual ratifica la tendencia a la disminución del PIB per cápita de años anteriores y llega a \$287.812.2 (PIB per cápita a 50 precios constantes del 1990) inferior en 2.2% al nivel obtenido en el año 2002; sin embargo en el 2004 con respecto al 2003 ocurre un incremento en el PIB per cápita del 4.9% pasando de \$207.812,2 en el 2003 a \$301.887,9<sup>6</sup>.

Los subsectores económicos que más contribuyen al PIB departamental son el agrícola con 27.1%, el comercio con 15.2%, gobierno con 11.1% pecuario 7.9%, industria 6.5% y transporte 5.9% que suman el 73.7% del total del PIB<sup>7</sup>

Lo anterior se constituye en una amenaza; puesto que aunque el PIB departamental creció, la industria solo participa en 6.25% a dicho valor; cifra de participación menor a la del año 2003 que era del 6.8%, indicando que el subsector no ha avanzado hacia la competitividad.

**6.1.1.2 Importancia del sector lácteo en el PIB.** La cadena láctea es importante en la producción de alimentos por su participación tanto en la

<sup>6</sup> Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial, CEDRE, Cuentas Regionales 2003-2004 P Pág. 25 y 26

<sup>7</sup> Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial, CEDRE, Cuentas Regionales 2003-2004 P Pág. 27

generación de valor en el PIB nacional (4%) como en la canasta familiar (6.65%) y de alimentos (18%). Según el “El perfil de la cadena láctea y sus derivados” Mincomex, 2001.

El subsector pecuario en el año 2003 presentó una disminución de 0.3% con respecto al 2002 es decir de \$40.466,1 millones (precios constantes de 1990) en el año 2002 baja a \$40.305,6 millones en el año 2003. Para el 2004(\$41.939,6 millones) tuvo un incremento de 3.92% con respecto al 2003; las actividades de mayor participación dentro de este son el ganado vacuno (promedio 48.6%) y la producción de leche cruda (promedio de 34.7%)<sup>8</sup>

Lo anterior significa para la industria de productos lácteos una oportunidad, ya que entre más se incremente la participación de la producción de leche del sector primario habrá mas atención por parte del gobierno al desarrollo de la cadena láctea.

**6.1.1.3 Nivel de ingreso de la población.** Al establecer una comparación del ingreso per-cápita a precios constantes de los años 2000 y 2001 la variación es de -3.9 y para los años 2001 y 2002 la variación es de 0.0%<sup>9</sup>. Lo cual nos permite establecer el grado de poder adquisitivo de la población en cuanto al consumo de bienes y servicios básicos. Aunque, hay una leve tendencia a incrementar el ingreso per-cápita, se convierte en una amenaza para algunos productos de la canasta familiar entre los cuales están algunos lácteos que podrían considerarse no indispensables al momento de adquirir los bienes, debido al bajo poder adquisitivo de la población.

#### **6.1.1.4 Importaciones y exportaciones:**

- **Exportaciones:**

Los excedentes generados a partir del 2001, permitió abastecer la demanda tanto interna como externa, especialmente el mercado de Venezuela. De hecho, en los primeros cuatros años de la presente década, el superávit comercial ha venido creciendo a una tasa promedio anual del 55,6%. Esto es indicativo de la ganancia de competitividad de la industria en la medida que sus productos han venido ganando espacio en el mercado doméstico, y capturando porciones, aunque aún

---

<sup>8</sup> Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial, CEDRE, Cuentas Regionales 2003-2004 P Pág. 32 y 33

<sup>9</sup> Ibid., p. 29-30

pequeñas, del mercado internacional. Las exportaciones a julio de 2005 fueron de US\$ 24,6 millones de dólares de los cuales el 89% destino Venezuela, el 8% a Estados Unidos, el 1% a Ecuador, el 2% a otros países de la comunidad Andina y mercados centroafricanos. Estas exportaciones se concentran principalmente en productos como leche en polvo 55.8% y queso blando 20.5%<sup>10</sup>.

“El departamento de Nariño a pesar de todas sus potencialidades y ventajas competitivas no ha podido superar la pírrica participación del 0.2% de las exportaciones colombianas”<sup>11</sup> Nariño posee 22 partidas arancelarias que representan los mas importantes productos exportables de la región que en su conjunto suman 15; los lácteos han aumentado en su competitividad y actualmente se esta exportado quesos a Venezuela.<sup>12</sup> Significando una oportunidad para el sector hacia la apertura de mercados extranjeros y así incrementar su competitividad.

- **Importaciones:**

El país aumentó su producción, pasó de ser deficitario y tener que importar, a alcanzar su autoabastecimiento y en los dos últimos años la balanza comercial ha sido positiva. La producción industrial interna de leche en polvo para lactantes es deficitaria, haciendo que se constituya en el principal bien importado en el año 2004; las importaciones de este producto representaron el 72% del valor total, seguido por las importaciones de suero de leche, que contribuyó con el 20%. Los lugares de origen de las importaciones son, Irlanda que en el año 2004 participó con el 27% del valor total, México y Brasil, constituyeron el 19% y 12%, respectivamente.

Se debe considerar que las importaciones en el país tiene como mecanismo de protección al Sistema Andino de Franja de Precios de la Leche cuyo propósito es estabilizar el costo de importación.<sup>13</sup>

**6.1.1.5 Globalización Económica.** Colombia, ha recorrido un importante camino para el logro de su competitividad en lácteos con miras a enfrentar el mercado globalizado que cada día se extiende mediante acuerdos y tratados internacionales de libre comercio.

---

<sup>10</sup> La agroindustria de lácteos y derivados en Colombia; En línea: en página web del Ministerio de Agricultura <http://www.agrocadenas.gov.co> , Pág. 41y 42.

<sup>11</sup> PANTOJA, Guido, Por que no exportar más. Revista Gerencia y Liderazgo, Cámara de Comercio de Pasto, 2005, Pg 23

<sup>12</sup> PÉREZ, Gloria, Revista Gerencia y Liderazgo, Cámara de Comercio de Pasto, 2005.

<sup>13</sup> La agroindustria de lácteos y derivados en Colombia; En línea: En: <http://www.agrocadenas.gov.co> .

Uno de los retos que Colombia tiene que asumir es el posible TLC con Estados Unidos; en la negociación se debe conseguir que este país quite algunas de las barreras sanitarias y fitosanitarias impuestas por la FDA (Food and Drug Administration) y Usda (United State Department of Agriculture), que prácticamente imposibilitan la entrada de productos lácteos a ese mercado ya que los productos que ingresan deben cumplir con los mismos requisitos que los fabricados en E.E.U.U.<sup>14</sup> los cuales son subsidiados para mejorar su competitividad de tal manera que para los años 2003 – 2009 se destinarán 180 millones de dólares.

En la actualidad la leche de Colombia no está admitida en Estados Unidos puesto que en el país se ha detectado la fiebre aftosa y solo se pueden abrir posibilidades interesantes en productos de alto valor agregado, como quesos maduros y frescos, bebidas lácteas con frutas tropicales, y avena; pero también hay amenazas en los quesos análogos (como el de soya), que puede ser sustituto del queso tradicional en muchos procesos industriales, en leche en polvo -que baja de precio cuando está próxima a vencerse-, y en lactosueros, que pueden desplazar la leche líquida.<sup>15</sup>

Por otra parte el Acuerdo ALCA tendría mucha importancia para este sector en la medida de su logro en acceso a nuestros mercados. Las ofertas presentadas por los países en el marco de las negociaciones, excluyen, en gran medida, el capítulo de lácteos, o lo colocan en el término más amplio de desgravación. Se considera indispensable preservar los mercados conquistados en la CAN así como las condiciones de acceso que actualmente tenemos en la subregión, adicionalmente según el ministro de agricultura hay que buscar tratados comercio con Centroamérica, el Caribe, Canadá y Europa.

Para nuestra región en la actualidad, estos tratados son una amenaza en la medida en que se permita el ingreso de estos productos de alta calidad y de bajo costo y que en contraprestación no podamos ingresar a dichos mercados debido a todas las barreras y requisitos sanitarios y fitosanitarios presentados que la empresa no puede cumplir ni a corto ni mediano plazo.

---

<sup>14</sup> Análisis de las posibilidades competitivas de productos prioritarios de frente a los acuerdos de integración y nuevos tratados comerciales. En línea: En: Secretaría de productividad y competitividad 2005.[http:// www.tratadoscomerciales.com.co](http://www.tratadoscomerciales.com.co)

<sup>15</sup> Revista dinero edición especial “5.000 empresas” 2005

**6.1.1.6 Tasa de Inflación e IPC.** En el primer semestre de 2005 la variación acumulada en Pasto es de 4,63%, esta variación semestral del IPC es superior en 0,70 puntos porcentuales, respecto a la variación acumulada del total nacional que es 3,93%. En cuanto a la contribución de cada grupo de gasto a la variación acumulada semestral del IPC de la ciudad de Pasto, a junio de 2005, el grupo alimentos ocupa el primer lugar con 2,29%,

Referente a la variación acumulada semestral, a junio de 2005, las ciudades que presentaron un indicador mayor al promedio nacional (3,93%) son: Villavicencio (5,04%), Neiva (4,68%), Pasto (4,63%), Bucaramanga (4,52%), Montería (4,25%), Medellín (4,17%), Cúcuta (4,10%) y Manizales (3,94%).<sup>16</sup>

Dicho escenario se convierte en una amenaza, puesto que la variación de IPC superior al nacional supone que nuestra región se encuentra entre las ciudades más costosas del país siendo los alimentos los que más influyen, por lo tanto afecta la demanda de algunos bienes alimenticios ya que el consumo puede ser desplazado por bienes sustitutos con precios más bajos.

**6.1.1.7 Reforma Tributaria.** La nueva reforma tributaria que propone el Gobierno es un IVA del 16% para todos los bienes y servicios que no tengan gravamen especial. Del 10% para bienes y servicios señalados de manera especial como la canasta familiar, del 20% para el servicio de telefonía móvil y del 25% para bienes y servicios suntuarios. El IVA es el impuesto indirecto más dinámico, seguido por el impuesto a la renta, el impuesto que pasaría del 38,5% al 34% en el año gravable 2007, llegaría al 33% en el 2008 y se estabilizaría en el 32% a partir del año gravable 2009 convirtiéndose en una oportunidad para las empresas<sup>17</sup>.

Para Lácteos Andinos y demás empresas del sector esto se representa una amenaza debido a que el incremento del IVA sobre los productos antes exentos implicaría un alza de los precios que conllevaría a una disminución del consumo especialmente de los estratos más bajos.

**6.1.1.8 Tasas de interés.** Las decisiones financieras que toman las empresas están influenciadas por las tasas de interés las cuales están relativamente bajas como medio de fortalecimiento del sector financiero con un promedio de 25% efectiva anual esto se debe a un aumento de la oferta monetaria para estimular la inversión y la compra de bienes; de igual manera se han establecido varias líneas de crédito con bajos intereses para el fortalecimiento de las MIPYMES como la

<sup>16</sup> Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial, CEDRE, Cuentas Regionales 2003-2005 Pág. 14 y 15

<sup>17</sup> Información Económica, En línea: En la página web de la Revista Dinero. <http://www.dinero.com.co>

línea galeras entre otras. Al bajar las tasas de interés de colocación, se incrementa la cantidad de dinero en manos del público originada por una mayor demanda de crédito y a la vez se tiene que se produce una inflación por demanda; se considera una oportunidad para la empresa ya que es posible asumir un riesgo de crédito bancario para invertir en su desarrollo y mejorar sus actividades empresariales.

## **6.1.2 Entorno Social:**

**6.1.2.1 Factor Demográfico.** En el desarrollo social, cultural y demográfico, la población constituye el objeto variable de todos los procesos que están relacionados con el desarrollo de las fuerzas productivas, teniendo en cuenta índices básicos como: Natalidad, tasa de crecimiento, estructuras cronológicas de edades, nivel cultural entre otros.

**6.1.2.2 Población.** De acuerdo con las proyecciones realizadas por el DANE, en el 2005, el municipio de Pasto cuenta con una población total de 431.144 de los cuales 381.712 cabecera y en el resto 49.432 de habitantes; mientras que el departamento según proyecciones del 2005 cuenta con 1.775.973 habitantes de los cuales 812.418 se encuentran en la cabecera 963.555 en el resto.

**6.1.2.3 Estructura de la población por edad y sexo.** Una de las variables fundamentales de la demografía, es la dinámica de la población en edades, ya que esta determina la reproducción, envejecimiento, etapas de vida productiva e improductiva que se puede constituir en potencialidades o limitantes para el desarrollo económico de cada región donde ella se encuentra asentada.

De esta manera tenemos que los menores de 4 años representan un 8,52% de la población; de 5 a 14 años un 20,6%; de 15 a 24 años representan el 22,14%; de 25 a 59 años representan un 42,2 % y de 60 en adelante el 6,64%

La población de 15 a 64 años de edad es considerada como población en edad de trabajar o población productiva y las poblaciones menores de 15 y mayores de 64 años como población dependiente.

En cuanto a la distribución de la población por sexo para el año 2004, los grupos están conformados así: Hombres 213.515 con porcentaje de 51,4% y mujeres 202.117 personas representando un 48,6%.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO, Indicadores básicos de salud 2005; Población del Departamento de Nariño; Pág. 7

**6.1.2.4 Tasa de natalidad.** La tasa de natalidad es la medida que expresa el número de nacidos vivos por cada 1.000 habitantes en un año. El DANE tiene proyectado para los años 2000 a 2005 una tasa de natalidad de 24.79% y para los años 2005 a 2010 una tasa de 22.17%, lo cual indica que hay una disminución entre estos dos quinquenios; esto tiene diferentes causas, tales como, el aumento de los roles de la población femenina en la sociedad en general, la modernización de la sociedad y de los programas educativos de planificación familiar. Esto podría representar una amenaza a largo plazo ya que representaría una disminución de la demanda potencial de los bienes de la canasta familiar como los productos lácteos.

### **6.1.3 Entorno Sociocultural:**

**6.1.3.1 Nivel Educativo.** Para el año 2002 la población en edad de escolar niños y/o jóvenes con edades entre 5 y 17 años correspondía al 30% de la población total del departamento esto es una tasa de cobertura del 57.7%, pretendiendo para el año 2006 alcanzar una tasa de cobertura de 71.83% para la población entre 3 a 17 años y adultos con educación por ciclos.<sup>19</sup>

La educación superior, ha crecido tanto en su demanda como en su oferta y en la diversificación de programas de pregrado, la mayor cobertura esta dada por las universidades de Nariño, Mariana Cooperativa y CESMAG y en menor cobertura están las universidades a distancia y otros centros de estudio técnicos.

Las tendencias culturales dirigidas a adquirir nuevos conocimientos y a especializarse en actividades económicas representa una oportunidad en el campo empresarial con dos beneficios: primero fortalecen el mercado laboral con mano de obra calificada y segundo contribuyen a la generación de ingresos que conlleva a un incremento de la demanda de productos de calidad.

**6.1.3.2 Hábitos de consumo.** Actualmente debido a la situación económica las tendencias han cambiado, y las mujeres están incursionando cada vez más en el mercado laboral, esta situación conlleva a la búsqueda del ahorro de tiempo mediante el uso de productos prácticos como aquellos que no necesiten procesos de esterilización. En el caso de la leche, producto básico de la canasta familiar consumida por un 95.8% de la población pastusa (Ver anexo G, gráfica2), el consumo de leche cruda en la ciudad es 46.7% exclusivamente y en un 16.8% se consume entre leche pasteurizada y cruda (Ver anexo G, gráfica 4) esto implica que en el mercado de leche según su clase la leche pasteurizada para el año 2006 participa con un 32.3% del consumo (anexo H, gráfica 5) Por lo tanto se observa que el consumo de leche cruda esta siendo desplazado por la leche pasteurizada.

---

<sup>19</sup> Plan de desarrollo de Nariño 2004-2007; Nariño Vive Pág., 39.



Los hábitos de consumo de los Colombianos en el mercado lácteo indican que la leche y sus derivados aportan más del 14% de las proteínas en la dieta alimenticia y según la gerente de Analac el sector no se a visto afectado por el cambio en los hábitos de consumo hacia las bebidas energizantes, ya que la industria láctea ha sabido interpretar el gusto del consumidor y ha logrado penetrar segmentos importantes como el juvenil y el infantil, a través de la producción de leches saborizadas, yogures, jugos, arequipes, quesos y kumis, leche con cereal entre otros productos nuevos<sup>20</sup>; en la ciudad de Pasto de el 83.3% de las personas han consumido algún tipo de yogurt (Ver anexo G, grafica 11) de los cuales el 71.1% aseguran consumir solo yogurt procesado natural, esto le asegura a este tipo de yogurt una participación en el mercado del 61.3% (Ver anexo G, gráficas 12 y 13) finalmente el 76.4% afirman consumir quesos (Ver anexo G, gráfica 20); sin embargo se observa que el consumo en la forma de quesos procesados solo participa en un 28.1% (Ver anexo G, gráfica 21), lo anterior ha permitido mantener un consumo Per. Cápita de leche en Colombia para el año 2004 de 112,4 litros.

#### **6.1.3.3 Situación de orden público:**

-El departamento de Nariño esta ubicado en una zona de confluencia de dos bloques de las FARC, los cuales hacen presencia con los siguientes frentes:

-Bloque occidental: frente 29 y 8 haciendo presencia en la región pacifica del departamento (Barbacoas).

-Bloque sur: frentes 2,13,48 y 63 haciendo presencia desde la región del Macizo Colombiano hasta Ipiales, incluyendo al municipio de Pasto en su área rural<sup>21</sup>.

-Esto se convierte en una amenaza para las empresas debido al riesgo que corren de sufrir extorsiones u otras acciones que vayan en contra de la integridad física de las personas o de los bienes materiales que poseen.

**6.1.3.4 Empleo, desempleo y subempleo.** En Pasto durante el año 2005 del total de la población en edad para trabajar, la tasa de ocupación oscila entre 50.6% y 54.5%, de los cuales una tasa de 71% pertenecen al sector formal y un 29% al sector informal conformado por trabajadores por cuenta propia (excluyendo profesionales y técnicos), ayudantes familiares sin remuneración, servicio doméstico y obreros. La rama de actividad que mayor cantidad de mano de obra demanda (de los 151.324 ocupados) es el comercio (51.976 ocupados).

---

<sup>20</sup> PORTAFOLIO EL DIARIO DE ECONOMIA Y NEGOCIOS, entrevista realizada a María Cristina Uribe gerente de ANALAC, abril 26 de 2005, CASA EDITORIAL EL TIEMPO S.A.

<sup>21</sup> Plan de desarrollo de Nariño 2004-2007; Nariño Vive Pág., 50

La tasa de desempleo está entre 14.3% y 22% y la tasa de subempleo entre 26.8% y 39.8 %. , La mayor participación del grupo de los trabajadores independientes obedece al incremento del número de negocios informales que se están creando en la ciudad.

Según la tasa de desempleo Pasto se ubica en el quinto lugar con 15,4% con relación a nivel nacional. Índice susceptible de disminuir con la implementación del sector agroindustrial<sup>22</sup>.

Las altas tasas de desempleo y el subempleo de la ciudad constituyen una amenaza para las empresas ya que bajos e inestables ingresos de la población afectada no les permiten adquirir bienes que no se consideren de primera necesidad afectando principalmente la demanda de productos como el yogurt y quesos procesados.

#### **6.1.4 Entorno Político – LEGAL:**

##### **6.1.4.1 Regulaciones Gubernamentales**

**Decreto 2478 de 1999.** Por el cual faculta al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para regular los mercados internos de productos agropecuarios y se fija el precio base de pago de la leche cruda al productor.

**Ley 00076 de 1999.** Por la cual se crea el Consejo Nacional Lácteo, como organismo asesor del gobierno en materia de política lechera, la cual establece como una de sus funciones, vigilar la administración del Sistema Nacional de Precios, Calidad y Funcionamiento de los mercados Lácteos – SPCFML.

##### **Resolución numero 02310 DE 1986 (24 de Febrero de 1986)**

Por la cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos

**Decreto numero 3076 de 1997.** Por el cual se regulan las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos y se dictan las disposiciones para que las industrias de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ciñan a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

---

<sup>22</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE, informe económico departamento de Nariño 2005

**Decreto 616 de 2006.** Decreto por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendi, importe o exporte del país.

Debido a que la empresa cumple con todos los requisitos exigidos por la ley, lo anterior se convierte en una oportunidad en la medida en que se fabrican productos de buena calidad y por lo tanto el consumidor va a preferir estos frente a otros que carezcan de dichas certificaciones.

**6.1.4.2 Reforma laboral.** Hacia finales de 2002 el Congreso de la República aprobó la Ley 789, conocida como reforma laboral. La reforma contiene un componente de medidas de Protección Social (subsidios al desempleo, capacitación, formalización del empleo, etc.), y otro de flexibilización laboral (flexibilidad de jornadas laborales, reducción de costos de despido y modificación al contrato de aprendizaje). Este último componente modificó la legislación laboral y puede ser visto como un intento de desproteger la estabilidad de los trabajadores a cambio de mayores contrataciones.

La reforma laboral en el Artículo 26 amplió la jornada de trabajo ordinario (diurno) entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.) que anteriormente era de 6:00 a.m. a 6:00 p.m. Esta flexibilización de la jornada laboral amplía la jornada diurna sin recargo. Otro mecanismo, es el cambio en el costo de la indemnización para trabajadores despedidos unilateralmente (no aplica para trabajadores con más de diez años)

Esta reforma puede ser una oportunidad para las empresas ya que las dota de un mecanismo por el cual pueden disponer de dos jornadas sin recargos cuando requieran aumentar su producción conduciendo a una mejor distribución del ingreso y por otro lado les permite prescindir de trabajadores no productivos con menores costos; pero también puede ser una amenaza puesto que la disminución de recargos de horas extras disminuye el ingreso de las personas manifestándose en una disminución del consumo.

#### **6.1.5 Entorno Tecnológico:**

**6.1.5.1 Avances en los sistemas de informática y telecomunicación.** El auge de los medios de comunicación, la aparición de las redes de computadores, las autopistas de información, el avance en materia de computadores, entre otros, llevan a la sociedad a procesos de apertura tecnológica; estamos, según muchos autores, en la llamada sociedad de la información y el conocimiento.

Esta sociedad trae consigo una serie de retos, de alternativas de acción, formas de ser y de hacer convirtiéndose en una oportunidad para la empresa porque son

tecnologías que están contribuyendo a cambios en la sistematización de la información y en los medios masivos de comunicación.

**6.1.5.2 Tecnología básica de producción.** Para la producción de leche pasteurizada es necesario que la empresa cuente con los servicios de vapor, agua electricidad y además que cuente con equipos especializados para las diferentes etapas del proceso de producción; en cuanto a la recepción de materia prima es necesario contar con bombas, tanques de almacenamiento y enfriadores, para el proceso de pasteurización es necesario la presencia de un pasteurizador y un homogenizador y una descremadora y una maquina empacadora.

**6.1.5.3 Tendencias tecnológicas.** La tendencia tecnológica se dirige hacia incrementar la vida de los productos perecederos; en países industrializados como Estados Unidos se tiende a la producción de leche en polvo que permite almacenar este producto por largo tiempo lo cual es bueno en caso de existir una sobre producción de leche líquida, en cuanto a la conservación de leche líquida, en nuestro país se está utilizando envases mas avanzados como en el caso del tetrapack, el cual tiene la propiedad de conservar las propiedades organolépticas de la leche y conservarla por largos periodos de tiempo.

Este factor es una amenaza en la medida en que los avances tecnológicos influyan en los hábitos de consumo en el mercado de la región y la empresa tendrá que hacer grandes inversiones para poder competir eficientemente.

**6.1.5.4 Costos de tecnología.** Esta tecnología no es flexible y no es posible adquirirla en el mercado nacional motivo por el cual la Internet se convierte en una buena herramienta para las negociaciones y cotizaciones de estos equipos. En cuanto a los costos estos son altos y el montaje de una planta procesadora de leche pasteurizada completa puede llegar a costar aproximadamente 850.000.000 millones de pesos.

Esto es una amenaza para la empresa ya que los elevados costos impiden la remodelación de los equipos y la adquisición de nueva tecnología necesaria para mejorar la competitividad en procesos y productos.

#### **6.1.6 Entorno Geográfico:**

**6.1.6.1 Expansión Urbanística.** El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) contempla como área urbana a la ciudad de Pasto como una "ciudad reestructurada en su organización físico espacial y complementaria, recursos naturales y ambientales".<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Plan de desarrollo de Nariño 2004-2007; Nariño Vive Pág. 60

Actualmente, Pasto cuenta con proyectos de vivienda social como la construcción en lotes urbanizables no urbanizados, pero a la vez existen áreas suburbanas que han sido adecuadas para reducir los costos de vivienda, de esta forma, hay una expansión de la ciudad que se convierte en una oportunidad ya que de esta forma la empresas pueden mejorar su posicionamiento en otros puntos de la ciudad mediante la presencia de sus productos en nuevos puntos de venta.

**6.1.6.2 Estado de las vías y tráfico vehicular de la ciudad.** El trazado del sistema vial, tiene trazados deficientes en su geometría, es un problema que se ha venido resolviendo de acuerdo a los diferentes mandatos y planes de gobierno pero que ninguno ha podido solucionar definitivamente. Por otra parte el incremento del número de vehículos en la ciudad que según proyecciones de la secretaría de transito municipal para el año 2006 será de 30.784 obligaron a tomar medidas de restricción como el pico y placa; esto representa una amenaza porque no se cuenta con las condiciones adecuadas para la circulación de los vehículos por las calles de la ciudad dificultando la entrega oportuna de los pedidos.

**6.1.7 Entorno Ambiental.** El impacto ambiental de la industria es mínimo en la medida en la que los residuos que se producen no tienen efectos graves si son manejados correctamente.

A nivel nacional la política ambiental tiende a comprometer de manera activa a todos los sectores productivos, entidades privadas y publicas y a la ciudadanía en general, hacia la capacitación del potencial humano que permita la recuperación y conservación de recursos naturales del país. La promulgación de la ley 99 de 1993 reglamentó la expedición de la licencia ambiental, permisos el diagnostico ambiental de alternativas, plan de manejo ambiental y las autoridades ambientales responsables del control y vigilancia del medio ambiente y de los recursos renovables.

Estos factores representan para la empresa una oportunidad ya que optimiza el uso de los recursos renovables y no renovables además los procesos de producción se realizan dentro de la reglamentación obteniendo productos de excelente calidad y contribuyendo a la preservación del medio ambiente y al bienestar de la comunidad.

#### **6.1.8 Entorno Competitivo:**

**6.1.8.1 Competidores.** Los competidores más fuertes en el canal TAT y supermercados para Lácteos Andinos de acuerdo al estudio de mercados son Colácteo y Alpinos (Ver anexo G, gráficas 36, 41,44, 48, 53 y 57).

En cuanto a cada línea se refiere los competidores son:

En la línea Leche: COLACTEOS, Puracé, Tapioca.

En la línea Yogurt: Alpina, COLACTEOS, Tapioka, La Victoria.

En la línea quesos: Quesos Tradicionales, Colacteos, Alpina, La Victoria, Colanta.

**6.1.8.2 Proveedores.** Colacteos tiene como proveedores a sus mismos asociados divididos en dos grandes grupos, aquellos quienes poseen dentro de la sociedad ganado con doble fin y asociados que sirven de intermediarios para la compra de leche, ellos proporcionan toda la materia prima que la empresa necesita para la fabricación de sus productos<sup>24</sup>, por su parte la empresa Puracé tiene 12 proveedores de la región que acopian leche en la planta de procesamiento para la fabricación de leche entera, igualmente Lácteos La Victoria utiliza proveedores de la región para el procesamiento del yogurt, quesos y arequipes.

En la ciudad también existen puntos de acopio de leche para enviarla a la ciudad de Cali y el departamento del Putumayo para la producción de leche San Fernando y leche Puracé UTL.

Esto puede ser una oportunidad y una amenaza para la empresa; una oportunidad en el sentido que la empresa Colacteos la competencia más fuerte no puede hacer seguimiento de calidad para todos sus proveedores, además las empresas del sector no sufrirán de escasez de materia prima para la elaboración de sus productos.

**6.1.8.3 Competencia Informal.** La competencia informal en el sector de alimentos lácteos es amplia y está dada por un lado, por los pequeños productores primarios que comercializan leche cruda y por otro aquellos quienes fabrican derivados como yogurt, kumis, arequipe, quesos caseros entre otros comercializados por medio de las tiendas o personalmente en puntos de venta casuales, esto es una amenaza para la empresa ya que estos productos tienen una buena acogida en el mercado; la leche cruda es adquirida en la ciudad por un 65.4% de los consumidores y los quesos tradicionales por un 71.9% (Ver anexo G gráficas 5 y 21).

**6.1.8.4 Nivel de tecnología.** En el departamento de Nariño las empresas dedicadas a la producción de leche y sus derivados poseen una tecnología mediana a excepción de Colacteos que tiene tres plantas procesadoras ubicadas

---

<sup>24</sup> Proyecto de Tesis, Plan Estratégico de Mercadeo de Servicios a Proveedores Asociados de Colácteos 1992; Pág. 20

en Guachucal, Pupiales y Pasto; siendo la de Guachucal una de las mejores en el país lo que le permite fabricar productos aptos para exportar, la planta de procesamiento de Leche Puracé cuenta con buenas instalaciones e infraestructura que le permiten producir leche entera pasteurizada; en cuanto a las empresas dedicadas a la producción de derivados les hace falta mayor inversión en maquinaria que les permita mejorar los procesos de producción como es el caso de La Victoria, Lácteos Chambú y los Pinos.

Las otras marcas como Alpina y Colanta no tienen infraestructura de producción, se asume que la tecnología es de mayor nivel ya que abarcan el mercado nacional y algunos mercados internacionales.

El mayor nivel tecnológico de la competencia significa una amenaza, ya que un mayor nivel tecnológico significa disminución de costos, mejora de la calidad de sus productos y procesos, esto conlleva a que Lácteos Andinos quede rezagada en el sector.

**6.1.8.5 Publicidad de la competencia.** En consecuencia del tipo de producto que se ofrece los cuales son de consumo masivo se genera una fuerte rivalidad entre las empresas del sector lo que conlleva al desarrollo de agresivas campañas, eventos publicitarios y de mercadeo, enfocados a diferenciar las marcas.

Según el estudio de mercados COLACTEOS es la marca de leche más recordada en el mercado con un 53.1% (Ver anexo G gráfica 6) debido a sus grandes esfuerzos de recordación de marca resaltando su tradición y regionalismo, seguida por Puracé con un 20%. En cuanto al yogurt la empresa más reconocida es Alpina con un 46.6% esta promociona sus productos en medios masivos como la televisión nacional y hace grandes inversiones en material POP (Ver anexo G gráfica 15). En quesos la marca más recordada es COLACTEOS con un 17.3% y Alpina con 13.4% (Ver anexo G gráfica 22).

Esto es una amenaza ya que la competencia logra que el consumidor elija su marca, manteniéndolos informados y recordándoles permanentemente los atributos diferenciables de sus productos y de esta manera posicionarse en el mercado.

**6.1.8.6 Clientes.** Los clientes de la leche en bolsa del canal TAT donde se presenta mayor demanda de este no son muy fieles a una marca donde solo el 35.1% de las personas que consumen este producto solicitan su marca preferida (Ver anexo G gráfica 9) y de ellas en caso de no haber la marca solicitada en su lugar habitual de compra apenas un 15.5% tiende a buscar la marca y hacer su compra (Ver anexo G gráfica 10).

En cuanto al yogurt los clientes piden a los tenderos su marca preferida en un 45.6% (Ver anexo G gráfica 18) y de ellos un 19.4% buscan la marca en otro negocio en caso de no encontrarla en su lugar habitual de compra (Ver anexo G gráfica 19).

Por último los quesos son el producto en el que presenta mayor fidelidad de los clientes hacia la marca ya que el 74.3% de las personas piden su marca preferida (Ver anexo G gráfica 25) y de ellos el 58.7% la buscarían sin no la hubiese en su lugar habitual de compra (Ver anexo G gráfica 26).

Con respecto a la leche y el yogurt esto es una oportunidad para la empresa puesto que se pueden hacer esfuerzos para captar la fidelidad de nuestros clientes y ganar mercado incrementando la presencia de los productos en los canales de distribución, en cuanto a los quesos es mas difícil ganarle mercado a la competencia puesto que hay un grado de fidelidad más alto.

**6.1.8.7 Logística y distribución.** En este aspecto según la investigación de la competencia Colacteos es la empresa regional que maneja un mayor nivel de distribución en todos los canales, contando con 24 rutas para el canal TAT lo que le permite estar con su marca de leche en el 65% de los negocios de los cuales en el 26% es exclusivo (Ver anexo G, cuadro 23 y gráfica 37) con los quesos está presente en un 42% de los negocios siendo exclusivo en el 18% (Ver anexo G, cuadro 25 y gráfica 45), 1 ruta para atender a supermercados mas importantes en Pasto, 11 puntos de venta exclusivos. Alpina maneja una distribución basada en preventa sectorizada y posterior entrega en sus vehículos propios logrando una buena cobertura y puntualidad en el servicio; con la línea yogurt está presente en un 72% de los negocios y exclusivamente en un 15% (Ver anexo G, cuadro 24). Puracé cuenta con 12 rutas de distribución para el canal TAT, 1 que atiende a los supermercados y clientes especiales, 1 ruta dedicada al recargue de productos para los distribuidores y no posee puntos de venta exclusivos; La Victoria posee 6 rutas para distribución de derivados lácteos en el canal TAT y 1 ruta para supermercados y 4 puntos de venta exclusivos. Colanta solo cuenta con 1 ruta para el canal supermercados.

Para la empresa Lácteos Andinos esto es una amenaza puesto que la competencia tiene una excelente cobertura en toda la ciudad por esta razón el reconocimiento de estas marcas es mayor en el mercado principalmente Colacteos, Alpina y la Victoria.

**6.1.8.8 Procesos productivos y acreditaciones en el sector.** En la actualidad, cuatro empresas procesadoras del país cuentan con certificaciones que garantizan la alta calidad de sus productos. Alquería es supervisada por la Quality Check, quién aprueba sus estándares de calidad, ALGARRA cuenta con certificación HACCP emitido por el INCONTEC y que facilita el ingreso de sus productos a los mercados de exportación, Alpina ya cuenta con certificación ISO 9001 para



elaboración de productos como son bebidas lácteas y fermentadas, arequipes, quesos y postres, de su planta de Facatativa, FRESKALECHE cuenta con certificación ISO 9002, la cual garantiza la fabricación y venta en plataforma de leche pasteurizada.

En el departamento las plantas de procesamiento de leche con el patrocinio de ACOPI y el SENA están implementando desde el año 2003 programa de gestión de calidad BPM Y HACCP, con esta última solo está acreditada COLACTEOS lo cual le permite exportar quesos a Venezuela.

Esto es una amenaza en la medida en que Lácteos Andinos se quede rezagada en implementar este tipo de programas ya que la competencia continuará ganando más reconocimiento gracias a sus productos de buena calidad.

**6.1.8.9 Posición de la competencia.** Según el estudio de mercados, de las empresas que en la región ofrecen leche pasteurizada entera en bolsa COLACTEOS es la empresa que esta mejor posicionada ya que participa en el mercado de la ciudad de Pasto con un 54% (con las marcas de leche Colacteos y Tapioca) (Ver anexo G, gráfica 51) y su marca es preferida por un 37.4% de los encuestados (Ver anexo G, gráfica 7) principalmente por la calidad de su producto, seguida por el concepto de tradición y sabor (Ver anexo G, cuadro 2); por su parte la empresa Puracé participa en el mercado con 16%, En cuanto al yogurt Alpina participa con un 38%, COLACTEOS con un 26.2% y La Victoria en un 25.1% (Ver anexo G gráfica 55), siendo las dos primeras marcas las de mayor preferencia por los consumidores con un 33.8% y un 28.7% respectivamente (Ver anexo G, gráfica 16), la marca de yogurt Alpina es preferida por un 65.2% por su calidad mientras que Colacteos y la Victoria son preferidas por la mayoría de sus clientes por su sabor (Ver anexo G, cuadro 11). Respecto a los quesos, los elaborados tradicionalmente son los de mayor demanda, con un 42%, Colacteos participa con 39% y es la marca preferida por un 63.3% (Ver anexo G, gráfica 23) La Victoria participa en el mercado de los quesos con un 2.4 y Colanta con un 3.8% (Ver anexo G, gráfica 59).

## **6.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

Este análisis permitirá establecer la posición de Lácteos Andinos frente a la competencia mediante la evaluación de sus objetivos y recursos gracias al estudio de las cinco fuerzas que rigen el entorno competitivo en el sector.

**6.2.1 Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores.** Una barrera que impide el ingreso de nueva competencia a este sector es la alta inversión de capital, representada en el montaje de una planta con infraestructura que cumpla con los lineamientos de salubridad, equipos con tecnología moderna de producción, capacidad para manejar un alto nivel de cobertura en distribución y mano de obra calificada; permitiéndole lograr economía de escala y así manejar bajos costos de los productos y hacer el producto diferenciable; en la región existe pequeños competidores que se dedican a la producción de leche cruda y fabricación artesanal de derivados lácteos sin cumplir los requisitos exigidos como licencias, registros etc.

Otra barrera es el acceso a los canales de distribución los cuales son cada vez más exigentes en cuanto al servicio prestado y a los porcentajes de ganancia que se establecen con las diferentes empresas. En la región existen acuerdos ínter empresariales con la aprobación del consejo nacional lácteo donde se establecen los precios uniformes para la venta de leche pasteurizada, esto dificulta la manipulación del mercado de leche pasteurizada con la estrategia de reducción de precios.

Sin embargo es posible que nuevos competidores entren al mercado con la comercialización de leche ultrapasteurizada, bebidas lácteas UHT, gracias a las características de este producto que hace más fácil su almacenamiento y distribución.

Por otra parte los nuevos tratados de libre comercio y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia en todos los sectores y nuestro departamento no esta exento de este suceso, incrementándose el riesgo de ingreso de nuevos competidores de marcas reconocidas por su buena calidad y sus bajos precios.

**6.2.2 Rivalidad Entre Los Competidores.** Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos<sup>25</sup>.

Cuando se trata de productos de consumo masivo, poco diferenciables como es el caso de la leche pasteurizada existe mucha rivalidad entre competidores, COLACTEOS y PURACÉ están bien posicionadas en el mercado siendo la

---

<sup>25</sup> La rivalidad entre competidores, una forma de aprovechar las desventajas. En línea: En: la pagina web monografías. [http://. www. Monografías . com](http://www.Monografias.com)

primera la líder en la línea leche pasteurizada, en cuanto a la línea de derivados lácteos hay un gran número de competidores reconocidos a nivel regional y nacional como Alpina líder en el mercado de yogurt la cual tienen campañas agresivas de publicidad, promociones novedosas dirigidas tanto a clientes como a consumidores e innovación constantes en sus productos y presentaciones para llegar a nuevos segmentos de mercado; además la rivalidad entre las empresas y el sector informal se incrementa por los bajos precios especialmente en la línea quesos, atributo determinante en el momento de la realizar la compra.

En conclusión la fuerte rivalidad que existe entre las empresas de lácteos hace más difícil que Lácteos Andinos pueda sostenerse y aún más ganarle mercado a la competencia.

**6.2.3 Poder De Negociación De Los Proveedores.** En el departamento hay gran cantidad de proveedores de leche fresca, de los cuales solo un bajo porcentaje están organizados gremialmente y cuentan con recursos económicos significativos suficientes para desarrollar una estrategia de integración hacia adelante; esto se debe a que la producción de leche fresca en la región esta dada en mayor proporción en minifundios.

Los proveedores no influyen en los precios de compra de leche por parte de las empresas procesadoras ya que estos están dados por parámetros de técnicos reglamentados por el consejo nacional lácteo, solo pueden influir en el pago de bonificaciones adicionales las cuales se otorgan por la prueba de azul de metileno método utilizado para medir la calidad de la leche.

En consecuencia el bajo poder de negociación de los proveedores en este sector no se considera una amenaza para el desarrollo competitivo de una empresa.

**6.2.4 Poder De Negociación De Los Compradores.** Los canales de distribución tiene mucho poder negociación frente a las empresas productoras de leche pasteurizada y derivados lácteos, ya que de estos depende que el consumidor adquiera los productos, por este motivo las empresas se han visto obligadas a dirigir la mayoría de sus esfuerzos a estos clientes por medio de promociones, descuentos y obsequios, situación que hace que cada vez más los intermediarios impongan sus condiciones económicas y de servicio a las empresas, en el caso de la leche pasteurizada, este producto está en el 97.5% de los negocios encuestados(Ver anexo G, grafica 35), siendo el canal TAT el preferido para la compra, en la línea yogurt estos productos son ofrecidos por un 94% de las tiendas (Ver anexo G, gráfica 40) y quesos en un 65% (Ver anexo G, gráfica 43) esto les otorga poder para solicitar beneficios; por otra parte algunos almacenes de cadena y supermercados imponen como requisitos para ofrecer las diferentes marcas participaciones en eventos promocionales, ofertas especiales,

degustaciones, recepciones de cambios, aportes en dinero para impulsar sus eventos publicitarios, pago por servicios de mercadeo (Ver anexo G, grafica 60).

**6.2.5 Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos.** La leche proveniente del ganado vacuno gracias a sus características organolépticas no presenta productos sustitutos (leches extraídas de otras especies) sin embargo existe en el mercado otras opciones de bebidas a base de soya las cuales intentan cubrir estas necesidades alimentarias.

En cuanto a la leche pasteurizada entera como producto de la canasta familiar; compite en el mercado con leches larga vida, leches en polvo, leche cruda y leches especiales las cuales gracias a sus características y valores agregados hacen que se conviertan en productos sustitutos.

EL yogurt si tiene productos sustitutos como jugos y otras bebidas los cuales están siendo utilizados de acuerdo a los nuevos hábitos del consumidor, como la avena, las bebidas lácteas, la leche saborizada y otro tipo de bebidas como gaseosas y refrescos.

### **6.3 PERFIL COMPETITIVO DE LÁCTEOS ANDINOS.**

Para la realización de este análisis se ha seleccionado a las empresas más destacadas en el sector en las diferentes líneas de productos en estudio, con el fin de ubicar a la empresa Lácteos Andinos en una posición desde la cual pueda contrarrestar los puntos fuertes de los sus competidores mas amenazantes.

Para tal fin se seleccionó en la línea leche pasteurizada entera en bolsa a la empresa COLACTEOS y Puracé y para el yogurt a COLACTEOS, Alpina, La Victoria y para la línea quesos a las empresas, COLACTEOS, Alpina, Colanta y Los Pinos.

### 6.3.1 Matriz De Perfil Competitivo Para Cada Línea De Productos:

**Cuadro 2: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA LA LÍNEA LECHE**

FACTOR	POND	ANDINOS		COLACTEOS		PURACÉ	
		Clase	resol	Clase	resol	Clase	resol
Competitividad en precio	0,10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Calidad del producto (Sabor, textura Y cualidades nutritivas)	0,23	3	0.69	4	0.92	3	0.69
Acceso al producto	0,23	3	0.69	4	0.92	2	0.46
Confianza en la higiene del producto	0,20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Variedades del producto	0,12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Promoción del producto	0,12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.76</b>		<b>3.66</b>		<b>2.53</b>

Fuente: La presente investigación

**Cuadro 3: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA LA LÍNEA YOGURT**

FACTOR	PON	Andinos		Colacteos		Alpina		Victoria	
		Clas	Res	Clas	Res	Clas	Res	Clas	Res
Competitividad en precio	0,23	3	0.69	3	0.69	2	0.46	4	0.92
Calidad del producto (Sabor, textura y cualidades nutritivas)	0,23	3	0.69	4	0.92	4	0.92	3	0.69
Acceso al producto	0,16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48
Confianza en la higiene del producto	0,16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	3	0.48
Variedades del producto	0,10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Promoción del producto	0,12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.62</b>		<b>3.39</b>		<b>3.54</b>		<b>3.13</b>

Fuente: La presente investigación

**Cuadro 4: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA LA LÍNEA QUESOS**

Factor	Pon	Andinos		Colacteos		Alpina		Colanta		Los Pinos	
		Cla	Res	Cla	Res	Cla	Res	Cla	Res	Cla	Res
Competitividad del precio.	0,23	3	0.69	3	0.69	2	0.46	3	0.69	4	0.92
Calidad del producto (Sabor, textura y Cualidades nutritivas).	0,23	3	0.69	4	0.92	3	0.69	3	0.69	2	0.46
Acceso al producto.	0,14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	1	0.14	3	0.42
Confianza en la higiene del producto.	0,18	3	0.54	4	0.74	4	0.72	3	0.54	2	0.36
Variedad de productos	0,12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Promoción del producto	0,10	2	0.20	3	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.76</b>		<b>3.33</b>		<b>2.87</b>		<b>2.72</b>		<b>2.60</b>

Fuente: La presente investigación

De acuerdo a las anteriores matrices el competidor más amenazante para Lácteos Andinos en la línea leche y quesos es Colacteos debido a su reconocimiento en el mercado como una marca de buena calidad, su capacidad de distribución y la amplitud de estas dos líneas, para acortar la distancia con el líder Lácteos Andinos tiene que intentar desarrollar y diversificar más sus productos de acuerdo a las tendencias del mercado y las presentaciones de la competencia, de igual manera debería enfocar sus esfuerzos hacia mejorar su imagen en el mercado y su capacidad de distribución.

En cuanto a la línea yogurt la empresa que presenta un mejor perfil competitivo en el mercado es Alpina gracias a su sistema de venta personal, preventa y distribución al igual que su excelente imagen a nivel nacional; en segundo lugar se encuentra la marca Colacteos la cual aprovecha su reconocimiento en la región y la alta participación de la línea leche para poder ingresar sus productos en los canales de distribución y de esta manera hacerlos llegar al consumidor final; en tercer lugar en esta línea se encuentra la marca La victoria quien destina gran parte de sus esfuerzos a la distribución de este producto. La empresa en estudio debe realizar un esfuerzo considerable si desea competir exitosamente con esta línea enfocándose al desarrollo de nuevos sabores y atributos para el yogurt e intentando posicionarlo en un determinado nicho de mercado.

## 6.4 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO MEFE

Una vez realizado el análisis los factores externos se realiza la matriz MEFE y al ponderar cada variable significativa para la empresa da como resultado 2.57 valor levemente superior al promedio, lo que indica que la situación externa es moderadamente favorable considerando las dificultades y la trascendencia de la competencia informal en el sector; sin embargo la empresa debe mejorar sus estrategias para aprovechar con mayor eficacia las oportunidades y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas.

**Cuadro 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO MEFE**

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
<b>ECONÓMICO</b>			
Bajo poder adquisitivo	0.11	2	0,22
Bajas tasas de interés	0.07	4	0,28
Tasa de inflación IPC	0.07	2	0,14
<b>SOCIO/CULTURAL</b>			
Crecimiento poblacional	0.10	4	0,40
Hábitos de consumo	0.09	3	0,27
Empleo, desempleo y subempleo	0.07	1	0,07
<b>POLÍTICO/LEGAL</b>			
Regulaciones gubernamentales	0.10	4	0,40
Reforma laboral	0.07	3	0,21
<b>GEOGRAFICO</b>			
Incremento expansión urbanística	0.05	3	0,15
<b>COMPETITIVO</b>			
Alta participación de la competencia informal	0.11	1	0,11
Buenos sistemas de Logística y Distribución de competidores	0.08	2	0,16
Alto poder de negociación de los compradores	0.08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2.57</b>

Fuente: La presente investigación

## 6.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

**6.5.1 Capacidad Directiva.** El análisis de la capacidad directiva en Lácteos Andinos se realizó de acuerdo a las funciones del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).

La planificación necesita originarse en las altas esferas de las organizaciones y descender hacia los niveles más bajos. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel indica que corresponde a la alta gerencia fijar la Misión, estrategias y objetivos de una empresa con el objeto de establecer metas e instruir políticas en forma efectiva las cuales deben inspirar a toda la organización. En Lácteos Andinos la planificación de sus directivos no es conocida por todos los miembros de la empresa hecho que se ve reflejado en que el 45.83 % de sus trabajadores respondieron negativamente a la pregunta ¿conoce usted la misión, la visión y los objetivos empresariales?; el 21% de los trabajadores dicen que no se realiza planeación eficaz en su área, y el 79% opinaron que si se realiza, de estos últimos un 47.36% dijeron que solo se realiza una planeación efectiva en el área a corto plazo.

El propósito de la organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de autoridad, de tareas y funciones. En cuanto a la definición de tarea y funciones el 92% de los trabajadores respondieron afirmativamente a la pregunta ¿son claras las especificaciones y funciones de su trabajo? Lo cual es una fortaleza de la empresa así mismo el 67% de colaboradores consideran que la autoridad delegada por sus jefes se hace de manera adecuada, sin embargo el 20% que respondió que es poco adecuado ocurrió en el nivel operativo; de lo anterior se puede deducir que a medida que descienden los niveles jerárquicos los trabajadores se sienten con menos libertad para tomar decisiones en su trabajo y por ello al menor problema deben acudir a la solución que de la gerencia.

Los trabajadores contestaron que la definición de metas y objetivos las hace solo el jefe haciendo uso de su autoridad en un 80% y el otro 20% respondieron que participando aportando opiniones; lo que muestra que en la empresa el poder de toma de decisiones esta centralizado aunque existe la participación de opiniones de los empleados la decisión final la toma el gerente. En cuanto a la motivación personal, el 79.17% asegura que la empresa a parte del salario no lo motiva de ninguna manera, el 12.50% se motiva por comisiones, el 4% lo motiva la empresa facilitándole el medio de transporte y solo el 4% considera que se motiva por la estimulación a la creatividad; en conclusión es muy poco el reconocimiento al trabajo individual no solo en ventas sino en toda la estructura organizacional. La empresa legalmente cumple con todos los lineamientos al remunerar económicamente al personal pagando su salud, pensión, ARP, cesantías, etc.



La comunicación recíproca (retroalimentación) es deficiente según el 62.5% que respondieron negativamente a la pregunta ¿Existe en la empresa un buen sistema de comunicación recíproca? Sin embargo las relaciones interpersonales en su mayoría son buenas, además el no existir un liderazgo apropiado es a opinión de los trabajadores la mayor debilidad de la empresa principalmente por las la inadecuada toma de decisiones, formas de motivación y adjudicación de responsabilidades; la capacitación del personal es importante en la medida en que este desarrolla sus habilidades y les permite mejorar el desempeño en la empresa; en Lácteos Andinos casi todos los empleados reciben capacitación básicamente en tres áreas BPM, Riesgos Profesionales y manipulación de alimentos, en el área de ventas se presenta una deficiencia ya que no se les capacita en temas relacionados con el área como mercadeo y ventas.

La función gerencial de control incluye todas las actividades llevadas a cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas. Este control simplemente se basa en el alcance de las metas propuestas especialmente con las ventas. La toma de medidas correctivas con el objeto de corregir variaciones desfavorables es una falencia ya que el 75% de los trabajadores encuestados consideran que no se hace de manera oportuna por falta de comunicación en un 37% y en segundo lugar por falta de liderazgo en un 16%.

Lo anterior refleja que la empresa no tiene un buen direccionamiento que le permita alcanzar sus objetivos y de acuerdo al anterior análisis la función de organización y dirección presentan más dificultades en consecuencia esta capacidad se convierte en una debilidad.

**6.5.2 Capacidad De Mercadeo.** Para realizar el análisis de esta capacidad se tomarán en cuenta las funciones descritas por Joel Evans y Barry Berman entre las que están: Análisis de la clientela, la compra, la venta, planificación de servicios y productos, planificación del precio, la distribución, la investigación de mercadeo, el análisis de la oportunidad y la responsabilidad social.<sup>26</sup>

Respecto al análisis de la clientela la empresa solo cuenta con información sobre los tenderos o intermediarios mediante rúteros que son listas básicas donde se registra el nombre del cliente, la dirección y su teléfono; la recolección de la demás información sobre los gustos y necesidades tanto de los tenderos como de los consumidores finales se hace por medio de la fuerza de ventas de manera informal.

---

<sup>26</sup> FRED. Deivid, La Gerencia Estratégica. Editorial 3R Segunda Edición,, 1998. Pg, 149.

Para la compra de materia prima con la aplicación del acuerdo 008 del Consejo Nacional Lácteo del año 2004, LACTEOS ANDINOS quedó pagando precios de leche cruda por encima de las plantas enfriadoras; esto permitió que la empresa seleccionara los proveedores de leche y comprar el 70% directamente a ganaderos y un 30% a intermediarios, en 2005 redujo la intermediación, quedando solo uno de treinta y tres proveedores ganaderos de Pasto, Tangua, Nariño; Yacuanquer, La Florida. Esto es una oportunidad baja porque se disminuyen los contratiempos que generan costos en la producción y permite mejorar la calidad de los productos.

En la capacidad de ventas cabe destacar la baja inversión publicitaria en cuanto al materia POP motivo por el cual existe una baja recordación de la marca.

Las malas relaciones entre los directivos y los distribuidores directos, provocadas por la no conciliación de los intereses propios en cuanto a la destinación de presupuesto para promociones y obsequios y cumplimiento de metas de ventas y devoluciones generan un mal ambiente organizacional en el departamento de ventas y un rechazo por parte de los distribuidores a la implementación de cualquier política de mejoramiento.

Para la planificación de los precios de los productos derivados la empresa mediante inteligencia de mercadeo, analiza los precios que impone la competencia principalmente COLACTEOS y luego se propone fijar un precio más bajo, esta decisión es competencia exclusiva de subgerencia.

La distribución de los productos inicia con el almacenamiento de los mismos, función para la cual la empresa cuenta con una buena infraestructura (cuarto frío y elementos de embalaje), respecto a la cobertura la empresa tiene dividida la ciudad en 11 sectores los cuales son atendidos diariamente por un distribuidor directo, las ventas por mayor para los supermercados se realizan mediante otra ruta propia de la empresa.

En la empresa las funciones de planificación de productos, investigación de mercadeo y el análisis de la oportunidad no se hace de manera formal y las decisiones respecto a ellas se toman por la experiencia de los directivos.

Finalmente la empresa tiene un alto grado de responsabilidad con sus clientes ofreciendo los productos con la mejor calidad, respetando las condiciones y regulaciones gubernamentales sobre el manejo, procesamiento y distribución de la leche y sus derivados.

**6.5.3 Capacidad Financiera.** Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es importante para formular estrategias efectivas, para ello se analizarán las siguientes razones financieras basadas en el balance y estado de resultados del año 2005 con respecto al 2004.

**6.5.3.1 Índices de liquidez:**

<b>*Liquidez:</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Activo corriente /Pasivo corriente =	1,82	1,49

Significa que por cada peso que debe la empresa a corto plazo tiene 1,49 para cumplir con sus obligaciones, lo anterior nos dice que la empresa esta en capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin embargo sufrió una disminución con respecto al 2004, hecho que rompe la tendencia al crecimiento que venía desde el año 1995.

<b>* Prueba Acida</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} =$	1,16	0,89

La empresa no tuvo la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus existencias es decir 0,89 pesos por cada peso adeudado, los cuál con respeto al año anterior ha disminuido significativamente.

<b>*Capital neto de Trabajo</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Activo corriente – Pasivo corriente=	264,192	212,447

Una vez pagados todos los pasivos a corto plazo a la empresa le queda 212,447 miles de pesos lo cual es un índice favorable para esta, pero si la relacionamos con el año 2004 en esta razón la empresa tuvo una baja significativa.

<b>*Solvencia</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Activo total / Pasivo Total =	5,68	4,02

Significa que por cada peso que debe la empresa dispone de 4,02 pesos para pagar.

### 6.5.3.2 Índices de endeudamiento

<b>*Nivel de Endeudamiento</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Pasivo total / Activo total =	17.60%	24,87%

Significa que del total de los activos el 24,87% se debe a terceros, esta razón aumentó con respecto al año anterior en un 7.2%.

### 6.5.3.3 Índices de rentabilidad

<b>* Rentabilidad del Patrimonio</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Utilidad Neta / Patrimonio =	15.25%	7,6%

Indica el rendimiento del patrimonio sobre la utilidad neta que es de 7,6 % cifra que esta por debajo a la del año anterior en un 7.65%.

<b>* Margen de utilidad operacional</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales	8.35%	4,6%

Indica que la empresa esta generando un 4,6% de utilidades sobre la ventas brutas menos las devoluciones, disminuyendo en comparación con el año anterior en un 3,75% generado esta pérdida de utilidades operacionales por el aumento de costos y gastos de ventas y/ o distribución.

<b>*Margen neta de Utilidad</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Utilidad Neta / Ingresos Operacionales	4.7%	2.22%

Muestra que la empresa esta generando un 2.22% de utilidades netas sobre los ingresos operacionales, cifra que disminuye en 2.5% al año anterior, consecuencia del incremento de las ventas brutas y de la disminución en el año 2005 de la utilidad neta.

### 6.5.3.4 Indicadores de actividad

<b>* Rotación de Activos Totales</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Ingresos Operacionales / Total Activos	2,64	2,56

Por cada peso que posee la empresa en activos esta vendiendo 2,56 pesos razón que se indica decremento con respecto al año 2004 en 0.08 pesos; indicando que la empresa disminuyo la rotación de sus activos con respecto a las ventas.

#### 6.5.3.5 Indicadores de crecimiento

* Variación de la utilidad neta	2004	2005
Utilidad Neta del Ejercicio (Cifras en miles de pesos)	231.289	117.776

De la anterior información se puede observar que las utilidades de un año a otro disminuyeron en un 49%.

**6.5.4 Capacidad Tecnológica Y De Producción.** La aplicación de tecnología en la empresa está en proceso de modernización mediante la instalación de un enfriador de placas y mediante la mejora de las infraestructura de producción, además se esta adelantando un programa de mejoramiento integral que consiste en la estandarización de procesos con el fin de mejorar el rendimiento y la calidad de los productos.

En la empresa faltan equipos para el control de la calidad y es necesario que la empresa invierta prioritariamente en la adquisición de instrumentación y mejorar la maquinaria utilizada en el proceso de envase de yogurt y quesos tajados, además es necesaria la modificación de la distribución de la tubería de lavado en el sitio CIP, mejorar la llegada de la materia prima y las condiciones de entrega a los vendedores de los diferentes productos.

Por otra parte la empresa cuenta con instalaciones apropiadas para el procesamiento de la leche y sus derivados cumpliendo con todas las normas sanitarias garantizando de esta manera la buena calidad de los productos, la capacidad instalada de la planta de producción es desaprovechada por causa de la falta de planeación ya que la demanda de los productos es inestable, por otra parte el Stock de almacenamiento no puede ser muy alto porque los productos son perecederos, la capacidad de producción en algunos derivados se ve limitada por el bajo nivel tecnológico de los equipos que hacen que los procesos sean lentos y manuales. Todo lo anterior dificulta el cumplimiento de entrega de pedidos a los clientes generando inconformidades, quejas y tensión entre las áreas de producción y ventas.

**6.5.5 Capacidad Del Talento Humano.** El talento humano en las empresas, es el recurso más importante ya que es la base fundamental del funcionamiento armónico de todas las partes de la organización, necesario que éste tenga la

capacidad de adaptarse a los cambios tanto internos como externos y así contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Lácteos Andinos, en el momento cuenta con 54 empleados directos y 9 bajo contrato de distribución que colaboran en el funcionamiento de la empresa. Los vendedores tienen en promedio 2 años de antigüedad en la empresa lo que no permite un conocimiento significativo del mercado y de las dificultades de la empresa, esto no es bueno ya que son ellos la clave para lograr fidelización del cliente y conducir a ventas exitosas puesto que a mayor tiempo de permanencia en la empresa, ellos tienen la oportunidad de crear un mayor vínculo de amistad con los tenderos es decir mejorar el Marketing de Relación, distribuidor - cliente canal de distribución.

Las relaciones interpersonales son un factor clave del clima organizacional de una empresa, en Lácteos Andinos el 81% de los trabajadores mantienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y el 29% considera que son regulares. Es un aspecto para destacar el alto nivel de rotación del personal específicamente en el área de ventas, esto conlleva a generar una disminución temporal en las ventas consecuencia de la falta de una inducción apropiada.

## 6.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEFI

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI está por debajo de 2.5, con un valor exacto de 2,45 lo que indica que la organización presenta una situación interna desfavorable donde predominan debilidades como: la capacitación del personal, la inapropiada planeación de la producción, mientras que las mayores fortalezas de la empresa son: el portafolio de productos, precio y la calidad.

**Cuadro 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEFI**

FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CLASIF.	R. PONDERADO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>			
Inapropiada fijación de metas y objetivos.	0,07	2	0,14
<b>CAPACIDAD DE MERCADEO</b>			
Escasas acciones publicitarias	0,08	2	0,16
Amplio portafolio de productos	0,08	3	0,24
Competitividad en precios	0,09	3	0,27
Ausencia de Investigación y desarrollo	0,08	2	0,16
Capacidad de distribución	0,10	2	0,20
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>			
Bajo nivel de endeudamiento	0,06	3	0,18

Rentabilidad	0,07	2	0,14
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y DE PRODUCCIÓN</b>			
Calidad en sabor y propiedades de los productos	0,11	3	0,33
Cumplimiento de normas sanitarias y de higiene	0,11	3	0,33
Planeación de la producción ineficaz	0,07	2	0,14
<b>CAPACIDAD DEL T. HUMANO</b>			
Capacitación del talento humano	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2,45</b>

Fuente: La presente investigación.

## 6.7 ANÁLISIS DOFA

Como resultado del análisis de oportunidades y amenazas del medio externo y fortalezas y debilidades de las capacidades internas tenemos las siguientes estrategias:

**-ESTRATEGIAS FO:** Acceder a créditos bancarios para inversiones en activos fijos (F3; O1); Programar una campaña publicitaria enfocada a persuadir a los consumidores actuales y potenciales hacia el consumo de nuestra marca bajo el concepto de calidad y seguridad (F4, F5: O2, O3, O4); Incrementar el servicio al cliente mediante aumento en la fuerza de ventas (F1, F2; O5 O6).

**-ESTRATEGIAS DO:** Crear una cultura de planeación enfocada en las expectativas del mercado (D1, D5, D6; O3, O4); Incrementar la publicidad enfocada a aumentar el consumo de productos procesados con la marca (D2; O3, O4); Crear una sección encargada de la investigación y desarrollo (D3; O5); Incrementar la cobertura de distribución, en la ciudad (D4; O2, O6).

**-ESTRATEGIAS FA:** Desarrollar nuevos productos competitivos en precio (F1, F2; A1, A2, A3, A4); Desarrollar una campaña publicitaria dirigida a consumidores finales destacando la calidad y el regionalismo de nuestros productos frente a los de la competencia. (F4,F5;A6);Implementar un sistema preventa ofreciendo todo el portafolio de productos(F1, F2;O5).

**-ESTRATEGIAS DA:** Determinar claramente la línea de autoridad en la estructura organizacional del departamento comercial para mejora la competitividad empresarial (D1;A1, A4); Realizar programas de motivación y capacitación al personal para mejorar la atención al cliente (D7; A5, A6); Penetración en el mercado mediante la difusión de publicidad e incentivos a cada canal de distribución. (D2, D4; A4, A5, A6).

**Cuadro 7. MATRIZ DOFA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplio portafolio de productos</li> <li>2. Competitividad en precios</li> <li>3. Bajo nivel de endeudamiento.</li> <li>4. Calidad en sabor y propiedades de los productos.</li> <li>5. Cumplimiento de normas sanitarias y de higiene.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inapropiada fijación de metas y objetivos</li> <li>2. escasas acciones publicitarias.</li> <li>3. Ausencia de investigación y desarrollo.</li> <li>4. Capacidad de distribución.</li> <li>5 Rentabilidad.</li> <li>6. Planeación de la producción ineficaz.</li> <li>7.Capacitación del talento humano</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajas tasas de interés.</li> <li>2. Crecimiento de la población</li> <li>3. tendencia de los hábitos de consumo.</li> <li>4. Regulaciones gubernamentales.</li> <li>5. Reforma laboral.</li> <li>6. Expansión urbanística.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a créditos bancarios para inversiones en activos fijos (F3; O1)</li> <li>• Programar una campaña publicitaria enfocada a persuadir a los consumidores actuales y potenciales hacia el consumo de nuestra marca bajo el concepto de calidad y seguridad (F4, F5: O2, O3, O4)</li> <li>• Incrementar el servicio al cliente mediante aumento en la fuerza de ventas (F1, F2; O5 O6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cultura de planeación enfocada en las expectativas del mercado (D1, D5, D6; O3,O4)</li> <li>• Incrementar la publicidad enfocada a aumentar el consumo de productos procesados con la marca (D2; O3,O4).</li> <li>• Crear una sección encargada de la investigación y desarrollo (D3;O5)</li> <li>• Incrementar la cobertura de distribución, en la ciudad (D4; O2, O6)</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo nivel de ingreso de la población.</li> <li>2. inflación e IPC</li> <li>3. Empleo, desempleo, subempleo</li> <li>4. Alta participación de la competencia informal.</li> <li>5. Buenos sistemas de logística y distribución de competidores.</li> <li>6. Alto poder de negociación de competidores.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos productos competitivos en precio (F1, F2; A1, A2, A3, A4)</li> <li>• Desarrollar una campaña publicitaria dirigida a consumidores finales destacando la calidad y el regionalismo de nuestros productos frente a los de la competencia. (F4,F5;A6).</li> <li>• Implementar un sistema preventa ofreciendo todo el portafolio de productos(F1, F2;O5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar claramente la línea de autoridad en la estructura organizacional del departamento comercial para mejora la competitividad empresarial (D1;A1, A4)</li> <li>• Realizar programas de motivación y capacitación al personal para mejorar la atención al cliente (D7; A5, A6)</li> <li>• Penetración en el mercado mediante la difusión de publicidad e incentivos a cada canal de distribución. (D2, D4; A4,A5, A6)</li> </ul>

Fuente: La presente investigación



## **7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **7.1 MISIÓN CORPORATIVA.**

Lácteos Andinos. Es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades alimentarias de nuestros clientes, producimos leche pasteurizada y derivados lácteos de excelente calidad y comercializamos otros productos de consumo, abasteciendo principalmente el mercado regional; esto es posible gracias a los esfuerzos de nuestro eficiente capital humano, al uso adecuado de nuestra infraestructura tecnología y comercial, a la selección minuciosa de nuestros proveedores y al cumplimiento responsable de todas las normas sanitarias y ambientales.

### **7.2 VISIÓN CORPORATIVA.**

Lácteos Andinos se proyecta para el año 2009 ser una empresa reconocida en el mercado de alimentos por la excelente calidad de sus productos; distribuyendo un amplio portafolio que le permita satisfacer con éxito las necesidades de los consumidores del sur occidente Colombiano.

### **7.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.**

**LEALTAD:** Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos.

**SERVICIO:** Disposición de la empresa para dar respuesta a las necesidades de todos nuestros clientes con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la Institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

**HONESTIDAD:** Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

**CALIDAD:** Lograr la excelencia en nuestros productos para alcanzar la Visión y la Misión.

**AUTOREALIZACION:** Propender por el mejoramiento de la calidez de vida de todos nuestros colaboradores y sus familias, es decir que ellos no solo piensen en su trabajo como la manera de generar recursos sino también como una actividad en la que puedan cumplir sus objetivos personales.

#### **7.4 OBJETIVOS**

- Garantizar el crecimiento, supervivencia y rentabilidad de la empresa.
- Posicionar a Lácteos Andinos en el mercado de alimentos como una empresa líder en calidad y competitividad.
- Ofrecer nuevos y mejores productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades alimentarias de nuestros clientes, actuales y potenciales.
- Incrementar la presencia de los productos en los diferentes canales de distribución.
- Incrementar la participación de la marca Lácteos Andinos en el mercado regional, disminuyendo la brecha que la separa de los líderes.

## 8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 8.1 MATRICES

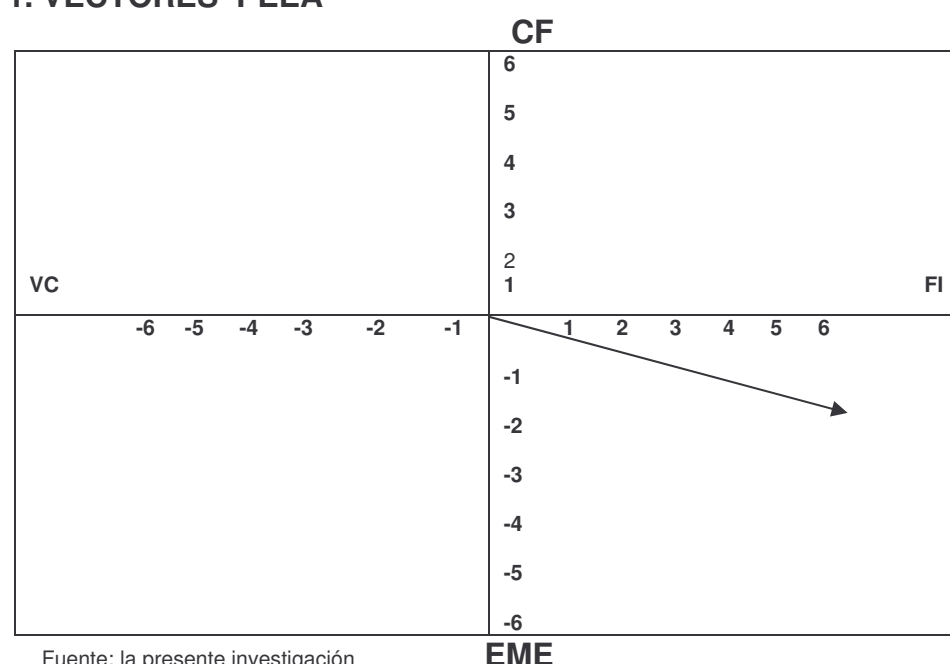
#### 8.1.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

**Cuadro 8. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)**

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
CAPACIDAD FINANCIERA (CF)	Calif	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	Calif
♣ Liquidez	4	♣ Hábitos de consumo	-3
♣ Nivel de endeudamiento	4	♣ Regulaciones al sector lácteo	-2
♣ Margen de utilidad neta	2	♣ Alta participación competencia informal	-6
♣ Rotación de activos	3	♣ Bajo poder adquisitivo	-5
♣ Variación de la utilidad neta	2	♣ Crecimiento poblacional	-2
PROMEDIO	3.0	PROMEDIO	-3.6
VENAJA COMPETITIVA (VC)	Calif	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calif
♣ Competitividad en precios	-2	♣ Potencial de crecimiento	4
♣ Calidad de los producto	-2	♣ Ingreso de nuevos competidores	3
♣ Acceso al producto	-2	♣ Estabilidad financiera	3
♣ Promoción de productos	-4	♣ Capacidad tecnológica	3
♣ Confianza en la higiene del producto	-3	♣ Utilización de recursos	4
PROMEDIO	-2.6	PROMEDIO	3.4

Fuente: La presente investigación.

Figura 1. VECTORES PEEA



Fuente: la presente investigación

La dirección del vector en el cuadrante “competitivo” indica que la empresa puede utilizar su ventaja competitiva para aprovechar las oportunidades existentes en la fortaleza de la industria. La posición del vector en el cuadrante competitivo sugiere que es posible realizar las siguientes estrategias; integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, asociación, penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo del mercado.

- **Integración Horizontal:** De acuerdo al análisis de la posición estratégica interna se puede observar que la empresa no cuenta con la capacidad financiera suficiente para adquirir a uno de sus competidores formalmente constituidos.
- **Integración hacia atrás:** Lácteos Andinos cuenta con suficientes proveedores en los cuales ha invertido recursos en asesoría técnica con el fin de obtener una materia prima de calidad por lo tanto dadas las condiciones actuales no ameritaría que la empresa desarrolle esta estrategia.
- **Integración hacia adelante:** Esta estrategia es adecuada puesto que le permite a las empresas posicionarse en el mercado y establecer una buena imagen frente a sus clientes. Lácteos Andinos desarrolla escasamente esta estrategia administrando 1 punto de venta ubicado en Catambuco.

La empresa podría continuar desarrollando esta estrategia en sitios estratégicos ubicados en la ciudad de Pasto, sin embargo primero tendría que hacer esfuerzos

para conseguir mayor reconocimiento de la marca Andinos en la ciudad para que estos negocios sean rentables.

- **Asociación:** Lácteos Andinos intentó desarrollar esta estrategia asesorada por ACOPI con la empresa COLACTEOS con el fin de disminuir costos de distribución, sin embargo las condiciones de negociación no le favorecieron debido a las diferencias en participación en el mercado e infraestructura de producción lo cual hizo que este proyecto fracasara, sin embargo esta iniciativa está en pie con Colacteos, Puracé y otras empresas de la región para intentar montar una planta pulverizadora de leche para aprovechar las estaciones de abundancia de este producto en la región.
- **Penetración en el mercado:** mediante la utilización de esta estrategia la empresa debe aprovechar que en el mercado de la ciudad no hay una fuerte fidelidad hacia la marca líder y que se puede incrementar la tasa de uso desplazando el consumo de leche cruda, además teniendo en cuenta que la marca Andinos no es muy reconocida en el mercado esta es una de las estrategias mas adecuadas que se puede implementar para aprovechar dichas oportunidades y contrarrestar algunas debilidades.
- **Desarrollo de mercado:** En la región existen municipios cercanos que podrían resultar rentables los cuales no son atendidos por la empresa; sin embargo para buscar llegar a estos nuevos mercados Lácteos Andinos deberá mejorar e incrementar su planta de procesamiento para poder cumplir las expectativas de los clientes potenciales.
- **Desarrollo del producto:** Debido a que la empresa compite con marcas regionales como Colacteos y nacionales como Alpina las cuales fabrican productos de excelente calidad a precios accesibles al consumidor, si Lácteos Andinos no desea quedarse rezagada en el mercado deberá utilizar esta estrategia para buscar desarrollar o mejorar los productos existentes y de esta manera ofrecer a los clientes productos con similares beneficios o atributos que los de sus consumidores.

**8.1.2 Matriz Grupo Consultor De Boston.** Para ubicar las líneas de productos dentro de la matriz del grupo consultor de Boston, es necesario determinar su posición relativa en el mercado, para lo cual se realiza el siguiente cuadro.

### Cuadro 9. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO BCG

LÍNEA	Ingresos ( Miles \$)	% de ingresos	Utilidades ( Miles \$)	% Utilidades	% de Part. en el Mercado LA	% de Part. en el mercado E. líder	% tasa de crecimiento Industria *27
Leche	3.011.301	57%	69.260	58.8%	30%	54%	12%*
Yogurt	739.618	14%	19230	16.3%	8.7%	38.2%	10%*
Quesos	570.410	10.8%	11.978	10.2%	11%	39%	6%*
TOTAL	5.282.985	81.8%	117.776				

Fuente: la presente investigación

- Posición relativa de participación en el mercado Leche.

$$\frac{\text{Participación leche Andinos en el mercado}}{\text{Participación leche Colacteos en le mercado}} = \frac{30}{54} = 55.6\%$$

- Posición relativa de participación en el mercado Yogurt.

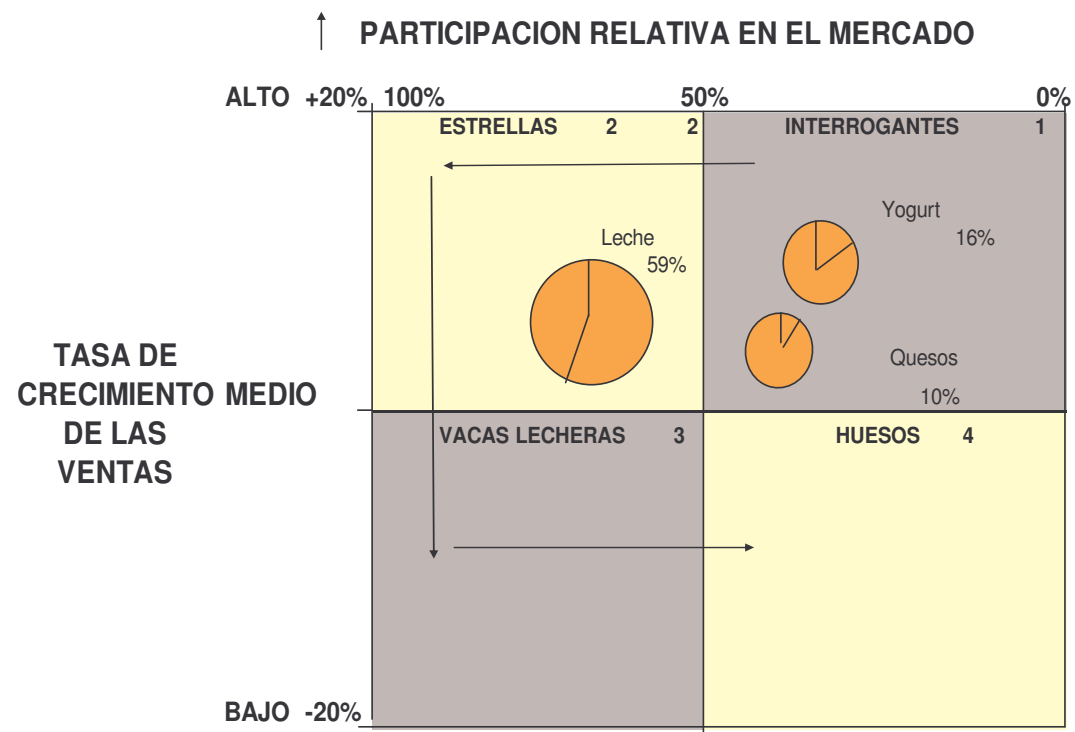
$$\frac{\text{Participación yogurt Andinos en el mercado}}{\text{Participación yogurt Alpina en le mercado}} = \frac{8.7}{38.2} = 27.8\%$$

- Posición relativa de participación en el mercado Leche.

$$\frac{\text{Participación queso Andinos en el mercado}}{\text{Participación queso Tradicional en le mercado}} = \frac{11}{39} = 28.2\%$$

<sup>27</sup> Información proporcionada Dra. William Narvárez, Coordinador Cadena Láctea Pasto., San Juan de Pasto, Junio de 2004.

Figura 2. MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON



Fuente: La presente investigación

La línea yogurt y la línea quesos están en el cuadrante interrogante, consecuencia de su baja participación relativa en el mercado y del valor positivo en el crecimiento de la industria, la figura indica la baja generación de ingresos que estas dos líneas proveen; en consecuencia la empresa podría inyectarles recursos destinados a la innovación y desarrollo tecnológico apoyándose en programas de penetración en el mercado y desarrollo del producto o eliminar dichas líneas, esta última opción se analizará utilizando como herramienta de juicio la matriz de política direccional y el análisis del ciclo de vida de los productos.

La línea leche está en el cuadrante de productos estrella, es conveniente que la empresa destine recursos para mantener esta posición, las estrategias más adecuadas para aprovechar nuestra ventaja serían la Integración horizontal, hacia atrás, hacia delante, penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercado con las implicaciones vistas anteriormente.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Ibid, Páginas 62 y 63.

### 8.1.3 Matriz Interna Externa le:

LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO	Calificación MEFE	Calificación MEFI
Resultados ponderados totales	2.57	2.45

Figura 3. MATRIZ INTERNA EXTERNA

		4	FUERTE	3	PROMEDIO	2	DEBIL	1
			1		2		3	
RESULTADO PONDERADO DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS	FUERTE							
		3	4		5		6	
	MEDIO			Lácteos Andinos				
		2	7		8		9	
	BAJO							
		1						

Fuente: La presente investigación.

La empresa Lácteos Andinos de acuerdo al cruce de resultados ponderados totales de las matrices MEFE y MEFI se encuentra ubicada en la casilla número 5 perteneciente a la región de **RESISTA**, por este motivo de acuerdo a las concepciones teóricas<sup>29</sup> las estrategias mas adecuadas que la empresa podría adoptar serían la penetración en el mercado y desarrollo de productos con el fin de posicionarse en el mercado por medio del ofrecimiento de novedosos que puedan atraer a determinados segmentos.

<sup>29</sup> FRED. Deivid, La Gerencia Estratégica, Octava edición Editorial Legis 1994, Pg 205.



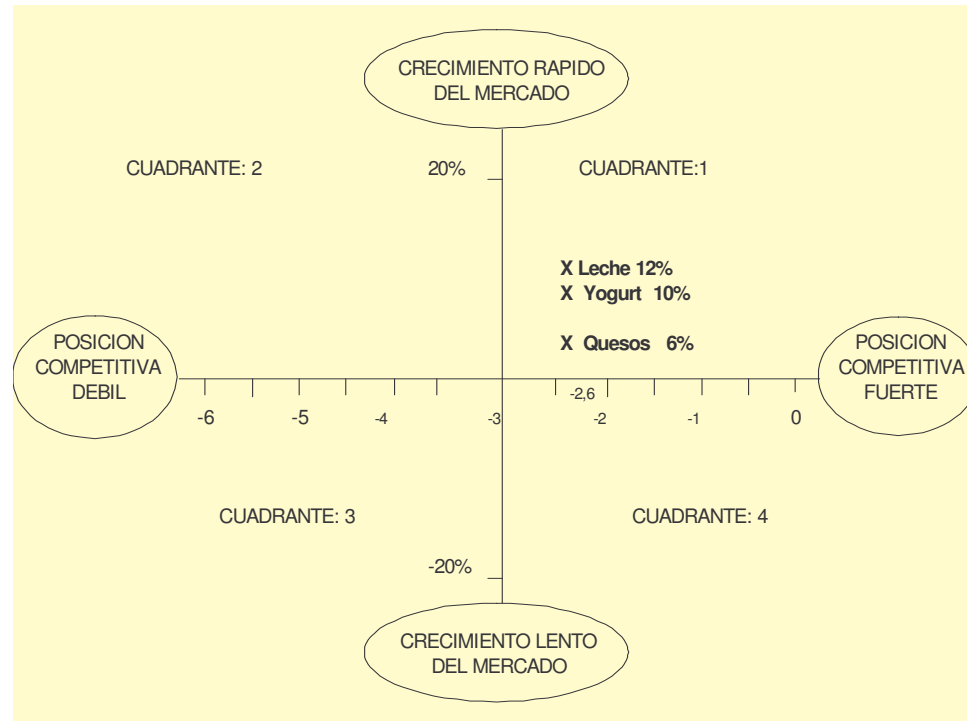
### 8.1.4 Matriz De La Gran Estrategia:

**Cuadro 10. POSICIÓN COMPETITIVA Y CRECIMIENTO EN EL MERCADO.**

LÍNEA	POSICION COMPETITIVA	CRECIMIENTO DEL MERCADO* <sup>30</sup>
LECHE	-2.6	12%*
YOGURT	-2.6	10%*
QUESOS	-2.6	6%*

Fuente: La presente investigación.

**Figura 4. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.**



Fuente: La presente investigación.

Las tres líneas de productos evaluadas se ubican en el primer cuadrante de la gran estrategia situación que recomienda estrategias de: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de de mercados, integración horizontal, hacia delante e integración hacia atrás y diversificación concéntrica; no obstante esta matriz no permite utilizar como herramienta de juicio la capacidad financiera de la empresa la cual de acuerdo a la Matriz PEEA no es muy favorable en cuanto a liquidez, por tal motivo no se considera conveniente que la empresa

<sup>30</sup> Ibidem Pg 64.

empresa acciones de integración horizontal, hacia delante o hacia atrás para aprovechar las oportunidades que el mercado le ofrece.

Por otra parte esta matriz también pone a consideración la opción de la diversificación concéntrica que sugiere la adición de nuevos productos relacionados a los fabricados y comercializados por la empresa, de esta manera de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa podría pensarse en sacar al mercado un nuevo producto teniendo en cuenta las consideraciones pertinentes al transporte y al mercado en el cual se trabaja; no obstante para conseguir desarrollar esta estrategia, asumiendo que la marca de los nuevos productos sea la misma que la del fabricante es decir Lácteos Andinos, esta debería ser mas reconocida para que la introducción de los nuevos productos al mercado tengan mayor probabilidad de éxito

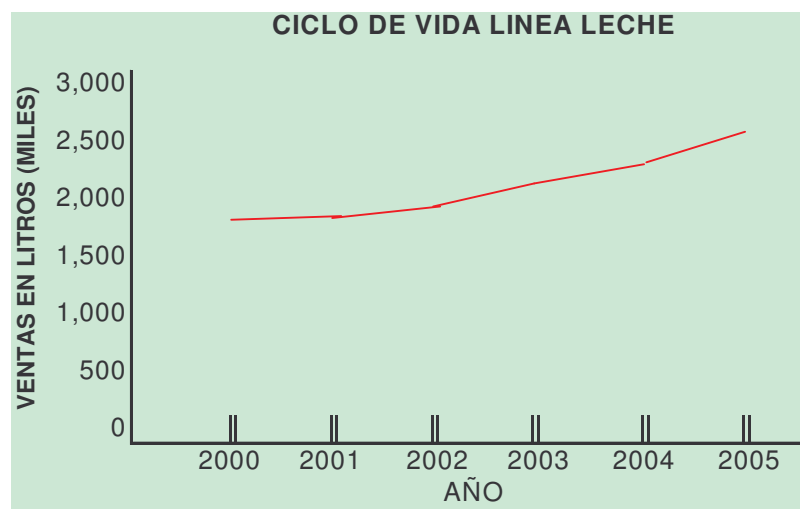
**8.1.5 Ciclo De Vida Del Producto.** Para determinar la posición de las diferentes líneas en el ciclo de vida se debe tener en cuenta el comportamiento de las ventas de cada línea en el tiempo; de esta manera tenemos:

**Cuadro 11. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS LÁCTEOS ANDINOS.**

AÑO	LECHE (Vtas en miles lits)	VAR	YOGURT (Vtas en miles lits)	VAR	QUESOS (Vtas en miles Kg)	VAR
2000	1.897.580		207.260		54.120	
2001	1.978.250	4.3%	223.841	8%	55.327	2.2%
2002	2.097.756	6%	243.092	8.6%	54.538	1.43%
2003	2.250.603	7.3%	268.131	10.3%	55.840	2.4%
2004	2.453.158	9%	308.351	15%	58.632	5%
2005	2.747.537	12%	405.270	31.4%	62.593	6.7%

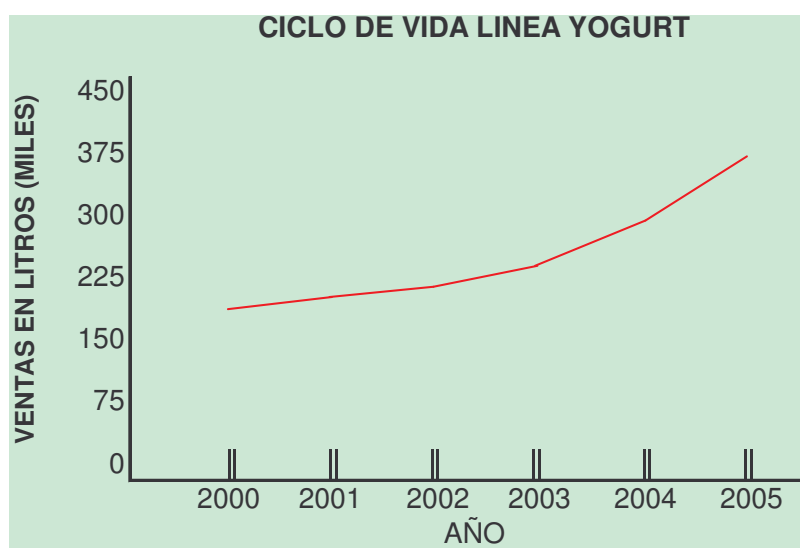
Fuente: Lácteos Andinos.

**Figura 5. CICLO DE VIDA DE LA LECHE PASTEURIZADA**



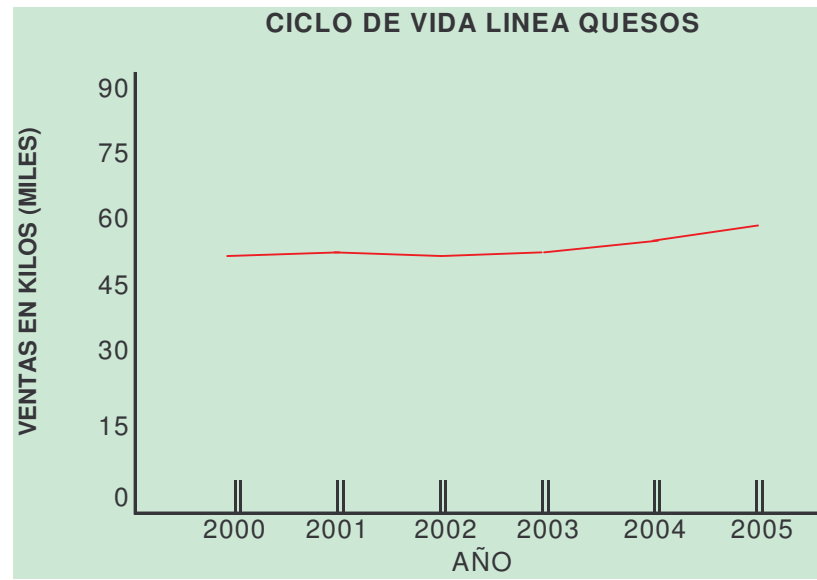
Fuente: La presente investigación

**Figura 6. CICLO DE VIDA DEL YOGUR.**



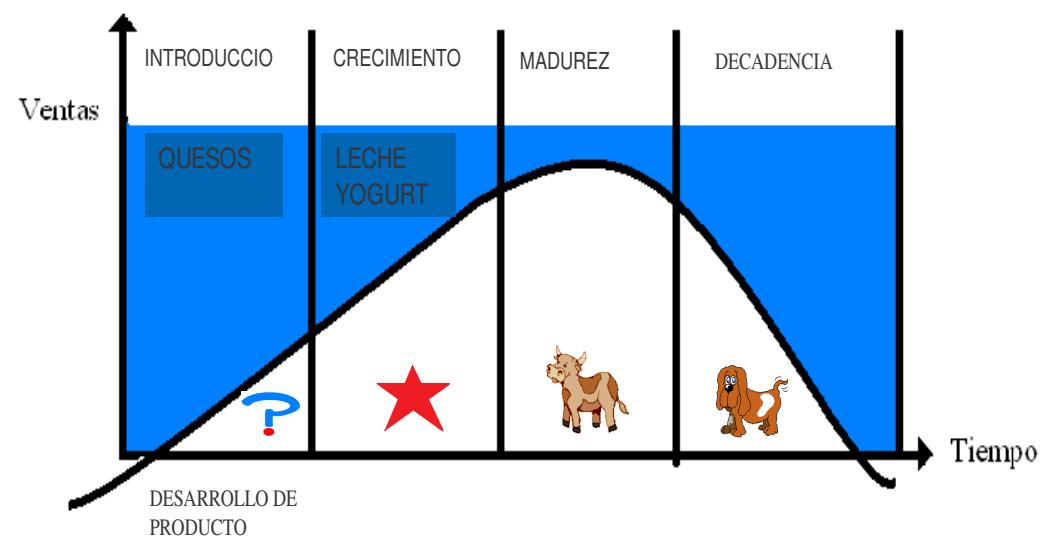
Fuente: La presente investigación

Figura 7. CICLO DE VIDA DE LOS QUESOS.



Fuente: La presente investigación

Figura 8. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.



Fuente: La presente investigación

De acuerdo con la figura 7, la línea quesos como sus utilidades son bajas y su crecimiento es lento se ubica en la etapa de introducción, la leche y el yogurt se encuentran en etapa de crecimiento.

La línea quesos se puede optar por estimular la prueba del producto, lograr la distribución en el canal TAT por lo tanto es necesario desarrollar una estrategia de penetración en el mercado incrementando la promoción.

En cuanto a las líneas yogurt y leche en etapa de crecimiento, se puede implementar estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de productos; ofrecer extensiones de producto y servicios, desarrollar una distribución intensiva, competir con precios para penetrar el mercado.

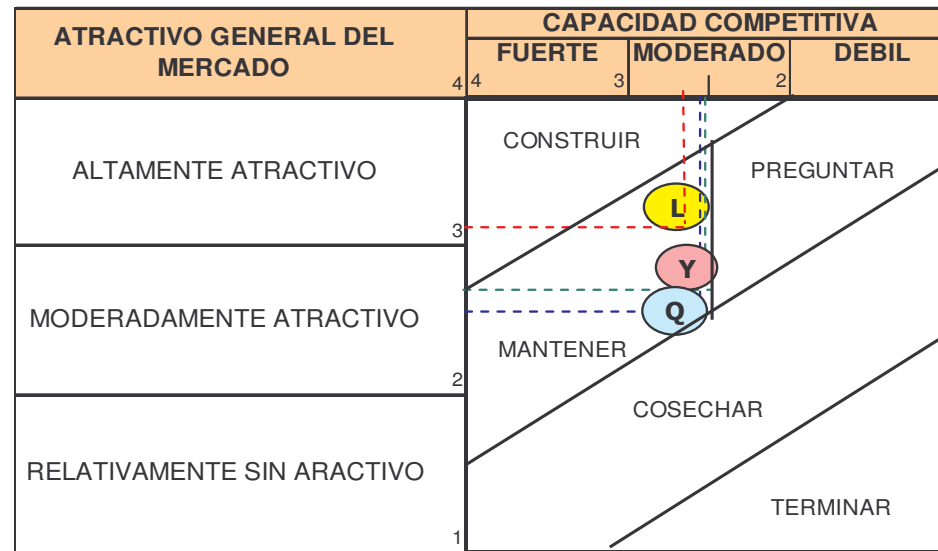
**8.1.6 Matriz De Política Direccional.** Los modelos de portafolio son métodos que se utilizan para determinar la función que cada producto debería desempeñar en el portafolio de la organización y las futuras contribuciones de efectivo que se esperan de cada línea de productos así como las necesidades de efectivo que cada línea necesitará.

Para categorizar las líneas de productos de acuerdo a la dos categorías de la ventana (Atractivo general del mercado y Capacidad competitiva relativa), se determinó para la primera una escala de 1 a 4; donde 1 amenaza menor, 2 amenaza mayor, 3 oportunidad menor, 4 oportunidad mayor, de acuerdo a las siguientes dimensiones:

<b>Dimensión del atractivo del mercado</b>	<b>Leche</b>	<b>Yogurt</b>	<b>Quesos</b>
¿Es alta la tasa de crecimiento de la industria?	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
¿Es el tamaño del mercado suficientemente para sostener muchos competidores?	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
¿Existen temporadas de demanda alta en la industria?	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
¿Las regulaciones gubernamentales restringen las acciones empresariales?	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
¿Existe riesgo de escasez de materias primas o insumos?	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
¿Existe gran cantidad de competidores?	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
¿Presenta la industria fuerte potencial de utilidad?	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Promedio</b>	<b>3.1</b>	<b>2.7</b>	<b>2.5</b>

Y para el vector de capacidad competitiva se tomaron los valores de las MPC para cada línea de productos y se obtuvo como resultado la siguiente matriz:

**Figura 9. MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL.**



Fuente: La presente investigación

La línea leche está dentro del enfoque de mantener lo cual significa que un objetivo adecuado para esta línea sería el de mantener el flujo de efectivo y reinvertir en los productos modestamente para sostener nuestra posición y desde ahí intentar ganar más mercado. Las líneas yogurt y quesos se encuentran igualmente en este cuadrante de mantener sin embargo resultaría conveniente aumentar su capacidad competitiva reflejada en su participación en el mercado mediante el compromiso de recursos adicionales.

## 8.2 DECISION ESTRATÉGICA

### 8.2.1 Definición General De Opciones Estratégicas:

- **Estrategias Intensivas**

**Penetración en el mercado:** Esta estrategia intensiva que la empresa debe realizar mayores esfuerzos de mercadeo para los productos actuales en mercados existentes.

**Desarrollo de productos:** Esta estrategia sugiere que la empresa debe buscar mayores ventas modificando o mejorando los productos actuales; buscando nuevos atributos para que sean más atractivos a los clientes.

**Desarrollo de mercado:** Consiste en expandir el alcance de distribución y venta de los productos de la empresa hacia nuevas áreas o regiones geográficas.

- **Estrategias Integrativas**

Integración hacia adelante: Esta estrategia se refiere a ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores y detallistas.

Integración hacia atrás: Consiste en buscar la propiedad o un mayor control sobre los proveedores.

Integración horizontal: Esta estrategia busca la propiedad o tener un mayor control sobre los competidores.

**8.2.2 Estrategias De Negocio Recomendadas.** Conforme al análisis realizado se recomiendan las siguientes estrategias para Lácteos Andinos.

**Penetración en el mercado:** Esta estrategia busca que la empresa Lácteos Andinos alcance mayor participación en el mercado de la ciudad de Pasto con su actual portafolio de productos, mediante mayores esfuerzos de distribución, publicidad y con una fuerza de ventas capacitada.

**Desarrollo de productos:** De acuerdo a esta estrategia Lácteos Andinos debe buscar mayores ventas mejorando o modificando su actual portafolio de productos.

**Desarrollo de mercado:** La empresa debe introducir sus productos actuales en nuevos mercados geográficos, como es el caso de municipios aledaños donde la competencia no está muy bien posicionada.

Las estrategias de tipo integrativas no son recomendables para la empresa puesto que por el momento Lácteos Andinos no cuenta con una capacidad financiera idónea para la puesta en marcha de estas acciones.

**8.2.3 Matriz Cuantitativa De Planificación Estratégica:**

Para la construcción de esta matriz se siguieron los siguientes pasos:

1- Hacer una lista de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas claves, esta información se toma directamente de la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de factores externos.

2- De las matrices de evaluación de factores internos y externos internas y externas se trasladan los valores ponderados de las variables.

3- Identificar las estrategias alternativas que la empresa desee llevar a cabo y transcribirlas al encabezado de la MCPE.

4- Determinar los puntajes de atracción PA, estos valores indican la atracción relativa de cada estrategia, en un conjunto de alternativas; estos valores se obtienen por medio de la pregunta, esta variable clave, tiene influencia sobre la selección de las estrategias que se están evaluando? si la respuesta es si, entonces la estrategia debe evaluarse respecto a esta variable, y se califica así:

- 1- la estrategia no es aceptable
- 2- la estrategia, posiblemente sea aceptada
- 3- la estrategia es aceptable
- 4- la estrategia es muy aceptable

Si la respuesta, a la pregunta es no, se deja en blanco y no se califica

5- Calcular los puntajes totales de atracción. PTA, estos valores se obtienen mediante la multiplicación de los valores de cada factor por los PA.

6- Calcular la suma total de los PTA. Que resultan de sumar los PTA. en cada alternativa estos valores determinan la estrategia mas atractiva. Entre mayor sea este valor mas atractiva será esta estrategia.



**Cuadro 12. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

VARIABLES CLAVES	CALIF	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						JUSTIFICACIÓN DEL PA
		Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
<b>VARIABLES INTERNAS</b>								
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>								
Inapropiada fijación de metas y objetivos.	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	La actual forma de liderazgo no permite una planeación adecuada para desarrollar nuevos mercados.
<b>CAPACIDAD DE MERCADEO</b>								
Escasas acciones publicitarias	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	En el mercado actual existe un reconocimiento de marca en el canal TAT
Amplio portafolio de productos	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	El amplio portafolio de productos puede satisfacer las necesidades de los diferentes clientes de la región y otras áreas geográficas
Competitividad en precios	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	Los precios son competitivos en la ciudad
Ausencia de Investigación y desarrollo	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	El mercado de la ciudad es medianamente conocido por la fuerza de ventas
Capacidad de distribución	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10	La capacidad de distribución actual permite mejorar la cobertura
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>								
Bajo nivel de endeudamiento	0,06	----		3	0,18	----		Es posible buscar financiación para la I&D
Rentabilidad	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	Los esfuerzos para penetrar el mercado generan menos costos que otras alternativas
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y DE PRODUCCIÓN</b>								
Calidad en sabor y propiedades de los productos	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44	La buena calidad de los productos, los puede hacer recocidos y aceptados en el mercado
Cumplimiento de normas sanitarias y de higiene	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,33	La experiencia en procesamiento de derivados le permite desarrollar sus productos bajo el cumplimiento de las normas sanitarias.
Planeación de la producción ineficaz	0,07	2	0,14	---		1	0,07	La mala planeación dificulta el cumplimiento a mayor número clientes
<b>CAPACIDAD DEL T. HUMANO</b>								
Capacitación del talento humano	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	El personal de producción esta bien capacitado

<b>VARIABLES EXTERNAS</b>								
<b>ECONÓMICO</b>								
Bajo poder adquisitivo	0.11	2	<b>0,22</b>	3	<b>0,33</b>	---		Es posible sacar al mercado nuevos productos enfocados a segmento de bajos ingresos
Bajas tasas de interés	0.07	2	<b>0,14</b>	3	<b>0,21</b>	2	<b>0,14</b>	Las tasas de interés son una oportunidad para desarrollar e innovar los productos
Tasa de inflación IPC	0.07	2	<b>0,14</b>	1	<b>0,07</b>	1	<b>0,07</b>	La inflación desestabiliza la demanda de los productos especialmente en los estratos de bajos ingresos.
<b>SOCIO/CULTURAL</b>								
Crecimiento poblacional	0.10	4	<b>0,40</b>	3	<b>0,30</b>	3	<b>0,30</b>	El incremento de la población hace más atractivo la penetración del mercado actual
Hábitos de consumo	0.09	3	<b>0,27</b>	4	<b>0,36</b>	3	<b>0,27</b>	Los hábitos de consumo tienden hacia la adquisición de productos de calidad y comodidad
Empleo, desempleo y subempleo	0.07	2	<b>0,14</b>	3	<b>0,21</b>	2	<b>0,14</b>	Es posible sacar al mercado nuevos productos enfocados a segmento de bajos ingresos
<b>POLÍTICO/LEGAL</b>								
Regulaciones gubernamentales	0.10	2	<b>0,20</b>	3	<b>0,30</b>	2	<b>0,20</b>	La empresa cumple con las regulaciones establecidas
Reforma laboral	0.07	3	<b>0,21</b>	-----		2	<b>0,14</b>	Es posible aumentar la fuerza de ventas
<b>GEOGRAFICO</b>								
Incremento expansión urbanística	0.05	3	<b>0,15</b>	----		----		La empresa puede llegar a sectores nuevos en la ciudad
<b>COMPETITIVO</b>								
Alta participación de la competencia informal	0.11	2	<b>0,22</b>	3	<b>0,11</b>	1	<b>0,33</b>	Es posible competir con productos de bajos precios
Buenos sistemas de Logística y Distribución de competidores	0.08	2	<b>0,16</b>	----		3	<b>0,24</b>	La buena distribución de la competencia en el mercado, hace más atractivo el ingreso a nuevos mercados no tan competidos.
Alto poder de negociación de los compradores	0.08	2	<b>0,16</b>	---		3	<b>0,24</b>	Es factible atender nuevos mercados donde la empresa tenga mayor poder de negociación con los compradores.
<b>TOTAL PTA</b>	<b>2</b>		<b>4,97</b>		<b>4,07</b>		<b>3,89</b>	

Fuente: La presente investigación.

Para determinar la alternativa más atractiva para la empresa de acuerdo a los resultados PAT obtenidos en la matriz cuantitativa de planificación estratégica, se determinó el límite de puntuación que cada alternativa puede asumir teniendo en cuenta las variables que aplican y las que no aplican a cada estrategia y se estableció:

ALTERNATIVA 1: un valor máximo de 7.66 y la calificación es de 4.97 por lo tanto la probabilidad de éxito de esta estrategia es de 64.8%.

ALTERNATIVA 2: un valor máximo de 6.32 y la calificación es de 4.07 por lo tanto la probabilidad de éxito de esta estrategia es de 64.4%.

ALTERNATIVA 3: un valor máximo de 7 y la calificación es de 3.39 por lo tanto la probabilidad de éxito de esta estrategia es de 55.5%.

En consecuencia Lácteos Andinos debe enfocar su atención inicialmente a realizar mayores esfuerzos de mercadeo para penetrar en el mercado y al desarrollo de productos puesto que son estas estrategias las que poseen mayor probabilidad de éxito de acuerdo a las variables de la MEFE y MEFI analizadas, mientras que el desarrollo del mercado tiene una probabilidad menor y su implementación resultaría más riesgoso para la empresa.

## 9. PLAN DE MERCADEO

### 9.1 ESTRATEGIAS PARA CADA LÍNEA DE PRODUCTOS

**LINEA LECHE:** Para esta línea la estrategia más adecuada es la penetración en el mercado; puesto que por ser la leche un bien de primera necesidad y de consumo masivo la marca del producto debe ser reconocida y debe estar al alcance de todos los consumidores.

**LINEA YOGURT:** Desarrollo de producto y penetración en el mercado; estas estrategias fueron seleccionadas en primer lugar porque hace falta incrementar la participación en el mercado de esta línea y consecuentemente la cobertura y en segundo lugar esta porque esta línea no requiere de mayor inversión para su ampliación en cuanto a sabores y referencias.

**LINEA QUESOS:** Teniendo en cuenta la variedad de sub líneas existentes, la buena calidad del producto y la fuerza de ventas, la estrategia más adecuada para conseguir mayores ventas en el mercado con estos productos es la Penetración en el mercado.

### 9.2 OBJETIVOS DE MERCADEO

- Incrementar la participación el mercado de la ciudad de Pasto en un 20%
- Incrementar la cobertura en un 20% en la ciudad de Pasto.
- Capacitar a la fuerza de ventas enfocándose a las BPD y servicio al cliente.
- Lograr el posicionamiento de la marca Andinos en el 40% de los consumidores
- Reducir a un 3% las márgenes de cambios y devoluciones.

### 9.3 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

Para la realización del calculo proyectado esperado de demanda en unidades para las líneas leche, yogur y quesos se toma como base los datos de ventas históricos suministrados por la empresa y posterior mente se proyecta de

manera lineal dichos valores, teniendo en cuenta el incremento de ventas esperado con la puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo (Ver anexo H).

**Cuadro 13. VENTAS HISTÓRICAS LÍNEAS LECHE, YOGURT Y QUESOS**

AÑO	VENTAS		
	LINEA LECHE LTS	LINEA YOGURT LTS	LINEA QUESOS KS
2003	2.250.603	268.131	55.840
2004	2.453.158	308.351	58.632
2005	2.747.537	405.270	62.593
2006	3.637.935	541.088	103.317
2007	3.886.402	609.657	106.693
2008	4.332.039	701.236	121.332

Fuente: Lácteos Andinos de Nariño

**9.4 ANÁLISIS COMERCIAL DEL PROYECTO**

Para realizar este análisis es necesario tener en cuenta aparte de las ventas en unidades el costo promedio por unidad y el precio de venta promedio información suministrada por la empresa Lácteos Andinos, de esta manera tenemos que para la línea leche el costo promedio por litro de procesamiento es de \$778 y el precio de venta promedio para el año 2006 es de \$1.096, para la línea yogurt el costo promedio de procesamiento por litro es de \$1.295 y su precio promedio de venta de \$1.825 por último el costo promedio de procesar un kilogramo de queso es de \$6.470 y su precio para el año 2006 es de \$9.113.

Para el cálculo de los gastos operacionales y no operacionales en cada línea de negocio se recurrió a la información suministrada en estado de pérdidas y ganancias del año 2005, donde se asume que 21.4% del valor de las ventas netas corresponde a gastos operacionales y el 1.9% a gastos no operacionales.

#### Cuadro 14. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008
Ventas Actuales	4,321,328,311	5,916,190,181	6,344,413,926	7,133,368,960
(-)Costo Operacional	3,067,385,146	4,199,483,380	4,503,430,281	5,063,445,002
Utilidad Bruta	1,253,943,165	1,716,706,801	1,840,983,645	2,069,923,958
(-)Gastos Operacionales	924,764,259	924,764,259	924,764,259	924,764,259
(-)Gastos no Operacionales	82,105,238	82,105,238	82,105,238	82,105,238
(-)Inversión de Marketing	0	100,334,002	78,504,003	88,104,003
Utilidad Operacional	247,073,669	609,503,302	755,610,145	974,950,458
% de utilidad sobre ventas	5.718	10.302	11.910	13.667

Fuente: La presente investigación

Los estados de pérdidas y ganancias consolidado muestra que es conveniente realizar la inversión en el plan de marketing puesto que el incremento en los gastos por los tres años de \$266.942.008 millones de pesos representarán un incremento de las utilidades sobre las ventas pasando de un 5.718% para el año 2005 a un 10,3%, 11.9% y un 13.6% respectivamente para cada año proyectado.

#### 9.5 PLAN DE MERCADEO PARA CADA LINEA DE PRODUCTOS

##### 9.5.1 Plan De Mercadeo Para La Línea Leche

###### 9.5.1.1 Objetivos de mercadeo para la línea leche:

1. Contribuir en un 60% a las utilidades de la empresa.
2. Aumentar la recordación de marca de un 12.8% a un 40%
3. Incrementar la participación en el mercado a un 40%
4. Disminuir el índice de cambios y devoluciones a un 3%

**9.5.1.2 Análisis comercial para la línea leche.** Este análisis tiene por objetivo el de viabilizar o rechazar desde un punto de vista de conveniencia financiera la inversión requerida para el incremento de las ventas por medio de la implementación del plan de mercadeo; para calcular la inversión de cada año se procedió a sumarle a los valores de inversión propios de cada línea el valor prorrateado de las inversiones que les benefician comúnmente a las tres líneas en el periodo planeado de ejecución (Ver anexo E), de esta manera para la línea leche como lo indica el estado de pérdidas y ganancias la inversión en el plan de \$36.672445 promedio anual representarán un incremento en las ventas del 16.7% promedio anual que traducen de igual manera un incremento porcentual de las utilidades sobre las ventas de un 8, 11 y 15% respectivamente para los mismos años. Lo anterior comprueba que la inversión en esta línea si es viable siempre y cuando se cumpla con los objetivos anteriormente planteados.

**Cuadro 15. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PARA LA LÍNEA LECHE**

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008
Ventas	3,011,300,552	3,987,176,760	4,259,496,592	4,747,914,744
(-)Costo Operacionales	2,137,583,786	2,830,313,430	3,023,620,756	3,370,326,342
Utilidad Bruta	873,716,766	1,156,863,330	1,235,875,836	1,377,588,402
(-)Gastos Operacionales	644,418,318	644,418,318	644,418,318	644,418,318
(-)Gastos no Operacionales	57,214,710	57,214,710	57,214,710	57,214,710
(-)Inversión de PEM	0	41,048,002	32,884,667	36,084,667
Utilidad Operacional	172,083,737	414,182,300	501,358,141	639,870,707
% de utilidad sobre ventas	5.71%	10.39%	11.77%	13.48%

Fuente: La presente investigación

**9.5.1.3 Estrategias de mercadeo para la línea Leche.** Estas estrategias se proponen a fin de lograr las expectativas de incremento en ventas y de participación en el mercado de la línea leche.

De acuerdo al gran tamaño de la brecha entre el potencial del mercado y las ventas de la industria 15.939.162 litros/año; Lácteos Andinos puede conseguir incrementar el nivel de la demanda persuadiendo a los consumidores de leche cruda a consumir leche pasteurizada y de este modo alcanzar un 3% del potencial del mercado (leche cruda) 478.174 L /año

Para tal fin se incrementará el número de usuarios, influyendo en ellos para que aumenten su disposición de compra hacia los productos procesados mediante la demostración de la conveniencia del consumo de leche pasteurizada con relación a los atributos de la leche cruda por medio de mensajes radiales persuasivos y de actividades informativas en sectores específicos de la población donde se considera existe una mayor tendencia hacia el consumo de leche cruda, donde a parte de informar los riesgos de se puede empezar a trabajar en la fidelidad hacia la marca Lácteos Andinos.

Respecto a la diferencia entre las ventas de la empresa con las de la industria, 5.353.024 L/año, se propone capturar un 2% de estas equivalente a 107.060 L/año; para ello se debe llevar la demanda primaria a una demanda selectiva es decir llevar al consumidor a que centre su decisión de compra en características y atributos determinados de nuestra marca.

**9.5.1.4 Mezcla de productos para la línea leche.** Con base en las matrices BCG, la MPD y el ciclo de vida del producto, se determinó continuar ofreciendo la línea Leche pasteurizada en las presentaciones actuales, incrementando la intensidad de distribución, el aumento en la satisfacción de

los clientes para generar lealtad, incrementando la publicidad para diferenciar los productos y lograr mayor reconocimiento frente a la competencia.

#### **Cuadro 16. MEZCLA DE PRODUCTOS PARA LA LÍNEA LECHE.**

<b>LINEA</b>	<b>TIPO/SABOR</b>	<b>PRESENTACIONES</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>LECHE PASTEURIZADA</b>	ENTERA	BOLSA	250 CC
		BOLSA	500 CC
		BOLSA	750 CC
		BOLSA	1.000 CC

Fuente: La presente investigación

La leche pasteurizada entera es el producto líder en la empresa, se continuará enfocando esfuerzos a esta línea en el mercado actual. En cuanto a su amplitud es suficiente sin embargo se podría estudiar el mercado para lanzar leche semidescremada; la profundidad de la línea es acorde con las necesidades del mercado.

**9.5.1.5 Programa de producto para la línea leche.** El programa está enfocado a mejorar la presentación del producto de manera que se vuelva más atractivo al consumidor generando mayor demanda y reconocimiento.

**Envase:** La leche está contenida en bolsas de polietileno de cuatro presentaciones (1000cc, 750cc, 500cc, 250cc), se debe cambiar las dimensiones de esta primera de tal manera que logre un efecto de diferenciación visual respecto a las presentaciones de la competencia y a su presentación de 750cc; es decir aumentar el largo para lograr un efecto de mayor contenido.

**Embalaje:** En cuanto al embalaje de este producto se continuará manejando cubetas plásticas retornables que deben llevar impreso el logo de la empresa.

**Etiqueta y rotulado:** Se debe hacer un rediseño de la impresión de los empaques en cuanto a colores, tipos de letra, imágenes, información del producto, utilidades y empleos, de tal manera que se pueda identificar fácilmente con la marca Lácteos Andinos y sea atractivo al consumidor cumpliendo con las normas de rotulado vigentes.

**OBJETIVO 1:** Mejorar la presentación del producto: línea leche.

**PROGRAMA:** Mejoramiento de la presentación del producto en el mercado



**ACTIVIDADES:**

- a. Solicitar propuestas de nuevos diseños de empaque y rotulado de las diferentes agencias publicitarias para la cual se destinará un valor de \$5.000.000
- b. Definir tamaños adecuados para los productos.
- c. Revisar stock de inventarios de empaques y etiquetas.
- d. Realización de prototipos y ajustes a la maquinaria empacadora.\$1.000.000.
- e. Realización de pedido de nuevos empaques

**PRESUPUESTO:** \$6.000.000

**9.5.1.6 Programa de comunicación para la línea leche:**

**9.5.1.6.1 Comportamiento del consumidor.** La familia como factor generalmente se conforma por hijos, esposo, esposa, hermanos, entre otros; son ellos quienes pueden influenciar o motivar la intención de compra de manera directa, la tendencia es consumir productos higiénicos y de calidad para mantener una buena salud.

El vendedor, es fundamental en el momento de la venta de los productos, puesto que en los canales de distribución los compradores se dejan influenciar por el criterio del tendero o vendedor el cual generalmente es su amigo o conocido de acuerdo al estudio de mercados el canal TAT está conformado en un 80% por tiendas mixtas, es decir tiendas donde se encuentran variedades y productos alimenticios (Ver anexo G, grafica 29) y es en estos lugares donde ocurre la mayor demanda de leche en bolsa.

**9.5.1.6.2 Definición del mercado relevante para la línea leche.** El mercado relevante para Lácteos Andinos en la línea leche está constituido por los siguientes productos de acuerdo la tipo de proceso de higienización: Leche higienizada pasteurizada, leche higienizada ultrapasteurizada, leche higienizada larga vida.

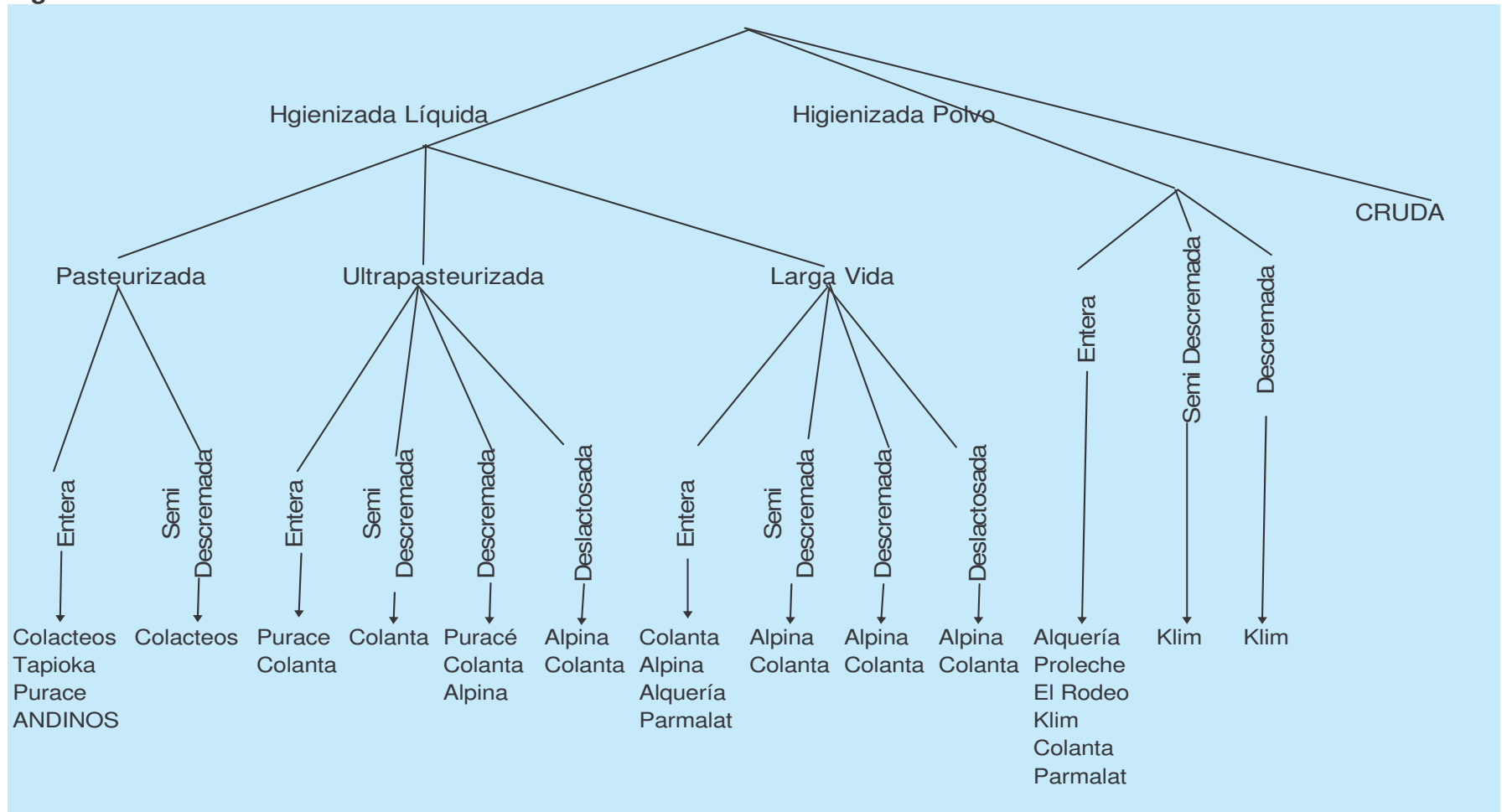
Las marcas en competencia en la línea leche en las diferentes formas del producto en competencia (leche pasteurizada) leche entera y semidescremada, son: Colacteos, Purece, Tapioka (Ver figura 9).

Formas del producto en competencia dentro de una clase de producto; en la línea leche dentro de la clase de leche higienizada líquida están las formas de leche pasteurizada, larga vida y ultrapasteurizada; donde se encuentran las marcas Colacteos, Tapioka, Puracé, Colanta, Alpina, Parmalat y Alquería.

Finalmente las clases del producto las cuales satisfacen la necesidad genérica en la línea leche están las diferentes formas de leche higienizada líquida, leche higienizada en polvo y la leche cruda.

**9.5.1.6.3 Descripción de la estructura del mercado de la línea leche.**  
Esta estructura permite ver los niveles de sustitución en esta línea de productos.

Figura 10. ESTRUCTURA DEL MERCADO DE LECHE.



Fuente: La presente investigación

**9.5.1.6.4 Segmento leche pasteurizada.** En esta línea los esfuerzos que realizará la empresa irán dirigidos a las amas de casa por ser estas las que generalmente deciden la compra de los productos de la canasta familiar.

La marca de leche Andinos ofrecerá como incentivo primario de compra el consumo de un producto higiénicamente confiable más fresco y natural; mientras que como incentivo secundario se ofrecerá el ahorro de tiempo y el apoyo a nuestra industria regional.

**Cuadro 17. SEGMENTO LECHE PASTEURIZADA.**

CARACTERÍSTICAS	NOMBRE DEL SEGMENTO	
	Amas de casa contemporáneas	Amas de casa tradicionalistas
Genero	Ama de casa	Amas de casa
Núcleo familiar	Hijos	Hijos
ingresos familiares	mas de 3 salarios	1 a 3 salarios mínimos
Estrato social	4,5	1,2,3
Tiempo de preparación de alimentos	Busca ahorrar tiempo	Suficiente tiempo disponible
Atributos esperados del producto	Higiene, calidad y practicidad	Precio y Sabor

Fuente: La presente investigación

**9.5.1.6.5 Estrategia creativa.** Los esfuerzos de mercado para la línea leche irán dirigidos al grupo objetivo amas de casa contemporáneas y tradicionalistas posicionando este producto como la marca de leche mas natural y fresca (sin aditivos que alteren sus propiedades nutritivas y saludables) producida en Nariño, para lo cual el eslogan que se podría anunciar es **“Leche Andinos la mas fresca de cada día”**, con un tono y ejecución que haga un gran despliegue a todo color que logre atraer la atención del público.

En cuanto a los diseños de comerciales tanto de radio como de televisión, así como la elaboración del diseño general de la estrategia creativa (logotipos, plataforma del texto, diseño de figuras material visual se presupuesta \$5.000.000

• **Estrategia de medios**

Esta estrategia consiste en determinar los medios por los cuales se comunicará los mensajes publicitarios de la empresa, así como la frecuencia de exposición de los mismos.

**Cuadro 18. PLAN DE MEDIOS PARA LA LÍNEA LECHE.**

	<b>EMISORAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ASIGNACIÓN MENSUAL PARA CADA AÑO</b>
RADIO	TODELAR	5 cuñas diarias de lunes a viernes	\$150.000
	RADIO VIVA	4 cuñas diarias de lunes a viernes	\$125.000
	COLMUNDO	5 cuñas sábados y Domingos	\$200.000
	CARACOL	5 cuñas diarias de Lunes a Viernes	\$200.000
	RCN (Frecuencia modulada)	5 de Lunes a Sábados	\$350.000
	TROPICANA (Frecuencia modulada)	4 cuñas de Lunes a Domingo	\$400.000
	<b>TOTAL MENSUAL</b>		
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>\$17.100.000</b>
	<b>CANAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ASIGNACIÓN MENSUAL</b>
TV	CANAL UNIVERSIDAD DE NARIÑO	4 comerciales diarios de lunes a viernes programación variada	\$.420.000
	CABLE UNION	2 comerciales diarios de lunes a viernes canal 2	\$350.000
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$770.000</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>\$2.310.000</b>
	<b>TIPO</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>ASIGNACIÓN ANUAL</b>
MATERIAL POP	AFICHES	500 (70 X 50 CM)	\$650.000
	FLANGERS	500	\$950.000
	DUMMIS	1 (150 X 80 CM)	\$150.000
		1 (200 X 150 CM)	\$250.000
	MOVILES Y HABLADORES	200	\$200.000
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>\$2.200.000</b>
<b>TOTAL PLAN DE MEDIOS PARA LA LÍNEA LECHE ANUAL</b>			<b>\$21.610.000</b>

Fuente: La presente investigación

**9.5.1.6.6. Estrategia de promoción de ventas.** Para la línea leche se programarán las siguientes actividades para promocionar la marca:

**Exposiciones** (para el primer año): será dirigida las amas de casa donde el consumo de este producto es remplazado por la leche cruda, esta actividad irá acompañada de entrega de muestras gratis y la presentación de un video sobre los riesgos de consumir leche sin procesar. Esta actividad se realizará dos veces cada mes apoyando los diferentes sectores de las rutas de distribución.

Logística de desplazamiento: \$ 150.000

Muestras gratis (100 bolsas de leche en bolsa x 250 cc) \$480.000

Premios \$1200.000

Para esta actividad se destinará un presupuesto anual de \$1.830.000

**Rifas y concursos** (para el segundo y tercer año): Una vez los nuevos empaques estén en el mercado se lanzará un concurso de alto impacto por la compra de este producto.

Duración del concurso 4 meses

Afiches del concurso: \$650.000 (Rubro incluido en el plan de medios para año 2 y 3)

Logística del sorteo \$200.000

Premio \$8.800.000

Presupuesto para esta actividad anual: \$9.000.000

**Estrategias de Relaciones Públicas:** La empresa debe apoyar y patrocinar eventos u obras que sean significativos para la comunidad y que le permita asociar su imagen a dichas actividades como apoyar el deporte y la conservación de reservas naturales, la nutrición de la niñez, entre otros para esta actividad la empresa debe presupuestar \$1.000.000 por año.

**PROGRAMA: Implementación de trabajo preventa en la ciudad de Pasto.**

**9.5.1.6.7. Estrategia venta personal.** Como herramienta para mejorar la atención a los clientes del canal TAT se propone implementar un sistema de trabajo preventa basado en la reestructuración de los sectores; dicha mejora se permite que los prevendedores puedan explicar los beneficios de nuestros productos, formas de uso y además recoger información de marketing sobre las tendencias de consumo; favoreciendo de esta manera la disminución de los índices de cambios y devoluciones de las tres líneas.

**OBJETIVO:** Disminuir cambios y devoluciones a un 3%

**ACTIVIDADES:**

- a. Reclutamiento y selección de personal.
- b. Contratación e Inducción al cargo de preventista. (3 cargos) \$37.472.000 por 3 años.
- c. Asignación de sectores
- d. Coordinación y control.

Presupuesto para esta actividad \$37.472.000

**PROGRAMA: Capacitación fuerza de ventas**

Para complementar tanto el trabajo preventa y la atención al cliente, es necesario invertir en la capacitación de la fuerza de ventas quienes tienen contacto directo con los clientes, que permitirá incrementar las ventas y la participación en los canales de distribución.

**OBJETIVO:** mejorar la atención al cliente

**ACTIVIDADES:**

- a. Diseñar cronograma de capacitación una vez al mes.
- b. Seleccionar tipo de capacitación y capacitadores de ventas, atención al cliente y mercadeo y merchandising.
- c. Evaluar resultados.

**RECURSOS:** \$18.000.000 (3 años)

**9.5.1.7 Programa de distribución para la línea leche.** La importancia de estos programas radica en que sin una distribución adecuada nuestros productos por mejores que sean no podrán llegar a nuestros clientes, por lo tanto la participación en el mercado será deficiente. Los programas deben buscar un incremento en la participación en el mercado, cobertura, tasa de consumo, brindar un mejor servicio y posicionar los productos nuevos

Lácteos Andinos enfoca sus esfuerzos a manejar un tipo de distribución intensiva buscando llegar con sus tres líneas al mayor número posible de negocios en la ciudad de Pasto con el fin de que la marca tenga el máximo de exposición y los consumidores puedan adquirir los productos donde y cuando lo requieran, para tal fin la empresa tiene dividida la ciudad en 11 sectores los cuales son atendidos por un distribuidor, mientras que para el canal supermercados la empresa los atiende diariamente de acuerdo a los diferentes pedidos por medio de una ruta propia.

Este tipo de distribución le permite a la empresa mantener un considerable nivel de ventas y de posicionamiento en el mercado; de acuerdo al estudio realizado en el canal TAT en la línea leche estamos presentes en un 48% (Ver anexo G. gráfica 37), mientras que en el canal supermercados estamos presentes en un 83% (Ver anexo G. gráficas 47); sin embargo estos beneficios se equilibran con los altos costos por el debido control y supervisión.

En la ciudad de Pasto, la empresa dirige sus ventas mediante cuatro canales de distribución donde cumple el papel de proveedor como se observa en la figura 12 en el primero, canal de marketing directo la empresa mediante su punto de venta ofrece a los consumidores los productos a precios más económicos, mediante los otros tres canales indirectos la empresa utiliza uno y dos niveles de intermediarios detallistas es decir la

empresa vende sus productos directamente a las tiendas y a los supermercados, mientras que en el cuarto canal la empresa utiliza un mayorista quien a su vez distribuye los productos a los detallistas y finalmente al consumidor final

**Figura 11. NIVEL DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN EMPRESARIAL.**



Fuente: La presente investigación

F

Estos canales son adecuados puesto que de acuerdo al estudio realizado son los preferidos al momento de realizar la compra (Ver anexo G.Cuadros 4).

**PROGRAMA: mejoramiento en la cadena de abastecimiento línea leche.**

Consiste en mejorar el actual sistema de distribución para aprovechar el potencial del mercado, gracias a la información obtenida en el estudio realizado, respecto a horas de mayor venta de leche en el canal y a la hora de mayor venta respecto a las comunas (Ver anexo G. gráfica 38 y 39) la participación de la empresa, la cobertura, la información suministrada por la competencia y a las proyecciones observadas (Ver anexo G. cuadros 15 y 16) sobre las tendencias probables de los consumidores de leche cruda, donde el 93% de los encuestados afirman que en determinadas circunstancias cambiarían su consumo habitual de leche cruda por leche pasteurizada.

**OBJETIVO: Incrementar la cobertura de la empresa de un 48% a un 68%**

**ACTIVIDADES**

1. Reestructuración de sectores de distribución en la ciudad de pasto.
  - a. Realizar un censo en la ciudad de Pasto por cada sector de los diferentes establecimientos (posibles compradores y/o consumidores de lácteos). Presupuesto para esta actividad:



Encuestadores \$814.000  
Mapas y papelería \$90.000  
Transporte \$96.000

- b. Evaluar la información por sector y redistribuir las zonas de acuerdo al número de negocios y tiempo necesario para la atención, incluir dentro de cada zona la atención de supermercados.
- c. Sistematizar base de datos de clientes y ruterros para mejorar el sistema de supervisión.

## 2. Apertura de clientes institucionales.

La empresa no le ha prestado mucha atención a las ventas que se pueden generar por medio de este canal institucional, de ahí la necesidad de fomentarlo mediante las relaciones entre la empresa y los diferentes entes (Colegios, universidades, Ejercito etc.), de igual manera de acuerdo al estudio de mercados esta ruta puede atender sectores en horarios especiales.

Determinar los clientes institucionales potenciales, promover la labor preventiva, realizar acuerdos y convenios.

Presupuesto: \$1.000.000

**9.5.1.8 Programa de precio para la línea leche.** El precio es definido como la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto determinado<sup>31</sup>; la fijación de precios debe tener en cuenta los siguientes objetivos:

- 1- Asegurar la supervivencia de la empresa.
- 2- La maximización de la utilidad

La leche entera pasteurizada es un producto no gravado y su precio está condicionado por la regularización de los pagos a proveedores de leche fresca según tablas generadas por ministerio de agricultura y desarrollo rural mediante el consejo nacional lácteo; el precio al público del producto procesado en el departamento es convenido por las tres fábricas de leche pasteurizada (Lácteos Andinos, COLACTEOS y Puracé) con el fin de no generar guerras de precios y desestabilizar el mercado, motivo por el cual

---

<sup>31</sup> FERNANDEZ VALIÑAS, Ricardo, Manual para elaborar un plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano, Editorial ECAFSA. Mexico 2001 Pg102

Lácteos Andinos no puede adoptar una política de fijación de precios inferior o superior al de la competencia en ningún canal de distribución.

Las listas de precios están fijadas para cada canal de distribución, así la empresa cuenta con 4 listas básicas: Precio sugerido al público, precio al tendero, precio al distribuidor (vendedor) y precios en el punto de venta; existen descuentos especiales fijados por gerencia y créditos de 8, 15 y 30 días para clientes potenciales en los diferentes canales. En cuanto a los créditos según el estudio realizado el 71% de los negocios encuestados del canal TAT acceden a este beneficio (Ver anexo G. gráfica 30) y de ellos el 95% se maneja de un día para otro, esta forma de negociación es pactada con un 34% de los clientes de la empresa Lácteos Andinos (Ver anexo G, grafica 32)

### **PROGRAMA Fijación de descuentos especiales para Clientes en la línea leche**

**OBJETIVO: impulsar las ventas de leche en clientes institucionales y en temporadas de bajas rotación.**

Descuento en efectivo: hace referencia a que la empresa debe considerar una reducción del precio de al factura de los clientes que tienen el beneficio de crédito por su pronto pago, es decir si el cliente tiene crédito a 30 días la empresa puede otorgarle un descuento del 2% si paga antes de 10 días.

Descuento por cantidad: La empresa debe manejar una reducción de precio dependiendo del volumen de compras. Para esto se debe definir conjuntamente con el departamento de contabilidad una tabla que conjugue las cantidades de compras en litros y el descuento que se puede otorgar.

Descuento por temporada, se realizará en los meses de Junio y Julio de cada año con el objetivo de impulsar las ventas en temporada baja, se propone hacer un descuento del 8%, es decir se podría obsequiar una unidad por cada 12 compradas en el canal TAT (promoción restringida a devoluciones)

### **ACTIVIDADES:**

- a. Realizar análisis de costos y precios de la competencia
- b. Revisar los descuentos realizados clientes,
- c. Concertar entre las diferentes áreas los descuentos por volúmenes de venta, Definir autoridad para la toma de decisiones
- d. Comunicar programa a la fuerza de ventas.

RECURSOS: Humanos

## 9.5.2 Plan De Mercadeo Para La Línea Yogurt

### 9.5.2.1 Objetivos de mercadeo para la línea Yogurt:

1. Contribuir en un 14% de las utilidades de la empresa
2. Incrementar la participación de yogurt de 9% a un 20% del mercado
3. Lograr el reconocimiento y diferenciación de yogurt marca Andinos en un 30% de los consumidores.
4. Disminuir los cambios de yogurt a un 4%
5. Abarcar nuevos segmentos de mercado para yogurt

**9.5.2.2 Análisis comercial para la línea yogurt.** El estado de pérdidas y ganancias indica que la inversión en el plan de \$30.574000, \$23.240.668 y \$26.440668 millones de pesos para los años 2006, 2007 y 2008 respectivamente representarán un incremento en las ventas proporcional a la inversión de esta manera se espera crecer en las ventas durante estos tres años a un promedio de un 20.3%, lo que verá reflejado en un incremento en el porcentaje de utilidades sobre las ventas.

### Cuadro 19. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PARA LA LÍNEA YOGUR

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008
Ventas Actuales	739,617,750	987,485,600	1,112,624,025	1,279,755,700
(-)Costo Operacional	524,824,650	700,708,960	789,505,815	908,100,620
Utilidad Bruta	214,793,100	286,776,640	323,118,210	371,655,080
(-)Gastos Operacionales	158,278,199	158,278,199	158,278,199	158,278,199
(-)Gastos no Operacionales	14,052,737	14,052,737	14,052,737	14,052,737
(-) Inversión de Marketing	0	30,574,000	23,240,668	26,440,668
Utilidad Operacional	42,462,164	83,871,704	127,546,606	172,883,476
% de utilidad sobre ventas	5.74%	8.49%	11.46%	13.51%

Fuente: La presente investigación

**9.5.2.3 Estrategias de mercadeo para la línea yogurt.** Lácteos Andinos deberá ampliar el alcance de su distribución y expandir la línea de yogurt, enfocar esfuerzos a estimular la demanda selectiva; generando mayor valor agregado que permita diferenciar la marca y mejorar los atributos de la línea frente a la competencia

**9.5.2.4 Mezcla de productos para la línea yogurt.** Se continuara ofreciendo el actual portafolio de la línea yogurt, en cuanto a su amplitud se puede lanzar al mercado una bebida a base de yogurt para ser más competitivos en el segmento infantil. En cuanto a su profundidad se pretende incrementar la oferta de sabores como piña o guanábana para satisfacer los gustos de los consumidores.

## Cuadro 20. MEZCLA DE PRODUCTOS PARA LA LÍNEA YOGURT

LINEA	TIPO/SABOR	PRESENTACIONES	CONTENIDO
YOGURT		BOLSA	150 CC
		BOLSA	750 CC
		BOLSA	5 Litros
	ENTERO	VASO	150 CC
	BEBIDA LACTEA	BOLSA	150CC
	sabores: Fresa, mora,	VASO	200 CC
		GARRAFA	750 CC
		GARRAFA	1.750 CC

Fuente: La presente investigación

**9.5.2.5 Programa de producto para la línea yogurt.** Envase: El yogurt esta contenido en bolsas de polietileno de cuatro presentaciones (750cc.150cc) y garrafas de poliuretano de (750g, 1.750g, 4.000g) vaso (150g y 200g) en esta ultima presentación se debe implementar diseños mas modernos que permitan sobresalir en las exhibiciones.

Embalaje: En cuanto al embalaje del yogurt en bolsa, se organizan en paquetes de 14 unidades y para supermercados en paquetes de 6 unidades, en la presentación de vaso para supermercados se arman paquetes de 4 (ofertas, descuentos) unidades en forma horizontal que permitan ganar mas espacio de exhibición y ventas. Para el transporte se utilizará cubetas plásticas retornables que deben llevar impreso el logo de la empresa.

Etiqueta y rotulado: La impresión de etiquetas deben ser llamativas de acuerdo con los diferentes sabores y presentaciones en cuanto a color, tipos de letra, imágenes (frutas grandes y provocativas), información del producto, utilidades empleos etc, ampliando el logo que identifica la marca Lácteos Andinos.

**PROGRAMA:** Mejoramiento de la presentación del producto en el mercado

**OBJETIVO 1:** Mejorar la presentación del producto: línea yogurt

### ACTIVIDADES:

- Solicitar propuestas de nuevos diseños artes para los empaques de yogurt de cada presentación y sabor a las diferentes agencias publicitarias para la cual se destinará un valor de \$5.000.000
- Solicitar diseños de vaso de yogurt a los proveedores de envase.
- Definir tamaño y modelo de vaso de yogurt.
- Revisar stock de inventarios de empaques y etiquetas para determinar fechas de lanzamiento de la nueva imagen.

e. Realización de prototipos y ajustes a la maquinaria empacadora.\$1.000.000.

f. Realización pedido nuevos envases

**PRESUPUESTO:** \$6.000.000

**PROGRAMA:** Desarrollo de nuevos productos en la línea Yogurt.

Conforme a la información recaudada en investigación de mercados la empresa puede ampliar la amplitud y profundidad de esta línea para atender a los diferentes segmentos seleccionados. Es así como Lácteos Andinos tiene la oportunidad de incursionar en el mercado infantil con productos nuevos como las bebidas a base de yogurt y yogurt con nuevos sabores.

**OBJETIVO 2:** incrementar la participación el mercado de la línea yogurt en un 20%

#### **ACTIVIDADES:**

Las dos primeras actividades teóricamente conceptualizadas en la creación de un nuevo producto como la **Generación y la Depuración de ideas**, surgen entre el cruce de la información recaudada en la investigación y las posibilidades tanto físicas como económicas para la empresa, por ende se asume que los nuevos productos a desarrollar serán: La bebida Láctea en bolsa x 150g y los nuevos sabores de yogur Guanábana y Piña.

#### **-Desarrollo y pruebas de concepto.**

Una vez obtenido los productos, la primera prueba de conceptos se debe hacer al interior de la empresa es decir se debe seleccionar un grupo interés para que comparen el nuevo producto frente a otros de la competencia y de esta manera se debe recoger inquietudes y sugerencias para mejorarlo antes de hacerlo conocer en el mercado, para esta actividad se destinará un presupuesto de \$200.000

Para la realización de las pruebas de concepto al público es necesario determinar los precio de los diferentes productos para que el consumidor pueda opinar en términos de precio – beneficio recibido, para ello el departamento de contabilidad junto con el de producción deberán estimar los costos de la bebida láctea para

Posteriormente sugerir los diferentes precios de lista, en cuanto al precio de los nuevos sabores el cambio solo implica el incremento del pedido de insumos con los nuevos sabores al proveedor por consiguiente el precio será igual que el de los demás sabores existentes.

Posteriormente la empresa debe probar el nuevo producto en un grupo de personas seleccionado del mercado meta con el fin de determinar si estos sienten una fuerte atracción al producto y disposición de compra o no, para ello se realizarán degustaciones en Supermercados durante cuatro fines de semana presupuesto \$500.000.

#### **-Desarrollo de una estrategia de marketing.**

Este producto irá dirigido al segmento infantil de ingresos bajos desde el estrato 1 hasta el 3, por lo tanto el producto tiene que ser posicionado en el mercado como un opción de bebida nutritiva, de excelente sabor a bajo precio.

Con este producto se espera capturar el 50% del incremento esperado tanto de competencia como de aquellos no clientes es decir se espera vender 38.349 Litros al año.

Para determinar el precio final de producto, este ya debe estar producido por lo tanto para efecto del análisis en este estudio se ha determinado un precio promedio entre los competidores directos de esta bebida como es el producto de La Victoria (\$300) y el de Alpina (\$400), por lo tanto el precio del producto no debería superar los \$350 precio año 2006.

Para la fabricación, campañas de lanzamiento al mercado, degustaciones y promociones de impulso la empresa debe considerar una inversión de \$4.500.000 durante el primer año que se dedicarán a hacer conocer el producto en el mercado, este rubro está incluido en el plan de medios y estrategia creativa de la línea yogurt.

#### **-Análisis de negocio.**

Se ha propuesto iniciar con este producto pues el riesgo que asume la empresa la empresa no tiene que invertir en nueva tecnología dura para poder producirlo pues ya cuenta con la infraestructura, sin embargo se debe establecer un pronóstico de ventas mínimas para que el nuevo proyecto sea beneficioso de esta manera se tiene que el nuevo producto se tiene que vender mínimo un 70% de lo esperado es decir 26.844 litros año para que el proyecto sea económicamente viable.

## Cuadro 21. ANÁLISIS DE VENTAS ESPERADAS BEBIDA LÁCTEA

CONCEPTO	Ventas Esperadas	
	Minimas	Esperadas
Ventas 2006	9,395,400	13,422,150
(-)Costo Operacional	1,556,836	2,224,184
Utilidad Bruta	7,838,564	11,197,966
(-)Gastos Operacionales	2,010,616	2,872,340
(-)Gastos no Operacionales	178,513	255,021
(-) Inversión de Marketing	5,200,000	5,200,000
Utilidad Operacional	449,436	2,870,605
% de utilidad sobre ventas	0.05	0.21

Fuente: La presente investigación

### -Mercado de prueba.

Una vez desarrollado el producto este se lo introducirá inicialmente en un mercado más realista, esta fase le permite a la empresa conseguir experiencia en la venta y comercialización de producto antes de que el lanzamiento sea en el mercado general lo cual permitirá utilizar más eficientemente los recursos financieros y humanos, este mercado de prueba variará respecto al producto y al mercado.

### -Producción del nuevo producto.

Una vez definidos los artes y la presentación del nuevo producto la empresa debe invertir en los materiales necesarios para su producción, envasado y embalaje, de esta manera se debe invertir en empaques de poliuretano x 150g, que de acuerdo al análisis comercial deben estar en un rango de 178.960 a 256.040 unidades.

De igual manera la empresa debe proveer un presupuesto para ajustes de equipos y demás cambios que se deban hacer al iniciar a producir en serie este producto para lo cual debe presupuestar un valor de \$1.000.000

### -Comercialización.

**Introducción de los nuevos productos al mercado.** Esto se conseguirá aprovechando la fuerza de ventas y analizando la temporada más adecuada que pueda asegurar una mayor demanda de los productos como inicio de temporada escolar.

**Selección de una estrategia de marca.** Para los nuevos productos la empresa ha decidido utilizar una estrategia de extensión de marca es decir sacar al mercado los productos con la marca Lácteos Andinos, con el fin de aprovechar el grado de reconocimiento en el canal TAT y supermercados.

#### **9.5.2.6 Programa de comunicaciones para la línea yogurt:**

**9.5.2.6.1 Definición del mercado relevante para la línea yogurt.** El mercado relevante para Lácteos Andinos en la línea yogurt está constituido por los siguientes productos:

Las marcas en competencia en la línea yogurt son las diferentes formas del producto en competencia (yogurt entero con dulce), donde competimos con las marcas: Alpina, Colacteos, Colanta, Tapioca, La Victoria y Parmalat (Ver figura 10).

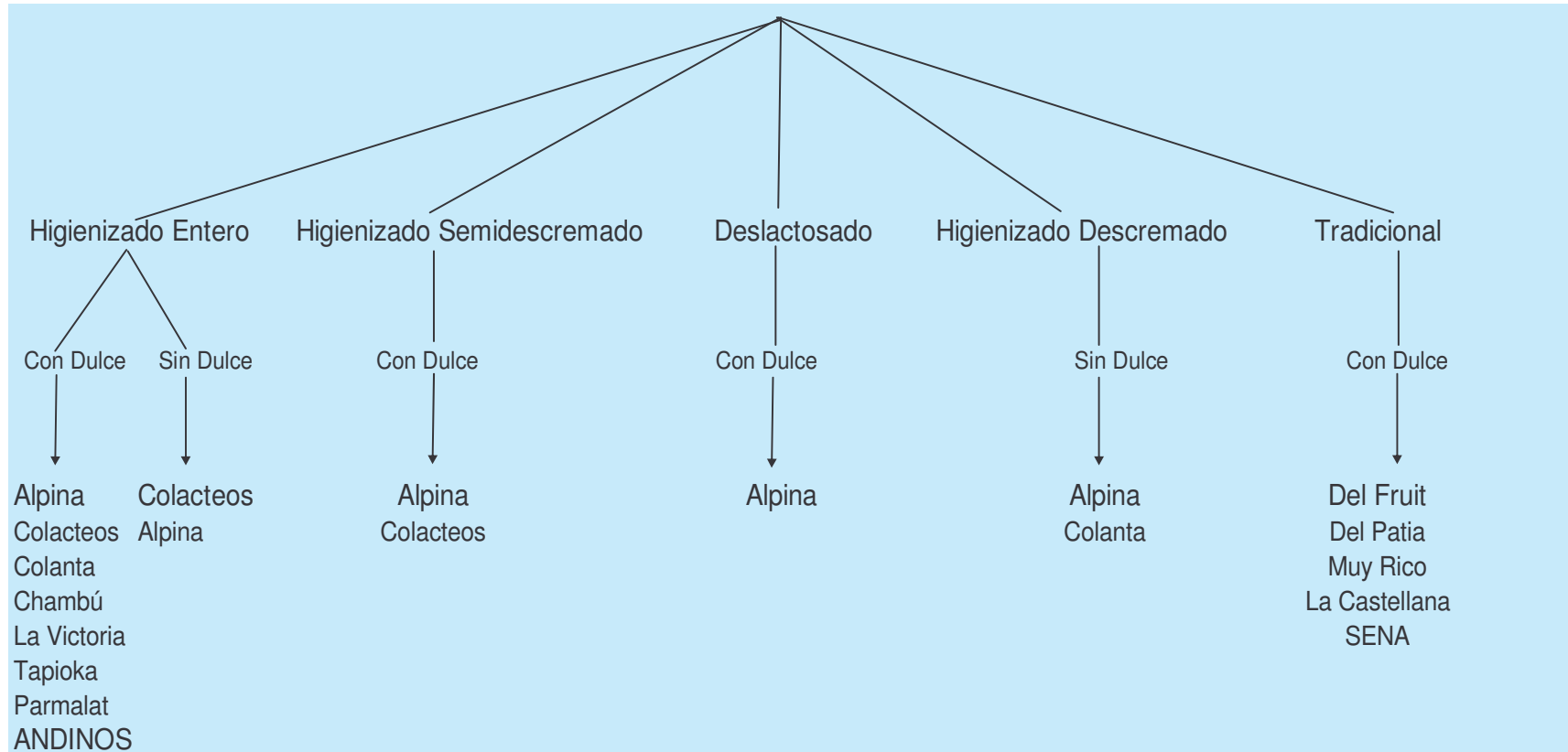
Formas del producto en competencia dentro de una clase de producto; en la línea yogurt dentro de la clase de yogurt entero con dulce y sin dulce están las marcas Alpina, Colacteos, Colanta, Tapioca, La Victoria y Parmalat.

Finalmente las clases del producto las cuales satisfacen la necesidad genérica en esta línea están los yogurt higienizado entero, higienizado semidescremado, higienizado descremado y tradicional.

#### **9.5.2.6.2 Descripción de la estructura del mercado de la línea yogurt.**



**Figura 12. ESTRUCTURA DEL MERCADO DEL YOGURT**



Fuente: La presente investigación

**9.5.2.6.3 Segmentación del mercado para la línea yogurt.** En esta línea los esfuerzos que realizará la empresa irán dirigidos a tres segmentos principalmente, a los niños y adolescentes de 6 a 15 años quienes pueden tener los recursos para adquirir un producto económico de buen sabor, a los jóvenes quienes gustan del producto y pueden pagar un valor más alto por la calidad del producto y a las amas de casa por ser estas las que generalmente deciden la compra de los productos de la canasta familiar.

La marca de leche Andinos ofrecerá como incentivo primario de compra para el segmento infantil el consumo de un producto económico al alcance de todos y de excelente sabor, en el segmento de jóvenes y amas de casa se ofrecerá un producto de calidad más fresco y natural; mientras que como incentivo secundario en los dos últimos segmentos se ofrecerá como valor agregado el enriquecimiento de la bebida con cultivos probióticos que mejoran la salud de los consumidores.

**Cuadro 22. SEGMENTO YOGUR.**

Características	Nombre del segmento		
	Infantil	Jóvenes	Amas de casa con hijos
edad	6 – 15	16-30	19-45
Genero	Niños y niñas	Hombres y mujeres	Mujeres
Estrato	1.2 y 3	3 y 4	1 al 4
Motivo de Consumo	Refresco (Lonchera)	Nutrición	Nutrición y gusto

Fuente: La presente investigación

**9.5.2.6.4 Estrategia creativa.** Los esfuerzos de mercado para la línea yogurt irán dirigidos a 3 grupos objetivos Niños y adolescentes donde el nuevo producto se posicionará como una bebida refrescante y económica, en los segmentos de Jóvenes y amas de casa se intentará posicionar al Yogur como la marca de mejor sabor y Textura que ofrece la mejor alternativa de nutrición frente a la competencia, para lo cual el eslogan que se podría anunciar es “**yogur Andinos alimentate con gusto**”, y este mensaje se dará a conocer con igual tono y ejecución que con la línea leche.

En cuanto a los diseños de comerciales de radio, así como la elaboración del diseño general de la estrategia creativa (logotipos, plataforma del texto, diseño de figuras material visual se presupuesta \$5.000.000

**9.5.2.6.5 Estrategia de medios.** Para esta línea se optó por eliminar las transmisiones de comerciales por Televisión y por utilizar el 25% de presupuesto para las exposiciones radiales, es decir la exposición de los comerciales de esta línea tendrán la mitad de la frecuencia que los de la línea leche, esto con el fin de disminuir el presupuesto de mercadeo; sin embargo el presupuesto de material POP es el mismo que el de la línea anterior ya que en la línea yogurt se desarrollará y se sacará al mercado un nuevo producto (Bebida láctea) y se aumentarán dos nuevos sabores a los productos tradicionales.

**Cuadro 23. PLAN DE MEDIOS LÍNEA YOGUR**

			ASIGNACIÓN MENSUAL PARA CADA AÑO
	EMISORAS	FRECUENCIA	
RADIO	RADIO VIVA	2 cuñas diarias de lunes a viernes	\$75.000
	COLMUNDO	3 cuñas sábados y Domingos	\$100.000
	CARACOL	3cuñas diarias de Lunes a Viernes	\$100.000
	RCN (Frecuencia modulada)	3 de Lunes a Sábados	\$175.000
	TROPICANA (Frecuencia modulada)	2 cuñas de Lunes a Domingo	\$200.000
	<b>TOTAL MENSUAL</b>		
<b>TOTAL ANUAL</b>			\$7.800.000
			ASIGNACIÓN ANUAL
	TIPO	VOLUMEN	
MATERIAL POP	AFICHES	500 (70 X 50 CM)	\$650.000
	FLANGERS	500	\$950.000
	DUMMIS	1 (150 X 80 CM)	\$150.000
		1 (200 X 150 CM)	\$250.000
	MOVILES Y HABLADORES	200	\$200.000
<b>TOTAL ANUAL</b>			\$2.200.000
<b>TOTAL PLAN DE MEDIOS PARA LA LÍNEA YOGUR ANUAL</b>			\$10.000.000

Fuente: La presente investigación

**9.5.2.6.6 Estrategias de promoción de ventas.** Para la línea yogurt se programarán las siguientes actividades para promocionar la marca:

**Exposiciones:** será dirigido al segmento infantil (con la nueva bebida) y juvenil en las diferentes instituciones educativas principalmente escuelas y colegios esta actividad irá acompañada de entrega de muestras gratis y la realización de un evento recreativo con inflables para los niños y la presentación de un video sobre el procesamiento de los productos así como las demás características de nuestra industria lechera en la región para el juvenil. Esta actividad se realizará una vez cada mes de acuerdo al censo realizado y a la disposición de las escuelas y colegios.

Logística de desplazamiento: \$ 150.000

Muestras gratis (300 bolsas de leche en bolsa x 150 cc para cada evento)  
\$900.000

Para esta actividad se destinará un presupuesto anual de \$1.150.000

**Degustaciones:** Esta es la mejor manera para que los consumidores conozcan los nuevos sabores y al calidad del producto, dichas degustaciones se llevaran a cabo en los supermercados y autoservicios de mayor afluencia en la ciudad una vez a la semana.

Muestra gratis: producto a degustar \$12.000

Material de Apoyo logístico: \$5.000

Para esta actividad se destinará un presupuesto anual de \$816.000

**9.5.2.7 Programa de distribución línea yogurt.** En esta variable se utilizará el mismo plan que en la leche puesto que este producto también se lo distribuye de la misma manera por lo tanto no se necesita un canal especial y el trabajo se puede realizar con los mismos recursos.

**9.5.2.8 Programas de precio línea yogurt.** Los productos de esta línea son gravados y sus precios son regulados por la superintendencia de industria y comercio quien permite ciertos márgenes de libertad a las empresas para poner el precio a sus productos, de igual manera que en la línea leche la empresa cuenta con cuatro listas básicas: Precio sugerido al público, precio al tendero, precio al distribuidor (vendedor) y precios en el punto de venta iguales políticas de crédito.

Lácteos Andinos utiliza una estrategia de fijación de precios basada en la competencia principal mente de Colacteos, es decir espera a que la competencia coloque los precios para posteriormente igualar los precios de los productos a dicho valor o por debajo de el.

#### **PROGRAMA: Fijación de precios para yogurt y bebida láctea.**

Para ello la empresa debe considerar evaluar no solo los factores externos como la competencia sino también los internos como los costos de producción, la margen de utilidad esperada, el posicionamiento del producto, el segmento de mercado a quien va dirigido y la estrategia que se pretende desarrollar dentro del plan de mercadeo.

**OBJETIVO: Posicionar el producto como una bebida económica y de buena calidad.**

**ACTIVIDADES:**

- a. Elaboración de un costeo del producto por unidad producida, para determinar el precio mínimo que se puede asumir.
- b. Elaborar un sondeo de precios de las diferentes marcas en competencia.
- c. Fijar precio de tasa vigente.
- d. Dentro de las pruebas de concepto del nuevo producto, investigar la percepción de los encuestados en función de valor – precio del producto.
- e. Fijar precio definitivo por canales de distribución

**RECUROSOS:** Humanos

**9.5.3. PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA QUESOS.**

**9.5.3.1 Objetivos de mercadeo para la línea quesos:**

- 1. Contribuir en un 17% de las utilidades de la empresa
- 2. Incrementar la participación de quesos de 11% a un 25% del mercado
- 3. Lograr el reconocimiento y diferenciación de yogurt marca Andinos en un 30% de los consumidores.
- 4. Disminuir los cambios de yogurt a un 4%

**9.5.3.2 Análisis comercial para la línea quesos.** El estado de pérdidas y ganancias indica que la inversión en el plan de \$76.669.336 millones de pesos para los tres años (2006,2007 y 2008) representará un incremento en las ventas del 27.3% promedio anual.

**Cuadro 24. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PARA LA LÍNEA QUESOS.**

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008
Ventas Actuales	570,410,009	941,527,821	972,293,309	1,105,698,516
(-)Costo Operacional	404,976,710	668,460,990	690,303,710	785,018,040
Utilidad Bruta	165,433,299	273,066,831	281,989,599	320,680,476
(-)Gastos Operacionales	122,067,742	122,067,742	122,067,742	122,067,742
(-)Gastos no Operacionales	10,837,790	10,837,790	10,837,790	10,837,790
(-)Inversión de Marketing	0	28,712,000	22,378,668	25,578,668
Utilidad Operacional	32,527,767	111,449,299	126,705,399	162,196,276
% de utilidad sobre ventas	5.70%	11.84%	13.03%	14.67%

Fuente: La presente investigación

**9.5.3.3. Estrategias de mercadeo para la línea quesos.** Dada la gran cantidad de consumo de quesos sin procesar (1.086.045 kilos/año), Lácteos Andinos deberá enfocar esfuerzos a estimular la demanda primaria mediante campañas persuasivas e informativas sobre los beneficios de consumir los productos elaborados técnicamente en relación con su precio, es decir debe demostrarle al cliente la conveniencia de consumir los productos de esta línea frente a aquellos que están elaborados tradicionalmente, de igual manera la empresa debe fijar su atención en aquellos clientes que prefieren las marcas de la competencia; esto se conseguirá si la empresa ofrece en sus productos beneficios similares o superiores a los de la competencia buscando superarla por medio de esfuerzos de desarrollo de productos, mejora en la calidad y un mayor desarrollo en la variable comunicación.

**9.5.3.4 Mezcla de productos para la línea quesos.** Se continuará ofreciendo el actual portafolio en esta línea, puesto que la empresa tiene un amplio surtido de tipos de quesos para los diferentes segmentos, sin embargo se debe pensar en la búsqueda y procesamiento sistematizado de información que le permita a la empresa estar a la vanguardia de las necesidades y gustos de los consumidores puesto que esta línea tiene gran potencial de crecimiento.

**Cuadro 25. MEZCLA DE PRODUCTOS LÍNEA QUESOS**

LÍNEA	TIPO/SABOR	PRESENTACIONES	CONTENIDO
QUESOS	FRESCOS PRENSADOS	BLOQUE	1.000g
			2.000g
			3.000g
		CUÑA	350g
			500g
			350g
	FRESCO MOLIDO	TORTA	500g
			800g
			1.000g
	MOZZARELLA	BLOQUE	2.000g
			3.000g
			350g
		CUÑA	500g
			2.000g
			3.000g
	DOBLE CREMA	BLOQUE	2.000g
			3.000g
CUÑA			
	TAJADO	500g	
		200g	
		600g	
MADURADO T. DANES	TAJADO	300g	
		500g	
		200g	
MADURADO T. GOUDA	BLOQUE	1.000g	
		3.000g	
		TORTA	
FUNDIDO	TAJADO	500g	
		500g	
		BLOQUE	
			1.500g

Fuente: La presente investigación

**9.5.3.5 Programas de producto para la línea quesos.** Para los programas de producto se debe prestar atención a las oportunidades y tendencias encontradas en el estudio realizado con el fin de innovar los productos y extender las líneas actuales; además es necesario verificar si las presentaciones de los productos actuales son adecuadas para atender a los segmentos a los cuales nos vamos a dirigir.

**Envase:** Los quesos frescos y fundidos están contenidos en bolsas de poliuretano para diferentes presentaciones (350g, 500g, 800g, 1000g,) envasados al vacío lo que les permite tener un mayor tiempo de conservación, mientras que los quesos en bloques de mayores presentaciones (2.000g y 3.000g), se envasan en película plástica transparente. Para los quesos madurados como el Gorda, estos se empacan primeramente en serafina que les permite conservar sus cualidades especiales y posteriormente se recubren con película plástica transparente.

**Embalaje:** En cuanto al embalaje de este producto se continuara manejando cubetas plásticas retornables que deben llevar impreso el logo de la empresa.

**Etiqueta y rotulado:** Al igual que la anterior línea la empresa no renueva los diseños de las etiquetas de los productos desde hace 10 años motivo por el cual se debe hacer un rediseño de la impresión de los empaques en cuanto a colores, tipos de letra, imágenes, información del producto, utilidades empleos etc, de tal manera que se pueda identificar fácilmente con la marca Lácteos Andinos frente a los de la competencia y sea atractivo al consumidor cumpliendo con las normas de rotulado vigentes.

**OBJETIVO 1:** Mejorar la presentación del producto: línea quesos.

**PROGRAMA:** Mejoramiento de la presentación del producto en el mercado

**ACTIVIDADES:**

- a. Solicitar propuestas de nuevos diseños de empaque y rotulado de las diferentes agencias publicitarias para la cual se destinará un valor de \$5.000.000
- b. Definir diseños y tamaños adecuados para los productos.
- c. Revisar stock de inventarios de empaques y etiquetas.
- d. Realización de prototipos y ajustes a la maquinaria empacadora.\$1.000.000.
- e. Realización de pedido de nuevos empaques

**PRESUPUESTO:** \$6.000.000

**OBJETIVO 2:** Creación de un departamento de investigación y desarrollo.

**PROGRAMA:** Renovación permanente del portafolio de productos de Lácteos Andinos con forme a las expectativas del mercado.

La empresa debe aprovechar la materia prima que se utiliza en la elaboración de los productos puesto que desde el punto de vista del mercadeo la leche es un producto atractivo por los muchos derivados y variaciones de los derivados que se pueden sacar al mercado y no puede seguir permitiendo que la competencia incursione en nuevos segmentos y la empresa solo se vea resignada a imitar los productos de los competidores cuneado estos ya están posicionados en el mercado, por ende la Lácteos Andinos debe contar con una sección encargada de sistematizar la información obtenida por la fuerza de ventas del mercado, procesarla y dar como resultado productos que satisfagan las nuevas y mas exigentes necesidades del mercado.

#### **ACTIVIDADES:**

- a. Delegar funciones de investigación del medio o de obtención de información al personal de la fuerza de ventas.
- b. Asignación de presupuesto para la realización de pruebas de los nuevos productos.
- c. Conformar un comité de evaluación de las nuevas ideas, entre el personal de ventas y producción.
- d. Determinar fechas de evaluación de propuestas
- e. Realización de pruebas técnicas

Considerar la contratación de otra persona encargada de la labor de investigación en el departamento de producción una vez la empresa cuente una estructura y un a cultura de innovación (3 año de la realización del plan), para esta actividad se tendría que considerar un presupuesto de \$9.600.000

**-Presupuesto: \$19.600.000 (para años 2007 Y 2008)**

#### **9.5.3.6 Programa de comunicación para la línea quesos:**

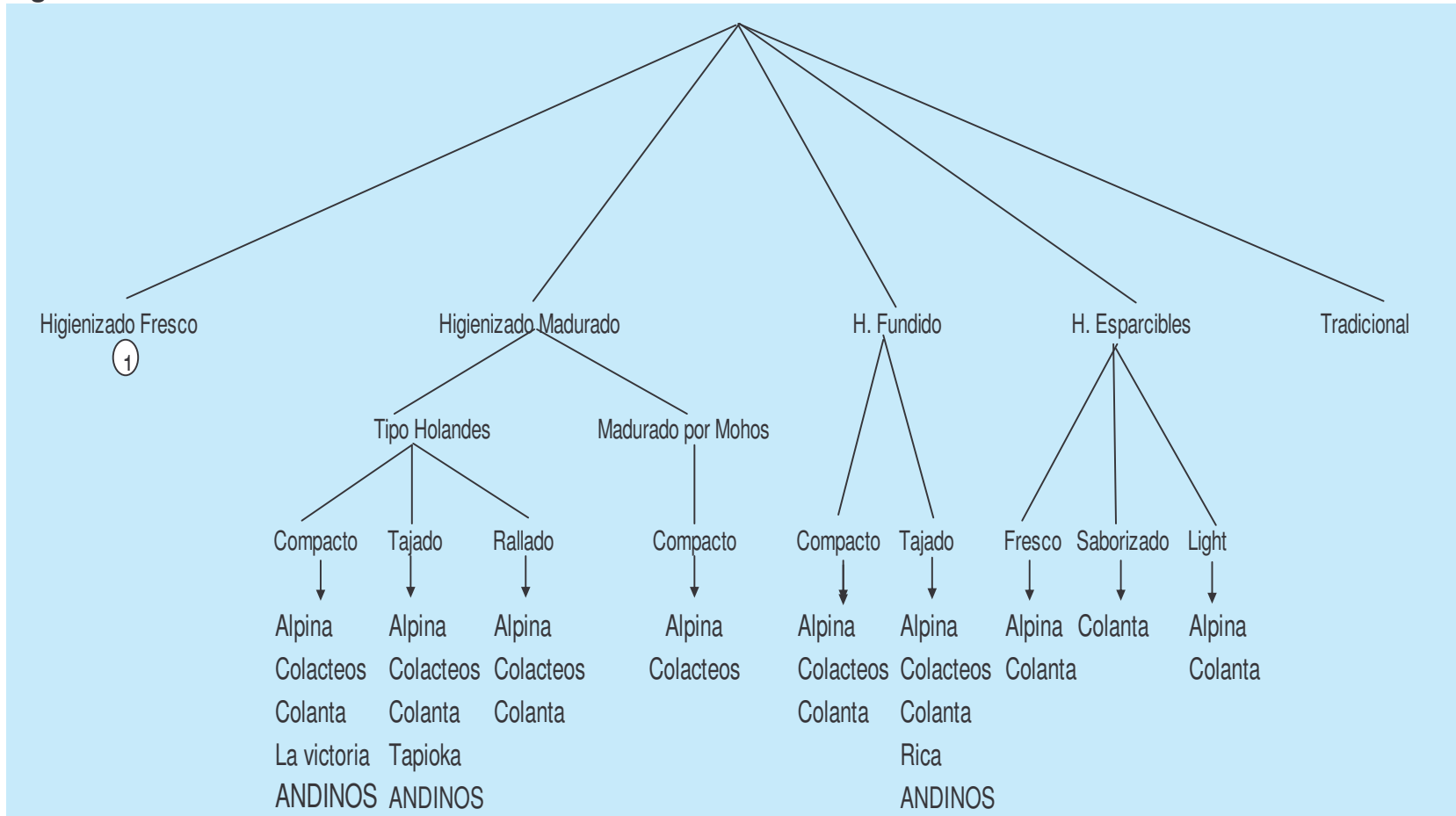
**9.5.3.6.1 Definición del mercado relevante para la línea quesos.** El mercado relevante para Lácteos Andinos en la línea quesos está constituido por los siguientes productos de acuerdo la tipo de proceso de higienización: quesos higienizados frescos, maduros, fundidos, esparcibles y tradicionales.

Las clases de producto las cuales satisfacen la misma necesidad tenemos a los quesos frescos, madurados, fundidos, los quesos esparcibles y los quesos tradicionales, dentro de la clase de quesos higienizados competimos con las marcas Colacteos, Alpina, Coalnata, Tapioca, La victoria, Rica y los Pinos

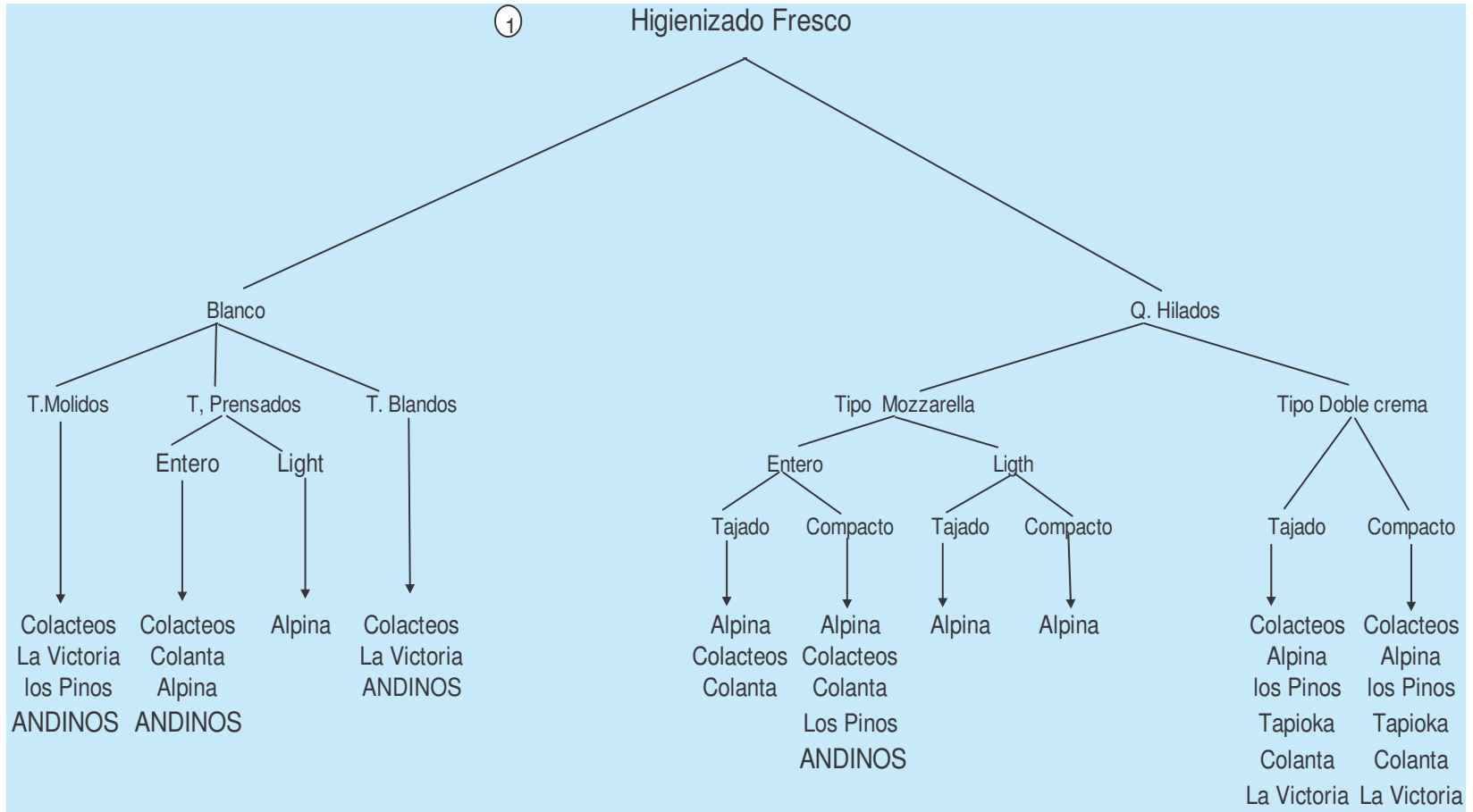


**9.5.3.6.2 Descripción de la estructura del mercado de la línea quesos.** Esta estructura permite ver los niveles de sustitución en esta línea de productos.

**Figura 13. ESTRUCTURA DEL MERCADO DE QUESO**



Fuente: La presente investigación



Fuente: La presente investigación

**9.5.3.6.3 Segmento de mercado para la línea quesos.** En esta línea los esfuerzos que realizará la empresa irán dirigidos a las amas de casa por ser estas las que generalmente deciden la compra de los productos de la canasta familiar, sin embargo se ha observado que estos productos tienen menor acogida en los estratos medios y medio bajos de la población por tal motivo se ha decidido segmentar dicho mercado en un mercado real donde hay mayor tendencia al consumo de los productos procesados y un mercado potencial donde aunque las personas tienen las características de consumo no lo hacen y prefieren un producto tradicional.

**Cuadro 26. SEGMENTO QUESOS.**

Características	Nombre del segmento	
	Segmento potencial de consumo	Segmento Real de consumo
Género	Amas de casa	Amas de casa
Edad	19-45	19-45
Ingresos	Menos de 2 salarios	Más de 2 salarios
Estrato	2 y 3	4 y 5
Frecuencia de uso	Usuario potencial	Usuario regular

Fuente: La presente investigación

**9.5.3.6.4 Estrategia creativa.** Los esfuerzos de mercado para la línea quesos irán dirigidos a 2 grupos objetivos amas de casa estratos 4 y 5 y amas de casa estratos 2 y 3, en estos segmentos la empresa debe posicionar dichos productos igual que con la leche y el yogur es decir como los productos más frescos del mercado a un precio razonable, para lo cual el eslogan que se podría anunciar es “**Quesos Andinos con aroma de campo**”, y este mensaje se dará a conocer con igual tono y ejecución que con la línea leche.

En cuanto a los diseños de comerciales de radio, así como la elaboración del diseño general de la estrategia creativa (logotipos, plataforma del texto, diseño de figuras material visual se presupuesta \$5.000.000

**9.5.3.6.5 Estrategia de medios.** Al igual que en la línea yogur se eliminan las transmisiones de comerciales por televisión y se utiliza el otro 25% del presupuesto de transmisión de comerciales por radio.

## Cuadro 27. PLAN DE MEDIOS LÍNEA QUESOS

	EMISORAS	FRECUENCIA	ASIGNACIÓN MENSUAL PARA CADA AÑO
RADIO	RADIO VIVA	2 cuñas diarias de lunes a viernes	\$75.000
	COLMUNDO	3 cuñas sábados y Domingos	\$100.000
	CARACOL	3cuñas diarias de Lunes a Viernes	\$100.000
	RCN (Frecuencia modulada)	3 de Lunes a Sábados	\$175.000
	TROPICANA (Frecuencia modulada)	2 cuñas de Lunes a Domingo	\$200.000
<b>TOTAL MENSUAL</b>			\$650.000
<b>TOTAL ANUAL</b>			\$7.800.000
	TIPO	VOLUMEN	ASIGNACIÓN ANUAL
MATERIAL POP	AFICHES	500 (70 X 50 CM)	\$650.000
	FLANGERS	500	\$950.000
	DUMMIS	1 (150 X 80 CM)	\$150.000
		1 (200 X 150 CM)	\$250.000
	MOVILES Y HABLADORES	200	\$200.000
<b>TOTAL ANUAL</b>			\$2.200.000
<b>TOTAL PLAN DE MEDIOS PARA LA LÍNEA QUESOS ANUAL</b>			\$10.000.000

Fuente: La presente investigación

**9.5.3.6 Estrategias de promoción de ventas.** Para la línea quesos se programarán las siguientes actividades para promocionar la marca:

**Exposiciones** (para el primer año): Esta actividad se realizará conjuntamente con las exposiciones de la línea leche, sin embargo no se podrán entregar muestras gratis puesto que le resultaría muy costos a la empresa.

**Degustaciones:** Esta se realizará intercaladamente con las degustaciones de yogurt, pero principalmente en los supermercados que atraigan al segmento de mercado real, con el fin de impulsar la venta del producto y permitir que las personas comparen la calidad con el de la competencia.

Muestra gratis: producto a degustar \$18.000

Material de Apoyo logístico: \$5.000

Para esta actividad se destinará un presupuesto anual de \$1.104.000

**9.5.3.7 Programas de distribución para la línea quesos.** En esta variable dada que la empresa utiliza un sistema de distribución masiva para los diferentes productos, esta línea también se beneficiará del plan mencionado anteriormente en la línea leche.

**9.5.3.8 Programas de precios para la línea quesos.** De los productos que conforman esta línea, son los quesos madurados aquellos que son gravados con IVA, contrario a los demás tipos de quesos como los blancos, hilados y frescos, motivo por el cual son estos los de mayor demanda, a igual que la línea Yogurt los

precios son fijados basándose en los de la competencia; sin embargo en este caso los márgenes de utilidad se ven reducidos significativamente.

A pesar de que la empresa ha optado por este tipo de estrategia los consumidores y tenderos perciben los productos de la línea yogurt y quesos en su precio como regulares (Ver anexo G, cuadros 12, 18 y 26). Debido por una parte a la alta participación de los quesos tradicionales a bajos precios y a la falta de correspondencia entre la política de precios y los esfuerzos de marketing.

**PROGRAMA: Fijación de precios para línea quesos**

De igual manera que en la línea yogurt la empresa debe utilizar el mismo programa para fijar los precios de los quesos, de esta manera tendrá mayor certeza en los márgenes de utilidad y los márgenes de negociación posibles en determinadas negociaciones.

**OBJETIVO: Posicionar los productos de la línea quesos como productos económicos y de buena calidad.**

**ACTIVIDADES:**

- a. Elaboración de un costeo del producto por unidad producida, para determinar el precio mínimo que se puede asumir.
- b. Elaborar un sondeo de precios de las diferentes marcas en competencia.
- c. Establecer una política de fijación de precios de tasa vigente.

**RECURSOS:** Humanos

Descuento por temporada: dirigidas a consumidores finales se realizará en los meses de Junio y Julio de cada año con el objetivo de impulsar las ventas en temporada baja, se propone hacer un descuento del 10% en la venta de quesos frescos.

**ACTIVIDADES:**

- a. Determinar productos de menor rotación para impulsarlos con los descuentos
- b. Realizar análisis de costos y precios de la competencia
- c. Establecer tabla de descuentos por volumen o por unidades vendidas
- d. Seleccionar canales apropiados para vender los productos con descuento
- e. Comunicar programa a la fuerza de ventas.

**RECURSOS:** Humanos

## **9.6 PRESUPUESTO DE MARKETING**

Lácteos Andinos deberá considerar como presupuesto para la realización de este programa de marketing \$266.942.008 millones de pesos. Este valor representa aproximadamente un 4.7% de sus ventas anuales. (Ver anexo E)

## 10. COORDINACIÓN Y CONTROL

### 10.1 ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE LOS PROGRAMAS DE MERCADEO

- Ejecución de la estrategia de marketing.

Para lograr el éxito de las diferentes estrategias planteadas se debe llevar a cabo las siguientes etapas:

- Realizar seguimiento continuo de desarrollo de las estrategias.
- Coordinar las actividades con todas las áreas funcionales de la empresa.
- Hacer un análisis detallado para la asignación de recursos para la realización de cada programa.

- Estructura Organizacional.

El objetivo de analizar la estructura actual de Lácteos Andinos es ayudar a la empresa para que consiga implementar con éxito las estrategias corporativas seleccionadas, Penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica; para tal fin la empresa debe optar por un modelo de dirección descentralizado que fomente el surgimiento de nuevas ideas en todos los niveles las cuales contribuyan a mejorar los productos, es decir todas las partes de la organización deben ser consiente que necesitan estar enfocadas al cliente para poder conocerle y así conseguir exceder sus expectativas.

De acuerdo al organigrama (Anexo 1), la empresa presenta una estructura rígida de departamentalización por función ya que los diferentes cargos son nombrados de acuerdo a las funciones que realizan en los diferentes departamentos y secciones, este esquema también permite observar el alto grado de centralización en la toma de decisiones y aunque el modelo neoclásico sugiere la ventaja de unidad de mando en la empresa generalmente los jefes de departamento no poseen suficiente autonomía para tomar decisiones en cuanto a el personal a su cargo.

- Gerencia de las relaciones organizacionales.

La interacción del área de ventas con las otras áreas de la empresa son de vital importancia para poder coordinar los esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos por tan motivo es necesario analizar cada una de estas.

- Departamento de ventas y departamento de producción.

Las relaciones entre estos dos departamentos no son las mejores ya que regularmente se presentan disgustos a niveles de jefatura por causa de los



faltantes en la entrega de los pedidos ocasionando la generación de una mala imagen de la empresa para con nuestros clientes.

Es necesario concertar un mejor sistema de programación de producción que permita satisfacer en la entrega de pedidos tanto a los clientes internos como externos.

- Departamento de ventas y departamento de contabilidad.

Entre estos dos departamentos generalmente no existe comunicación directa, todas las opiniones se hacen por medio de sub gerencia; es adecuado que el departamento de ventas mida regularmente la aceptación y la participación de los productos en el mercado, mientras que se lucre de los informes sobre rentabilidad y volúmenes de ventas, cambios y devoluciones periódicos generado por el departamento de contabilidad para de esta manera tener una información mas exacta y oportuna; necesaria para la fijación de metas y para los reajustes a los programas de marketing propuestos.

- Departamento de ventas y sección de almacén.

También es necesario realizar un análisis entre el departamento de ventas y esta sección ya que este es el encargado de funciones como controlar los stocks de las referencias los cuales esporádica mete también generan problemas puesto que la falta de información en este aspecto no permite cerrar negocios en grandes volúmenes de una determinada referencia de productos, también esta sección es la encargada de controlar los activos de ventas como flayes, inflables, dumis entre otros y esto impide que el departamento de ventas pueda disponer oportunamente de estos recursos y que se necesite autorización de subgerencia o de gerencia para su entrega a la fuerza de ventas.

## **10.2 PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO**

- Control del Plan Anual. Es necesario evaluar la realización del plan por lo menos cada tres meses con el fin de realizar posibles cambios de forma de acuerdo a las nuevas situaciones presentadas en el mercado como acciones de la competencia, situaciones del macro ambiente, entre otras.

- Organización del departamento de ventas. Es necesario organizar la estructura del departamento de ventas para que exista una mejor comunicación y una adecuada unidad de mando logrando coordinar los esfuerzos de todo el personal para alcanzar los objetivos propuestos. (Ver anexo B).

- Objetivos de Control del Plan.

El plan anual tendrá dos objetivos generales sobre los cuales se tendrán que establecer ítems de control estos son: la participación en el mercado y el volumen de ventas.

En cuanto al primero se tendrá que llevar un registro sobre el incremento en el número de clientes conseguidos en cada sector, la rotación de nuestros productos en los diferentes canales y esto se conseguirá observando la disminución en los niveles de cambios y devoluciones y verificación continua de la visita a todos nuestros clientes.

Respecto a controlar el volumen de ventas el departamento debe llevar un registro periódico de las ventas de las diferentes rutas, dicho registro debe contener por lo menos cifras sobre las metas de incrementos propuestas y porcentajes de cumplimiento e incrementos de cargue de todas las referencias de los productos ofrecidos por la empresa (actuales y nuevos).

### 10.3 PLAN ANUAL DE MERCADEO

**Cuadro 28. PLAN DE MERCADEO PARA LÁCTEOS ANDINOS**

Objetivo de Mercadeo: Posicionamiento de la marca en un 40%

Estrategia Corporativa: Penetración en el mercado

Programa/estrategia	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
Mejoramiento en la presentación del producto Línea Leche	1. Solicitud de nuevos diseños	\$5.000.000	05/01/2006	31/05/06	Jefe de Ventas	Incrementar en un 20% la recordación de marca y en un 10% su consumo	Ventas mes/ventas mes año anterior
	2. Definir tamaños adecuados para leche		06/01/2006	15/06/06	Gerencia y fuerza de ventas		
	3. Revisar stock de existencias de empaques		16/06/06	23/06/06	Jefe de Almacén		
	4. Realización de prototipos y ajustes a la maquinaria empacadora	\$1.000.000	24/06/07	30/06/07	Jefe de Planta		
	5. Realización de pedido nuevos empaques		24/07/06	30/07/06	Gerencia y Jefe de almacén		
Mejoramiento en la presentación del producto Línea yogurt	1. Solicitud de nuevos diseños	\$5.000.000	05/01/2006	31/05/06	Jefe de Ventas		
	2. Solicitud de nuevos envases de yogurt a proveedores		05/01/2006	15/05/06	Jefe de Ventas		
	3. Definir tamaño y modelo de envase adecuado		06/01/2006	15/06/06	Gerencia y fuerza de ventas		
	4. Revisar stock de existencias de empaques y etiquetas		16/06/06	23/06/06	Jefe de Almacén		
	5. Realización de prototipos y ajustes a la maquinaria empacadora	\$1.000.000	07/01/2006	07/07/2006	Jefe de Planta		
	6. Realización de pedido nuevos envases		24/07/06	30/07/06	Gerencia y Jefe de almacén		
Mejoramiento en la presentación del producto Línea quesos	1. Solicitud de nuevos diseños de empaques y rotulados	\$5.000.000	05/01/2006	31/05/06	Jefe de Ventas		
	2. Definir tamaños y diseños adecuado para los productos		06/01/2006	15/06/06	Gerencia y fuerza de ventas		
	3. Revisar stock de inventarios de empaques y etiquetas		16/06/06	23/06/06	Jefe de Almacén		
	4. Realización de prototipos y ajustes a la maquinaria	\$1.000.000	07/08/2006	23/07/06	Jefe de Planta		
	5. Realización de pedido nuevos empaques		24/07/06	30/07/06	Gerencia y Jefe de almacén		
Estrategia Creativa	1. Solicitud de diseños comerciales tres líneas		08/01/2006	31/08/06	Jefe de Ventas, secretaria	Posicionar a los diferentes productos en los respectivos segmentos de mercado	Solicitud de propuestas/propuestas recibidas
	2. Selección de diseños campañas comerciales	\$15.000.000	23/08/06	31/08/06	Gerencia, Jefe de ventas, Supervisores calales		Concenso fuerza de ventas

## PLAN DE MERCADEO PARA LÁCTEOS ANDINOS

Objetivo de Mercadeo: Posicionamiento de la marca en un 40%								
Estrategia Corporativa: Penetración en el mercado								
Estrategia de Medios	1. Selección de Medios de comunicación tres líneas		01/01/2006	15/01/06	J. de Vtas, Sup. canales	Comunicar la nueva imagen de los productos de la empres Lácteos Andonos	Recordación de la Marca año plan/recordación de la marca año base	
	2. Determinar frecuencia de exposiciones		15/01/06	31/01/06	Gerencia, J. de Vtas, J. Depto contabilidad			
	3. Elaboracion material POP leche	\$6.600.000	08/01/2006	08/07/2006	Jefe de Almacen			
	4. Elaboración Material POP yogurt	\$6.600.000	08/01/2006	08/07/2006	Jefe de Almacen			
	5. Elaboración Material POP quesos	\$6.600.000	08/01/2006	08/07/2006	Jefe de Almacen			
	6. Transmisión de Mensajes	\$105.030.000	01/01/2006	31/12/08	J. de vtas, Sup. canales			
	7. Insatlación de material POP leche			08/01/2006	15/08/06			Sup. canales, Preventistas
				04/01/2007	15/04/07			Sup. canales, Preventistas
				04/01/2008	15/04/08			Sup. canales, Preventistas
	8. Instalación de material POP yogurt			08/01/2006	15/08/06			Sup. canales, Preventistas
				04/01/2007	15/04/07			Sup. canales, Preventistas
				10/01/2006	15/06/06			Sup. canales, Preventistas
	9. Instalación de material POP quesos			08/01/2006	15/08/06			Sup. canales, Preventistas
				04/01/2007	15/04/07			Sup. canales, Preventistas
				23/06/07	07/07/2007			Sup. canales, Preventistas
				23/06/08	07/07/2008			Sup. canales, Preventistas

## PLAN DE MERCADEO PARA LÁCTEOS ANDINOS

**Objetivo de Mercadeo:** Posicionamiento de la marca en un 40%

**Estrategia Corporativa:** Penetración en el mercado

Programa/estrategia	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
Estrategia de Promoción de Ventas/Exposiciones	1. Fijar fecha de inicio y sector exposición L. Leche		01/01/2006	15/01/06	J. de vtas, Sup. canales	Capturar un 2% de la demanda primaria que consume leche cruda y quesos tradicionales	Ventas mes/ventas mes año anterior
	2. Realización de Exposición línea leche	\$1.830.000	23/01/07	1 y tercer sábado de cada mes hasta 31/12/06	Sup. canales, F. de Ventas		
	3. Establecer base de datos Ins. Educativas Pasto		15/01/06	31/01/06	Secretaria de Ventas	Impulsar en el segmento infantil la nueva bebida láctea marca Andinos	Ventas Proyectadas/Ventas año
	4. Oficiar propuesta a instituciones seleccionadas		Primera semana de cada mes a partir de Feb/06		Secretaria de Ventas, Sup. Canal TAT		
	5. Realización de Exposiciones Línea yogurt Colegios	\$3.450.000	25/10/06	Último viernes de cada mes Escolar	Supervisores Canales TAT		
Estrategias de promoción de ventas/Rifa	1. Determinar metodología concurso (2007 y 2008)		1/5/2007 1/08/08	15/05/07 15/08/07	Gerencia, J. De vtas, Super. Canales	Incrementar las ventas de los diferentes productos en temporada en un 20%	Incremento de ventas esperado mes actividad/Ventas reales
	2. Seleccionar tono y ejecución (radio y material POP) Años 2007 y 2008		16/03/07 16/08/08	23/03/07 23/08/08	J. de Vtas, Sup. canales		
	3. Concurso años 2007 y 2008	\$400.000	1/4/2007 1/09/08	30/07/07 29/12/08	Jefe de vtas, Sup. Canales, fuerza de Ventas		
	4. Premiación años 2007 y 2008	\$17.600.000	31/07/07 30/12/08	31/07/07 30/12/08	Gerencia, Jefe de Vtas		
Estrategia de promoción de ventas/Degustaciones	1. Determinar supermercados y autoservicios para degustaciones yogur y quesos		Primera semana de Febrero de cada año		Jefe de ventas, supervisor canal supermercados	Incrementar las ventas de los derivados en el canal supermercados en un 15%	Ventas canal supermercados mes/ ventas canal supermercado mes año anterior
	2. Determinar horarios de degustación		7 a 28 de Feb de cada año		Superviso canal supermercados		
	3. Realizar degustaciones de yogur	\$2.448.000	Segundo sábado de cada mes desde 13/03/06 hasta 13/12/08		Superviso canal supermercados, mercaderistas		
	4. Realizar degustaciones de queso	\$3.312.000	Último sábado de cada mes desde 30/03/06 hasta 30/11/08		Superviso canal supermercados, mercaderistas		
Relaciones Públicas	1. Recolectar información sobre eventos de importancia		Ene, May Sep/06,07,08		Supervisores Canales	Incrementar el reconocimiento de la marca Andinos	Recordación Marca año plan/recordación marca año base
	2. Seleccionar eventos a patrocinar		Primera semana de Feb, Jun, Oct de cada año		Gerencia, Jefe de ventas		
	3. Patrocinar eventos con la marca Andinos	\$3.000.000	Una vez cada cuatrimestre		Sup. Y Fuerza de Ventas		

## PLAN DE MERCADEO PARA LÁCTEOS ANDINOS

**Objetivo de Mercadeo:** Incremento de la participación en el mercado en un 20%

**Estrategia Corporativa:** Penetración en el mercado y desarrollo de productos

Programa/estrategia	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
Renovación permanente del portafolio de productos	1. Delegación de funciones de I&D		01/01/2006	31/01/06	Gerencia, Jefe de Ventas	Lanzar por lo menos 2 productos nuevos al mercado para el 2008	Nº de ideas filtradas/ Nº de pruebas técnicas
	2. Asignación de presupuesto de I&D	\$10.000.000	02/01/2006	28/02/06	Gerencia, Contabilidad		
	3. Conformación comité evaluación de Ideas		01/01/2006	31/01/06	Jefe de Ventas		
	4. Evaluaciones de propuestas		Meses de Enero y Junio de 2007 y 2008		Comité de evaluación de propuestas		
	5. Pruebas técnicas		Meses de Febrero y Julio de 2007 y 2008		Jefe de Planta		
	6. Inicio de proceso de selección y contratación nuevo personal	\$9.600.000	01/01/2008	28/02/08	Gerencia, Jefe de Planta		
Desarrollo de bebida láctea	1. Generación y depuración de ideas		01/01/2006	30/06/06	J. de vtas, Sup. canales	Incrementar la venta de la línea yogur en un 10%	Porcentaje de participación Bebida Láctea en la línea yogur
	2. Desarrollo y pruebas de concepto		07/01/2006	31/007/06	J. de vtas, Sup. canales		
	3. Desarrollo de estrategia de marketing		08/01/2007	15/08/06	J. de vtas, Sup. canales		
	4. Introducción del producto en mercado de prueba		16/08/06	30/09/06	J. de vtas, Sup. canales		
	5. Evaluación de desempeño y ajustes		10/01/2006	31/10/06	J. Ventas, J. Planta		
	6. Inicio de producción del nuevo producto	\$1.000.000	16/10/06	16/10/06	J. De planta		
	7. Lanzamiento del producto en mercado		31/10/06	31/10/06	J. de vtas, Sup. Canales, mercaderistas		
Fijación de precios para bebida láctea	1. Elaboración de análisis de costos producto		07/01/2006	15/07/06	Depto de contabilidad	Lograr posicionar el producto como una bebida nutritiva en estrato 1,2 y 3	Precio fijado Vs Precio mínimo proyectado
	2. Sondeo de precios marcas competencia		16/07/06	31/07/06	Sup. Canales, Mercaderistas		
	3. Establecer precio tasa vigente		08/01/2007	08/01/2007	Gerencia, Jefe de ventas		
	4. Sondeo percepción del precio provisionalmente fijado		08/02/2006	15/08/06	Sup.Canales, Fuerza de Vtas		
	5. Fijar precio definitivo		16/08/06	16/08/06	Gerencia, Jefe deVentas		
Fijación de descuentos especiales	1. Determinar productos de menor rotación a impulsar		1 a 15 de Marzo de cada año		Sup. Canales, Mercaderistas	Incremento de ventas en un 10% en temporadas de Junio y Julio en las tres líneas	Ventas mes/ventas mes año anterior
	2. Realizar análisis de costos y precios de la competencia		16 a 31 de marzo de cada año		Sup. Canales, Mercaderistas		
	3. Establecer una tabla de descuentos		1 a 7 de abril de cada año		Gerencia, Contabiliad		
	4. Seleccionar canales apropiados para promociones		8 a 30 de abril de cada año		Jefe de ventas, Sup. Canales		
	5. Fijar descuentos de temporada		Meses de Junio y Julio/06,07,2008		Gerencia, Jefe de ventas		
	6. Fijar descuentos permanentes		1 a 7 Mayo de cada año		Gerencia, Jefe de ventas		

### PLAN DE MERCADEO PARA LÁCTEOS ANDINOS

**Objetivo de Mercadeo:** Incrementar la cobertura de la empresa en un 20%

**Estrategia Corporativa:** Penetración en el mercado

Programa/estrategia	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
Mejoramiento de la cadena de abastecimiento	1. Cosnsecución de mapa ciudad de Pasto	\$60.000	01/01/2006	01/07/2006	Jefe de Ventas, secretaria	Dividir sectores de distribución con no mas de 90 clientes por ruta	Nº de clientes nuevos de Leche y derivados
	2. División mapa por sectores actuales		01/08/2006	01/10/2006	Jefe de ventas		
	3. Elaboración de formatos Censo	\$30.000	01/11/2006	01/11/2006	Sup. Canales		
	4. Realización de trabajo de campo	\$814.000	02/01/2006	31/03/06	Encuestadores		
	5. Evaluación de la Información		04/01/2006	04/05/2006	Jefe de ventas, sup. canales		
	6. Reestructuación nuevos sectores	\$96.000	04/07/2006	30/04/07	Jefe de ventas, sup canales		
	7. Entrega de nuevos sectores a la fuerza de ventas		05/01/2006	15/05/06	Supervisores canal TAT		
	8. Sistematización base de datos		23/03/06	30/03/06	Secretaria		
	9. Determinar clientes institucionales para trabajo preventiva		16/04/06	30/04/06	Supervisores Canales TAT		

**Objetivo de Mercadeo:** Reducción del margen de cambios y devoluciones a un 3%

**Estrategia Corporativa:** Penetración en el mercado

Programa/estrategia	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
Implementación trabajo preventiva	1. Reclutamiento y selección de personal		03/01/2006	30/03/06	J. de vtas, J. Rec. Humanos	Disminuir los cambios y devoluciones de los productos en los diferentes sectores	% cambios y deb. mes/%cambios y devoluciones mes año anterior
	2. Contratación de personal	\$37.472.000	04/01/2006	04/07/2006	Gerencia		
	3. Inducción y entrega de sectores		04/08/2006	30/04/06	Sup. Canales TAT		
	4. Realización trabajo preventiva		05/01/2006	31/12/08	Preventistas		
	5. Evaluación de metas cumplidas		Último sábado de cada mes desde 30/05/06 hasta 30/12/08		Jefe de ventas		

**Objetivo de Mercadeo:** Capacitación fuerza de ventas

**Estrategia Corporativa:** Penetración en el mercado

Programa/estrategia	Actividades	Presupuesto para tres años	Tiempo de ejecución		Responsables	Meta	I. De Control
			Desde	Hasta			
Capacitación fuerza de ventas	1. Seleccionar horario y lugar de capacitación		1a 30 de Enero de cada año		Jefe de Ventas	Profesionalizar el trabajo de ventas en Lácteos Andinos	Asistencia por actividad
	2. Seleccionar tipos de capacitación		1a 30 de Enero de cada año		Jefe de ventas		
	3. Capacitar a la fueza de ventas	\$18.000.000	Tercer Lunes de cada mes a partir de 18/02/06		J. De Ventas, Capacitadores		
	4. Evaluar resultados		Una vez cada Trimestre a partir de 1/Junio/06		Gerencia, J e ventas		

Fuente: La presente investigación.





PROGRAMAS		ACTIVIDADES		Año 2006 (Semanas)																																													
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Desarrollo de bebida láctea marca Andinos</b>																																																	
1. Generación y depuración de ideas																																																	
2. Desarrollo y pruebas de concepto																																																	
3. Desarrollo de estrategia de marketing																																																	
4. Introducción del producto en mercado de prueba																																																	
5. Evaluación de desempeño y ajustes																																																	
6. Inicio de producción del nuevo producto																																																	
7. Introducción del producto en mercado																																																	
<b>Fijación de precios para bebida láctea</b>																																																	
1. Elaboración de análisis de costos producto																																																	
2. Sondeo de precios marcas competencia																																																	
3. Establecer precio tasa vigente																																																	
4. Sondeo de percepción del precio provisionalmente fijado																																																	
5. Fijar precio definitivo																																																	
<b>Fijación de descuentos especiales</b>																																																	
1. Determinar productos de menor rotación a impulsar																																																	
2. Realizar análisis de costos y precios de la competencia																																																	
3. Establecer una tabla de descuentos																																																	
4. Seleccionar canales apropiados para promociones																																																	
5. Fijar descuentos de temporada																																																	
6. Fijar descuentos permanentes																																																	
<b>Mejoramiento de la cadena de abastecimiento</b>																																																	
1. Cosnsecución de mapa ciudad de Pasto																																																	
2. División mapa por sectores actuales																																																	
3. Elaboración de formatos Censo																																																	
4. Realización de trabajo de campo																																																	
5. Evaluación de la Información																																																	
6. Reestructuración nuevos sectores																																																	
7. Entrega de nuevos sectores a la fuerza de ventas																																																	
8. Sistematización base de datos																																																	
9. Determinar clientes institucionales para trabajo preventa																																																	
<b>Implementación trabajo preventa</b>																																																	
1. Reclutamiento y selección de personal																																																	
2. Contratación de personal																																																	
3. Inducción y entrega de sectores																																																	
4. Realización trabajo preventa																																																	
5. Evaluación de metas cumplidas																																																	
<b>Capacitación Fuerza de ventas</b>																																																	
1. Seleccionar horario y lugar de capacitación																																																	
2. Seleccionar tipos de capacitación																																																	
3. Capacitar a la fuerza de ventas																																																	
4. Evaluar resultados																																																	



## 11. CONCLUSIONES

- El sector de la industria de leche pasteurizada y derivados lácteos en la ciudad de Pasto se ve gravemente afectado por el comercio informal ya que tanto la leche cruda como los quesos tradicionales tienen buena acogida por los habitantes de la ciudad a pesar de las campañas informativas del Instituto Departamental de Salud y otras entidades reguladoras.
- Lácteos Andinos no posee una cultura organizacional que le permita diseñar objetivos de largo, mediano y corto plazo que involucren tanto el crecimiento empresarial como el desarrollo y capacitación de su capital humano; esto conlleva a que la empresa cometa errores frecuentes en las funciones administrativas y operativas gastando recursos y energía en solucionarlos de manera contingencial.
- El modelo centralizado de toma de decisiones que posee la empresa retarda las negociaciones en el nivel medio y provoca la falta de unidad de mando principalmente en el departamento de ventas.
- En el mercado de leche, yogurt y quesos en la ciudad de Pasto las empresas COLACTEOS y ALPINA están muy bien posicionadas gracias a la calidad de sus productos, tradición y servicio por lo cual le será difícil a la empresa Lácteos Andinos incrementar su participación en el mismo.
- Aunque la participación de Lácteos Andinos en el mercado es aceptable, la empresa no está enfocando sus estrategias hacia el consumidor final motivo por el cual la poca recordación de la marca.
- El departamento de ventas en la empresa no está estructurado adecuadamente; esto conlleva a que se presenten duplicidad en funciones, fallas en la comunicación y un mal clima organizacional al interior del mismo.
- Con su red de distribución Lácteos Andinos no presta un buen servicio consecuencia de la amplitud de los sectores que cada distribuidor y vendedor atiende provocando un alto número de quejas y reclamos y consecuentemente una mala imagen de la empresa en sus canales de comercialización.
- El plan de mercadeo está enfocado principalmente a la promoción de la marca con el fin de obtener mayor reconocimiento y participación en ventas de la empresa en el mercado de la ciudad de Pasto

## 12. RECOMENDACIONES

- La empresa debe establecer objetivos y metas las cuales sean divulgadas de manera precisa y clara a toda la organización para lograr sinergia en sus colaboradores.
- La empresa tiene que estructurar de una mejor manera el departamento, de tal manera que haya claridad respecto a las líneas de autoridad entre la sección de despachos, secretaría, supervisores, vendedores y distribuidores.
- Lácteos Andinos debe propender por mejorar su cultura organizacional por medio de incentivos que fomenten la comunicación sincera y abierta, las iniciativas de mejoramiento, el trabajo en equipo y debe crear formas más adecuadas para motivar a sus colaboradores con el fin crear un sentido de pertenencia hacia la organización.
- Las directivas de la empresa deben realizar cada año un plan de mercadeo y de igual manera deben apartar un presupuesto para su realización.
- La empresa debe tener un sistema oportuno de información estadística de ventas con el objetivo de medir constantemente el cumplimiento de las metas y de esta manera poder tomar decisiones apropiadas para cada ruta.
- El departamento de ventas debe hacer constantemente sondeos de mercado y pruebas de conceptos para medir la aceptación de sus productos y de igual manera recolectar información sobre las expectativas de los consumidores.
- La fuerza de ventas debe prestar un mejor servicio a sus clientes, respecto a la preventa, venta oportuna y servicio pos venta de quejas y reclamos sobre los productos; pues es esto contribuye en gran parte a la fidelización de los clientes de los canales de distribución hacia la marca.
- Los directivos y el nivel medio del departamento deben considerar futuros planes de contingencia para el plan anual de mercadeo los cuales prevean las reacciones de la competencia frente a las estrategias optadas.
- La empresa debe establecer un sistema contable por Unidad Estratégica de Negocio, es decir por cada línea que le permita tener una información detallada para la realización de futuras proyecciones, fijaciones de precios, obtención de utilidad por línea, participación por línea en la estructura de costos entre otros.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) CESPEDES SAENZ Alberto, Principios de Mercadeo, ECOE ediciones, Bogota DC 2001, 450 P.
- 2) DAVID Fred, La gerencia estratégica. Serie empresarial: Legis 1995
- 3) D`ASTROUS Alain, SANABRIA TIRADO Raul, PIERRE Simon, Investigación de mercados, una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias. Grupo editorial Norma, Bogotá 2003, 468 P
- 4) FERNANDEZ VALIÑAS Ricardo, Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia. Un enfoque Latinoamericano, ECAFSA ediciones 2001. México DC.
- 5) FERNANDEZ VALIÑAS Ricardo, Segmentación de Mercados, segunda Edición, ECAFSA 2002, 183 P.
- 6) FISCHER Laura, NAVARRO Alma, Introducción a la investigación de mercados, tercera edición. Mac Graw Hill, Mexico DF 1996. 162 P.
- 7) LUTHER William M, El Plan de Mercadeo, como desarrollarlo y ponerlo en marcha, Editorial Norma, 1985, 190 P.
- 8) SELLENAVE Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica, Bogotá. Norma 1997, 283P
- 9) SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica, cuarta edición, Bogota RAM, 1996, 346P.
- 10) ROSENBERG, JM Diccionario de Administración y Finanzas, Barcelona. Océano Grupo Editorial, 1994, 430 P.
- 11) GUILTINAN Joseph, Gerencia Estratégica Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 1994.
- 12) KOTLER Philip; ARMSTROG Gary; Marketing Octava edición, Pearson Education 2001, 680p.
- 13) DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Indicadores económicos, I y II semestre de 2004.
- 14) ICER, Informe de coyuntura económica regional. Banco de la República
- 15) Tesis: Plan Estratégico de Mercadeo de servicios de proveedores asociados a a empresa Colacteos, 2000.

## INTERNET

## NETGRAFIA

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

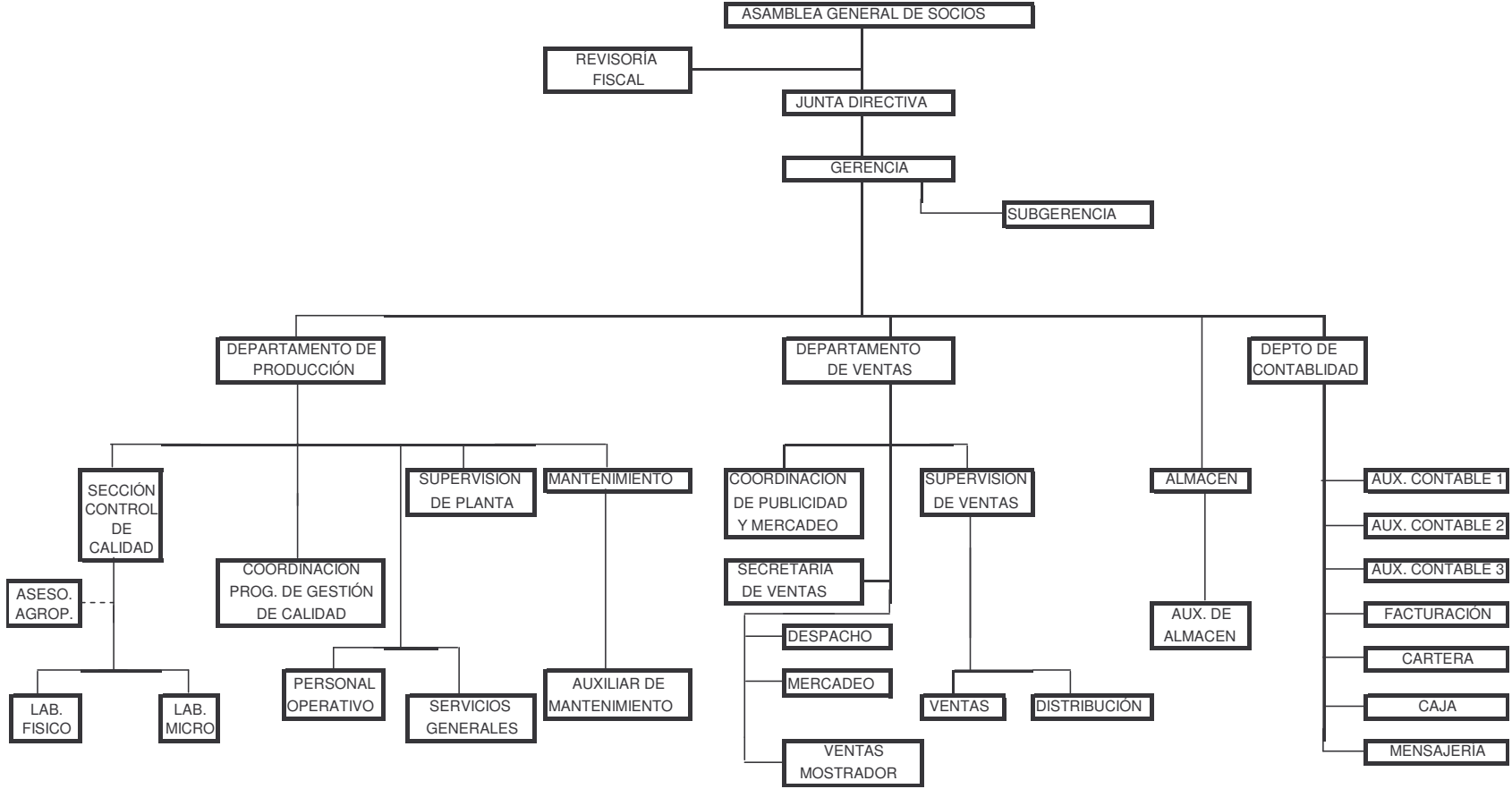
[www.dinero.com.co](http://www.dinero.com.co)

[www.ministeriodeagricultura.gov.co](http://www.ministeriodeagricultura.gov.co)

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

# ANEXOS

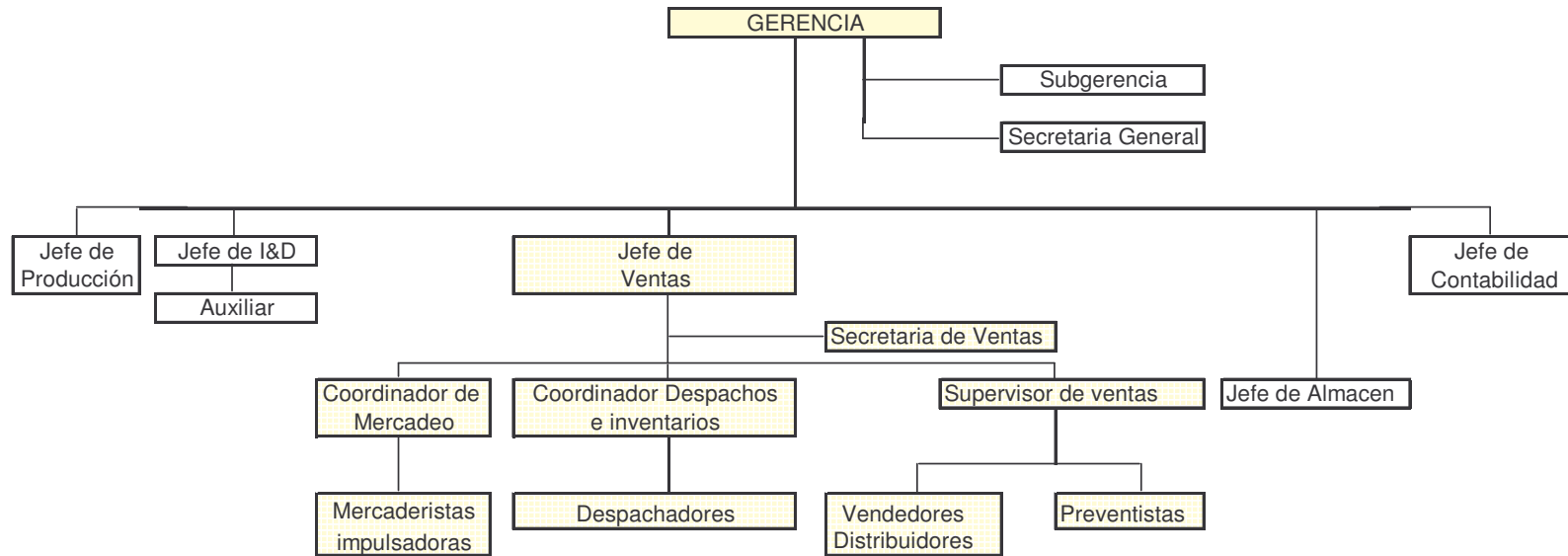
**ANEXO A  
ORGANIGRAMA LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO**





## ANEXO B

### ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LÁCTEOS ANDINOS DE NARIÑO



## ANEXO C

### ESTUDIO EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE LECHE PASTEURIZADA Y DERIVADOS LÁCTEOS.

#### 1. Empresa: COLACTEOS

Marcas que ofrece: COLACTEOS Y TAPIOKA

TIPOS DE LECHE:	PRESENTACIONES MAYOR VENTA:
* Leche pasteurizada en bolsa	1000 cc
* semidescremada.	750 cc

TIPOS DE YOGURT	PRESENTACIONES MAYOR VENTA:
* Yogurt con probióticos	Bolsa 150, vaso 150, bolsa 1000
* Yogurt descremado (Light)	Vaso 150

#### SABORES DE YOGURT

Durazno

café

Fresa

Guanábana

Mora

sin azúcar

Piña

TIPOS DE QUESOS:	PRESENTACIONES MAYOR VENTA:
*Campesino (prensado) bajo en grasa	
*Casero (Molido)	Torta x 350g
*Madurados: gouda, gouda comino.	
*Hilados: Mozzarella, Doble crema	Mozzarella tajado 450g; Doble crema x 450
*Fundido	Tajado x 500g
*Rallado (parmesano)	
*Quesillo	

#### -CANALES DE DISTRIBUCION:

Empresa – Tienda –consumidor final

Empresa – distribuidor –tienda-consumidor final

Empresa – Punto de Venta –consumidor final

Empresa –supermercado- consumidor final

Empresa –consumidor final

Empresa- mayorista-consumidor final (ecuador Venezuela)

**-PUNTOS DE VENTA**

La empresa cuenta con 11 puntos de venta en la ciudad.

**-INVESTIGACION Y DESARROLLO:**

La empresa realiza estudios de mercado.

Los medios publicitarios que utiliza son: Radio, Revistas, Directorio telefónico, vallas, material POP.

**-PRINCIPAL ESTRATEGIA:**

Buen servicio, Buena calidad, promociones.

**-OTROS PRODUCTOS QUE OFRECE:**

Jugo Pulpy, citrus Punch, y jugo Tapioka

**-TOMA DE DESICIONES:** Participativamente.

**-FORTALEZAS:** marca nariñense, planta de producción moderna.

**-CAPACITACION:** en Ventas cada 3 meses.

**-PRINCIPAL COMPETENCIA:** Alpina.

**2. Empresa: COLANTA**

Marcas que ofrece: COLANTA

<b>TIPOS DE LECHE:</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
* Leche UHT entera en caja tetrapack	1000 cc
* Leche UHT entera bolsa (larga vida)	1000cc
* Leche UHT descremada (Ligth)	
* Leche UHT deslactosada	
* Pulverizada	900cc

<b>TIPOS DE YOGURT</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
* Yogurt con probióticos	Vaso 150
* Yogurt lighth	
* Bebida Láctea	

**-SABORES DE YOGURT**

Fresa

melocotón

arequipe

Guanábana

Mora

frutos rojos

Piña Colada

<b>TIPOS DE QUESOS:</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
*queso blanco (prensado)	500g
*Ligth	
* Molido	Torta x 350g
*Madurados: gouda.	
*Hilados: Mozzarella, Doble crema	Mozzarella tajado x 250
*Fundido	
*para untar (esparcibles)	Con sabores x 230g
*Rallado (parmesano)	
*Quesillo	

**-CANALES DE DISTRIBUCION:**

Empresa –supermercado- consumidor final

**-PUNTOS DE VENTA**

La empresa no cuenta con puntos de venta en esta ciudad.

**-INVESTIGACION Y DESARROLLO:**

La empresa realiza estudios de mercado.

Los medios publicitarios que utiliza son: Televisión nacional, Revistas

**-PRINCIPAL ESTRATEGIA:**

Precios bajos, Buena calidad, promociones.

**-OTROS PRODUCTOS QUE OFRECE:**

Agropecuarios, carnes frías COLANTA, Carnes rojas, maquinaria, arroz, jugos COLANTA.

**-TOMA DE DESICIONES:** Participativamente.

**-FORTALEZAS:** marca reconocida, precios bajos.

**-CAPACITACION:** en Ventas cada 2 meses, cuando salen nuevos productos.

**-PRINCIPAL COMPETENCIA:** Alpina – colácteos (quesos)

**3. Empresa: ALPINA S.A.**

Marcas que ofrece: ALPINA , FINESS, YOGO YOGO, FRUTO.

<b>TIPOS DE LECHE:</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
* Leche UHT entera en caja tetrapack	
* Leche UHT Ligth, descremada.	1000cc caja
* Leche UHT deslactosada	1000cc caja
* Leche UHT saborizada	

<b>TIPOS DE YOGURT</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
* Yogurt con probióticos	Vaso x200cc
* Yogurt ligth finess	Garrafa x 1000cc
* Yogurt deslactosado	
* Bebida Láctea	

**-SABORES DE YOGURT**

Fresa	melocotón	arequipe	
Guanábana			
Mora	frutos rojos	Piña	Kiwi

<b>TIPOS DE QUESOS:</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
*campesino (prensado)	
*Ligth finess	Tajado x450g
*Madurados: holandes sabana	
*Hilados: Mozzarella, Doble crema	
*Fundido americano	
*para untar (esparcibles)	
*Rallado (parmesano)	250 g
*Quesillo	

**-CANALES DE DISTRIBUCION:**

Empresa –supermercado- consumidor final

Empresa – Tienda –consumidor final

**-PUNTOS DE VENTA**

La empresa no cuenta con puntos de venta directos al público en esta ciudad.

**-INVESTIGACION Y DESARROLLO:**

La empresa realiza estudios de mercado.

Los medios publicitarios que utiliza son: Televisión nacional, Revistas, material POP, vallas

**-PRINCIPAL ESTRATEGIA:**

Buena calidad, buen servicio, variedad de productos.

**-OTROS PRODUCTOS QUE OFRECE:**

Refrescos (Nectar, Jugos Premium), Linea Baby (yogurt y compotas); Postres (alpinette, alpinito, bonflan, cereales, gelatina Bogui) Licuado, avena.

**-TOMA DE DESICIONES:** consenso.

**-FORTALEZAS:** marca reconocida, innovación, servicio, capacitación talento humano **CAPACITACION:** en Ventas permanente, cuando salen nuevos productos.

**-PRINCIPAL COMPETENCIA:** colácteos (quesos), a nivel nacional Yoplait, Parmalat y colanta, internacional Danoni

**4. Empresa: FRIESLAND COLOMBIA S.A.**

Marcas que ofrece: PURACE

<b>TIPOS DE LECHE:</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
*Leche Pasteurizada	1000 cc
* Leche UHT entera en caja tetrapack	
* Leche UHT entera en bolsa	900cc
* Leche UHT Ligth, descremada.	
* Leche UHT saborizada	

<b>TIPOS DE YOGURT</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
* Bebida Láctea	Bolsa x 200

**-SABORES DE YOGURT**

Fresa

melocotón

Mora

**-TIPOS DE QUESO:**

No ofrece quesos en esta ciudad.

**-CANALES DE DISTRIBUCION:**

Empresa –supermercado- consumidor final

Empresa – Tienda –consumidor final

**-PUNTOS DE VENTA**

La empresa no cuenta con puntos de venta en esta ciudad.

**-INVESTIGACION Y DESARROLLO:**

La empresa realiza estudios de mercado.

Los medios publicitarios que utiliza son: material POP, vallas

**-PRINCIPAL ESTRATEGIA:**

Buena calidad

**-OTROS PRODUCTOS QUE OFRECE:**

No ofrece otro tipo de productos.

**-TOMA DE DECISIONES:** Participativamente.

**-FORTALEZAS:** diversidad en leche

**CAPACITACION:** en Ventas cada 6 meses.

**-PRINCIPAL COMPETENCIA:** colácteos, Alpina.

Empresa: **LACTEOS LA VICTORIA**

Marcas que ofrece: LA VICTORIA

**-TIPOS DE LECHE**

No producen Leche.

<b>TIPOS DE YOGURT</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
* Yogurt con probióticos	
* bebida Láctea.	Bolsa x 150cc

**-SABORES DE YOGURT**

Fresa

Guanábana

melocotón

Mora

<b>TIPOS DE QUESOS:</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
*campesino (Molido)	Torta x 350g
*Madurados: gorda	
*Hilados: Doble crema	Doble crema x 250

**-CANALES DE DISTRIBUCION:**

Empresa – Tienda –consumidor final

Empresa – distribuidor –tienda-consumidor final  
Empresa –supermercado- consumidor final  
Empresa – Punto de Venta –consumidor final  
Empresa –consumidor final

**-PUNTOS DE VENTA**

La empresa cuenta con más de 5 puntos de venta en la ciudad.

**-INVESTIGACION Y DESARROLLO:**

La empresa realiza estudios de mercado.

Los medios publicitarios que utiliza son: Radio, Directorio telefónico, material POP.

**-PRINCIPAL ESTRATEGIA:**

Buen servicio, Buena calidad, promociones.

**-OTROS PRODUCTOS QUE OFRECE:**

Jugo VIKO

**-TOMA DE DESICIONES:** Participativamente.

**-FORTALEZAS:** Precios bajos, calidad.

**-CAPACITACION:** en Ventas cada año.

**-PRINCIPAL COMPETENCIA:** Colacteos.

5. Empresa: **LACTEOS CHAMBÚ**

Marcas que ofrece: CHAMBU

**-TIPOS DE LECHE**

No producen Leche.

<b>TIPOS DE YOGURT</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
* Bebida Láctea.	vaso x 150cc

**-SABORES DE YOGURT**

Fresa                                  Guanábana          Durazno          Mora

<b>TIPOS DE QUESOS:</b>	<b>PRESENTACIONES MAYOR VENTA:</b>
*Hilados: Doble crema	Doble crema x 3000

**-CANALES DE DISTRIBUCION:**

Empresa – Tienda –consumidor final

Empresa –supermercado- consumidor final

Empresa – Punto de Venta –consumidor final

Empresa –consumidor final



**-PUNTOS DE VENTA**

La empresa cuenta con más de 2 puntos de venta en la ciudad.

**-INVESTIGACION Y DESARROLLO:**

La empresa realiza estudios de mercado.

Los medios publicitarios que utiliza son: Radio, Directorio telefónico

**-PRINCIPAL ESTRATEGIA:**

Precios bajos.

**-OTROS PRODUCTOS QUE OFRECE:**

Pastelería.

**-TOMA DE DESICIONES:** Participativamente.

**-FORTALEZAS:** Precios bajos

**-CAPACITACION:** en Ventas cada año.

**-PRINCIPAL**

**COMPETENCIA:**

Andinos,

Colacteos

**ANEXO D**  
**ENCUESTAS APLICADAS**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA A HOGARES**

La presente investigación se realiza con fines académicos por lo cual le solicitamos responderla de la manera mas sincera posible: de antemano le agradecemos su colaboración.

♣ ¿Usted Consume leche?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_ Por qué No?\_\_\_\_\_

**Si su respuesta es No pasa a al pregunta 13, de lo contrario continúe.**

♣ ¿Que tipo de leche prefiere comprar, en qué presentación y por que motivo?

TIPO DE LECHE	PRESENTACION			Motivo de Compra						
	Bolsa	Caja		Precio	Salud	Calid a	C. Nut	Higien	Sabor	F. Ven
a) Cruda										
b)Pulverizada										
c) Pasteurizada										
d) Light										
e)Especiales_____										
f) Otras_____										

**Si su respuesta no incluye c) continúe hasta la pregunta 5) y luego pase a la 11)**

♣ ¿Cuántos litros de leche compra semanalmente? \_\_\_\_\_ Litros.  
 (Respectivamente)

♣ ¿Donde le gusta comprar este producto?

a) \_\_\_En la tienda más cercana a su hogar      c) \_\_\_En el Carro repartidor      e) Otra  
 Cual?\_\_\_\_\_

b) \_\_\_ Supermercados      d) \_\_\_ Puntos de Venta

5. Mencione tres marcas de leche pasteurizada en bolsa que recuerde en este momento

- a) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_\_\_

6. ¿Que marca prefiere de leche pasteurizada en bolsa? \_\_\_\_\_

Porque?\_\_\_\_\_

7. En el momento de realizar la compra, Usted exige la marca de su preferencia?

a) \_\_\_Si      b) \_\_\_No

**Si su respuesta es SI pasa a al pregunta 8, de lo contrario pase a la pregunta 9**

8. En el caso de que no exista la marca de su preferencia en el lugar habitual de compra usted:

- a) Se dirige a otro lugar en busca de la marca preferida.  
 b) Solicita otra marca que recuerde.  
 c) Compra la marca que se encuentre disponible.

9. ¿Ha consumido leche de Lácteos Andinos?

- a) \_\_\_ SI                      b) \_\_\_ NO                      c) Ns/Nr

**Si Su respuesta es SI pase a la pregunta N° 10 de lo contrario a la 11**

10. Califique la leche de LACTEOS ANDINOS de acuerdo a los siguientes criterios

Criterio	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Sabor					
Olor					
Calidad					
Rendimiento					
Fecha vencimiento					
Apariencia del Empaque					

11. Si su ingreso aumentara usted:

- a) Incrementaría su consumo actual de leche  
 b) Pasaría a consumir un producto más tecnificados. Cual? \_\_\_\_\_  
 c) Su consumo continuaría constante.

12. ¿Usted Consume Yogurt?

- a) Si \_\_\_\_\_                      b) No \_\_\_\_\_ Por qué No? \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es No pase a la pregunta 24, de lo contrario continúe.**

13 ¿Que tipo de yogurt prefiere comprar, qué sabor y que presentación?

TIPO DE YOGURT	Sabor	PRESENTACION			
		Vaso	Bolsa	Garrafa	A granel
a) Casero					
b)Procesado y empacado(Natural)					
c) Probiotico					
d)Light					
e)Especiales					
f) Otros _____					

14. ¿Por qué compra este tipo de Yogurt?

- a) \_\_\_ Precio                      c) \_\_\_ Calidad                      e) \_\_\_ Cualidades nutritivas  
 b) \_\_\_ Salud                      d) \_\_\_ Sabor                      f) \_\_\_ Otra. Cual \_\_\_\_\_

15. ¿Cuanto Compra?

- a) \_\_\_ 0 a 2 Ud en la semana                      b) \_\_\_ 3 a 4 Ud en la semana  
 c) \_\_\_ 5 a 6 Ud en la semana                      d) \_\_\_ Más de 6 Ud en la semana

16. ¿Donde le gusta comprar este producto?

- a) \_\_\_ En la tienda más cercana a su hogar                      c) \_\_\_ Puntos de Venta                      e) Otra \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_ Supermercados                      d) \_\_\_ En el Carro repartidor

17. Mencione tres marcas de yogurt que recuerda en este momento.

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

18. ¿Que marca prefiere? \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. En el momento de realizar la compra, Usted exige la marca de su preferencia? a) \_\_\_Si b) \_\_\_No

**Si su respuesta es SI pasa a al pregunta 21, de lo contrario pase a la pregunta 22**

20. En el caso de que no exista la marca de su preferencia en el lugar habitual de compra usted:

- a) Se dirige a otro lugar en busca de la marca preferida.
- b) Solicita otra marca que recuerde.
- c) Compra la marca que se encuentre disponible.

21. ¿Ha consumido yogurt de Lácteos Andinos?

a) \_\_\_ Si b) \_\_\_ No c) Ns/Nr

**Si Su respuesta es SI pase a la pregunta N° 22 de lo contrario a la 23**

22. Califique el Yogurt de LACTEOS ANDINOS de acuerdo a los siguientes criterios

Criterios	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Sabor					
Olor					
Fecha Ven					
Textura					
Precio					
Apariencia del Empaque					
Variedad de Presentaciones					

23. Si su ingreso aumentara usted:

- a) Incrementaría su consumo actual de yogurt
- b) Pasaría a consumir un producto más tecnificado
- c) Su consumo continuaría constante.

24. ¿Usted Consume Queso?

a) \_\_\_ Si b) \_\_\_ No Por qué No? \_\_\_\_\_

**Si Su respuesta es SI pase a la pregunta N° 25 de lo contrario a la 37**

25 Usted prefiere comprar quesos:

- a) \_\_\_Elaborados y empacados artesanalmente (de hoja)
- b) \_\_\_Procesado y empacados Técnicamente

**Si Su respuesta solo es a) continúe con la 26 y pase a la 28, de lo contrario siga el orden normal.**

26. ¿Por qué prefiere comprar este tipo de Queso?

- a) \_\_\_ Precio      c) \_\_\_ Sabor      e) \_\_\_ Cualidades nutritivas  
 b) \_\_\_ Calidad      d) \_\_\_ Salud      f) \_\_\_ Otra. Cual \_\_\_\_\_

27. Que variedad y que presentación de quesos prefiere comprar?

Variedad	Presentación			
	Tajados/ Grs	Torta/Grs	Bloque/ Grs	Gramos
a) Q. Fresco Molido				
b) Q. Fresco Prensado				
c) Q. Mozzarella				
d) Q. Doble crema				
e) Q. Madurados				
f) Q. Fundidos				
g) Q. Para Untar				
h) Otros				

28. ¿Donde le gusta comprar este producto?

- a) \_\_\_ En la tienda más cercana a su hogar      d) \_\_\_ Puntos de Venta  
 b) \_\_\_ Supermercados      e) Otra Cual \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_ En el Carro repartidor

29. ¿Cuanto Compra?

- a) \_\_\_ 0 a 2 Ud en la semana      c. \_\_\_ 5 a 6 Ud en la semana  
 b) \_\_\_ 3 a 4 Ud en la semana      d. \_\_\_ Más de 6 Ud en la semana

30. Mencione tres marcas de Queso Empacado que recuerde

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

31. ¿Que marca compra? \_\_\_\_\_ Por  
 qué? \_\_\_\_\_

32. En el momento de realizar la compra, Usted exige la marca de su preferencia?

- a) \_\_\_ Si      b) \_\_\_ No

**Si su respuesta es SI pasa a al pregunta 33, de lo contrario pase a la pregunta 34**

33. En el caso de que no exista la marca de su preferencia en el lugar habitual de compra usted:

- a) Se dirige a otro lugar en busca de la marca preferida.  
 b) Solicita otra marca que recuerde.  
 c) Compra la marca que se encuentre disponible.

34. ¿Ha consumido Queso de Lácteos Andinos?

- a) \_\_\_ Si      Cual? \_\_\_\_\_      b) \_\_\_ NO      c) Ns/Nr

**Si Su respuesta es SI pase a la pregunta N° 35 de lo contrario pase a la 36**

35. Califique el queso de LACTEOS ANDINOS de acuerdo a los siguientes criterios

Criterio	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Sabor					
Olor					
Calidad					
Textura					
Empaque					
Fecha de vencimiento					
Variedad de presentaciones					

36. Si su ingreso aumentara usted:

- Incrementaría su consumo actual de queso
- Pasaría a consumir un producto más tecnificado, cual? \_\_\_\_\_
- Su consumo continuaría constante.

37. Conoce los productos de la empresa Lácteos Andinos?

- \_\_\_ Si Por que Medio? \_\_\_\_\_
- \_\_\_ No

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_ Comuna \_\_\_\_\_ Estrato: \_\_\_\_\_

Edad: a) 15-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 56-59 e) 60 en adelante

Nivel Educativo: a) Primaria b) Secundaria c) Técnico d) Profesional e) Otro

Ingreso Familiar: a) \_\_\_ 0 a 1 SMLMV b) \_\_\_ 1 a 2 SMLMV c) \_\_\_ 2 a 3 SMLMV d) \_\_\_ más de 3 SMLMV

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA A CANALES DE DISTRIBUCION**

La presente investigación se realiza con fines académicos por lo cual le solicitamos responderla de la manera mas sincera posible: de antemano le agradecemos su colaboración.

1. ¿Que tipo de leche vende en su negocio?

- a) \_\_\_ Leche Cruda  
 b) \_\_\_ Pasterizada en Bolsa  
 Cuales \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_ Leche en Polvo
- d) \_\_\_ Leche Ultrapasterizada  
 e) \_\_\_ Leches especiales.  
 f) \_\_\_ Otras. Cuales.

**Si en su respuesta incluye la respuesta b) pase a la pregunta 2 de lo contrario pase a la pregunta 5**

2. ¿Que marcas de leche pasteurizada vende en su negocio?

- a) Colacteos \_\_\_\_\_  
 b) Andinos \_\_\_\_\_  
 c) Puracé \_\_\_\_\_  
 d) Tapioca \_\_\_\_\_  
 e) Otra \_\_\_\_\_

3. ¿Cual es el volumen de venta diario de las marcas seleccionadas?

MARCA	1000 ml.	750 ml.	250 ml.
Colacteos			
Tapioca			
Andinos			
Puracé			
Otra			

4. ¿Cual es la hora en la que se registra la mayor venta de este producto?

- a) \_\_\_ De 7 a 9AM  
 b) \_\_\_ De 9 a 11 AM  
 c) \_\_\_ De 12 a 2 PM  
 d) \_\_\_ De 3 a 6 PM  
 e) \_\_\_ De 6 en adelante

5. Vende en su negocio Yogurt?

- a) \_\_\_ SI                                      b) \_\_\_ NO Por qué No? \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es no pase a la pregunta 8 de lo contrario continuar**

6. ¿Que marca (s) de Yogurt ofrece, en qué presentaciones y cual es el volumen de venta a la semana?

MARCA	Bolsa						Vaso				Garrafa				
	150	180	200	750	1000	1000	150	200	200	400	750	1000	1750	8882	
ALPINA															
ANDINOS															
COLACTEOS															
COLANTA															
L. CHAMBU															
LAVICTORIA															
TAPIOCA															
PURACE															
OTRA															

7. Cual es el sabor que le más le piden sus clientes?

- a) Mora e) fresa  
b) Melocotón d) Piña  
c) Guanábana f) Otro, Cual? \_\_\_\_\_  
f) Café

8. Vende Queso en su negocio?

- a) \_\_\_ SI b) \_\_\_ NO Por qué No? \_\_\_\_\_

Si su respuesta es b) pase a la pregunta 10.

9. ¿Que tipo de queso y de que marca o procedencia ofrece en su negocio? ¿Cual es el volumen de ventas por marca a la semana?

MARCA	Fresco (Hoja)				Molido o Casero				Prensado				Para Untar				
	350	500	800	1000	350	500	800	1000	350	500	800	1000	250	450	500		
Gramaje																	
Procedencia:																	
Alpina																	
Andinos																	
Colacteos																	
Colanta																	
Los Pinos																	
La victoria																	
Puracé																	
Otra																	

Marca	Mozarella										Doble Crema										
	Bloque					Tajado					Bloque					Tajado					
Presencia	350	500	1000	000	000	200	250	300	000	000	150	200	350	500	000	200	300	350	600	000	
Alpina																					
Andinos																					
Colacteos																					
Colanta																					
Los Pinos																					
La Victoria																					



Puracé																					
<b>Marca</b>	<b>Maduros</b>										<b>Fundidos</b>										
<b>Presencia</b>	<b>Bloque</b>					<b>Tajado</b>					<b>Bloque</b>					<b>Tajado</b>					
<b>Gramaje</b>	350	500	1000	000	000	200	250	300	000	000	500	1000				3000	500	600			000
Alpina																					
Andinos																					
Colacteos																					
Colanta																					
Los Pinos																					
La Victoria																					
Puracé																					

10. Califique a sus proveedores de leche pasteurizada y derivados lácteos de acuerdo a los siguientes criterios.

<b>Empresas</b>	<b>Colacteos</b>			<b>Andinos</b>			<b>Purace</b>			<b>Alpina</b>			<b>Colanta</b>			<b>Los Pinos</b>			<b>La Victoria</b>			<b>Otros</b>		
<b>Criterio</b>	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
Puntualidad en el servicio																								
Cumplimiento en las entregas																								
Calidad de los productos																								
Presentación (empaque)																								
Precios favorables																								
Incentivos por venta																								
Variedad de productos																								
Formas de pago																								
Servicio preventa																								
Solución de reclamos																								
Amabilidad del vendedor																								

11. Sus proveedores de leche pasteurizada y derivados lácteos le otorgan créditos en sus compras?

- a) \_\_\_ Si  
b) \_\_\_ No

Si su respuesta es Si continúe en la pregunta 12 de lo contrario pase a la 13.

12. ¿Que proveedores de leche pasteurizada y derivados lácteos le otorgan créditos y de que tipo?

Proveedores	Crédito					
	Semanal	A 15 días	A 30 días	A 60 días	Más de 60 días	

13. La refrigeración que utiliza en su negocio para productos lácteos es de tipo y propiedad:

a) Nevera domesticas d) Enfriador panorámico horizontal en comodato de \_\_\_\_\_

b) Enfriador panorámico horizontal propio e) Enfriador panorámico vertical en comodato de \_\_\_\_\_

c) Enfriador panorámico vertical propio f) Otro, Cual \_\_\_\_\_

14. De que manera le gustaría que sus proveedores de leche pasteurizada y derivados lácteos le incentive para que usted ofrezca y promocióne los productos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Tipo de negocio: \_\_\_\_\_

Razón social: \_\_\_\_\_

Nombre del propietario: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Estrato: \_\_\_\_\_ Comuna: \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**UNIVERSIDAD DE NAIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE LACTEOS ANDINOS.**

**Objetivo:** Recolectar información útil que hará parte del análisis interno de la empresa, evaluando las variables del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) como la comunicación, el clima organizacional, motivación y percepción de cada trabajador sobre el perfil competitivo con el fin de realizar un plan estratégico de mercadeo para LACTEOS ANDINOS.

- ♣ Dependencia \_\_\_\_\_ Nivel jerárquico \_\_\_\_\_
  - ♣ ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en LACTEOS ANDINOS? \_\_\_\_\_
  - ♣ ¿Conoce usted la misión, la visión y los objetivos de la empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - ♣ ¿Se realiza una planeación eficaz de actividades para el área?  
❖ Si \_\_\_\_\_ corto plazo \_\_\_\_\_ Mediano plazo \_\_\_\_\_ largo plazo \_\_\_\_\_  
❖ No.
  - ♣ ¿Como se realiza la definición de metas y objetivos?
    - Mediante un acuerdo logrado por consentimiento entre todos los trabajadores del área \_\_\_\_\_
    - Participando, aportando opiniones para que el superior decida \_\_\_\_\_
    - El jefe haciendo uso de su autoridad toma la determinación \_\_\_\_\_
  - ♣ ¿Delegan los jefes adecuadamente la autoridad?
    - a. Muy adecuado \_\_\_\_\_ b. Adecuado \_\_\_\_\_ c Poco adecuado \_\_\_\_\_
    - d. Inadecuado \_\_\_\_\_
  - 7. ¿Son claras las especificaciones y funciones de su puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - 8. ¿Existe en la Empresa un buen sistema de comunicación recíproco?
    - a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_
  - 9. ¿Las relaciones interpersonales son?
    - a. Muy bueno \_\_\_\_\_ b. Bueno \_\_\_\_\_ c. Regular \_\_\_\_\_ d. Malo \_\_\_\_\_
- ¿Por \_\_\_\_\_ qué?
- 
- ♣ ¿Que expresión describe mejor el grado de satisfacción en su trabajo?
    - a. Muy satisfactorio \_\_\_\_\_
    - b. satisfactorio \_\_\_\_\_
    - c. medianamente satisfactorio \_\_\_\_\_
    - d. Poco satisfactorio \_\_\_\_\_
    - e. Nada satisfactorio \_\_\_\_\_

11. ¿Aparte del salario, de que manera la empresa lo motiva para realizar un buen trabajo?  
 a. Mediante bonificaciones pecuniarias\_\_\_\_ b. Mediante la estimulación de la creatividad\_\_\_\_ c. Regalos en especie\_\_\_\_ d. Ninguna\_\_\_\_ e. Otro \_\_\_\_ Cual

12. ¿La empresa suministra programas de capacitación y desarrollo?  
 a. Si\_\_\_\_ ¿En que área?\_\_\_\_  
 ¿Cada cuanto?\_\_\_\_  
 b.No\_\_\_\_

13. ¿En su trabajo, la empresa le determina índices de control para evaluar su desempeño?  
 a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_

14. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de corregir las variaciones desfavorables?

a. Si\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_

Por que\_\_\_\_\_

- o Del siguiente listado, identifique tres fortalezas y tres debilidades en orden prioritario para LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.

ITEM	FO	DE	POR QUE?
Calidad de los productos			
Portafolio de productos			
Empaque llamativo			
Precio de los productos con respecto a la competencia			
Promociones			
Investigación de Mercados			
Publicidad			
Calidad del servicio			
Cobertura del servicio			
Puntos de venta			
Tecnología de producción			
Investigación y desarrollo (innovación)			
Herramientas tecnológicas administrativas			
Capacidad de liderazgo			
Capacidad financiera			
Recursos humanos			
Flexibilidad organizacional hacia el cambio			
Sentido de pertenencia hacia la empresa			
Otra, Cual?			
Ninguna			

- o ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el desempeño de LACTEOS ANDINOS?

\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO E**  
**PRESUPUESTO PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

<b>LINEA LECHE</b>		<b>VALOR (Cifras en \$)</b>		
<b>Nº</b>	<b>PROGRAMA/ESTRATEGIA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1	Mejoramiento de la presentación del producto	6,000,000.0		
2	Diseños de la Estrategia Creativa	5,000,000.0		
3	Plan de Medios	21,610,000.0	21,610,000.0	21,610,000.0
4	Exposiciones	1,830,000.0		
5	Rifas y concursos		3,000,000.0	3,000,000.0
6	Relaciones Públicas	333,334.0	333,333.0	333,333.0
7	Preventas	4,163,556.0	4,163,556.0	4,163,556.0
8	Capacitación Fuerza de Ventas	2,000,000.0	2,000,000.0	2,000,000.0
9	Reestructuración de Sectores	111,112.0	111,112.0	111,112.0
10	Creación Nueva sección I&D		1,666,667.0	1,666,667.0
11	Nuevo cargo de I&D			3,200,000.0
<b>SubTotal Línea Leche</b>		<b>41,048,002.0</b>	<b>32,884,668.0</b>	<b>36,084,668.0</b>
<b>LINEA YOGURT</b>		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1	Mejoramiento de la presentación del producto	6,000,000.0		
2	Desarrollo de Nuevo Producto	1,000,000.0		
3	Diseños de la Estrategia Creativa	5,000,000.0		
4	Plan de Medios	10,000,000.0	10,000,000.0	10,000,000.0
5	Exposiciones	1,150,000.0	1,150,000.0	1,150,000.0
6	Degustaciones	816,000.0	816,000.0	816,000.0
7	Rifas y concursos		3,000,000.0	3,000,000.0
8	Relaciones Públicas	333,334.0	333,333.0	333,333.0
9	Preventas	4,163,556.0	4,163,556.0	4,163,556.0
10	Capacitación Fuerza de Ventas	2,000,000.0	2,000,000.0	2,000,000.0
11	Reestructuración de Sectores	111,110.0	111,111.0	111,112.0
12	Creación Nueva sección I&D		1,666,667.0	1,666,667.0
13	Nuevo cargo de I&D			3,200,000.0
<b>SubTotal Línea Yogur</b>		<b>30,574,000.0</b>	<b>23,240,667.0</b>	<b>26,440,668.0</b>
<b>LINEA QUESOS</b>		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1	Mejoramiento de la presentación del producto	6,000,000.0		
2	Diseños de la Estrategia Creativa	5,000,000.0		
3	Plan de Medios	10,000,000.0	10,000,000.0	10,000,000.0
4	Degustaciones	1,104,000.0	1,104,000.0	1,104,000.0
5	Rifas y concursos		3,000,000.0	3,000,000.0
6	Relaciones Públicas	333,334.0	333,333.0	333,333.0
7	Preventas	4,163,556.0	4,163,556.0	4,163,556.0
8	Capacitación Fuerza de Ventas	2,000,000.0	2,000,000.0	2,000,000.0
9	Reestructuración de Sectores	11,111.0	11,111.0	11,111.0
10	Creación Nueva sección I&D		1,666,667.0	1,666,667.0
11	Nuevo cargo de I&D			3,200,000.0
<b>SubTotal Línea Yogur</b>		<b>28,612,001.0</b>	<b>22,278,667.0</b>	<b>25,478,667.0</b>
<b>Total Presupuesto tres línea anual</b>		<b>100,234,003.0</b>	<b>78,404,002.0</b>	<b>88,004,003.0</b>
<b>Total Presupuesto plan</b>		<b>266,642,008.0</b>		

## ANEXO F DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población objeto de este estudio serán: las familias de la ciudad de Pasto, los clientes actuales como supermercados y tiendas y la competencia, Igualmente para determinar los factores claves internos para la realización del diagnóstico de la Empresa se encuestarán a los trabajadores

### 1. Muestra hogares y canales de distribución

El número de hogares proyectados por el DANE para el 2005 y el número de tiendas obtenidos de la base de datos de Lácteos Andinos no superan los 500.000 elementos, por lo tanto el cálculo del tamaño de la muestra se realizará mediante la fórmula para una población finita.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N-1) e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= Muestra

Z= Nivel de confianza

N= Población

P= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error estimado

### Tamaño de la muestra para hogares

Z= 95%

N= 60.643 Subscritores (Hogares)

P= 50%

q= 50%

e= 5%

$$n = \frac{(1,96)^2(60.643)(0,5)(0,5)}{(60.643 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

**n= 382** Encuestas a consumidores

Para la muestra de los hogares de la ciudad de Pasto se utilizará el muestreo estratificado proporcional. Se utiliza este tipo de muestreo puesto que disminuye el

error y nos brinda la posibilidad de obtener una información más precisa. Así se encuestará a la población en sus diferentes estratos con una muestra representativa, de la siguiente manera:

ESTRATO	Nº de Hogares	Factor de ponderación. N1/ N (Población del estrato/Población Total)	Factor Ponderación Muestra Hogares	% de Representación En el universo
1	10.051	0.165	63 Encuestas	16.5%
2	22.800	0.376	144 Encuestas	37.6%
3	20.036	0.330	126 Encuestas	33%
4	5959	0.099	38 Encuestas	9.9%
5	1797	0.030	11 Encuestas	3%
<b>TOTAL</b>	<b>60.643</b>	<b>1</b>	<b>382 Encuestas</b>	<b>100%</b>

Fuente: DANE (número de suscriptores servicio de energía eléctrica casco urbano, septiembre de 2005)

## 2. Tamaño de la muestra para canal TAT

Z= 95%

N= 2.856 Negocios

P= 50%

q= 50%

e= 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 (2.856) (0,5) (0,5)}{(2.856 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

**n= 339 Encuestas**

Para la muestra de las tiendas utilizaremos un muestreo aleatorio simple, mediante el procedimiento de salto sistemático, para lo cual gracias a la lista de tiendas facilitadas por Cámara de comercio, empezaremos la selección de la muestra en un punto de partida el azar y realizaremos un salto cada Cinco (5) elementos, hasta completar el total del tamaño de la muestra (339).

## 3. Tamaño de la muestra Trabajadores Lácteos Andinos

Z= 95%

N= 54 Trabajadores

P= 50%

q= 50%

e= 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 (54) (0,5) (0,5)}{(54 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

**n= 47 Encuestas**

El tipo de muestreo para esta muestra será no probabilístico de conveniencia. Es decir se establecerá bajo nuestro criterio los elementos que conformarán la muestra.

4. En cuanto a la competencia, las empresas productoras de leche pasteurizada y derivados lácteos se realizará a través de un muestreo no probabilístico de conveniencia. Es decir se establecerá bajo nuestro criterio los elementos que conformarán la muestra ya que la única especificación clara para determinar la población que deseamos investigar es la forma de competencia directa con LACTEOS ANDINOS cuyo mercado es la ciudad de Pasto. Estas son:

- COLACTEOS
- LACTEOS LA VICTORIA
- COLANTA
- ALPINA
- LACTEOS CHAMBU
- PURAGE

5. Para los supermercados, se realizará a través de un muestreo no probabilístico de conveniencia. Es decir se establecerá bajo nuestro criterio los elementos que conformarán la muestra partiendo de la base de datos que maneja la empresa en la ciudad de Pasto.

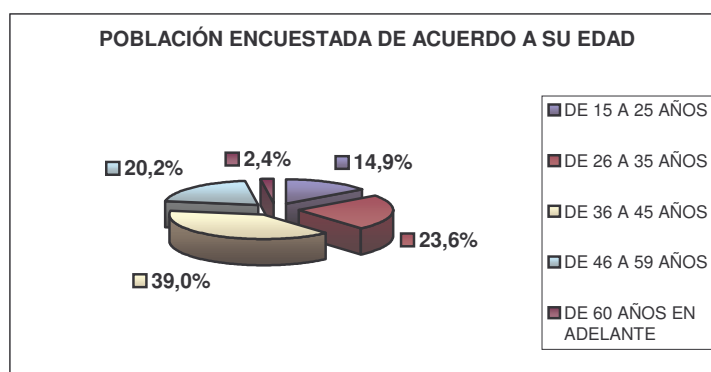
1. ALKOSTO SA
2. SUPERMERCADOS ABRAHAM DELGADO
3. ÉXITO
4. SUMERCABODEGA
5. MACROECONOMICO
6. TIGRE DE LAREBAJA
7. SUPERMERCADOS COMFAMILIAR
8. LANGER
9. DONDE PATY
10. LIDER
11. AMOREL



## ANEXO G ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS ESTUDIO DE MERCADOS

### 1. ANÁLISIS ENCUESTAS CONSUMIDORES

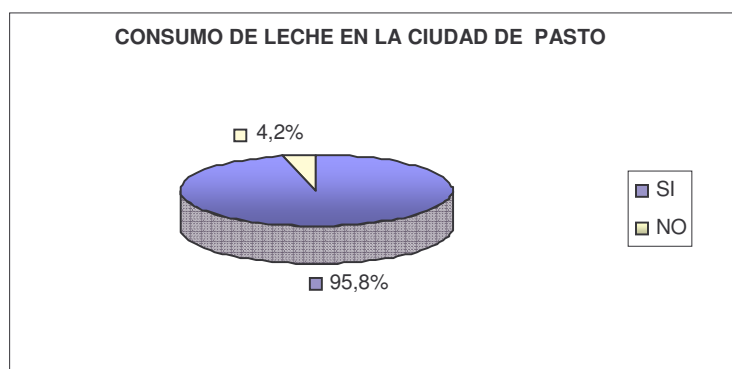
#### GRÁFICA 1. Población encuestada de acuerdo a su edad.



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 1 muestra que el 39% de las personas encuestadas tienen edades entre 36 y 45 años, el 23.6% entre 26 a 35 años, el 20.2% entre 46 a 59 años, el 14.9% entre 15 a 25 años y un 2.4% de 60 años en adelante.

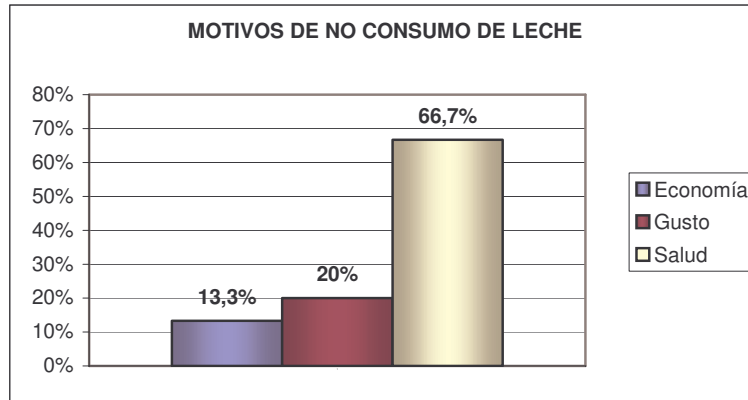
#### GRÁFICA 2. Consumo de leche ciudad de Pasto.



Fuente: La presente Investigación

Del total de los encuestados el 95.8% afirman consumir algún tipo de leche mientras que solo un 4.2% no lo hacen.

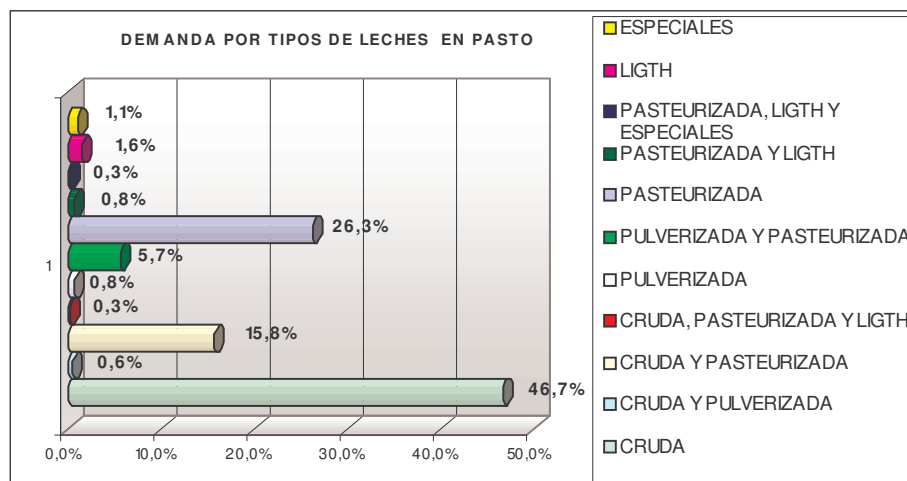
### GRÁFICA 3. Motivos de no consumo de leche.



Fuente: La presente Investigación

De cada 10 encuestados que no consumen leche 7 aseguran que esto les puede generar problemas de salud, 2 no consumen por gusto y uno por economía.

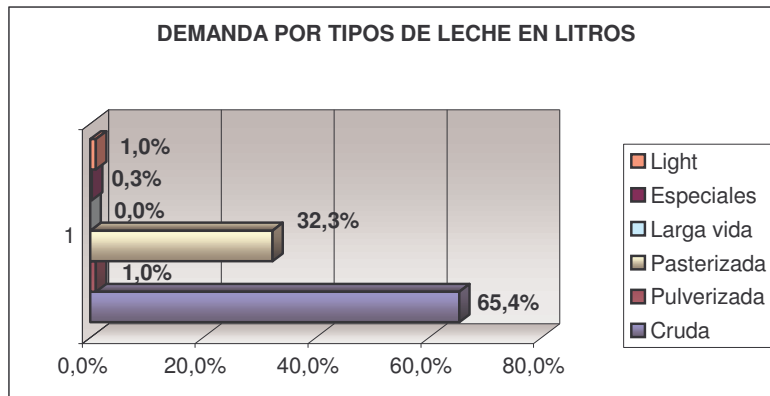
### GRÁFICA 4. Demanda por tipos de leche en Pasto.



Fuente: La presente Investigación

La anterior gráfica muestra que el 46.7% de las personas que afirmaron consumir leche la compra únicamente cruda, el 26.3% compran únicamente leche pasteurizada, el 15.8% compra leche cruda y pasterizada, el 5.72% compran leche pasteurizada y pulverizada el 1.6% compran únicamente leche Ligth, el 1.1% consumen leche especial, las otras combinaciones no son significativas puesto que no superan el 1% de representatividad.

**GRÁFICA 5. Demanda por tipos de leche en litros.**



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 5 muestra que el 65.4% del consumo es de leche es cruda, el 32.3% de leche es pasteurizada, el 1% es leche Light, el 1% pulverizada y solo el 0.3% son leches especiales.

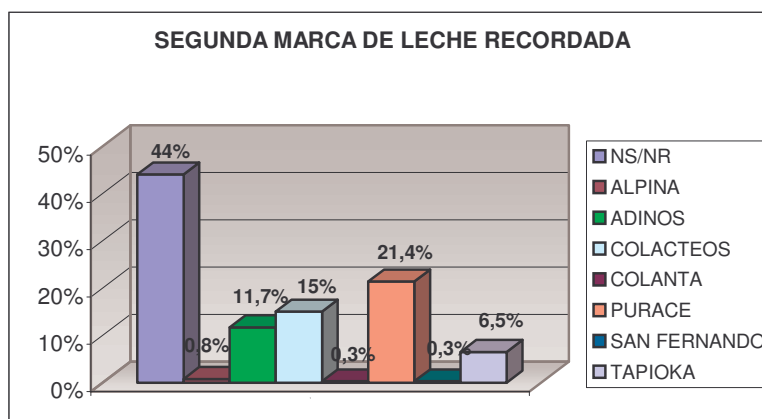
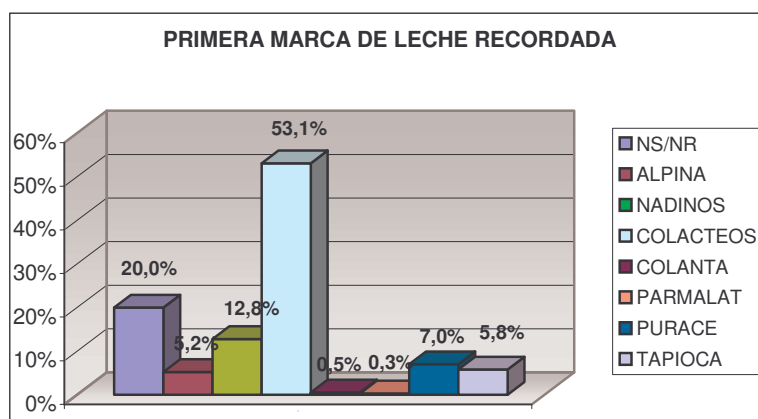
**CUADRO 1. Motivos de consumo de leche pasteurizada y de leche cruda.**

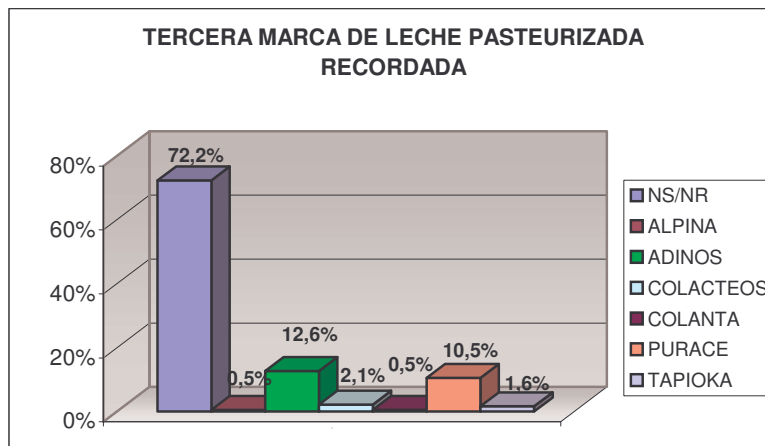
MOTIVOS DE CONSUMO DE LECHE PASTEURIZADA Y DE LECHE CRUDA.			
MOTIVO L. PASTEURIZADA	%	MOTIVO L. CRUDA	%
Ns/nr	2.9%	Ns/nr	0.90%
Precio	3.7%	Precio	46.60%
Precio y salud	1.2%	Precio y salud	2.30%
Precio y calidad	0.6%	Precio y calidad	6.30%
Precio, calidad e higiene	0.6%	Precio y c. Nutritivas.	6.30%
Precio e higiene	0.6%	Precio y higiene	0.50%
Salud	9.7%	Precio y sabor	10.40%
Salud y calidad	3.0%	Salud	5.00%
Salud y cual. Nut.	1.7%	Calidad	7.70%
Salud e higiene	1.7%	Calidad y c. Nut.	0.50%
Calidad	24.9%	C .nutritivas	10.40%
Calidad y cual. Nut	8.0%	C. Nutritivas y sabor	0.50%
Calidad, c. Nut e higiene	0.6%	Higiene	1.40%
Calidad e higiene	3.0%	Sabor	1.40%
C. Nutritivas.	3.0%		
C. Nutritivas e higiene	2.3%		
Higiene	7.1%		
Sabor	7.7%		
F. de vencimiento	16%		
Otras	1.9%		

Fuente: La presente Investigación

El cuadro 1 indica que el principal motivo de compra de leche pasteurizada es la noción de su calidad representado con un 24.9%, seguido por la fecha de vencimiento con un 16%, salud con un 9.7%, el sabor con un 7.7%, la higiene con un 7.1%; por su parte el principal motivo de compra de leche cruda es su precio representado con un 46.6%, seguido por precio y sabor con un 10.4% las cualidades nutritivas con un 10.4% y la calidad con 7.7%.

**GRÁFICA 6. Recordación de marcas de leche pasteurizada**

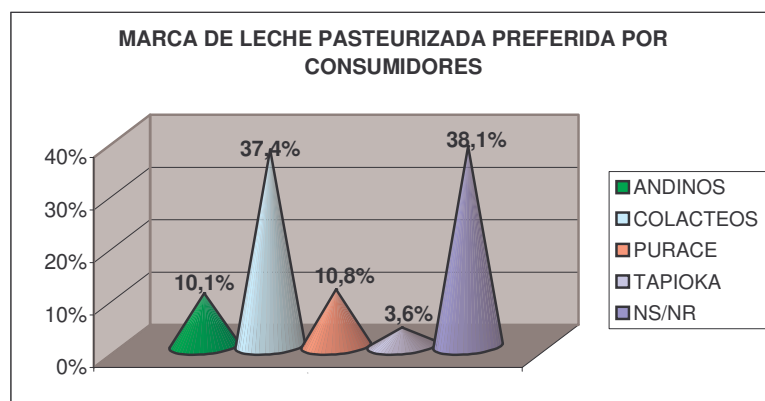




Fuente: La presente Investigación

Al solicitar a los consumidores que nombren en orden tres marcas leche pasteurizada que recuerdan en el momento respondieron en primer lugar; Colácteos con un 53.1%, Ns/Nr con un 44% y Ns/Nr con un 72.2%; en segundo lugar tenemos como primer marca recordada Ns/Nr con un 20%, Puracé con un 21.4% y Andinos con un 12.6% y en tercer lugar recuerdan primeramente Andinos con un 12.8%, Colácteos con un 15% y Puracé con un 10.5%.

#### GRÁFICA 7. Marca de leche pasteurizada preferida por consumidores.



Fuente: La presente Investigación

La gráfica anterior permite ver que las preferencias de los consumidores respecto a un marca es indiferente en un 38.1%, la marca preferida por las personas que consumen leche pasteurizada es Colácteos con un 37.4%, en segundo lugar se encuentra la marca Puracé con un 10.8%, seguida por Andinos con un 10.1% y finalmente Tapioka con un 3.6%.

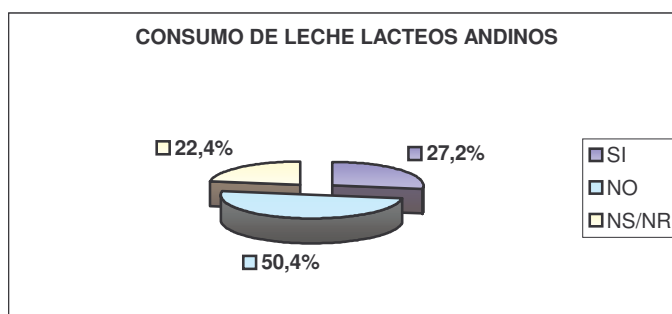
## CUADRO 2. Motivos de preferencia de las marcas.

MOTIVOS DE PREFERENCIA DE LAS MARCAS							
MARCA	CALIDAD	REGIONALIDAD	SABOR	SALUD	TRADICIÓN	NS/NR	TOTAL
ANDINOS	35.6%	14.1%	28.9%	0%	7.4%	8%	100%
COLACTEOS	46.7%	0%	23.3%	2%	25.3%	1.6%	100%
PURACE	13.2%	0%	46.6%	0%	0%	40.2%	100%
TAPIOKA	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%

Fuente: La presente Investigación

La preferencia de la marca Colácteos se debe a su calidad con un 27.9%, seguido por su sabor con un 13.9% y por tradición en un 15.1%; la marca Andinos debe su preferencia la calidad con un 5.8%, a su sabor 4.7% y la tradición en 1.2%; Puracé es preferida por su calidad en un 2.3%, por su sabor por un 8.1% y por último la marca Tapioka es preferida principalmente por su sabor con un 5.8%.

## GRÁFICA 8. Consumo de leche Lácteos Andinos



Fuente: La presente Investigación

De las personas que consumen leche pasteurizada el 50.4% afirman que no han consumido leche de Lácteos Andinos, mientras que el 27.2% si la han consumido y el 22.4% no saben o no recuerdan este hecho.

## CUADRO 3. Evaluación criterios leche Lácteos Andinos

EVALUACIÓN CRITERIOS LECHE LÁCTEOS ANDINOS				
CRITERIO	%			
	4EXCELENTE4	4BUENO4	4REGULAR4	4MALO4
Sabor	6.3%	92.7%	1.0%	0.0%
Olor	6.3%	92.7%	1.0%	0.0%
Calidad	9.4%	88.5%	2.1%	0.0%
Rendimiento	8.3%	78.1%	13.6%	0.0%
F. Vencimiento	8.3%	40.6%	51.1%	0.0%
Empaque	6.2%	84.4%	9.4%	0.0%

Fuente: La presente Investigación

El sabor de la leche marca Andinos al igual que su olor están calificados como buenos por un 92.7%, su calidad por un 88.5% y su rendimiento un 78.1%, en cuanto al vencimiento es regular según el 51.1% y el empaque es bueno según el 84.4% de los encuestados.

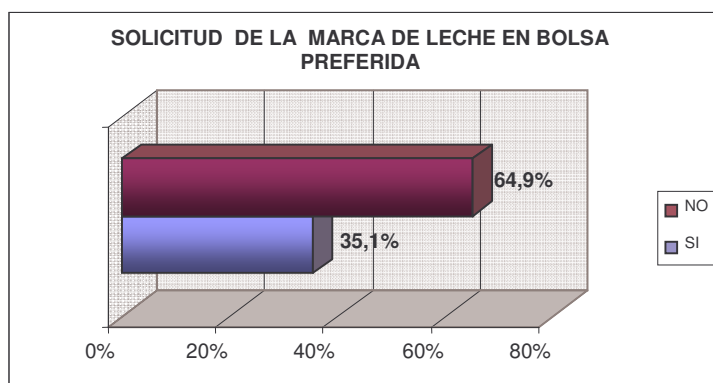
#### CUADRO 4. Lugares de compra leche pasteurizada.

LUGARES DE COMPRA LECHE PASTEURIZADA	
LUGARES DE COMPRA	%
Tienda Mas Cercana	63.8%
Tienda Mas Cercana Y Supermercado	7.9%
Supermercado	5.7%
Carro Repartidor	19.2%
Punto De Venta	1.1%
Domicilio	2.3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

El lugar preferido para comprar este tipo de producto son las diferentes tiendas representadas en un 63.8%, seguidas por las personas que lo compran directamente a los caros distribuidores con un 19.2%, las personas que compran tanto en la tienda mas cercana como en los supermercados están representadas en un 7.9%, aquellas que solo compran este producto en los supermercados contribuyen con un 5.7%, las entregas a domicilio un 2.3% y finalmente las personas que se dirigen hasta un punto de venta de este producto para hacer su compra solo participan con un 1.1%.

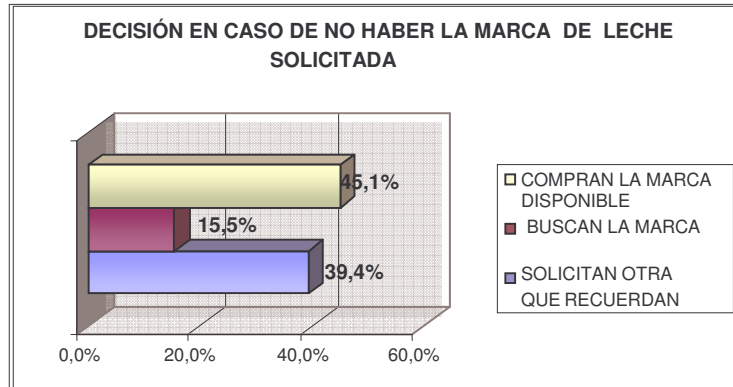
#### GRÁFICA 9. Solicitud de la marca de leche en bolsa preferida.



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 9 indica que de las personas que consumen leche pasteurizada en bolsa solo el 35.1% solicitan su marca de preferida, mientras que el 64.9% no lo hacen.

**GRÁFICA 10. Decisión en caso de no haber la marca de leche solicitada.**



Fuente: La presente Investigación

Del 31.1% de las personas que solicitan la marca de su preferencia el 45.1% en caso de no haberla en el lugar habitual de compra, adquieren la marca disponible, el 39.4% piden otra marca que recuerdan y el 15.5% buscan en otro lugar la marca de su preferencia.

**CUADRO 5. Opinión proyectiva: Incremento del ingreso - consumo de leche cruda.**

OPINIÓN PROYECTIVA: INCREMENTO DEL INGRESO - CONSUMO DE LECHE CRUDA	
OPINION	%
Incrementa el consumo actual	53.45%
Pasa a consumir un producto mas sofisticado	17.67%
Su consumo permanece constante	28.45%
Ns/nr	0.43%

Fuente: La presente investigación

El cuadro 5 indica que el 53.45% de los encuestados continuarían consumiendo leche cruda si se le incrementara el ingreso, el 28.45% continuaría constante su consumo y solamente el 17.67% pasaría a consumir un producto más sofisticado.



**CUADRO 6. Productos que se consumirían si se incrementa el ingreso de compradores leche cruda.**

PRODUCTOS QUE SE CONSUMIRÍAN SI SE INCREMENTA EL INGRESO DE COMPRADORES DE LECHE CRUDA	
PRODUCTO	%
Leche Pasteurizada	93%
Leche en Polvo	6%
Leche en Caja (especiales)	0.7%
Otras	0.3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

El cuadro 6 indica que del 17.6% de consumidores actuales de leche cruda el 93% estarían dispuestas a consumir leche pasteurizada si su ingreso se incrementase, el 6% pasarían a consumir leche en polvo, el 0.7% leches especiales en caja y el 0.3% otro tipo producto.

**CUADRO 7. Opinión proyectiva: Incremento del ingreso – consumo de leche pasteurizada**

OPINION PROYECTIVA: INCREMENTO DEL INGRESO – CONSUMO DE LECHE PASTEURIZADA	
OPINION	%
Incrementa el consumo actual	42.4%
Pasa a consumir un producto mas sofisticado	10.2%
Su consumo permanece constante	46.9%
Ns/nr	0.5%

Fuente: La presente investigación.

El cuadro 7 indica que el 42.4% de las personas continuarían consumiendo leche pasteurizada si se le incrementara el ingreso, el 46.9% continuaría constante su consumo y el 10.2% pasaría a consumir un producto más sofisticado.

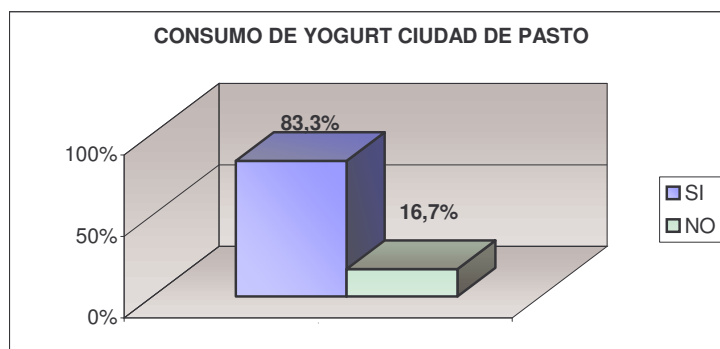
**CUADRO 8. Productos que se consumirían si se incrementa el ingreso de compradores de leche Pasteurizada.**

PRODUCTOS QUE SE CONSUMIRÍAN SI SE INCREMENTA EL INGRESO DE COMPRADORES DE LECHE PASTEURIZADA	
PRODUCTO	%
Leches Especiales (UTH)	82%
Leche en Polvo	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

Del 10.2% de los consumidores de leche pasteurizada, el 82% consumirían leches especiales si su ingreso aumentara y el 18% consumiría leche en Polvo.

**GRÁFICA 11. Consumo de yogurt ciudad de Pasto.**



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 11 permite ver que del total de los encuestados el 83.3% consumen algún tipo de yogurt mientras que un 16.7% no lo hacen.

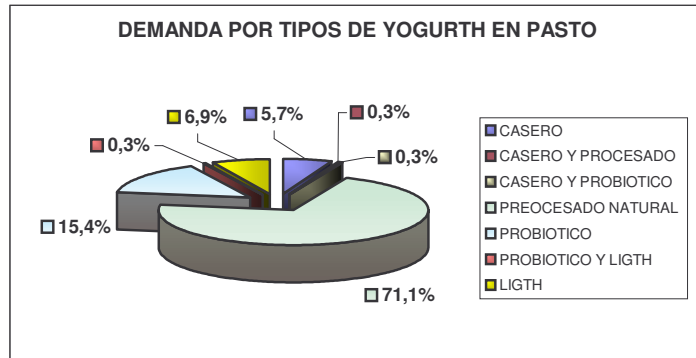
**CUADRO 9. Motivos de no consumo de yogurt.**

MOTIVOS DE NO CONSUMO DE YOGURT	
CONCEPTO	%
Costumbre	10.9%
Gusto	28.1%
Precio	50%
Sabor	1.6%
Salud	9.4%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: La presente Investigación

El cuadro 9 muestra que el principal motivo de no consumo de yogurt es el precio con un 50%, seguido por el gusto con un 28.1%, la costumbre con un 10.9%, la salud con un 9.4% y el sabor con un 1.6%.

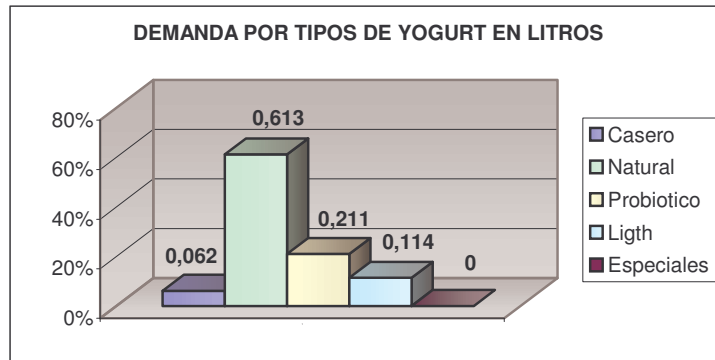
**GRÁFICA 12. Demanda por tipos de yogurt en Pasto.**



Fuente: La presente Investigación

Esta gráfica muestra que del total de los encuestados que consumen yogurt el 71.1% consumen yogurt procesado natural, el 15.4% Probiótico, el 6.9% yogurt Ligth, el 5.7% Casero, estos como porcentajes representativos.

**GRÁFICA 13. Demanda por tipos de yogurt en Litros.**



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 13 muestra que el 61.3% consumen yogurt procesado natural, el 21.1% yogurt Probiótico, el 11.4% yogurt Ligth y finalmente el 6.2% yogurt Casero.

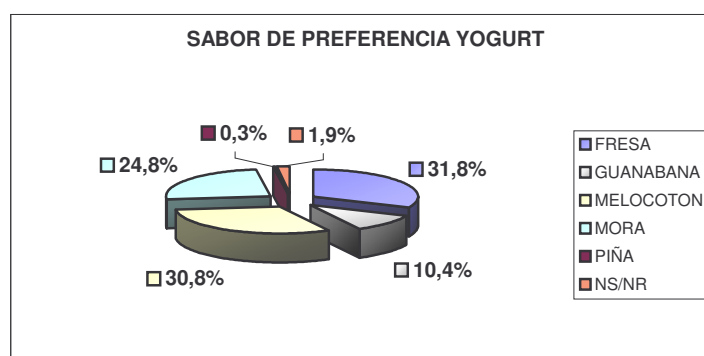
## CUADRO 10. Motivos de consumo yogurt Natural procesado, Probiótico y Ligth

<i>MOTIVOS DE CONSUMO YOGURT NATURAL PROCESADO, PROBIÓTICO Y LIGHT</i>					
MOTIVO NAT. PROC	%	MOTIVO PROBIO	%	MOTIVO LIGHT	%
Ns/nr	2.4%	Ns/nr	10.5%	Ns/nr	8.7%
Precio	11.9%				
Precio y salud	2.8%				
Precio y calidad	3.2%				
Precio, calidad y sabor	1.7%	Sabor	7.7%	Sabor	4.3%
Precio y sabor	6.6%				
Salud	15.3%	Salud	69.2%	Salud	70.9%
Salud y calidad	6.2%			Salud y calidad	4.4%
Salud y sabor	1.7%	Salud y sabor	1.9%		
Calidad	23.0%	Calidad	7.7%	Calidad	8.7%
Calidad y sabor	2.5%				
Sabor	11.7%				
Fecha de vencimiento	11%		3%		3%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>		<b>100.0%</b>		<b>100.0%</b>

Fuente: La presente Investigación

El principal motivo de compra de yogurt procesado natural es la calidad con un 23%, el del yogurt probiótico es la salud con un 69.2%, y el del yogurt lighth es igualmente la salud con un 70.9%, el segundo motivo de compra el yogurt natural es la salud con un 15.3%, para el probiótico Ns/Nr con un 10.5% y para el lighth la calidad con un 8.7%.

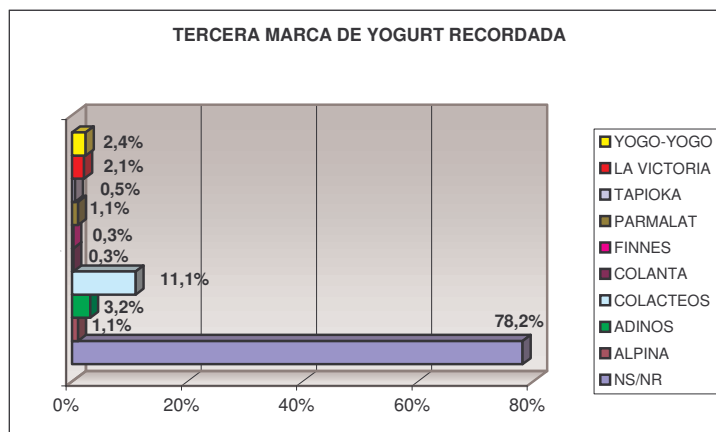
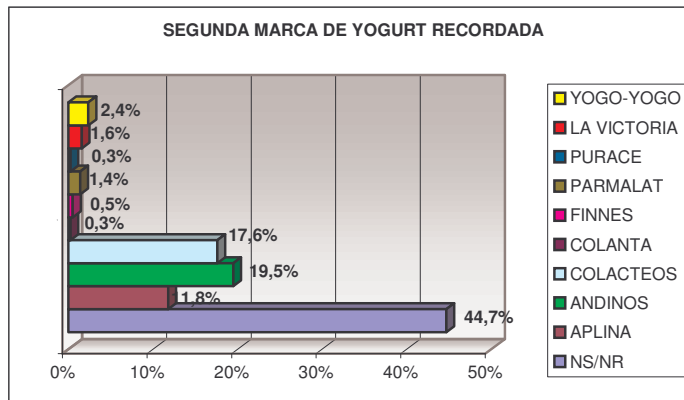
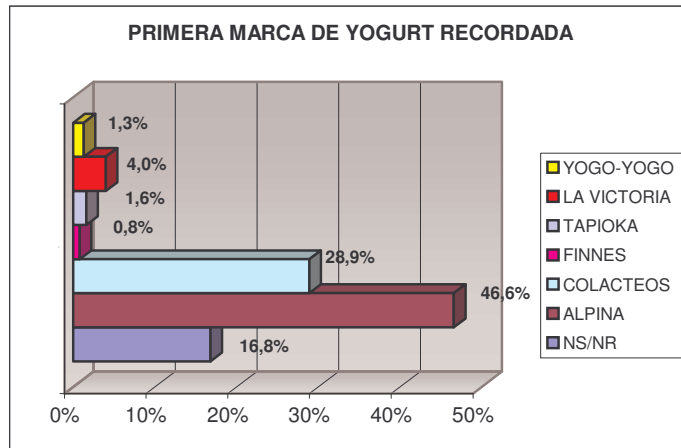
## GRÁFICA 14. Sabor de preferencia yogurt



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 14 muestra que el sabor preferido por los consumidores es el de fresa con un 31.8%, seguido de cerca por el sabor de melocotón con un 30.8%, mora con un 24.8%, guanábana con un 10.4% piña con un 1.9% y Ns/Nr con un 0.3%.

**GRÁFICA 15. Recordación de marca de yogurt.**

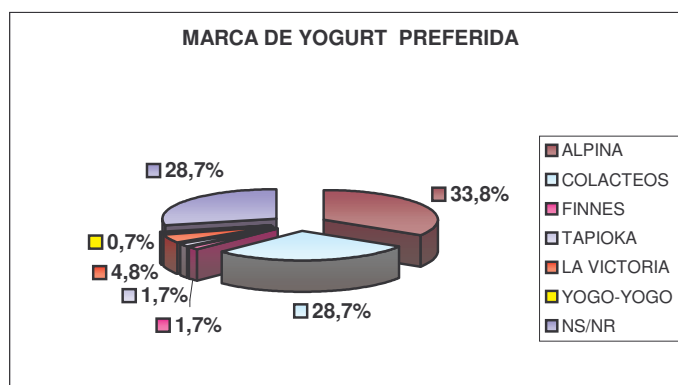


Fuente: La presente Investigación

En orden, las tres marcas de yogurt más reconocidas en el mercado son: Alpina con un 46.6%, ninguna con un 44.7% y ninguna con un 78.2%, en segundo lugar la lista la encabeza Colácteos con un 28.9%, Andinos con un 19.5% y finaliza

Colácteos con un 11.1% y en tercer lugar el 16.8% no recuerda ninguna marca, el 17.6% recuerdan la marca Colácteos y el 3.2% recuerdan la marca Andinos.

### GRÁFICA 16. Marca de yogurt preferida.



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 16 muestra que la marca preferida por los consumidores es Alpina con un 33.8%, seguida por Colácteos con un 28.7%, La Victoria con un 4.8%, Tapioka Y Finness (marca de la línea lighth de Alpina) con un 1.7% cada una Yogo –Yogo con un 0.7% y las personas que no tienen una marca definida de preferencia están representadas con un 28.7%.

### CUADRO 11. Motivos de preferencia por marcas de yogurt.

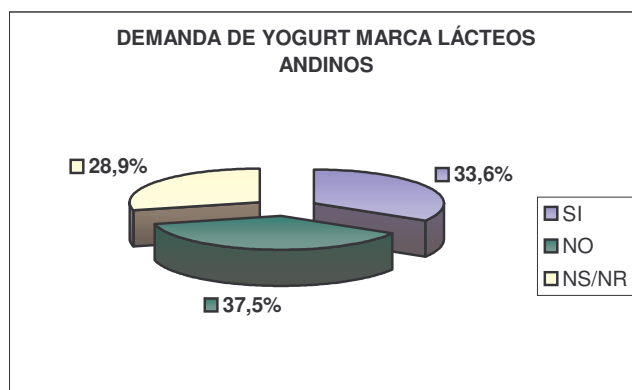
MOTIVOS DE PREFERENCIA DE MARCAS DE YOGURT										
MARCA	Calidad	Recon.	Fruta	Regional	Sabor	Precio	Salud	Prestigio	Tradición	TOTAL
ALPINA	65.2%	6.2%	4.3%	0%	19.2%	0%	0%	0%	5.1%	100%
COLACTEOS	6.2%	0%	0%	8.5%	54.4%	27.2%	0%	0%	3.7%	100%
FINNESS	40%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	20%	0%	100%
TAPIOCA	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
LA VICTORIA	14.9%	0%	0%	0%	56.7%	28.4%	0%	0%	0%	100%
YOGO-YOGO	0%	33.4%	0%	0%	33.3%	0%	0%	33.3%	0%	100%

Fuente: La presente Investigación

En el cuadro 11 se observa que del 33.8% de los encuestados que prefieren la marca Alpina el 65.2% lo hacen por su calidad, el 19.2% por su buen sabor, el 6.2% por su reconocimiento y por su tradición un 5.1%; la marca Colácteos es preferida por un 28.7% de los consumidores de yogurt, principalmente por su sabor por un 54.4%, por su precio con un 27.2%, por ser una marca de la región es preferida por un 8.5% y por tener buena calidad por un 6.2%; por su parte la marca Finness que es preferida por el 1.7% de consumidores, la prefieren por su calidad un 40%, por salud un 40% y por ser una marca de prestigio la prefieren un 20% de sus consumidores ; del 1.7% de las personas que prefieren la marca Tapioka el 100% lo hacen por su buen precio ; la Victoria es preferida por un 4.8%

y los criterios que jalonan esta preferencia son : su sabor con un 56.7%, su precio con un 28.4% y su calidad con un 14.9%; finalmente la marca de yogurt Yogo-Yogo, es preferida por un 0.7% de las personas y estos lo hacen por su sabor un 33.3%, por su reconocimiento con un 33.4% y por su prestigio un 33.4%.

### GRÁFICA 17. Demanda de yogurt marca Lácteos Andinos.



Fuente: La presente Investigación

El 33.6% de las personas que consumen yogurt natural procesado afirman que han consumido nuestra marca, mientras que el 37.5% no lo han hecho y el 28.9% no lo recuerdan.

### CUADRO 12. Evaluación de criterios yogurt Lácteos Andinos

EVALUACIÓN CRITERIOS YOGURT LÁCTEOS ANDINOS				
CRITERIO	%			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Sabor	6.2%	62.0%	31.9%	
Olor	5.3%	94.7%		
F. Vencimiento	3.5%	64.6%	0.9%	31.0%
Textura	3.5%	63.7%	32.7%	
Precio	3.5%	32.7%	63.7%	
Empaque	2.7%	63.7%	33.6%	
Variedad presentaciones	2.7%	30.1%	67.3%	

Fuente: La presente Investigación

De cada 10 personas que han consumido yogurt de Lácteos Andinos 6 consideran que el producto es de buen sabor, 3 que tiene un sabor regular y 1 que el sabor es excelente; en cuanto a su olor 9 consideran que este es bueno y 1 excelente, la fecha de vencimiento es calificada como buena por 6 personas, mala por 3 y excelente por 1; la textura de nuestro yogurt es calificada como buena por 6 de cada 10 personas, regular por 3 y excelente por 1; en cuanto a su precio 6

personas lo califican como regular, 3 bueno y 1 excelente, el empaque del producto es calificado como bueno por 6 consumidores del producto, regular por 1 y excelente por 1 y finalmente la variedad de presentaciones es calificada como regular por 6 personas buena por 3 y excelente por 1 persona que conoce el producto.

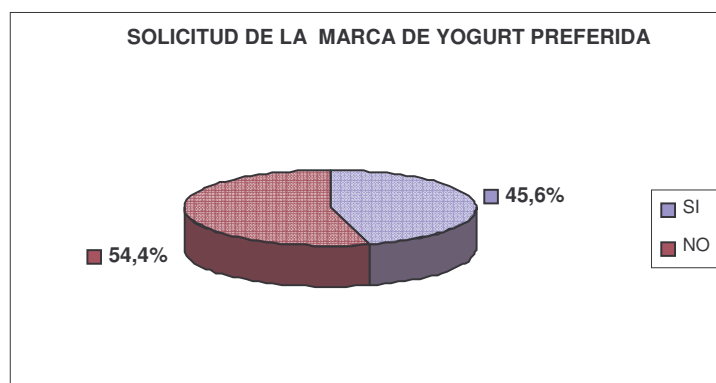
### CUADRO 13. Lugares de compra por tipos de yogurt.

LUGAR	CASERO	YOG P NATURAL	PROBIOTICO	LIGTH	ESPECIALES
Tienda mas cercana	30%	80.3%	72%	15.1%	0%
Supermercado	0%	19.2%	22%	80.1%	100%
Carro repartidor	20%	0.5%	2%	0%	0%
Punto de venta	0%	0%	4%	4.8%	0%
Domicilio	50%	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

Los yogures caseros son comprados en un 50% a domicilio, en 30% en la tienda mas cercana y en un 20% en los carros repartidores, los yogures procesados naturales son comprados en un 80.3% en la tienda mas cercana en un 19.2% en el supermercado, en 0.5% en los carros repartidores; en cuanto al yogurt probiótico el 72% de los consumidores lo adquieren en la tienda mas cercana, el 22% en el supermercado, el 2% en el carro repartidor y el 4% en los diferentes puntos de venta; el yogurt ligh es adquirido en 15% en la tienda mas cercana, en un 80,1% en el supermercado y en un 4.8% en puntos de venta y los yogures especiales son adquiridos en los supermercados.

### GRÁFICA 18. Solicitud de la marca de yogurt preferida.

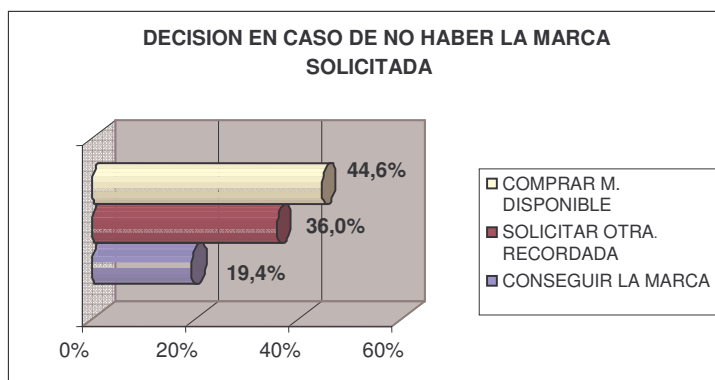


Fuente: La presente Investigación

La anterior gráfica permite observar que el 45.6% de los consumidores de yogurt piden la marca de su preferencia al momento de realizar su compra mientras que el 54.4% no lo hacen.



**GRÁFICA19. Decisión en caso de no haber la marca solicitada.**



Fuente: La presente Investigación

El 44.6% de las personas que solicitan una marca de yogurt compran la marca disponible, el 36% solicitan la marca que recuerdan y el 19.4% se dirigen a otro lugar a conseguir la marca preferida.

**CUADRO 14. Opinión proyectiva: Incremento del ingreso – consumo de yogurt procesado natural.**

OPINION PROYECTIVA: INCREMENTO DEL INGRESO – CONSUMO DE YOGURT PROCESADO NATURAL	
OPINION	%
Incrementa el consumo actual	83.8%
Pasa a consumir un producto mas sofisticado	1.7%
Su consumo permanece constante	14.1%
Ns/nr	0.4%

Fuente: La presente Investigación

El 83.8% de las personas que consumen yogurt incrementarían su consumo actual si sus ingresos aumentarían mientras que el 14.1% continuarían con el consumo actual y el 1.7% pasaría a consumir un producto más sofisticado.

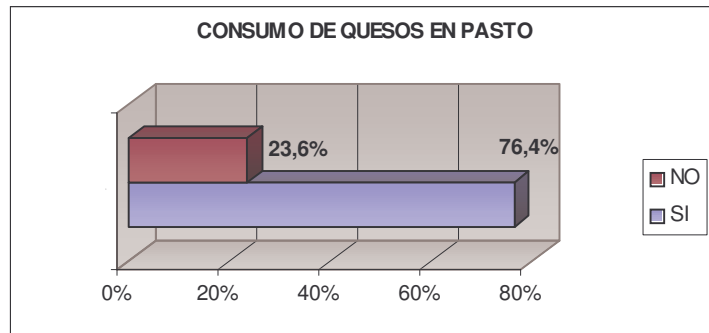
**CUADRO 15. Productos que se consumirían si se incrementa el ingreso de compradores de Yogurt procesado natural.**

PRODUCTOS QUE SE CONSUMIRIAN SI SE INCREMENTA EL INGRESO DE YOGURT PROCESADO NAATURAL	
PRODUCTO	%
Yogurt Probióticos	93%
Yogurt especiales	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

Del 1.7% de las personas que consumirían productos más sofisticados el 93% consumirían yogures probióticos, mientras que el 7% consumiría yogures especiales como Light.

**GRÁFICA 20. Consumo de quesos en Pasto.**



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 20 muestra que del total de la población solo consumen quesos un 76.4% mientras que no lo hacen el 23.6%.

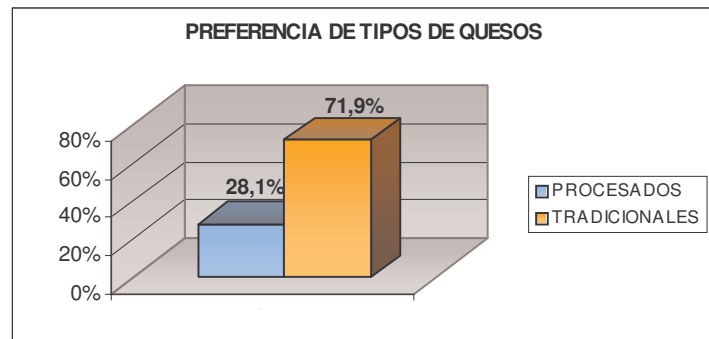
**CUADRO 16. Principales motivos de no consumo de quesos**

PRINCIPALES MOTIVOS DE NO CONSUMO DE QUESOS	
MOTIVO	%
Costumbre	3.3%
Gusto	26.7%
M. Calidad	2.2%
Precio	61.1%
Salud	6.7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

El principal motivo para no consumir quesos es su precio representado con un 61.1%, seguido por el gusto con un 26.7% y la salud con un 6.7%.

**GRÁFICA 21. Preferencia de tipos de quesos.**



Fuente: La presente Investigación

La anterior gráfica permite observar que del total de las personas que consumen quesos el 71.9% prefieren consumir los tradicionales mientras que solo el 28.1% los prefieren procesados técnicamente.

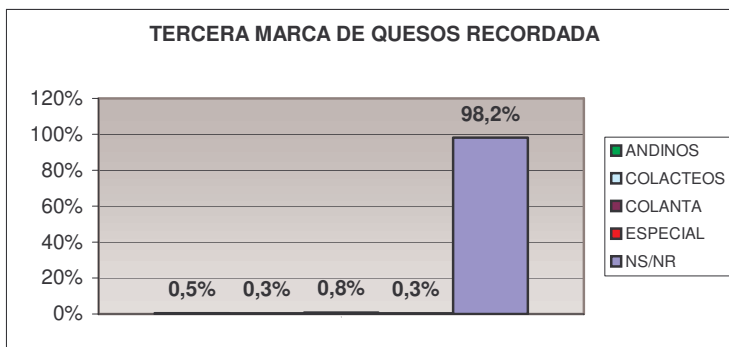
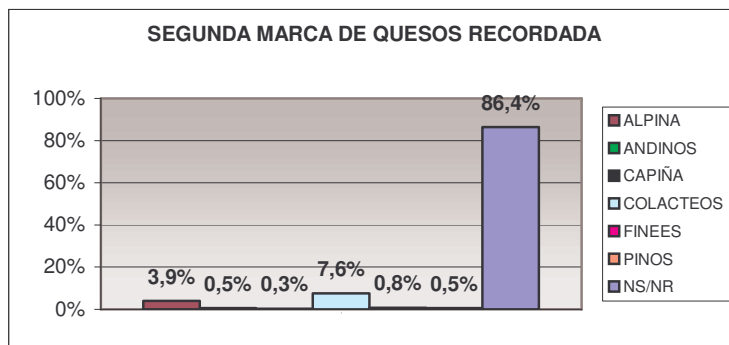
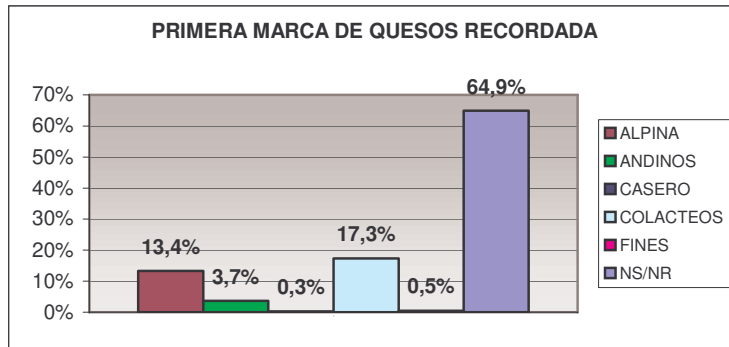
**CUADRO 17. Motivos de preferencia quesos tradicionales y motivos de preferencia quesos procesados.**

MOTIVOS DE PREFERENCIA QUESOS TRADICIONALES Y MOTIVOS DE PREFERENCIA QUESOS PROCESADOS			
MOTIVOS TRADICIONALES	%	MOTIVO PROCESADOS	%
Precio	28%	Precui	11%
Precio y calidad	13.2%		
Precio y sabor	11.9%		
Precio y salud	1%		
Calidad	9.1%	Calidad	30.4%
Calidad y sabor	3.8%	Calidad y sabor	5.1%
Sabor	21.9%	Sabor	4.3%
Sabor y salud	0.5%	Sabor y salud	3.8%
Salud	2.4%	Salud	10.9%
Salud y c. Nutritivas	0.5%	Salud e higiene	6.1%
Cualidades nutrit.	1.9%	Higiene	18.3%
Fecha de vencimiento	5%	Salud, precio, higiene	4.1%
Otras	1%	Fecha de vencimiento	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

El cuadro 17 muestra un comparativo entre los principales motivos de preferencia de consumo de quesos tradicionales frente a los motivos de consumo de quesos procesados técnicamente, en los quesos tradicionales tenemos que el primer motivo de preferencia es el precio con un 28% seguido por el precio y la calidad con un 13.2% y en tercer lugar el sabor con un 11.9% mientras que en los quesos procesados tenemos que en primer lugar está la calidad con un 30.4% seguido por la higiene con un 18.3% y el precio en 11%; estos como porcentajes representativos.

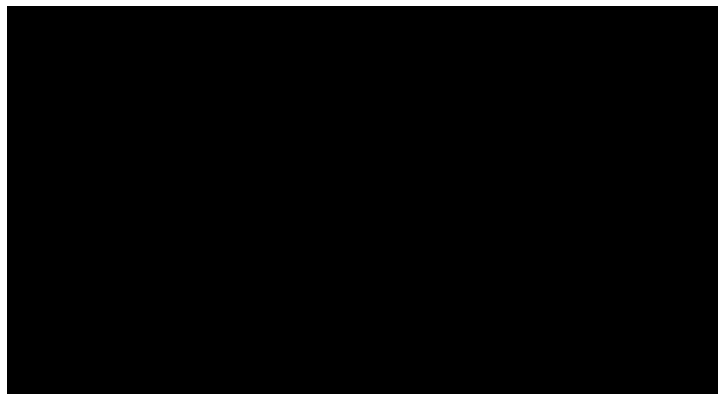
**GRÁFICA 22. Recordación marcas de quesos.**



Fuente: La presente Investigación

Se puede observar que en primer lugar las personas que consumen quesos no recuerdan una marca determinada del producto representado este hecho en un 64.9%, 86.4% y 98.2%, en segundo lugar la marca recordada en primer, segundo y tercer lugar es Colacteos con un 17.3%, 7.6% y 0.8%; en tercer lugar la lista de recordación queda de la siguiente manera Alpina recordada en primer lugar por un 13.4%, Alpina en segundo lugar con un 3.9% y Andinos en tercer lugar por un 0.5%.

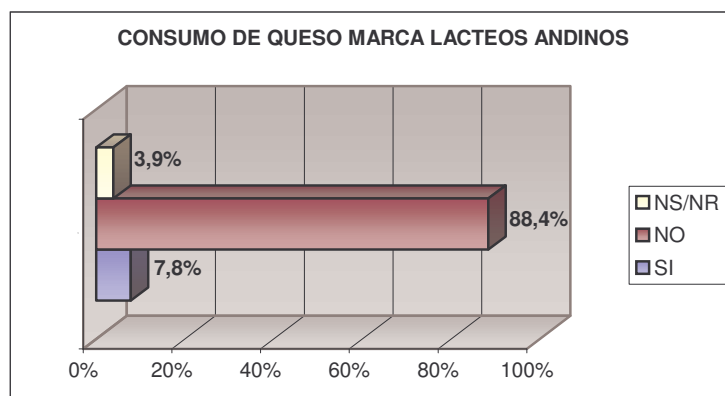
### GRÁFICA 23. Marca de quesos preferida



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 23 muestra que la marca de preferencia por los consumidores de quesos procesados es Colácteos con un 63.3%, seguida por Andinos con un 17.7%, Alpina con un 7.6% y Finness con un 2.5%.

### GRÁFICA 24. Consumo de quesos marca Lácteos Andinos



Fuente: La presente Investigación

Del total las personas que consumen tanto quesos tradicionales como procesados solo el 7.8% asegura haber consumido los quesos de nuestra marca, mientras que no lo han hecho el 88.4% y el 3.9% no lo sabe o no lo recuerda.

### CUADRO 18. Evaluación de Criterios quesos Lácteos Andinos

EVALUACIÓN CRITERIOS QUESOS LACTEOS ANDINOS				
CRITERIO	%			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Sabor	54.2%	41.7%	4.2%	
Olor	54.2%	41.7%	4.2%	
Textura	50.0%	45.8%	4.2%	
Empaque	4.2%	91.7%	4.2%	
F. Vencimiento	4.2%	91.7%		4.2%
Variedad presentaciones	4.2%	79.2%	8.3%	8.3%
Precio	3%	32.2%	64.8%	

Fuente: La presente Investigación

El cuadro 18 indica que el 54.2% de los consumidores de la marca de queso Andinos, consideran que el producto tiene un excelente sabor, el 41.7% lo consideran bueno y el 4.2% regular; de igual manera con el aroma del producto; en cuanto a su textura el 50% opinan que excelente, el 45.8% bueno y el 4.2% regular; e empaque les parece excelente el 4.2%, bueno en 91.7% y regular en 4.2%; las fechas de vencimiento de los quesos de Andinos son excelentes para un 4.2%, buenas para un 91.7% y malas para un 4.2% de los consumidores; finalmente la variedad de presentaciones de esta marca es excelente para un 4.2%, buena para un 79.% regular para un 8.3% y mala para un 8.3% .

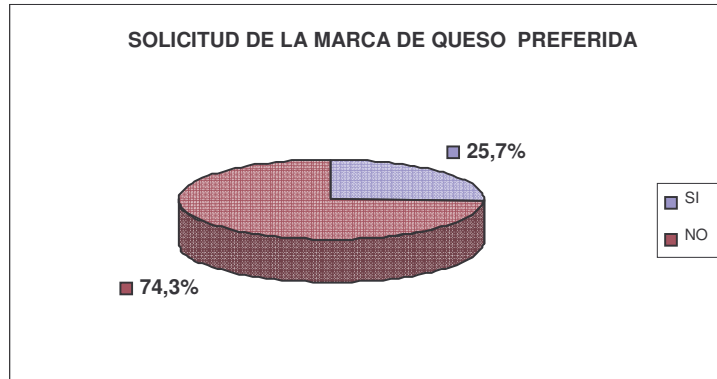
### CUADRO 19. Lugares de compra quesos procesados.

LUGARES DE COMPRAS QUESOS TRADICIONALES	
LUGAR	%
Tienda de barrio	13.8%
Tienda y supermercado	5.1%
Supermercado	67.1%
Carro repartidor	1.3%
Puntos de venta	12.7%
<b>TOTAL</b>	100%

Fuente: La presente Investigación

En cuanto a los quesos tradicionales se puede observar que el lugar de preferencia de compra son los supermercados con un 67.1%, seguido por las tiendas con un 13.8%, los puntos de venta con un 12.7%, las tiendas y los supermercados con un 5.1% y finalmente en los carros repartidores con un 1.3%

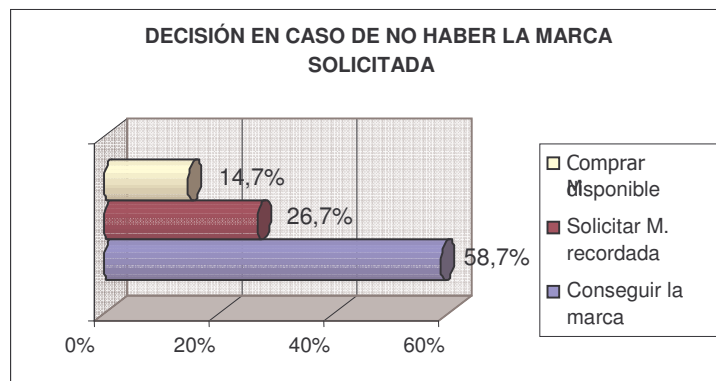
### GRÁFICA 25. Solicitud de la marca de quesos preferida.



Fuente: La presente Investigación

La gráfica 25 permite ver que el 74.3% de las personas no piden una marca de queso mientras que el 25.7% si lo hacen.

### GRÁFICA 26. Decisión en caso de no haber la marca solicitada.



Fuente: La presente Investigación

De las personas que consumen quesos el 58.7% se dirigen a otro establecimiento hasta conseguir la marca deseada, el 26.7% solicita la marca que recuerda y el 14.7% compra la marca disponible.

**CUADRO 20. Opinión proyectiva: Incremento del ingreso – consumo de queso tradicional.**

OPINION PROYECTIVA: INCREMENTO DEL INGRESO – CONSUMO QUESO TRADICIONAL	
OPINION	%
Incrementa el consumo actual	73.3%
Pasa a consumir un producto mas sofisticado	13.3%
Su consumo permanece constante	12.9%
N/s N/r	0.5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

El cuadro 20 muestra que de incrementarse el ingreso de los consumidores de queso tradicional el 73.3% incrementarían su consumo actual mientras un 13.3% pasarían a consumir un producto mas sofisticado.

**CUADRO 21. Productos que se consumirían si se incrementa el ingreso de los compradores de queso tradicional.**

PRODUCTOS QUE SE CONSUMIRÍAN SI SE INCREMENTA EL INGRESO DE LOS COMPRADORES DE QUESO TRADICIONAL	
PRODUCTO	%
Quesos molidos	51.6%
Quesos prensados	18.4%
Quesos para untar	29.3%
Otros	0.7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

El 51.6% de las personas que consumen queso tradicional, si su ingreso se incrementara pasarían a consumir quesos molidos procesados, el 18.4% pasarían a consumir quesos prensados, el 29.3% quesos para untar y el 0.7% consumirían otro tipo de quesos especiales.

**CUADRO 22. Opinión proyectiva: Incremento del ingreso - consumo queso procesado**

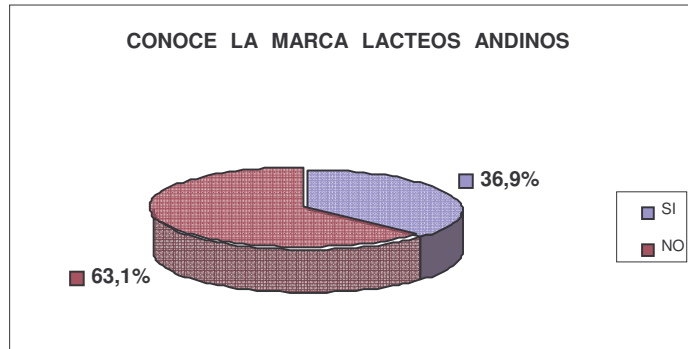
OPINION PROYECTIVA: INCREMENTO DEL INGRESO - CONSUMO QUESO PROCESADO	
OPINION	%
Incrementa el consumo actual	21.9%
Su consumo permanece constante	78.1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente Investigación

Si aumentara el ingreso de los consumidores de quesos procesados el 21.9% aseguran que continuarían con el mismo consumo, mientras que el 78.1% aseguran que lo aumentarían.



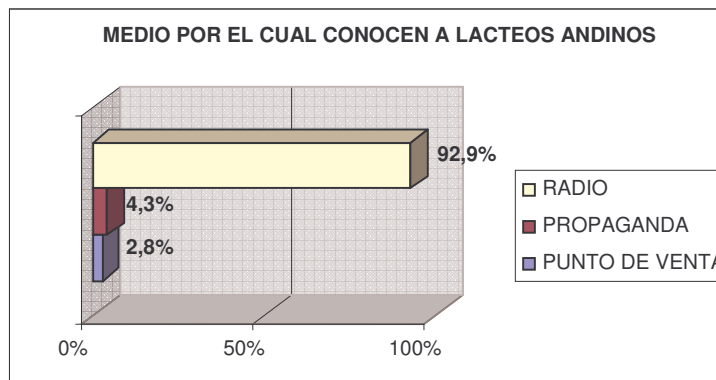
### GRÁFICA 27. Conoce la marca Lácteos Andinos.



Fuente: La presente Investigación

De las personas encuestadas el 63.1% no conocen o no recuerdan en ningún aspecto la marca, mientras que el 36.9% si la conocen por algún medio.

### GRÁFICA 28. Medio por el cual conocen a Lácteos Andinos

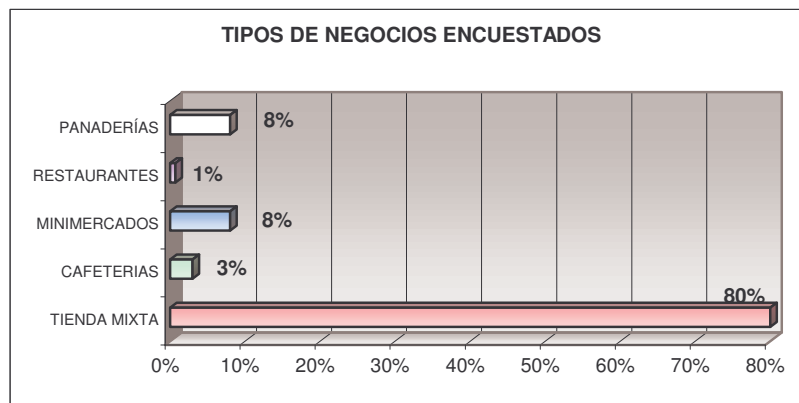


Fuente: La presente Investigación

La gráfica 28 permite observar que el 92.9% de las personas que conocen la marca a través de la cuña radial, el 4.3% han escuchado alguna propaganda y el 2.8% distinguen el punto de venta de la empresa.

## 9.2 ANALISIS ENCUESTAS CANAL TAT

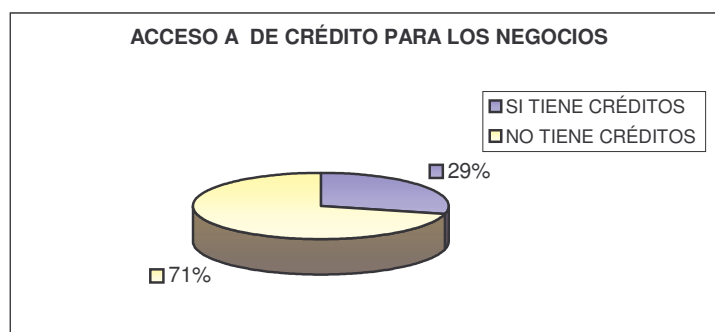
**GRÁFICA 29. Tipos de negocios encuestados.**



Fuente: La presente investigación

El canal TAT está conformado en su gran mayoría por tiendas mixtas, representando un 80% de los negocios, sin embargo al paso también se encuentran panaderías y mini mercados con un 8% de participación cada uno, seguido por cafeterías, restaurantes participando con un 3% y 1% respectivamente.

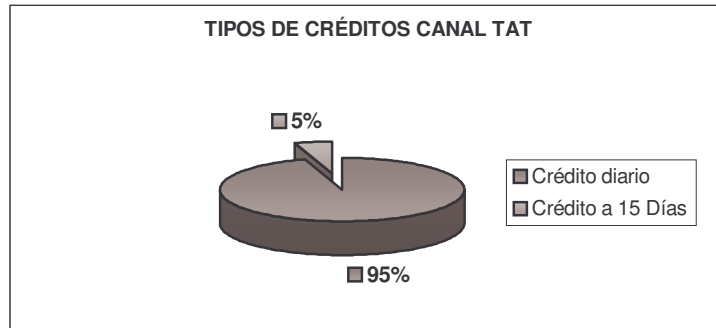
**GRÁFICA 30. Acceso a créditos para los negocios.**



Fuente: La presente investigación

De los negocios encuestados se observa que el 29% de los negocios tiene acceso a crédito por parte de sus proveedores y el 71% no lo tienen.

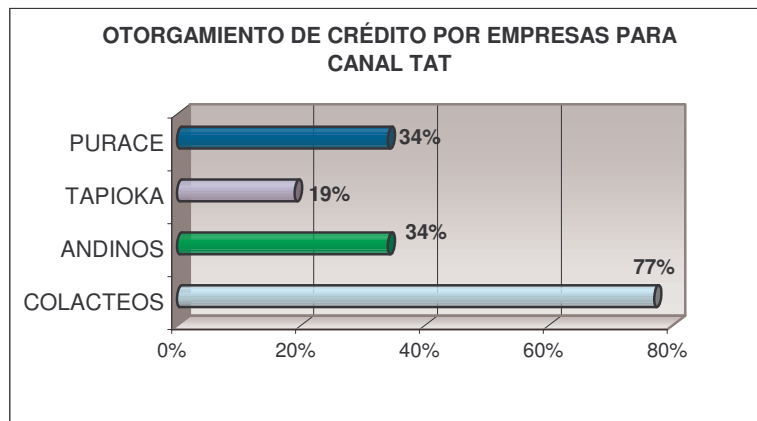
### GRÁFICA 31. Tipos de créditos canal TAT



Fuente: La presente investigación

De los negocios que tienen crédito el 95% tiene plazo de un día, mientras que el 5% tienen plazo de 15 días.

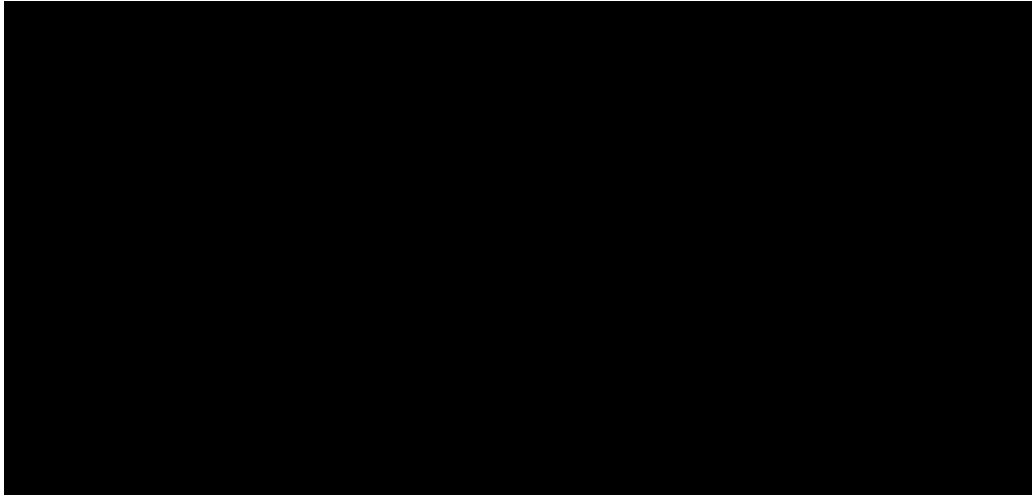
### GRÁFICA 32. Otorgamiento de crédito por empresas para canal TAT



Fuente: La presente investigación

Del 29% de los negocios que tienen créditos, Colácteos otorga este beneficio a un 77%, Andinos Y Puracé a un 34% cada uno y Tapioka solo a un 19%.

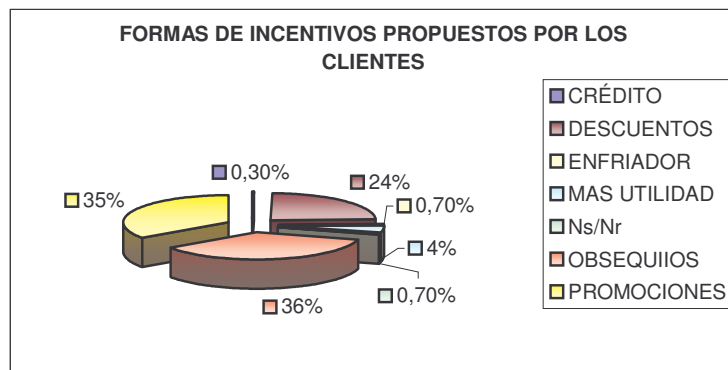
### GRÁFICA 33. Tipo de refrigeración negocios.



Fuente: La presente investigación

En la gráfica 33 se puede observar que de los negocios encuestados el 44% tienen un enfriador horizontal propio destinado para la conservación de los productos lácteos, el 42% poseen una nevera doméstica, el 8% tienen un enfriador vertical propio y el 3.5% tienen conjuntamente una nevera y un enfriador horizontal propio

### GRÁFICA 34. Formas de incentivos propuestos por los clientes.

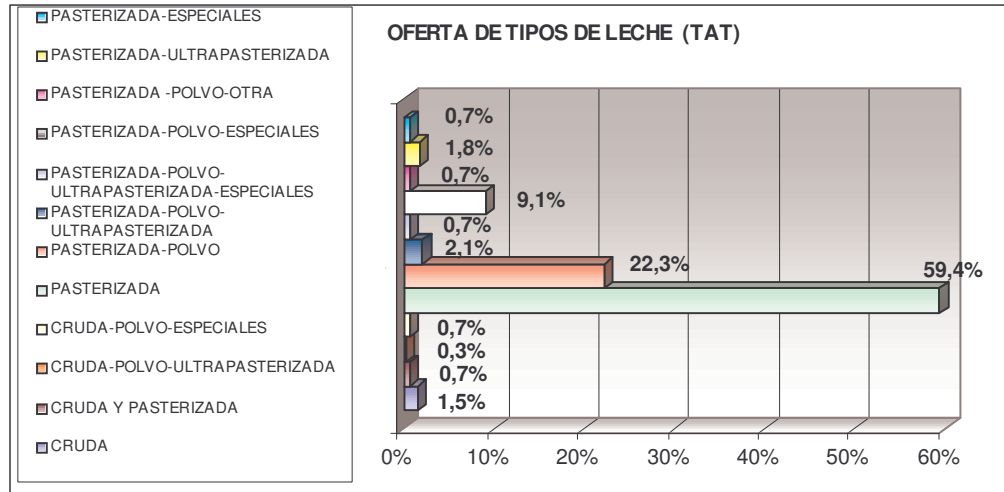


Fuente: La presente investigación

La gráfica 34 indica que de los negocios encuestados el 36% desearían que sus proveedores incentivaran sus compras mediante la entrega de obsequios, el 35% prefieren promociones en producto adicional, el 24% prefieren descuentos en dinero, el 4% desearía que los márgenes de utilidad de los lácteos fuesen

mayores; las otras modalidades de incentivos no sobrepasan en preferencia el 0.7%.

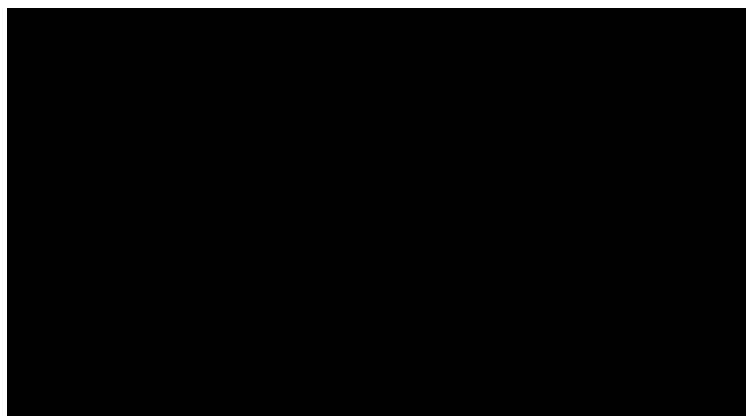
**GRÁFICA 35. Oferta de tipos de leche (TAT)**



Fuente: La presente investigación

La leche pasteurizada esta presente en un 97.5% de los negocios encuestados, de los cuales en un 59% se ofrece el producto de manera exclusiva, en un 22% de los negocios se ofrece dos opciones al consumidor; leche en polvo y leche pasteurizada y en un 9% tres opciones; leche pasteurizada, en polvo y leches especiales como deslactosada, descremada, enriquecidas con minerales como el calcio entre otros y la leche Ultrapasteurizada se ofrece solo en un 4.9% de los negocios del cana TAT.

**GRÁFICA 36. Participación de leche pasteurizada en litros (TAT)**



Fuente: La presente investigación

Este análisis se obtuvo mediante la información de los tenderos sobre la venta diaria de leche pasteurizada en las diferentes presentaciones y como resultado se

observa que la Cooperativa de Lácteos con las marcas de leche Colácteos y Tapioka, tiene una participación del 53% siendo Colácteos la marca líder en el mercado con un 46%, Lácteos Andinos participa con su leche en un 32% seguida por Puracé con un 15% y por último se encuentra Tapioka con un 7%.

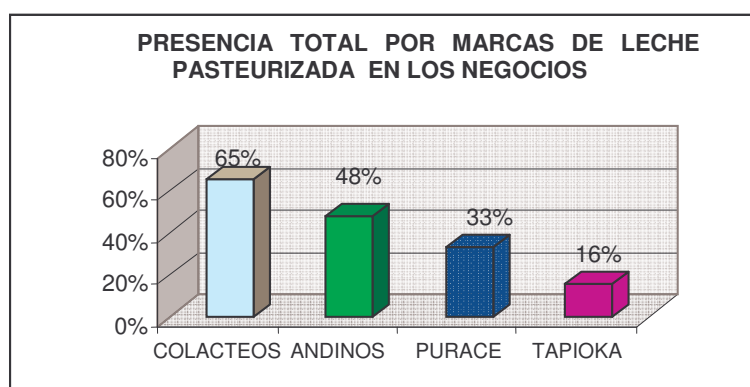
### CUADRO 23. Oferta por marcas de leche pasteurizada en negocios

MARCAS PRESENTES EN LOS NEGOCIO	PART.
COLACTEOS	26%
COLACTEOS – ANDINOS	20%
COLACTEOS - ANDINOS- PURACE	7%
COLACTEOS - ANDINOS - PURACE - TAPIOKA	3%
COLACTEOS-ANDINOS-TAPIOKA	0.94%
COLACTEOS-PURACE	7%
COLACTEOS-PURACE-TAPIOKA	0.03%
COLACTEOS-TAPIOKA	4%
COLACTEOS-COLANTA	0.03%
ANDINOS	13%
ANDINOS-PURACE	5%
ANDINOS-PURACE-TAPIOKA	2%
ANDINOS-TAPIOKA	2%
PURACE	7%
PURACE-TAPIOKA	3%
TAPIOKA	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación

El cuadro anterior indica un alto porcentaje de exclusividad de Colácteos con un 26% que sumado al 3% de Tapioka constituyen para la empresa un 29%, mientras que Andinos tiene una presencia exclusiva del 13% y Puracé solo alcanza un 7%; por otra parte se observa que los clientes compartidos entre las empresas Andinos y Colácteos son del 22% de los negocios (Andinos y Tapioca 2%); Andinos Y Puracé 7%; Andinos, Colácteos Y Puracé 7% y los negocios que ofrecen Andinos, Colácteos, Puracé Y Tapioka representan un 3%.

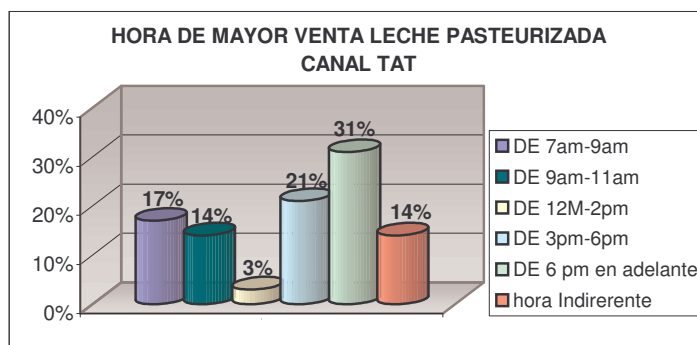
### GRÁFICA 37. Presencia total por marcas de leche pasteurizada en los negocios.



Fuente: La presente investigación

La gráfica 37 indica que la marca de leche Colácteos está presente en un 65% de los negocios encuestados, la marca Andinos en un 48% en los negocios, Puracé en un 33% de los negocios y Tapioka se encuentra solo en un 16% de los negocios encuestados, este porcentaje aunque es el menor, le suma a la compañía Colácteos hasta llegar a 81% de participación en el canal TAT.

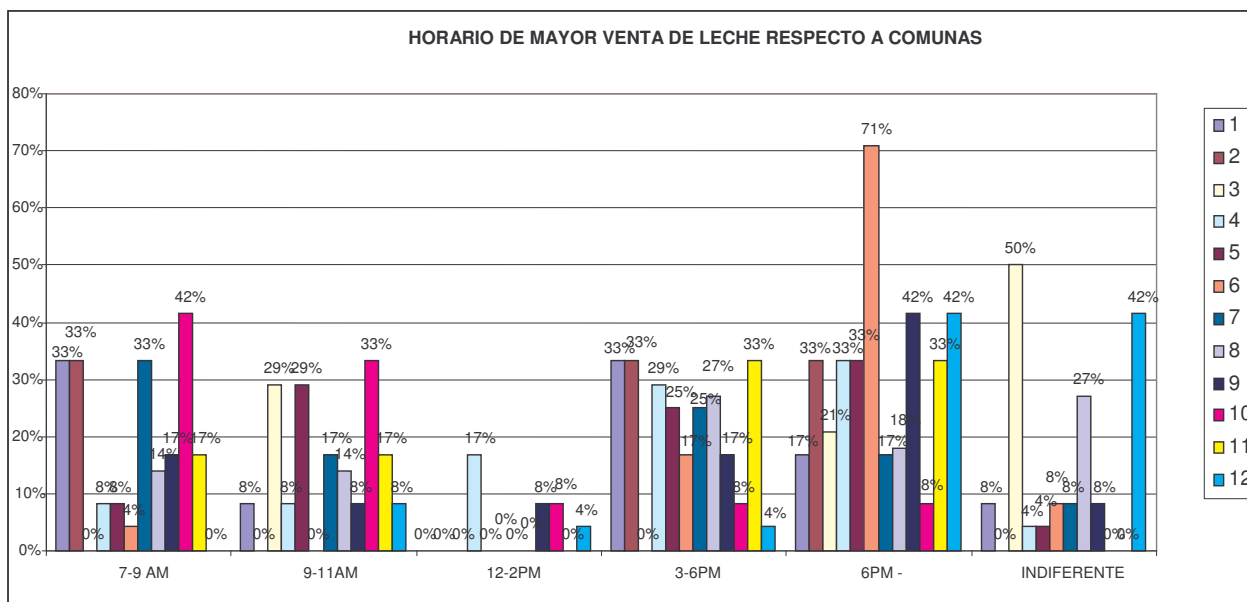
### GRÁFICA 38. Hora de mayor venta leche pasteurizada canal TAT



Fuente: La presente investigación

La gráfica 38 muestra una clara tendencia del público a comprar leche pasteurizada en bolsa en horas de la noche; esto se manifiesta ya que los tenderos registran una mayor venta, de 6 en adelante representado con un 31%, de 3pm a 6pm un 21%, a primera hora registran una mayor venta un 17%, de 9am a 11am un 14%, de 12m a 2pm únicamente un 3% y es indiferente el horario en un 14% de los negocios.

**GRÁFICA 39. Hora de mayor venta respecto a comunas.**

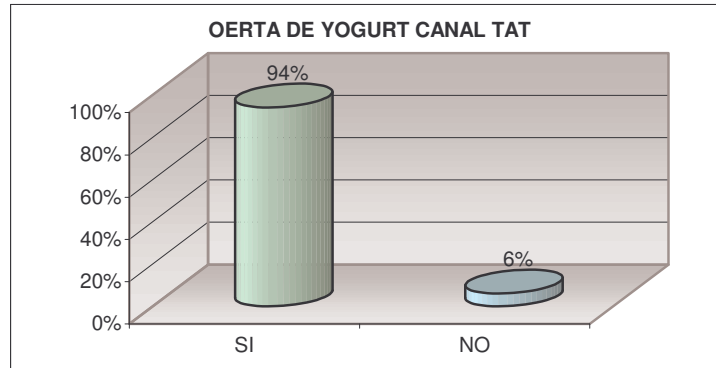


Fuente: La presente investigación

Gracias al cruce de variables entre las horas de mayor venta de leche pasteurizada y las diferentes comunas se puede observar que en la opción **A** (horario de 7am-9am) la comuna 10 es la que más compra en este horario con un 42% sobre el total de observaciones, seguidas por las comunas 1,2 y 7 con un 33% cada una; en la opción **B** (horario de 9am –11am), las comunas que presentan mayor venta de acuerdo a los tenderos son la 10 con un 33%, seguida por la 3 y 5 con un 29% cada una; en la opción **C** (horario de 12m-2pm) la comuna que presenta mayor venta es la 4 representada con un 17%; en la opción **D**(horario de 3pm-6pm), las comunas que registran mayor venta son: la 1, la 11 y la 2 con un 33%, seguida por la comuna 4 con un 29%; la opción **E** (horario de 6pm en adelante) las comunas que presentan mayor venta son: la 6 representada con un 71%, la 12 y la 9 con un 42%, la 11, la 4 y la 5 con un 33% cada una; finalmente la opción **F** (horario indiferente) la comunas que reportaron no haber un patrón de venta fueron la 3 con un 50% y la 12 con un 42%.



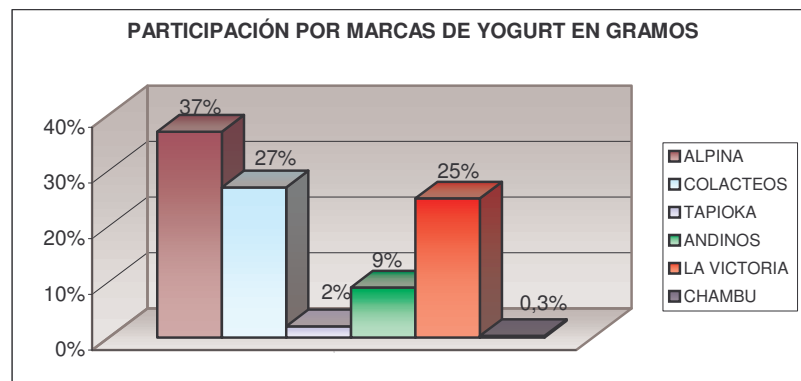
#### GRÁFICA 40. Oferta de yogurt canal TAT.



Fuente: La presente investigación

En cuanto a la oferta de yogurt reportada en el canal TAT, la gráfica 9 muestra que este producto hace presencia en un 94% de los negocios encuestados, mientras que solo en el 6% lo dejan de ofrecer.

#### GRÁFICA 41. Participación por marcas de yogurt en gramos TAT



Fuente: La presente investigación

De la gráfica 41 se puede apreciar que la marca Alpina participa en un 37% del mercado de yogurt, la marca Colácteos participa con un 27%, la Victoria con un 25%, siendo estos los valores más representativos, la marca Andinos participa con un 9%, Tapioka solo con un 2% y Lácteos Chambú apenas alcanza una participación en el canal TAT en Pasto del 0.3%.

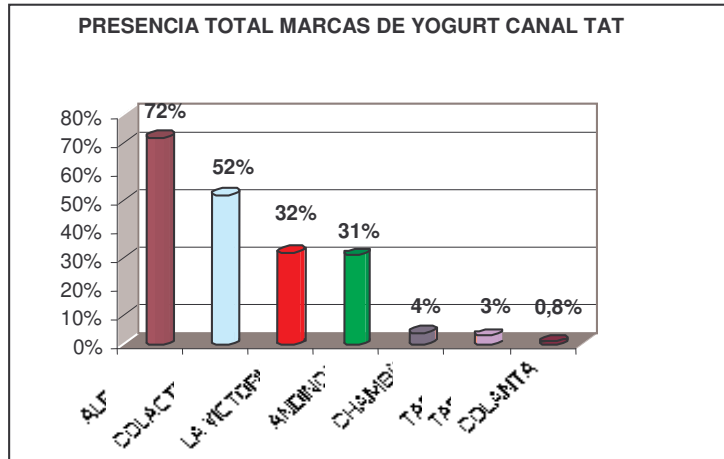
## CUADRO 24. Oferta por marcas de yogurt en negocios

MARCAS EN EL NEGOCIO	PART.
ALPINA	15%
ALPINA-ANDINOS	6%
ALPINA-ANDINOS-COLACTEOS	4%
ALPINA-ANDINOS-COLACTEOS-LA VICTORIA	2%
ALPINA-ANDINOS-CHAMBU	0.8%
ALPINA-ANDINOS-LA VICTORIA	1%
ALPINA-ANDINOS-LA VICTORIA-TAPIOKA	0.4%
ALPINA-COLACTEOS	14%
ALPINA-COLACTEOS-CHAMBU	0.4%
ALPINA-COLACTEOS-TAPIOKA	10%
ALPINA-COLANTA	0.7%
ALPINA-COLANTA-COLACTEOS	0.8%
ALPINA-COLANTA-COLACTEOS-LA VICTORIA	0.8%
ALPINA-LA VICTORIA	7%
ALPINA-LA VICTORIA-TAPIOKA	2%
ALPINA-TAPIOKA	0.4%
ANDINOS	6%
ANDINOS-COLACTEOS	1%
ANDINOS-LA VICTORIA	1%
COLACTEOS	16%
COLACTEOS-LA VICTORIA	3%
CHAMBU	0.4%
LA VICTORIA	6%
LA VICTORIA-TAPIOKA	0.8%
TAPIOKA	0.4%

Fuente: La presente investigación

En el cuadro 29 se observa que el mayor porcentaje de exclusividad en el mercado de yogurt le pertenece a Colácteos, seguida por Alpina, Andinos, La Victoria con igual porcentaje y por ultimo la marca Tapioka, representadas con un 16%, 15%, 6% y 0.4% respectivamente; los clientes compartidos entre las empresas Andinos y Colácteos son del 6%; Alpina y Colácteos 14% Y Alpina y La Victoria 6%. Los porcentajes que representan la presencia de más de dos marcas de yogurt en un mismo negocio no superan el 4%.

## GRÁFICA 42. Presencia total marcas de yogurt canal



Fuente: La presente investigación

La gráfica 42 muestra de manera consolidada la presencia total de las diferentes marcas de yogurt en los negocios. De esta manera se observa que Alpina se ofrece en un 72% de los negocios, Colácteos en un 52%, La Victoria en un 32%, Andinos está presente en un 31% de los negocios, Lácteos Chambú en un 4%, Tapioka en un 3% y finalmente Colanta solo en un 0.8%.

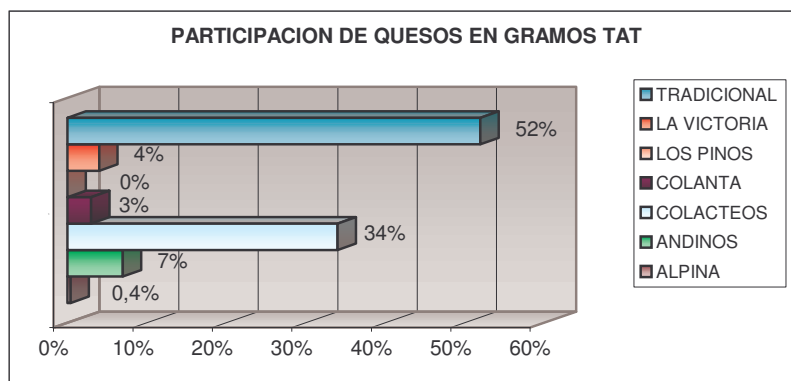
## GRÁFICA 43. Oferta de quesos canal TAT.



Fuente: La presente investigación

En cuanto a la pregunta ¿ofrece quesos en su negocio? la gráfica 43 muestra un porcentaje afirmativo del 65% y un porcentaje negativo representado en un 35%

#### GRÁFICA 44. Participación de quesos en gramos TAT.



Fuente: La presente investigación

En la gráfica 44 se puede observar que de cada 100 clientes 52 compran quesos tradicionales, mientras que 34 prefieren los quesos de Colácteos, nuestra marca solo es preferida en las tiendas por 7 de cada 100 negocios.

#### CUADRO 25. Oferta por marcas de quesos canal TAT.

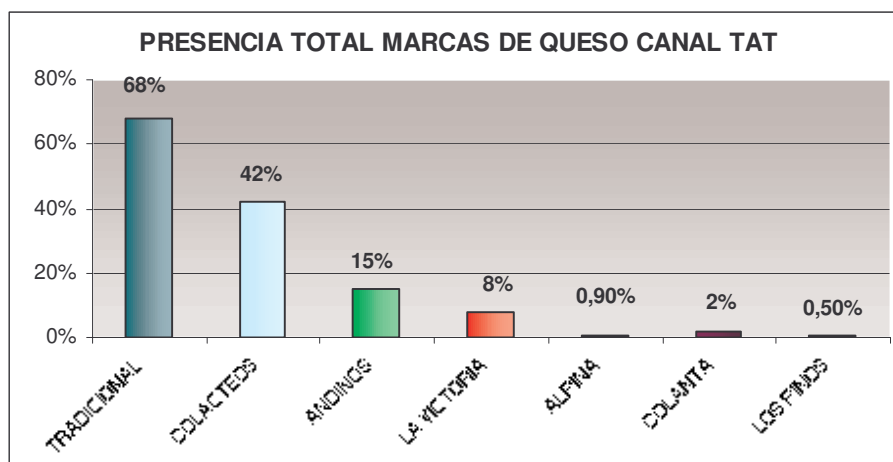
MARCAS EN EL NEGOCIO	PART.
TRADICIONAL	42%
TRADICIONAL - ALPINA-COLACTEOS	0.4%
TRADICIONAL - ANDINOS	3%
TRADICIONAL - ANDINOS-COLACTEOS	2%
TRADICIONAL - ANDINOS-COLACTEOS-COLANTA	1%
TRADICIONAL - ANDINOS-COLANTA	0.5%
TRADICIONAL - COLACTEOS	16%
TRADICIONAL - LA VICTORIA	4%
TRADICIONAL - LOS PINOS	0.5%
ALPINA	0.5%
ANDINOS	6%
ANDINOS - COLACTEOS	2%
ANDINOS - COLACTEOS - COLANTA	0.5%
COLACTEOS	18%
COLACTEOS - LA VICTORIA	3%
LA VICTORIA	0.5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: La presente investigación

El cuadro 25 muestra que el mayor porcentaje de exclusividad en oferta del canal TAT le pertenece a los quesos tradicionales con un 42%, seguido por la marca Colácteos con un 18%, Andinos 6% y por último las marcas de Alpina y La Victoria con un 0.5% de participación cada una; los clientes compartidos entre las marcas de quesos Tradicional y Colácteos son del 16% como valor más representativo; Tradicionales y Andinos se ofrecen en un 3%; Tradicional y La Victoria en un 4% y Andinos y Colácteos tan solo están presentes en un 2% de los

negocios encuestados. Los porcentajes que representan la presencia de más de dos marcas de queso en un mismo negocio no superan el 1%.

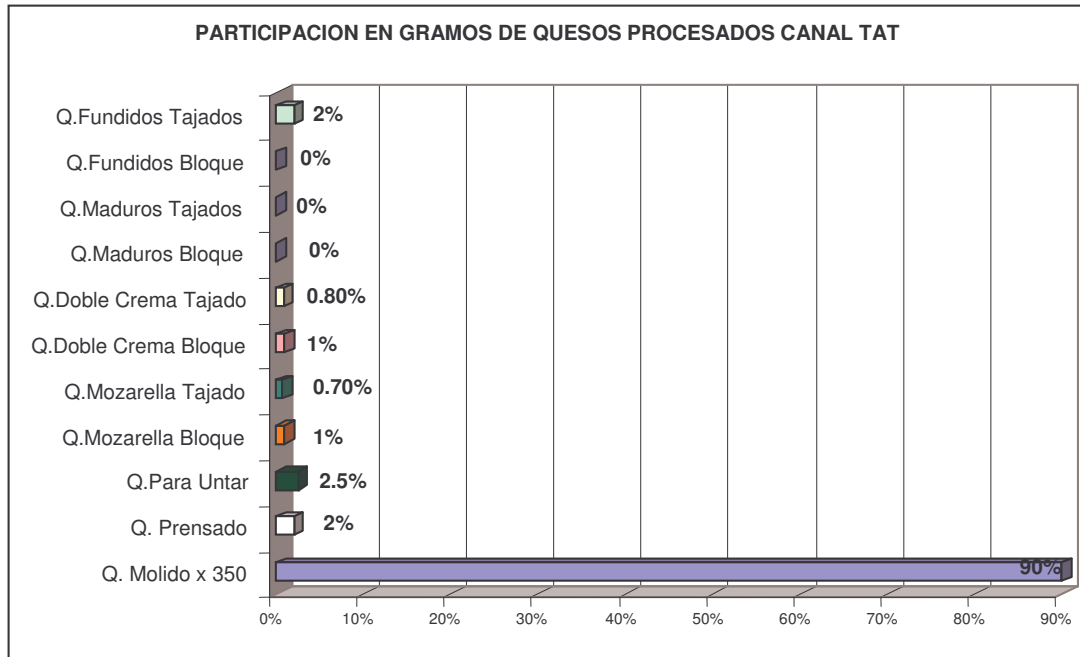
#### GRÁFICA 45. Presencia total marcas de quesos canal TAT.



Fuente: La presente investigación

La gráfica 45 permite ver que los quesos tradicionales son ofrecidos en un 68% de los negocios encuestados, los quesos de marca Colácteos en un 42%, Andinos en un 15%, La Victoria en un 8%, Colanta en un 2%, Alpina con un 0.9% y Los Pinos solo con un 0.5%.

**GRÁFICA 46. Participación en gr. de quesos procesados canal TAT**



Fuente: La presente investigación.

La gráfica 46 permite ver que el 90% negocios encuestadas prefieren comprar quesos, el queso para untar tiene participa con un 2.5%, los quesos prensados y fundidos con un 2% cada uno, los quesos Mozzarella y Doble crema bloque con un 1%, los quesos tajados no superan en participación el 1%.

**CUADRO 26. Evaluación de proveedores lácteos canal TAT**

CRITERIOS	COLACTEOS			ANDINOS			PURACE			ALPINA			COLANTA			LOS PINOS			LA VICTORIA			TAPIOCA		
	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R
1 Puntualidad en el servicio	98%	2%		81%	1%	18%	97%		3%	100%			67%		33%	100%			66%	7%	27%	100%		
2 Cumplimiento en las entregas	98%	2%		87%	12%	1%	96%		4%	100%			67%		33%	100%			49%	7%	44%	100%		
3 Calidad de los productos	100%			97%	0%	3%	88%		12%	100%			100%					100%	92%		8%	100%		
4 Presentación del empaque	36%	5%	59%	90%	7%	3%	95%		5%	99%	1%		100%			100%			91%		9%	93%		7%
5 Precios Favorables	87%	5%	8%	38%	11%	51%	35%	10%	55%	11%	43%	46%			100%	100%			94%		6%	34%	2%	64%
6 Incentivos por ventas	86%	5%	9%	11%	47%	42%	12%	19%	69%	56%	4%	40%	67%	33%			100%		74%	7%	19%	64%	7%	29%
7 Variedad de productos	98%	2%		92%	2%	6%	33%	36%	31%	33%	36%	31%	67%	33%			100%		94%		6%	95%	5%	
8 Formas de pago	85%	15%		88%		12%	83%	2%	15%	83%	2%	15%	33%	67%				100%	93%		7%	90%		10%
9 Servicio pre-venta	76%	11%	13%	78%	12%	10%	73%	16%	11%	73%	16%	11%	100%				100%	83%	5%	12%	76%	12%	12%	
10 Solución de reclamos	94%	2%	4%	82%	4%	14%	97%	3%	1%	96%	3%	1%	100%					100%	84%	2%	14%	93%		7%
11 Amabilidad de vendedor	97%	1%	2%	96%		4%	100%			100%			100%					100%	78%		22%	100%		

Fuente: La presente investigación.

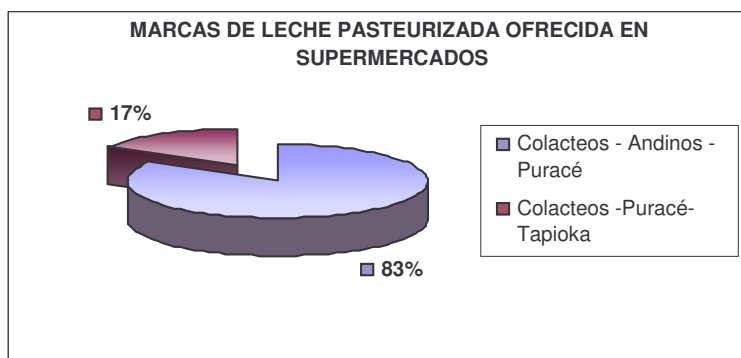
El cuadro 26 muestra una calificación subjetiva dada por los clientes hacia sus proveedores lácteos de acuerdo a una serie de criterios predeterminados; es necesario evaluar las calificaciones de las empresas Andinos, Colácteos, Puracé y Tapioka a la luz del conocimiento que son estas empresas las que distribuyen leche en bolsa de manera masiva, mientras que las otras empresas se dedican en mayor nivel a la producción y comercialización de derivados lácteos.

## 2. Análisis de encuestas al canal supermercados

En los 12 supermercados y autoservicios mas importantes de la ciudad se encontró que en el 100% de ellos ofrecen leche pasteurizada en bolsa y los demás tipos de leche (leche en polvo, leche ultra pasteurizada, leches especiales), de igual manera ofrecen Yogurt y quesos.

Por otra parte todos estos supermercados tienen créditos a 30 días por parte de todos sus proveedores de lácteos; en cuanto a los equipos de enfriamiento a excepción del autoservicio Lider, todos los supermercados manejan enfriadores horizontales para exhibir los diferentes productos.

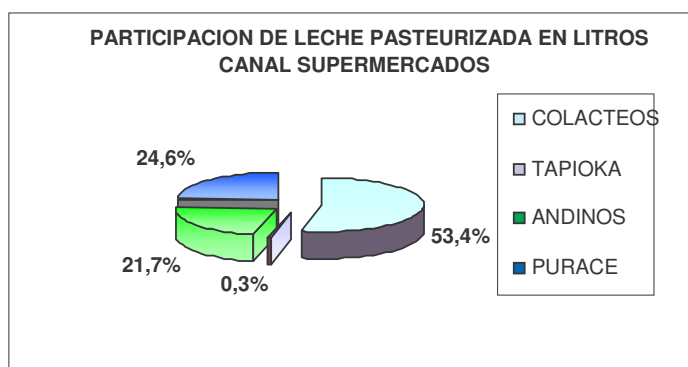
### GRÁFICA 47. Marcas de leche pasteurizada ofrecida por los supermercados.



Fuente: La presente investigación.

La gráfica 47 indica que el 83% de los supermercados ofrecen leche pasteurizada de las marcas Colacteos, Andinos y Puracé; mientras que el 17% de ellos solo ofrecen Colacteos, Puracé y Tapioka.

### GRÁFICA 48. Participación de leche pasteurizada en litros canal supermercados.

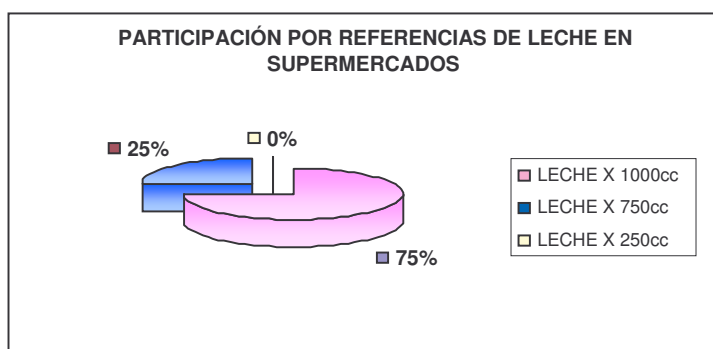


Fuente: La presente investigación.



La marca Colácteos participa en el canal supermercados con un 53,4% de la oferta de leche en litros; Puracé con un 24,6%, Andinos con un 21,7% y la marca Tapioka con un porcentaje no superior al 1%.

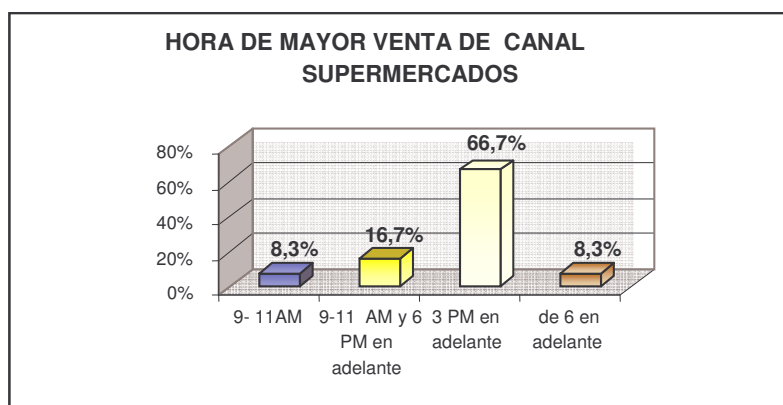
**GRÁFICA 49. Participación por referencias de leche en supermercados.**



Fuente: La presente investigación.

De las ventas de leche pasteurizada en bolsa el 75% son en leche de 1.000 cc y el 25% son en leche de 750 cc, en cuanto a la leche de 250 cc. Se observa que esta referencia no tiene ninguna presencia en los negocios.

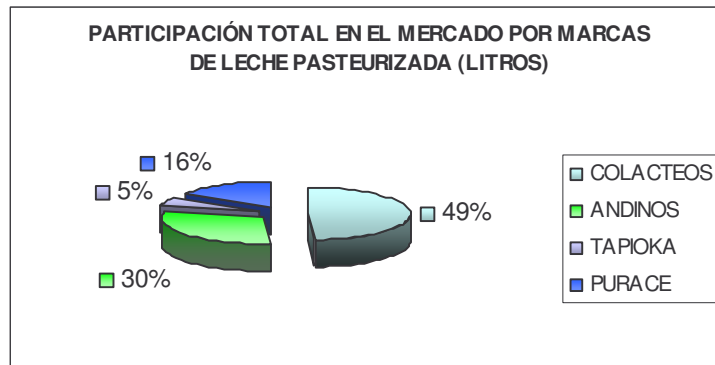
**GRÁFICA 50. Hora de mayor venta canal supermercados.**



Fuente: La presente investigación.

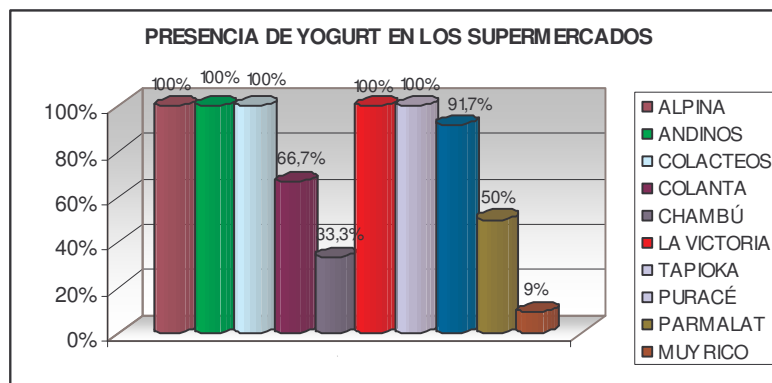
A opinión de los jefes de área la mayor venta en los supermercados ocurre de 3PM en adelante con un 66.7% de los negocios, en un 16.7% de 9-11AM y 8.3% de 6 PM en adelante, al igual que los negocios que opinan de 9-11AM.

**GRÁFICA 51. Participación total en el mercado por marcas de leche pasteurizada (litros).**



Fuente: La presente investigación.

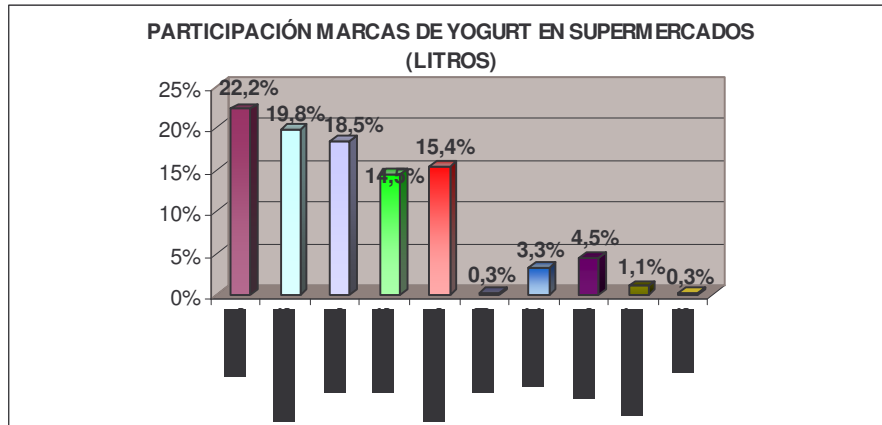
**GRÁFICA 52. Presencia de las marcas de yogurt en supermercados.**



Fuente: La presente investigación.

Las marcas que están presentes en el 100% de los supermercados y autoservicios analizados son Alpina, Andinos, COLACTEOS, La Victoria y Tapioca, sigue con una presencia del 91.7% la marca Puracé, la marca Colanta presente en un 66.7%, Parmalat con un 50%, Chambú en un 33.3% y finalmente la marca Muy Rico con un 9%.

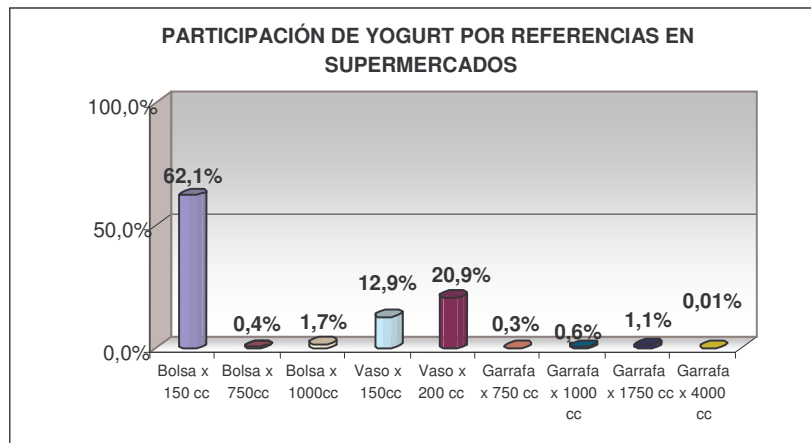
**GRÁFICA 53. Participación de las marcas de yogurt en supermercados (Litros)**



Fuente: La presente investigación.

La marca Alpina es la que tiene mayor participación con un 22.2%, seguida de Colácteos con un 19.8%, Tapioka con un 18.5%, La Victoria con un 15.4%, Andinos con un 14.5%, Colanta 4.5%, Puracé 3.3%, Parmalat 1.1% y finalmente Chambú y otras marcas con el 0.3% cada una.

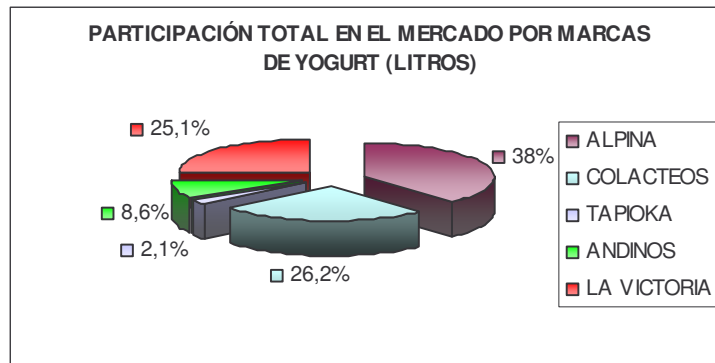
**GRÁFICA 54. Participación de yogurt por referencias en supermercados.**



Fuente: La presente investigación.

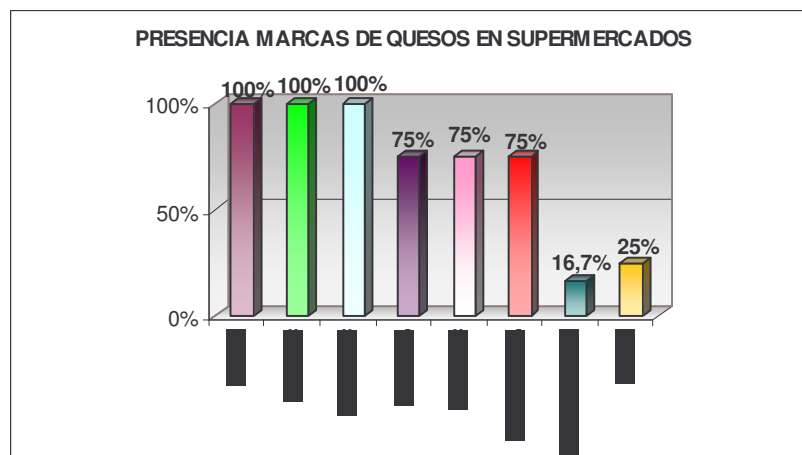
La gráfica 54 indica que tiene una mayor participación de las ventas en el canal de supermercados el yogurt bolsa x 150 cc representado con un 62.1%, seguido por el yogurt vaso x 200cc con un 20.9%, el vaso x 150 cc tiene una participación del 12.9%, la bolsa de yogurt x 1000cc con un 1.7% y el yogurt en garrafa x 1.750 cc con un 1.1%; estos como porcentajes representativos las otras referencias no superan el 1%.

**GRAFICA 55. Participación total en el mercado por marcas de yogurt (litros).**



Fuente: La presente investigación.

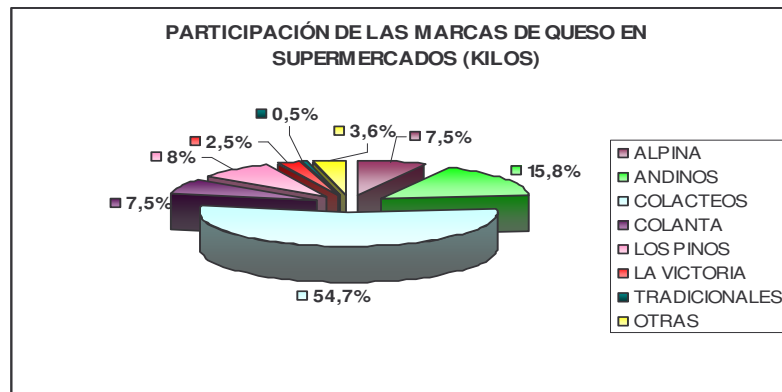
**GRÁFICA 56. Presencia de las marcas de quesos en supermercados.**



Fuente: La presente investigación.

De acuerdo a la anterior gráfica se tiene que tanto Alpina como Andinos y Colacteos están en todos los supermercados encuestados, la marca Colanta, Los Pinos y La Victoria están presentes en un 75% de ellos; los quesos tradicionales están presentes en un 16.7% de los negocios y otras marcas como La Maria, marcas propias participan con un 25%.

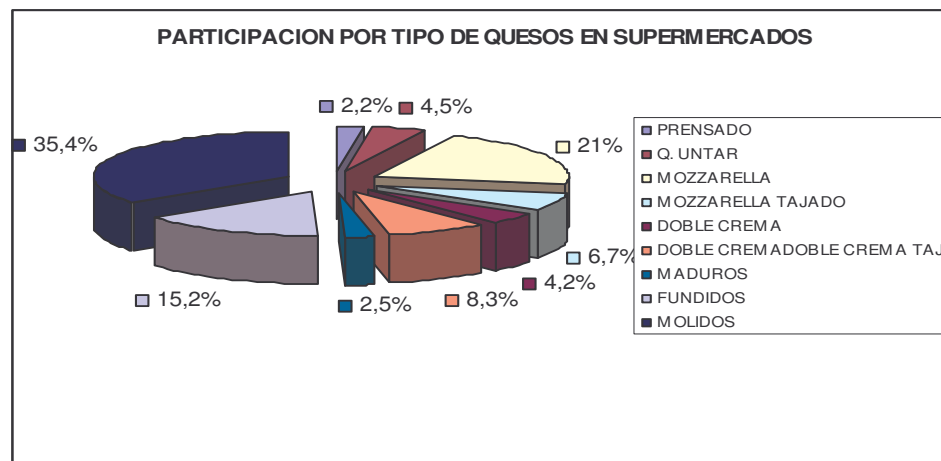
**GRÁFICA 57. Participación de las marcas de quesos en supermercados (Kilos).**



Fuente: La presente investigación.

Colacteos participa en el canal de supermercados con un 54.7% de las ventas totales, Andinos con un 15.8%, Los Pinos con un 8%, Colanta con un 7.5%, Alpina con un 7.5%, La victoria con un 2.5%, los quesos tradicionales con un 0.5% y finalmente otras marcas con un 3.6%.

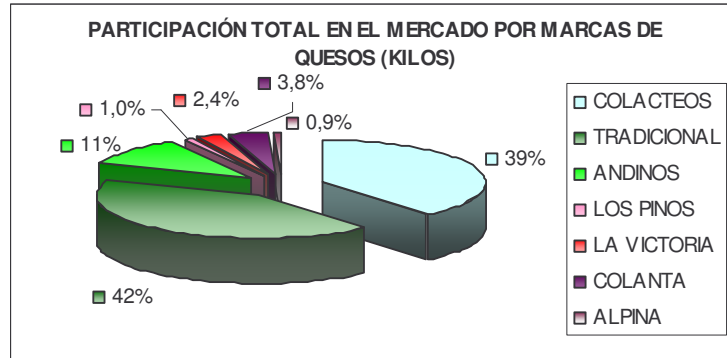
**GRÁFICA 58. Participación por tipos de quesos en supermercados.**



Fuente: La presente investigación.

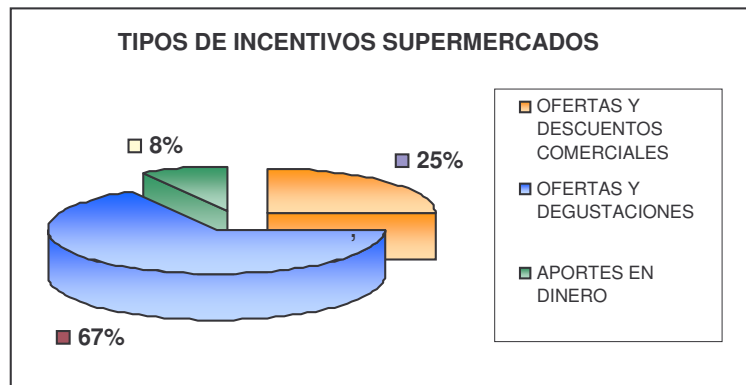
En cuanto a los tipos de quesos que se demandan en los supermercados se tiene que los molidos participan en un 35.4%, los fundidos en un 15.2%, los Mozzarella Bloque en un 21% y los tajados en un 6.7%, los quesos Doble crema Tajados participan en un 8.3% y en Bloque en un 4.2%, los quesos para untar en un 4.5%, los quesos maduros con un 2.5% y por último los quesos campesinos prensados o blancos en un 2.2%.

**GRÁFICA 59. Participación total en el mercado por marcas de quesos (Kilos).**



Fuente: La presente investigación

**GRÁFICA 60. Tipos de incentivos supermercados**



Fuente: La presente investigación.

En un 68% de los supermercados prefieren como incentivos por parte de sus proveedores ofertas y degustaciones, el 25% prefieren ofertas y descuentos comerciales y el 8% prefieren aportes en dinero.

**CUADRO 27. Evaluación de proveedores lácteos canal Supermercados**

CRITERIOS	COLACTEOS			ANDINOS			PURACE			ALPINA			COLANTA			LOS PINOS			LA VICTORIA			TAPIOCA		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
1 Puntualidad en el servicio	83%	17%		50%	50%		92%	2%		100%			100%			89%	11%		92%	2%		92%	2%	
2 Cumplimiento en las entregas	100%			33%	67%		100%			100%			25%	75%		100%			75%	25%		100%		
3 Calidad de los productos	100%			100%			100%			100%			100%			89%	11%		100%			100%		
4 Presentación del empaque	100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%		
5 Precios Favorables	100%			92%	2%		100%			100%			100%			100%			100%			100%		
6 Incentivos por ventas	100%			92%	2%		100%			100%			100%			100%			92%	2%		100%		
7 Variedad de productos	100%			92%	2%		100%			100%			100%			100%			100%			100%		
8 Formas de pago	100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%		
9 Servicio pre-venta	100%			100%	12%		100%			100%			100%			100%			100%			100%		
0 Solución de reclamos	92%	8%		92%	2%		100%			100%			100%			100%			100%			100%		
11 Amabilidad de vendedor	100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%			100%		

Fuente: La presente investigación.

El cuadro 27 muestra una calificación subjetiva dada por el personal de los supermercados hacia los proveedores lácteos de acuerdo a una serie de criterios predeterminados; al evaluar las calificaciones de las empresas, la marca Alpina es la mejor en cuanto al servicio en general, le sigue Puracé y en tercer lugar están las marcas Tapioka y Colacteos.

## ANEXO H Cuantificación de la Demanda

### 1. Cuantificación de la demanda línea leche.

Conforme al estudio de mercados el 95.8% de los hogares encuestados (60.643) adquieren este producto, de los cuales el 65.4% solo compran leche cruda y el 32.3% pasteurizada.

El 32.3% corresponde a una venta en el periodo de un año de 7.872.094 litros de los cuales Lácteos Andinos participa con un 32% y la competencia un 68% para 5.353.024 litros/año.

Con base en el 32.3% de participación de leche pasteurizada se calcula el valor representativo del volumen del mercado de leche cruda, de esta manera el volumen de leche cruda es de 15.939.162 litros/año.

De los anteriores valores (competencia y leche cruda), se pretende capturar un 2% y un 1% respectivamente, para un incremento de 585.235 litros/año.

Para proyectar la demanda se utiliza la siguiente formula  $Y = a + bX$

Año	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2003	1	2.250.603	2.250.603	1
2004	2	2.453.158	4.906.316	4
2005	3	2.747.537	8.246.611	9
$\Sigma$	6	7.451.298	15.399.530	14

$$b = \frac{X_n(\Sigma XY) - \Sigma X_n(Y)}{X_n(\Sigma X) - (X_n)^2}$$

$$a = \frac{\Sigma Y}{X_n} - b \left( \frac{\Sigma X}{X_n} \right)$$

Entonces:  $b = 284.467$   
 $a = 1.914.832$

Para el año 2006 de acuerdo a la proyección:  
 $Y(4) = 1.9914.832 + 284.467 (4) = 3.052.700$

A este valor proyectado se le suma la demanda adicional esperada con los esfuerzos de mercadeo (585.235 litros/año), y se obtiene una demanda proyectada final para el año 2006 de 3.637.935 litros/año; y se toma este valor



como variable para proyectar de igual manera la demanda para el año 2007 y 2008.

Año	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2003	1	2.250.603	2.250.603	1
2004	2	2.453.158	4.906.316	4
2005	3	2.747.537	8.246.611	9
2006	4	3.637.935	14.551.740	16
$\Sigma$	10	11.089.233	29.951.270	30

$$b = 445.637,5$$

$$a = 1.658.214,5$$

Demanda proyectada 2006 – 2008

Línea leche	
Año	Demanda lits.
2006	3.637.935
2007	3.886.402
2008	4.332.039

## 2. Cuantificación de la demanda para la línea yogurt.

Conforme al estudio de mercados el 83% de los hogares encuestados (60.643) adquieren este producto, de los cuales el 99.4% solo compran yogurt procesado y el 0.6% casero.

El 94.4% corresponde a una venta en el periodo de un año de 3.478.256 litros de los cuales Lácteos Andinos participa con un 9% y la competencia un 91% para 3.478.256 litros/año.

Con base al 99.4% de participación de yogurt procesado se calcula el valor representativo del volumen del mercado de yogurt, que es de 3.499.251 litros/año.

De igual manera se puede calcular la demanda potencial que es el número de hogares que no compran yogurt (a excepción de aquellos que no lo hacen por salud) por la tasa promedio de uso, así :

$$9.175 \text{ Hogares} \times 0.2 \text{ Litros día} = 669.775 \text{ litros Año}$$

De los anteriores valores (competencia y no compradores), se pretende capturar un 2% para cada uno, para un incremento de 76.699 litros/año.

Para proyectar la demanda del yogurt se utiliza el mismo procedimiento de la leche y se obtiene.

<b>Línea Yogurt</b>	
Año	Demanda lits.
2006	541.088
2007	609.657
2008	701.236

### **3. Cuantificación de la demanda para la línea quesos.**

Conforme al estudio de mercados el 76.4% de los hogares encuestados (60.643) adquieren este producto, de los cuales el 28.1% solo compran quesos procesado y el 71.9% quesos tradicionales.

El 28.1% corresponde a una venta en el periodo de un año de 696.755 kilos de los cuales Lácteos Andinos participa con un 11% y la competencia un 89% para 620.112 Kilos/año.

Con base al 28.1% de participación de queso procesado se calcula el valor representativo del volumen del mercado de queso tradicional y total, que es de 1.782.800 Kilos/año y 2.479.555 Kilos/año respectivamente.

De igual manera se puede calcular la demanda potencial que es el número de hogares que no compran queso por la tasa promedio de uso, así:

$$14.312 \text{ Hogares} \times 0.14 \text{ Kilos/ día} = 731.343 \text{ Kilos Año}$$

De los anteriores valores (competencia en marca, competencia de quesos procesados y no compradores), se pretende capturar un 2%, 1% y 1% respectivamente, para un incremento de 37.543 Kilos/año.

Para proyectar la demanda del yogurt se utiliza el mismo procedimiento de la leche y se obtiene.

<b>Línea Quesos</b>	
Año	Demanda Kilos.
2006	668.460.990
2007	690.303.710
2008	785.018.040