

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO
PERÍODO 2007 - 2008**

**MARLENY DEL ROSARIO AZAÍN LÓPEZ
MONICA DALILA TIMANÁ ERAZO**

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO
PERÍODO 2007 - 2008**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Administradoras de Empresas**

**MARLENY DEL ROSARIO AZAÍN LÓPEZ
MONICA DALILA TIMANÁ ERAZO**

**Asesor:
OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ
Director Programa de Administración de Empresas**

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

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto 17 de 2007.

A Dios, mi guía y orientador que siempre estuvo a mi lado para lograr cumplir una meta más en mi vida y a quien le ofrezco los frutos de este trabajo.

A mis padres, Antonio Azain y Mariela Lopez quienes me apoyaron con gran amor en este sueño, mío y de ellos, gracias por confiar en mí.

A mi hermana Luz Mery Azaín, por su inmenso apoyo y amor en el logro de esta meta.

A Jower, quien estuvo a mi lado brindándome su amistad y amor, en los momentos difíciles y grandiosos de este proyecto.

Marleny del Rosario Azaín Lopez

Este trabajo ha sido culminado satisfactoriamente gracias a la colaboración de la empresa San Isidro Agua del Campo, la cuál nos abrió las puertas y confió en nosotros.

A la Doctora Yovanna Rosero y la Ingeniera Claudia, quienes nos brindaron disposición y colaboración para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Al Doctor Oscar Hernando Benavides, nuestro asesor de Tesis, quién con su saber nos orientó para poder llevar a cabo este trabajo.

A la memoria de mi padre, Luís Leonardo Timaná quién desde lo lejos me acompaña y me protege.

Mónica Dalila Timaná Erazo

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento especial a la Doctora Yovanna Rosero, Coordinadora General de San Isidro Agua del Campo, quien nos abrió las puertas de su empresa para realizar este proyecto y confió en nuestras capacidades. A la Ingeniera Claudia, Jefe de Producción de San Isidro Agua del Campo, quien con su experiencia y conocimientos nos brindo su incondicional ayuda.

De manera especial, agradezco al Profesor Oscar Hernando Benavides, docente del programa de Administración de Empresas, por la asesoría prestada a nuestro proyecto y a los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño, quienes impartieron sus conocimientos y experiencias, para lograr que este sueño se haga realidad.

Marleny del Rosario Azain López

Hoy, un grandioso día, en donde hago realidad uno de los sueños que desde niña me propuse, es donde confirmo aún más que sin la ayuda de Dios, jamás lo hubiera logrado, pues ha sido mi guía, mi fortaleza, el amigo que nunca me ha fallado y que siempre ha estado conmigo para protegerme, cuidarme y darme amor y sobre todo gracias a él, porque tengo el privilegio de contar con dos grandes personas a las que adoro, son mi motivación y mi alegría del día a día, como son mi madre Aura Marlene Erazo y mi hermano Juan Mauricio Timaná Erazo, al cual lo considero como mi padre, quienes en conjunto me han brindado el verdadero amor, comprensión, apoyo que con gran dedicación han hecho de mí una gran persona, pues me han enseñado con responsabilidad, honestidad, seguridad y compromiso, que se pueden lograr grandes cosas.

A la Universidad de Nariño, Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas, Programa de Administración de Empresas, que con su gran equipo me ha compartido sus conocimientos y experiencias que han sido de gran utilidad para el desarrollo del ser profesional y persona.

Mónica Dalila Timaná Erazo

RESUMEN

En el desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo para San Isidro Agua del Campo, se estableció como objetivos realizar un Análisis Interno, Análisis Externo, Análisis de la Industria, una investigación de mercados, identificar y elegir la opción estratégica que regirá el Plan de Mercadeo y el establecimiento de Indicadores de Gestión que analizarán y evaluarán dicho Plan. Una vez desarrollado el proceso de Planeación Estratégica se pudo determinar que dentro del ambiente externo, mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación Externo (MEFE) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), la empresa presenta una situación favorable, pues nos indica que se desenvuelve en un ambiente favorable, ya que tiende a mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que brinda el medio, y así poder contrarrestar las amenazas. De la misma manera en el análisis interno de la empresa, se puede determinar que la empresa tiene una buena posición interna, debido a que presenta más fortalezas que debilidades; por lo tanto debe aprovecharlas al máximo para hacer frente a las fluctuaciones de su entorno, este resultado se dio gracias al desarrollo de la Matriz del Factor Interno (MEFI) y al Perfil de Capacidad Interna (PCI), lo cual indica que a nivel general la empresa tiene una posición interna fuerte con la posibilidad de corregir a tiempo sus debilidades.

Con respecto al análisis competitivo de la industria que rodea a la organización se analizó aspectos como la participación en el mercado, la competitividad en precios, posición financiera, lealtad del cliente, investigación y desarrollo, nuevos productos, servicio al cliente como factores de éxito desarrollados en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Con el desarrollo de la Matriz Interna-Externa (IE), Matriz de la Gran Estrategia y la Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción, generó opciones estratégicas dirigidas al "Desarrollo de Mercado" ya que San Isidro Agua del Campo necesita incrementar el posicionamiento de sus productos en el mercado, buscando nuevos canales de distribución confiables, de bajo costo y de buena calidad, satisfaciendo a actuales y nuevos clientes, haciendo énfasis en la búsqueda de nuevos mercados a través de otorgar la distribución a terceros, apoyando la gestión con una fuerte promoción con el fin de desarrollar la estrategia elegida.

PALABRAS CLAVE: Planeación, estrategia, análisis interno y externo, mercadeo, desarrollo de mercado, producto, precio, plaza, promoción, indicadores de gestión.

ABSTRACT

In the development of the Strategic Plan of Marketing for San Isidro water of the Field, the established objectives were to realize an Internal Analysis, External Analysis, Analysis of the Industry, an investigation of markets, to identify and to choose the strategic option that will guide the Plan of Marketing and the establishment of Indicators of Administration that will analyze and evaluate this Plan. Once developed the process of Strategic Gliding was determined that inside the external environment, by means of the application of the External Matrix of Evaluation (MEFE) and the Profile of Opportunities and Threats (POAM), the company presents a favorable situation, since it is unwrapped in a favorable environment and tendency to stay in the market, the opportunities that it offers the environment profiting advantage and counteracting the menace. In the same way in the internal analysis, by means of the application of the Matrix of the Internal Factor (MEFI) and the Profile of Internal Capacity (PCI), established that the company generally has a strong internal position that presents more fortitudes that weaknesses.

With development to the competitive analysis of the industry that surrounds to the organization it was analyzed aspects with the market share, the competitiveness in prices, financial position, loyalty of the client, research and development, new products, service to the client like developed factors of success in the Matrix of the Competitive Profile (MPC).

With the development of the Internal-external Matrix (IE), Matrix of the Great Strategy and the Matrix of Strategic Gliding and Evaluation of the Action, generated strategic options directed to the "Development of Market" since San Isidro water of the Field need to increase the positioning of their products in the market, looking for new reliable distribution channels, of low cost and of good quality, satisfying current and new clients, making emphasis in the search of new markets through granting the distribution at third, supporting the administration with a strong promotion with the purpose of developing the elected strategy.

KEY WORDS: Gliding, strategy, internal and external analysis, marketing, market, development, product, price, square, promotion, administration indicators

CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	28
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	29
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.3 OBJETIVO GENERAL	29
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
1.5 JUSTIFICACIÓN	30
1.6 MARCO TEÓRICO	30
1.6.1 INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30
1.6.2 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
1.6.3 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	32
1.6.4 BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA HACIA EL MERCADO	32
1.6.5 ALCANCES DE LA PLANEACIÓN	33

1.6.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	33
1.6.7 CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	36
1.7 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	43
1.7.1 ANÁLISIS INTERNO	43
1.7.2 ANÁLISIS EXTERNO	48
1.7.3 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	50
1.7.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	55
1.8 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	56
1.8.1 HERRAMIENTAS PARA LA SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	56
1.9 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	60
1.10 CONTROL E INDICADORES	61
1.11 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
1.11.1 TIPO DE ESTUDIO	61
1.11.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	61
1.11.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	62

1.11.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	62
1.11.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	62
1.11.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
1.11.7 SONDEO	64
2. ANÁLISIS EXTERNO	65
2.1 VARIABLE ECONÓMICA	65
2.1.1 PIB PRODUCTO INTERNO BRUTO - COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE PIB DEPARTAMENTAL	65
2.1.2 IPC. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	66
2.1.3 INFLACIÓN	67
2.1.4 EMPLEO Y DESEMPLEO	68
2.1.5 SECTOR INFORMAL	68
2.2 VARIABLE POLÍTICO – JURÍDICO	69
2.2.1 PLAN NACIONAL	69
2.2.2 SALARIO MÍNIMO LEGAL	70

2.2.3 POLÍTICA COMERCIAL	71
2.3 VARIABLE SOCIO – CULTURAL	71
2.3.1 POBREZA E INDIGENCIA	71
2.3.2 ÍNDICE DE CALIDAD DE VIDA (ICV)	73
2.3.3 NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI)	73
2.3.4 INFRAESTRUCTURA VIAL	74
2.3.5 ZONAS DE CONFLICTO	74
2.3.6 EVENTOS Y FESTIVIDADES EN SAN JUAN DE PASTO	74
2.3.7 ATRACTIVOS TURÍSTICOS	76
2.3.8 CONCIENTIZACIÓN POR EL CUIDADO DE LA SALUD	77
2.3.9 CONSUMO DE AGUA EMBOTELLADA	77
2.3.10 CONSUMO DE AGUAS SABORIZADAS	78
2.3.11 CONSUMO DE AGUA EMBOTELLADA EN COLOMBIA	78
2.3.12 MERCADO MUNDIAL DE AGUA EMBOTELLADA	82
2.4 VARIABLE ECOLÓGICA	83

2.4.1 IMPACTO DE LA REACTIVACIÓN DEL VOLCÁN GALERAS	83
2.4.2 IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES	84
2.5 VARIABLE TECNOLÓGICA	84
2.6 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)	85
2.6.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	88
2.7 APLICACIÓN PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	89
2.7.1 ANÁLISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	92
2.8 CONCLUSIÓN	92
3. ANÁLISIS INTERNO	93
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	93
3.2 ÁREA ADMINISTRATIVA	93
3.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN, CALIDAD ALMACÉN Y DESPACHO	97
3.3.1 POLÍTICA DE CALIDAD	98
3.3.2 ALCANCES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	98

3.3.3 OBJETIVOS DE LA CALIDAD	98
3.3.4 PROCESOS	99
3.3.5 UTILIZACIÓN DE EQUIPOS	103
3.3.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	104
3.4 ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO	105
3.4.1 POLÍTICA DE VENTAS	105
3.4.2 ESTRATEGIAS ACTUALES	105
3.4.3 DISTRIBUCIÓN	107
3.5 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS	107
3.5.1 DIRECCIONAMIENTO	107
3.5.2 CAPACIDAD COMPETITIVA DEL MERCADO	108
3.5.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	109
3.5.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	110
3.5.5 CAPACIDAD FINANCIERA	111

3.6 APLICACIÓN DE LA <u>MATRIZ DE EVALUACIÓN</u> DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	112
3.6.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	113
3.7 APLICACIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	116
3.7.1 ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	118
3.8 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	118
3.8 CONCLUSIÓN	109
3.8.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	119
3.9 CONCLUSIÓN	119
4. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	121
4.1 AGUA CRISTAL	121
4.1.1 INFRAESTRUCTURA/PRODUCCIÓN	122
4.2 EL GRUPO EMPRESARIAL BAVARIA	122
4.2.1 AGUA BRISA	123
4.3 COCA COLA	124
4.3.1 AGUA MANANTIAL, SANTA CLARA Y DASANI	124

4.4 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTOS	124
4.5 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	125
4.5.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	126
4.6 APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	127
4.7 CONCLUSIÓN	129
5. ESTUDIO DE MERCADO PARA SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO	131
5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS	131
5.1.1 ESTUDIO A CONSUMIDORES EN SAN JUAN DE PASTO	131
5.1.2 SONDEO PARA TIENDAS EN SAN JUAN DE PASTO	152
6. IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	165
6.1 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ INTERNA –EXTERNA IE	166
6.1.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ INTERNA –EXTERNA (IE)	166
6.2 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	166
6.2.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	168

6.3 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION (PEEA)	168
6.3.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	171
6.4 CONCLUSIÓN	172
7. SELECCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS MÁS ADECUADAS PARA SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO	173
7.1 DESCRIPCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS	173
7.1.1 OPCIÓN A: DESARROLLO DE PRODUCTO	173
7.1.2 OPCIÓN B: DESARROLLO DEL MERCADO	175
7.1.3 OPCIÓN C: DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	176
7.2 COMPARACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS A, B Y C, A TRAVÉS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	179
7.3 PRIORIZACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS	182
7.4 CONCLUSIÓN	182
8. DESARROLLO DE LA OPCION ESTRATEGICA (DESARROLLO DE MERCADO)	183

8.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	183
8.2 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA “DESARROLLO DE MERCADO”	186
8.3 ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENERAL, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA	188
8.4 CONCLUSIÓN	190
9. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA AREA MERCADEO	191
9.1 DIAGNÓSTICO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	191
9.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA MEZCLA DE PRODUCTO	192
9.1.2 DIAGNÓSTICO DE LA MEZCLA DE PRECIO	182
9.1.3 DIAGNÓSTICO DE DISTRIBUCIÓN	192
9.1.4 DIAGNÓSTICO DE LA MEZCLA DE PROMOCIÓN	193
9.2 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN DE MERCADEO	195
9.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE MERCADEO	196

9.4 ESTABLECIMIENTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO	196
9.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	196
9.5.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO META	197
9.5.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO	197
9.5.3 ESTRATEGIA DE PRECIO	199
9.5.4 ESTRATEGIAS DE PLAZA	201
9.5.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	202
9.5.7 CONCLUSIÓN	204
10. INDICADORES DE GESTIÓN	205
10.1 CONCLUSIÓN	206
CONCLUSIONES	207
RECOMENDACIONES	210
BIBLIOGRAFÍA	212
NETGRAFÍA	214
ANEXOS	215

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz del Grupo Consultor de Boston	46
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	51
Figura 3. Porcentaje de personas bajo la línea de pobreza. T/Nacional	72
Figura 4. Porcentaje de personas bajo la línea de indigencia. T/Nacional	72
Figura 5. Crecimiento del mercado de agua embotellada en Colombia (1999- 2004)	81
Figura 6. Estructura organizacional San Isidro Agua del Campo	96

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Población de San Juan de Pasto por Comunas 63	
Tabla 2. Producto Interno Bruto Departamental	65
Tabla 3. Índice de precios al Consumidor. Colombia 2002-2006 total	66
Tabla 4. Índice de precios al consumidor. Pasto 2003-2006 Según grupos	66
Tabla 5. Variación de la Inflación	67
Tabla 6. Variación del porcentaje de empleo Nacional y Departamental	68
Tabla 7. Salario mínimo según tiempo de vigencia	70
Tabla 8. Población en hogares con Necesidades Básicas insatisfechas	74
Tabla 9. Tipos de agua embotellada	77
Tabla 10. Hogares por fuente de aprovisionamiento agua para preparar sus Alimentos	80
Tabla 11. Composición Mineral del Agua	102
Tabla 12. Venta Anual San Isidro Agua del Campo. Año 2006	119
Tabla 13. Posición Competitiva. San Isidro Agua del Campo	166
Tabla 14. Fortaleza Financiera (FF). San Isidro Agua del Campo	168
Tabla 15. Ventaja Competitiva (VC). San Isidro Agua del Campo	169
Tabla 16. Estabilidad Ambiental. San Isidro Agua del Campo	169
Tabla 17. Fortaleza de la industria. San Isidro Agua del Campo	170

Tabla 18. Características de los productos que ofrece Agua San Isidro	191
Tabla 19. Inversión en publicidad de San Isidro Agua del Campo	194
Tabla 20. Actividades Promocionales que realiza Agua San Isidro	195
Tabla 21. Segmentación del Mercado para los productos de San Isidro Agua Del Campo	197
Tabla 22. Lista de precios a supermercados, distribuidores y tenderos 199	
Tabla 23. Listado de precios al consumidor.	200

LISTA DE MATRICES

	pág.
Matriz 1. Matriz de Evaluación del Factor Externo. San Isidro Agua del Campo	87
Matriz 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas. San Isidro Agua del Campo	90
Matriz 3. Matriz de evaluación del Factor Interno. San Isidro Agua del Campo	112
Matriz 4. Matriz MEFI General. San Isidro Agua del Campo	115
Matriz 5. Perfil de la Capacidad Interna. San Isidro Agua del Campo	116
Matriz 6. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG). San Isidro Agua del Campo	118
Matriz 7. Matriz del Perfil Competitivo. San Isidro Agua del Campo	125
Matriz 8. Matriz Interna – Interna (IE). San Isidro Agua del Campo	165
Matriz 9. Matriz de la Gran Estrategia. San Isidro Agua del Campo	167
Matriz 10. Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción San Isidro Agua del Campo	171
Matriz 11. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. San Isidro Agua del Campo	179
Matriz 12. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). San Isidro Agua del Campo	184

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Género de la población encuestada	131
Cuadro 2. Estrato de la población encuestada	132
Cuadro 3. ¿Qué tipo de bebidas o líquidos consume?	133
Cuadro 4. ¿Por qué consume esa bebida o líquido? 133	
Cuadro 5. ¿Usted ha consumido agua tratada?	134
Cuadro 6. ¿Por qué no consume agua tratada?	135
Cuadro 7. ¿Qué tipo de agua tratada ha consumido?	136
Cuadro 8. Si ha consumido agua saborizada. ¿Qué sabor prefiere?	137
Cuadro 9. ¿Con qué frecuencia consume agua tratada?	137
Cuadro 10. ¿Qué cantidad consume aproximadamente? De acuerdo a la frecuencia anterior	138
Cuadro 11. De las siguientes presentaciones de agua tratada. ¿Cuál es la que más consume?	139
Cuadro 12. ¿Qué marcas de agua tratada conoce?	140
Cuadro 13. ¿Qué marca consume usted?	141
Cuadro 14. ¿Por qué consume esa marca?	142
Cuadro 15. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca?	143
Cuadro 16. ¿En qué lugar compra usted este producto?	144
Cuadro 17. ¿Qué aspectos influyen es su decisión de compra?	145

Cuadro 18. ¿Usted conoce las marcas de agua tratada que se producen En Nariño?	146
Cuadro 19. ¿Cuáles conoce?	147
Cuadro 20. ¿Ha tenido problemas con Agua San Isidro?	148
Cuadro 21. ¿Cuáles problemas?	149
Cuadro 22. Estrato tiendas encuestadas	152
Cuadro 23. ¿Qué tipo de bebidas vende?	152
Cuadro 24. ¿En su negocio vende agua tratada?	153
Cuadro 25. ¿Por qué no vende agua tratada?	154
Cuadro 26. ¿Qué marcas de agua tratada vende?	155
Cuadro 27. ¿Qué cantidad de agua tratada vende? (Diario)	156
Cuadro 28. ¿Cada cuando realiza su pedido?	157
Cuadro 29. ¿Qué cantidad compra?	158
Cuadro 30. ¿En Qué presentaciones solicita?	159
Cuadro 31. ¿Qué condiciones le ofrece su proveedor en el momento De adquirir el producto?	160
Cuadro 32. ¿Qué inconvenientes ha tenido son sus proveedores?	161
Cuadro 33. ¿Conoce la marca Agua San Isidro?	162
Cuadro 34. ¿Qué concepto le merece la marca Agua San Isidro?	163

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Género de la población encuestada	131
Gráfica 2. Estrato de la población encuestada	132
Gráfica 3. Consumo de bebidas	133
Gráfica 4. Razones de consumo	134
Gráfica 5. Consumo de agua tratada	135
Gráfica 6. Razones de no consumo de agua tratada	135
Gráfica 7. Consumo por tipo de agua tratada	136
Gráfica 8. Preferencias en agua saborizada	137
Gráfica 9. Frecuencia de consumo de agua tratada	138
Gráfica 10. Cantidad de agua tratada que se consume	139
Gráfica 11. Consumo - presentación agua tratada	140
Gráfica 12. Marcas de agua conocidas	141
Gráfica 13. Consumo por marcas de agua tratada	142
Gráfica 14. Razones de consumo	143
Gráfica 15. Disposición a cambiar de marca	144
Gráfica 16. Lugar de compra de agua tratada	145
Gráfica 17. Aspectos que influyen en la decisión de compra	146
Gráfica 18. Conocimiento de las marcas de agua tratada producidas en Nariño	147

Gráfica 19. Marcas de agua tratada producidas en Nariño	148
Gráfica 20. Existencia de problemas con Agua San Isidro	149
Gráfica 21. Problemas con Agua San Isidro	150
Gráfica 22. Estrato tiendas encuestadas	152
Gráfica 23. Tipo de bebidas que vende	153
Gráfica 24. Vende agua tratada	154
Gráfica 25. Motivos por los cuales no vende agua tratada	155
Gráfica 26. Marcas de agua tratada que vende en el negocio	156
Gráfica 27. Cantidad de agua vendida	157
Gráfica 28. Frecuencia de pedido	158
Gráfica 29. Cantidad de producto que compra	159
Gráfica 30. Presentación solicitada en el pedido	160
Gráfica 31. Condiciones ofrecidas por el proveedor	161
Gráfica 32. Inconvenientes con el proveedor	162
Gráfica 33. Conocimiento de la marca Agua San Isidro	162
Gráfica 34. Concepto de la marca Agua San Isidro	163

ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Encuesta para consumidor final en San Juan de Pasto	216
ANEXO B. Encuesta para distribuidores (tiendas) en San Juan de Pasto	218
ANEXO C. Encuesta para el personal de la empresa San Isidro Agua del Campo	219
ANEXO D. Resultados de la aplicación de la encuesta a trabajadores de San Isidro Agua del Campo	220
ANEXO E. Entrevista para la Coordinación General de San Isidro Agua del Campo	222
ANEXO F. San Juan de Pasto comunas y estratos	226

INTRODUCCIÓN

Las empresas del mundo actual en un contexto global, deben estar dotadas de herramientas administrativas sólidas que les permitan sobrevivir en la lucha continua por la permanencia en el mercado. Una de las áreas indispensables de la organización es el Mercadeo, puesto que ha través de este las organizaciones logran llegar a un mercado meta, mantenerse en el y generar crecimiento a través de la satisfacción de las necesidades del consumidor ofreciendo sus productos, lo cual le permite retener al cliente y descubrir la manera de ganar un mayor numero de estos.

Las empresas de hoy en día se enfrentan cada día a una marcada competencia, por lo cual es necesario que se enfoquen en conocer los mercados en los cuales se encuentran, trabajando en la consecución de nuevos clientes y en logran la fidelidad de los actuales. Por ello, hay necesidad que las empresas opten por utilizar las herramientas de la Administración como la planeación estratégica de mercadeo, que conllevan a fortalecer a las organizaciones y a la vez estas se mantengan en el mercado satisfaciendo las necesidades actuales y potenciales del mismo.

Debido a la situación anterior las empresas deben tener la mayor información del mercado en el cual se desenvuelven con el fin de ser más competitivas, mediante el establecimiento de políticas, estrategias y planes de acción enfocados al sostenimiento, la supervivencia y el crecimiento empresarial. De esta manera, San Isidro Agua del Campo tiene la necesidad de implementar un Plan estratégico de Mercadeo que le permita posicionar sus productos en el mercado y mejorar las ventas de los mismos a través de la elaboración de una mezcla de marketing orientada por la estrategia elegida “Desarrollo de Mercado”.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa San Isidro Agua del Campo requiere en la actualidad una Planeación Estratégica en el área de Mercadeo, con el fin de conocer cual es la participación de los productos en el mercado a través de un análisis interno, externo y de la industria, y así determinar la mezcla de marketing que logre el posicionamiento de sus líneas y a la vez ampliar la participación a nivel regional y posteriormente a nivel nacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo que garantice el éxito en ventas y el posicionamiento de Agua San Isidro en San Juan de Pasto en el período 2007-2008?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico de mercadeo para San Isidro Agua del Campo en San Juan de Pasto, en el período 2007 - 2008.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♣ Análisis Histórico de la empresa San Isidro Agua del Campo en San Juan de Pasto.
- ♣ Análisis Externo, para determinar las Oportunidades y Amenazas.
- ♣ Análisis del Sector Industrial, al que pertenece San Isidro Agua del Campo.
- ♣ Análisis interno, para determinar las Fortalezas y Debilidades.
- ♣ Realizar una investigación de mercados dirigida a Distribuidores y a Consumidores finales en San Juan de Pasto.
- ♣ Formular el Plan estratégico de mercadeo.

- ♣ Establecer indicadores para controlar y evaluar el Plan de Mercadeo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El permanente, dinámico, drástico y acelerado cambio que se viene presentando en este tiempo, en todos los ordenes de la vida social, que muestra una sociedad mas confusa, mas incierta, que hace difícil conocer, actualizar, pronosticar, hace que la planeación estratégica de mercadeo sea ideal para analizar e investigar situaciones futuras en ventas, con el fin de escoger un curso a seguir en la organización, teniendo en cuenta el ambiente y los recursos disponibles. Por ello, San Isidro Agua del Campo, requiere como herramienta importante en la Administración el uso de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO con el fin de conocer la mejor mezcla de mercadeo que le permita un mayor posicionamiento en el mercado. Además en la empresa San Isidro, no se ha realizado una Planeación Estratégica de mercadeo motivo por el cual se es prudente realizar este proyecto, y más aún cuando los directivos tienen deseo de ampliar la participación y lograr el posicionamiento de los productos que se ofrecen en el mercado.

1.6 MARCO TEÓRICO

Cuando se va llevar a cabo un proceso de planeación estratégica se deben tener en cuenta diferentes aspectos y lineamientos en la construcción de un modelo que se ajusten a las condiciones y a la problemática de la empresa en estudio. Nos hemos basado en la lectura de material existente producido por varios autores, para así contar con un soporte teórico que permiten hacer uso efectivo del proceso de planeación estratégica y a la vez nos conduzca a consolidar esta información en un modelo conceptual y secuencial que involucre la temática necesaria para este proyecto.

1.6.1 Inicios de la Planeación Estratégica. En un comienzo el concepto de estrategia (del griego strategos) se entiende como el “arte del general” y hace referencia a las habilidades psicológicas y al carácter con que éste asume su papel. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa¹.

Se identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor

¹ ANSOFF, Igor. Teoría de la Estrategia. 1980. p.159.

manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Los objetivos definen aquellos resultados que la organización espera obtener en tiempos determinados, pero no el cómo lograrlos. Los objetivos más importantes, aquellos que afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad, se llaman objetivos estratégicos².

Las políticas hacen referencia a reglas, líneas de conducta que responden a los valores y principios que la organización ha definido o acepta respetar o promover. Define los límites en los que tendrá lugar la acción. También aquí, las políticas principales, las que guían la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad se denominan políticas estratégicas.

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

1.6.2 Concepto de Planeación Estratégica. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "¿Qué hacer?". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil³.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son⁴:

- Priorización del que ser sobre el qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende o lo que se quiere lograr.
- Priorización de qué hacer sobre el cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.

² Ibíd., p.160.

³ STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Editorial Norma. Décimo Tercera Edición. p. 470.

⁴ Ibíd., p. 475-476.

- **Visión sistémica:** la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- **Visión de proceso:** Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- **Visión de futuro:** el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- **Compromiso con la acción y con los resultados:** el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- **Flexibilidad:** se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- **Estabilidad:** busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

1.6.3 Concepto de Estrategia: las estrategias son entonces aquellas decisiones que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre. Como se ve en las definiciones anteriores, lo estratégico siempre está referido a lo viable, a lo posible.

1.6.4 Bases de la planeación estratégica orientada hacia el mercado. Las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado. La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga

sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos⁵.

Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales⁶:

- Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.
- Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

1.6.5 Alcances de la planeación. Puede ser a corto y largo plazo. La Planeación a largo plazo comprende asuntos que afectan a toda la compañía: ampliar y disminuir los mercados, la producción, las líneas de productos. La Planeación a corto plazo (un año o menos) intervienen los directivos de un nivel medio y se encarga de asuntos como decidir cuales mercados meta recibirán o no atención especial y cual será su mezcla de marketing.

1.6.6 Planeación Estratégica de Marketing. Niveles de la planeación estratégica de Marketing: la planeación de las estrategias de marketing se efectúa en tres niveles diferentes:

- **Planeación Estratégica de la Compañía:** este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Consta de cuatro pasos:
 - Definir la misión de la organización
 - Analizar la situación

⁵ FRED R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión Febrero 1990. p.78.

⁶ Ibíd., p.80.

- Establecer objetivos organizacionales
- Seleccionar estas estrategias para lograr los objetivos
- **Planeación Estratégica del Marketing:** los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa. Esta planeación consta de cinco pasos:
 - Se realiza un análisis de la situación en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro.
 - Se trazan los objetivos del Marketing donde se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.
 - Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial: el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.
 - Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado: un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.
 - Se diseña una mezcla de marketing estratégico: esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:
 - Producto: a lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.
 - Precio: las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.
 - Distribución: estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en donde los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final.
 - Promoción: se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada método

de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

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

Contenido de un plan Anual Operativo de Marketing:

- **Resumen ejecutivo:** en esta sección de una o dos paginas, se describe y explica la esencia del plan. Está destinado a los ejecutivos que desean un panorama general de él, pero que no necesitan conocerlo muy a fondo.
- **Análisis de la situación:** fundamentalmente, el programa de marketing de una unidad estratégica de negocios (UEN) o de un producto incluido en él se examina dentro del contexto de las condiciones pasadas, presentes y futuras pertinentes. Gran parte de esta sección se obtiene de los resultados de la planeación estratégica de marketing. En ella puede incluirse además información de interés especial para un periodo de planeación de un año.
- **Objetivos:** los objetivos de un plan anual son más específicos que los formulados en un plan estratégico de marketing. Sin embargo los objetivos anuales deben contribuir a la consecución de las metas de la organización y de las metas estratégicas de marketing.
- **Estrategias:** igual que en la planeación estratégica de marketing, las estrategias de un plan anual deben indicar qué mercados meta se satisfarán con una combinación de producto, precio, distribución y promoción.
- **Tácticas:** de diseñan actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, para poner en práctica cada estrategia básica incluida en la sección anterior. Para facilitar la comprensión, pueden estudiarse simultáneamente las estrategias y las tácticas. Estas ultimas contestan la preguntan de qué, quién y como de las actividades mercadológicas.
- **Programas financieros:** normalmente esta sección contiene dos clases de información financiera: ventas proyectadas, gastos y ganancias, en lo que se llama un estado financiero pro forma, así como los recursos destinados a las actividades en uno o más presupuestos.
- **Cronograma:** en esta sección, que a menudo incluye un diagrama, se contesta a las preguntas de cuando se realizaran las actividades de marketing durante un año venidero.

- Procedimientos de evaluación: se abordan las preguntas de qué, quién y cómo y cuando, relacionadas con el desempeño medido frente a las metas, tanto durante el año como al final del mismo. Los resultados de las evaluaciones hechas a lo largo del año pueden hacer que se introduzcan ajustes en las estrategias del plan, en sus tácticas y hasta en los objetivos.

1.6.7 Clasificación de Estrategias. Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes a saber:

Intensivas⁷

- Estrategia de Penetración en el Mercado: busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo.
- Estrategia de Desarrollo del Mercado: introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse cuando el propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano. Su aplicación se hará cuando se presenten las siguientes situaciones:
 - Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.
 - Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades.
 - Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.
 - Cuando una empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesario para administrar operaciones ampliadas.
 - Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.
 - Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente a escala mundial.
- Estrategia de Desarrollo del Producto: busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto. Las pautas para su aplicación serán:

⁷ GARZÓN, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. UNAD. Santa fe de Bogotá D.C. Mayo de 2000. p.87.

- Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base a su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importante ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
- Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

Integrativas⁸

- Estrategia de Integración hacia delante: ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. Este tipo de estrategias es conveniente aplicarla cuando:
 - Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
 - Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia delante.
 - Cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente; este factor se debe a que la integración hacia adelante reduce la habilidad de una organización para diversificarse en caso de que su industria básica falle.
 - Cuando una organización posee tanto recurso humano como de capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
 - Cuando las ventajas de la producción estable son especialmente buenas; esta consideración se debe a que una organización puede aumentar la predicción de la demanda para sus productos mediante la integración hacia adelante.

⁸ GARZÓN, Op.cit., p.89.

- Cuando los distribuidores actuales o minoristas tienen grandes márgenes de rentabilidad; esta situación sugiere que una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva mediante la integración hacia adelante.

- Estrategia de Integración hacia Atrás: busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores. Esta estrategia se debe aplicar cuando:
 - Cuando los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, conjuntos o materias primas.
 - Cuando el número de proveedores es reducido y el número de competidores grande.
 - Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; este factor se debe a que las estrategias de tipo integrativo (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reduce la habilidad de una empresa para diversificarse en una industria decreciente.
 - Cuando una organización posee tantos los recursos humanos como de capital necesarios para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas.
 - Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de sus productos mediante la integración hacia atrás.
 - Cuando los proveedores actuales tienen altos márgenes de rentabilidad como hecho que sugiere que el negocio de suministrar productos y servicios en una industria dada es una actividad productiva.
 - Cuando una organización necesita adquirir un recurso necesario de forma rápida.

- Estrategia de Integración Horizontal: busca la propiedad o mayor control de los competidores. Para su aplicación se deben de presentar alguna de las siguientes causas:
 - Cuando una organización puede ganar características monopolísticas en un área o región particular sin tener problemas con el gobierno federal por tratar en forma sustancial de reducir la competencia.

- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando economías de escala aumentadas suministran ventajas competitivas importantes.
- Cuando una organización posee tanto el capital como el talento humano necesarios para administrar de forma exitosa una organización ampliada.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de conocimiento gerencial o a la necesidad de un recurso particular que su empresa posee; tener en cuenta que la integración horizontal no sería adecuada en caso de que a los competidores les esté yendo mal debido a una declinación general de las ventas en la industria.

Diversificadas⁹

▪ Estrategia de Diversificación Concéntrica: añadir nuevos productos pero relacionados. Las pautas para su aplicación estarán regidas:

- Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.

Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.

- Cuando nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.
- Cuando nuevos productos relacionados tiene niveles estacionales de ventas que contrarrestan los picos y valles existentes en la organización.
- Cuando los productos de una organización están al momento en la etapa de declinación del ciclo de vida.
- Cuando una organización posee un equipo gerencial fuerte.

▪ Estrategia de Diversificación de Conglomerado: añadir nuevos productos no relacionados. Para desarrollar este tipo de estrategias se deben de analizar las siguientes pautas:

⁹ GARZÓN, Op.cit., p.92.

- Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.

Cuando una organización posee tanto el capital como el talento gerencial requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.

- Cuando la organización posee la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que representa una oportunidad atractiva de inversión.
- Cuando existe sinergia financiera entre la firma adquiriente y la empresa adquirida.
- Una diferencia clave entre diversificación concéntrica y de conglomerado está en que la primera debe basarse en cierto factor común con respecto a mercado, productos o tecnología, mientras que la segunda se debe basar más que todo en consideraciones de utilidad.
- Cuando los mercados existentes por los productos actuales de una organización se encuentran saturados.
- Cuando a una organización la pudiera ofertar alguna acción antimonopolística, habiéndose dicha empresa concentrado históricamente en una industrial única.

▪ Estrategia de Diversificación Horizontal: añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales. Las pautas para su aplicación se basan:

- Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se verían incrementados de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos, no relacionados.
- Cuando una organización participa en una industria muy competitiva o con ningún crecimiento, tal como lo indican los bajos márgenes de ganancia y retorno de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden usar para el mercadeo de nuevos productos o clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tiene patrones de venta contra-cíclicos en comparación con los productos actuales de una organización.

Otras¹⁰

10 GARZÓN, Op.cit., p.95

▪ Estrategia de Asociaciones: una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial. Empresas de comida y bebidas que trabajan en conjunto. Las pautas de su aplicación pueden ser:

- Cuando una organización de propiedad privada se asocia con una empresa poseída por el público; hay alguna ventaja en cuanto a la empresa de propiedad privada, como ser de propiedad cerrada; en las empresas de propiedad de gran número de personas, también hay la ventaja de tener acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. A veces, las ventajas únicas de ser de propiedad pública o privada pueden combinarse de forma sinérgica en una asociación.
- Cuando una empresa nacional forma una empresa conjunta con una compañía extranjera, la asociación puede dar a la compañía doméstica la oportunidad de obtener gerencia local en un país extranjero, reduciendo así riesgos de expatriación y de acoso por parte de funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más firmas se complementan recíprocamente, especialmente bien.
- Cuando un proyecto es especialmente muy rentable pero requiere de recursos abrumadores y grandes riesgos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas en cuanto a competir con una firma más grande.
- Cuando existe la necesidad de reducir rápidamente una nueva tecnología.

▪ Estrategia de Reducción: una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas. Para implementar este tipo de estrategia se tienen que considerar las siguientes pautas:

- Cuando una empresa es especialmente competente en ciertas áreas pero ha dejado de cumplir con sus objetivos y metas a través del tiempo de forma consecuente.
- Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria específica.
- Cuando una empresa se encuentra abrumada por la ineficacia, la baja rentabilidad, el desganado de los empleados y las presiones de los accionistas que buscan mejorar el rendimiento.

- Cuando una organización ha dejado de aprovechar oportunidades externas, de reducir a un mínimo las amenazas externas, debe sacar ventaja de las fortalezas internas y de vencer las debilidades internas a través del tiempo, o sea cuando los gerentes estratégicos de la organización ha fracasado (y han sido posiblemente remplazados por individuos más competentes).
- Cuando una organización ha crecido tanto y tan rápidamente que se requiere una organización interna importante.
- Estrategia de Desposeimiento: venta de una división o parte de una organización. Su aplicación se verá regida por las siguientes pautas:
 - Cuando una organización lleva a cabo una estrategia de reducción y no logra las mejoras requeridas.
 - Cuando una división necesita para ser competitiva más recursos de los que la empresa puede suministrar.
 - Cuando una división es responsable del mal desempeño general de la firma.
 - Cuando una división no se adapta bien al resto de la organización; esto puede producirse debido a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
 - Cuando se requiere una gran suma de dinero en efectivo rápidamente y ella no se puede obtener de forma razonable de otra fuente.
 - Cuando una acción antimonopolística del gobierno amenaza a una organización.
- Estrategia de Liquidación: venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible. Se deben considerar las siguientes pautas para su aplicación:
 - Cuando una organización ha llevado a cabo tanto estrategias de reducción como de desposeimiento y ninguna de ellas ha sido fructífera.
 - Cuando la única alternativa de una organización es la quiebra; la liquidación representa un medio ordenado y planificado para obtener el mayor dinero posible de los activos de una empresa. Una empresa puede verse legalmente en quiebra primero y después liquidar varias divisiones con el objeto de obtener el capital deseado.
 - Cuando los accionistas de una firma pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de una organización.

- Estrategia de Combinación: Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

1.7 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO

1.7.1 Análisis Interno: Consiste en evaluar la situación interna de la empresa, con frecuencia la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico, ya que es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la empresa no este en condiciones de alcanzar las metas o como es también necesario que las oportunidades requieran de una redefinición de la estrategia que se tiene, por tanto es necesario que el análisis interno se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y la competencia¹¹.

Una de las herramientas para dicho análisis es el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).

Perfil de Capacidad Interna (PCI): es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio interno¹². El PCI examina cinco categorías a saber:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica (producción)
- La capacidad del talento humano

Procedimiento: El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B), para luego ser valorada con respecto su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Es necesario obtener y procesar la información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI, para ello es necesario conformar

¹¹ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Octava Edición. Editorial 3R EDITORES. Bogotá. 2003. p.115.

¹² SERNA, Op.cit., p.116.

grupos estratégicos que pueden ser de diferentes maneras: de acuerdo con la estructura organizacional, por grupos estratégicos o por participación total.

○ **Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI):** este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales¹³.

Procedimiento:

1. Elaborar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

¹³ GARZÓN, Op.cit., p.122

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

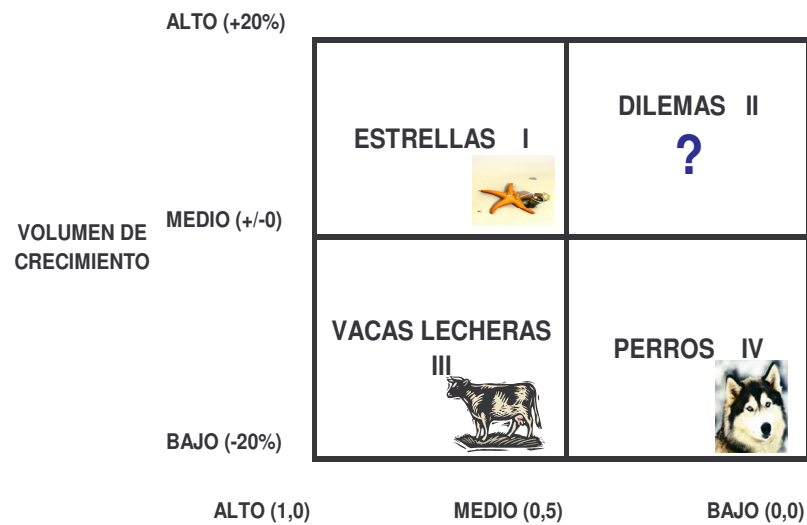
○ **Matriz del Grupo de Consulta de Boston (BCG):** esta matriz permite el análisis de portafolio de productos o servicios de la empresa. Las medidas empleadas en los ejes son (ver figura 1):

- En el eje vertical: El volumen del crecimiento de la demanda.
- En el eje horizontal: El segmento del mercado ocupado en relación en el competidor líder.

El diagrama sugiere las siguientes decisiones sobre la futura participación de la firma a través de sus respectivas áreas estratégicas de negocios.

- Las **estrellas** deben ser acogidas y reforzadas.
- Los **perros** probablemente deben ser desinvertidos, a no ser que exista una razón mayor para mantenerlos.
- Las **vacas lecheras** deben controlar (severamente) sus inventarios y enviar el dinero en exceso hacia la administración general.
- Los **dilemas** necesitan ser analizados para observar cuales inversiones se pueden convertir en estrellas.

Figura 1. Matriz del Grupo Consultor de Boston.



SEGMENTO DEL MERCADO EN FUNCIÓN DEL
COMPETIDOR LIDER

Fuente: Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica.

Las recomendaciones del BCG se basan en el ciclo de vida por el que pasan los productos de mayor éxito, se convierten en estrellas y más tarde llegan a ser vacas productoras de efectivo y al final, perros.

De esta manera la matriz se emplea para.

- Decisiones sobre la posición del segmento de mercado deseado.
- Localización de los recursos estratégicos entre AEN.

Estrellas

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de alto crecimiento.
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el Crecimiento.
- Utilidades significativas

Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- Baja participación en el mercado.
- Mercados creciendo rápidamente.
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- Generadores débiles de efectivo.
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

Vacas Lecheras

- Alta participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado.
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.
- Márgenes de utilidad altos

Perros

- Baja participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas.
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

1.7.2 Análisis Externo. Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tiene relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una empresa es la fuente de sus oportunidades y amenazas y el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio, como son: cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la

estructura de mercado, así como los tecnologías, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria¹⁴.

. **El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM):** es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Para elaborar el POAM se debe obtener información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis, se identifica las oportunidades y amenazas, el grupo estratégico selecciona las áreas de análisis; dicho grupo califica según su leal saber y entender las oportunidades (A M B) y las amenazas (A M B), Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante, luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM, además el grupo debe identificar el impacto actual de cada oportunidad o amenaza, la cual se hace mediante la calificación alto, medio y bajo¹⁵.

El POAM permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor.

Procedimiento:

1. Obtener de información primaria o secundaria sobre casa uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificar de las oportunidades y amenazas.
3. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
4. Priorizar y calificar los factores externos.
5. Calificar el impacto: identificar el impacto actual de cada oportunidad y amenaza en le negocio. Esta calificación se hace igualmente en alto, medio y bajo.
6. Elaborar del POAM.

. **Matriz de Evaluación del Factor Externo:** el propósito de esta matriz consiste en identificar y evaluar oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su entorno que inciden en el comportamiento del negocio. Vale decir

¹⁴ SERNA, Op. cit., p.120.

¹⁵ Ibíd., p. 124.

que el objetivo de esta etapa es el análisis del contexto actual de la empresa mediante la identificación y evaluación de sus componentes básicos¹⁶.

El entorno de una organización es el conjunto de factores, proceso y agentes que en forma positiva o negativa inciden o pueden incidir en el futuro cercano en el cumplimiento de su misión y visión.

La amenaza es un factor, un agente, un proceso de su entorno que limita o impide el cumplimiento de su misión y visión; una oportunidad es un factor, un agente un proceso de su entorno que facilita o contribuye al cumplimiento de su visión y misión como entidad.

Procedimiento:

1. Se elabora una lista de Amenazas y Oportunidades decisivas en la empresa. Se asigna una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor de éxito de la organización. La sumatoria de todas las ponderaciones designada de los factores debe ser 1.0.
2. Se elabora una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o un oportunidad importante (4).
3. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
4. Se suma los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una MEFE, el resultado mas alto posible para una organización es de 4.0 y el resultado ponderado menor posible es 1.0. Un resultado 4.0 indicaría que una empresa compite un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20.

1.7.3 Análisis Competitivo de la Industria: el análisis de la competencia ayuda a responder preguntas tales como:

¹⁶ GARZON, Op.cit., p.124.

¿Qué tantos competidores existen y quiénes son?

¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?

¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?

¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales?

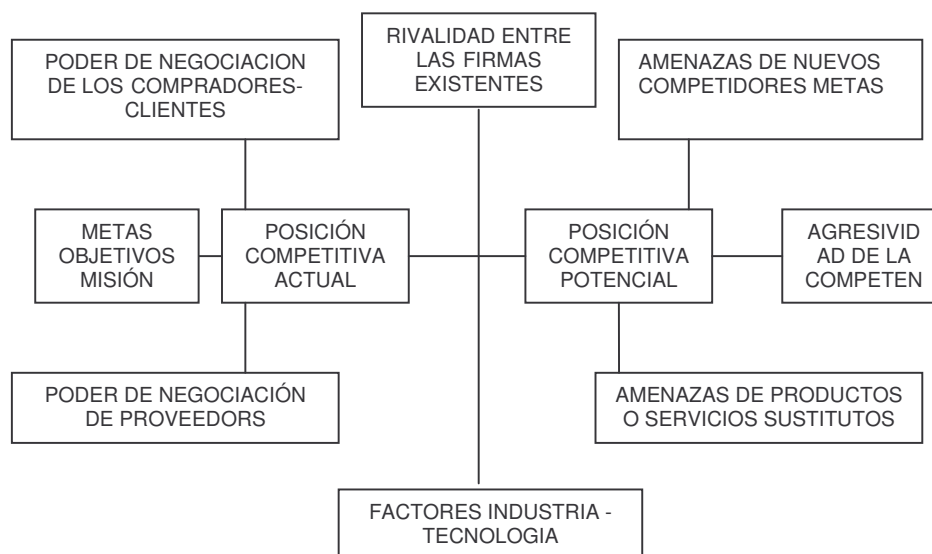
Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos.

Uno de los principales factores que se deben analizar son las ventas de la competencia potencial, el tipo de cliente a quien vende. Si bien las empresas competidoras pueden ser muy productivas, puede ser también cierto que estén desatendiendo algunas áreas del mercado y, por lo tanto, la empresa deberá capturar ese mercado proporcionando cierto servicio o bien, dirigiéndose a un tipo particular de consumidor

Una vez identificados los competidores, su tamaño y el tipo de mercado al que se dirigen, es necesario investigar de qué manera compiten para saber qué se va a hacer al respecto y poder descubrir o potenciar una ventaja competitiva. Las estrategias de promoción y el éxito en las ventas están influidos por la capacidad que se tenga para hacer distinguir el negocio en cuestión.

. **Modelo de las cinco fuerzas de Porter:** Porter dice que una estrategia competitiva efectiva requiere de un análisis estructural de la industria, de un análisis del competidor, y de un análisis de la evolución de la industria, en este método la clave es identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa (ver figura 2).

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter*, el cual es la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Las cinco fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial¹⁷:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores:** para una corporación 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 será aún más complicada si los insumos

¹⁷SERNA, Op.cit., p.132.

que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

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, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación 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 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 corporación y de la industria. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- ♣ **Economías de escala:** supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
- ♣ **Diferenciación del producto:** asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
- ♣ **Inversiones de Capital:** considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

- ♣ **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- ♣ **Acceso a los Canales de Distribución:** en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- ♣ **Política gubernamental:** las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** el propósito de esta matriz consiste en determinar la posición de la organización con relación a su competencia. Se considera competencia a otras entidades del sector y/o a otras organizaciones que ofrezcan productos similares. Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más puedan afectar la posición estratégica de la empresa. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una MPC dependen en parte de juicios

subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones: por ello, esta herramienta debe usarse de manera cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones¹⁸.

Procedimiento:

1. Seleccionar dos competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores. Dicho ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, El ponderado mas alto indicara un competidor mas amenazante, mientras que el menor revelara quizás el mas débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el mas bajo) a 4.0 (el mas alto).

1.7.4 Investigación de Mercado: Investigación de mercados para Agua San Isidro en la ciudad de Pasto, para el periodo 2007-2008.

. **Estudio de distribuidores:** esta investigación hace referencia al conocimiento de características esenciales de tiendas que actualmente están vendiendo el producto.

. **Estudio del Consumidor:** en esta investigación se busca conocer aspectos importantes de los consumidores de Agua tratada, como son: Determinar las

18 SERNA, Op.cit., p.140.

características de la acción de compra, identificar los establecimientos de mayor frecuencia de compra y ubicar los clientes potenciales.

. **Formulación del problema:** la empresa Agua San Isidro tiene la necesidad de conocer el nivel de participación que tienen sus productos actualmente en el mercado en la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de formular estrategias y a la vez tomar medidas necesarias para incrementar las ventas y lograr un posicionamiento.

. **Planteamiento del problema:** ¿cuál es nivel de participación de los productos de la empresa Agua San Isidro en la ciudad de San Juan de Pasto?

. **Justificación:** se requiere realizar una Investigación de mercados en la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de conocer el nivel de participación de los productos de la empresa San Isidro Agua del Campo, con el fin de elaborar la mejor opción estratégica e incrementar la posición en el mercado

. **Objetivo General:** determinar cual es nivel de participación en el mercado de los productos de la empresa Agua San Isidro en la ciudad de San Juan de Pasto.

. **Objetivos específicos:**

- Conocer los gustos y preferencias del consumidor.
- Determinar las características de la acción de compra.
- Identificar los establecimientos de mayor frecuencia de compra.
- Ubicar los clientes potenciales.

1.8 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

En esta parte se trata de seleccionar y analizar las distintas opciones estratégicas que se obtienen después de elaborar distintas matrices como: Matriz Interna-Externa (IE), Matriz de la gran estrategia y la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). Posteriormente se procede a determinar cuales son las mejores opciones para evaluarlas de acuerdo a la capacidad de la empresa y a los beneficios que obtendrá; y de acuerdo a estos parámetros seleccionar una estrategia que sirva de guía principal de todo el plan estratégico.

1.8.1 Herramientas para la selección de opciones estratégicas.

. **Matriz Interna – Externa (IE):** esta matriz coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve casillas. La matriz IE se basa en

dos dimensiones importantes: los totales ponderados del factor interno en el eje X y los totales ponderados del factor externo en el eje Y. En el eje X de la matriz IE, un resultado ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.00 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.00 a 4.00 significa una posición fuerte. De igual manera, en el eje Y un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 se considera bajo, de 2.0 a 2.99 significa medio y entre 3.0 y 4.0 se considera alto¹⁸.

La matriz IE puede dividirse en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

1. La recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II, IV sería "Crecer y Construir". Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser las más convenientes para estas divisiones.

2. Las divisiones que caen en las celdas III, V o VII, se pueden administrar mejor con estrategias de "Retener y Mantener". La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para estas dimensiones.

3. Una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX, es "Cosechar o Desinvertir".

. **Matriz de la Gran Estrategia:** esta matriz se basa en dos dimensiones: La posición competitiva y el crecimiento del mercado; donde la organización se define en función de la tasa del crecimiento del mercado, (Eje Y) y de la posición competitiva en ese mercado (Eje X). Las estrategias adecuadas para cada empresa aparecen en cada uno de los cuadrantes de la matriz los cuales resultan de la consideración de los factores anteriormente mencionados así¹⁹:

- ♣ Cuadrante I: Posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápidamente.
- ♣ Cuadrante II: Posición competitiva débil en un mercado que crece rápidamente.
- ♣ Cuadrante III: Posición competitiva débil en un mercado que crece muy lentamente.
- ♣ Cuadrante IV: Posición competitiva fuerte en un mercado que crece muy lentamente.

¹⁸ GARZÓN, Op.cit., p.136.

¹⁹ Ibid., p. 503.

El proceso para elaborarla es el siguiente:

Eje X: El eje de posición competitiva de esta matriz es el mismo de ventaja competitiva de la matriz PEEA. La escala va de 6 a -6, donde:

6= Posición Competitiva Fuerte

-6= Posición Competitiva Débil

Eje Y: El eje de crecimiento de mercado es similar al de crecimiento de ventas en la industria de la matriz BCG. La escala porcentual esta definida en entre -20 y +20, siendo +20% un rápido crecimiento del mercado, -20% una disminución rápida del mercado y el crecimiento del 0% es el punto de intersección.

. **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):** esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestran si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas; a través de la evaluación de factores claves de su Estabilidad Ambiental (EA), Fortaleza de la Industria (FI), Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); ya que esta dimensiones tanto a nivel interno como externo se pueden considerar las mas determinantes de la posición estratégica de una empresa.

Para elaborar esta matriz se desarrollan los siguientes pasos²⁰:

1. En la Fortaleza Financiera (FF) y en la Fortaleza de la Industria (FI) se debe asignar un valor entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) para cada uno de los factores estas dos dimensiones. En la Estabilidad Ambiental (EA) y en la Ventaja Competitiva (VC) se debe asignar un valor numérico que va de -1 (el mejor) a -6 (el peor), para cada uno de los factores que comprendan estas dos dimensiones.
2. Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA, sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo entre el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
3. Se procede a marcar los dos resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los dos resultados sobre el eje X y marcar el punto resultante sobre el mismo. De igual manera sumar los dos resultados en el Eje Y, y marcar el punto sobre el mismo. Luego se debe marcar la intersección del punto XY.
5. Se debe dibujar un vector desde el origen de la Matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, el cual muestra el tipo de estrategias (Agresivas,

²⁰ GARZÓN, Op.cit., p.154.

Competitivas, Defensivas o Conservadoras) mas adecuadas para la situación de la empresa.

. **Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE):** esta matriz es importante para elegir las estrategias más viables con base en información obtenida de las matrices MEFE, MPC, MEFI, BCG, IE, DOFA y Gran Estrategia; y de acuerdo a la capacidad y a las limitaciones de la empresa.

Para elaborar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

1. Se debe hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz MCPE. Dicha información se obtiene directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.

2. Se procede a asignar clasificaciones a cada uno de los factores interno y externo las cuales deben ser idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.

3. Analizar las matrices de comparación e identificar estrategias que la organización proyecte llevar a cabo. Estas se deben registrar en la fila superior de la matriz.

4. Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes fijan mediante el análisis de cada factor interno y externo, formulando la pregunta: ¿Tiene este factor efecto sobre las estrategias que se evalúan?, si la respuesta es afirmativa, entonces la estrategia se evalúa con ese factor clave. Los puntajes de atracción se deben asignar así:

1= La estrategia no es aceptable.

2= La estrategia es posiblemente aceptable.

3= La estrategia es probablemente aceptable.

4= La estrategia es muy aceptable

Pero en el caso de que las respuestas sean negativas no se asignan puntajes de atracción a las estrategias ya que el factor no tiene efecto sobre la elección que se esta haciendo.

5. Calcular los puntajes totales de atracción, el cual es el producto de multiplicar las clasificaciones por los puntajes de cada estrategia.

6. Calcular la suma total de puntajes de atracción, los cuales muestran la estrategia más atractiva de acuerdo a la puntuación más alta.

. **Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA):** es una importante herramienta de estrategias mediante la cual se compara la información de las matrices perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenaza y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (PCI), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización es capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito²¹.

El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo²²:

- **Estrategias FO o estrategias de crecimiento:** son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- **Estrategias DO:** son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- **Estrategias FA:** son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- **Estrategias DA:** permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

Procedimiento:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de oportunidades externas importantes.

²¹ SERNA, Op.cit., p.146.

²² Ibid., p.147.

4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar la estrategias DA resultantes.

1.9 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se debe determinar como el área de mercadeo va a contribuir a la empresa a través de la misión, visión, los objetivos y las estrategias de mercadeo para efectuar la elaboración de la mezcla de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

1.10 CONTROL E INDICADORES

Cuando se implementa un plan es necesario establecer cierto tipo de control y evaluación que permitan identificar si los resultados obtenidos son positivos o negativos para la empresa. Estos resultados que se obtienen después de medirse a través de ciertos indicadores que aplicados en periodos previstos permiten medir el grado de cumplimiento que ha obtenido la ejecución de una estrategia determinada. Además estos indicadores permiten evaluar el desempeño que una empresa tiene frente a sus objetivos y responsabilidades. Algunos de ellos son: Indicadores financieros, Índices observables de éxito, Indicadores de expansión de negocio, etc.

1.11 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.11.1 Tipo de estudio. El método seleccionado para este proyecto es de tipo Descriptivo, teniendo en cuenta que este tipo de estudio busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, organizaciones o cualquier otro fenómeno, que sea sometido a análisis.

1.11.2 Método de Investigación. Los métodos que se utilizan en la presente investigación son:

- ♣ **Método de Observación:** Su utilización es necesaria para la observación de comportamientos, hábitos de compra, situaciones que se presentan en el Área de Mercadeo, características del producto y aspectos generales de la empresa.
- ♣ **Método Deductivo.** Este método se utiliza porque a partir de la evaluación de aspectos generales de la empresa como el análisis interno y externo, se pueden establecer las diferentes estrategias de mercadeo y deducir las relaciones entre cliente – empresa, situación de los canales de distribución y reconocimiento del producto.
- ♣ **Método de análisis.** Ya que la información obtenida se somete a interpretación y análisis para poder definir claramente mecanismos y planes dentro del proceso de planeación estratégica.

1.11.3 Fuentes de información. Para llevar a cabo este proyecto se hace necesario recurrir a las siguientes fuentes:

- **Primarias:** las cuales están orientadas a recoger información de los actores o hechos que tienen relación con la empresa San Isidro, para este caso se realizará un análisis de mercado, a través de una aplicación de encuestas, que nos permitirán tener una información más contundente y específica acerca del mercado en el cual se está presente. Por tanto se aplicará encuestas a la población en general y a tiendas de San Juan de Pasto.

Como también se es necesario aplicar una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa, ya que no solo se debe tener en cuenta al cliente externo sino también al interno, quienes son parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. La muestra debe ser representativa del grupo, la idea central, en que se fundamenta el muestreo es que si el número pequeño de objetos (muestra) se selecciona adecuadamente de una cantidad mayor de ellos (un universo) reunirá las mismas características de ello.

▪ **Secundarias:** se recurre a utilizar información que ya existe como son: libros sobre planeación estratégica y planeación estratégica de mercadeo, revistas, reportes, investigaciones, concernientes al tema, etc. Como también se es necesario conocer la información interna, es decir la que posee la empresa, que para este caso es el Manual de Gestión de Calidad de Agua San Isidro y otro documentos relacionados con la empresa.

1.11.4 Técnicas para la recolección de la información.

- ♣ **Observación directa:** de diferentes sucesos y aspectos dentro de la empresa y en su entorno.
- ♣ **Entrevista:** realizada a Coordinador general y al personal de la empresa.
- ♣ **Encuesta Personal:** aplicada a consumidores y tiendas.

1.11.5 **Tratamiento de la información.** La información recolectada se someterá a:

- ♣ Tabulación y cruce de variables.
- ♣ Elaboración de cuadros y gráficos.
- ♣ Conclusiones.

1.11.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- **Población objeto de estudio:** la población objeto de estudio para este tipo de investigación será la ciudad de San Juan de Pasto y tiendas.
- **Método de Selección de Muestra (muestreo probabilística):** es aquel que se basa en el principio de equiprobabilidad, es decir aquellos en que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y por consiguiente todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas.
- **Muestreo Aleatorio Estratificado:** consiste en considerar típicas diferentes entre si (edades) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica. Para este caso se tomara como referencia las edades de 15 años a 59 años, incluidos hombres y mujeres.

- **Afijación Proporcional:** la distribución se hace teniendo en cuenta las edades de 15 a 59 años por comunas, que para este caso son 12, pertenecientes al casco Urbano. La siguiente población se encuentra clasificada de la siguiente manera (ver tabla 1):

Tabla 1. Población de San Juan de Pasto por comunas.

EDADES	COMUNA	POBLACIÓN
DE 15 A 59 AÑOS	1	13.853
DE 15 A 59 AÑOS	2	16.917
DE 15 A 59 AÑOS	3	37.048
DE 15 A 59 AÑOS	4	32.638
DE 15 A 59 AÑOS	5	31.083
DE 15 A 59 AÑOS	6	32.628
DE 15 A 59 AÑOS	7	10.860
DE 15 A 59 AÑOS	8	20.037
DE 15 A 59 AÑOS	9	17.363
DE 15 A 59 AÑOS	10	15.358
DE 15 A 59 AÑOS	11	13.069
DE 15 A 59 AÑOS	12	10.397
TOTAL POBLACION		251.251

Fuente: Unidad Administrativa Especial de Seguridad Social en Salud, Municipio Pasto, proyección de población año 2006.

Fórmula para población finita:

Nivel de confianza = 95 %

N = numero de población

$Z = 1.96 \longrightarrow Z^2$

$E = \text{Error estimado} = 0,05 \longrightarrow E^2 = 0,0025$

$p = 0,5$

$$q = 0,5$$

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N-1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{251.251 \times (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(251.251 - 1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)} = \frac{241301,4604}{629,0854} = 383,57$$

Aproximadamente 383 encuestas.

1.11.7 Sondeo: se sondea 50 tiendas aplicando las encuestas respectivas.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 VARIABLE ECONÓMICA

2.1.1 PIB Producto Interno Bruto - Composición porcentual de PIB Departamental

Tabla 2. Producto Interno Bruto Departamental.

SUBSECTOR	CONTRIBUCION AL PIB DEPARTAMENTAL		
	2002 %	2003 %	2004 %
AGRICULTURA	24.4	24.9	27.1
GOBIERNO	14.9	15.5	15.2
COMERCIO	13.2	11.7	11.1
PECUARIO	8.1	8.2	7.9
TRANSPORTE	6.6	6.8	6.5
INDUSTRIA	6.2	6.2	5.9
SUBTOTAL	73.4	73.3	73.7

Fuente: CEDRE, Centro de estudios de desarrollo regional y empresarial. Universidad de Nariño.

La actividad económica del Departamento está clasificado en 24 subsectores de actividad económica agrupados en nueve divisiones según la CIIU (Código Industrial Uniforme) y de acuerdo con esta clasificación solo seis contribuyen con mas del 70% del PIB Departamental. Durante los últimos años, el trayecto de expansión del producto interno nacional ha registrado un comportamiento fluctuante caracterizado por un periodo de crecimiento, una posterior desaceleración y finalmente una leve recuperación.

A nivel departamental, el comportamiento del PIB para Nariño indica que presentó un periodo de crisis durante la segunda mitad de los años noventa y durante los años 2000-2003 inició una fase de recuperación, aunque con un ritmo descendente.

El desempeño del PIB departamental visto por ramas de actividad indica que la economía local estuvo comandada por el sector primario, es decir el agropecuario, silvicultura y pesca, el cual participó con mas del 24 % durante los años relacionados en la tabla anterior, del total de la producción departamental. En su orden lo siguieron: administración pública (15%), comercio (11%), pecuario (7. %), transporte (6. %), e industria con el 6% en promedio.

El crecimiento de la economía regional y nacional ha sido favorable por el contexto internacional dado por la demanda mundial de los productos nacionales y regionales. Además las políticas internas, han logrado reducir la inflación beneficiando el comportamiento de los salarios reales e impulsar una política cambiaria que ha fortalecido el sector exportador.

2.1.2 IPC. Índice de Precios al consumidor.

Tabla 3. Índice de Precios al Consumidor – COLOMBIA 2002-2006 Total (Variaciones porcentuales).

AÑO	2002	2003	2004	2005	2006
IPC NACIONAL	6.99	6.49	5.50	4.85	4.48

Fuente: DANE

Tabla 4. Índice de Precios al Consumidor – PASTO 2003-2006 Según grupos.

GRUPOS	2004	Contribución	2005	Contribución	2006 I SEM	Contribución
Alimentos	6.45	1.80	8.10	2.27	0.98	0.28
Vivienda	5.20	1.00	3.13	0.60	2.17	0.41
Vestuario	2.77	0.25	1.50	0.13	0.17	0.01
Salud	8.06	0.31	3.56	0.14	2.88	0.11
Educación	4.54	0.22	5.83	0.28	0.95	0.05
Cultura	1.65	0.12	7.71	0.52	8.57	0.58
Transporte	8.89	1.64	5.88	1.12	4.27	0.81
Varios	5.24	0.52	3.97	0.39	3.32	0.32
TOTAL	5.85	5.85	5.44	5.44	2.58	2.58

Fuente: DANE

El comportamiento de los precios en la ciudad de Pasto indica que se registró una tendencia descendente y por debajo del IPC nacional como ha sido la característica en los últimos años. Durante el año 2005, la variación de precios al consumidor fue de 5.44%, lo que implica una disminución de 0.41 puntos porcentuales respecto al 2004 (5.85%). El comportamiento del IPC analizado por grupos indica que alimentos fue el que mayor variación registró, seguido de cultura y transporte, los cuales se ubicaron por encima de la variación total de la ciudad (5.44%).

El comportamiento del índice de precios al consumidor en la ciudad de Pasto estuvo influenciado considerablemente por el incremento en la variación de los precios agrícolas, que durante el periodo 2004-2005 registró un aumento de 1.65 puntos porcentuales. Esta situación fue motivada, posiblemente por problemas de oferta surgidos como consecuencia de la situación de emergencia ocasionada por el Volcán Galeras, llevando a que productos que venían presentando disminuciones en sus precios, durante este periodo registraron incrementos considerables. Al término del primer semestre de 2006 la variación del Índice de Precios al Consumidor para la ciudad de San Juan de Pasto fue de 2,58% lo que significó una reducción de 2.05 puntos porcentuales, buena parte de este comportamiento lo explica el grupo de alimentos que registró una disminución de 2.01 puntos porcentuales y en menor medida el grupo de cultura, diversión y esparcimiento con 0.21 puntos porcentuales.

2.1.3 Inflación

Tabla 5. Variación de la inflación

AÑO	INFLACIÓN OBSERVADA
DIC -94	22.6
DIC -95	19.5
DIC -96	21.6
DIC -97	17.7
DIC -98	16.7
DIC -99	9.2
DIC -00	8.8
DIC -01	7.6
DIC -02	7.0
DIC -03	6.5
DIC- 04	5.5
DIC -05	4.9
DIC -06	4.5

Fuente: DANE – Banco de la República

La Constitución Política de 1991 encargo al Banco de la Republica la tarea de mantener el poder adquisitivo del dinero, garantizar la estabilidad del producto y del empleo. Para cumplir con esta obligación el Banco de la Republica comenzó a fijar una inflación decreciente durante los ocho años siguientes de su imposición. A partir del año de 1999, con la modificación de la banda cambiaria el Banco de la Republica adopto el esquema de inflación objetivo, de esta manera como propósito esta el cumplimiento de las metas de inflación en cada año²³.

Con la política de inflación objetivo el Banco de la República ha contribuido a bajar sustancialmente los niveles de inflación del país. Mientras a mediados de la década de los noventa la inflación anual se encontraba en un nivel promedio de 20%, para 2006 se ubicara en el rango entre 4% y 5%.

2.1.4 Empleo y Desempleo. El desempleo se ha convertido en uno de los problemas más graves y complejos que enfrenta el país. La gravedad radica en la magnitud y la persistencia de un fenómeno con devastadoras consecuencias sociales.

Cada año ingresan al mercado laboral cerca de 370 mil personas²⁴ por efecto del crecimiento de la población. Adicionalmente al crecimiento demográfico, anualmente han ingresado a la fuerza de trabajo más de 600 mil personas desde 1998. En contraste, el crecimiento promedio del empleo ha sido de 470.000 personas²⁵ por año. Este desequilibrio ha llevado a un incremento de la tasa de desempleo de 12% en 1998 a 15% en junio de 2002. Aunque el desempleo afecta a todos los grupos sociales, sigue concentrado entre los más pobres.

Tabla 6. Variación del porcentaje de empleo Nacional y Departamental.

AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005
EMPLEO NAL	52.6	51.8	53.3	52.5	52.5
DESEMPLEO NAL	15.0	15.7	14.2	13.6	11.8
EMPLEO DPTAL	61.3	56.3	63	61.5	54.8
DESEMPLEO DPTAL	9.5	15.2	10.3	9.9	11

Fuente: DANE

2.1.5 Sector Informal. La informalización del empleo crece en todos los ámbitos de la economía nacional y regional y es una constante en el mercado laboral en la

²³ En línea: www.banrep.gov.co

²⁴ En línea: www.dane.gov.co/informadecoyunturaeconomica regional

²⁵ *Ibíd.*, En línea: www.dane.gov.co/informadecoyunturaeconomica regional

ciudad de San Juan de Pasto. La mayoría de los ingresos son percibidos por actividades informales. Los impuestos son evadidos por este grupo de comerciantes, lo cual genera competencia desleal y las industrias se ven en la necesidad de competir bajando precios incurriendo en altos costos. A pesar que existen políticas gubernamentales estas no son obedecidas.

2.2 VARIABLE POLÍTICO – JURÍDICO

2.2.1 Plan Nacional, sostenibilidad Ambiental (Manejo Integral del Agua).

En cuanto al recurso agua, existe en general una abundante oferta hídrica. Sin embargo, como consecuencia de la deforestación de micro cuencas y la desigual distribución del recurso, se prevé que 14 millones de habitantes pueden sufrir desabastecimiento en épocas de sequía. Por otra parte la calidad del agua se deteriora como resultado del vertimiento de aguas residuales ya que tan sólo el 8% de los vertimientos son tratados²⁶. Esto pone en riesgo la salud de la población, disminuye la productividad y aumenta los costos de tratamiento del recurso.

. **Manejo integral del agua.** Con el fin de modernizar los procesos de administración y de gestión del agua, se adelantarán las siguientes acciones: a) mejoramiento de la oferta de agua en cantidad y calidad a través del ordenamiento y manejo integral de micro cuencas en cerca de 500.000 hectáreas, el establecimiento de 120.000 has de plantaciones protectoras en áreas abastecedoras de agua para poblaciones, el diseño e implementación de instrumentos económicos para la conservación de cuencas y el ajuste a los rangos de consumo con el fin de disminuir la presión sobre el recurso hídrico y reducir la demanda; b) prevención y control de la contaminación a través de la formulación e implementación del Plan de manejo de aguas residuales según los lineamientos del Conpes 3177 que incluye la reglamentación de la metodología para la formulación y evaluación de los planes de saneamiento y manejo de vertimientos y el ajuste al Decreto 901 de 1997 y al programa de aplicación de la tasa retributiva; y c) la formulación de la Ley Nacional del Agua ajustando la normatividad vigente necesaria²⁷.

Con esta política implantada en el plan nacional y su cumplimiento en el futuro la población obtendrá agua de la mejor calidad, iniciado en la concientización del manejo del recurso hídrico y la puesta en marcha de los programas que permitan cubrir a la población demandante.

²⁶ En línea: www.presidenciadelarepublica.co/planaecion

²⁷ *Ibid.*, En línea: www.presidenciadelarepublica.co/planaecion

. **Reforma a la empleabilidad.** La reforma a la empleabilidad propone una serie de iniciativas con una visión integral: no sólo crea instrumentos para una mayor adaptabilidad del mercado laboral, sino que al mismo tiempo plantea una serie de esquemas de protección social. De este modo se busca la creación de nuevos empleos en el corto y largo plazo, y el fortalecimiento de la cooperación social²⁸.

La reforma comprende tres aspectos principales. El primero consiste en la eliminación de recargos salariales. La definición de trabajo nocturno actual y la tasa de liquidación de recargos por trabajo nocturno, horas extras, dominicales y festivos no está acorde con la realidad de muchas empresas. Ello es especialmente cierto en las de servicios (comercio, restaurantes, hoteles, etc.) cuya jornada habitual se extiende más allá de las 6 p.m. Esto hace que las empresas incurran en sobrecostos que afectan la posibilidad de enganchar nuevos trabajadores lo que, a su vez, reduce la demanda.

En segundo lugar se propone reducir los costos de despido. Históricamente estos han sido bastante altos en el país y, para los trabajadores con más de 10 años de antigüedad, se incrementaron aún más después de la introducción de la Ley 50 de 1990. Actualmente la ley contempla la duplicación de los costos de despido una vez el trabajador supera los diez años de trabajo, lo cual se ha convertido en un freno a la generación de empleo y ha creado incentivos en contra de la estabilidad laboral. Sin duda, la disminución de los costos de despido promoverá la contratación de trabajadores y aumentará la estabilidad laboral.

Por último la reforma contempla la reducción de los aportes parafiscales. Con estas políticas implantadas en el plan nacional se pretende cubrir la alta demanda de empleo que tiene el país, reduciendo los ingresos de los actuales trabajadores con el fin de que más colombianos puedan entrar al mercado laboral.

2.2.2 Salario mínimo legal. Según los datos estadísticos de la evolución de los salarios mínimos, se refleja que año tras año estos valores se han ido incrementando en proporciones bajas. De acuerdo de las políticas instauradas por el gobierno este se mantiene a la par con el índice de precios al consumidor, para que los ingresos de la población cubran las necesidades básicas y se logre el mantenimiento de la calidad de vida. (Ver tabla 7).

2.2.3 Política Comercial. Los procesos de integración comercial tratan de facilitar el acceso a los mercados externos y avanzar en la armonización de las normas que regulan la actividad económica. Si los procesos de integración tienen éxito, el peso específico de los países en desarrollo en el comercio mundial aumentaría grandemente.

²⁸Ibíd., En línea: www.presidenciadelarepublica.co/planaecion

Tabla 7. Salario Mínimo según tiempo de vigencia.

Período de vigencia	DIARIO	Decretos del Gobierno Nacional
2000	8.670,00	2647 de diciembre 23 de 1999
2001	9.533,33	2579 de diciembre 13 de 2000
2002	10.300,00	2910 de diciembre 31 de 2001
2003	11.066,67	3232 de diciembre 27 de 2002
2004	11.933,33	3770 de diciembre 26 de 2003
2005	12.716,67	4360 de diciembre 22 de 2004
2006	13.600,00	4686 de diciembre 21 de 2005
2007	14.456,67	4580 de diciembre 27 de 2006

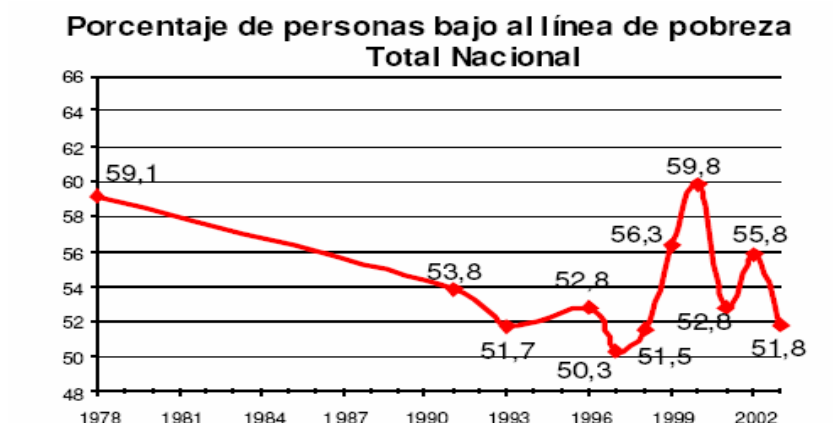
Fuente: Decretos del Gobierno Nacional

Como parte de esta política, el Gobierno negociará acuerdos internacionales que eliminen barreras al acceso, estimulen la inversión extranjera y faciliten la reasignación de recursos hacia actividades más productivas. Esta tarea no le corresponde únicamente al Gobierno. Las partes interesadas en el sector privado deberán asumir los retos que suponen unas negociaciones complicadas sobre un temario amplio y ambicioso: servicios, inversiones, compras gubernamentales, derechos de propiedad intelectual, y normas para la regulación de la competencia. Uno de los tratados que en el momento negocia el gobierno es el tratado de libre comercio con Estados Unidos, lo cual crea incertidumbre en el entorno empresarial. Por lo cual, las empresas deben dotarse de herramientas necesarias para competir con las empresas extranjeras.

2.3 VARIABLE SOCIO – CULTURAL

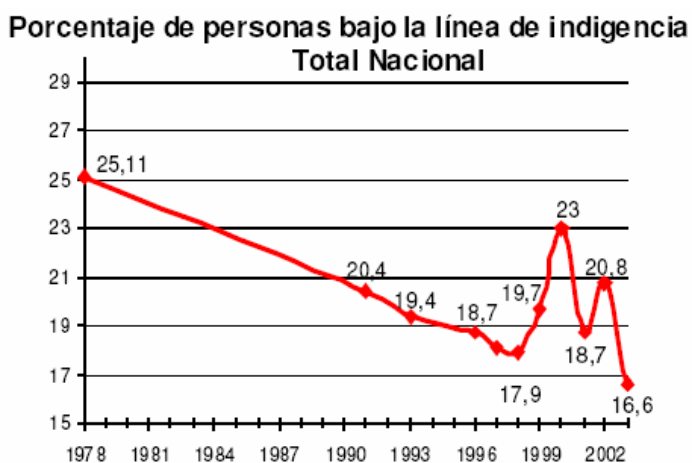
2.3.1 Pobreza e Indigencia. El índice de pobreza (indigencia) se define como el porcentaje de la población cuyos ingresos son inferiores a una determinada línea de pobreza (indigencia). Es calculado con base en encuestas de hogares. (Ver figuras 3 y 4).

Figura 3. Porcentaje de personas bajo la línea de pobreza. Total Nacional.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

Figura 4. Porcentaje de personas bajo la línea de indigencia. Total Nacional.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

La crisis económica del final de los 90 resultó en un incremento importante en tanto la pobreza como la indigencia, ambas llegando a un punto máximo en el 2000. En términos de pobreza e indigencia medidas por ingresos, Colombia perdió en 3 años (entre 1998 y el 2000) todo lo que había ganado en los últimos 20 años. Después del 2000, la tendencia de la pobreza e indigencia ha sido decreciente, a causa de la recuperación de la economía y la generación de empleo.

2.3.2 Índice de Calidad de Vida (ICV). Bajo este enfoque, la pobreza es considerada como una falla en la capacidad efectiva para lograr un estándar de vida. Consiste en la medición de cuatro factores:

1. Acceso y calidad de los servicios públicos domiciliarios.
2. Educación y capital humano.
3. Tamaño y composición del hogar.
4. Calidad de la vivienda.

El ICV mejoró substancialmente en el periodo 1985- 1997. Desde este entonces, salvo un deterioro en el 1998, este índice se ha mantenido estable. Es importante destacar una mejoría de casi cinco puntos en la zona rural para el periodo 1999-2003 y subsecuentemente para el periodo 2000-2003. Se espera que este índice continúe mejorando en los próximos años debido a políticas de cobertura en educación y acceso a vivienda.

2.3.3 Necesidades básicas insatisfechas (NBI). Este indicador considera como pobre aquellos hogares o personas que tienen insatisfecha alguna de cinco necesidades definidas como básicas. Cada de estas 5 necesidades se consideran como insatisfechas bajo los siguientes criterios:

1. Vivienda inadecuada: Viviendas con piso de tierra o material precario en las paredes.
2. Vivienda sin servicios: Hogar sin agua por acueducto o, en áreas urbanas, sin conexión a alcantarillado o pozo séptico.
3. Hacinamiento crítico: Número de personas por cuarto superior a 3.
4. Inasistencia escolar: Hogar con niños de 7 a 11 años que no asisten a la escuela.
5. Alta dependencia económica: Hogar cuyo jefe tenga un nivel educativo inferior a cuarto de primaria y que con más de 3 personas dependientes.

Tabla 8. Población en hogares con Necesidades Básicas insatisfechas. Total Nacional.

CENSO				
	1973	1985	1993	2005
NBI – Personas	70.5	43.2	35.8	27.6
Personas con NBI	44.9	21.4	14.9	10.6
Dos o mas NBI	31.2	12.9	11.6	10.4
Vivienda inadecuada	30.3	20.9	10.5	7.4
Servicios públicos inadecuados	34.3	19.0	15.4	11.0
Hacinamiento critico	31.0	11.2	8.0	3.6
Inasistencia escolar	29.0	13.3	12.8	11.2
Alta dependencia económica				

Fuente: DANE

Las necesidades básicas de la población se han cubierto lentamente aunque no totalmente, gracias a las políticas del gobierno que toman estos criterios como principales para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

2.3.4 Infraestructura Vial. La falta de atención en la inversión en la construcción y arreglo de las redes viales, aumentan los costos de ventas. Uno de los inconvenientes para cumplir con esta inversión es el panorama de orden público que maximiza el riesgo y la desconfianza.

2.3.5 Zonas de Conflicto. El actual orden público por el que atraviesa la nación y el departamento de Nariño genera poca estabilidad y turismo a nuestra región; la presencia de grupos subversivos y paramilitares genera desconfianza, limitan el acceso y la oferta de mercados.

2.3.6 Eventos y Festividades en San Juan de Pasto

. **Carnaval de Pasto: "Patrimonio Cultural de la Nación".** El fin de año en San Juan de Pasto, no sólo se despide entre alegría y festejos, si no que también se inicia el año con la celebración de las fiestas más importantes del Sur occidente de Colombia, "El Carnaval de Negros y Blancos", patrimonio cultural de la Nación".

Las festividades dan inicio el 28 de Diciembre "el día de los Inocentes", es un día ecológico destinado a apreciar el medio ambiente a través de la recreación

deportiva y cultural de las personas. Hasta hace pocos años este día era conocido como “día del agua”. El 31 de Diciembre se conmemora con el “Tradicional desfile de Años Viejos”. Iniciando el año, el 2 de Enero se celebra el día de las Colonias que sean congregados en la capital nariñense. La fiesta se desenvuelve en las principales calles de la ciudad. En el desfile participan personajes procedentes de los distintos municipios de Nariño, representando sus tradiciones y costumbres.

El desfile se conmemora con la participación de diferentes bandas de todos los municipios participantes. El carnaval emprende el 3 de enero marcha con el “Carnavalito”. Este día se ha instituido para que los niños emulando a sus mayores artesanos demuestren su ingenio y su creatividad, a través del desfile de pequeñas murgas y carrozas en miniatura.

El 4 de Enero se ha establecido como la antesala de nuestro carnaval. A través del tiempo y desde 1928²⁹, este día se conoce como el desfile de la Familia Castañeda, de quienes se afirma regresaba de una fallida colonización, desde el putumayo. El recorrido se hacen a pie y en carretas, cargando utensilios tales como baúles, canastos, puros, sillas, cafeteras y múltiples animales de granja, en una singular composición que dio origen al desfile que hoy los recuerda, a demás este desfile se abre como un espacio de participación a la familia campesina como símbolo del trabajo y expresión de la identidad regional.

El 5 de enero “Día de los negros” da inicio al carnaval. La celebración rememora el año en el que las comunidades negras solicitaron al rey de España un día de asueto, descanso y libertad, el cual se les otorgo el 5 de Enero de 1607 realizar su fiesta.

Desde entonces, año tras año, este acontecimiento ha ido creciendo y sea vinculando a comunidades blancas y mestizas, quienes pintan su rostro de color negro³⁰. Hoy en día, todo un pueblo acompañado de visitantes y turistas se pinta de negro, bajo el ritual de la “pintica” en una fiesta multitudinaria y popular llena de música y colorido en todo lo ancho de las calles y parques de Pasto. El 6 de Enero “Día de los blancos” se ha convertido en el acontecimiento cultural más significativo de la ciudad; no sólo por su multitudinario evento central el “desfile majestuoso de carrozas”, sino por la extraordinaria oportunidad de expresión que tiene los pastusos.

El evento resalta la el ingenio de los artesanos, quienes a través de sus proyectos armonizan la técnica del papel maché, el modelado en barro, para lograr figuras escultóricas con movimiento, expresiones artísticas tradicionales e innovaciones

²⁹ En línea: www.colombialink.co/lawebdepasto-nariño.

³⁰ Ibid., En línea: www.colombialink.co/lawebdepasto-nariño.

plásticas. La gran popularidad de estas festividades hace que a través de disfrutar y gozar de ellas, se acompañen de bebidas entre las cuales se encuentra el agua tratada.

2.3.7 Atractivos Turísticos. Entre los atractivos turísticos que presenta la ciudad de San Juan de Pasto y el departamento de Nariño, para propios y visitantes están:

- El Volcán Galeras el cual en su parte alta se ubica el santuario de la flora y fauna.
- El Santuario de las Lajas: Ubicado en el municipio de Ipiales a 105 Km. de la ciudad de Pasto. Su historia narra la aparición de la virgen sobre una piedra laja a una campesina. El majestuoso santuario se encuentra construido sobre la piedra laja donde se encuentra la imagen de la virgen María y en medio del cañón del Río Guaitara. Su estilo arquitectónico es gótico.
- La laguna de la cocha se encuentra a 27 Km. de Pasto y se ubica a 2.760 sobre el nivel del mar. En el centro de la laguna emerge una isla de reserva vegetal de flora y fauna denominada Corota.
- Tumaco: La Perla del pacífico hoy conocida como San Andrés de Tumaco. Se destacan las playas del Morro y Bocagrande.
- La laguna verde: Ubicada en el cráter del volcán Azufra a 4.700 m.s.n.m, es llamada así, debido a las grandes minas de azufre de sus profundidades, por las cuales la laguna toma un color verde esmeralda.
- La laguna del Cumbal: Ubicada en el municipio del mismo nombre, en las faldas del volcán nevado del Cumbal. Esta a 4.500 mtrs sobre el nivel del mar. Posee una reserva natural de especies vegetales.
- Chimayoy: Centro Ambiental, cuyo nombre significa ir al encuentro con el sol, está ubicado a 4 Km. de Pasto, sobre la vía panamericana.

Estos lugares permiten que nos acerquemos a los regalos de la naturaleza y a las maravillosas obras del hombre. Las conozcamos, valoremos, apreciemos y cuidemos como herencia a las próximas generaciones. La masiva visita a estos lugares acrecienta la demanda de bebidas entre las cuales se encuentra el agua tratada.

2.3.8 Concientización por el cuidado de la salud. El agua del grifo pueden verse contaminada por una serie de elementos químicos, orgánicos y físicos. Se pueden controlar ciertos factores más fácilmente en los sistemas de distribución por tuberías y por consiguiente se pueden establecer normas más estrictas para reducir la exposición de toda la población. Sin embargo, algunas sustancias pueden resultar más difíciles de controlar en botella que en el grifo. Esto se debe a que el agua en botella se almacena durante períodos más largos y a temperaturas más altas que el agua suministrada por los sistemas de distribución por tuberías. Algunos micro organismos que en pequeñas concentraciones no son perjudiciales para la salud pueden serlo si aumentan los niveles de concentración.

En el agua están disueltas casi todas las sustancias que forman y nutren el cuerpo, por esto se le conoce como el solvente universal. Sus funciones en el organismo son tan múltiples como indispensables: hidrata, limpia y drena el intestino y los riñones, es un efectivo diurético; regula la temperatura corporal, transporta nutrientes, vitaminas y minerales y participa en todas las reacciones que se llevan a cabo para producir energía³¹. Por ello, existen grandes campañas publicitarias que concientizan a la población para que tome agua de la mejor calidad invirtiendo algo de dinero a cambio de una buena salud.

2.3.9 Consumo de agua embotellada. Idealmente, el cuerpo humano necesita que bebamos dos litros de agua diarios. Para satisfacer esta necesidad diaria, cada vez son más las personas que consumen agua embotellada ya que se percibe como más segura y de mejor calidad. El consumo de agua embotellada ha ido creciendo a un ritmo constante en todo el mundo en los últimos 30 años. Es el sector más dinámico de toda la industria de la alimentación y la bebida: el consumo mundial aumenta una media de un **12% anual**, a pesar de su precio excesivamente alto comparado con el agua del grifo³². (Ver tabla 9).

Tabla 9. Tipos de agua embotellada³³.

Agua Mineral Natural	Agua subterránea protegida contra los riesgos de contaminación y caracterizada por un nivel constante de minerales y oligoelementos. Esta agua no puede ser tratada, ni se le añaden minerales o cualquier elemento exógeno, como sabores o aditivos.
Agua de Manantial	Agua embotellada derivada de una formación subterránea de la que fluye el agua de forma natural a la superficie de la tierra. El agua de manantial debe ser recogida únicamente en la fuente o

³¹ En línea: www.ambientum.com/revista/2001

³² *Ibid.*, En línea: www.ambientum.com/revista.

³³ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Agua embotellada, comprender un fenómeno social. En línea: www.tierraamerica.net

	con la ayuda de un taladro que atraviesa la formación subterránea hasta encontrar el manantial.
Agua Purificada	Agua superficial o subterránea que ha sido tratada para que sea apta para el consumo humano. Sólo se diferencia del agua del grifo en la manera en que se distribuye (en botellas en lugar de a través de tuberías) y en su precio.
Agua Artesiana	Agua de un pozo que explota un acuífero en el que el nivel del agua es superior al de la parte alta del acuífero.
Agua con gas	Tras el tratamiento y la posible restitución del anhídrido carbónico, contiene la misma cantidad de anhídrido carbónico que la que tenía en la fuente.
Agua de pozo	Agua que se extrae a través de un agujero perforado en la tierra que explota el agua de un acuífero.

Fuente: Organización Mundial de la Salud.

2.3.10 Consumo de Aguas Saborizadas. Según las cifras más recientes de ACNielsen (febrero de 2006), este mercado mueve alrededor de \$1.500 millones mensuales y apenas representa el 5% del total de aguas vendidas en el país. Su potencial de crecimiento es enorme. La tendencia del consumidor a buscar alternativas sanas de hidratación, que en el mundo les ha significado a las aguas saborizadas crecimientos anuales promedio del 12%, es el motor de esta categoría, la cual se da el lujo de ofrecer sabor, pero sin calorías. Las aguas saborizadas se constituyen en otra de las áreas que está creciendo significativamente³⁴.

En la competencia participan no solamente las empresas tradicionales de bebidas, sino que cada vez llegan hasta las cadenas de supermercados. Más de 30 empresas entre grandes, medianas y pequeñas, tienen marcas registradas para comercializar agua envasada en el país. El negocio es tan atractivo, que los supermercados e hipermercados manejan marcas propias para competir en este segmento, el cual se perfila como uno de los más vendedores en los próximos años. Es por ello que la competencia de las empresas no es sólo con la presentación del producto. Ahora el agua viene con gas y sabores, que además de cambiar el color y el sabor, cumplen con la promesa de no alterar la naturalidad del agua.

2.3.11 Consumo de Agua Embotellada en Colombia. El agua es un bien al que todos tenemos el derecho de acceder. Según declaró la Comisión de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU en el año 2002: “El derecho humano

³⁴ REVISTA DINERO. Aguas saborizadas agitan el mercado. Artículo del Portafolio Económico. Bogotá, 20 de Abril de 2006.

al agua potable es fundamental para la vida y salud. Suficiente y potable, el agua es una condición para la realización de los derechos humanos”.

En relación a la cobertura, según la encuesta de calidad de vida que realizó el DANE en el año 2003³⁵, de los 11.194.108 hogares encuestados en las diferentes regiones del país el 75,9% tienen el acueducto público como fuente de aprovisionamiento de agua para preparar los alimentos, el 9,6% se aprovisionan por acueducto comunal o veredal y el restante 14,5% por otras fuentes (pozos, agua lluvia, ríos, agua envasada, etc.).

En general el acueducto público abastece las cabeceras de cada región, pero en las zonas rurales son los acueductos comunales u otras fuentes alternativas las que abastecen de agua a sus pobladores. Las regiones menos atendidas por el acueducto público son la Pacífica (no incluye el Valle del Cauca), con una cobertura del 45,8% de hogares, y San Andrés y Providencia, que sólo abastece el 18,6% de los hogares.

Con respecto a la calidad del agua, el informe de la Defensoría del Pueblo “Diagnóstico sobre calidad de agua para el consumo humano” (2006) concluye que no se suministra agua apta para el consumo humano en el 84% de los municipios analizados. La mayor deficiencia se presenta en los parámetros fisicoquímicos, puesto que se incumple la norma en el 83% de los municipios y que los resultados microbiológicos presentan deficiencias en el 76% de los casos analizados.

Los departamentos con el mayor número de municipios en donde se suministra agua apta para su consumo son en su orden: Quindío (76,9%), Caldas (59,3%) y Valle (55,3%). En el resto de departamentos no se surte agua segura para su consumo en la mayoría de los municipios que lo conforman. Incluso, en los departamentos de Amazonas, Arauca, Bolívar, Caquetá, Casanare, Cesar, Guainía, la Guajira, Guaviare, Meta, Nariño, Putumayo, Risaralda, San Andrés, Santander, Vaupés y Vichada no se abastece de agua segura en ninguno de sus municipios³⁶.

Por otro lado, en los últimos años el gobierno ha promovido la participación privada en el servicio de agua potable con el propósito “de mejorar la cobertura y calidad” de este. Las principales privatizaciones que se realizaron en el sector fueron: en Cartagena con Aguas de Barcelona; en Montería se adjudicó un contrato de concesión a la empresa Proactiva, Aguas de Montería; en Tunja, Santa Marta y Maicao se realizaron procesos de vinculación de particulares a la prestación de los servicios.

³⁵ DEFENSORÍA DEL PUEBLO. “Diagnóstico sobre calidad de agua para el consumo humano”. Segundo informe defensorial. Octubre de 2006. p.7

³⁶ Ibid., p.8.

Tabla 10. Hogares por fuente de aprovisionamiento de agua para preparar sus alimentos.

		Total de hogares	Acueducto público %	Acueducto comunal o veredal %	Agua embotellada o en bolsa %
Total nacional	Total	11.194.108	75,9	9,6	0,4
	Cabecera	8.445.433	95,6	1,3	0,5
	Rural	2.748.676	15,2	35,3	0,3
Atlántico	Total	2.114.891	72,2	4,7	0,3
	Cabecera	1.479.302	95,0	n.d.	0,4
	Rural	635.589	19,0	15,7	0,2
Oriental	Total	2.088.360	65,8	14,5	0,5
	Cabecera	1.369.390	93,6	2,3	0,6
	Rural	718.970	12,8	37,8	0,3
Central	Total	1.433.829	72,4	14,6	0,1
	Cabecera	1.007.392	96,6	1,9	n.d.
	Rural	416.438	15,2	44,8	0,1
Pacífica (no incluye Valle)	Total	804.721	45,8	23,1	0,3
	Cabecera	368.519	84,1	2,5	0,2
	Rural	436.202	13,5	40,5	0,3
Bogotá	Cabecera	1.934.428	99,1	0,3	0,3
	Total	1.490.710	76,9	12,5	0,3
	Rural	1.120.882	97,7	2,0	0,2
Antioquia	Total	369.828	14,0	44,1	0,7
	Cabecera	1.172.621	87,3	6,9	0,5
	Rural	1.010.972	98,2	1,1	0,5
Valle del Cauca	Total	161.649	18,9	42,6	0,4
	Cabecera	19.195	18,6	0,9	40,1
	Rural	134.953	71,2	4,7	2,8
San Andrés y Providencia	Total	1.977.343	70,4	13,5	0,4
	Cabecera	1.379.491	94,4	1,5	0,4
	Rural	597.851	15	41,1	0,3
Orinoquía - Amazonía	Total				
	Cabecera				
	Rural				
Pacífica (incluye Valle)	Total				
	Cabecera				
	Rural				

Fuente: DANE

Grandes inversionistas y compañías atraídas por las ganancias que genera el mercado del agua mueven lobby poderosos que influyen en las políticas de muchos gobiernos con el fin de promover la privatización del servicio hídrico y del mismo recurso. Según afirma Ruth Caplan³⁷ “las corporaciones están montando un doble ataque. El primero consiste en exportar grandes volúmenes de agua embotellada, y el segundo, en acaparar los servicios de agua municipal, en forma directa o por medio de contratos a largo plazo”. Colombia, uno de los países más ricos en recursos hídricos del mundo y un gobierno proclive a las privatizaciones, es sin duda muy atractiva para los empresarios privados y las grandes multinacionales.

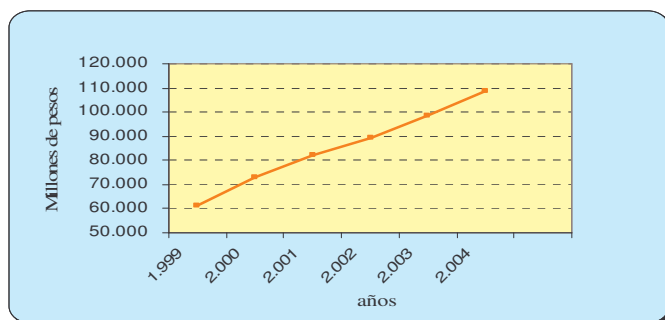
El incremento del interés privado en el negocio del agua, junto a los persistentes problemas de cobertura y calidad en el suministro de este recurso, han favorecido

³⁷ CAPLAN, Ruth. Comercializando nuestra agua. Como los tratados de comercio promueven la explotación corporativa del agua. [En línea: www.oms.org](http://www.oms.org).

el crecimiento de la industria embotelladora de agua en el país. El negocio del agua embotellada es uno de los más rentables del mundo, ocupa entre el segundo y el tercer lugar entre las mercancías que más dinero mueven. En el año 2004 en Colombia representó 217.659.799.148 pesos colombianos, aproximadamente 90 millones de dólares³⁸.

El 0,4% de familias colombianas consume agua embotellada, es decir unas 53 mil familias³⁹. A pesar de que este porcentaje es bajo comparado con otros países como Italia, el primer consumidor del mundo donde el 85% de las familias consumen agua embotellada, es importante tomar en cuenta su alta tasa de crecimiento igual al **12% anual en promedio**. (Ver figura 5).

Figura 5. Crecimiento del mercado de agua embotellada en Colombia (1999-2004).



Fuente: RADDAR

Las regiones donde se consume más agua embotellada son San Andrés y Providencia (coincidentalmente donde existe menos cobertura del acueducto público), Orinoquía y Amazonía.

Como era de esperar, los estratos más altos destinan una mayor cantidad de dinero para el consumo de agua embotellada. Los estratos de ingreso altos destinan para la compra de agua embotellada cerca de \$600.000 al año y los estratos bajos gastan aproximadamente \$100.000 anualmente.

Sin embargo, para los estratos altos el consumo de agua embotellada solo representa el 0.03% de sus ingresos, mientras que para los estratos bajos es el

³⁸CONFECAMARAS - RADDAR, "La Dinámica del Consumo en Colombia: totales nacionales productos en 2005". p.62.

³⁹DANE. Encuesta de calidad de vida. Hogares por fuente de aprovisionamiento de agua para preparar los alimentos. 2003.

0.09 % de sus ingresos, es decir que para la gente más pobre el consumo de agua embotellada implica una mayor carga económica.

A pesar de que el agua embotellada es más o menos 1000 veces más cara que el agua de grifo, la gente la consume por diferentes razones. En algunas regiones como en San Andrés y Providencia por que la cobertura del acueducto público es muy limitada y no tienen otra fuente de aprovisionamiento. Algunas personas piensan que el agua embotellada es de mejor calidad que la del grifo. O simplemente consumen agua embotellada por que les parece de mejor sabor.

Así, debido a que el gobierno no cumple con su obligación de asegurar la cobertura y calidad del agua a la población colombiana se incentiva cada vez más a que este recurso vital se convierta en un negocio y se intercambie como una mercancía, de la cual se puede obtener ganancias y a la que pueden acceder sólo quienes tienen dinero para pagarla.

2.3.12 Mercado Mundial de Agua Embotellada. En los próximos años, se prevé que continúe la tendencia de crecimiento del sector. Las razones de este dinamismo son múltiples. Varían según las regiones del mundo y están estrechamente vinculadas con la situación económica de la población. En el hemisferio norte, los principales factores que motorizan el consumo de aguas minerales son la salud, el bienestar y la búsqueda de lo natural. Por su parte, en el hemisferio sur, en los países en desarrollo, las causas son muy diferentes: principalmente el aumento de la demanda de agua segura y la mejora del nivel de vida de la población.

En los grandes países consumidores el mercado del agua mineral está concentrado en pocas empresas de gran envergadura. Para atender la demanda de distintos sectores, las empresas ofrecen una amplia variedad de productos que incluyen agua natural o tratada, con gas o sin gas, agua con sabor natural o aromatizada, en pequeños o en grandes envases. Una persona bebe un promedio de 15 litros de agua embotellada cada año. Los europeos occidentales son los mayores consumidores, bebiendo casi la mitad del agua embotellada de todo mundo, con un promedio de 85 litros/persona/año.

Los mercados más prometedores están en Asia y el Pacífico, con un aumento anual del 15% durante el período de 1999-2001. En Europa, los italianos beben más agua embotellada que el resto: 107 litros por habitante y año en promedio. En los Estados Unidos, el 54% de los americanos bebe regularmente agua embotellada. Los países que más agua envasada consumen son Bélgica con 213 litros por habitante y año, Italia con 155 litros/habitante año y Alemania con 97. En España el consumo es menor, 78 litros por habitante y año. Los mayores exportadores de agua envasada son Francia con 1.512.000 m³/año, Italia con 645.000 m³, y Bélgica con 465.000 m³. España tan solo exporta 63.000 m³, lo

cual supone el 0,2 % de la producción nacional, importando simultáneamente casi el doble. El consumo del agua envasada es en un 74% en los hogares integrándose en la alimentación, y el 26% se destinado a hoteles, restaurantes y cafeterías⁴⁰.

El agua envasada se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos de las bebidas refrescantes. Actualmente se estima que en el mundo se consumen 126.000 millones de litros de agua envasada al año, unos 21 litros por persona. Estos elementos llevan a una importante diferencia de consumo en distintas regiones del mundo: 105 litros por habitante en Europa del Oeste y sólo 6 litros por habitante en Asia.

En América del Sur, Brasil tiene el mayor consumo per cápita con un valor de 26 litros por año. En Argentina este valor es de 18 litros y en Chile, de apenas 7 litros. Si bien el consumo en Latinoamérica está muy por debajo de los valores del mercado europeo, presenta interesantes perspectivas de crecimiento.

Es importante resaltar el caso de México que muestra un consumo per cápita algo superior a los cien litros y por lo tanto varias veces superior al resto de América y similar al de los mayores países europeos. La calidad notoriamente inadecuada del agua de red, ha creado uno de los mercados más prometedores para el agua embotellada.

Mientras que en muchos países las botellas pequeñas de agua dominan el mercado, en México más del 90 % de las ventas se realiza en botellones de 5 galones (aproximadamente 19 litros), que muchos consumidores emplean para beber y cocinar.

La masiva demanda de agua tratada que existe en todas las regiones de Colombia y del mundo, orienta a las empresas dedicadas a este negocio nuevos horizontes dirigidos a satisfacer las necesidades del consumidor con mayor rentabilidad. El cuidado de la salud y la negligencia por parte de los gobiernos en tratamiento del agua conlleva a que el agua tratada en cualquiera de sus tipos se consuma con mayor frecuencia y cantidad.

2.4 VARIABLE ECOLÓGICA

2.4.1 Impacto de la Reactivación del Volcán Galeras. Los impactos negativos generados a partir de la reactivación del Volcán Galeras son: disminución en ventas, reducción en créditos por parte de proveedores, disminución de ingresos, caída de turismo en la ciudad, desempleo a causa de la baja significativa de los

⁴⁰ WORLD WILDLIFE. Estudio encargado. Agua embotellada: Comprender un fenómeno social. En línea: www.tierramérica.net.

ingresos de los diferentes negocios que existen en la ciudad, reubicación de lugares de vivienda y trabajo. Uno de los sectores más afectados dado el fenómeno natural es el comercio de textiles y de confecciones, a diferencia del sector de alimentos el cual fue beneficiado con la emergencia, porque el consumo, sobre todo de víveres y abarrotes de primera necesidad se incremento.

2.4.2 Impactos Medioambientales:

♣ **Botellas y bolsas de plástico.** Los plásticos son productos derivados del petróleo que es un recurso natural no renovable. Más de 1,5 millones de toneladas de plástico son utilizadas para embotellar el agua. El PET (sustancia de la que están hechas las botellas de agua) requiere menos energía para reciclar que el vidrio o el aluminio y libera menos emisiones a la atmósfera. Sin embargo, los procesos utilizados para producir plástico pueden causar una contaminación grave que afecte al medio ambiente y a la salud humana si no se regulan⁴¹. La mayoría de las botellas de plástico no se reciclan y se amontonan muy rápidamente en los vertederos de basura de todo el mundo. Puesto que el plástico se desintegra muy lentamente, éste permanece en nuestros basureros durante cientos de años.

♣ **Transporte.** Una cuarta parte de los 89.000 millones de litros de agua embotellada en el mundo se consume cada año fuera de su país de origen⁴². El transporte del agua embotellada incrementa también las emisiones de dióxido de carbono que producen el efecto invernadero contribuyendo así al problema global del cambio climático. No obstante, parte del agua embotellada del mundo se produce y se distribuye a escala regional, lo que reduce el número de transportes.

2.5 VARIABLE TECNOLÓGICA

La principal finalidad de las tecnologías es satisfacer las necesidades esenciales del ser humano (alimentación, vestido, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social), para obtener placeres corporales y estéticos (deportes, música) y como medios para satisfacer deseos (simbolización de estatus, fabricación de armas y toda la gama de medios artificiales usados para persuadir y dominar a las personas).

⁴¹ Op. Cit., [en línea: www.tierrameérica.net](http://www.tierrameérica.net).

⁴² Ibid., [en línea: www.tierrameérica.net](http://www.tierrameérica.net).

Dentro de medio empresarial, la producción de bienes y de los prestadores de servicios, las tecnologías son el medio indispensable para incrementar las utilidades y disminuir los costos. Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al reemplazarlos crecientemente con máquinas.

2.6 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)

En el desarrollo de la MEFE habrá de utilizar un juicio de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación estratégica no debe usarse de forma indiscriminada.

Oportunidades

- ♣ Crecimiento PIB nacional
- ♣ Tendencia descendente IPC en alimentos
- ♣ Crecimiento PIB jalona la economía
- ♣ Control de la inflación por el gobierno
- ♣ Creación de nuevos empleos
- ♣ Plan nacional: sostenibilidad ambiental
- ♣ Reducción de costos de despido
- ♣ Manejo integral del agua
- ♣ Política comercial
- ♣ Tendencia de pobreza e indigencia decreciente.
- ♣ Índice de calidad de vida sigue mejorando
- ♣ Eventos y festividades en San Juan de Pasto
- ♣ Atractivos turísticos
- ♣ Tecnología contribuye al medio empresarial

- ♣ Concientización por el cuidado de la salud
- ♣ Beneficios del consumo de agua
- ♣ Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad
- ♣ Consumo de agua saborizada como nueva forma de hidratación
- ♣ Cobertura y calidad de agua potable no están garantizadas plenamente por el estado

Amenazas

- ♣ El empleo un poco más del 50% de población
- ♣ Reactivación del Volcán Galeras
- ♣ Deterioro de los salarios
- ♣ Eliminación recargos salariales
- ♣ Reducción de aportes parafiscales
- ♣ Necesidades básicas de la población insatisfechas
- ♣ Sector informal
- ♣ Evasión de impuestos
- ♣ Infraestructura vial.
- ♣ Orden publico
- ♣ Incertidumbre frente al TLC
- ♣ Impactos ambientales: transporte, bolsas y botellas de plástico
- ♣ Participación privada en el servicio de agua potable
- ♣ Crecimiento de la industria de embotelladoras de agua en el país

Matriz 1. Matriz de Evaluación del Factor Externo. San Isidro Agua del Campo.

No.	FACTOR EXTERNO CLAVE	POND. 1	CLASIF. 2	RESULT. PONDERADO 3
ECONÓMICO				
1	Crecimiento PIB nacional	0.041	4	0,164
2	Tendencia descendente IPC en alimentos	0.032	3	0,096
3	Crecimiento PIB jalona la economía	0.025	4	0,1
4	Control de la inflación por el gobierno	0.022	3	0,066
5	El empleo un poco más del 50% de población.	0.029	1	0,029
6	Creación de nuevos empleos	0.026	4	0,104
7	Evasión de impuestos	0.016	2	0,032
8	Sector informal	0.023	1	0,023
POLÍTICO - JURÍDICO				
9	Plan nacional: sostenibilidad ambiental	0.021	3	0,063
10	Manejo integral del agua	0.030	4	0,12
11	Reducción de costos de despido	0.019	3	0,057
12	Reducción de aportes parafiscales	0.019	2	0,038
13	Deterioro de los salarios	0.024	2	0,048
14	Política comercial	0.028	3	0,084
15	Incertidumbre frente al TLC	0.026	2	0,052
SOCIO - CULTURAL				
16	Tendencia de pobreza e indigencia decreciente.	0.031	4	0,124
17	Índice de calidad de vida sigue mejorando	0.032	4	0,128
18	Necesidades básicas de la población insatisfechas	0.035	1	0,035
19	Orden público	0.032	1	0,032
20	Infraestructura vial	0.035	1	0,035
21	Eventos y festividades	0.031	4	0,124
22	Atractivos turísticos	0.029	3	0,087
23	Concientización por el cuidado de la salud	0.038	4	0,152
24	Beneficios del consumo de agua	0.042	4	0,168
25	Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad	0.041	4	0,164
26	Consumo de agua saborizada como nueva forma de hidratación.	0.035	4	0,14
27	Cobertura y calidad de agua potable no garantizada por el gobierno	0.042	4	0,168
28	Participación privada en el servicio de agua potable	0.041	1	0,041
29	Crecimiento de la industria embotelladora de agua en el país	0.039	2	0,078
ECOLOGICO				
30	Reactivación del Volcán Galeras	0.030	1	0,03
31	Impacto ambiental: transporte, bolsas y botellas de plástico	0.039	1	0,039
TECNOLOGICO				
32	Tecnología	0.029	3	0,087
	TOTAL	1		2.744

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

2.6.1 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): La matriz MEFE se elaboro con base en información recolectada del entorno empresarial y después de analizar cada uno de los aspectos a nivel del entorno, a partir de ello se obtienen las siguientes conclusiones:

1. El resultado en la aplicación MEFE es de 2.744 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de producción de agua envasada. Algunas variables como el crecimiento de PIB, el índice de calidad de vida, el consumo de agua embotellada y la falta de atención en agua potable por parte del gobierno, se constituyen como oportunidades sobresalientes y variables como la reactivación del galeras, el deterioro de los salarios y las necesidades básicas insatisfechas, la participación del sector privado en el servicio de agua potable y el crecimiento de la industria embotelladora en el país que acarrea mas competencia, se constituyen como amenazas en el desarrollo de la empresa.

2. Las oportunidades mas importantes para Agua San isidro son:
 - ♣ Crecimiento del PIB.
 - ♣ Creación de nuevos empleos.
 - ♣ Manejo integral del agua.
 - ♣ Tendencia de pobreza e indigencia decreciente.
 - ♣ Concientización por el cuidado de la salud.
 - ♣ Eventos y festividades.
 - ♣ Beneficios del consumo de agua.
 - ♣ Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad.
 - ♣ Consumo de agua saborizada como nueva forma de hidratación.
 - ♣ Cobertura y calidad de agua potable no garantizada por el gobierno.

3. Las amenazas mas importantes para Agua San Isidro son:
 - ♣ El empleo cubre un poco más del 50% de población.
 - ♣ Sector informal
 - ♣ Orden publico

 - ♣ Infraestructura vial

 - ♣ Necesidades básicas de la población insatisfechas

- ♣ Participación privada en el servicio de agua potable

2.7 APLICACIÓN DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM):

El POAM permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Matriz 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas. San Isidro Agua del Campo.

CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES									
Crecimiento PIB nacional	X						X		
Tendencia descendente IPC en alimentos			X					X	
Crecimiento PIB jalona la economía	X						X		
Control de la inflación por el gobierno			X					X	
Creación de nuevos empleos	X						X		
Plan nacional: sostenibilidad ambiental			X					X	
Reducción de costos de despido	X						X		
Manejo integral del agua	X						X		
Política comercial			X					X	
Tendencia de pobreza e indigencia decreciente.	X						X		
Índice de calidad de vida sigue mejorando	X						X		
Concientización por el cuidado de la salud	X						X		
Eventos y festividades	X						X		
Atractivos turísticos			X					X	
Tecnología			X				X		
Beneficios del consumo de agua	X						X		
Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad	X						X		
Consumo de agua saborizada como nueva forma de hidratación.	X						X		
Cobertura y calidad de agua potable no garantizada por el gobierno	X						X		

AMENAZAS									
El empleo un poco más del 50% de población.				X			X		
Reactivación del Volcán Galeras				X			X		
Deterioro de los salarios						X		X	
Eliminación recargos salariales						X		X	
Reducción de aportes parafiscales						X			X
Sector informal				X			X		
Evasión de impuestos						X		X	
Infraestructura vial				X			X		
Orden publico				X			X		
Incertidumbre frente al TLC						X		X	
Necesidades básicas de la población insatisfechas				X			X		
Impacto ambiental: transporte, bolsas y botellas de plástico				X				X	
Participación privada en el servicio de agua potable				X			X		
Crecimiento de la industria embotelladora de agua en el país						X		X	
TOTAL	13		6	8		6	21	11	1

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

2.7.1 Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas: teniendo en cuenta los factores externos de referencia, se puede observar que la Empresa Agua San Isidro se desenvuelve en un ambiente favorable, pues tiende a mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que brinda el medio, a pesar de que no deja de existir amenazas tales como el desempleo, la pobreza, deterioro de los salarios, la participación del sector privado en el servicio de agua potable, el Impacto ambiental de los residuos plásticos, que son aspectos que la organización debe tener en cuenta para permanecer dentro del mercado, buscando estrategias para sobrellevarlas.

2.8 CONCLUSIÓN

Este Capítulo hace énfasis en el análisis del macro ambiente de la empresa, a través del cual se puede concluir que Agua San Isidro presenta una situación con mas oportunidades que amenazas frente al entorno en el que se desenvuelve, teniendo en cuenta la aplicación de la Matriz de evaluación externo el resultado que se obtuvo es de 2.744 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de producción de agua envasada, con el fin de contrarrestar las amenazas que se presentan en el medio.

Además con la elaboración de Perfil de Oportunidades y Amenazas se concluye que la empresa se desenvuelve en un ambiente favorable, pues tiende a mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que brinda el medio, a pesar de que no deja de existir amenazas buscando estrategias para sobrellevarlas. Las oportunidades que le brinda el medio son altas al igual que su impacto, para lo cual la empresa debe aprovecharlas de la mejor manera para crecer en el negocio y contrarrestar las amenazas de alto impacto que siempre rondaran en la industria.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

San Isidro Agua del Campo, es una empresa familiar Nariñense dedicada exclusivamente al tratamiento, producción y comercialización de agua de manantial para consumo humano. Para este propósito su fundador adquirió en 1997 El Manantial, el cual hace parte de la reserva forestal propiedad de San Isidro Agua del Campo. La planta de potabilización y envasado se encuentra ubicada en la región Privada de San Isidro, Briceño Bajo.

- **Misión:** ofrecer un producto y un servicio de calidad asequible a toda la población. Trabajamos con la meta de la excelencia y de la productividad en beneficio del desarrollo de nuestra región
- **Visión:** seremos la marca líder de agua de manantial en el mercado colombiano, en el año 2007 iniciaremos la conquista en los mercados regionales
- **Valores:** para alcanzar las metas, mantener un ambiente adecuado de trabajo y crear relaciones mutuamente beneficiosas entre todas las personas y entidades que de alguna manera tiene relación directa o indirecta, se ha establecido valores que fortalecerán y mejoraran el desempeño, como son: Fe, compromiso, responsabilidad, honestidad, respeto, amabilidad, solidaridad, compañerismo y seriedad.

3.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

El proceso de planificación de una empresa es de vital importancia, y en la empresa Agua San Isidro constituye un punto vital en su desarrollo. La gestión directiva se expresa en el correcto desenvolvimiento de cada uno de los procesos de la planeación y en aspectos de organización, motivación de personal, control y productos.

La misión de la empresa Agua San Isidro refleja la acción diaria del trabajo de todos los estamentos de la organización. Además, todos reconocen y sienten la tarea central y el deber de cumplir.

La organización posee metas y objetivos claramente definidos los cuales son estipulados por el Coordinador General y Coordinador de cada área, los cuales son comunicados a los integrantes de la empresa a través de herramientas como

las carteleras y en su portafolio de servicios. A través de la planificación formal de cada área de la empresa esta plantea estrategias que contribuyen al desenvolvimiento de organización en su industria básica y estar a la par con los acontecimientos de sus competidores en el mercado. Se diseñan planes de futuro inmediato semestralmente o cuando se requieran con los coordinadores de cada área y la dirección general.

La información hacia el interior de la empresa es transparente la cual es concentrada en la dirección para luego ser difundida según los niveles de decisión existentes. Una de las maneras para que la información sea conocida por los empleados acerca de la empresa, es a través del Sistema de Calidad que posee Agua San Isidro por medio de la capacitación con el exclusivo propósito de recoger opiniones y dialogar sobre asuntos del sistema de Calidad.

La estructura organizacional de la empresa Agua San Isidro se evidencia formalmente mediante un organigrama circular, el cual se cumple en realidad en cuanto a la delegación de funciones, la descripción específica de cargos, su flexibilidad, cumplimiento y alcances de control. Este organigrama esta acorde con el tamaño de la empresa de la siguiente manera:

Actualmente la empresa Agua San Isidro Agua del Campo esta organizada en 4 áreas: área administrativa, área de calidad y producción, área de ventas y mercadeo y área de almacén y despacho.

El área Administrativa: se encuentra conformado por la auxiliar de coordinación general, Coordinador de Recursos Humanos, Auditores internos, servicios generales y vigilancia. Se manejan los procesos administrativos, recursos humanos y todo tipo de información contable.

El área de Calidad y Producción: la planta de producción se encuentra en la región privada de Briceño, donde se realiza el proceso de producción y control de calidad, esta integrado por un equipo de trabajo el cual labora en función de las metas de producción y calidad, esta conformado por: Coordinador de Control de Calidad, Coordinador de Producción y los Colaboradores de Producción.

El área de Ventas y Mercadeo: esta a cargo del Coordinador de Ventas quien maneja las ventas de la empresa y a la vez realiza actividades de mercadeo, además lo conforman los Representantes de Ventas, Mercaderistas y Representante de Satisfacción al Cliente.

El área de Almacén y Despacho: se encuentra integrado por el Coordinador de Despacho y Coordinador de Almacén. Se desarrollan actividades de despacho del producto y recepción de insumos, materias primas, material de embalaje, etc.

Por el tamaño de la empresa la coordinación de la empresa concentra la línea de autoridad que se manifiesta en cada área y la totalidad de los cargos. Para cada uno de los colaboradores están establecidos las funciones y las responsabilidades dentro del marco de los valores para alcanzar las metas, mantener un ambiente adecuado de trabajo y crear relaciones mutuamente beneficiosas entre todas las personas y entidades que de alguna manera tiene relación directa o indirecta que fortalecerán y mejoraran el desempeño, como son: fe, compromiso, responsabilidad, honestidad, respeto, amabilidad, solidaridad, compañerismo y seriedad.

Existe un reglamento interno de trabajo en el cual están los lineamientos de trabajo para el personal de la empresa y un reglamento de higiene industrial que deben seguir con rigurosidad.

En cuanto a las políticas que posee la empresa se encuentran claramente definidas para el área de mercadeo y control de calidad.

La descripción específica y escrita de cargos se encuentra en el Manual de calidad de Agua San Isidro los cuales son anualmente revisados con el fin de cumplir con las norma de calidad ISO 2000 en los cuales están certificados.

La unidad de dirección descansa sobre la sociedad de la empresa, pero esta delegada en la Dirección General, quien tiene las funciones del Representante legal y es el total responsable de la toma de desiciones.

Figura 6. Estructura Organizacional. San Isidro Agua del Campo.



Fuente: Manual de la Calidad. San Isidro Agua del Campo

Un factor importante dentro de la gestión directiva es el estado de ánimo de los empleados y directivos de la empresa con el fin que el trabajo conjunto sea altamente productivo. El estado de ánimo es favorable ya que existe satisfacción con el trabajo las personas se sienten contentas de trabajar. Esto se ve reflejado en las tasas de ausentismo las cuales son bajas.

La selección del personal lo maneja el coordinador de recursos humanos, quien sigue el proceso de reclutamiento, selección, pruebas y entrevistas, especificado en el Manual de la Calidad.

Los cargos de la organización son relevantes dentro de la organización, ya que cada cargo es vital para el normal desarrollo de la misma. Dentro de la organización existe un sistema de sanciones y recompensas, el cual es manejado a través de la Carta al Colaborador, donde se plasman los llamados de atención, memorandos, felicitaciones y reconocimientos, de acuerdo a la situación del momento. Dentro de las recompensas que se manejan en la empresa están las comisiones de ventas, los premios al mejor vendedor y los obsequios en navidad y semana santa los cuales incentivan a los empleados en su trabajo; y en cuanto a las sanciones se tratan con las sanciones económicas.

La rotación del personal es mínima entre los trabajadores de la organización y se hace de acuerdo a las oportunidades que se presenten en el caso que sea necesario reemplazar a un trabajador por una temporada se hace necesario este proceso de acuerdo a las habilidades de los integrantes del área.

Es importante señalar que la Dirección se ha preocupado por proporcionar prestaciones razonables a los miembros de la empresa, estipuladas en las normas legales o en las escalas salariales y de prestaciones definidas por los estatutos.

3.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN, CALIDAD ALMACÉN Y DESPACHO

Las instalaciones de la planta de producción de la empresa San Isidro Agua del Campo se encuentra en la región privada de Briceño, la cual es una zona alejada de la ciudad y los pobladores lo cual permite que se disminuyan las molestias sociales cuando una industria se ubica cerca de las personas. La tecnología que se utiliza para la producción de sus productos es la adecuada para cumplir con las necesidades del mercado regional, pero no la apropiada para expandirse a nivel nacional donde las necesidades del mercado son de mayor exigencia.

Se realiza la planeación de la producción de acuerdo a cifras estadísticas y cifras históricos con el fin de establecer la demanda futura en las temporadas altas y bajas de ventas. La bodega de almacenamiento se encuentra en la planta de producción el cual posee un control de inventarios sistematizado.

En cuanto a la fuerza de trabajo del área de producción, es considerada como parte vital en los procesos y son considerados como colaboradores para que las metas fijadas sean cumplidas a cabalidad.

Con el fin de que el proceso de producción se desempeñe de la manera deseada, se han estipulado las normas de producción en el manual de la Calidad el cual ha sido divulgado de manera apropiada con el fin que todos los integrantes de la organización se enteren y cumplan con los propósitos.

A través del manual de la calidad de Agua San Isidro se ha implementado una Política de Calidad que rigen los procesos de la empresa. La alta dirección teniendo en cuenta las necesidades del medio y la sociedad interactuantes con la organización y las necesidades internas, comienza un proceso de capacitarse y capacitar a sus colaboradores en lo referente a la implementación de un sistema de gestión de calidad, con el cual se inicia la planificación del sistema, se identifica y divide la organización en procesos que cubran todos los aspectos relevantes de la empresa, se nombra a los coordinadores y colaboradores teniendo en cuenta que la estructura organizacional es circular, donde las decisiones se toman teniendo en cuenta las opiniones, sugerencias de los Coordinadores.

3.3.1 Política de Calidad: “porque nuestro manantial es nuestra fuente de vida, respetar y preservar el medio ambiente es nuestra constante. Satisfacer a nuestros clientes es nuestra pasión. Asegurar la calidad de nuestro producto y mejorar continuamente es nuestro compromiso. Estar a la vanguardia de los avances científicos, tecnológicos y humanos es nuestra proyección”.

Para el desempeño y el seguimiento de los procesos de San Isidro Agua del Campo, se ha caracterizado todos los procesos en los análisis de procesos los cuales establece las interacciones de los procesos mediante las entradas y salidas de las actividades claves basadas en el ciclo PHVA, relaciona los responsables e involucra variables y mecanismos de control, siendo éstos los elementos de aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad. Tales como los procedimientos y registros exigidos por la Norma ISO 9001 y los demás requeridos por la organización.

3.3.2 Alcances del Sistema de Gestión de Calidad: Tratamiento, producción y comercialización de agua de manantial para consumo humano.

3.3.3 Objetivos de la Calidad.

- ♣ Asegurar el cumplimiento de las características de inocuidad del producto.

- ♣ Satisfacer las necesidades de los clientes, asegurando de esta manera la preferencia de los productos que se ofrecen.
- ♣ Maximizar el aprovechamiento de los recursos técnicos, económicos y naturales representados en el manantial.
- ♣ Mejorar el desempeño humano en todos los niveles de la organización, mediante la capacitación, motivación y la provisión de recursos idóneos en cada labor.

3.3.4 Procesos: dentro de los procesos utilizados para la purificación y envasado de agua mineral de manantial son:

- Técnica de Purificación: la fuente es un manantial de admirable pureza cuyas cualidades organolépticas y fisicoquímicas son evidentes, convirtiéndola en un recurso balanceado, rico en nutrientes y carente de elementos tóxicos como metales pesados.

Después de una lenta filtración a través de capas rocosas subterráneas que no solo le confieren pureza natural al agua, sino que además la enriquecen mineralmente dándole una composición estable y única, el manantial aflora en la cima de la montaña, precipitándose turbulentamente en forma de cascada, lo cual ocasiona la oxidación directa de trazas metálicas y de materia orgánica que en este caso es mínima, gracias a la densa vegetación que la rodea y que constituye una barrera prácticamente inaccesible.

En la base de una montaña una bocatoma permite el paso del agua a un Sistema Primario Convencional de Cribado, Presedimentación y Aforo, primer paso en el proceso de tratamiento. Debido a la excelente calidad de la materia prima, se optó por un tratamiento natural controlado de floculación-coagulación con polímeros sintéticos que interactúan con el líquido sin combinarse con él, logrando la desestabilización electrónica de las cargas moleculares por acción de una suave agitación hasta formar un flor que posteriormente se sedimenta dejando el agua libre de contaminación y lista para su paso al área de filtración.

La etapa de filtración consta de dos fases, la primera, convencional de retención y la segunda, de estricto control microbiológico. Estos últimos filtros constituyen una barrera microbiológica contra toda bacteria, incluso pseudomona aeruginosa, crryosporidium giardia, de última tecnología alemana, que por su misma porosidad escalonada, brinda monitoreos en varios puntos de corrección con eficacia, para la mínima alteración en su porosidad la cual va de 10 a 0.02 micras absolutas, en membranas de polipropileno, polipropileno y fibra de vidrio y polisulfona.

- Control de calidad: el proceso de control de calidad se inicia desde el sitio mismo en que aflora el manantial, guardando un estricto control en el entorno natural por donde transita el líquido, hasta la bocatoma donde se realizan una serie de análisis espectrofotométricos como:

- DQO: o Demanda Química de Oxígeno, para control de carga orgánica.
- Fosfatos: para determinar la presencia de detergentes.
- Nitritos: que muestran contaminación microbiana y otros como sulfatos, hierro, manganeso, etc.

Esto para asegurar las condiciones en las cuales será bombeada a los tanques de almacenamiento ya que la composición química del agua se ve directamente influenciada por la composición de las rocas, las condiciones climáticas y los efectos bioquímicos asociados con los ciclos de las plantas y animales macro y microscópicos.

El control durante el proceso es rígido y continuo, se realiza un estricto muestreo, tomando allcuotas constantes cada 2 horas en:

- Tanques de almacenamiento
- Tanque Floclador
- Filtro de Arena
- Filtro de Carbón ACTIVADO
- Filtros Microbiológicos
- Envasadora

Con los anteriores se analizan parámetros fisicoquímicos y microbiológicos:

Fisicoquímicos como:

- Dureza: calcio y magnesio, se han postulados algunos conceptos sobre los efectos adversos o benéficos de la dureza sobre la salud, pero ninguno de ellos ha sido demostrado plenamente. El decreto Colombiano marca un límite de 160 mg, valor que no excede San Isidro Agua del Campo.
- Alcalinidad: Bicarbonatos, la alcalinidad es básicamente la medida de la capacidad del agua para neutralizar ácidos, en altas cantidades puede tener efectos sobre el sabor y tiene incidencia sobre el carácter corrosivo e incrustante. El decreto Colombiano permite hasta un valor de 100 mg, San

Isidro Agua del Campo, no excede los 30 mg, presentes como bicarbonatos.

- Sales Disueltas: Sodio y Potasio, los límites que puedan fijarse en le agua se basan más en razones de gusto que por motivos de salud, el decreto Colombiano no registra un valor limite para este parámetro, San Isidro Agua del Campo no supera los 5 mg.
- PH: no tiene efectos directos sobre la salud, pero afecta procesos importantes como la desinfección con cloro y se le asocia a fenómenos tanto de corrosión como de incrustación de las redes de distribución. San Isidro Agua del Campo se mantiene en el rango exigido por el decreto: 6.5 a 9.
- Turbidez: es una propiedad física del agua, que se debe a la presencia de partículas en suspensión o coloides, como arcilla, limo, tierra finamente dividida o fibras de asbesto. No se conocen efectos directos de la turbiedad en salud, pero si afecta la calidad estética del agua ocasionando muchas veces el rechazo por parte del consumidor. El decreto 475 de 1998 para agua potable, establece un límite de 2 UNT, San Isidro Agua del Campo mantiene un promedio de 0.009 UNT de turbidez.
- Color: parámetro ligado ala turbiedad, pero que puede presentarse con características independientes a ella. Puede ser el resultado de la extracción acuosa de sustancias de origen vegetal, disolución de materia orgánica o presencia de hierro y otros compuestos metálicos, etc. El decreto lo registra como menor o igual a 15 U, San Isidro Agua del Campo no presenta color.
- Nitratos: ocasiona metahemoglobinemia en la sangre de algunos niños que presentan predisposición natural a la enfermedad si de consume en una concentración superior a los 10mg/l. aunque la toxicidad relativa los nitratos es bien conocida, es difícil establecer cual es el nivel de una dosis nociva, San Isidro Agua del Campo no supera los 3 ppm.
- Nitritos: tienen mayor efecto nocivo que los nitratos en una concentración superior a 1 ppm, San Isidro Agua del Campo no presenta nitritos.
- Sólidos Totales Disueltos: comprende sólidos en solución verdadera y sólidos en estado coloidal no retenidos en la filtración, con partículas inferiores a 1 micrón. El decreto restringe valores superiores a 500 ppm, San Isidro Agua del Campo registra un promedio de 150 mg.

Microbiológicos como:

- Coliformes Totales
- Escherichia Coli
- Mesofilos Aerobios
- Enterobacterias
- Pseudomona Aeruginosa
- Salmonella
- Cryptosporidium
- Giardia

▪ Perfil fisicoquímico y microbiológico: las cualidades naturales, de este manantial privado hacen de San Isidro Agua del Campo, un alimento natural, balanceado e incomparable, rico en minerales nutritivos para el organismo humano en las proporciones ideales, y bajo en otros compuestos desfavorables para la salud.

A continuación se presenta la Tabla de composición Mineral del agua y su interpretación:

Tabla 11. Composición Mineral del agua

PARÁMETRO	CONCENTRACIÓN	DESCRIPCIÓN
CALCIO	32 ppm	Mineral esencial en la formación de huesos y dientes, importante en los procesos de coagulación sanguínea y transmisión nerviosa.
BICARBONATO S	27 ppm	Mineral que interviene en los procesos de equilibrio ácido-base del organismo facilitando la digestión.
MAGNESIO	28 ppm	Mineral que participa directamente en el equilibrio nervioso y las respuestas musculares: Reflejos.
POTASIO	2 ppm	Importante para conservar el equilibrio hídrico, fortalecer las contracciones musculares y el ritmo cardiaco.
SULFATOS	10 ppm	Concentraciones superiores a 250 ppm son perjudiciales, pues puede actuar como laxante.
NITRATOS	2 ppm	Es un indicador potencial de contaminación, debe ser inferior a 10 para proteger organismos sensibles como el de los bebés.

Fuente: Manual de la calidad. San Isidro Agua del Campo

3.3.5 Utilización de equipos: el laboratorio para análisis fisicoquímico y microbiológico ha sido equipado con tecnología Alemana y Norteamericana de última generación, innovadores sistemas digitales que hacen los procesos analíticos rápidos y confiables.

Estos equipos ofrecen todas las ventajas de desempeño comprobado por agencias reguladoras mundiales como la USEPIA, lográndose un monitoreo continuo y precisión en todas las condiciones del proceso.

Es importante mencionar que algunos de los equipos para análisis físico químico, ofrecen una conveniente capacidad de transporte para pruebas de campo, estos aparatos dotados de control por microprocesadores, permiten almacenar en memoria hasta 50 calibraciones propias y hasta 1000 lecturas de campo para su posterior traslado y recuperación en el laboratorio.

Entre algunos de los equipos podemos mencionar:

- ESPECTROFOTÓMETRO: HACH, DREL/2010, es un aparato de haz único controlado por microprocesador que se emplea para realizar comprobaciones colorimétricas en el laboratorio o en terreno. El aparato está previamente calibrado para efectuar más de 120 mediciones colorimétricas diferentes y permite efectuar calibraciones para otros métodos creados según nuestras necesidades. Rango de Medición: Longitud de onda: 400-900nm, Lámpara halógena de Tungsteno, y fotodiodo de silicón, UV incrementado.
- CONDUCTIVIMETRO: HACH, DREL/2010, es un equipo portátil, con compensación automática de temperatura, que puede ser usado para una gran variedad de aplicaciones: calidad del agua, salinidad, presencia de ácidos y bases, mediante los electrodos del conductivímetro.
- PH METRO: HACH, DREL/2010, equipo portátil, con compensación automática de temperatura, usado para medir la concentración de iones Hidroxilo en afluentes y efluentes, monitorea el pH de líquidos con baja carga iónica como el agua ultrapura.
- TURBIDIMETRO: HACH, DREL/2100p, equipo portátil, mide turbidez desde 0.01 a 1000 UNT en un rango automático hasta puntos decimales y manual en tres rangos de 0.1 a 9.99, y 100 a 1000 UNT.
- REACTOR PARA DQO. Mod. 45600, es una incubadora de 25 puestos, a baño seco que desarrolla una temperatura ambiental de 150 grados centígrados requeridos para análisis HACH, de demanda Química de Oxígeno, es usado para determinar la cantidad de materia orgánica en el

agua potable. Posteriormente, el DQO se mide a través de colorimetría con el espectrofotómetro, lo cual es exigido por la USEPA.

- TITULADOR DIGITAL, HACH. Mod. 16900, es un nuevo concepto en el análisis titrimétrico, es un aparato de precisión que viene con cartuchos que contienen concentraciones determinadas de los titulantes. Titulaciones específicas son hechas sin la fragilidad e inespectividad de las buretas convencionales. La exactitud es de más o menos 1, para titulaciones de más de 10 dígitos. Sirve para determinar: acidez, alcalinidad, calcio, dióxido de carbono, cloro, cromo, dureza, hierro, oxígeno, disuelto y sulfatos.
- CABINA DE FLUJO LAMINAR VERTICAL CON SEGURIDAD BIOLÓGICA, Control de Contaminación C4, da un flujo vertical clase 100 con filtro H.E.P.A. eficiencia de 0.3 micras, cuenta con control electrónico de velocidad, lámpara de luz ultravioleta. Este equipo es utilizado para mantener un ambiente estéril necesario en la incubación y manipulación de las muestras microbiológicas. Este es un equipo altamente sofisticado con el que solo cuentan los laboratorios de referencia nacionales.
- EQUIPO PARA PRUEBAS DE JARRAS, TJ16P. PHABER, corista de 6 jarras de vidrio SCHOT de un litro de capacidad, rango de agitación de 0.300 r.p.m., tacómetro eléctrico digital con presión de 1 r.p.m. y paletas en acero inoxidable. Se usa para hacer pruebas de floculación, control de entrada de reactivos, frente a la variación de las circunstancias del proceso.
- BALANZA ANALITICA ELECTRONICA. SARTORIUS, con la lectura de 8 segmentos, teclas de tara, símbolo de estabilidad, 4 escalas de filtros elegibles con secuencias de lectura optimada y calibración automática integrada monitorizada. Rango de pesada 220gr. Legibilidad 0.2 mg.
- MANIFOLD DE FILTRACIÓN: para membranas de 47 mm con tres campanas, filtro en acero inoxidable y bomba de vacío. equipo exigido según decreto 475/98 para análisis microbiológico a partir del año 2000, que reemplaza el conteo convencional en tubos múltiples.
- MICROSCOPIO OLYMPUS, microscopio Biológico CH40 de precisión que incluye objetivo de inmersión, muy útil en la identificación de microorganismos.

La sala de producción cuenta con varias líneas embotelladoras en acero inoxidable 316 altamente calificadas. Estas se adhieren estrictamente a las reglas sanitarias internacionales de calidad y antes de ponerse en funcionamiento después de cada parada son desinfectadas con vapor a 70 grados centígrados para garantizar un ambiente completamente aséptico de las líneas de producción.

Esta sala esta provista de ambiente estéril y renovación de aire filtrado, líneas de envase para bolsas, vasos, botellas, botellones, bandas transportadoras y sala de empaque con túnel de termo encogido.

La planta San Isidro dispone de personal Calificado con entrenamiento SENA en cada sección de la producción.

3.3.6 Capacidad de producción: utilizando la fuente numero 1 de la cual se surte, con un caudal de 15 litros por segundo y una concesión de 3.5 l/seg. La capacidad de producción es de 12.600 litros por hora para envasado de agua y 30 toneladas producción de hielo día. La etapa de producción inicial corresponde al 21 por ciento de su capacidad instalada total.

3.4 ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO

3.4.1 Política de ventas: “nuestros clientes son los primeros, ellos hacen posible la existencia, por esto los pedidos que se realizan telefónicamente se debe atender en 30 minutos y los que se tiene planeado en las diferentes zonas se debe realizarlos en el día planeado”.

Los atributos principales de los productos son los siguientes: excelente calidad, precio por debajo de la competencia, fecha de vencimiento y ser producto de Nariño. La presentación personal y la amabilidad son la garantía de presentación. La organización establece precios, las promociones, los descuentos, autoriza los préstamos de kit de botellón y a la vez comunica cualquier otra determinación y a la cual se esta dispuesta a cumplir.

Los vehículos, canastillas y carpas y todos sus accesorios, uniformes y en general todo lo relacionado con la imagen institucional, están bajo el cuidado ya que hacen posible el trabajo.

A través de la información previa y división de las zonas de la ciudad de San Juan de Pasto, y sus alrededores, los representantes de venta programan las visitas a los clientes en los diferentes barrios, los cuales dan orientación a los clientes sobre el manejo del producto y sacar el mejor provecho. Se maneja una planilla de ventas por cada representante de ventas para llevar un control sobre las ventas.

Todas las líneas de productos de la empresa, son importantes, por ello, se lleva un promedio de ventas de 40 millones mensuales y 50000 unidades.

3.4.2 Estrategias actuales: dentro de las estrategias de ventas que se manejan en la actualidad están las siguientes:

- ♣ Lograr posicionar el producto en el mercado regional.
- ♣ Cumplir con las necesidades del mercado.
- ♣ Capacitación permanente al Representante de Ventas.
- ♣ Competir con calidad.
- ♣ Promoción de los productos.
- ♣ Promocionar productos Agua San Isidro en eventos sociales y festividades, donde a través del préstamo de carpas, afiches, dumi e inflables se contribuye con los eventos invitados y se da a conocer la línea de productos.

Para dar cumplimiento con los pedidos solicitados se maneja la política de ventas nombrada anteriormente acompañada:

- ♣ Sistema directo de comunicación.
- ♣ Parque automotor propio.

Los precios de los productos son asignados de acuerdo a un estudio de costos semestral y/o anualmente. Las personas involucradas en esta importante labor son: Coordinación general, Auditoría interna y el Representante a la dirección.

San Isidro, teniendo en cuenta que todos sus clientes no tienen las mismas necesidades, los ha clasificado en cuatro grupos así:

- ♣ Hogares: agrupa a los clientes que solicitan el producto a través del servicio a domicilio.
- ♣ Foráneo: agrupa a los clientes mayoristas y minoristas fuera del municipio de Pasto.
- ♣ Tenderos: agrupa tiendas, cafeterías, bares y discotecas.
- ♣ Institucionales: clubes, hoteles, supermercados, hospitales, clínicas y otra entidades públicas y privadas.

3.4.3 Distribución: San Isidro distribuye sus productos en su primera etapa, para el departamento de Nariño, con proyección a corto plazo al territorio nacional y la perspectiva de salir a mercados internacionales.

El apoyo logístico automotor para ventas esta conformado por 6 vehículos pequeños para reparto urbano, 2 camionetas con capacidad de dos y media toneladas, 2 furgones de 8 toneladas de capacidad para reparto intermunicipal y un dobletroque con capacidad de 18 a 20 toneladas.

3.5 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

3.5.1 Direccionamiento.

Fortalezas

- ♣ Imagen positiva de la empresa: tanto para los miembros de la organización como para los clientes en su gran mayoría existe buena imagen.
- ♣ Estabilidad emotiva por parte de la dirección que involucra a todos los miembros de la organización, lo cual es favorable para la organización.
- ♣ La información fluye dentro de la empresa de manera idónea.
- ♣ La organización de la empresa se ve reflejada en un organigrama circular, que involucra a todos los integrantes de la empresa.
- ♣ En cuanto a las reglas existen manuales de control de calidad, higiene industrial y reglamento interno de trabajo, los cuales son de total conocimiento de los integrantes de la empresa.
- ♣ Sistema de sanciones y recompensas: donde se felicita a quien labora de la mejor manera a través de cartas al colaborador e incentivos, señalando el agrado de tal actitud y sanciones de la misma manera.
- ♣ Prestaciones sociales: la dirección se preocupa por brindar a trabajador las prestaciones razonables de acuerdo a la ley.

Debilidades

- ♣ Por el tamaño de la empresa la Coordinación General concentra la toma de desiciones y personal se dedica a ejecutarlas.
- ♣ El proceso de planificación se hace a futuro inmediato, cada año o semestralmente cuando se requiera.

- ♣ Rotación entre el personal: se realiza de acuerdo a las oportunidades que se presente, no es común en la empresa.
- ♣ No existe Código de Ética.

3.5.2 Capacidad competitiva del mercado.

Fortalezas

- ♣ Precios competitivos: Este factor es importante para Agua San isidro por ello, los precios de los productos se establecen de acuerdo a estudio de costos. Además, estos precios están por debajo de la competencia.
- ♣ Presentación del producto: para la mayoría de los consumidores la presentación del producto es excelente.
- ♣ Participación en el mercado: de acuerdo a la investigación de mercados, la empresa agua san isidro se encuentra en el tercer lugar de preferencia, con respecto a las marcas nacionales y en primer lugar sobre las marcas regionales.
- ♣ Poder de negociación con Proveedores: en este sentido, la empresa cuenta con una base de proveedores para sus insumos y materiales, lo cual suplente las necesidades que se tienen.
- ♣ Valor agregado al producto: aparte de los productos que ofrece la empresa Agua San Isidro, se ofrecen promociones para los clientes y prestamos de carpas.
- ♣ Con respecto a la competencia la empresa posee la infraestructura física, técnica, naturales y de talento humano necesaria para satisfacer las necesidades del mercado regional.
- ♣ Política de ventas: enfocada al cliente y en cumplimiento de los pedidos.
- ♣ Parque automotor propio.
- ♣ Acompañamiento del cliente: programación de visitas a los clientes para dar orientación acerca del producto y su manejo.
- ♣ Distribución: la empresa cuenta con distribución directa a través de los representantes de ventas (personal de planta).

Debilidades

- ♣ Inconvenientes con el producto: la principal dificultad para que los consumidores adquieran el producto es la disponibilidad, falta de compra de los clientes por situaciones como el sabor, el empaque, el color y malas referencias.
- ♣ Investigación y desarrollo: la organización no cuenta con un monto definido para invertir en investigación y desarrollo.
- ♣ Publicidad: la publicidad es la mayor debilidad de la empresa, ya que no se emplea los recursos suficientes para promover los productos. Se manejan publicidad radial y escrita.
- ♣ Entrega inoportuna de pedidos.
- ♣ Proceso de despachos.

3.5.3 Capacidad del talento humano.

Fortalezas

- ♣ El talento humano que pertenece a la empresa Agua San isidro, tiene la experiencia suficiente para pertenecer y laborar en esta organización.
- ♣ El nivel académico esta de acuerdo a los requerimientos de cada cargo.
- ♣ El nivel de ausentismo es bajo, ya que los horarios de trabajo son los adecuados y además cuando hay necesidad para ausentarse se opta por recurrir a solicitar permisos.
- ♣ El clima organizacional en la empresa es positivo.
- ♣ Existe buen nivel de motivación en el personal de Agua San Isidro.
- ♣ Reclutamiento y selección de personal: existe un coordinador del recurso humano el cual se encarga de estas actividades.
- ♣ Análisis de cargos y evaluación del desempeño: estos aspectos se manejan en la empresa a través de índices de rendimiento y los cargos a través del manual de la calidad.

Debilidades

- ♣ La rotación de personal es mínimo ya que la cantidad de cargos que existen en la empresa no lo permiten.
- ♣ Posibilidades de ascenso: no de maneja esta clase de proceso, ya que no la organización de la empresa no lo permite.

3.5.4 Capacidad tecnológica.

Fortalezas

- ♣ La innovación de los productos de la empresa se refleja en mejoras al producto y el lanzamiento de nuevos sabores en agua saborizada.
- ♣ Las instalaciones de la Planta de producción de la empresa Agua San Isidro se encuentran en la Región Privada de Briceño, la cual es una zona alejada de la ciudad y los pobladores, lo cual permite que se disminuyan las molestias sociales cuando una industria se ubica cerca de las personas.
- ♣ El manejo de inventarios se lleva a través de software en el área de despacho y almacén.
- ♣ Paquete contable
- ♣ Sistema de control de calidad: los procesos que se desarrollan a lo largo y ancho de la organización están estipulados en el manual de calidad, el cual ha sido divulgado de manera apropiada con el fin que todos los integrantes de la organización se enteren y cumplan con los propósitos. Se encuentran certificados bajo la norma ICONTEC ISO 9000 versión 2000.

Debilidades

- ♣ La tecnología que se utiliza para la producción de sus productos es la adecuada para cumplir con las necesidades del mercado regional, pero no la apropiada para expandirse a nivel nacional donde las necesidades del mercado son de mayor exigencia.
- ♣ Las instalaciones de ventas y administración se encuentran alejadas de la zona de producción y despacho, lo cual acarrea dificultades en los procesos, aunque las instalaciones son adecuadas para trabajar, es necesario que las instalaciones este en un solo lugar para mayor control.

3.5.5 Capacidad financiera.

Análisis de indicadores financieros

- ♣ Razones de apalancamiento: el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo, puesto que actualmente se opera mas con los recursos propios que con capital proveniente de créditos. Por lo tanto es una fortaleza ya que se tiene capacidad de respaldo para enfrentar obligaciones financieras futuras.
- ♣ Razones de actividad: este indicador es bueno ya que el dinero invertido en activos fijos y en la totalidad de los mismos genera buenos ingresos. Además, la rotación de los productos que se manejan en inventario es alta. Esto significa que poco a poco la empresa esta logrando sus metas y objetivos; sin embargo es necesario que se logre un mayor aprovechamiento de sus recursos.
- ♣ Razones de liquidez: teniendo en cuenta que este indicador refleja la capacidad que tiene la empresa para efectuar el pago de deudas a corto plazo, se puede decir que Agua San Isidro cuenta con los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones en el corto plazo. Por lo tanto este indicador es bueno.
- ♣ Razones de rentabilidad: la utilidad neta de la empresa es favorable así como también lo es la rentabilidad que genera en los activos. Así mismo los socios afirman que obtienen buen rendimiento sobre el patrimonio, ya que las utilidades generadas en el periodo se reinvierten en la empresa para la adquisición de activos.
- ♣ Razones de crecimiento: El crecimiento de ingresos y la tasa de crecimiento de utilidades son muy positivas puesto que las ventas se mantienen a un ritmo favorable. Esta es una gran fortaleza de la empresa ya que las utilidades compensan la inversión y a la vez son reinvertidas para el mejoramiento y crecimiento de la misma empresa.

3.6 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Matriz 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno. San Isidro Agua del Campo

Nº	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDER 1	CLASIFI 2	RESUL PONDE 3
DIRECCIONAMIENTO				
1	Imagen positiva de la empresa	0,21	4	0,84
2	Estabilidad y motivación por parte de la dirección.	0,1	4	0,4
3	Información fluye dentro de empresa de manera idónea.	0,05	3	0,15
4	Organización de empresa reflejada en un organigrama.	0,06	3	0,18
5	Manuales de control de calidad, higiene industrial y reglamento interno de trabajo.	0,09	4	0,36
6	Sistema de sanciones y recompensas	0,05	3	0,15
7	Prestaciones sociales	0,08	4	0,32
8	La Coordinación General concentra la toma de decisiones y personal se dedica a ejecutarlas.	0,04	2	0,08
9	El proceso de planificación se hace a futuro inmediato	0,21	1	0,21
10	Rotación entre el personal	0,05	2	0,1
11	No existe Código de Ética	0,06	1	0,06
TOTAL		1		2.85
CAPACIDAD COMPETITIVA DEL MERCADO				
1	Precios competitivos	0,11	4	0,44
2	Presentación del producto	0,03	3	0,09
3	Participación en el mercado	0,05	3	0,15
4	Poder de negociación con Proveedores	0,04	3	0,12
5	Valor agregado al producto	0,07	4	0,28
6	La empresa posee la infraestructura física, técnica, natural y de talento humano necesaria para satisfacer las necesidades del mercado regional.	0,10	4	0,4
7	Política de ventas	0,08	4	0,32
8	Parque automotor propio.	0,06	4	0,24
9	Acompañamiento del cliente	0,06	4	0,24
10	Distribución	0,10	3	0,3
11	Inconvenientes con el producto	0,11	1	0,11
12	Investigación y desarrollo.	0,10	1	0,1
13	Publicidad	0,05	2	0,1
14	Entrega inoportuna de pedidos	0,02	2	0,04
15	Proceso de despachos	0,02	2	0,04
TOTAL		1		2.97
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
1	El talento humano idóneo.	0,13	4	0,52
2	El nivel académico apropiado	0,09	3	0,27
3	El nivel de ausentismo es bajo	0,07	3	0,21
4	El clima organizacional en la empresa es positivo.	0,13	4	0,52
5	Existe buen nivel de motivación en el personal de Agua San Isidro.	0,10	4	0,4
6	Reclutamiento y selección de personal	0,11	3	0,33
7	Análisis de cargos y evaluación del desempeño	0,12	4	0,48

8	No existe rotación de personal	0,13	1	0,13
9	Mínima posibilidad de ascenso	0,12	1	0,12
TOTAL		1		2.98
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
1	La innovación de los productos	0.10	3	0,30
2	Las instalaciones de la Planta	0.18	4	0,72
3	El manejo de inventarios se lleva a través de software	0.16	3	0,48
4	Paquete contable	0.17	3	0,51
5	Sistema de control de calidad	0.18	4	0,72
6	La tecnología	0.11	2	0,22
7	Localización de Instalaciones de ventas y administración	0.10	2	0,2
TOTAL		1		2.67
CAPACIDAD FINANCIERA				
1	Razones de apalancamiento	0.19	3	0,57
2	Razones de actividad	0.25	3	0,75
3	Razones de liquidez	0.15	3	0,45
4	Razones de rentabilidad	0.18	3	0,54
5	Razones de crecimiento	0.23	3	0,69
TOTAL		1		3.00
TOTAL MATRIZ MEFI				2.894

Fuente: Esta investigación. Pasto 2007.

3.6.1 Análisis de la Matriz MEFI: la MEFI se elaboro con base en la información recolectada de la empresa, de la Dirección General y el personal de la misma, (ver Anexo D). Después de la elaboración de la matriz MEFI y analizado y evaluado, cada factor clave de éxito se puede sacar las siguientes conclusiones:

♣ Capacidad Directiva:

1. Las principales fortalezas de direccionamiento son: la imagen positiva de la empresa y la estabilidad y motivación en la dirección.
2. Las principales debilidades son: la planeación se realiza a futuro inmediato, la carencia de un Código de Ética.
3. La puntuación que obtuvo esta área es de 2.85, lo cual indica que la dirección de Agua San Isidro tiene una posición fuerte.

♣ Capacidad Competitiva y de Mercadeo:

1. Las principales fortalezas en cuanto a capacidad competitiva y de mercadeo son: precios competitivos, La empresa posee la infraestructura física, técnica, natural y de talento humano necesaria para satisfacer las necesidades del mercado regional y distribución.

2. Las principales debilidades son: inconvenientes con el producto y la investigación y desarrollo.
3. La puntuación que obtuvo esta área es de: 2.97, lo cual indica que en competitividad y mercadeo Agua San Isidro tiene mas fortalezas que debilidades.

♣ Capacidad de Talento Humano:

1. Las principales fortalezas en el área de talento humano son: El talento humano idóneo, el clima organizacional en la empresa es positivo y análisis de cargos y evaluación del desempeño.
2. Las principales debilidades del Área de Talento Humano son: no existe rotación del personal y no posibilidad de ascenso.
3. La puntuación que obtuvo esta área es de 2.98, lo cual indica que Agua San Isidro en cuanto a talento humano tiene más fortalezas que debilidades.

♣ Capacidad Tecnológica:

1. La principal fortaleza en cuanto a capacidad tecnológica es: Sistema de control de calidad y las instalaciones de la planta.
2. Las principales debilidades en esta área son: la tecnología y localización de instalaciones de Ventas y Administración.
3. La puntuación que obtuvo esta área es de 2.67, lo que indica que Agua San Isidro posee mas fortalezas que debilidades.

♣ Capacidad Financiera:

1. La principal fortaleza en el área financiera son las Razones de Crecimiento.
2. La debilidad más notoria en cuanto a esta área son las razones de actividad.
3. la puntuación que obtuvo esta área es de: 3.00, lo cual indica que Agua San isidro en cuanto a su capacidad financiera tiene mas fortalezas que debilidades.

Matriz 4. Matriz MEFI General. San Isidro Agua del Campo

ÁREA	PUNTUACIÓN DEL ÁREA
Direccionamiento	2.85
Competitividad y Mercadeo	2.97
Talento Humano	2.98
Tecnología	2.67
Finanzas	3.00
Promedio	2.894

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

1. La puntuación promedio obtenida es **2.894**, lo cual indica que a nivel general la empresa Agua San Isidro tiene más fortalezas que debilidades a nivel interno.
2. El valor obtenido significa que la empresa tiene una fuerte posición interna, ya que está por encima del valor promedio 2.5, además tiene posibilidades para corregir a tiempo sus debilidades.

3.7 APLICACIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Matriz 5. Perfil de Capacidad Interna. San Isidro Agua del Campo.

CALIFICACIÓN FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen positiva de la empresa	X						X		
Estabilidad y motivación por parte de la dirección.	X						X		
La información fluye dentro de la empresa de manera idónea.			X				X		
La organización de la empresa se ve reflejada en un organigrama			X					X	
Man. Control de calidad, higiene ind. y reglamento interno trabajo.	X							X	
Sistema de sanciones y recompensas	X						X		
Prestaciones sociales	X							X	
Coord. General concentra la toma de decisiones y personal se dedica a ejecutarlas.						X	X		
El proceso de planificación se hace a futuro inmediato				X			X		
Rotación entre el personal						X			X
No hay Código de Ética				X					X
CAPACIDAD COMPETITIVA DEL MERCADO									
Precios competitivos	X						X		
Presentación del producto			X				X		
Participación en el mercado			X					X	
Poder de negociación con Proveedores			X					X	
Valor agregado al producto	X						X		
La empresa posee la infraestructura física, técnica, naturales y de talento humano necesaria.	X						X		
Política de ventas			X					X	
Parque automotor propio.	X						X		
Acompañamiento del cliente	X						X		
Distribución	X						X		

Inconvenientes con el producto				X			X		
Investigación y desarrollo.				X				X	
Publicidad						X	X		
Entrega inoportuna de pedidos						X	X		
Proceso de despachos						X		X	
<i>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</i>									
El talento humano idóneo.	X						X		
El nivel académico apropiado			X					X	
El nivel de ausentismo es bajo			X						X
El clima organizacional en la empresa es positivo.	X						X		
Existe buen nivel de motivación en el personal de Agua San Isidro.	X						X		
Reclutamiento y selección de personal			X					X	
Análisis de cargos y evaluación del desempeño	X							X	
No existe rotación de personal				X					X
Mínima posibilidad de ascenso				X			X		
<i>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</i>									
La innovación de los productos			X				X		
Las instalaciones de la Planta	X						X		
El manejo de inventarios se lleva a través de software			X					X	
Paquete contable			X					X	
Sistema de control de calidad	X						X		
La tecnología						X	X		
Localización de las Instalaciones de ventas y administración						X		X	
<i>CAPACIDAD FINANCIERA</i>									
Razones de apalancamiento	X						X		
Razones de actividad	X						X		
Razones de liquidez	X						X		
Razones de rentabilidad	X						X		
Razones de crecimiento	X						X		
TOTAL	22		12	6		7	29	14	4

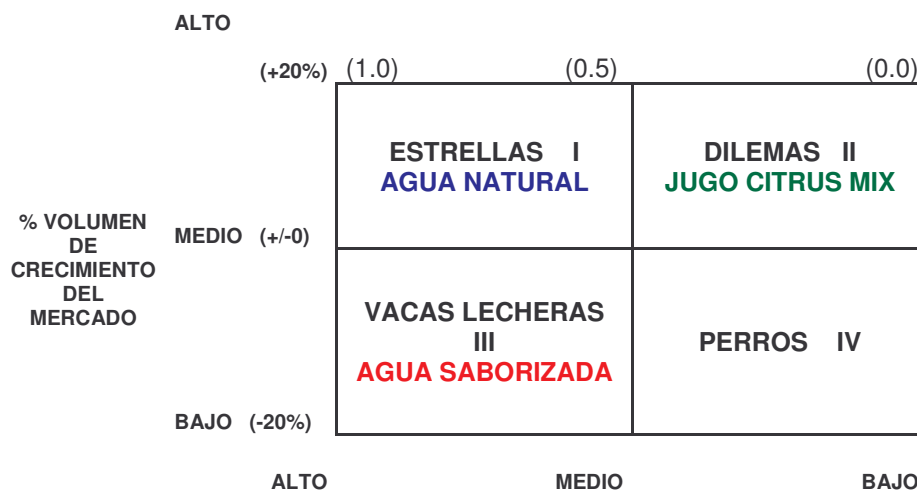
Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

3.7.1 Análisis del Perfil de Capacidad interna:

- ♣ El perfil de fortalezas y debilidades que representado gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio y bajo de la empresa San Isidro Agua del Campo, constituye que ésta, posee una capacidad interna alta y media gracias a la gran mayoría de las fortalezas que posee, generando un amplio impacto dentro de la empresa.
- ♣ Las debilidades de la empresa deben ser tenidas en cuenta con el fin de minimizar el impacto negativo sobre las actividades de la empresa, que puedan obstaculizar el normal desarrollo de la empresa.

3.8 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG):

Matriz 6. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG). San Isidro Agua del Campo.



PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2007.

Tabla 12. Venta Anual San Isidro Agua del Campo. Año 2006.

PRODUCTO	VALOR VENTA ANUAL	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN VENTA	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	% TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO
AGUA NATURAL	\$ 250.000.000	62	10	12
AGUA SABORIZADA	\$ 160.000.000	30	6	-5
JUGO CITRUS MIX	\$ 90.000.000	8	1	2
TOTAL AÑO 2006	\$ 500.000.000	100	17	

Fuente: Investigación de Mercados. San Isidro Agua del Campo. Pasto 2007.

3.8.1 Análisis de la Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG): Teniendo en cuenta la Investigación de Mercados realizada en San Juan de Pasto y las cifras de ventas suministradas por parte de la Coordinación General de San Isidro Agua del Campo, se pudo determinar que el producto estrella es el AGUA NATURAL, ubicado en el cuadrante No. I, pues representa la forma de hidratarse de más acogida por el consumidor, siendo un producto que tiene una alta participación en el mercado y de igual forma genera altas utilidades, por tanto este mercado está en crecimiento permanente.

2. Con respecto al producto Vaca Lechera de San Isidro Agua del Campo, se determina que el AGUA SABORIZADA, se ubica en el cuadrante No. III, ya que se encuentra en un mercado de crecimiento lento y generador de altas utilidades para la empresa, ya que la población tiene la necesidad de buscar nuevas formas de hidratación, como se puede observar en el cuadro de Venta Anual del año 2006 de San Isidro Agua del Campo.

3. Dentro del Cuadrante No. II Dilemas o Interrogantes, se encuentra el producto Jugo Citrus Mix, el cual es un producto de reciente salida al mercado, por tanto este producto está dentro de un mercado de crecimiento lento y genera a la empresa bajas ventas.

3.9 CONCLUSIÓN.

Este capítulo se enfoca en realizar un análisis a nivel interno de la empresa, mediante el cual se puede determinar que Agua San Isidro tiene una buena posición interna, debido a que presenta más fortalezas que debilidades; por lo tanto debe aprovecharlas al máximo para hacer frente a las fluctuaciones de su entorno. Este resultado se dio gracias al desarrollo de la Matriz del Factor Interno

cuya puntuación promedio obtenida es **2.894**, lo cual indica que ha nivel general la empresa Agua San Isidro tiene mas fortalezas que debilidades a nivel interno, y los resultados del Perfil de la Capacidad Interna que representado gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio y bajo de la empresa San Isidro Agua del Campo, constituye que ésta, posee una capacidad interna alta y media gracias a la gran mayoría de las fortalezas que posee, generando un amplio impacto dentro de la empresa.

Dentro de la matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG), se determina que la empresa San Isidro tiene como producto estrella al Agua Natural, el cual posee un alta participación en el mercado, acompañada de alta generación de utilidades, pues este producto es el de mayor consumo, el producto Vaca Lechera es el Agua Saborizada, ya que el crecimiento de este mercado ha sido lento a pesar de que genera utilidades significativas para la empresa y el producto dilema es el Jugo Citrus Mix, ya que tiene poco tiempo de incursionar en el mercado, por tanto sus ventas son bajas, en vista de esto la empresa San Isidro Agua del Campo debe implementar estrategias de promoción, para que éste tenga más acogida por los consumidores.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE AGUA TRATADA

Con respecto a la competencia de la empresa Agua San Isidro, se pudo determinar que la principal competencia son las marcas del interior del país, como son:

- **Agua Cristal**
- **Agua Brisa**
- **Agua Manantial**

4.1 AGUA CRISTAL.

Postobón, la Compañía pionera en la producción e innovación de bebidas en Colombia, fue quien introdujo al mercado agua tratada y envasada, es así como en 1917 nace Agua Cristal gracias a la tecnología que para ese entonces, fuera la primera en llegar al país. Se trataba de equipos de filtración y purificación a través de rayos ultravioleta que permitían obtener un alto grado de pureza garantizando un producto de óptima calidad⁴³.

Agua Cristal desde sus inicios ha estado a la vanguardia en cuanto a la adaptación de tecnología de punta para garantizar un proceso altamente confiable asegurando un producto de excelente calidad y alto grado de pureza. Gracias al estudio y al análisis juicioso de las tendencias, necesidades y hábitos del consumidor.

Presentaciones:

- ♣ Botellón 20 litros
- ♣ Garrafa 5 litros
- ♣ Bolsa x 5 litros
- ♣ Botella Pet 1500 c.c
- ♣ Botellita 250 c.c
- ♣ Bolsa 600 ml

⁴³ En línea: www.postobon.com

Agua Cristal Postobón es una marca cuya filosofía ha estado orientada a trabajar en la preservación y cuidado del medio ambiente a través de acciones como la limpieza Submarina y de playas, la reforestación del Macizo Colombiano, la siembra de palmeras en Cartagena y su apoyo a la CAR con el fin de preservar una de las más importantes reservas ecológicas como el Páramo de Sumapaz y otras actividades que buscan generar conciencia de la importancia de proteger nuestro ecosistema.

4.1.1 Infraestructura/Producción. Postobón tiene 7 plantas productoras de gaseosas, jugos y aguas, instaladas en las principales ciudades del país, y otras 20 que funcionan bajo la modalidad de franquicia y distribución, situadas en el resto del territorio nacional, contando así con la capacidad necesaria para satisfacer la demanda del mercado colombiano en forma eficiente. La filosofía del trabajo esta enfocada hacia el servicio, manteniendo a los trabajadores comprometidos, en busca del mejoramiento continuo de los procesos y resultados, para lograr brindar a los consumidores la mejor opción en el mercado, en cuanto a calidad y servicio. Se encuentra bajo el modelo de la norma ISO 9000 y el sello de conformidad ICONTEC.

4.2 EL GRUPO EMPRESARIAL BAVARIA

La historia del Grupo Empresarial Bavaria (GEB) ha ido ligada a la industria cervecera y de refrescos de Colombia durante más de un siglo. La historia reciente de la empresa marcó la situación actual de liderazgo regional cuando se constituyó legalmente en 1996 y asumió su estructura actual en 1997 con la escisión de todas las actividades ajenas a la industria de bebidas. La compañía matriz, Bavaria S.A., contaba con una nutrida historia desde su creación en 1930, como sucesora de la primera compañía cervecera en Colombia, la compañía cervecera Kopp's Deutsche Brauerei Bavaria, fundada en Bogotá en 1889 y con marcado carácter alemán. La historia reciente comenzaría con el cambio de milenio. Gracias a su expansión internacional, que comenzó a partir de 2001, el GEB se ha convertido en la cervecera más grande en la región Andina y la segunda cervecera de Suramérica⁴⁴.

En total, Bavaria cuenta con 11 plantas en Colombia, de las cuales 7 son cerveceras, 2 malterías y una procesadora de bebidas de fruta.

⁴⁴ En línea: www.grupobavaria.com/español/marcas/col-brisa-spa.php

Actualmente el GEB tiene sus operaciones principales en Colombia, Perú, Ecuador y Panamá, desarrollando actividades en Bolivia, Chile y Costa Rica. Esta compañía líder resalta que los mayores avances que han logrado se sitúan en la mejora de la estabilidad del sabor de sus productos, junto con la adquisición de nuevas tecnologías de equipos y la modernización de sus plantas.

4.2.1 Agua Brisa. Brisa es la marca líder del mercado colombiano en la categoría de aguas envasadas. Es una bebida apta para toda ocasión de consumo que cumple con los más altos requisitos fisicoquímicos y microbiológicos.

Tiene amplia preferencia por personas de espíritu joven, que se preocupan por cuidar su salud y prefieren productos naturales.

Brisa Spa, es el agua saborizada de Bavaria, sin calorías y sin colorantes, la cual mantiene alta pureza con inmejorables características fisicoquímicas y microbiológicas; resultado de un moderno y exigente proceso de fabricación, ligeramente saborizada⁴⁵. El producto básico y ampliado que ofrece al consumidor sensaciones de relajación, claridad, transparencia, salud, juventud y suavidad. Además de cuidar la salud, Brisa Spa ofrece beneficios emocionales como sentirse y verse bien.

Presentaciones:

- ♣ Bolsa X 300 ml
- ♣ Bolsa X 600 ml
- ♣ Botella X Pet 500 ml
- ♣ Vaso X 270 ml
- ♣ Bolsa X 5 Litros

4.3 COCA COLA.

4.3.1 Agua Manantial, Santa Clara y Dasani. Esta empresa tiene presencia en nueve países México, Brasil, Argentina, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Guatemala, Venezuela y Colombia. Es parte del grupo **FEMSA** (Fomento Económico Mexicano), con más de 100 años en la industria de bebidas. Produce,

⁴⁵ Op.Cit., en línea: www.grupobavaria.com/español/marcas/col-brisa-spa.php

envasa y distribuye gaseosas y aguas a nivel nacional, tiene presencia en el 97% del territorio, cuenta con cinco plantas ubicadas en Bogotá Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y 14 centros de distribución en las diferentes ciudades del país. Es una de las empresas líder en el sector de bebidas no alcohólicas.

Coca-Cola y su principal embotelladora para Colombia, Femsa, lanzaron al mercado un nuevo y original producto que se disfruta con gran éxito en varios países. Dasani y su línea de aguas saborizadas llega al país para renovar el mercado. Coca Cola, con su marca Dasani, tiene el 70 por ciento del mercado. De esta manera, la compañía amplía su portafolio de productos y ratifica su liderazgo en la categoría 'Light', pues las aguas saborizadas hacen parte de este segmento⁴⁶.

Este producto se consigue en una presentación no retornable de 500 mililitros y 1 litro en cuatro sabores: Mandarina Sun, Flor de Jamaica, Limón Frappe y Toronja Bliss. Lo más importante es que es una bebida liviana que no contiene calorías, carbohidratos, ni gas.

4.4 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SUSTITUTOS.

▪ **Equipos de tratamiento residencial.** Las empresas vendedoras de agua envasada, principalmente la que se comercializa en bidones de 20 litros, se enfrentan a la competencia de los vendedores de equipos para tratamiento residencial. Estos equipos permiten tratar el agua en el punto de uso o punto de entrada (PDU/PDE)⁴⁷, es decir en el mismo domicilio del usuario.

El crecimiento en las ventas de los dispositivos PDU/PDE se explica por el interés de los consumidores de contar con agua segura para cocinar y beber. Permiten tratar pequeños volúmenes de agua (hasta 20 litros promedio diarios) y proporcionan un tratamiento complementario para el agua de red, reduciendo las impurezas y mejorando el sabor, color y olor.

Las ventajas que estos dispositivos muestran sobre el agua en bidones es el suministro continuo en el lugar y momento deseado y, dependiendo del volumen de uso, un menor costo por litro.

Gaseosas: la gaseosa es una bebida saborizada, efervescente (carbonatada) y sin alcohol. Estas bebidas suelen consumirse frías, para ser más refrescantes y

⁴⁶ DIARIO EL PAIS. Coca Cola se amplía en el negocio de las aguas, Sección Económica, Bogotá, 01 de marzo de 2006.

⁴⁷"El agua embotellada. Preguntas frecuentes sobre su calidad". En línea: www.nrdc.org/water/drinking/qbw_sp.asp.

para evitar la pérdida de dióxido de carbono, que le otorga la efervescencia. Es la bebida de mayor consumo en el mercado.

- **Jugos (refrescos):** son bebidas económicas quien en su gran mayoría los consumidores son los menores de edad.

- **Agua Ozonizada:** hay que tener presente que el agua de la red urbana puede ser mejorada, esta puede ser fuente de salud o enfermedades según como se trate. Si hay descuido en la cloración, filtración, contaminación en las tuberías de distribución, el resultado es negativo Por eso es necesario tener ozonizadores en los hogares.

4.5 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Matriz 7. Matriz del Perfil Competitivo. San Isidro Agua del Campo.

Factores claves de éxito	Peso	AGUA SAN ISIDRO		AGUA BRISA		AGUA CRISTAL	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en mercado.	0.20	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Competitividad precios.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Posición financiera.	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Calidad del producto.	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Lealtad del cliente.	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Investigación y desarrollo.	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Nuevos Productos.	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Servicio al cliente.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1.0		2.6		3.7		3.4

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

4.5.1 Análisis de la Matriz del perfil competitivo: de los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo podemos asumir que la empresa AGUA SAN ISIDRO tiene una posición regular en el mercado. Tiene un gran competidor AGUA BRISA que es reconocido a nivel regional y nacional que posee una excelente infraestructura humana y técnica que la coloca en el primer lugar en los mercados de agua envasada y refrescos.

Participación en el mercado: teniendo en cuenta la matriz de perfil competitivo y la investigación de mercados realizada se determinó que la marca Agua San Isidro ocupa el tercer lugar en posicionamiento del mercado, mientras que el Agua Brisa y Cristal obtienen el Primer y segundo lugar respectivamente, debido a su gran reconocimiento y trayectoria en el mercado.

Competitividad de precios: posee los precios más bajos del mercado, esta una fortaleza mayor con la cual la empresa Agua San Isidro compite en el mercado regional.

Posición financiera: como se observa Agua San Isidro con respecto a la competencia posee una posición financiera no tan fuerte, debido a que es una empresa pequeña y de cobertura regional, y con pocos años de trayectoria.

Calidad del producto: en base a los datos que arrojó la investigación de mercados se encontró que agua San Isidro con respecto a la calidad del producto tiene problemas de sabor y empaque, aspectos importantes que el consumidor tiene en cuenta a la hora de adquirir el producto, por lo cual se considera como una fortaleza menor, con respecto a la competencia.

Lealtad del cliente: Agua San Isidro no cuenta con la lealtad que se quisiera tener por parte del consumidor, debido al escaso apoyo de la población con respecto a los productos regionales, esto se refleja en el tercer lugar que ocupa en el consumo de agua, según datos que arrojó la investigación de mercados.

Investigación y desarrollo: debido a que Agua San Isidro es una empresa pequeña y que su capacidad de producción está de acuerdo a las necesidades del mercado regional, en el momento no cuenta con tecnología de punta a diferencia de la competencia, que por ser grandes empresas requieren tener una tecnología de avanzada para suplir las necesidades del mercado.

Nuevos productos: Agua San Isidro está acorde a las necesidades del mercado, es por ello que en el momento cuenta con agua de sabores, ya que actualmente es lo que exige el mercado, aspecto en el que se encuentra a la par con la competencia.

Servicio al cliente: al igual que la competencia Agua San Isidro busca siempre satisfacer las necesidades e inquietudes de los consumidores, a través de una oficina de atención al cliente, con un sistema directo de comunicación, amabilidad y eficiencia a la hora de cumplir con un pedido.

4.6 APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- ♣ **Economías de escala:** Agua San Isidro, puede aplicar la economía de escala, para reducir costos sin desmejorar calidad, a través de la creación de su propia embotelladora, lo que generaría una reducción de costos y por ende de precios.
- ♣ **Diferenciación del producto:** La empresa Agua San Isidro, para lograr la diferenciación del producto con respecto al de sus rivales en el mercado, debe realizar mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta en la mente de los consumidores, lo cual puede ser a través de una imagen publicitaria mas llamativa, idear un nuevo envase que puede ser reutilizable, etc.
- ♣ **Inversiones de Capital:** hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas. Teniendo en cuenta lo anterior Agua San Isidro se considera a nivel regional como una empresa con una solvencia económica y con la posibilidad de invertir en tecnología, en el caso de ampliar la cobertura del mercado, para así poder cubrir la demanda de los productos que se ofrece.
- ♣ **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** La empresa Agua San Isidro cuenta con una gran fortaleza que a la vez se la considera una barrera de entrada para quienes quisieran incursionar en este mercado, como es el Manantial, fuente de materia prima, el cual es de propiedad de la empresa y el cual cuenta con una ubicación ideal, para obtener agua 100% natural. Este es un punto sobre el cual se puede hacer énfasis para concienciar a los consumidores de la calidad de agua que se ofrece con respecto a las demás.
- ♣ **Acceso a los Canales de Distribución:** Como San Isidro Agua del Campo necesita incrementar el posicionamiento de sus productos en el mercado,

buscando nuevos canales de distribución confiables, de bajo costo y de buena calidad satisfaciendo a actuales y nuevos clientes, debe empezar por convencer a nuevos distribuidores para que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, obsequios, premios al mejor distribuidor, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., para así apropiarse de parte del mercado.

- ♣ **Política gubernamental:** Como parte de esta política, el Gobierno negociará acuerdos internacionales que eliminen barreras al acceso, estimulen la inversión extranjera y faciliten la reasignación de recursos hacia actividades más productivas. Esta tarea no le corresponde únicamente al Gobierno. Las partes interesadas en el sector privado deberán asumir los retos que suponen unas negociaciones complicadas sobre un temario amplio y ambicioso: servicios, inversiones, compras gubernamentales, derechos de propiedad intelectual, y normas para la regulación de la competencia. Uno de los tratados que en el momento negocia el gobierno es el tratado de libre comercio con Estados Unidos, lo cual crea incertidumbre en el entorno empresarial. Por lo cual, San Isidro Agua del Campo debe estar preparada a través de herramientas necesarias para competir con las empresas extranjeras.

2. La rivalidad entre los competidores: Agua San Isidro se encuentra en el mercado donde los rivales a nivel nacional son fuertes como es el caso de Agua Cristal, Agua Brisa, Agua Manantial, marcas que cada vez se posicionan con mayor fuerza en el mercado, debido a su reconocimiento, trayectoria, calidad en sus productos y gran publicidad que cautiva a sus compradores.

3. Poder de negociación de los proveedores: en el mercado de Agua Tratada al cual pertenece San Isidro Agua del Campo, tiene como proveedores a las industrias productoras de envases y bolsas, las cuales en el país son numerosas, por tanto estas no poseen poder de negociación, pues San Isidro Agua del Campo, tiene la posibilidad de escoger la que mejor beneficios le ofrezca y la que mejor se adapte a la clase de producto que se ofrece.

4. Poder de negociación de los compradores: el mercado de Agua Tratada, en el cual se encuentra Agua San Isidro, cuenta con productos sustitutos como: jugos cítricos, jugos sabor a frutas, agua con gas, gaseosas, purificadores de agua, por tanto los compradores tienen varias opciones a la hora del consumo de una bebida, es por ello que Agua San Isidro a pesar de ocupar a nivel regional el primer lugar, por su calidad y precio tiene que implementar medidas publicitarias que cautiven al consumidor a nivel no solo regional sino nacional.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: teniendo en cuenta que el mercado de agua tratada cuenta productos sustitutos, San Isidro Agua del Campo debe adelantarse a las necesidades de la población y así poder cubrir con sus expectativas, para impedir que los productos sustitutos ganen mercado.

4.7 CONCLUSIÓN:

En este capítulo se realizó un análisis competitivo de la industria que rodea a San Isidro Agua del Campo. Se analizaron aspectos como la participación en el mercado, la competitividad en precios, posición financiera, lealtad del cliente, investigación y desarrollo, nuevos productos, servicio al cliente como factores de éxito desarrollados en la Matriz del Perfil Competitivo, donde la empresa se ubica en tercer lugar de acuerdo al resultado de 2.6 que arrojó la matriz.

La principal competencia de la empresa se encuentra reflejada en las marcas nacionales como Agua Brisa y Agua Manantial, que ocuparon el primer con 3.7 y segundo lugar con 3.4 de puntaje.

En el desarrollo del Modelo de las cinco fuerzas de Porter se destaca que la empresa tiene buenas relaciones y negociación con sus proveedores en material de embalaje e insumos requeridos para la producción. La materia prima principal se encuentra reflejada en el manantial, el cual es propiedad privada. En cuanto a los productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores la empresa debe tener en cuenta maximizar las fortalezas de sus productos con el fin de minimizar los riesgos que el mercado tome nuevas posiciones frente a la forma de hidratarse.

5. ESTUDIO DE MERCADO PARA SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO

5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

Con el fin de cumplir con la necesidad de conocer el nivel de participación que tienen los productos de la empresa Agua San Isidro, actualmente en el mercado en la ciudad de San Juan de Pasto, se realizó encuestas a consumidores finales y tiendas.

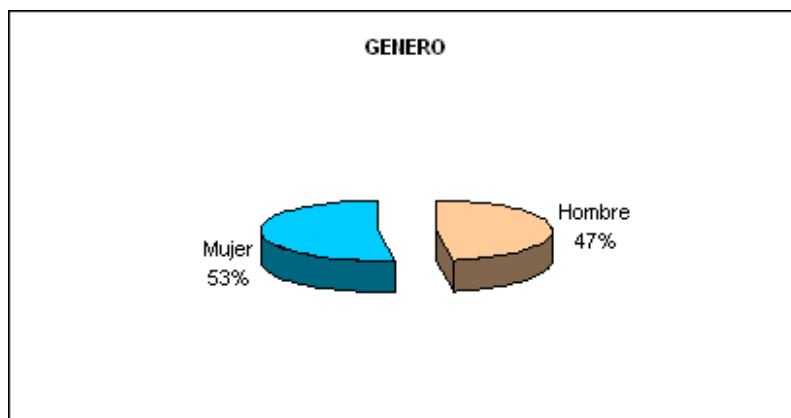
5.1.1 Estudio a consumidores en San Juan de Pasto.

Cuadro 1. Género población encuestada

GÉNERO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Hombre	183	47
Mujer	203	53
TOTAL	386	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 1. Género población encuestada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

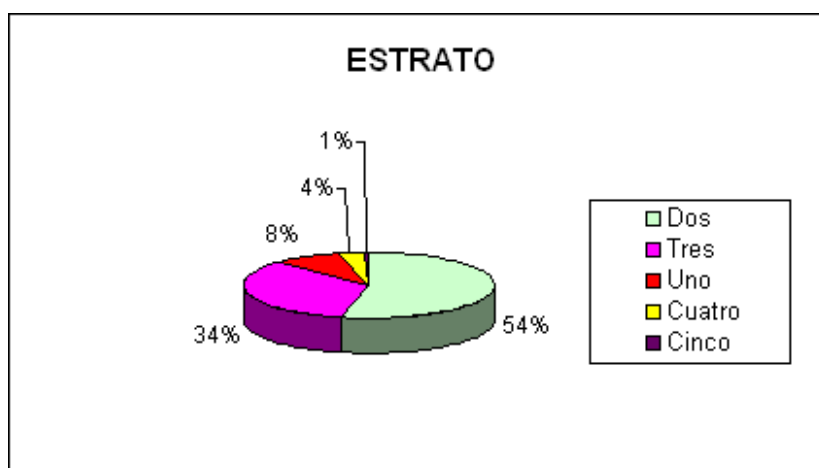
Se observa que en su mayoría las personas encuestadas pertenecen al género femenino. Menos de la mitad de la población es masculina.

Cuadro 2. Estrato

ESTRATO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Uno	207	54
Dos	131	34
Tres	32	8
Cuatro	14	4
Cinco	2	1
TOTAL	386	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 2. Estrato



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

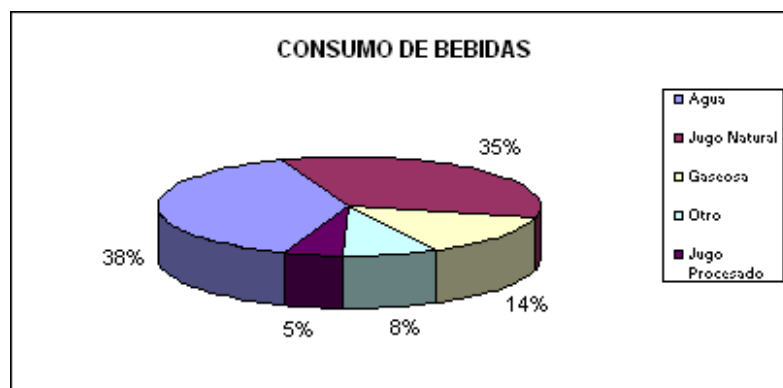
El nivel socioeconómico de mayor impacto dentro del grupo de los encuestados es el nivel 1 seguido del 2 y 3, el nivel 4 y 5 no es muy significativo, esto puede ser debido a que la investigación fue realizada en barrios Sur orientales y Sur occidentales porque la mayoría de los integrantes del hogar se encuentran en casa, mientras que los habitantes de estrato superiores no se encuentran con facilidad por estar trabajando fuera de ella.

Cuadro 3. ¿Qué tipo de bebidas o líquidos consume?

TIPO DE BEBIDAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Agua	149	39
Jugo Natural	134	35
Gaseosa	53	14
Otro	31	8
Jugo Procesado	19	5
TOTAL	386	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 3. Consumo de bebidas



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Teniendo en cuenta estos datos arrojados en esta investigación se confirma que una gran parte de la población prefiere consumir agua sobre otro tipo de bebidas.

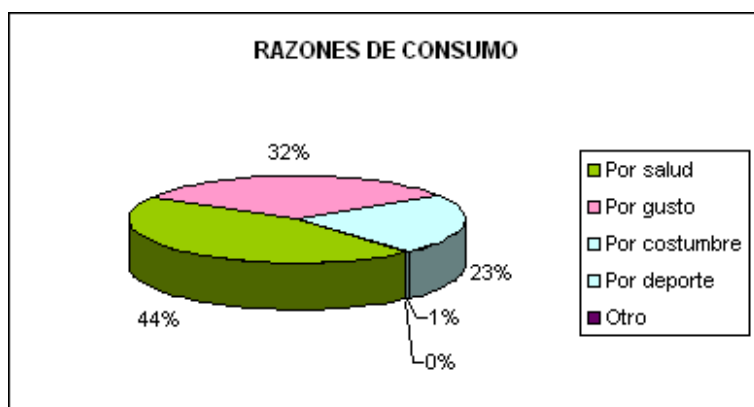
Cuadro 4. ¿Por qué consume esa bebida o líquido?

RAZONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Por salud	173	45
Por gusto	124	32
Por costumbre	87	23

RAZONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Por deporte	2	1
Otro	0	0
TOTAL	386	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 4. Razones de consumo



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Esta pregunta nos permitió determinar que la mayoría de la población encuestada (44%) prefiere tomar agua porque es más saludable que otras bebidas y la otra parte considerable de la población lo hace por gusto con 32% y el 23% lo hace por que se adquirió como una costumbre.

Cuadro 5. ¿Usted ha consumido agua tratada?

CONSUME	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	349	90
No	37	10
TOTAL	386	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 5. Consumo de agua tratada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Esta pregunta nos permitió confirmar que dentro de la población objeto de estudio la mayoría prefieren tomar agua tratada, por su bienestar y el de su familia previniendo. Solo un 10 % de la población encuestada no consume agua tratada.

Cuadro 6. ¿Por qué no consume agua tratada?

RAZONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sabor	34	92
Precio	2	5
Otro	1	3
TOTAL	37	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

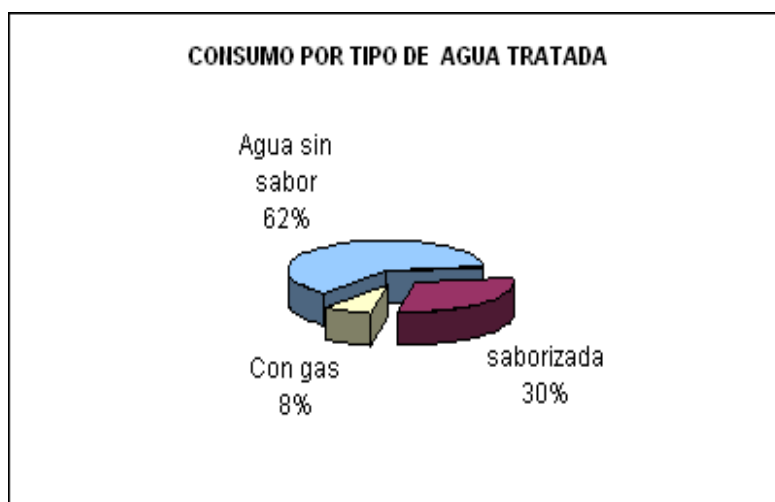
El motivo mas relevante por el cual la población que no consume agua tratada es debido a su sabor ya que desconfían de las propiedades del agua tratada que producen en las plantas embotelladoras y generalmente lo relacionan con este motivo. Otros motivos son el precio y razones personales no relevantes para este estudio.

Cuadro 7. ¿Que tipo de agua tratada ha consumido?

TIPO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Agua sin sabor	216	62
Saborizada	104	30
Con gas	29	8
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 7. Consumo por tipo de agua tratada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

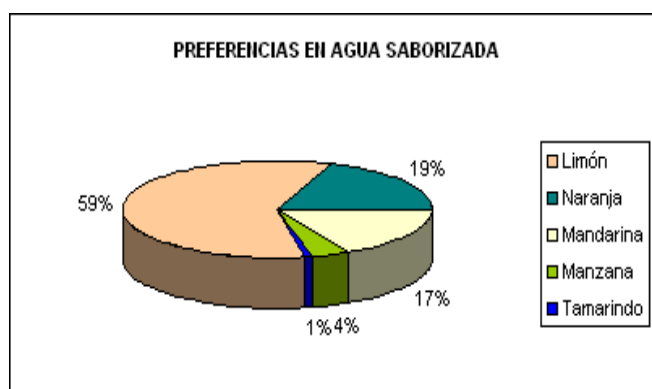
De la población objeto de estudio la mayoría, es decir, el 62% de las personas que consumen agua tratada, la prefieren tomar en su sabor natural. El 30% prefiere el agua saborizada y el 8% prefiere el agua con gas.

Cuadro 8. Si ha consumido agua saborizada. ¿Qué sabor prefiere?

SABOR	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Limón	61	59
Naranja	20	19
Mandarina	18	17
Manzana	4	4
Tamarindo	1	1
TOTAL	104	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 8. Preferencias en agua saborizada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Dentro del grupo de personas que prefieren tomar agua con sabor, el sabor que más gusta es el de Limón con 59%. El 19% prefiere el sabor a naranja, el 17% opta por el sabor a mandarina y en menor proporción sabores novedosos como la manzana y el tamarindo.

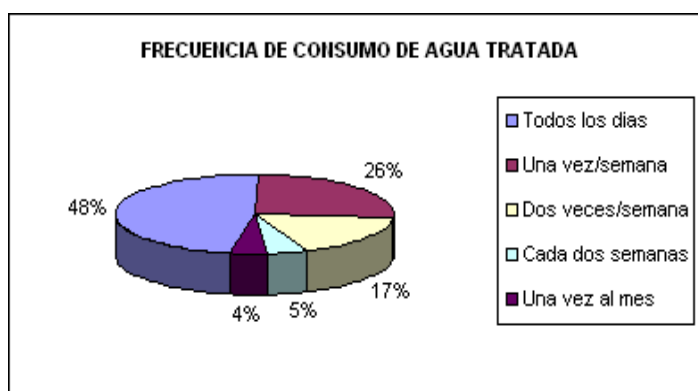
Cuadro 9. ¿Con qué frecuencia consume agua tratada?

FRECUENCIA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Todos los días	167	48
Una vez/semana	91	26
Dos veces/semana	60	17

Cada dos semanas	16	5
Una vez al mes	15	4
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 9. Frecuencia de consumo de agua tratada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

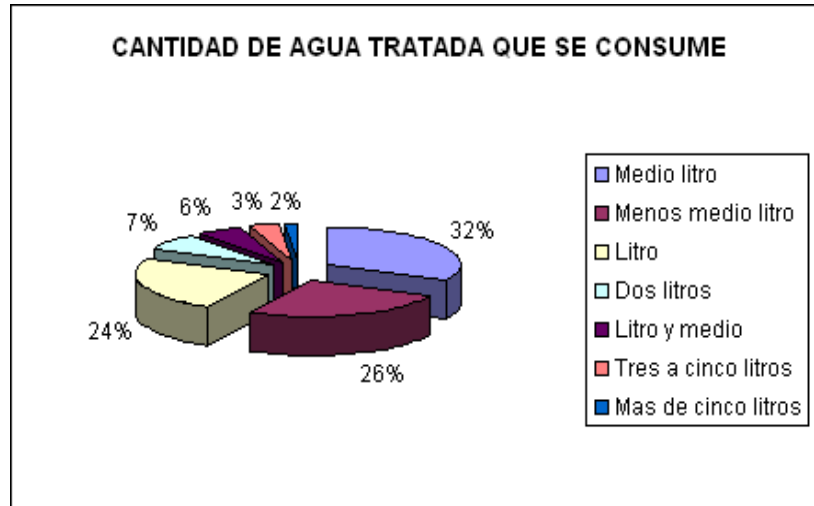
Teniendo en cuenta la población que consume agua tratada, se deduce que en su mayoría (48%) la toman todos los días, como consecuencia de que hoy en día lo más importante para la población es cuidar su salud. El 26% siguiente toman por lo menos una vez al semana, un 17% dos veces a la semana y el porcentaje restante toman agua tratada cada dos semanas (5%) y una vez al mes (4%)

Cuadro 10. ¿Qué cantidad consume aproximadamente? De acuerdo a la frecuencia anterior.

CANTIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Medio litro	112	32
Menos medio litro	89	26
Litro	85	24
Dos litros	25	7
Litro y medio	20	6
Mas de cinco litros	6	2
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 10. Cantidad de agua tratada que se consume.



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

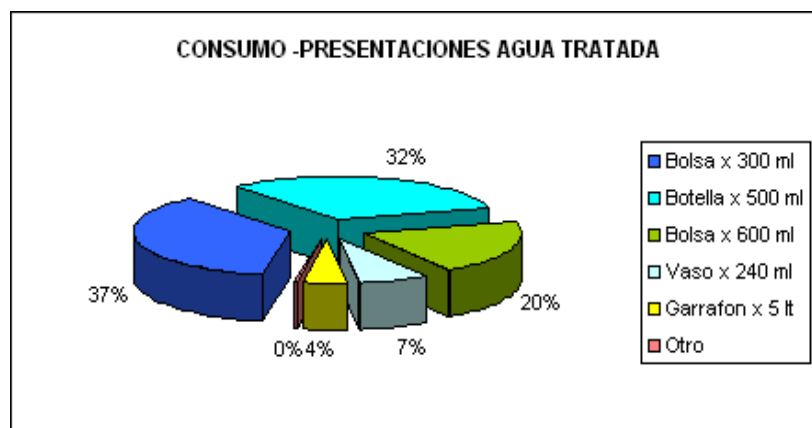
Entre la cantidad que consume la población encuestada dentro de la frecuencia de consumo esta 32% medio litro, el 26% menos de medio litro, 24% litro, el 7% litro y medio y el 12% restante toma de 3 a más de 5 litros.

Cuadro 11. De las siguientes presentaciones de agua tratada. ¿Cuál es la que más consume?

PRESENTACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Bolsa x 300 ml.	126	36
Botella x 500 ml.	111	32
Bolsa x 600 ml.	70	20
Vaso x 240 ml.	26	7
Garrafón x 5 Lt.	15	4
Otro	1	0
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 11. Consumo - presentación agua tratada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

En cuánto al consumo de agua tratada, las presentaciones que mas consume la población encuestada esta la bolsa x 300 ml con el 37 %, la botella x 500 ml 32 %, la bolsa x 600 ml 20 %, el vaso x 240 ml 7 % y otras presentaciones de menor consumo con el 4 %.

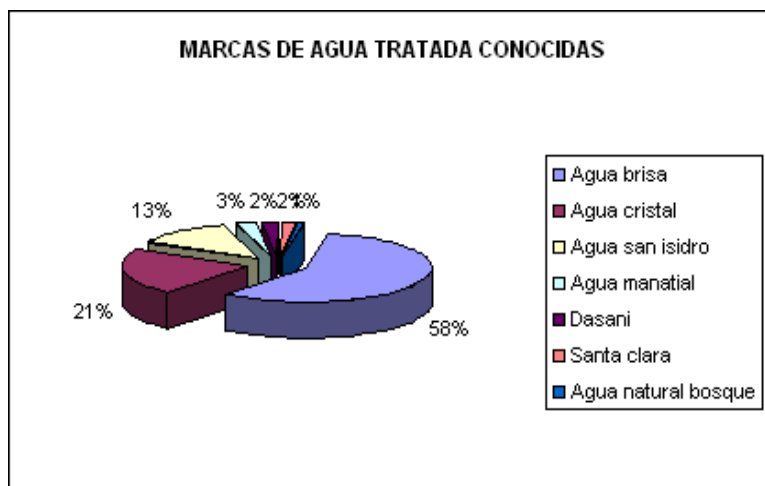
Dentro de la población que consumen agua tratada, una cantidad considerable opta por consumir agua en la presentación de bolsa de 300 ml, debido a su fácil adquisición y practicidad para llevar a cualquier lugar. Con esta pregunta se conoce los gustos y preferencias del consumidor en cuanto a presentación del agua tratada que consume.

Cuadro 12. ¿Qué marcas de agua tratada conoce?

MARCA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Agua brisa	204	58
Agua cristal	75	21
Agua san isidro	45	13
Agua manantial	9	3
Dasani	7	2
Santa clara	6	2
Agua natural bosque	3	1
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 12. Marcas de agua conocidas



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

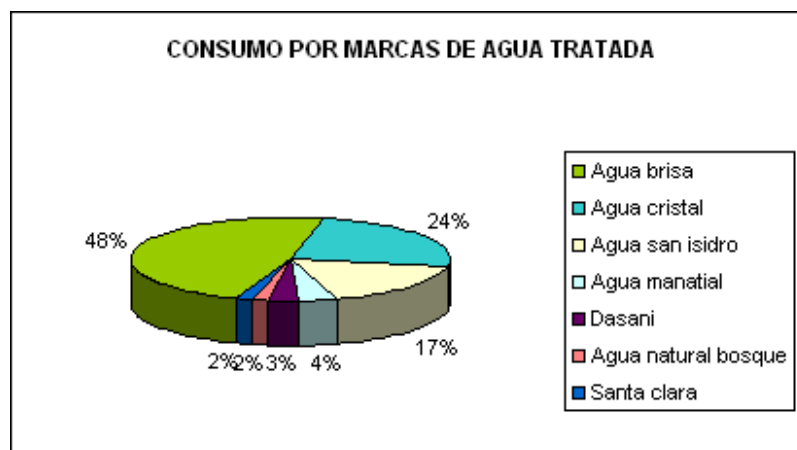
El conocimiento de marcas de agua tratada coloca a la marca agua brisa en el primer lugar con 58 % esto se debe a la gran publicidad que posee en todos los medios de comunicación por ello, se encuentra en la memoria de la población. El segundo lugar lo ocupa Agua cristal con el 21%. De las marcas existentes en el mercado regional, el agua San Isidro ocupa un tercer lugar, en conocimiento del consumidor. Con esta pregunta se logra afirmar la hipótesis No.2.

Cuadro 13. ¿Qué marca consume usted?

MARCA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Agua brisa	167	48
Agua cristal	85	24
Agua san isidro	61	17
Agua manantial	14	4
Dasani	10	3
Agua natural bosque	6	2
Santa clara	6	2
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 13. Consumo por marcas de agua tratada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

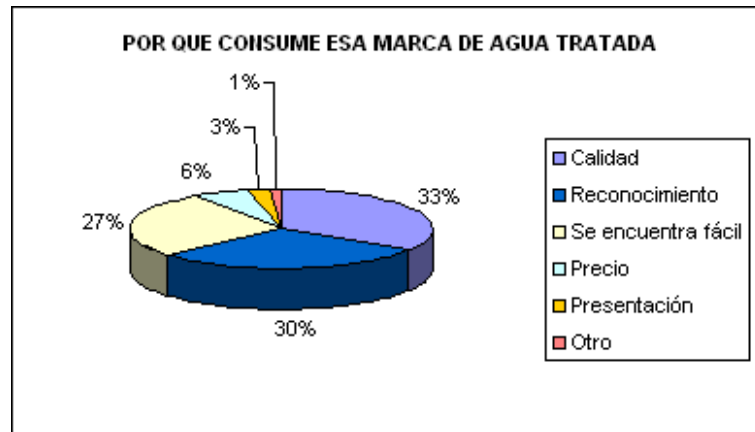
El consumo de las diferentes marcas por parte de la población encuestada pone en primer lugar a la marca Agua Brisa con el 48%, en segundo lugar a la marca Agua Cristal con el 24%, en el tercer lugar se encuentra Agua San Isidro con el 17%, y en los cuatro últimos lugares se encuentran Manatíal con el 4%, el 3% Dasani, 2% Agua Natural del Bosque y Santa Clara con el 2%. Con esta pregunta se pudo confirmar que los productos nacionales son más consumidos que los productos regionales, pues el Agua San Isidro ocupa el tercer lugar en consumo y el agua Natural del Bosque y Santa Clara ocupan el 6 y 7 puesto respectivamente, sobre otros productos.

Cuadro 14. ¿Por qué consume esa marca?

RAZONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Calidad	119	34
Reconocimiento	103	30
Se encuentra fácil	93	27
Precio	21	6
Presentación	9	3
Otro	4	1
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 14. Razones de consumo



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

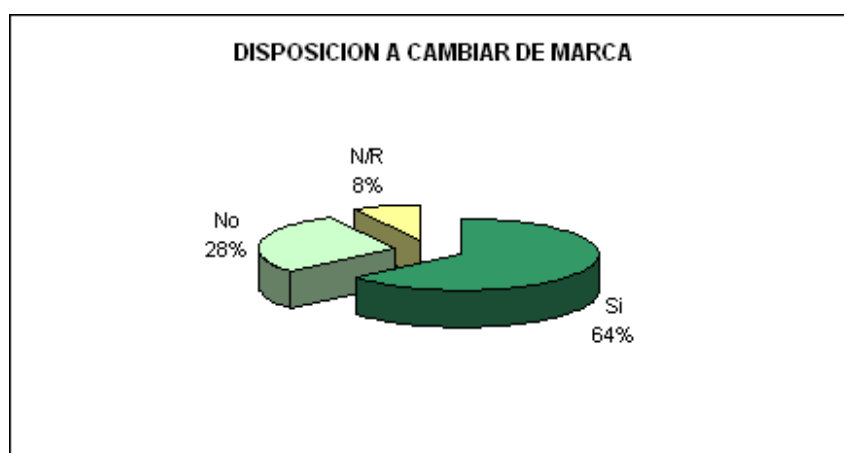
Las razones que influyen en el consumo de las diferentes marcas de agua que consume la población encuestada toma a la calidad como primera razón con el 33%, el reconocimiento con el 30%, la facilidad con que se encuentra el producto el 27%, el precio el 6%, la presentación el 3% y otras razones con el 1%.

Cuadro 15. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca?

RAZON	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	223	64
No	98	28
N/R	28	8
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 15. Disposición a cambiar de marca.



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

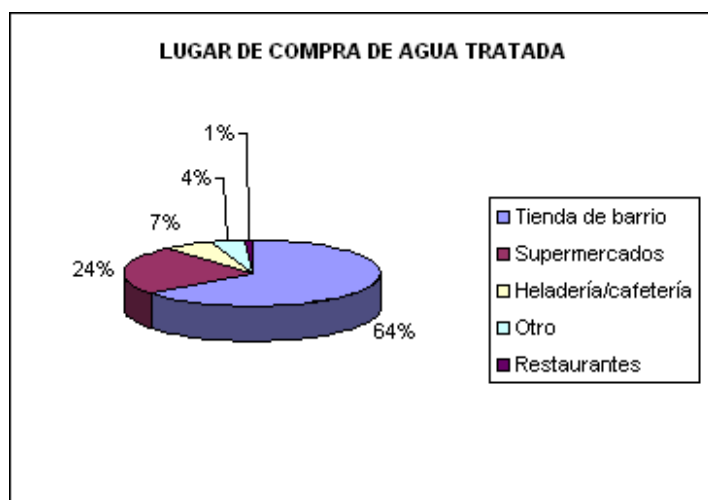
De acuerdo al consumo de las diferentes marcas de agua y la lealtad que tienen con esa marca, a la pregunta: ¿estaría dispuesto a cambiar de marca? la mayoría de la población es decir el 64% respondió Si por otra de las mismas características, que satisfaga sus necesidades o si es mejor que la que consumen actualmente, el 28% no necesita cambiar de marca y el 8% no responde a esta pregunta.

Cuadro 16. ¿En qué lugar compra usted este producto?

LUGAR	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Tienda de barrio	224	64
Supermercados	84	24
Heladería/cafetería	24	7
Otro	14	4
Restaurantes	3	1
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 16. Lugar de compra de agua tratada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Los lugares que mas concurre la población para adquirir el producto objeto de estudio son: 64% tiendas de barrio, 24% supermercados, el 7% heladerías y cafeterías, y en menor proporción los restaurantes y otros lugares como los carros repartidores.

Cuadro 17. ¿Qué aspectos influyen es su decisión de compra?

ASPECTO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Reconocimiento	128	37
Publicidad	58	17
Calidad	58	17
Tradicición	48	14
Precio	44	13
Otro	13	4
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 17. Aspectos que influyen en la decisión de compra



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

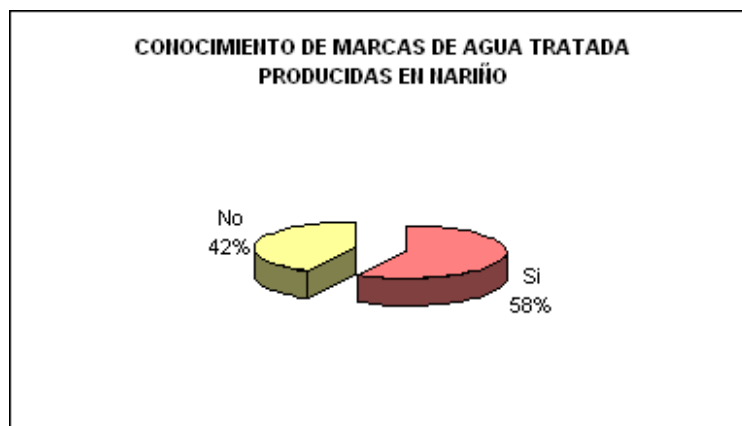
Los aspectos que influyen en la decisión de compra del producto en estudio son: el 36% reconocimiento de la marca que tenga en el mercado, 17% la calidad del producto, 16% la publicidad, 14% la tradición en su consumo, 13% el precio, y con el 4% están otros aspectos como la fecha de vencimiento y el empaque.

Cuadro 18. ¿Usted conoce las marcas de agua tratada que se producen en Nariño?

MARCA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	203	58
No	146	42
TOTAL	349	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 18. Conocimiento de las marcas de agua tratada producidas en Nariño



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

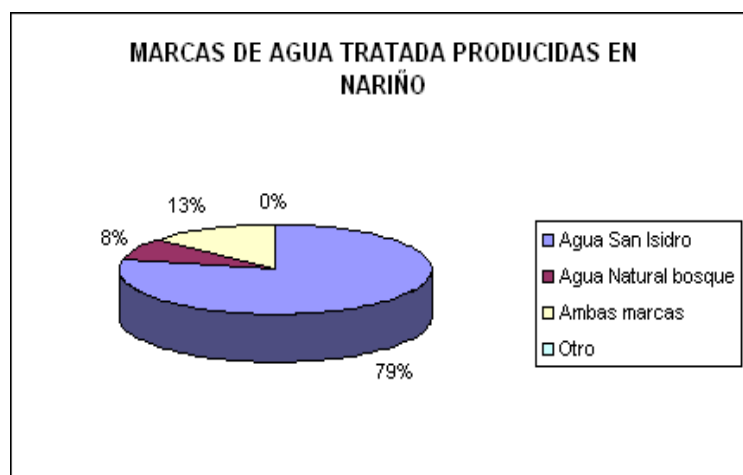
Más de la mitad de la población encuestada es decir el 58%, posee conocimiento de las marcas de agua tratada que se producen en Nariño. El porcentaje restante no conoce estas marcas.

Cuadro 19. ¿Cuáles conoce?

MARCA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Agua San Isidro	160	79
Agua Natural bosque	16	8
Ambas marcas	27	13
Otro	0	0
TOTAL	203	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 19. Marcas de agua tratada producidas en Nariño



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Entre las marcas de agua tratada que se producen en Nariño que conoce la población encuestada esta que el 79% conoce a Agua San Isidro y con el 13% conoce a Agua Natural del Bosque. De esta manera las campañas de la empresa han resultado positivas para que el cliente tenga en su mente esta marca y sobre todo la consuma.

Cuadro 20. ¿Ha tenido problemas con Agua San Isidro?

MARCA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	33	19
No	137	81
TOTAL	170	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 20. Existencia de problemas con Agua San Isidro



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

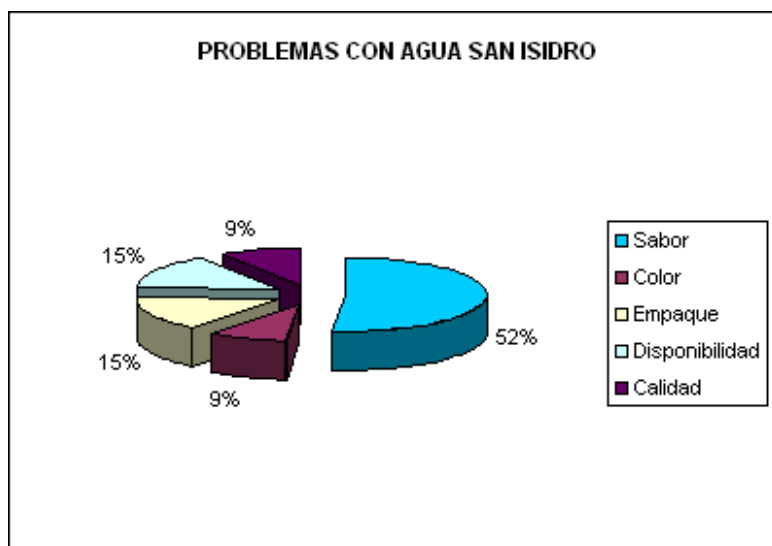
Dentro de la población encuestada que ha consumido los productos de agua san isidro al realizar la pregunta, ha tenido problemas con los productos de agua san isidro?, los resultados fueron los siguientes: el 81% respondió que no y solo 19% de la población ha tenido ningún problema con los productos de agua san isidro.

Cuadro 21. ¿Cuáles problemas?

PROBLEMA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Sabor	17	52
Color	3	9
Empaque	5	15
Disponibilidad	5	15
Calidad	3	9
TOTAL	33	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfico 21. Problemas con Agua San Isidro



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Entre los problemas que se encontraron en la población encuestada fueron 52% el sabor, el 15% empaque, 15% disponibilidad y el 9% con el color y la calidad de los productos agua san isidro. Dados estos inconvenientes algunas personas han dejado de consumir estos productos.

Conclusiones:

- ♣ El género de la población que respondió la encuesta fue 47 % hombres y 53% mujeres.
- ♣ Los niveles socioeconómicos de los encuestados están en su gran mayoría en el estrato uno con 54%, dos con 34% y tres con 8%, del total de la población encuestada.
- ♣ La gran mayoría de la población encuestada, es decir, 90 % de la población encuestada, prefiere tomar agua tratada debido a sus propiedades saludables y los beneficios que le ofrece.
- ♣ El 62% de la población encuestada prefiere consumir agua tratada en su sabor natural.

- ♣ Del 30% de personas que consumen agua saborizada, los sabores que prefieren los consumidores son: el limón con 59%, naranja con 19% y mandarina con 17%.
- ♣ La mayor parte de los consumidores, es decir, el 48% de la población encuestada, consume agua tratada todos los días.
- ♣ Entre las presentaciones de agua tratada que se ofrecen en el mercado, los consumidores prefieren: 36% Bolsa x 300 ml, el 32% elige Bolsa x 600 ml y 20% opta por Botella x 500 ml.
- ♣ La empresa Agua San Isidro tiene una participación en el mercado del 17%, por lo cual debe buscar mecanismos para que este porcentaje crezca y a la vez se posicione aun mas en el mercado regional.
- ♣ Las razones que influyen en el consumo de las diferentes marcas de agua que consume la población encuestada toma a la calidad como primera razón con el 33%, el reconocimiento con el 30%, la facilidad con que se encuentra el producto el 27%.
- ♣ El lugar de compra en el que la población encuestada adquiere el agua tratada son con el 64% las tiendas y los supermercados con el 24%.
- ♣ Del 79 % de la población que conoce la marca Agua San Isidro, han tenido inconvenientes el 19%, donde los principales problemas que han tenido los consumidores de Agua san Isidro con sus productos son: el sabor 52%, la falta de disponibilidad 15% y el color 9%.

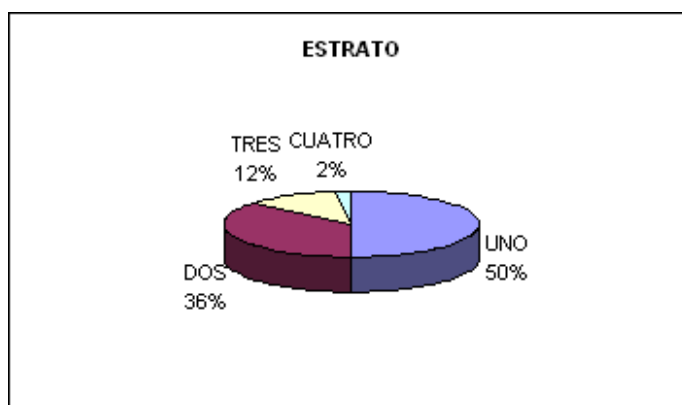
5.1.2 Sondeo para tiendas en San Juan de Pasto.

Cuadro 22. Estrato tiendas encuestadas

ESTRATO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
UNO	25	50
DOS	18	36
TRES	6	12
CUATRO	1	2
TOTAL	50	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 22. Estrato tiendas encuestadas



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

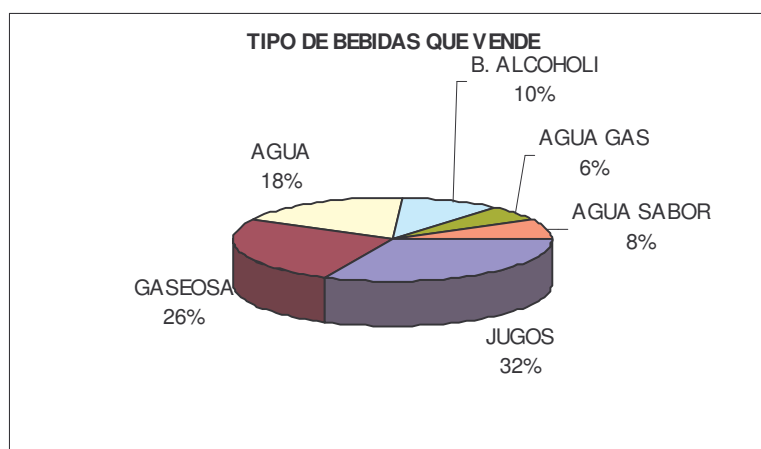
Cuadro 23. ¿Qué tipo de bebidas vende?

BEBIDAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
JUGOS	16	32
GASEOSA	13	26
AGUA	9	18
B. ALCOHOLI	5	10

BEBIDAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
AGUA GAS	3	6
AGUA SABOR	4	8
TOTAL	50	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 23. Tipo de bebidas que vende



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

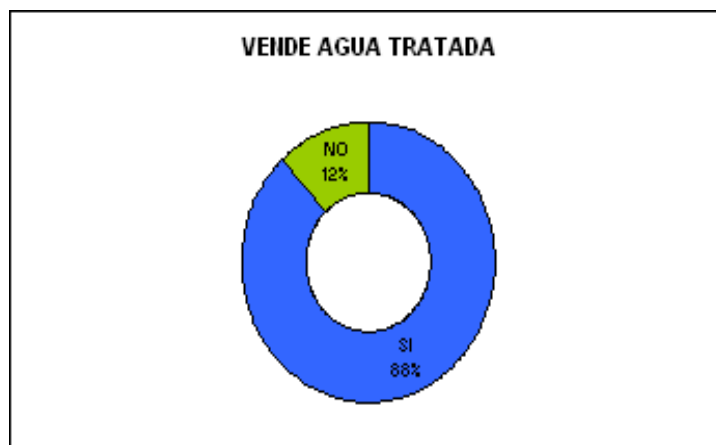
Entre los tipos de bebidas que vende los distribuidores en nuestro caso tiendas se encuentran los jugos con el 32% de la población, los cuales son apetecidos por el bajo precio los cuales están al alcance de todos los ingresos. En segundo lugar están las bebidas gaseosas con el 26 % y en tercer lugar el agua tratada que en el tiempo ha incrementado su consumo de en el campo de las bebidas.

Cuadro 24. ¿En su negocio vende agua tratada?

VENDE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	44	88
NO	6	12
TOTAL	50	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 24. Vende agua tratada.



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

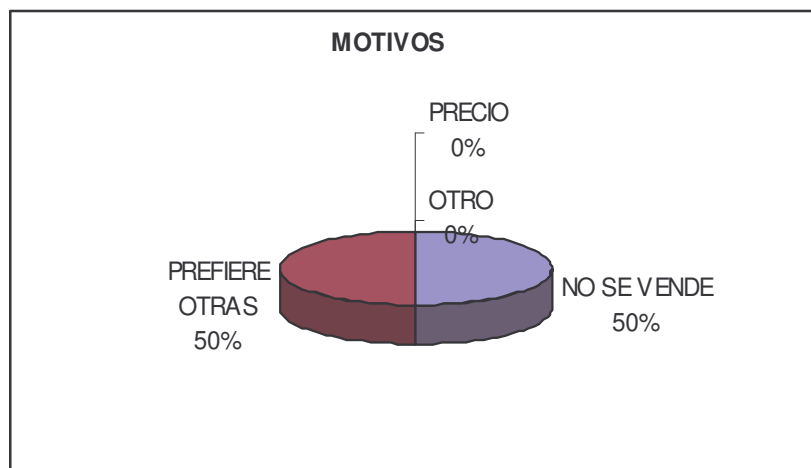
A la pregunta, ¿en su negocio vende agua tratada? El 88% de la población encuestada respondió que si, ya que es un producto que gracias a al publicidad que existe convence a los consumidores los beneficios de su consumo comparado con otras bebidas. Además, es un producto que es muy solicitado por toda clase de clientes.

Cuadro 25. ¿Por qué no vende agua tratada?

MOTIVO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
NO SE VENDE	3	50
PREFIERE OTRAS	3	50
PRECIO	0	0
OTRO	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 25. Motivos por los cuales no vende agua tratada



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

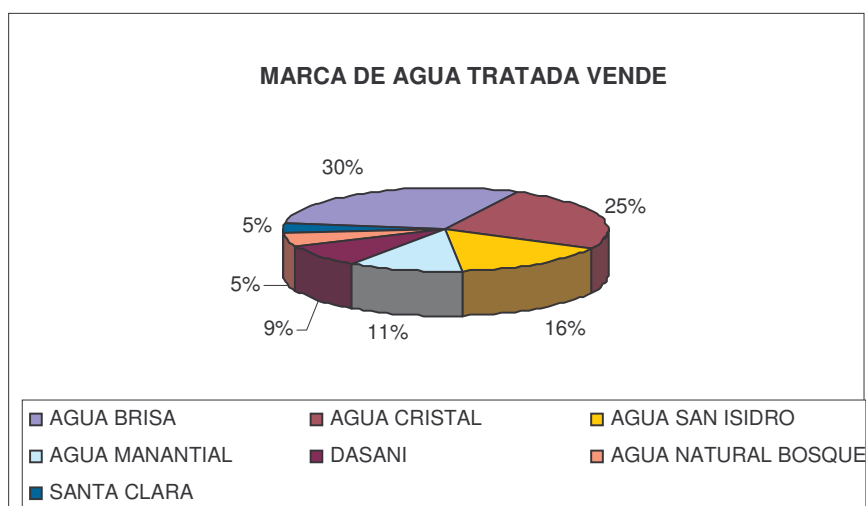
Dentro del 12% de respuestas negativas, los motivos de la falta de venta de agua tratada se encuentran que en menor proporción es la preferencia por otras bebidas y que no se vende. Estas respuestas son menores a la gran proporción de establecimientos que poseen en sus líneas de productos ofrecidos al consumidor el agua tratada como producto importante.

Cuadro 26. ¿Qué marcas de agua tratada vende?

BEBIDAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
AGUA BRISA	13	30
AGUA CRISTAL	11	25
AGUA SAN ISIDRO	7	16
AGUA MANANTIAL	5	11
DASANI	4	9
AGUA NATURAL BOSQUE	2	5
SANTA CLARA	2	5
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 26. Marcas de agua tratada que vende en el negocio



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

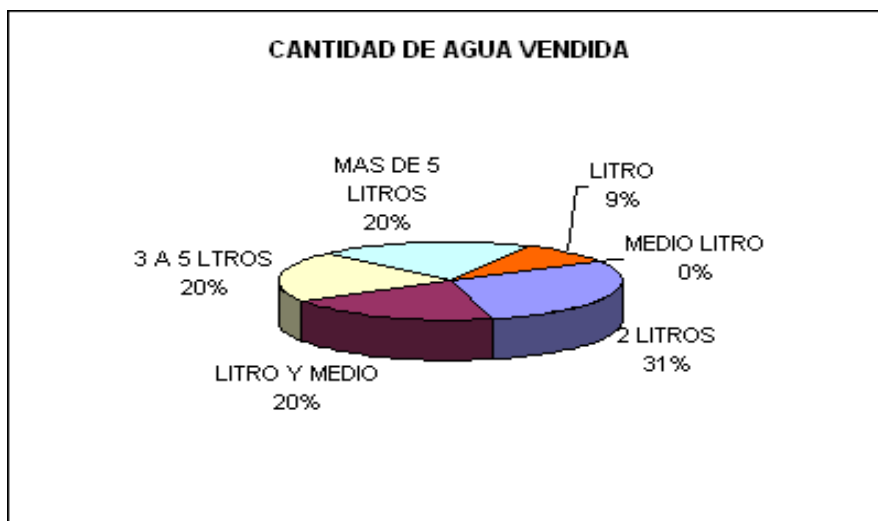
Al igual, que la investigación de mercados dirigida a los consumidores la marca Agua Brisa, es la pionera en agua tratada, y en preferencia por lo tanto los establecimientos comerciales, deben tenerla en sus vitrinas, con el fin de ofrecerla en el momento que el cliente la requiera.

Cuadro 27. ¿Qué cantidad de agua tratada vende? (Diario)

BEBIDAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
2 LITROS	13	30
LITRO Y MEDIO	9	20
3 A 5 LTROS	9	20
MAS DE 5 LITROS	9	20
LITRO	4	9
MEDIO LITRO	0	0
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 27. Cantidad de agua vendida



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

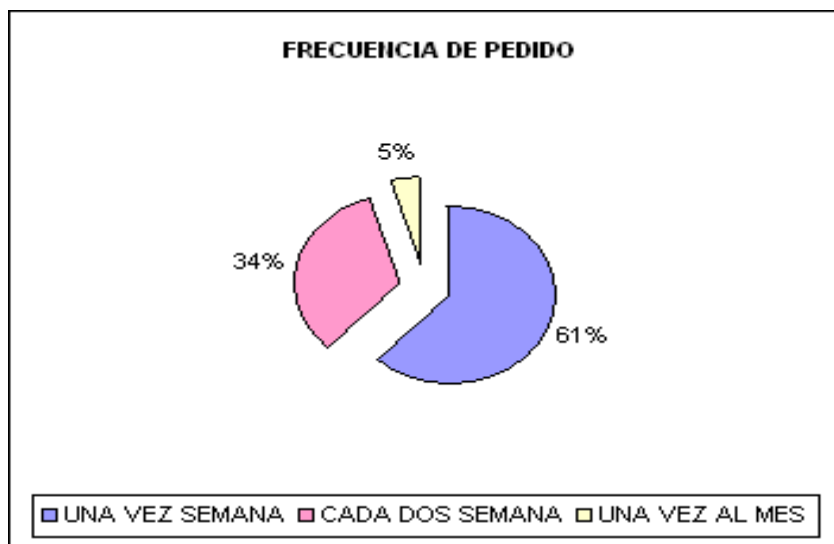
La cantidad de agua que vende diariamente las tiendas se encuentra entre 3 a 5 litros de agua aproximadamente.

Cuadro 28. ¿Cada cuando realiza su pedido?

FRECUENCIA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
UNA VEZ SEMANA	27	61
CADA DOS SEMANA	15	34
UNA VEZ AL MES	2	5
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 28. Frecuencia de pedido.



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

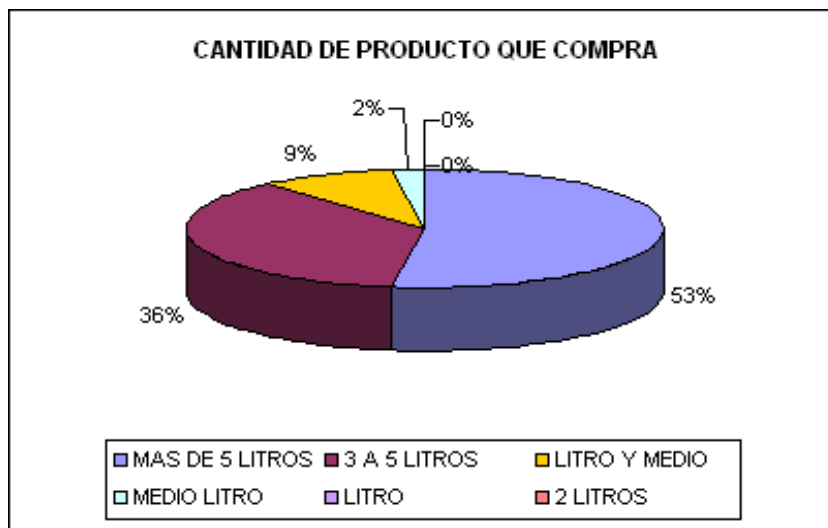
La mayoría de su pedido una vez a la semana por lo general o de acuerdo a la cantidad que se necesite de acuerdo a la salida del producto. Además este tiempo es justificado por la fecha de vencimiento que posee, la cual permite tener el producto mucho más tiempo.

Cuadro 29. ¿Qué cantidad compra?

CANTIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MAS DE 5 LITROS	23	52
3 A 5 LITROS	16	36
LITRO Y MEDIO	4	9
MEDIO LITRO	1	2
LITRO	0	0
2 LITROS	0	0
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 29. Cantidad de producto que compra



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

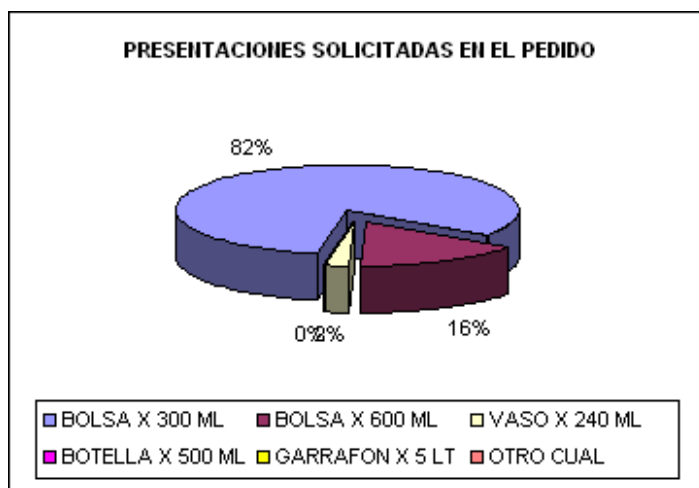
Debido a la demanda de consumo de agua tratada, la cantidad de producto que solicita con mayor frecuencia los establecimientos comerciales es de mas de 5 litros, con el fin de tener la mercancía suficiente en el momento que lo necesita el cliente.

Cuadro 30. ¿En qué presentaciones solicita?

PRESENTACIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BOLSA X 300 ML	36	82
BOLSA X 600 ML	7	16
VASO X 240 ML	1	2
BOTELLA X 500 ML	0	0
GARRAFON X 5 LT	0	0
OTRO CUAL	0	0
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 30. Presentación solicitada en el pedido



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor en el momento de comprar el producto, el tendero solicita la presentación de bolsa x 300 ml con el 82%, ya que es el artículo que mas solicita el mercado.

Cuadro 31. ¿Qué condiciones le ofrece su proveedor en el momento de adquirir el producto?

CONDICIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
OTRO	31	70
DESCUENTOS	4	9
OBSEQUIOS	4	9
CREDITOS	4	9
ADICIONALES	1	2
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 31. Condiciones ofrecidas por el proveedor



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

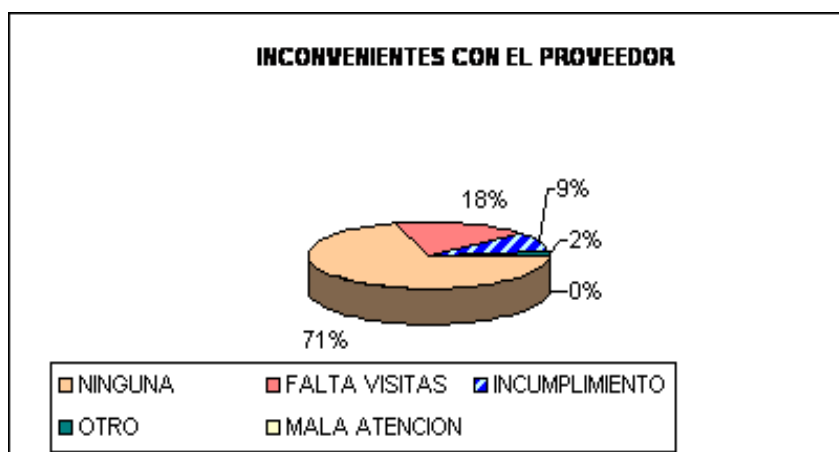
El proveedor con el fin de mantener relación con el tendero ofrece condiciones, que en este caso son a favor del tendero. En primer lugar, están los cambios que ofrece el proveedor cuando el producto tenga la fecha de vencimiento clausurada, Otra condición importante es la promoción que puedan brindar al comprar el producto.

Cuadro 32. ¿Qué inconvenientes ha tenido con sus proveedores?

INCONVENIENTES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
NINGUNA	31	70
FALTA VISITAS	8	18
INCUMPLIMIENTO	4	9
OTRO	1	2
MALA ATENCION	0	0
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 32. Inconvenientes con el proveedor



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Dentro de los inconvenientes que los establecimientos comerciales han tenido con sus proveedores de agua tratada es mínimo ya que hay bastante conformidad con el trato que reciben. Enseguida, la falta de visitas es un inconveniente que provoca reacciones desfavorables con los proveedores.

Cuadro 33. ¿Conoce la marca Agua San Isidro?

CONOCE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	34	77
NO	10	23
TOTAL	44	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

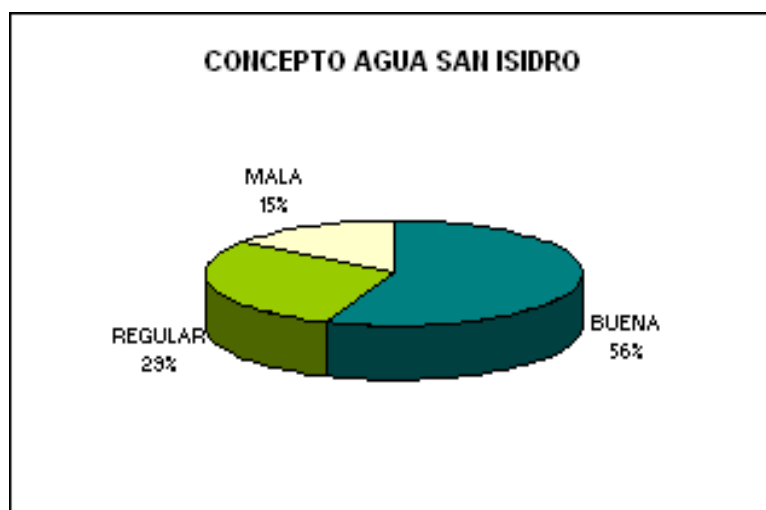
La mayoría de la población es decir, el 77% encuestada conoce la marca Agua San Isidro. Se tiene en cuenta, que los esfuerzos promocionales que se han hecho hasta el momento, ha logrado fijar de alguna manera la marca y su recordación en los consumidores.

Cuadro 34. ¿Qué concepto le merece la marca Agua San Isidro?

CONCEPTO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BUENA	19	56
REGULAR	10	29
MALA	5	15
TOTAL	34	100

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gráfica 34. Concepto de la marca Agua San Isidro



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Gracias al conocimiento de la marca Agua San Isidro y su experiencia en el momento de consumirla la mayoría de la población encuestada tiene un buen concepto de los productos de Agua San Isidro. Dentro de las respuestas regular y mala, se encuentran problemas como: la falta de compra de los clientes, mala calidad, las malas referencias, el empaque no es agradable y la falta de tratamiento, lo cual incide en la preferencia en el momento de comprar.

Conclusiones:

- ♣ Las ventas de agua tratada en las tiendas ocupa un tercer lugar dentro de las bebidas que se vende actualmente, con el 18% del total de las tiendas encuestadas.
- ♣ La empresa Agua San Isidro ocupa un tercer lugar con el 16%, en ventas dentro de estos establecimientos. El primer y segundo lugar lo ocupa Agua Brisa y Agua Cristal, con el 30% y 25%, respectivamente, dados estos resultados los consumidores prefieren productos del interior del país.
- ♣ Aproximadamente la cantidad de agua tratada que venden diariamente las tiendas en un 90%, es de 3 a 5 litros.
- ♣ El 61% de los establecimientos realizan su pedido una vez por semana.
- ♣ La presentación que mas solicitan el 82% de los clientes es Bolsa x 300 ml, ya que es el mas solicitado en el mercado.
- ♣ Entre las condiciones que le ofrece el proveedor al tendero con el fin de estrechar las relaciones comerciales se encuentra el porcentaje de cambios del producto cuando se encuentra con fecha de vencimiento clausurada (70%) y las promociones que pueda ofrecer para maximizar las ventas(9%).
- ♣ Los inconvenientes que han tenido los establecimientos con sus proveedores es menor, el 8% menciona la falta de visitas y el 4% el incumplimiento en pedidos.
- ♣ El 77% de las tiendas encuestadas conoce la marca Agua San Isidro acompañado de un buen concepto.
- ♣ Dentro del 15% de las tiendas encuestada que tiene la marca Agua San Isidro en mal concepto, se ha dado porque han existido algunos inconvenientes que se han presentado con los productos como son la falta de compra de los clientes, malas referencias, el empaque no es agradable, entre otros.

6. IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

6.1 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ INTERNA –EXTERNA (IE)

Matriz 8. Matriz Interna – Interna (IE). San Isidro Agua del Campo.

RESULTADOS TOTALES DE LA MATRIZ MEFI

		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
RESULTADOS TOTALES DE LA MATRIZ MEFE	Alto 3.0 a 4.0	I REPLANTEAR	II CRECER	III CRECER
	Medio 2.0 a 2.99	IV DECRECER	V RESISTIR	VI CRECER
	Bajo 1.0 1.99	VII LIQUIDAR	VIII DECRECER	IX FORTALECER

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

6.1.1 Análisis de la Matriz Interna –Externa: La elaboración de la Matriz IE con base en los resultados obtenidos de las Matrices MEFI y MEFE, se puede deducir que la Empresa San Isidro Agua del Campo se encuentra en la Casilla V.

1. El resultado de la Matriz MEFI para la empresa San Isidro Agua del Campo se clasifica en valor Promedio, es decir que se encuentra entre 2.00 y 2.99.

2. El resultado de la Matriz MEFE para la empresa San Isidro Agua del Campo se clasifica en valor Promedio, es decir se encuentra entre 2.00 y 2.99.

3. La empresa se ubica en la Casilla V, significa que se puede administrar mucho mejor implementando estrategias de tipo “RESISTIR”, para lo cual la Penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos son estrategias que se utilizan en estas divisiones

6.2 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta Matriz se formula teniendo en cuenta dos dimensiones evaluativas: la Posición Competitiva en el Eje X y el Crecimiento del Mercado en el Eje Y. Estos cuadrantes especifican estrategias adecuadas para la organización.

Tabla 13. Posición Competitiva. San Isidro Agua del Campo.

1	Precios competitivos	6
2	Presentación del producto	5
3	Participación en el mercado	5
4	Poder de negociación con Proveedores	4
5	Valor agregado al producto	3
6	La empresa posee la infraestructura física, técnica, natural y talento humano.	4
7	Política de ventas	5
8	Parque automotor propio.	5
9	Acompañamiento del cliente	4
10	Distribución	5
11	Inconvenientes con el producto	-6
12	Investigación y desarrollo.	-5
13	Publicidad	-4
14	Entrega inoportuna de pedidos	-2
15	Proceso de despachos	-2

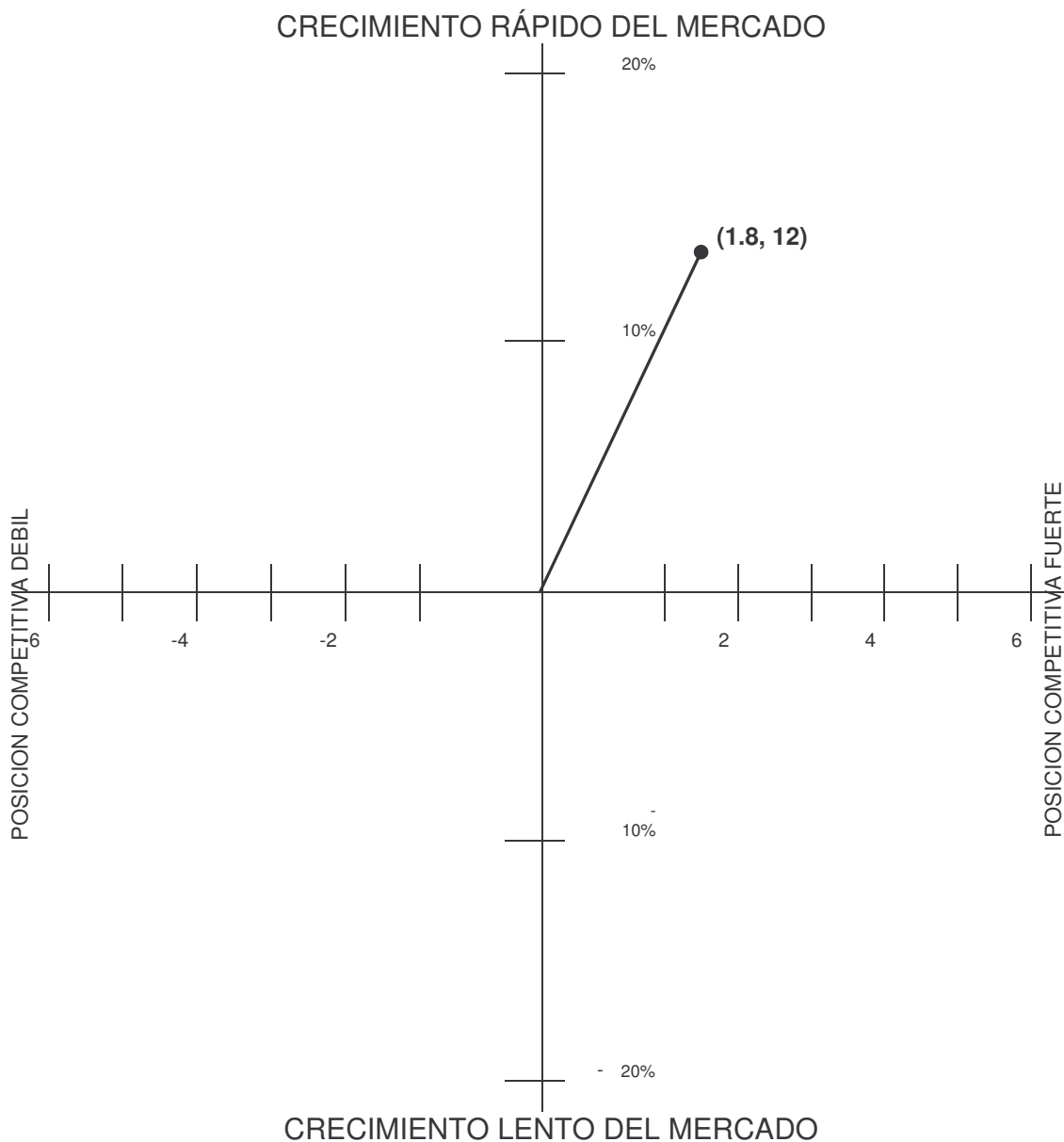
Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Posición Competitiva: 1.8

Crecimiento del 12% anual en promedio.

Fuente: RADDAR (Cámara de Comercio de Bogota) Crecimiento del mercado de agua embotellada en Colombia (1999- 2004)

Matriz 9. Matriz de la Gran Estrategia. San Isidro Agua del Campo



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

6.2.1 Análisis de la Matriz de la Gran Estrategia: Después de formular y analizar esta matriz se puede afirmar lo siguiente:

1. La empresa San Isidro Agua del Campo tiene un promedio de 1.8 en Posición competitiva y un valor del 12 % en cuanto al crecimiento de esta industria, genera unas coordenadas que se ubican en el cuadrante I.
2. La empresa tiene una posición competitiva no muy alta contrario al crecimiento de la industria que cada día crece más, por ello la empresa debe maximizar sus ventajas con el fin de estar a la par con el crecimiento del mercado.
3. Las estrategias que se recomiendan para este caso son: Desarrollo del Mercado, Penetración en el mercado, Desarrollo del producto y Diversificación concéntrica.

6.3 FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Para la elaboración de esta matriz se tiene en cuenta cuatro Cuadrantes que muestran si en la organización se necesitan estrategias Agresivas, Conservadoras, Defensivas y competitivas.

Las dimensiones de la Matriz PEEA determinantes son: internas Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y externas Fortaleza en la industria (FI) y Estabilidad Ambiental (EA), las cuales se pueden considerar importantes de la posición global de una organización. Los factores que se evalúan en cada una de las dimensiones son:

- ♣ Posición Estratégica Interna:

Tabla 14. Fortaleza Financiera (FF). San Isidro Agua del Campo.

1	Razones de apalancamiento	4
2	Razones de actividad	5
3	Razones de liquidez	2
4	Razones de rentabilidad	3
5	Razones de crecimiento	5
PROMEDIO		3.8

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Tabla 15. Ventaja Competitiva (VC). San Isidro Agua del Campo.

1	Precios competitivos	-1
2	Presentación del producto	-3
3	Participación en el mercado	-3
4	Poder de negociación con Proveedores	-2
5	Valor agregado al producto	-3
6	La empresa posee la infraestructura física, técnica, natural y de talento humano necesaria para satisfacer las necesidades del mercado regional.	-1
7	Política de ventas	-3
8	Parque automotor propio.	-2
9	Acompañamiento del cliente	-4
10	Distribución	-3
11	Inconvenientes con el producto	-6
12	Investigación y desarrollo.	-5
13	Publicidad	-3
14	Entrega inoportuna de pedidos	-5
15	Proceso de despachos	-4
PROMEDIO		-3.20

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

♣ Posición Estratégica Externa:

Tabla 16. Estabilidad Ambiental. San Isidro Agua del Campo.

1	Crecimiento PIB nacional	-2
2	Tendencia descendente IPC en alimentos	-2
3	El empleo un poco más del 50% de población.	-6
4	Sector informal	-5
5	Plan nacional: sostenibilidad ambiental	-2
6	Deterioro de los salarios	-6
7	Incertidumbre frente al TLC	-5
8	Tendencia de pobreza e indigencia decreciente.	-2
9	Índice de calidad de vida sigue mejorando	-2
10	Concientización por el cuidado de la salud	-2
11	Eventos y festividades	-2
12	Beneficios del consumo de agua	-1

13	Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad	-2
14	Cobertura y calidad de agua potable no garantizada por el gobierno	-1
15	Infraestructura vial	-5
16	Participación privada en el servicio de agua potable	-5
17	Crecimiento de la industria embotelladora de agua en el país	-3
18	Impacto ambiental: transporte, bolsas y botellas de plástico	-5
PROMEDIO		-3.22

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Tabla 17. Fortaleza de la industria. San Isidro Agua del Campo.

1	Participación en el mercado.	4
2	Competitividad de precios.	6
3	Posición financiera.	3
4	Calidad del producto.	4
5	Lealtad del cliente.	2
6	Investigación y desarrollo.	2
7	Nuevos Productos.	4
8	Servicio al cliente.	3
PROMEDIO		3.5

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

Fortaleza Financiera (FF): 3.80
Estabilidad Ambiental (EA): -3.11

Ventaja Competitiva (VC): -3.20
Fortaleza Industria (FI): 3.50

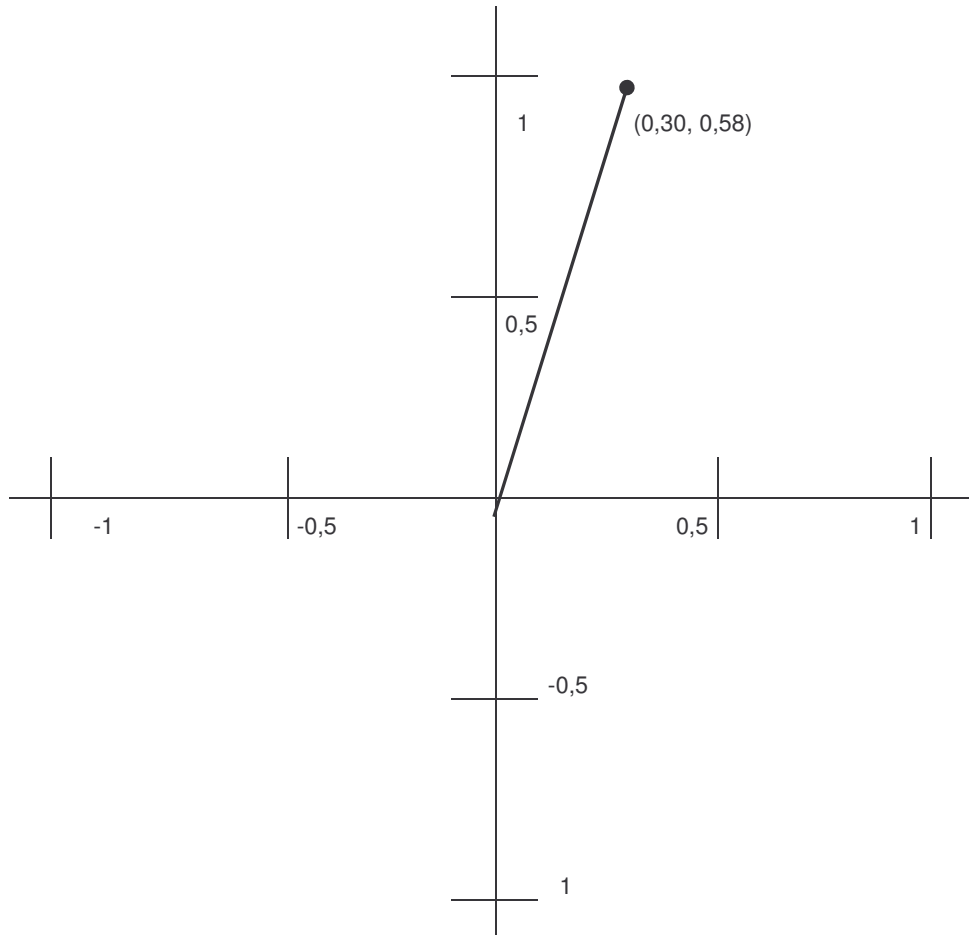
Se procede a sumar los resultados de cada uno de los Ejes así:

$$\text{Eje X: } VC + FI = -3.20 + 3.50 = 0.30$$

$$\text{Eje Y: } FF + EA = 3.80 + -3.22 = 0.58$$

El punto que resultado (X, Y) de la operación anterior es: (0.30, 0.58)

Matriz 10. Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción. San Isidro Agua del Campo.



Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

6.3.1 Análisis de la Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción:

1. Al seguir el procedimiento para la elaboración de esta matriz el punto obtenido es (0.30, 0.58) que ubica el vector resultante en el Cuadrante I del plano cartesiano.

2. El vector direccional se ubica en el cuadrante entre FF y FI, espacio de las estrategias agresivas, lo que significa que la empresa San Isidro Agua del Campo debe utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

3. Como el vector se ubica en el cuadrante I, algunas estrategias que se utilizan son: Desarrollo de Mercados, Integración hacia delante y hacia atrás y Diversificación Concéntrica.

6.4 CONCLUSIÓN

Dentro de las matrices desarrolladas esta la Matriz IE con base en los resultados obtenidos de las Matrices MEFI y MEFE, se deriva que la Empresa San Isidro Agua del Campo se encuentra en la casilla V, ya que se clasifica en valor promedio, es decir que se encuentra entre 2.00 y 2.99, por ello, es necesario estrategias de tipo “RESISTIR”, para lo cual la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos son estrategias que se utilizan en estas divisiones

La empresa San Isidro Agua del Campo tiene un promedio de 1.8 en Posición competitiva y un valor del 12 % en cuanto al crecimiento de esta industria, que genera unas coordenadas que se ubican en el cuadrante I, dentro de la Matriz de la Gran Estrategia, las estrategias que se recomiendan para este caso son: desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

Al seguir el procedimiento para la elaboración de la Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción el punto obtenido es (0.30, 0.58) que ubica el vector resultante en el Cuadrante I del plano cartesiano entre FF y FI, espacio de las estrategias agresivas, lo que significa que la empresa San Isidro Agua del Campo debe utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas, a través de la utilización de estrategias como el desarrollo de mercados, integración hacia delante y hacia atrás y diversificación concéntrica.

7. SELECCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS MÁS ADECUADAS PARA SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO

Teniendo en cuenta la elaboración de las anteriores matrices, la mayoría coinciden al desarrollo de estrategias enfocadas hacia el mercado y hacia el producto; para ello se tomarán tres opciones estratégicas para describirlas y evaluarlas de acuerdo a la situación, los recursos y las necesidades de la empresa Agua San Isidro:

Opción A: Desarrollo de Producto

Opción B: Desarrollo de Mercado

Opción C: Diversificaron Concéntrica

7.1 DESCRIPCION DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

7.1.1 Opción A: Desarrollo de Producto: el desarrollo de producto busca mayores ventas mejorando o reformulando (desarrollando) el producto actual, dirigidos a clientes actuales y usando los mismos canales de distribución con el fin de atraer clientes que han consumido productos de la empresa San isidro Agua del Campo, en este caso es necesario aprovechar la buena imagen con los clientes actuales.

a. Procedimiento: se puede desarrollar el producto de la siguiente manera:

1. Desarrollar productos innovadores aprovechando las bondades del manantial como:
 - ♣ Agua con gas
 - ♣ Agua industrial o farmacéutica
 - ♣ Agua con sabor a plantas aromáticas
 - ♣ Agua con sabores frutales
2. Desarrollar nuevas cualidades en productos que actualmente ofrece la empresa como:

- ♣ Modificando los envases acorde a las tendencias del mercado.
- ♣ Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.
- ♣ Nuevos tamaños (presentaciones).
- ♣ Varias versiones en sabores, olores, colores
- ♣ Lanzar productos ecológicos

b. Resultados positivos que se podrían obtener:

1. Mayor nivel de participación en el mercado regional que atiende la empresa.
2. Mayor crecimiento de la empresa tanto en mercado como en utilidades.
3. Ampliar portafolio de producto que ofrece la empresa.
4. Invertir las utilidades de la empresa en la elaboración de productos innovadores.
5. Atender segmentos diferentes del mercado.

c. Resultados negativos que se podrían obtener:

1. Los nuevos productos no sean aceptados por los consumidores por fidelidad a una marca determinada.
2. El costo de los nuevos productos sea elevado para lo cual se tenga que incrementar los precios.

d. Objetivos:

1. Producir y comercializar agua con gas, mineral y aromatizada.
2. Lograr la aceptación en el mercado de los nuevos productos que la empresa va a desarrollar.
3. Ampliar el nivel de participación de la empresa en el mercado.

4. Atender nuevos segmentos del mercado.
5. Satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores.

7.1.2 Opción B: Desarrollo del Mercado: esta estrategia permite la introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas y conseguir nuevos clientes para que consuman los productos actuales. Además cuando la industria básica crece rápidamente a escala mundial.

a. Procedimiento: el desarrollo de mercado se puede dar a través de tres mecanismos:

1. Atraer otros segmentos del mercado
 - ♣ Reestructurar el contenido de la publicidad que actualmente tenga la empresa hacia el cuidado del agua y sus beneficios.
 - ♣ Realizar promociones u ofertas en lugares que visiten gran cantidad de público.
 - ♣ Vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
2. Abrir mercado en nuevas regiones geográficas:
 - ♣ Expandir el mercado nuevas regiones del Departamento de Nariño.
 - ♣ Expandir el mercado a nivel nacional donde exista la necesidad del producto.
3. Desarrollar nuevos canales de distribución.
 - ♣ A través de distribuidores regionales y nacionales.
 - ♣ Crear una propia red de distribución
 - ♣ Expandir el mercado introduciendo el producto a través de los supermercados de cadena.

b. Resultados positivos que se podrían obtener:

1. Dar a conocer el producto a nuevos mercados.
2. Crecimiento de la demanda a nivel regional.
3. Satisfacer las necesidades de nuevos mercados.
4. Aumentar el nivel de participación en el mercado.
5. Incrementar las utilidades de la empresa.

c. Resultados negativos que se podrían obtener:

1. Dificultad para penetrar el mercado por el posicionamiento de organizaciones que atiendan estas zonas.
2. Dificultad para encontrar canales de distribución diferentes a los actuales.
3. Incremento de los costos de venta por transporte.

d. Objetivos:

1. Lograr aceptación de los productos en los nuevos mercados que se desea llegar.
2. Dar a conocer el nombre de la empresa y la marca a clientes que no hacen parte los consumidores actuales.
3. Incrementar la participación en el mercado regional.
4. Penetrar en el mercado nacional.
5. Lograr la fidelización de los clientes actuales de la empresa.

7.1.3 OPCIÓN C: Diversificación Concéntrica: consiste en añadir nuevos productos a la línea actual de la empresa.

a. Procedimiento: la diversificación se puede dar a través de las siguientes acciones:

1. Buscar nuevas ideas para la unidad de negocio.

2. Capacidad de producción con que cuenta la empresa para satisfacer el nuevo segmento del mercado.
3. Capacidad técnica que posee la empresa para producción de la línea de productos.
4. Recursos financieros suficientes ya sean de origen interno o externo.
5. Reestructuración de la empresa para la organización y manejo de la nueva unidad de negocios.
6. Análisis de rentabilidad, costos, precios y los ingresos de la nueva línea de producto.
7. Investigación de mercados para obtener información de la nueva línea de producto.
8. Elaborar la mezcla de marketing para la nueva línea de negocios.
9. Promoción del producto

b. Resultados positivos que se podrían obtener:

1. Ampliar el portafolio de productos.
2. Acogida de la línea de producto en el mercado.
3. Incrementar las utilidades de la empresa.

c. Resultados negativos que se podrían obtener:

1. No acogida de la línea de producto.
2. Costos de inversión en investigación, producción, promoción y comercialización.
3. El segmento de mercado sea reducido.

d. Objetivos:

1. Desarrollar una nueva línea de negocios.

2. Obtener utilidades e ingresos de nuevas líneas de negocios.
3. Mantener el mercado de la nueva línea de negocios.
4. Incrementar el nivel de participación de la empresa en el mercado.

7.2 COMPARACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS A, B y C, A TRAVÉS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).

Matriz 11. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. San Isidro Agua del Campo.

FACTORES CLAVES DE EXITO	Clas.	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		DESARROLLO DE PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO		DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
		Puntaje Atracción	Total puntaje	Puntaje Atracción	Total puntaje	Puntaje Atracción	Total puntaje
Crecimiento PIB nacional	4	4	16	4	16	4	16
Tendencia descendente IPC en alimentos	3	3	9	3	9	3	9
El empleo un poco más del 50% de población.	1	2	2	1	1	1	1
Sector informal	1	1	1	1	1	1	1
Plan nacional: sostenibilidad ambiental	3	3	9	3	9	2	6
Deterioro de los salarios	2	1	2	1	2	1	2
Incertidumbre frente TLC	2	2	4	2	4	2	4
Tendencia de pobreza e indigencia decreciente.	4	1	4	1	4	1	4
Índice de calidad de vida sigue mejorando	4	3	12	3	12	3	12
Concientización cuidado de la salud	4	4	16	4	16	1	4
Eventos y festividades	4	4	16	4	16	4	16
Beneficios del consumo de agua	4	3	12	4	16	2	8
Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad	4	3	12	4	16	2	8
Cobertura y calidad de agua potable no garantizada por el gobierno	4	4	16	4	16	2	8
Infraestructura vial	1	2	2	1	1	1	1
Participación privada en el servicio de agua potable	1	4	4	4	4	3	3

Crecimiento de la industria embotelladora de agua en el país	2	3	6	4	8	3	6
Impacto ambiental: transporte, bolsas y botellas de plástico	1	1	1	1	1	1	1
Imagen positiva empresa	4	4	16	4	16	4	16
Estabilidad y motivación por parte de la dirección.	4	3	12	4	16	4	16
La información fluye dentro de la empresa	3	2	6	3	9	3	9
La organización de la empresa se ve reflejada en un organigrama.	3	3	9	3	9	3	9
Manuales de control de calidad, higiene industrial y reglamento interno de trabajo.	4	3	12	3	12	3	12
Sistema de sanciones y recompensas	3	3	9	3	9	3	9
Prestaciones sociales	4	3	12	3	12	3	12
La Coordinación General concentra la toma de desiciones y personal se dedica a ejecutarlas.	2	2	4	2	4	2	4
El proceso de planificación se hace a futuro inmediato	1	2	2	2	2	2	2
Rotación entre el personal	2	1	2	1	2	1	2
No existe Código de Ética	1	1	1	1	1	1	1
Precios competitivos	4	4	16	4	16	3	12
Presentación del producto	3	4	12	4	12	4	12
Participación en el mercado	3	4	12	4	12	3	9
Poder de negociación con Proveedores	3	3	9	3	9	3	9
Valor agregado al producto	4	4	16	4	16	3	12
La empresa posee la infraestructura física, técnica, natural y de talento humano necesidades mdo regional.	4	4	16	4	16	3	12
Política de ventas	4	3	12	4	16	3	12
Parque automotor propio.	4	4	16	4	16	3	12
Acompañamiento del cliente	4	3	12	3	12	3	12
Distribución	3	3	9	4	12	4	12

Inconvenientes con el producto	1	2	2	2	2	1	1
Investigación y desarrollo.	1	2	2	1	1	3	3
Publicidad	2	3	6	4	8	4	8
Entrega inoportuna de pedidos	2	3	6	2	4	2	4
Proceso de despachos	2	3	6	4	8	3	6
El talento humano idóneo.	4	3	12	4	16	4	16
El nivel académico apropiado	3	4	12	4	12	3	9
El nivel de ausentismo es bajo	3	1	3	1	3	1	3
El clima organizacional en la empresa es positivo.	4	3	12	3	12	3	12
Existe buen nivel de motivación en el personal de Agua San Isidro.	4	4	16	3	12	3	12
Reclutamiento y selección de personal	3	3	9	3	9	2	6
Análisis de cargos y E. del desempeño	4	3	12	3	12	3	12
No existe rotación de personal	1	1	1	1	1	1	1
Mínima posibilidad de ascenso	1	1	1	1	1	2	2
La innovación de los productos	3	3	9	4	12	4	12
Las instalaciones de la Planta	4	4	16	3	12	4	16
El manejo de inventarios se lleva a través de software	3	3	9	4	12	3	9
Paquete contable	3	3	9	3	9	3	9
Sistema de control de calidad	4	4	16	4	16	4	16
La tecnología	3	3	9	3	9	3	9
Localización de Instalaciones de ventas y administración	2	2	4	4	8	3	6
Razones de apalancamiento	3	4	12	3	9	4	12
Razones de actividad	3	3	9	3	9	3	9
Razones de liquidez	3	4	12	4	12	4	12
Razones de rentabilidad	3	3	9	3	9	3	9
Razones de crecimiento	3	3	9	3	9	3	9
TOTAL			582		608		539

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

7.3 PRIORIZACIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

Después de elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica (MCPE), las opciones estratégicas obtuvieron los siguientes resultados:

OPCION A: Estrategia desarrollo de producto:	582
OPCION B: Estrategia de desarrollo de mercado:	608
OPCION C: Estrategia de diversificación concéntrica:	539

La opción B es la estrategia que obtiene la puntuación más alta, para lo cual es recomendable para San Isidro Agua del Campo, la implementación de la estrategia de Desarrollo de Mercado, ya que es la más adecuada de acuerdo al análisis interno y externo de la empresa, al igual a los requerimientos, recursos, productos y mercado actual.

7.4 CONCLUSIÓN.

En este capítulo se elaboró un análisis de las opciones estratégicas que se podrían implementar en la empresa, a través de la aplicación de la Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica, la cual suministró como puntaje más alto 608 “Desarrollo de Mercado”, teniendo en cuenta los requerimientos, recursos y disponibilidad de la empresa, siendo ésta la estrategia mas adecuada, ya que San Isidro Agua del Campo necesita incrementar el posicionamiento de sus productos en el mercado, buscando nuevos canales de distribución confiables, de bajo costo y de buena calidad satisfaciendo a actuales y nuevos clientes.

8. DESARROLLO DE LA OPCION ESTRATEGICA (DESARROLLO DE MERCADO)

Después de los análisis elaborados a la empresa estos se orientaron hacia la necesidad de implantar estrategias de tipo agresivo donde es necesario defender y aumentar la participación en el mercado a través de nuevos canales de distribución con el fin de satisfacer las necesidades del mercado no atendido por la empresa con el fin de posicionar sus productos e incrementar las ventas.

8.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE DEBILIDADES. OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Para la elaboración de la Matriz DOFA de la empresa San Isidro Agua del Campo, se hace un listado de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, en el cual se establecen algunas estrategias que pueden contribuir al mejoramiento de la empresa y a la implementación de la estrategia Desarrollo de Mercado.

Matriz 12. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). San Isidro Agua del Campo.

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo integral del agua. 2. Política comercial. 3. Índice de calidad de vida sigue mejorando. 4. Eventos y festividades en Pasto. 5. Atractivos turísticos. 6. Tecnología contribuye al medio empresarial. 7. Concientización por el cuidado de la salud. 8. Beneficios del consumo de agua. 9. Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad. 10. Cobertura y calidad de agua potable no están garantizadas plenamente por el estado. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El empleo poco más 50% de población. 2. Reactivación del Volcán Galeras. 3. Deterioro de los salarios. 4. Nec. básicas de población insatisfechas. 5. Sector informal. 6. Infraestructura vial. 7. Orden publico. 8. Impactos ambientales. 9. Participación privada en el servicio de agua potable. 10. Crec. ind. embotelladora de agua en el país.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen positiva de la empresa. 2. Estabilidad emotiva por parte de la dirección. 3. Precios competitivos. 4. Presentación del producto. 5. Participación en el mercado. 6. Poder de negociación con Proveedores. 7. Valor agregado al producto. 8. La empresa posee la infraestructura física, técnica, naturales y de talento humano. 9. Política de ventas. 10. Parque automotor propio. 11. Acompañamiento del cliente. 12. Distribución. 13. El talento humano. 14. La innovación de los productos. 15. Instalaciones de Planta de producción. 	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la imagen de la empresa presentando al mercado productos certificados que contribuyan al cuidado de la salud, gracias a las bondades del agua embotellada. (O6, O7, O8, O9, O10, F1, F2, F7, F8, F17). 2. Contribuir a la concientización del cuidado del agua como fuente de vida, llegado principalmente a los clientes actuales. (O1, O5, O4, F11) 3. Aprovechar la falta de atención por parte del gobierno en cobertura y calidad de agua potable, con el fin de ofrecer a la población afectada productos de excelente calidad elaborados con el mejor talento humano, infraestructura y tecnología a precios competitivos. (O6, O7, O9, O10, F3, F7, F8, F12, F15, F16, F17, F9, F10) 	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con el incremento de la participación en el mercado se contribuye a generar empleo, con el fin de mejorar los ingresos y la calidad de vida de unos cuantos. (F1, F2, F3, F4, F7, F8, F9, F12, F17, A1, A3, A4). 2. Teniendo en cuenta el impacto ambiental que genera los empaques de plástico, contribuir a minimizarlo concientizando a los clientes internos y externos a no arrojar basuras en la calle y participar activamente como empresa en jornadas de aseo. (F1, F2, A8, A10) 3. Aprovechar la certificación de calidad con que cuenta la empresa con el fin de hacer frente a las organizaciones privadas que manejan el servicio de agua potable. (A9, F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F14, F17). 4. Los problemas de orden público, infraestructura vial y la reactivación del volcán Galeras conllevan a que empresas embotelladoras del interior del país dejen de cubrir parte del mercado por ello San Isidro Agua del

<p>16. El manejo de inventarios. 17. Sistema de control de calidad.</p>		<p>Campo posicionarse en ausencia de la competencia. (F3, F4, F5, F10, F14, F17, A1, A6, A7)</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo integral del agua. 2. Política comercial. 3. Índice de calidad de vida sigue mejorando. 4. Eventos y festividades en Pasto. 5. Atractivos turísticos. 6. Tecnología contribuye al medio empresarial. 7. Concientización por el cuidado de la salud. 8. Beneficios del consumo de agua. 9. Consumo de agua embotellada por calidad y seguridad. 10. Cobertura y calidad de agua potable no están garantizadas plenamente por el estado. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El empleo poco más 50% de población. 2. Reactivación del Volcán Galeras. 3. Deterioro de los salarios. 4. Nec. básicas de población insatisfechas. 5. Sector informal. 6. Infraestructura vial. 7. Orden publico. 8. Impactos ambientales. 9. Participación privada en el servicio de agua potable. 10. Crec. ind. embotelladora de agua en el país.
<ol style="list-style-type: none"> 1. DEBILIDADES 2. El proceso de planificación se hace a futuro inmediato. 3. No existe Código de Ética. 4. Inconvenientes con el producto. 5. Investigación y desarrollo. 6. Publicidad. 7. Entrega de pedidos. 8. Proceso de despachos. 	<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir los inconvenientes con el producto que tiene la empresa con los consumidores, mejorando la entrega de pedidos y despachos e incrementando la publicidad aprovechando los beneficios consumo del agua embotellada. (D3, D5, D6, D7, O7, O8, O9, O10). 2. Dentro de la planeación de la empresa implementar un código de ética, donde la empresa se conciente por su responsabilidad social. (D1, D2, D3, O1). 3. Destinar presupuesto para la inversión en investigación y desarrollo de manera que la empresa sea conocida por la buena imagen, calidad y preocupada por el manejo del agua. (D1, D4, O1, O7, O8, O9, O10) 	<p>ESTRATEGIAS DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La inversión en investigación y desarrollo hace que la empresa logre ser más competitiva con el fin de hacer frente a la competencia directa e indirecta. (D5, A9, A10). 2. Generar empleo en la medida en que la empresa ocupe personal para la investigación y desarrollo, de esta manera contribuye a optimizar las condiciones de vida y mejora sus ingresos de quienes sean acogidos, contrarrestando las influencias negativas del sector informal en la industria. (D4, D5, A1, A3, A4, A5). 3. A través del incremento de la publicidad y la promoción aprovechar la ausencia de la competencia cuando se incremente la ola de violencia que afecta la infraestructura vial y el orden público. (D6, A2, A6, A7, A9)

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007

8.2 PLAN DE ACCION PARA LA EJECUCION DE LA OPCION ESTRATEGICA “DESARROLLO DE MERCADO”.

a. Objetivo General

Realizar un análisis de los beneficios/costos que puede acarrear la implementación de la estrategia “Desarrollo de Mercado”.

b. Objetivos específicos

1. Lograr aceptación de los productos en los nuevos mercados que se desea llegar.
2. Dar a conocer el nombre de la empresa y la marca a clientes que no hacen parte los consumidores actuales.
3. Incrementar la participación en el mercado regional.
4. Penetrar en el mercado nacional.
5. Lograr la fidelización de los clientes actuales de la empresa.

c. Beneficios

1. Dar a conocer el producto a nuevos mercados.
2. Crecimiento de la demanda a nivel regional.
3. Satisfacer las necesidades de nuevos mercados.
4. Aumentar el nivel de participación en el mercado.
5. Incrementar las utilidades de la empresa.

d. Estrategias

1. Reestructurar el contenido de la publicidad que actualmente tenga la empresa hacia el cuidado del agua y sus beneficios.
2. Realizar promociones u ofertas en lugares que visiten gran cantidad de público.

3. Vender los productos a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
4. Expandir el mercado nuevas regiones del Departamento de Nariño.
5. Expandir el mercado a nivel nacional donde exista la necesidad del producto.
6. A través de distribuidores regionales y nacionales.
7. Crear una propia red de distribución.
8. Expandir el mercado introduciendo el producto a través de los supermercados de cadena.

8.2. ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENERAL, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA

Con el fin de llevar a cabo la estrategia Desarrollo de mercado se tendrá en cuenta las siguientes actividades principales que regirán el curso de la estrategia, junto a un cronograma, responsable y el presupuesto que se requiere para lograr su desarrollo.

					2007					2008												
					S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
No.	Actividades a desarrollar para ejecutar las estrategias y desarrollar la Macro estratégica "Desarrollo de Mercado"	RESPONSABLE	ETAPA	PRESUPUESTO																		
1.	Realizar estudio de mercado en las zonas departamental, nacional donde se desea desarrollar el mercado.	MERCADEO	I	2500000																		
2.	Analizar los resultados que generó el estudio de mercado.	MERCADEO																				
3.	Tomar las decisiones pertinentes de acuerdo al estudio de mercado en cuanto a las zonas que la empresa desarrollará su mercado.	COORD. GENERAL																				
4.	Analizar y mejorar la cobertura del mercado través de contratos de distribución.	COORD. GENERAL MERCADEO	II	1500000																		
5.	Buscar nuevos canales de distribución a través de grandes almacenes de cadena.	MERCADEO																				
6.	Seleccionar y analizar las propuestas de Distribución.	COORD. GENERAL MERCADEO																				
7.	Cerrar contratos de Distribución.	COORD. GENERAL																				
8.	Definir las metas de producción de acuerdo al mercado que se va a atender.	PRODUCCION	III	480000																		
9.	Realizar un análisis de precios para los nuevos canales de distribución.	MERCADEO																				

10.	Definir la inversión en Actividades promocionales para clientes, distribuidor y vendedor en los mercados nuevos y actuales.	COORD. GENERAL MERCADEO	IV	480000																					
11.	Diseñar campaña publicitaria	MERCADEO		500000																					
12.	Realizar publicidad/promoción en los nuevos mercados a través de medios escritos, radiales, TV, de los nuevos mercados.	MERCADEO	V	3500000																					
13.	Enviar solicitud a los nuevos establecimientos que vende los productos de la empresa, autorización para realizar actividades de promoción a los clientes.	SERVICIO AL CLIENTE		50000																					
14.	Programar y realizar las actividades promocionales en los establecimientos autorizados.	MERCADEO	VI	480000																					
15.	Analizar los resultados de las actividades promocionales en cada establecimiento visitado.	MERCADEO		480000																					
16.	Realizar visitas a los distribuidores con el fin de verificar la comercialización y la aceptación en el mercado.	MERCADEO	VII	480000																					
17.	Elaborar y aplicar encuestas de servicio al cliente y distribuidor.	MERCADEO		550000																					
18.	Tabular encuestas y generar informe de los resultados obtenidos.	MERCADEO		50000																					
19.	Tomar decisiones de acuerdo a los resultados del informe y darlos a conocer al personal y recursos implicados.	COORD. GENERAL																							
20.	Incrementar el parque automotor con el fin de distribuir de manera directa a nuevos mercados que la empresa resuelva atender.	COORD. GENERAL	VIII	50000000																					
TOTAL PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO				61530000																					

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

8.3 CONCLUSIÓN.

Después de los análisis elaborados a la empresa con el fin de elegir la estrategia desarrollo de mercado, estos se orientaron hacia la necesidad de implantar estrategias de tipo agresivo donde es necesario defender y aumentar la participación en el mercado a través de nuevos canales de distribución con el fin de satisfacer las necesidades del mercado no atendido por la empresa con el fin de posicionar sus productos e incrementar las ventas. Para ello, en este capítulo se estipula el proceso de la estrategia Desarrollo de Mercado, a través del establecimiento de los objetivos generales, objetivos específicos, beneficios y estrategias, guiados por un grupo de actividades que se deben seguir, las cuales poseen responsables, etapas, cronograma y presupuesto requerido para su desarrollo.

10. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL ÁREA DE MERCADEO

10.1 DIAGNÓSTICO DE LA MEZCLA DE MERCADEO

La mezcla de marketing es el conjunto de variables: producto, promoción, precio y plaza que relacionadas entre si se orientan a un mercado objetivo para generar la compra.

10.1.1 Diagnóstico de la mezcla de producto: producto se refiere a todas aquellas variables que influyen en la generación de un bien; las cuales deben ser conocidas por la empresa para la cumplir con los elementos que debe incluir.

- Producto Básico: incluye variables intangibles, satisface necesidades.
- Producto Real: son los aspectos que el cliente percibe a través de los sentidos.
- Producto Ampliado: es aquel que toma el cliente según la percepción mental, que hace al producto diferente a los demás.

Tabla 18. Características de los productos que ofrece San Isidro Agua del Campo.

PRODUCTO	DESCRIPCION
Básico	<ul style="list-style-type: none">• Quita la sed.• Saludable.• Refresca.
Real	<ul style="list-style-type: none">• El envase del producto• El tamaño del producto.• El sabor.• El color.• El peso del producto.
Ampliado	<ul style="list-style-type: none">• La calidad del producto.• El precio.• Servicio al cliente.• La distribución

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

10.1.2 Diagnóstico de la mezcla de precio: los límites para fijar los precios pueden ser muy alto, que sobrepase el poder adquisitivo del cliente, o sea muy bajo con relación a lo que el cliente pueda pagar, lo cual puede incidir en originar problemas de percepción de la calidad y procedencia del producto. La fijación de precios tiene tres objetivos esenciales:

a. Maximizar utilidades: se relaciona con la optimización de los recursos en el corto o largo plazo. Los precios se deben establecer teniendo en cuenta la participación que se espera en el mercado, se toman de acuerdo a la competencia para no enfrentarse con la competencia de manera directa o para penetrar en un segmento específico.

En el caso de San Isidro Agua del Campo, se tienen precios competitivos por debajo de la competencia con el fin de penetrar en un segmento del mercado.

b. Lograr el liderazgo: se fijan precios con el fin de lograr el liderazgo en el mercado. La empresa tiene en cuenta los precios fijados y la calidad que ofrece para lograr posicionamiento en el mercado.

En conclusión, San Isidro Agua del Campo fija sus precios a través de un estudio de costos y los precios de la competencia. Por ello, la empresa maneja precios bajos generadores de un amplio margen de utilidad que le permite ofrecer productos de excelente calidad a los mejores precios.

10.1.3 Diagnostico de Distribución: para analizar lo concerniente a la Plaza se debe tener en cuenta los Canales de Distribución y la Distribución física con que cuenta la empresa.

a. Canales de distribución: se refiere a las rutas por medio de los cuales se llevan productos desde el productor hasta el consumidor final. La empresa cuenta con dos canales de distribución: directa a través de Representantes de ventas e indirecta a través agentes intermediarios como las tiendas y supermercados.

♣ **Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores):** este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadeo tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. La empresa lleva el producto a domicilio a partir de pedidos por llamadas telefónicas.

♣ **Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):** este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas, almacenes,

supermercados, hipermercados, gasolineras, boutiques, entre otros). En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos. La empresa vende directamente sus productos a supermercados y tiendas de la ciudad de San Juan de Pasto y estos al consumidor final. El margen de utilidad es amplio ya que la empresa se encarga de llevar el producto hasta los intermediarios y al consumidor final.

b. Distribución física:

- ♣ **Transporte:** la empresa Agua San Isidro cuenta con parque automotor propio para transportar el producto hacia los supermercados, tiendas y zonas foráneas.
- ♣ **Almacenamiento:** los productos de San Isidro Agua del Campo, de acuerdo a la observación realizada, en los supermercados y tiendas se encuentran en un lugar visible como son los refrigeradores.
- ♣ **Inventarios:** la empresa cuenta con la bodega apropiada para almacenar los productos que se encuentra bajo responsabilidad del Coordinador de Despacho, en la planta de producción en Briceño. Además, la empresa cuenta con bodegas en el centro de la ciudad con el fin de poseer producto suficiente para atender las necesidades de los clientes en forma inmediata sin necesidad de desplazarse hasta la Bodega principal. El inventario se vende rápidamente por lo cual se debe surtir rápidamente.
- ♣ **Fuerza de ventas:** la empresa cuenta en el Área de Mercadeo, un Coordinador de ventas, 8 Representantes de ventas, 2 Mercaderistas y un Representante de satisfacción del cliente.

10.1.4 Diagnóstico de la mezcla de promoción: es parte fundamental de las estrategias de mercadeo porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados. Esta mezcla esta integrada por publicidad, promoción de ventas, venta personal, y marketing directo.

a. Publicidad: es el proceso de comunicar a una audiencia especial un mensaje para lo cual se utiliza los medios masivos. Se deben analizar dos elementos:

- Estrategia Creativa: expresa en términos concretos lo que se le esta comunicando al cliente, se compone de:

Copy: es el texto y consta de:

- La promesa básica: responde a la pregunta ¿Cuál es la necesidad que satisface el producto?
- La promesa secundaria: esta incluye elementos que permiten identificar los beneficios del producto.
- Racionalizador Reason Why: ayuda al comprador a identificar porque debe comprar el producto A y no el B.

Eslogan: es una frase que identifica al producto y lo distingue de los de su especie.

b. El Plan de Medios: los medios son las formas a través de las cuales los anunciantes hacen llegar al público determinado o al consumidor el anuncio de una marca o producto. Es importante determinar si se eligió el medio adecuado de acuerdo a la empresa, el producto, su posición en el mercado y el mercado meta.

Tabla 19. Inversión en publicidad de San Isidro Agua del Campo

Medios	Inversión
Radial	300.000
Televisivo	500000
Prensa	500.000
Directorio	650.000
Afiches	150.000
Folletos	
Vallas	160.000
TOTAL	2.260.000

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

c. Promoción de Ventas: se refiere al proceso de comunicación interior dirigida a clientes, distribuidores y a la fuerza de ventas. La promoción constituye una de las estrategias que mejor resultado de venta e imagen proporcionan a la empresa que quiere retener a sus habituales clientes y atraer nuevos consumidores. Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Por ejemplo: Muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros

Tabla 20. Actividades Promocionales que realiza San Isidro Agua del Campo

Actividades promocionales	Realiza actividades en nivel:			No realiza
	Alto	Medio	Bajo	
Promoción al cliente			X	
Promoción al Distribuidor	X			
Promoción al vendedor			X	

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

En términos generales la empresa realiza promociones principalmente a los distribuidores, dejando de lado al cliente y vendedor que son personajes claves en el mercado.

d. Venta Personal: es el proceso por medio del cual los vendedores de la empresa visitan a clientes actuales y potenciales con el fin de ofrecer los productos y establecer una relación comercial. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores Este proceso lo realiza la empresa con tiendas, supermercados e instituciones.

e. Marketing Directo: consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata. La empresa utiliza el teléfono para realizar el servicio a domicilio, donde los clientes solicitan el producto como son los recargues para que se lleven hasta el domicilio.

10.2 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN DE MERCADEO

“San Isidro Agua del Campo esta enfocada a la producción y comercialización de agua envasada y jugos que permitan satisfacer las necesidades del mercado de tipo fisiológico con un producto y servicio de excelente calidad. Se busca aplicar una mezcla de marketing idónea para lograr una satisfacción óptima de las necesidades del cliente y consumidor final”.

10.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MERCADEO

1. Lograr aceptación de los productos en los nuevos mercados que se desea llegar.
2. Dar a conocer el nombre de la empresa y la marca a clientes que no hacen parte los consumidores actuales.
3. Incrementar la participación en el mercado.
4. Lograr la fidelización de los clientes actuales de la empresa.
5. Satisfacer las necesidades de nuevos mercados.

10.4 ESTABLECIMIENTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

1. Reestructurar el contenido de la publicidad que actualmente tenga la empresa hacia el cuidado del agua y sus beneficios.
2. Realizar promociones u ofertas en lugares que visiten gran cantidad de público.
3. Vender los productos a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
4. Expandir el mercado nuevas regiones del Departamento de Nariño.
5. Expandir el mercado a nivel nacional donde exista la necesidad del producto.
6. A través de distribuidores regionales y nacionales.
7. Crear una propia red de distribución.
8. Expandir el mercado introduciendo el producto a través de los supermercados de cadena.

10.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

Las matrices que se utilizaron para realizar el diagnóstico y análisis para formular las estrategias más adecuadas, brindaron información valiosa para determinar que la empresa San Isidro Agua del Campo necesita una estrategia basada en el Desarrollo de Mercado, la cual se enfoca en buscar nuevos canales de distribución

para llegar a nuevos mercados con los productos que actualmente tiene la empresa

10.5.1 Definición del mercado meta: se define las características de los segmentos de clientes a los cuales aspira llegar la empresa con los productos que actualmente produce.

Tabla 21. Segmentación del Mercado para los productos de San Isidro Agua del Campo.

Producto actual	Segmento	Descripción
Agua Natural	Personas de todas las edades y género.	Personas que cuidan su salud a través de los beneficios del agua envasada.
Agua Saborizada	Personas jóvenes y adultas que prefieren productos innovadores.	Personas que buscan nuevas formas de hidratación.
Jugos Citrus	Niños, jóvenes y adultos que buscan productos económicos.	Personas que satisfacen sus necesidades fisiológicas con productos económicos.

Fuente: Esta investigación. Pasto, 2007.

10.5.2 Estrategia de producto: las estrategias de producto están enfocados a llegar a nuevos mercados con los productos actuales.

1. Agua San Isidro se caracteriza por:

- ♣ Agua natural de manantial
- ♣ Agua rico en nutrientes minerales
- ♣ Agua carente de elementos tóxicos
- ♣ Producto certificado

Por ello, las características excelentes de los productos de San Isidro Agua del Campo se deben utilizar como punto fuerte para llegar a nuevos mercados.

2. La marca con la cual la empresa San Isidro agua del Campo llegará a mercados nuevos con su mismo nombre, ya que ha tenido acogida por que se relaciona con el nombre de San Isidro como santo del campo, y Agua del campo porque yace de una fuente natural.

3. El empaque que usará la empresa para desarrollar el mercado es polietileno para la presentación de agua en bolsa y jugo citrus mix, botella y garrafa para las diferentes presentaciones de agua natural y saborizada.

4. La etiqueta debe cumplir con las siguientes funciones:

- Informa al consumidor los cuidados y el manejo que se debe tener con el producto.
- Identifica al comprador el grado, la categoría y el nivel de calidad del producto.
- identifica el producto, es decir que hace que sea diferente a los demás.
- Promociona los productos.

5. El servicio al cliente que la empresa tendrá en cuenta cuando se ofrece un producto al mercado de la siguiente manera:

♣ Garantía:

- Cambiar los productos defectuosos cuando el cliente lo solicite.
- Cambiar los productos defectuosos que los minoristas devuelven a los distribuidores.
- Otorgar descuentos cuando la empresa presente en defectos en la calidad de los productos.
- Cambiar el producto cuando la vigencia de fecha de vencimiento se termine.

♣ Servicio Post – Venta:

- Visitar al Distribuidor con el fin de recoger inquietudes e inconvenientes sobre el producto, lograr acercamiento y mejorar la compra.

♣ Aceptar devoluciones:

- Cuando exista errores por parte de la empresa, en el pedido del Distribuidor realizar cambios del producto o notas de ventas.
- ♣ Transporte:
 - Transportar los productos dentro y periferia de la ciudad de Pasto a los diferentes distribuidores.
 - Acordar con el canal de distribución departamental y nacional las condiciones de transporte de los productos.
 - Transportar los productos aceptados como devolución el caso de error por parte de la empresa y el distribuidor.
- ♣ Servicio al consumidor final:
 - Brindar al consumidor final atención cuando surjan sugerencias, inquietudes e inconvenientes a través de una línea telefónica al consumidor.

10.5.3 Estrategia de precio: Las decisiones con respecto a la mezcla de precio, se debe considerar aspectos como la calidad, producción, transporte y distribución. Para este aspecto, se debe generar listas de precios para el consumidor final, supermercado, distribuidor y tendero. Además es muy importante tener en cuenta los precios de la competencia en el mercado departamental y nacional.

Tabla 22. Lista de precios a supermercados, distribuidores y tenderos

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	PRESENTACIÓN	VALOR TOTAL
BOLSA 300 ml natural	\$ 112	PAQ. X 25 UND	\$ 2.800
BOLSA 600 ml	\$ 215	PAQ. X 13 UND	\$ 2.800
CITRUS MIX 300 ml	\$ 167	PAQ X 24 UND	\$ 4.000
BOT. NATURAL 600 ml	\$ 600	BANDEJA X 12 UND	\$ 7.200
BOT. SABOR 600 ml	\$ 698	BANDEJA X 12 UND	\$9.000
VASO 250 ml	\$ 417	BANDEJA X 12 UND	\$ 5.000

GARRAFA NATURAL	\$ 2.500	5 LITROS	\$ 2.500
GARRAFA SABOR	\$ 3.000	5 LITROS	\$ 3.000
GARRAFA CITRUS	\$ 4.000	5 LITROS	\$ 4.000
JUNIOR	\$ 9.000	2.5 LITROS	\$ 9.000
RECARGUE JUNIOR	\$ 2.500	2.5 LITROS	\$ 2.500
LITRON 3 LITROS	\$ 2.500	3 LITROS	\$ 2.500
BOTELLON 20 LITROS	\$ 15.000	20 LITROS	\$ 14.500
RECARGUE 20 LITROS	\$ 5.000	20 LITROS	\$ 4.800

Fuente: Lista de Precios, San Isidro Agua del Campo. Año 2007.

NOTA: Para el caso de los distribuidores se tendrá en cuenta este listado de precios más el 3% de comisión de ventas de los productos de San Isidro Agua del Campo, sobre las ventas de contado.

Tabla 23. Listado de precios al consumidor.

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO
BOLSA 300 ml natural	\$ 150
BOLSA 600 ml	\$ 300
CITRUS MIX 300 ml	\$ 200
BOT. NATURAL 600 ml	\$ 900
BOT. SABOR 600 ml	\$ 1.000
VASO 250 ml	\$ 450
GARRAFA NATURAL 5 litros	\$ 3.500
GARRAFA SABOR 5 litros	\$ 4.000
GARRAFA CITRUS 5 litros	\$ 5.000
JUNIOR 2.5 litros	\$ 9.000

sabor		
RECARGUE JUNIOR 2.5 litros sabor		\$ 2.700
LITRON 3 litros SABOR		\$ 3.000
BOTELLON 20 litros	20	\$ 15.000
RECARGUE 20 litros	20	\$ 5.000

Fuente: Lista de Precios, San Isidro Agua del Campo. Año 2007.

10.5.4 Estrategias de Plaza: las estrategias de plaza están enfocadas en asegurar que los productos de la empresa se encuentren disponibles para los clientes actuales y nuevos en el momento y lugar oportuno:

♣ Mayoristas (Distribuidor y Supermercados de cadena):

- Dentro de la ciudad y periferia transportar los productos desde la empresa hasta el lugar donde se encuentra el distribuidor cuando se solicite y en la cantidad deseada.
- Fuera de la ciudad de Pasto (Departamental y Nacional), acordar con el distribuidor las condiciones de comercialización y distribución.
- Además se debe tener en cuenta el inventario de cada uno de ellos a través de la mercaderista y el representante de ventas.

♣ Minoristas (Tiendas):

- Comercializar los productos de la empresa visitando cada tienda, luego de levantar un censo y agrupar la ciudad de Pasto en zonas para mayor cobertura para que la acción del representante de ventas sea efectiva.
- En festividades y eventos visitar con mayor frecuencia estos lugares para tener stock de existencias.

♣ Otros

- Buscar lugares para ofrecer los productos como son las instituciones: bancos, oficinas, hoteles, restaurantes, etc., donde el cliente consume o adquiere el producto.

- Otorgar descuentos o precios especiales a estas organizaciones.
- Visitar a estas instituciones para recoger inquietudes, inconvenientes y sugerencias con los productos.

10.5.5 Estrategias de promoción: las estrategias de promoción están enfocadas para incitar a los clientes nuevos y actuales a comprar los productos de la empresa.

1. Promoción de ventas: se debe tener en cuenta tres agentes de acción en el mercado:

♣ Distribuidores:

- Elaborar afiches publicitarios para entregarlos a los diferentes distribuidores.
- Otorgar descuentos cuando el monto de los pedidos sean elevados o por un tiempo determinado.
- Analizar las temporadas bajas para ofrecer descuentos especiales que ayuden a incentivar la compra de los consumidores.
- Ofrecer muestras a los distribuidores para que ofrezcan a los clientes nuevos.
- Regalar premios: por un volumen dado se concede al distribuidor un regalo o premio, con el fin de generar una buena imagen y una rápida evacuación de los productos de la empresa.

♣ Consumidor final:

- Ofrecer descuentos en especie, se entrega al cliente una cantidad extra sin costo por una cantidad determinada de compra.
- Otorgar bonos o cupones: el consumidor recibe un cupón con valor monetario el cual tiene una rebaja en el momento de cancelar el producto.
- Rifas: por medio del cual se invita al consumidor a enviar etiquetas, envases o cupones y depositarlos en buzones y puntos de ventas.

- Ofrecer productos con descuento, donde se rebaja una cantidad de dinero al producto. Se debe indicar la rebaja a través de un adhesivo adherido al producto.
- Ofrecer producto con descuento gratis, en el cual se adhiere otro producto totalmente gratis.
- Aprovechar los eventos culturales, deportivos y sociales con el fin de ofrecer el producto a los consumidores, obsequiando muestras para dar a conocer el producto.

♣ Fuerza de ventas:

- Capacitar a los representantes de ventas y mercaderistas sobre temas de ventas y el conocimiento del producto.
- Brindar incentivos económicos o licencias cuando hayan alcanzado los topes de ventas.
- Dotar a la fuerza de ventas de todos los instrumentos necesarios con el fin de mejorar el proceso de ventas.
- Reconocer el tiempo extra utilizado en visitas a clientes, que así lo requieran.
- Elaborar un portafolio de productos y servicios que sirva de presentación de la empresa hacia los clientes.

2. Publicidad: para elaborar la estrategia de publicidad se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

♣ Estrategia creativa: que expresa en términos sencillos lo que se esta comunicando al cliente.

- Promesa básica: refresca y calma la sed.
- Promesa secundaria: cuida tu salud con calidad.
- Reason Why: la naturaleza a su alcance.

♣ Plan de medios: para la elaboración del plan de medios se utilizarán las siguientes fuentes:

- Campaña radial: ya que es necesario promocionar el producto y la imagen de la empresa a nivel departamental y nacional.

- Directorio telefónico: es necesario que se pueda ubicar de manera efectiva a la empresa a través del teléfono.
- Televisión: una pauta publicitaria es demasiado costosa en las cadenas nacionales, por ello solo se promocionará en canales regionales donde se distribuirá el producto.
- Carros repartidores con publicidad, volantes para dar a conocer en los nuevos mercados los beneficios del producto.

3. Venta personal:

- La empresa debe establecer un periodo de tiempo promedio de compras, con el fin de realizar visitas a los distribuidores.
- Establecer a cada representante de ventas y mercaderistas una zona y distribuidor determinado.
- Recolectar información oportuna del cliente que se desea visitar con el fin de evitar inconvenientes.
- Capacitar a representantes de ventas y mercaderistas acerca de los productos de la empresa y proceso de venta.
- Indicar a representante de ventas las promociones y descuentos que se encuentran autorizados con el fin de evitar consultas inoportunas a la empresa, que entorpezcan el proceso de ventas.

10.5.7 Conclusión:

En este capítulo se realiza el Plan Estratégico de Mercadeo para San Isidro Agua del Campo, mediante el análisis de la mezcla de marketing (precio, plaza, producto y promoción) actual de la empresa, el cual en el análisis del producto se destaca que la empresa tiene un producto de calidad, a precios por debajo de la competencia, apoyado en una distribución directa por parte de la empresa a nivel regional apoyada con promociones dirigidas a los intermediarios; para posteriormente elaborar la mezcla de marketing que mantiene el producto y los precios actuales dirigidos a supermercados, distribuidores, tenderos y consumidor final, donde se establece una comisión sobre ventas del 3% para distribuidores y se enfatiza en la búsqueda de nuevos mercados a través de otorgar la distribución a terceros, apoyando la gestión con una fuerte promoción con el fin de desarrollar la estrategia elegida "Desarrollo de Mercados".

11. INDICADORES DE GESTIÓN

Después de haber elaborado el Plan de mercadeo para San Isidro Agua del Campo, es necesario tomar medidas adecuadas para verificar su cumplimiento.

Por ello debe existir cierto control para evaluar los resultados que arroja el plan para la empresa.

Los indicadores constituyen una herramienta de gran valor para proporcionar los datos acerca de la efectividad del plan. Algunos indicadores son:

1. Cumplimiento de las metas de Ventas: mide el porcentaje en que se cumplió la cifra de ventas totales que se esperaban realizar.

$$\% \text{ cumplimiento de metas de ventas} = \frac{\text{Ventas totales realizadas} \times 100}{\text{Ventas totales esperadas}}$$

2. Crecimiento de las ventas: mide el crecimiento total de las ventas de un periodo a otro, donde se determina la disminución o crecimiento de las ventas desde el momento de implementación del plan.

$$\% \text{ crecimiento en las ventas} = \frac{\text{Ventas del periodo} - \text{Ventas del periodo} \times 100}{\text{Ventas del periodo}}$$

3. Rentabilidad comercial: indica cuanto dinero ha perdido o ha ganado por cada peso vendido.

$$\% \text{ rentabilidad comercial} = \frac{\text{Ganancia Neta} \times 100}{\text{Total Ventas}}$$

4. Índice de ventas por Distribuidor: mide el grado de cumplimiento de las metas de ventas de los diferentes distribuidores, donde se venden los productos.

$$\% \text{ índice de ventas por Distribuidor} = \frac{\text{Ventas obtenidas por Distribuidor} \times 100}{\text{Ventas esperadas por Distribuidor}}$$

5. Índice de ventas por zona: mide el porcentaje en que se cumplieron las metas de ventas por zonas donde la empresa ha establecido su operación.

$\% \text{ índice de ventas por zona} = \frac{\text{Ventas obtenidas por zona} \times 100}{\text{Ventas esperadas por zona}}$

6. Índice de rendimiento por línea de producto: mide la participación de cada línea de productos en las ventas totales de la empresa en un periodo de tiempo determinado.

$\% \text{ índice de rend. por línea de producto} = \frac{\text{Ventas de línea de producto} \times 100}{\text{Ventas totales}}$

7. Índice de devolución por distribuidor: mide el índice de devolución de los distribuidores por errores, sobre las ventas de distribuidor en un periodo de tiempo determinado.

$\% \text{ Índice de devolución por distribuidor} = \frac{\text{Devolución por distribuidor} \times 100}{\text{Ventas totales distribuidor}}$

8. Índice de rendimiento por vendedor: mide el porcentaje de ventas realizada por cada uno de los vendedores.

$\% \text{ índice rendimiento por vendedor} = \frac{\text{Ventas realizadas vendedor} \times 100}{\text{Total Ventas}}$

EVALUACIÓN DE MERCADO

Para obtener información acerca del impacto y la efectividad de la mezcla de marketing es necesario realizar una investigación de mercados para determinar la aceptación del producto, los gustos, hábitos, características y costumbres del nuevo mercado y de los consumidores, con el fin de conocerlo cualitativa y cuantitativamente y así evaluar el Plan implementado por la Empresa.

11.1 CONCLUSIÓN

En este capítulo se establecen algunos indicadores que permitirán medir el impacto de la ejecución del plan estratégico de mercadeo en la empresa San Isidro Agua del campo, por lo tanto es necesario evaluar el plan a través del control establecido por los indicadores, teniendo en cuenta que la valoración y actualización de los indicadores de gestión debe ser una actividad prioritaria dentro de las actividades y decisiones de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Dentro del ambiente externo, se pudo determinar a través de la aplicación de la Matriz de evaluación externo y el Perfil de Oportunidades y Amenazas que la Empresa Agua San Isidro presenta una situación favorable, pues cuenta con mas oportunidades que amenazas frente al entorno en el que se desenvuelve, ya que se obtuvo como resultado 2.744 en la Matriz de Evaluación Externo, lo que nos indica que la empresa se desenvuelve en un ambiente favorable, pues tiende a mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que brinda el medio, a pesar de que no deja de existir amenazas buscando estrategias para sobrellevarlas. Las oportunidades que le brinda el medio son altas al igual que su impacto, para lo cual la empresa debe aprovecharlas de la mejor manera para crecer en el negocio y contrarrestar las amenazas de alto impacto que siempre rondaran en la industria.

2. En el análisis interno de la empresa, se puede determinar que Agua San Isidro tiene una buena posición interna, debido a que presenta mas fortalezas que debilidades; por lo tanto debe aprovecharlas al máximo para hacer frente a las fluctuaciones de sus entorno este resultado se dio gracias al desarrollo de la Matriz del Factor Interno cuya puntuación promedio obtenida es **2.894**, lo cual indica que a nivel general la empresa Agua San Isidro tiene mas fortalezas que debilidades a nivel interno, y los resultados del Perfil de la Capacidad Interna que representado gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio y bajo de la empresa San Isidro Agua del Campo, constituye que ésta, posee una capacidad interna alta y media gracias a la gran mayoría de las fortalezas que posee, generando un amplio impacto dentro de la empresa.

3. Con respecto al análisis competitivo de la industria que rodea a San Isidro Agua del Campo, se analizó aspectos como la participación en el mercado, la competitividad en precios, posición financiera, lealtad del cliente, investigación y desarrollo, nuevos productos, servicio al cliente como factores de éxito desarrollados en la Matriz del Perfil Competitivo, donde la empresa se ubica en tercer lugar de acuerdo al resultado de 2.6 que arrojó la matriz. Además se determino que la principal competencia de la empresa se encuentra reflejada en las marcas nacionales como Agua Brisa y Agua Manantial, que ocuparon el primer lugar con 3.7 y segundo lugar con 3.4 de puntaje, respecto a las demás y en el desarrollo del Modelo de las cinco fuerzas de Porter se destaca que la empresa tiene buenas relaciones y negociación con sus proveedores en material de embalaje e insumos requeridos para la producción. La materia prima principal se encuentra reflejada en el manantial, el cual es propiedad privada. En cuanto a los

productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores la empresa debe tener en cuenta maximizar las fortalezas de sus productos con el fin de minimizar los riesgos que el mercado tome nuevas posiciones frente a la forma de hidratarse

4. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a la población de San Juan de Pasto, la encuesta fue respondida en un 47 % por hombres y 53% por mujeres, tomando como rango de edad entre los 15 años y 60 años y con un nivel socioeconómico en su mayoría estrato uno con 54%, dos con 34% y tres con 8%, del total de la población encuestada. El 90 % de la población encuestada, prefiere tomar agua tratada debido a sus propiedades saludables y los beneficios que le ofrece, optando por consumir agua tratada en su sabor natural en un 62%, la cual es consumida todos los días, en un 48%, prefiriendo la presentación de Bolsa x 300 ml, con un 36%, el 32% elige Bolsa x 600 ml y 20% opta por Botella x 500 ml. Y las razones que influyen en el consumo de las diferentes marcas de agua que consume la población encuestada toma a la calidad como primera razón con el 33%, el reconocimiento con el 30%, la facilidad con que se encuentra el producto el 27%. El lugar de compra de este producto son las tiendas con un 64% y los supermercados con un 24%.

La empresa Agua San Isidro tiene una participación en el mercado del 17%, por lo cual debe buscar mecanismos para que este porcentaje crezca y a la vez se posicione aun mas en el mercado regional, ya que la población encuestada coloca en primer lugar a la marca Agua Brisa con el 48%, en segundo lugar a la marca Agua Cristal con el 24%, en el tercer lugar se encuentra Agua San Isidro con el 17%, y en los cuatro últimos lugares se encuentran Manantial con el 4%, el 3% Dasani, 2% Agua Natural del Bosque y Santa Clara con el 2%. Con esta pregunta se pudo confirmar que los productos nacionales son mas consumidos que los productos regionales, pues el Agua San Isidro ocupa el tercer lugar en consumo y el agua Natural del Bosque y Santa Clara ocupan el 6 y 7 puesto respectivamente, sobre otros productos.

5. Con el desarrollo de la Matriz IE en base a los resultados obtenidos de las Matrices MEFI y MEFE, se deriva que la Empresa San Isidro Agua del Campo se encuentra en la casilla V, ya que se clasifica en valor promedio, es decir que se encuentra entre 2.00 y 2.99, por ello, es necesario estrategias de tipo "RESISTIR", para lo cual la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos son estrategias que se utilizan en estas divisiones y dentro de la Matriz de la Gran Estrategia, las estrategias que se recomiendan para este caso son: desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica, ya que se ubica dentro de las coordenadas (1.8 y 12%), cuadrante I. De igual forma se ubica en el Cuadrante I del plano cartesiano entre FF y FI dentro de la Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción, ya que el punto

obtenido es (0.30, 0.58), espacio de las estrategias agresivas, lo que significa que la empresa San Isidro Agua del Campo debe utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas, a través de la utilización de estrategias como el desarrollo de mercados, integración hacia delante y hacia atrás y diversificación concéntrica.

6. Dentro de las opciones estratégicas que se deben implementar en la Empresa, según resultados arrojados después de la aplicación de la Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica, es la de “Desarrollo de Mercado”, con un puntaje de 608 puntos, teniendo en cuenta los requerimientos, recursos y disponibilidad de la empresa, siendo ésta la estrategia mas adecuada, ya que San Isidro Agua del Campo necesita incrementar el posicionamiento de sus productos en el mercado, buscando nuevos canales de distribución confiables, de bajo costo y de buena calidad satisfaciendo a actuales y nuevos clientes.

7. Con el Plan Estratégico de Mercadeo para San Isidro Agua del Campo, mediante el análisis del la mezcla de marketing (precio, plaza, producto y promoción) actual de la empresa, se destacó que la empresa tiene un producto de calidad, a precios por debajo de la competencia, apoyado en una distribución directa por parte de la empresa a nivel regional apoyada con promociones dirigidas a los intermediarios; y se hace énfasis en la búsqueda de nuevos mercados a través de otorgar la distribución a terceros, apoyando la gestión con una fuerte promoción con el fin de desarrollar la estrategia elegida “Desarrollo de Mercados”.

8. Los indicadores de gestión son herramientas importantes para evaluar y controlar el desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo, su establecimiento y utilización son se obligatorio cumplimiento para poder cumplir con los objetivos propuestos para el Área de Mercadeo de San Isidro Agua del Campo.

RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario posteriormente la aplicación de Investigación de Mercados en las zonas donde se proyecte la presencia de los productos de San Isidro Agua del Campo, con el fin de conocer los gustos y preferencias del nuevo mercado.
2. Dada la Estrategia Desarrollo de Mercados es necesario aumentar la fuerza de ventas para las zonas foráneas de la ciudad de San Juan de Pasto, donde hacen presencia los productos de Agua San Isidro con el fin de incrementar las visitas y así poder prestar mayor atención a las necesidades e inquietudes de los consumidores en estas zonas.
3. Dar un grado de autonomía a los Representantes de Ventas en cuanto a las promociones que éstos pueden otorgar a los distribuidores o clientes, cuando lo amerite de acuerdo a las ventas.
4. Realizar una campaña publicitaria fuerte en las zonas donde se va a incursionar los productos, haciendo énfasis en el Manantial, sus atributos, cualidades y la necesidad del consumo de agua tratada, por ser ésta más saludable que el agua del acueducto.
5. Analizar la causa del problema que se presento en el Estudio de mercado en cuanto al sabor, con el fin de dar una solución apropiada para este caso e impedir que esta sea una barrera para el consumo de productos de la empresa.
6. Elaborar un Código de Ética, que sea una guía de comportamiento dentro de la organización, con el ánimo de mejorar aún más las relaciones entre los colaboradores de la Empresa.
7. Dada la aplicación de la Matriz de Grupo Consultor De Boston (BCG), en donde el producto Dilema es Jugo Citrus Mix, se debe implementar estrategias de promoción que permitan captar mayor numero de consumidores, para incrementar ventas, utilidades y participación en el mercado actual; con respecto al producto estrella el cual es el Agua Natural, se debe corregir aquellos problemas de sabor y presentación, para lograr la fidelización de los clientes actuales y captar nuevos consumidores y referente al producto Vaca Lechera Agua Saborizada, San Isidro

debe invertir en investigación y desarrollo con el fin de crear nuevos sabores que estén acordes a los gustos, preferencia y perspectivas del nuevo mercado.

8. Dentro de la estrategia de precios es necesario mantener estabilidad en los listados de precios tanto para supermercados, distribuidores, tiendas y consumidor final, pues los precios que se manejan son bajos con respecto a los de la competencia, sin desmejorar la calidad y el servicio,

BIBLIOGRAFÍA

BENAVIDES Paz Oscar Hernando y Otros. Plan Estratégico Financiero. Ediciones Páginas Libres. San Juan de Pasto. Mayo 1998. 315 p.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Análisis de la Encuesta de Opinión Comercial. San Juan de Pasto. 2005. 45 p.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Observatorio Económico de Pasto. Primera Edición. Empresa editora de Nariño EDINAR, San Juan de Pasto agosto de 2005. 53 p.

CASTRILLON G. Manuel. Planeación Estratégica. Editorial UNAD primera impresión. Santa fe de Bogota 2000. 560 p.

CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL – CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño 2005p. Primera Edición, Editorial universitaria. San Juan de Pasto. 2004. 272 p.

CONFECAMARAS. RADDAR, “La Dinámica del Consumo en Colombia: totales nacionales productos en 2005”. 62 p.

DANE. Encuesta de calidad de vida realizada por el DANE. Hogares por fuente de aprovisionamiento de agua para preparar los alimentos. 2003. 80 p.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO. “Diagnóstico sobre calidad de agua para el consumo humano”. Segundo informe defensorial. Octubre de 2006. 76 p.

FRED R. David, La Gerencia Estratégica, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990. 346 p.

REVISTA Dinero. Aguas saborizadas agitan el mercado, Artículo del Portafolio Económico, Bogota, 20 de Abril de 2006. 38 p.

SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO. Manual de Gestión de Calidad de San Isidro Agua del Campo. 54 p.

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. 3R Editores. Bogota 2003. 327 p.

STANTON William J. Fundamentos de Marketing. Editorial Norma. Décimo tercera edición. 620 p.

NETGRAFÍA

ARCIA José. Ventas purificadas. En línea: www.martesfinanciero.com

BANCO DE LA REPUBLICA. En línea: www.banrep.gov.co

BAVARIA. En línea: www.grupobavaria.com/español/marcas/col-brisa-spa.php

DANE. En línea: www.dane.gov.co

DANE. En línea: www.dane.gov.co/informedecoyunturaeconomica regional

FEMSA COLOMBIA: En línea: www.cococola.com

OMS. Agua embotellada: comprender un fenómeno social.
En línea: www.who.int/inf-fs/en/livingwater

PLANEACION NACIONAL. En línea:
www.presidenciadelarepublica.co/planaecion

PROEXPORT. En línea:
www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=6070&IDCompany=16

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. En línea: www.tratadodelibrecomercio.gov.co

REVISTA AMBIENTE. En línea:
www.ambientum.com/revista/2001_43/2001_43_AGUAS/MINERAL4.htm

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta para consumidores en San Juan de Pasto.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA PARA CONSUMIDORES EN SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVO: Determinar cual es el nivel de participación en el mercado de los productos de Agua San Isidro en la ciudad de San Juan de Pasto.

1. Ocupación: _____ 2. Edad: _____ 3. Genero: M ____ F ____
4. Barrio: _____ 5. Estrato: _____

6. ¿Qué tipo de bebidas o líquidos consume con mayor frecuencia? (una opción)
a. Agua ____ b. Gaseosa ____ c. Jugo Natural ____ d. Jugo Procesado ____ e. Otro
¿cual? _____

7. ¿Por qué consume esa bebida o liquido? (una opción)
a. Por salud ____ b. Por gusto ____ c. Por costumbre ____ d. Por deporte ____ e. otro
¿cual? _____

8. ¿Usted a consumido agua tratada?
a. Si ____ b. No ____
(Respuesta sí continúe pregunta 10, respuesta no conteste pregunta 9 y pase a la Pregunta No. 21 y 22 y termine)

9. ¿Por qué no consume agua tratada? (una opción)
a. Precio ____ b. Sabor ____ c. Otro ¿cual? _____

10. De los siguientes tipos de Agua, ¿Cuáles usted ha consumido?
(Enumere de 1 a 3 en orden de mayor consumo)
a. Agua sin sabor ____ b. Agua saborizada ____ c. Agua con gas ____

11. Si ha consumido agua saborizada, ¿Qué sabor prefiere?
a. Mandarina ____ b. Limón ____ c. Naranja ____ d. Manzana ____ e. Tamarindo ____

12. ¿Con qué frecuencia consume agua tratada?
a. Todos los días ____ b. Una vez por semana ____ c. Dos veces por semana ____ d. Cada dos
semanas ____ e. Una vez al mes ____

13. ¿Qué cantidad aproximadamente consume? (De acuerdo a la frecuencia anterior)
a. Menos de medio litro ____ b. Medio Litro ____ c. 1 litro ____ d. Litro y medio ____
e. 2 Litros ____ f. de 3 a 5 litros ____ g. Más de 5 litros ____

14. De las siguientes presentaciones de agua tratada, ¿cuál es la que más consume? (una opción)
a. Bolsa x 300 ml ____ b. Bolsa x 600 ml ____ c. Botella x 500 ml ____ d. Vaso x 260 ml ____
e. Garrafón x 5 litros ____ f. Otro, ¿cual? _____

15. ¿Qué marcas de agua tratada conoce? (enumere 1 a 7 en orden de recordación)
a. Agua brisa (Bavaria) ____ b. Agua manantial (Coca-Cola) ____ c. Agua cristal (Postobón) ____
d. Agua san isidro ____ e. Agua natural del bosque ____ f. Dasani ____ g. Santa Clara ____

16. ¿Qué marca de agua consume usted? (una opción)

a. Agua brisa (Bavaria) ____ b. Agua manantial (Coca-Cola) ____ c. Agua cristal (Postobón) ____
d. Agua san isidro ____ e. Agua natural del bosque ____ f. Dasani ____ g. Santa Clara ____

17. ¿Por qué consume esa marca? (una opción)

a. Reconocimiento ____ b. Precio ____ c. Calidad ____ d. Presentación ____ e. Se encuentra fácil ____
f. Otro ¿cual? _____

18. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca?

a. Si ____ b. No ____ c. N/R _____

19. ¿En qué lugar compra usted este producto?

a. Supermercados ____ b. Tienda de barrio ____ c. Heladerías y cafeterías ____
d. Restaurantes ____ e. Otro ¿cual? _____

20. ¿Qué aspectos influyen en su decisión de compra? (una opción)

a. Publicidad ____ b. Tradición ____ c. Precio ____ d. Reconocimiento ____ e. Calidad ____
f. Otra, ¿cuál? _____

21. ¿Usted conoce las marcas de agua tratada que se producen en Nariño?

a. Si ____ b. No ____

(Respuesta si continué pregunta 22, respuesta no termine.)

22. ¿Cuáles conoce?

a. Agua san isidro ____ b. Agua natural de bosque ____ c. Otro ¿cual? _____

Si ha consumido Agua San Isidro, conteste la siguiente pregunta:

23. ¿Ha tenido algún problema con Agua San Isidro?

a. Si ____ b. No ____

23.1 ¿Cuál?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B. Encuesta para distribuidores ((Tiendas) en San Juan de Pasto.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES ((TIENDAS) EN SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVO: Determinar cuál es el nivel de participación en el mercado de los productos Agua San Isidro, en la ciudad de San Juan de Pasto.

1. Nombre o Razón social: _____ 2. Barrio _____ 3. Estrato _____

4. ¿Qué tipo de bebidas vende con mayor frecuencia? (Enumere en orden de mayor venta)

a. Agua _____ b. Agua con sabor _____ c. Agua con gas _____ d. Gaseosas _____
e. Jugos _____ f. Bebidas alcohólicas _____

5. ¿En su negocio vende agua tratada?

a. Si _____ b. No _____

Respuesta si continúe pregunta 7, respuesta no responda pregunta 6 y continúe pregunta 14.

6. ¿Por qué no vende agua tratada?

a. No se vende _____ b. precio _____ c. Prefiere otras bebidas _____
d. Otro ¿Cuál? _____

7. ¿Qué marca de agua tratada vende? (Enumere en orden de venta)

a. Agua brisa (Bavaria) _____ b. Agua manantial (Coca-Cola) _____
c. Agua cristal (Postobón) _____ d. Agua san isidro _____ e. Agua natural del bosque _____ f. Dasani _____ g. Santa Clara _____

8. ¿Qué cantidad de agua vende? (Cantidad diaria de venta)

a. Medio Litro _____ b. 1 Litro _____ c. Litro y medio _____ d. 2 Litros _____
e. 3 a 5 litros _____ f. Más de 5 Litros _____

9. ¿Cada cuanto realiza su pedido de agua tratada?

a. Una vez por semana _____ b. Cada dos semanas _____ c. Una vez al mes _____

10. ¿Qué cantidad compra? (De acuerdo a la frecuencia de pedido)

a. Medio Litro _____ b. 1 Litro _____ c. Litro y medio _____ d. 2 Litros _____
e. 3 a 5 Litros _____ f. Más de 5 Litros _____

11. ¿En qué presentaciones solicita? (Enumere en orden de solicitud).

a. Bolsa x 300 ml. _____ b. Bolsa x 600 ml. _____ c. Botella x 500 ml. _____
d. Vaso x 260 ml. _____ e. Garrafón x 5 litros _____ f. Otro ¿cual? _____

12. ¿Qué condiciones le ofrece su proveedor en el momento de adquirir agua tratada?

a. Descuentos _____ b. Obsequios _____ c. Cantidades adicionales _____
d. Créditos _____

13. ¿Qué inconvenientes ha tenido con sus proveedores?

a. Mala atención _____ b. Incumplimiento en los pedidos _____ c. Falta visitas _____
d. Otro ¿Cuál? _____

14. ¿Conoce la marca Agua San Isidro?

a. Si _____ No _____

Respuesta si continúe pregunta 15, respuesta no termine.

15. ¿Qué concepto le merece la marca agua san isidro?

a. Buena _____ b. Regular _____ c. Mala _____

¿Porqué?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO C. Encuesta para trabajadores de San Isidro Agua del Campo.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA PARA TRABAJADORES DE SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información útil que hará parte del análisis interno de la empresa evaluando las variables del proceso administrativo (organización, planeación, dirección y control) como la comunicación, clima organizacional, motivación y percepción de cada trabajador sobre el perfil competitivo con el fin de realizar un plan estratégico de mercadeo para AGUA SAN ISIDRO.

1. Dependencia _____ Nivel jerárquico _____
2. ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en AGUA SAN ISIDRO? _____
3. ¿Se realiza una planeación de actividades en su dependencia?
a. Si _____ corto _____ mediano _____ largo plazo
b. No _____
4. ¿Cómo se realiza la definición de metas y objetivo?
a. Participativamente _____ b. Por consenso _____ c. Autoritariamente _____ d. otra _____ ¿cuál? _____
5. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
a. Si _____ b. No _____ ¿Porque? _____
6. La comunicación con sus compañeros es:
a. Muy buena _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Mala _____
7. ¿Existe en la organización buena comunicación entre los empleados y la dirección?
a. Si _____ b. No _____ ¿Porqué? _____
8. ¿Recibe capacitación?
a. Si _____ b. No _____ ¿En que área? _____ ¿Cada cuánto? _____
9. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?
a. Muy bueno _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Malo _____ ¿Por qué? _____
10. ¿Cómo se toman las decisiones?
a. Participativamente _____ b. Por consenso _____ c. Autoritariamente _____ d. otra ¿cuál? _____
12. Mencione 5 fortalezas de AGUA SAN ISIDRO. En orden de prioridad
a. _____ b. _____ c. _____
d. _____ e. _____
13. Mencione 5 debilidades de AGUA SAN ISIDRO. En orden de prioridad
a. _____ b. _____ c. _____
d. _____ e. _____
14. ¿Cuál cree que es el principal competidor para AGUA SAN ISIDRO?
a. Agua Natural del bosque _____ b. Agua Brisa _____ c. Agua Manantial _____
c. Agua Cristal _____ d. Otro, ¿cuál? _____
15. ¿Por qué?
a. Buena infraestructura _____ b. Buena organización Administrativa _____
c. Capacidad financiera _____ d. Buena Publicidad _____ e. Antigüedad _____
f. Participación en el mercado _____ g. otra _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO D. Resultados de la aplicación de la encuesta a trabajadores de San Isidro Agua del Campo.

De 17 empleados que tiene la empresa, solo 12 personas respondieron la encuesta para trabajadores de la Empresa San Isidro Agua del Campo.

1. Dependencia

Los encuestados pertenecen a la dependencia de Ventas (7) y Producción(5), cuyo nivel jerárquico es el tres.

2. Tiempo de trabajo de los trabajadores encuestados

Se observa que la mayoría de los trabajadores han permanecido en la empresa por más de cuatro años.

3. ¿Se realiza planeación de actividades en su dependencia?

En cada una de las áreas se realiza una planeación a mediano plazo para lo cual participan el jefe de cada área y la Dirección General de la empresa.

4. ¿Cómo se realiza la definición de metas y objetivos?

Entre las opciones para la definición de metas y objetivos, los trabajadores encuestados respondieron que la definición de metas y objetivos es realizada mediante acuerdos entre los trabajadores, orientados por la Dirección de cada área y el Coordinador de cada área.

5. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

Todos los trabajadores conocen la misión y la visión de la empresa, pues la mayoría llevan varios años en la empresa.

6. ¿La comunicación con sus compañeros es?

De acuerdo a la información suministrada se puede determinar que el ambiente laboral en la Empresa Agua San Isidro es muy bueno, ya que se maneja la comunicación directa entre los colaboradores, situación que se facilita aún más por ser una empresa con pocos trabajadores.

7. ¿Existe en la organización buena comunicación entre los empleados y la dirección?

Los trabajadores con la los Directivos manejan una buena comunicación, ya que todos son parte vital de la organización como sus inquietudes y sugerencias

8. ¿Recibe capacitación?

Según los datos suministrados la empresa realiza capacitaciones a sus empleados cada seis meses, en cada área en temas relacionados con la atención al cliente y calidad.

9. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

El ambiente de trabajo en le que se encuentran los trabajadores de la empresa es muy buena.

10. ¿Cómo se toman las decisiones?

Las decisiones son tomadas por la Dirección General.

11. Fortalezas de Agua San Isidro

Teniendo en cuenta el criterio de los trabajadores, se puede determinar que las fortalezas que notan más importantes son la calidad, seguida de atención al cliente, presentación del producto, precio y cumplimiento

12. Debilidades de Agua San Isidro

De todos los encuestados solo uno respondió, quien considera que la debilidad es la falta de agilidad en los pedidos.

13. ¿Cual piensa que es el principal competidor?

Todos los empleados están de acuerdo en que el mayo competidor de Agua San Isidro es Agua Brisa, seguido de Agua Cristal.

14. ¿Por que?

Tienen gran participación en el mercado, capacidad financiera y buena publicidad.

15. Las recomendaciones que hacen los trabajadores son incrementar la publicidad y lograr mayor eficiencia en las entregas.

**ANEXO E. ENTREVISTA PARA LA COORDINACION GENERAL DE SAN ISIDRO
AGUA DEL CAMPO.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a la dirección de la Empresa San Isidro Agua del campo, para recolectar información acerca del ambiente interno de la organización.

I ORGANIZACIÓN.

1. ¿Delega la gerencia apropiadamente la autoridad?
2. ¿Cuáles son nuestras debilidades y fortalezas?
- 3.
4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenaza importantes en nuestro medio ambiente?
5. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de nuestra competencia?
6. ¿Posee la empresa objetivos y metas claramente definidas?
7. ¿Estos son comunicados a todos los integrantes de la empresa?

II MOTIVACION

1. ¿El estado de ánimo de los empleados en la organización es favorable?
2. ¿Hay satisfacción con el trabajo?
3. ¿Qué tipo de estilo gerencial utiliza?
4. ¿Se estimula la creatividad?
5. ¿Son altas o bajas las tasas de ausentismo en la organización?
6. ¿Existe rotación entre los empleados de la organización?
7. ¿Existe en la organización buena comunicación entre los empleados y la dirección?
8. ¿Cómo califica las relaciones entre los empleados?
9. ¿Posee la organización un buen sistema de sanciones y recompensas?

10. ¿Se ha identificado dentro de la organización grupos informales y su composición?

III SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ¿Existe en la organización un Departamento de personal?
2. ¿Qué sistema de selección de personal posee la Empresa?
3. ¿La empresa posee programas de capacitación para sus empleados?
4. ¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de rendimiento?
5. ¿Existe respeto y confianza entre los directivos y los empleados?
6. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
7. ¿La organización brinda iguales oportunidades de trabajo?
8. ¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?
9. ¿Posee la organización un Código de ética?

IV PLANEACIÓN

1. ¿Cuál es la misión de la Empresa?
2. ¿Qué aspiración tiene la empresa en el tiempo?
3. ¿Qué estrategias se están implementando para el cumplimiento de tal aspiración?
4. ¿Existe planeación en la empresa?
5. ¿Quiénes participan en el proceso de planeación de la empresa?
6. ¿La planeación se lleva por escrito o de manera informal?
7. ¿Existen planes de contingencia?

V CONTROL

1. ¿La empresa posee un sistema efectivo de control de ventas?
2. ¿Posee un sistema efectivo control de inventarios?
3. ¿Cuenta con un efectivo sistema de Control de Calidad?

4. ¿Posee un sistema de control de producción?
5. ¿Se toman acciones correctivas oportunas cuando existen acciones desfavorables?

VI MERCADEO

1. ¿Cuál es el portafolio de productos que se ofrece?
2. ¿Cuáles son las líneas que tienen mayor importancia dentro del portafolio de productos de la empresa?
3. ¿La empresa fija objetivos para cada línea de productos? ¿Estos objetivos son acertados?
4. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la fijación de objetivos?
5. ¿Cómo se encuentra organizada la fuerza de ventas?
6. ¿Es aprovechado al máximo la fuerza de ventas con que cuenta la empresa?
7. ¿Qué herramientas se utilizan para la promoción de ventas (muestras, cupones exhibiciones, etc.)?
8. ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?
9. ¿Hay adecuado servicio y cobertura del mercado?
10. ¿El sistema de distribución actual es oportuno a la hora de entregar los pedidos?
11. ¿Considera efectivo la promoción y publicidad empleada hasta el momento?
12. ¿Cuál es la frecuencia de pedidos por parte de los clientes?
13. ¿Qué políticas se aplican para la fijación de precios de los productos AGUA SAN ISIDRO?
14. ¿De qué manera afecta a productos AGUA SAN ISIDRO, las estrategias implementadas por la competencia?
15. ¿Existe un estudio histórico sobre oferta y demanda de los productos y de la competencia?
16. ¿Quiénes son los clientes y compradores más frecuentes?
17. ¿Quiénes son los compradores más importantes?

18. ¿Qué clientes pueden identificarse entre los que no nos compran?
19. ¿Cuáles son los motivos de los clientes para comprar nuestros productos?
20. ¿Qué atributos de nuestros productos resultan mas relevantes?
21. ¿Cree que los clientes están satisfechos con nuestros productos?
22. ¿Cuál es la frecuencia de pedidos por parte de los clientes?

VII PRODUCCIÓN

1. ¿Es apropiada la tecnología de procesos que se utiliza?
2. ¿Se pronostica en forma regular y efectiva la demanda general del producto o servicio?
3. ¿Posee la empresa un sistema efectivo de control de inventarios, (sistema de kárdex, computarizado, de punto de pedido, etc.)?
4. ¿Se han establecido los costos de las devoluciones?
5. ¿Son las normas de producción claras, razonables y efectivas?
6. ¿Son bajas las tasas de ausentismo y de rotación entre empleados de producción?
7. ¿Tiene la empresa un sistema de control de calidad eficiente?
8. ¿Se han fijado y analizado los costos de control de calidad, tales como el costo de estudios de mercado con el objeto de establecer los deseos y necesidades de calidad de los clientes?
9. ¿Se han fijado los costos de los reembolsos, reemplazo de producción y resolución de quejas de los clientes?

ANEXO F. SAN JUAN DE PASTO COMUNAS Y ESTRATOS

COMUNA	BARRIO	ESTRATO
1 CENTRO	BOMBONA	3
	EL PORTALITO	3
	LAS AMERICAS	3
	MARCOS DE LA ROSA	3
	SAN AGUSTIN CENTRO	3
	SAN JOSE	3
	SAN JOSE OBRERO	2
2 CENTRO SUR	ATAHUALPA	3
	BELLA VISTA	3
	EL OLIVO	3
	EL PRADO	3
	EL RECUERDO	3
	FATIMA	3
	JAVERIANO	3
	LAS LUNAS	3
	LAS VIOLETAS	3
	LOS ALAMOS	3
	LOS BALCONES	3
	NAVARRETE	3
	NORMANDIA	3
	SALOMON	3
	SAN MIGUEL	4
VILLA LUCIA	3	
3 SUR ORIENTE	ALEJANDRA	2
	ARNULFO GUERRERO	2
	BELISARIOBETANCOURT	2
	BETANIA	2
	CAICEDONIA	2
	CASA LOMA	2
	ESMERALDA	2
	GUAMUEZ	3
	LA ESTRELLA	1
	LAS BRISAS	2
	LAS LAJAS	2
	LAS MERCEDES	2
	LOS PINOS	2
	MERCEDARIO	2
	PIE DE CUESTA	3
	POPULAR I	1
	ROSAL DE ORIENTE	1
	SATA CATALINA	3
SANTA MONICA	2	
VILLA FLOR I Y II	2	
4 ALTO SUR	ALBERGUE DEL SOL	2
	ALTO DEL CAMPO	2
	BERNAL	2
	CHILE	3
	DOCE DE OCTUBRE	1
	EL PORVENIR	2

	EL TEJAR	2	
	EL TRIUNFO	2	
	LA HABANA	1	
	LA PAZ	3	
	LA VICTORIA	2	
	LAS MERCEDES	2	
	LAUREANO GOMEZ	2	
	LORENZO DE ALDANA	2	
	LOS ELISEOS	3	
	MIRAFLORES	2	
	PRAGA	2	
	PUERTA DEL SOL	2	
	RNCON COLONIAL	3	
	S. JUAN DE LOS PASTOS	2	
	SENDOYA	2/3	
	VILLA DOCENTE	3	
5 SUR	ALTOS DE CHAPALITO	2	
	ANTONIO NARIÑO	2	
	CANTARANA	1	
	CHAMBU	2	
	CHAPAL I II	2	
	CIUDAD JARDIN	3	
	EL PILAR	2	
	EL PROGRESO	2	
	EL REMANSO	3	
	EMILIO BOTERO	1	
	LA ROSA	2	
	LA VEGA	3	
	LAS FERIAS	2	
	PRADOS DEL SUR	2	
	SAN MARTIN	2	
	SANTA CLARA	2	
VENECIA	2		
VILLA DEL RIO	2		
6 SUR OCCIDENTE	AGUALONGO	2	
	ALTAMIRA	2	
	BACHUE	4	
	CAICEDO	1	
	GRANADA	2	
	LA PALMA	1	
	LOS FUNDADORES	1	
	MIJITAYO	2/3	
	NIZA I, II, III	3	
	NUEVA COLOMBIA	2	
	QUITO LOPEZ	1	
	SAN CARLOS	1	
SAN SEBASTIAN	1		
SANTA ISABEL	2		
7 OCCIDENTE	SUMATAMBO	3	
	TAMASAGRA	2	
	VILLA DE LOS RIOS	2	
	ACHALAY	4	
	CAPUSIGRAGA	4	

	CASTILLOS DEL NORTE	4
	EL BOSQUE	4
	FRANCISCO DE LA VILLOTA	4
	LA AURORA	3
	LA PRIMAVERA	4
	LOS ANDES	3
	LOS EXAGONOS	4
	RINCON DE LA AURORA	4
	ROSALES I Y II	2
	SAN FELIPE N	3
	SAN IGNACIO	4
	SANTA MARIA	3
	VILLA AURORA	4
	VILLA CAMPANELA	4
	VILLA SOFIA	4
	VILLA VERGEL	4
8 NOR OCCIDENTE	ALTOS DE LA COLINA	3
	COLON	1
	COLPATRIA	4
	GUALCALOMA	2
	JORGE GIRALDO	2
	LA CASTELLANA	4
	LAS MARGARITAS	4
	LOS FRAILEJONES	3
	LOS LAURELES	3
	MARILUZ I, II, III	3
	PANAMERICANO	4
	PANORAMICO I Y II	2
	PRADOS DEL OESTE	4
	QUINTAS DE SAN PEDRO	3
	SAN DIEGO	3
	SAN JUAN DE DIOS	4
	SINDAMANOY	2
TORRES DE PUBENZA	4	
VILLAS DE SAN RAFAEL	4	
9 NORTE	BRICEÑO	2
	CAMINO REAL	5
	CONJUNTO TOROBAJO	4
	EL ALJIBE	4
	EL CERAMICO	3
	EL DORADO	4
	EL MIRADOR	4
	EL RECREO	3
EL REFUGIO	4	
	JOSE IGNACIO ZARAMA	5
	JUAN XXIII	1
	JUANOY ALTO Y BAJO	1
	LA CASTILLA	5
	LA COLINA	4
	LA RIVIERA	5
	LAS CUADRAS	3
	LOS NOGALES	4
LOS SAUCES	2	
LUIS BRAND	3	

	MARCELLA	4	
	MANACA	4	
	MARIDIAZ	4	
	PALERMO	5	
9 NORTE	SANTA RITA	3	
	SANUDO	3	
	TEQIENDAMA	4	
	TERRAZAS DE BRICEÑO	5	
	TERRANOVA	2	
	TITAN	3	
	UNIVERSITARIO	3	
	VILLA CAMPESTRE	3	
	VILLA DEL PARQUE	3	
	VILLAMARIA	3	
	10 NOR ORIENTE	ARANDA	1
		LA ESPERANZA	2
		LA LIBERTAD	1
LA NUEVA ARANDA		2	
NIÑO JESUS DE PRAGA		2	
NUEVO HORIZONTE		2	
NUEVO SOL		2	
PRADOS DEL NORTE		2	
QUILLOTOCTO		2	
SAN ALBANO		1	
SOL DE ORIENTE		2	
VILLA GUERRERO		2	
VILLA DEL NORTE		2	
11 CENTRO ORIENTE		AQUINE I, II Y III	3
	BELALCAZAR	3	
	CENTENARIO	3	
	CIUDAD REAL	3	
	CORAZON DE JESUS	2	
	LA LOMITA	2	
	LOS ALCAZARES	3	
	VILLA ELENA	3	
12 ORIENTE	ADRIANA MARIA	3	
	BALCONES DEL ESTE	3	
	CARLOS PIZARRO	1	
	CAROLINA	3	
	EL MANATIAL	1	
	EL PARAISO	1	
	FRAY EZEQUIEL MORENO	1	
	GUALCALA	3	
	LA FLORIDA	3	
	MARIA PAZ	1	
	MONSERRATE	1	
	PARQUE DE LA RIVERA	3	
	PUCALPA I, II Y III	3	
	SAN DIEGO NORTE	1	
	SIMON BOLIVAR	1	
	SINDAGUA	1	
	VILLA RECREO	3	

Fuente: Dirección de seguridad social en salud. San Juan de Pasto 2003

