

**ESTUDIO SOBRE LA VIABILIDAD DE MERCADO PARA LA INCLUSIÓN DEL
PRODUCTO QUESO DOBLE CREMA DE LA EMPRESA NOVALAC EN LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO.**

JORGE LUIS CASTRO RENDÓN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL
SAN JUAN DE PASTO**

2017

**ESTUDIO SOBRE LA VIABILIDAD DE MERCADO PARA LA INCLUSIÓN DEL
PRODUCTO QUESO DOBLE CREMA DE LA EMPRESA NOVALAC EN LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO.**

JORGE LUIS CASTRO RENDÓN

**Proyecto de trabajo de grado en la modalidad de diplomado presentado como requisito
para optar al título de Ingeniero Agroindustrial.**

Docente:

ASESOR UNIVERSIDAD DE NARIÑO

ING. MAURICIO BUCHELLI

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL

PROGRAMA DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL

SAN JUAN DE PASTO

2017

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones expresadas en el este trabajo son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del acuerdo N°. 324 del 11 de Octubre de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pasto, Noviembre de 2017

DEDICATORIA

A nuestro padre creador y redentor, por darnos la vida y permitirnos caminar sobre el
camino del conocimiento y servicio.

A mis Padres por su apoyo incondicional y paciencia en estos años de carrera
universitaria.

A Mi novia y compañera de vida por su conocimiento y apoyo incondicional.

A compañeros ausentes que enseñaron el valor de la responsabilidad y la magia de una
personalidad sincera. Compañeros que hicieron del alma mater un hogar, una familia.

AGRADECIMIENTOS

El Autor expresa sus agradecimientos a las personas que colaboraron y apoyaron el desarrollo de este proyecto a:

La UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

La FACULTAD DE INGENIERIA AGROINDUSTRIAL.

Al Doctor Oswaldo Osorio, decano de la Facultad de Ingeniería Agroindustrial.

A la Coordinadora del diplomado en “MARKETING DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES – I COHORTE”. Ing. Zully Ximena Suarez, por su colaboración y oportuna diligencia para llevar a culminar este proyecto.

Al Ingeniero Mauricio Bucheli por sus valiosas recomendaciones y apoyo ofrecido como director de tesis.

A los jurados Jair Geovanny Guevara Delgado Gestor de emprendimiento del SENA e Ingeniero Oscar Arango por sus sugerencias y aporte en el desarrollo de este proyecto.

A mis jefes al Gerente propietario Juan Manuel Fuertes Montenegro y la Administradora María Helena Figueroa por darme la oportunidad de crecer a nivel profesional y personal en la planta de procesamiento de Lácteos NOVALAC.

A todos mis compañeros de producción de la planta de lácteos NOVALAC por compartir sus conocimientos y experiencia que enriquecieron mi desempeño como ingeniero agroindustrial.

RESUMEN

Mediante el desarrollo del presente estudio de mercado, se determinó para la empresa Lácteos NOVALAC ubicada en el municipio de Nariño (Nariño) la viabilidad de la introducción del producto queso doble crema al mercado de la ciudad de San Juan de Pasto por medio de una investigación donde se logró concretar cómo está el sector lácteo en la actualidad a nivel nacional y regional, comprobando las ventajas que existen actualmente en este sector de la economía; por otro lado por medio de encuestas y entrevistas se realizó la segmentación de mercado orientada a cualquier persona de los estratos 2, 3, y 4 de la ciudad de San Juan de Pasto, también por medio de la investigación y encuestas se conoció más a fondo a las empresas que son la posible competencia de NOVALAC y estas son: Lácteos La Victoria, Lácteos Chambú y Lácteos Andinos.

Tras un análisis de las encuestas y los datos arrojados, se comprobó el mercado objetivo, volumen de consumo aproximado y el diseño de las estrategias del mercado (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para la inclusión del producto queso doble crema en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto.

ABSTRACT

Through the development of this market study, it was determined for the company NOVALAC Dairy located in the municipality of Nariño (Nariño) the feasibility of introducing the product double cream cheese to the market of the city of San Juan de Pasto through research where it was possible to specify how the dairy sector is currently at the national and regional level, verifying the advantages that currently exist in this sector of the economy; On the other hand, by means of surveys and interviews, market segmentation was conducted for any person from strata 2, 3, and 4 of the city of San Juan de Pasto, also by means of research and surveys it was more thoroughly known to the companies that are the possible competition of NOVALAC and these are: Lácteos La Victoria, Lácteos Chambú and Lácteos Andinos.

After an analysis of the surveys and data, the target market, approximate volume of consumption and the design of the market strategies (Product, Price, Place and Promotion) for the inclusion of the double cream cheese product in the market of the city of San Juan de Pasto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2. JUSTIFICACION.....	20
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 Objetivo general	22
3.2 Objetivos específicos	22
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 Marco conceptual	23
4.1.1 Encuesta:	23
4.1.2 Investigación de mercados	23
4.1.3 Demanda	23
4.1.4 Mercado	24
4.1.5 Oferta	24
4.1.6 Producto	24
4.2 Reseña histórica de NOVALAC	25
4.3 Marco espacial	26
5. METODOLOGIA	28
5.1 Tipo de investigación	28
5.2 Diseño del estudio	29
6. RESULTADOS	35
6.1 Estado actual del mercado local y regional del sector lácteo.....	35

6.1.1 Sector lácteo en Colombia	35
6.1.2 Sector lácteo en Nariño.	42
6.1.3 Tendencias del consumo de los lácteos en Colombia.	46
6.1.4. Tendencias del consumo de los lácteos en Nariño.	52
6.2 Segmento de mercado más apropiado para una empresa dedicada a la producción de queso doble crema.	52
6.2.1 Técnicas de recolección de la información	52
6.2.2 Segmentación del mercado	53
6.3 Análisis de la competencia basado en las características del producto a ofrecer (Quesos doble crema).	57
6.3.1 Características de las empresas LÁCTEOS ANDINOS, LACTEOS CHAMBU, LACTEOS LA VICTORIA.	57
6.3.1.1 Características de la empresa LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.	58
6.3.1.2 Características de la empresa LACTEOS CHAMBU LTDA.	58
6.3.1.3 Características de la empresa LACTEOS LA VICTORIA.	59
6.3.2 Análisis De La Información Recolectada En Fuentes Primarias	59
6.3.3 Características de los productos de Lácteos Chambu, Lácteos Andinos y Lácteos La Victoria.	67
6.3.3.1 Características de los productos de Lácteos Chambu.	67
6.3.3.2 Características de los productos de Lácteos Andinos.	67
6.3.3.3 Características de los productos de Lácteos La Victoria.	68
6.4 Demanda del queso doble crema de la empresa NOVALAC	68
6.4.1 Determinación del potencial del mercado.	68
6.5. Estrategias de mercado	76

6.5.1 Estrategias de mercado: producto, precio, plaza y promoción.....	76
6.5.1.1 Producto.	76
6.5.1.1.1 Análisis de atributos:.....	76
6.5.1.2 Precio.	78
6.5.1.3 Plaza.	80
6.5.1.4 Promocion.	81
6.5.1.5 Plan de inversión.....	83
7. CONCLUSIONES	85
8. RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	88
ANEXOS.....	90

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Producción de leche cruda en Colombia por departamentos.	37
Grafica 2. Producción de leche cruda en Colombia.	38
Grafica 3. Principales Municipios productores de leche en Nariño.	44
Grafica 4. Destino de leche cruda en Nariño.	45
Grafica 5. Tendencias de consumo de los principales productos lácteos.	47
Grafica 6. Consumo de los principales productos lácteos.	47
Grafica 7. Comportamiento del mercado lácteo en Colombia, (Productos y empresas).	48
Grafica 8. Consumo de los principales productos lácteos. ASOLECHE 2016.	50
Grafica 9. Género de las personas encuestadas.	54
Grafica 10. Edad de las personas encuestadas.	54
Gráfica 11. Estrato de las personas encuestadas.	55
Gráfica 12. Número de personas que comparten vivienda de los encuestados.	56
Grafica 13. Ingreso mensual de los encuestados.	56
Grafica 14. Comparativo de recepción de leche promedio al día.	60
Grafica 15. Empleos generados.	61
Gráfica 16. Ventas aproximadas del año 2016.	62
Gráfica 17. Zona de proveedores.	63
Grafica 18. Ingreso mensual aproximado	64
Gráfica 19. Lugar de comercialización de productos elaborados.	65
Grafica 20. Número de proveedores de las empresas.	66
Grafica 21. Consumo del producto queso doble crema de los encuestados.	69
Grafica 22. Aprobación de una nueva marca de queso doble crema.	69
Gráfica 23. Cantidad de queso doble crema consumida en promedio al mes.	70
Grafica 24. Precio que paga el cliente cuando realiza la compra del producto queso doble crema.	71
Gráfica 25. Frecuencia de la recompra del producto queso doble crema.	72
Gráfica 26. Presentación preferida por el cliente consumidor.	73

Grafica 27. Consumo del producto queso doble crema de los encuestados.....74

Gráfica 28. Razón por la cual consume queso doble crema.....75

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Regiones de Producción Lechera.	36
Imagen 2. Producto queso doble crema (redondo).....	76
Imagen 3. Producto queso doble crema (lonchas).....	77
Imagen 4. Producto queso doble crema en barra y media barra	77
Imagen 5. Logo actual de la empresa NOVALAC	78

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Diseño del estudio.	29
Cuadro 2. Recepción de leche promedio al día.	59
Cuadro 3. Empleos generados.	61
Cuadro 4. Ventas aproximadas del año 2016.	62
Cuadro 5. Zona de proveedores.	63
Cuadro 6. Ingreso promedio mensual.	64
Cuadro 7. Plan de inversión del proyecto a 5 años.	83

INTRODUCCION

La competitividad a la que se enfrentan las empresas hoy en día, hace evolucionar la implementación de estrategias de mercadeo, administración de personal, adquisición de nuevas tecnologías, administración, planes de ventas, mejora en los procesos productivos, mejora en la calidad de los productos e investigaciones de mercado para la expansión del producto entre otros aspectos indispensables para la sobrevivencia de los productos en el mercado y que a nivel mundial ha hecho exitoso este sector.

La realización de un estudio de mercado como mecanismo de desarrollo y fortalecimiento organizacional, a la empresa le permite alcanzar procesos de crecimiento y expansión, gracias a las ventajas que trae consigo y que le permite a todos los miembros de la empresa aprovechar sus potenciales, liderar un mercado, conocerse a sí mismo, apoyarse en las nuevas herramientas tecnológicas, creativas y de innovación, pero sobre todo, incrementar su capacidad de posicionamiento en un área, donde la rentabilidad, competitividad y productividad juegan un papel determinante.

Conociendo las tendencias del mercado, donde se hace evidente en el marco de la competitividad y la firma de los tratados de libre comercio que afectan la dinámica empresarial regional del país, la empresa NOVALAC ubicada en el municipio de Nariño, pretende buscar incursionar en un mercado nuevo y desconocido para la empresa ya que a pesar del tiempo de creación, esta no ha podido expandirse con mayor fuerza en el mercado regional y nacional.

Con el estudio de mercado planteado, se pretende generar una orientación clara de manejo gerencial con base en la planeación estratégica para la empresa, donde se pretende conocer la viabilidad de mercado para el producto ya existente denominado queso doble crema de la empresa NOVALAC en la ciudad de San Juan de Pasto.

Así mismo entender la dinámica de gestión que actualmente se desarrolla en la empresa objeto de estudio, de tal manera que la propuesta sea acorde a las expectativas de proyección de sus dueños y que finalmente contribuya al mejoramiento en de la planeación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa NOVALAC, domiciliada en el municipio de Nariño, en la actualidad no cuenta con un departamento de mercadeo, que permita conocer más a fondo el entorno externo de la empresa y sus diferentes grupos de interés, para analizar y conocer las tendencias de la industria de los lácteos y así establecer una estrategia asertiva de posicionamiento de producto y marca. La empresa ha crecido bajo parámetros y actividades organizacionales empíricos, pero ha dejado a un lado el conocimiento técnico de la industria y su mercado objetivo. Por consiguiente, su mercado es local y el reconocimiento de la empresa es casi nulo en la ciudad de San Juan de Pasto.

Así mismo, el domicilio donde la empresa NOVALAC lleva a cabo sus procesos productivos no es una zona caracterizada por la producción lechera, a pesar de esto, la cantidad de leche recolectada por la empresa permite la transformación de esta materia prima en productos de calidad, pero la comercialización depende únicamente del consumo local y turístico del lugar por lo tanto las ventas esperadas por el productor no son suficientes, por esta razón se evidencia una necesidad de desarrollar un estudio de mercado que permita determinar las estrategias de incursión en el mercado en la ciudad de San Juan de Pasto para el producto denominado queso doble crema de la empresa NOVALAC.

2. JUSTIFICACION

El municipio de San Juan de Pasto, se caracteriza por ser una ciudad cuya economía está basada principalmente en el sector servicios y comercio (95% de su actividad) y tan sólo un 5% de las medianas empresas son transformadoras según (López et al., 2015) respectivamente, en este pequeño grupo de la economía que se dedican a la transformación de productos se encuentra un sector importante para el progreso de la región como lo es la cadena láctea aportando una producción bruta del 30,76% y un valor agregado del 36,80% del total en Nariño (DANE, 2013) de esta manera la economía local se ve beneficiada y su crecimiento sea continuo. La producción de productos derivados de los lácteos ha tenido un posicionamiento dentro del mercado local y ha llegado a otros departamentos como Cauca, Valle del Cauca, Putumayo y Cundinamarca, pero este no es el caso de todas las empresas que conforman el eslabón de producción, pues tan solo COLACTEOS (empresa transformadora líder de la cadena láctea en Nariño), ha logrado hacerlo por medio de la implementación de calidad e innovación, dada su trayectoria, consolidación de marca e implementación de certificación en calidad y conocimiento claro del mercado objetivo.

Pese a tener una buena infraestructura técnica y un interés por mantenerse en el mercado, apoyado desde luego en la tecnología de vanguardia, NOVALAC no ha logrado posicionarse en el mercado regional y nacional, dado que no cuenta con un área de mercadeo que le permita conocer tendencias, competencia, mercado objetivo, entre otros aspectos propios del área, que le permita un mejor direccionamiento de todas sus actividades.

Dadas las situaciones anteriormente mencionadas, es importante que NOVALAC elabore un estudio de mercado que le permita conocer el entorno externo, la competencia, mercado objetivo y grupo de interés que tiene. Dicho estudio será el inicio de un área de mercadeo que permita a la organización lograr un posicionamiento de producto. De igual manera el estudio permitirá

establecer las estrategias más adecuadas para la incursión en el mercado de San Juan de Pasto, del producto denominado “queso doble crema”.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de mercado para la inclusión del producto QUESO DOBLE CREMA de la empresa NOVALAC en la ciudad de San Juan de Pasto

3.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado actual del mercado local y regional enfatizando en el mercado de los quesos.
- Definir el segmento de mercado más apropiado para el producto queso doble crema en la empresa NOVALAC.
- Realizar un análisis de la competencia basado en las características del producto bajo estudio (Queso doble crema).
- Realizar una investigación de mercado que permita determinar la demanda del queso doble crema de la empresa NOVALAC.
- Definir las estrategias de mercadeo más adecuadas para el posicionamiento del producto queso doble crema de la empresa NOVALAC.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco conceptual

Según CODEX alimentarios (2011), los productos lácteos son productos obtenidos mediante cualquier elaboración de la leche que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración.

Además el CODEX alimentarios (2011) define al queso doble crema como un queso blando, untable, no madurado y sin corteza, de conformidad con la Norma para el Queso No Madurado Incluido el Queso Fresco (CODEX STAN 221-2001) y la Norma General para el Queso (CODEX STAN 283-1978). El queso presenta una coloración que va de casi blanco a amarillo claro. Su textura es suave o ligeramente escamosa y sin agujeros y el queso se puede untar y mezclar fácilmente con otros alimentos.

4.1.1 Encuesta: Es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica (Hernández et al., 2014).

4.1.2 Investigación de mercados: Según (Lehmann et al., 1993), se busca recopilar, procesar y analizar la información obtenida de nuestros clientes. Igualmente identificar oportunidades y problemas del marketing, con la información obtenida para generar, depurar y evaluar las acciones tomadas en las investigaciones anteriores con el fin de verificar el desempeño y mejorar los resultados del proceso.

4.1.3 Demanda: Es el número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá ir encaminada a

adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente los recursos limitados de los que dispone el consumidor (Gonzales, 2014).

4.1.4 Mercado: en principio lo definimos como el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción (Gonzales, 2014).

Con respecto a la necesidad (Gonzales, 2014) dice "la tan cacareada pregunta de que si el marketing crea o no las necesidades no es óbice para que ésta sea una importante variable básica del marketing, pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado."

4.1.5 Oferta: Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas (Gonzales, 2014).

La percepción es considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, lo podemos definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos del marketing para su consecución. (Gonzales, 2014).

4.1.6 Producto: Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión (Gonzales, 2014).

4.2 Reseña histórica de NOVALAC.

En el año 2010 la empresa Lácteos NOVALAC, empezó sus actividades con los productos lácteos como intermediario, dando origen al conocimiento necesario de la venta y comercialización de los productos, iniciando en el municipio de Nariño (Nariño) con una producción de queso campesino con herramientas artesanales, luego en los siguientes años se implementaron nuevos equipos y contando con el talento humano idóneo se logró consolidar diversos productos de derivados lácteos.

En principio, solo se contaba con quemador y cantinas para cumplir la función de la pasteurización de la leche; pero fue pasando el tiempo y pudo introducir la Caldera y la marmita, agilizando la pasterización y proceso del queso y otros productos, dando como resultado un óptimo producto y una excelente estandarización de los procesos.

En 2012 se toma más concientización del producto, y se crea la necesidad de hacerle vigilancia a la eficiencia en los procesos, creando en la gente una cultura de aseo en sus herramientas de trabajo.

Hoy en día se cuenta con una total estandarización del producto, creando confianza del cliente a su proveedor más directo, por su óptima calidad. En la actualidad, ofrece a partir de la transformación de la leche, los derivados lácteos como queso campesino en presentación de 475g, 300g, 250g, queso doble crema presentación de 430g y 250g, yogurt en presentación de 2L, kumis, arequipe, cuajada presentación de 475g, quesadilla en presentación de 100g y diversos postres a partir de la crema de leche. Productos que distribuye en el municipio de Nariño, en su mayoría.

En la actualidad, cuenta con todos los permisos necesarios para la comercialización y distribución, maquinaria y equipo exigida para el total funcionamiento de la planta y llevando sus controles mensuales de limpieza y desinfección y control de plagas, mantenimientos, equipos y edificación. Mantiene asocio con un laboratorio que lleva registros mensuales del producto como son sus componentes bromatológicos y microbiológicos.

Pese a esta infraestructura y empuje por mantenerse en el mercado, apoyado desde luego en la tecnología, aún no ha logrado posicionarse en el mercado regional y nacional, dado que no cuenta con un portafolio novedoso de bienes y servicios, y también hay una ausencia de un plan de trabajo que le permita un mejor direccionamiento de todas sus actividades.

4.3 Marco espacial

Lugar de domicilio de la empresa NOVALAC.

GEOGRAFÍA

Descripción Física: El municipio de Nariño está ubicado en la zona andina central del departamento de Nariño, al sur occidente de Colombia; pertenece al sistema geográfico que agrupa a los municipios establecidos en las faldas del complejo volcánico Galeras. Desde el punto de vista hidrológico, el municipio pertenece a la cuenca del río Pasto.

Límites del municipio: El municipio de Nariño limita al occidente con el municipio de Consacá en una pequeña extensión que bordea el cráter del volcán Galeras, y con el municipio de La Florida mediante cuchilla desde los 4.000 msnm hasta los 2.400 msnm que delimita la micro cuenca de la quebrada El Barranco en el municipio de la Florida; y las quebradas Maragato y Pozo Verde en el municipio de Nariño, hasta la Y que conduce hacia el municipio de la Florida y el municipio del Tambo por esta

misma vía hasta la Y en el sector de Alpacueva, al norte con el municipio de Pasto, específicamente con el corregimiento La Caldera, mediante la divisoria de aguas de la micro cuenca Hato Viejo (definición basada en la consulta de la cartografía digital elaborada por el IGAC 2007) y en adelante bordeando la divisoria de aguas de la quebrada La Pradera en el Municipio de Pasto (Corregimiento La Caldera) y continua por el cauce de la quebrada Pozo Verde hasta su desembocadura en la quebrada Chorrillo, y por el oriente delimitado por la quebrada Chorrillo límite con el corregimiento de Genoy (municipio de Pasto) hasta la cima del Volcán Galeras^[4].

Lugar donde se va a desarrollar el estudio (San Juan de Pasto).

GEOGRAFIA

Descripción física: El municipio de Pasto es la capital administrativa del departamento de Nariño, está ubicado en el centro oriente del departamento, al sur occidente de Colombia, político-administrativamente se divide en 12 comunas y 17 corregimientos. Ocupa una superficie de 6.181 kilómetros cuadrados, su cabecera municipal se ubica a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar.

Límites del municipio: Pasto limita al norte con los municipios de Chachagui y Buesaco, por el sur con el municipio de Funes, por el oriente con el Departamento de Putumayo y por el occidente con los municipios de Tangua, Consaca, Nariño y La Florida (Alcaldía de Pasto, 2017).

5. METODOLOGIA

El estudio de mercado fue realizado bajo el tipo cuantitativo-descriptivo, dado que se pretendió describir el estado actual del mercado local y nacional del sector lácteo, haciendo énfasis en el queso doble crema. Posteriormente analizar la información para elaborar las estrategias de mercado.

El proyecto se realizó con participación activa de la empresa NOVALAC a través de cada uno de trabajadores los cuales proporcionaron información y ayudaron al avance y mejoramiento continuo de la empresa.

5.1 Tipo de investigación

Tipo de investigación cuantitativa y descriptiva

Según Carlos Méndez “El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables de la investigación.”(Méndez, 2004).

Por lo tanto, esta definición se ajusta e identifica el tipo de investigación que se pretende desarrollar en el proyecto, aplica en el nivel descriptivo, ya que abarca el análisis de la población objeto de estudio. En primer lugar se busca identificar la posibilidad para fomentar el consumo de nuevas marcas en el mercado de Pasto. En segundo lugar se buscará determinar por medio de la investigación las características que los consumidores exigen en el mercado de los productos lácteos. Todo esto se llevará a través de la recolección de información que será suministrada por la comunidad, (tenderos y consumidores), que permitirá el desarrollo de esta investigación.

Fuentes de información. Una empresa de éxito y que quiera ser competitiva no puede estar de espaldas a la realidad, por ello debe contar en todo momento con fuentes de información válidas

y contrastadas que pueden ser internas, es decir, aquellas donde la información obtenida emana de la propia empresa, o externas, que son las que provienen de diferentes organismos ajenos a la empresa, publicaciones, etc. (Gonzales, 2014).

5.2 Diseño del estudio

Cuadro 1. Diseño del estudio.

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN
Determinar el estado actual del mercado local y regional del sector lácteo, enfatizando en el mercado de los quesos.	1. Se investigó a través del uso de páginas oficiales, revistas de interés económico, personas vinculadas al sector.	Estudios realizados/Estudios proyectados a realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Sagan. • Secretaria de Agricultura • Dane • Tiendas/supermercados • Agronet.com • Fedegan • Colácteos
Definir el segmento de mercado más apropiado para una empresa dedicada a la	1. Se realizó encuestas para definir: <ul style="list-style-type: none"> • Población distribución y composición. • Ingreso de los consumidores y su 	Encuestas realizadas/Encuestas programadas según el tamaño de la	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas. • Entrevistas. • Observación directa. • Personas de diferentes estratos, sexo e ingresos. • Consumidores de

<p>producción de queso doble crema.</p>	<p>distribución.</p> <p>2. Se elaboraron unas entrevistas de profundidad con el fin de obtener más confiabilidad en las respuestas.</p> <p>3. Se observó a los clientes potenciales de los supermercados y tiendas de barrio.</p>	<p>muestra</p> <p>Entrevistas realizadas/Entrevistas programadas según el tamaño de la muestra.</p> <p>Caracterización de la población objetivo.</p> <p>Caracterización de la población a la cual se van a dirigir las estrategias de mercadeo</p>	<p>supermercados y tiendas de barrio.</p>

<p>Realizar un análisis de la competencia basado en las características del producto bajo estudio (Queso doble crema).</p>	<p>1. Se Identificó y caracterizó a las empresas que son competencia para la empresa NOVALAC en cuanto a productos de competencia directa. Productos sustitutos y complementarios.</p> <p>2. Para la ejecución de esta actividad se respondieron estas preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué competidores existen y quiénes son? • ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera? • ¿Cuál es el volumen de las ventas de los competidores? • ¿Qué características 	<p>Identificación de la competencia en cuanto a productos de competencia directa, productos sustitutos y complementarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agronet.com • Supermercados/tiendas • Colácteos. • Lácteos Andinos. • Pequeños y medianos productores de derivados lácteos. • Encuestas. • Entrevistas.
--	---	---	---

	<p>tienen los productos de la competencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales? 		
<p>Realizar una investigación de mercado que permita determinar la demanda del queso doble crema de la empresa NOVALAC.</p>	<p>1. Se determinó cuál es el potencial del mercado estimando razonablemente las ventas del queso doble crema para el sector del mercado en un tiempo definido y bajo condiciones ideales de demanda.</p> <p>2. Se determinó cuál es el potencial de ventas para determinar cuál es el máximo de ventas del producto queso doble crema que la</p>	<p>Estrategias definidas/ Estrategias proyectadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Observación directa • Tiendas/supermercados

	<p>empresa NOVALAC puede llegar a conseguir en un tiempo determinado y en condiciones ideales del mercado.</p> <p>3. Se determinó cuál es la previsión de ventas con el fin dar una estimación razonable de la futura demanda para el producto queso doble crema de la empresa NOVALAC.</p> <p>4. Se determinó cuál es territorio o la zona donde se va a desarrollar la acción comercial.</p>		
Definir las estrategias de	Se realizó estrategias de:	Estrategias definidas/	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Competencia

<p>mercadeo más adecuadas para el posicionamiento del producto queso doble crema de la empresa NOVALAC.</p>	<p>Producto Precio Plaza Promoción</p>	<p>Estrategias proyectadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas • Cartera de clientes • Caja de ventas
---	--	------------------------------------	--

Fuente: Esta investigación.

Durante la duración del proyecto se realizó una constante revisión bibliográfica.

6. RESULTADOS

6.1 Estado actual del mercado local y regional del sector lácteo.

6.1.1 Sector lácteo en Colombia

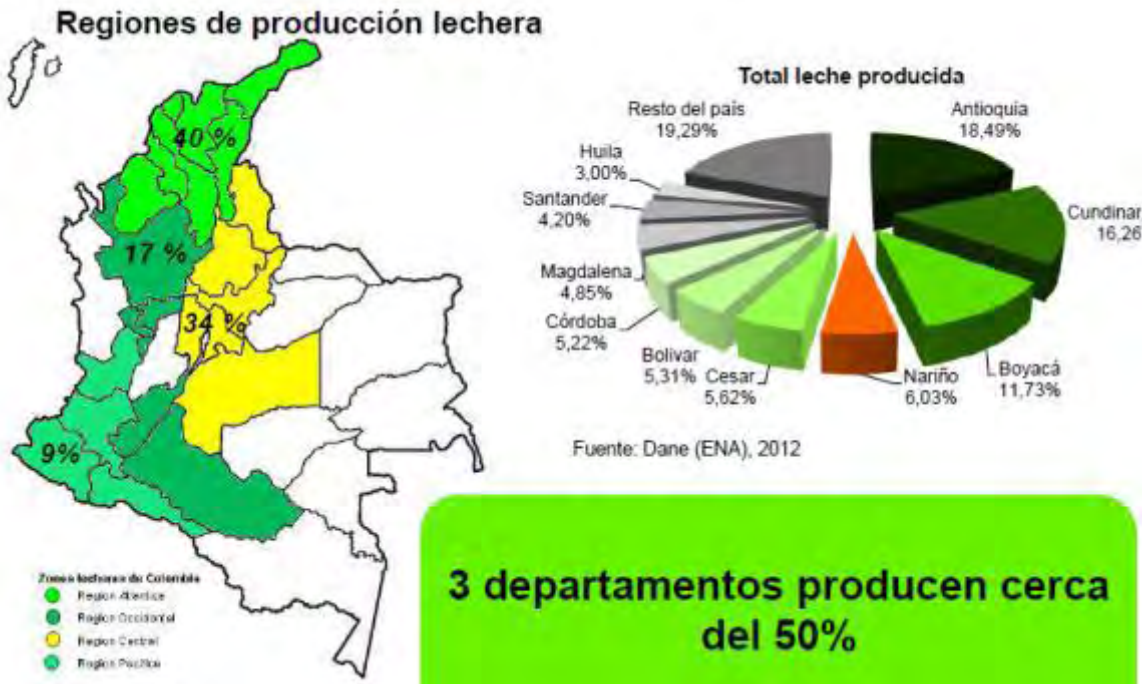
La Cadena Láctea, es la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras de leche. El sector representa una excelente oportunidad de desarrollo económico y social en varias zonas del país por su capacidad generadora de empleo.

Colombia ha logrado establecerse como el cuarto productor de lácteos en América Latina, con un “volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, superado solo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores” (Proexport, 2011).

De acuerdo con un informe sectorial del Ministerio de Agricultura, el sector lácteo aporta 717.434 empleos directos, lo que representa un 20% del total de empleos en el sector agropecuario colombiano (Ministerio de Agricultura, 2016). Lo anterior demuestra lo importante que son los lácteos en Colombia y lo necesario que se vuelve realizar acciones para fortalecer esta industria.

Sin embargo, la distribución de la producción de leche a nivel nacional es muy baja con respecto al propósito que utiliza el ganado vacuno en Colombia pero aun así se constituye en una fuente de ingreso para muchas personas, por lo que el sector lácteo ha venido tomando gran auge dentro del sector económico además de la tecnificación de la misma industria.

Imagen 1. Regiones de Producción Lechera.



Fuente: DANE (EAN), 2012

A nivel nacional, se puede observar en la imagen 1 que de las 4 regiones productoras de leche que existen en Colombia, se destaca la región atlántica como la más productora con un 40% de la producción nacional, la zona pacífica de las 4 regiones productoras se encuentra de última con un 9% de producción lechera.

Grafica 1. Producción de leche cruda en Colombia por departamentos.



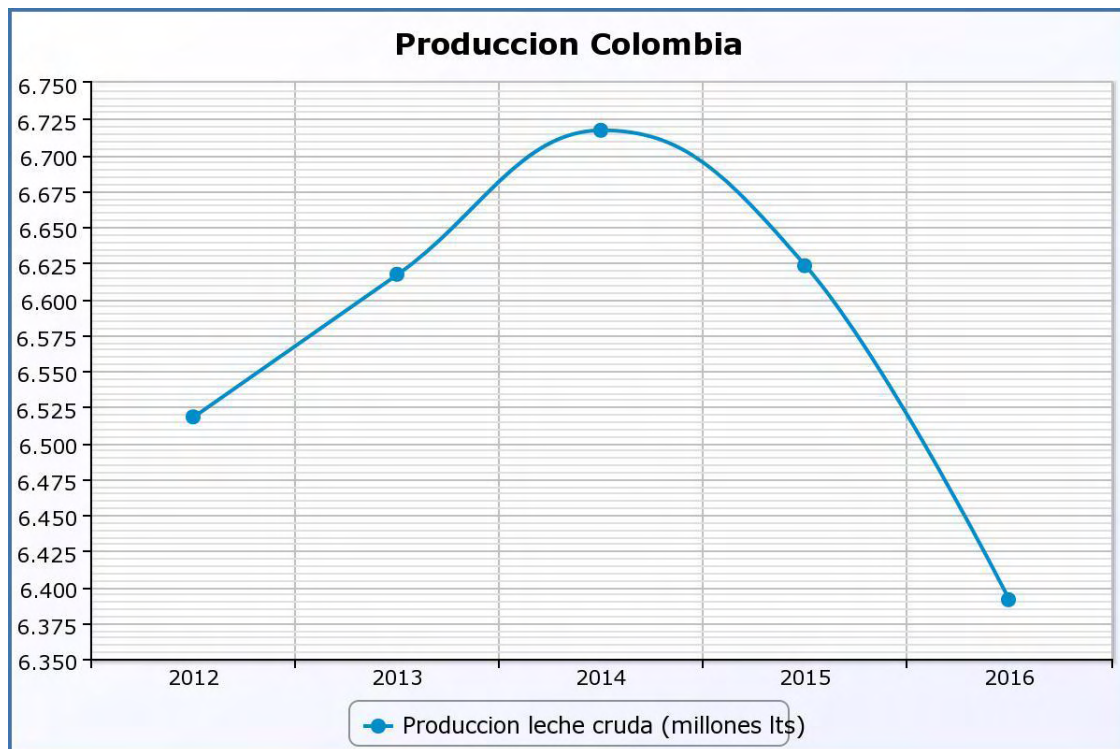
Fuente: El Espectador 2016

La Grafica No 1. Nos muestra aproximadamente la producción de litros diarios de 6 departamentos con mayor demanda en el país, encabezada por el departamento de Antioquia con una producción diaria de leche de 3,5 millones de litros, Nariño ocupa el quinto lugar con una producción diaria de 1,2 millones de litros de leche al día.

En cuanto a los departamentos más lecheros de Colombia se encuentran liderando el departamento de Antioquia con el 19,49% de la producción lechera, ya que cuenta con un sistema lechero especializado caracterizado por un alto desarrollo genético y altos desempeños productivos que necesitan estrategias que contribuyan a disminuir los costos de producción, incrementar la productividad y minimizar la informalidad en la comercialización de la leche, con el fin de mejorar la competitividad de la cadena, el ingreso de los productores y aprovechar las oportunidades de mercado (Revista minuto30, 2012). Por otro lado el departamento de Antioquia es seguido por Cundinamarca y Boyacá con un 16,26% y 11,73% respectivamente.

El departamento de Nariño aporta 1,2 millones de litros a la producción lechera del país ubicándose en la quinta posición a nivel nacional, dato que va en ascenso gracias al aporte e interés de instituciones públicas y privadas que han hecho posible el avance del sector en esta región del país.

Grafica 2. Producción de leche cruda en Colombia.



Fuente: FEDEGAN 2016.

En el periodo de años desde el 2012 hasta el 2016, podemos observar en la Grafica 2. que en el año 2014 se presentó una gran producción de leche en Colombia, siendo este el dato máximo en producción de leche histórico superando los 6.700 millones de litros de leche. En los siguientes años (2015 y 2016) se viene presentando una disminución en la producción de leche.

Según la revista ContextoGanadero publicado en septiembre de 2014, afirma que en Colombia si hay una disminución de la producción de leche en Colombia pero esto no se traduce a que exista un desabastecimiento del líquido, por ende no es necesaria la importación del producto del exterior.

Oscar Triviño Gil, presidente de la Asociación de Ganaderos del altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyacá, Asogaboy, aseguró que: “Aumentar la producción de leche un 7 %, sobre todo en esta época de cambios climáticos, no lo veo muy viable. Por ejemplo, en la mayoría de hatos afiliados a Asogaboy, la obtención del líquido ha disminuido en un 20 % o 30 % debido a la falta de comidas”.

Por su parte, Paula Andrea Hernández, directora ejecutiva del Comité de Ganaderos del Quindío dice que: “Fue tanta la sequía en el departamento, que se incrementó la suplementación alimenticia en los semovientes. Asimismo, se bajó un poco la producción de leche en los predios bovinos”. A su vez, Andrés Jaramillo Bernal, presidente ejecutivo del Comité Departamental de Ganaderos de Caldas, argumentó que en esta zona del país la disminución en la producción de leche está oscilando entre el 15 % y el 20 %.

Otra cara presentan los departamentos de Antioquia y Nariño, donde la producción de leche no ha disminuido pero tampoco ha aumentado por lo tanto se mantienen constantes, así lo afirma Daniel Cadavid Londoño, presidente del Comité Departamental de Ganaderos de Antioquia informa que: “En Antioquia el impacto del fenómeno de El Niño fue solo al comienzo y volvimos a las lluvias habituales. Por ende, aumento de la producción de leche no hay, pero disminución tampoco. Hay es un comportamiento normal, como las estadísticas de todos los años”.

En la misma línea, Eudoro Bravo, director ejecutivo de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, Sagán, dice que: “La obtención de leche se ha mantenido en Nariño, pues gracias a la

humedad presente en las praderas no hay escasez de alimento. En el peor de los casos ha habido una reducción, pero no mayor a un 2%. Es decir, la producción se ha mantenido estable”.

Óscar Cubillos Pedraza, coordinador de la Oficina de Planeación, de la Federación Colombiana de Ganaderos, FEDEGAN, explica que de acuerdo con datos recogidos por el gremio bovino y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, en el segundo trimestre del año la producción de leche no ha subido del 0.7%. (ContextoGanadero, 2014).

Para el año 2015, según la Grafica No. 2 tenemos un descenso en la producción, Según datos de la Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN, las disminuciones más sensibles se han dado en Tolima con un 50 %, seguido de Córdoba con 25 %, Cundinamarca y Nariño que reportaron un 20 % y Neiva y Atlántico con un 15 %.

Estas disminuciones son debido a la continua deforestación y al mal uso del suelo, provocando sequias de los ríos, por lo que gremios nacionales se han visto obligados a llamar la atención del gobierno nacional para que tome medidas preventivas antes de que el problema se agudice por la falta de agua, en este orden de ideas el presidente del gremio bovino dijo: “En estos tiempos de verano los daños son aún mayores. La producción de leche disminuye y eso afecta el flujo de caja de los ganaderos colombianos, que en muchos casos se ven obligados incluso a vender sus animales”.

El dirigente reiteró la disposición que hay desde el gremio de ayudar a los productores, no solo de las regiones que ya se encuentran perjudicadas en sus niveles de producción, sino en las que aún se está a tiempo de tomar medidas que les permitan sobrellevar de la mejor manera las actuales condiciones climáticas (ContextoGanadero, 2015).

Mientras que en el año 2016 el ingreso al país de 20.564 toneladas de productos lácteos provenientes de Estados Unidos y la Unión Europea durante los primeros 3 meses del año, sumado a los incrementos en la producción interna debido a la llegada de la época de lluvias,

encienden las señales de alerta del sector, ante la posibilidad de que se repita la 'enlechada' del año pasado.

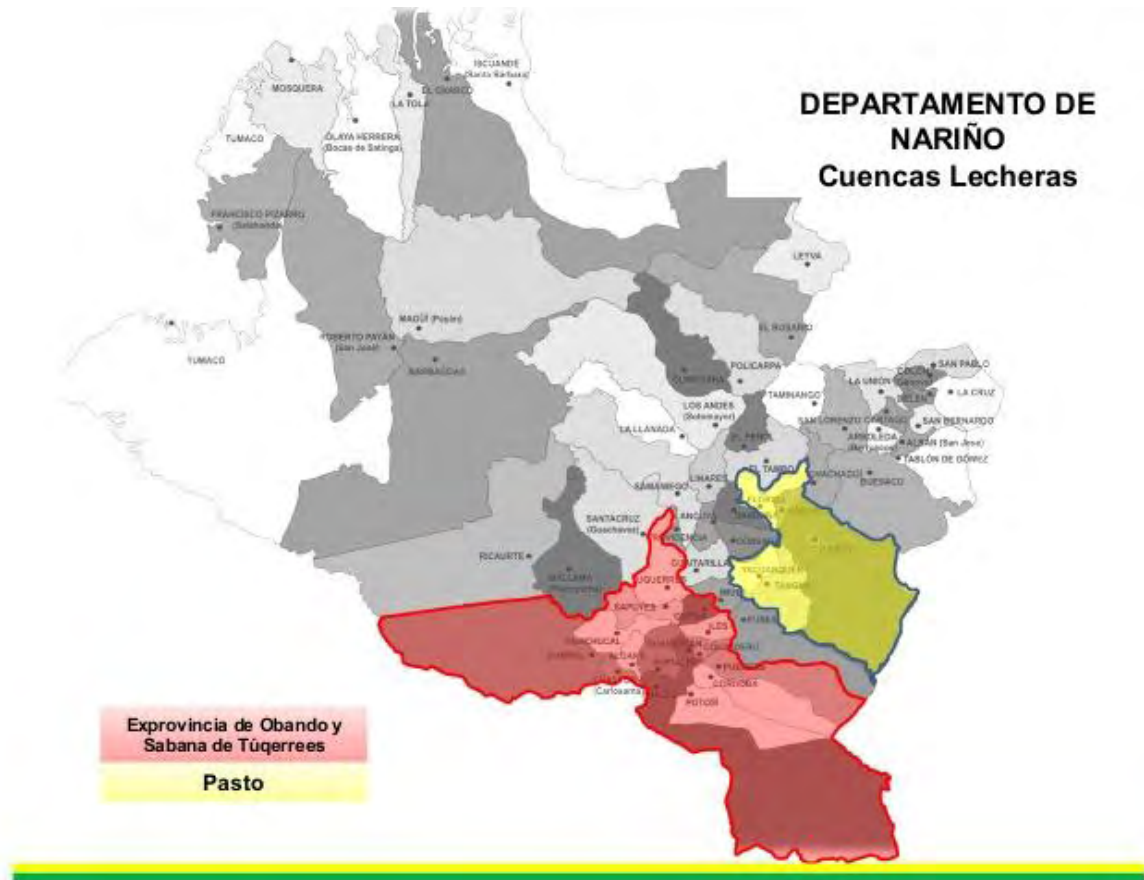
Según Luis Arango Nieto, Exviceministro de Agricultura asegura que "Para el caso de la actividad bovina, es poco el tiempo que ha transcurrido de retención, por tanto los precios, aparentemente, continuarán en los niveles con que se cerró el 2016 y la retención continuará".

El otro factor que definirá que pasa con el sector agropecuario en 2017 es que medidas que tomará el gobierno para cumplir con los pactos de La Habana. Hasta el momento, el ambiente es de incertidumbre, que de seguir así puede afectar el desarrollo agrario.

Finalmente, para que la agricultura crezca de manera importante lo deberá hacer con agricultura mecanizada y por tanto este año se espera se aclare la incertidumbre sobre la propiedad a pesar que la ley Zidres fue un gran paso, pero se requiere completarlo. (Portafolio, 2017).

6.1.2 Sector lácteo en Nariño.

Figura 2. Cadena Láctea en el departamento de Nariño.



Fuente: Gobernación de Nariño. 2014

El departamento de Nariño está dividido en 3 subcuencas que son la de Pupiales, conformada por Pupiales, Ipiales, Aldana y Carlosama; Guachucal, que está compuesta por Guachucal, Cumbal, Túquerres y Sapuyes; y Pasto, que abarca Pasto, Tangua, Yacuanquer y Buesaco. Entre las 3 logran un volumen diario de 820 mil litros, que representan aproximadamente el 6% de la producción nacional.

Pero para llegar hasta los niveles de producción anteriormente mencionados, en el departamento se presentó una considerable migración de la agricultura a la ganadería. Muchos de los 39 mil predios que se dedican a la producción bovina eran en otras zonas en las que se cultivaba papa, arveja y algunas hortalizas; productos que desaparecieron ante la salida de las empresas que recogían el producto. (ContextoGanadero, 2014).

No obstante, es necesaria la participación de muchas organizaciones públicas y privadas con el fin de permitir y facilitar al productor de leche el acceso a capacitaciones por medio de convenios firmados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, y las Alcaldías municipales. Según la revista Contexto Ganadero en 2014 "En total 4.000 pequeños ganaderos de Nariño podrán aumentar y mejorar la calidad de la leche luego de recibir capacitaciones en Buenas Prácticas Ganaderas, BPG, el establecimiento de forrajes, nutrición, mejoramiento genético y una certificación sanitaria que les permita comercializar el producto."

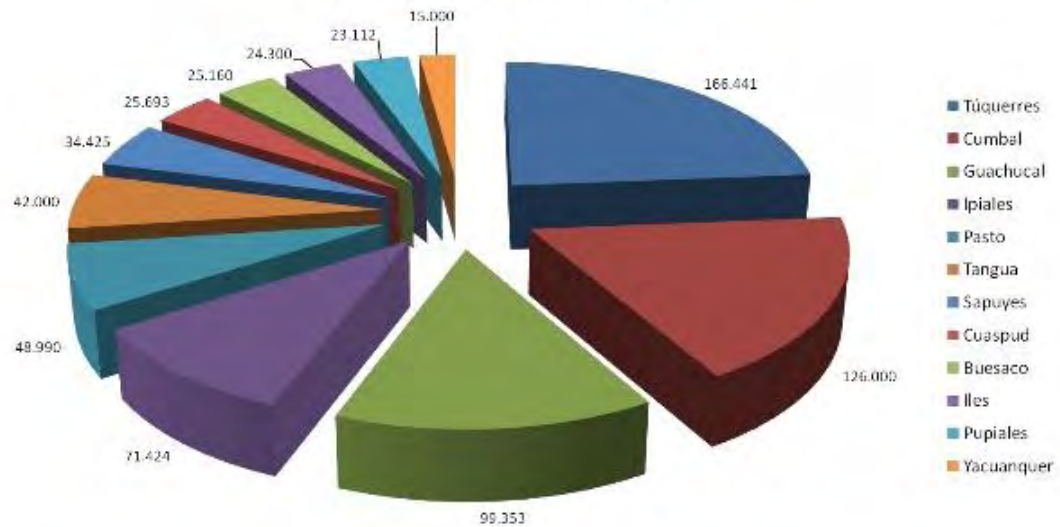
En esta iniciativa, que es una respuesta al trabajo que se adelanta dentro de la Mesa Técnica del Consejo Regional Lácteo, la Federación Colombiana de Ganaderos, FEDEGAN, participa en el acompañamiento y la asesoría de los productores de las cuencas lecheras de la exprovincia de Obando, Pasto y Sabana de Túquerres.

No obstante, los lecheros también tienen dificultades en materia de industrialización ante la falta de empresas acopiadoras, ya que en la región solo hay 3 compañías que se dedican a esta actividad, recogiendo apenas el 20% de la producción de las 3 subcuencas, dicho por el señor Eudoro Bravo, director ejecutivo de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño.

La cuenca lechera se puede potencializar mediante el desarrollo de la asociatividad de los productores, ya que en el departamento todos son pequeños y medianos ganaderos, entonces para volverlos competitivos y que aumente la rentabilidad del negocio, es necesario pensar en ese

modelo, lo que les va a permitir ser más organizados y se podrán integrar a los clúster que finalmente potencializarán y aumentarán los volúmenes de leche. (ContextoGanadero, 2014).

Principales Municipios productores de leche en Nariño

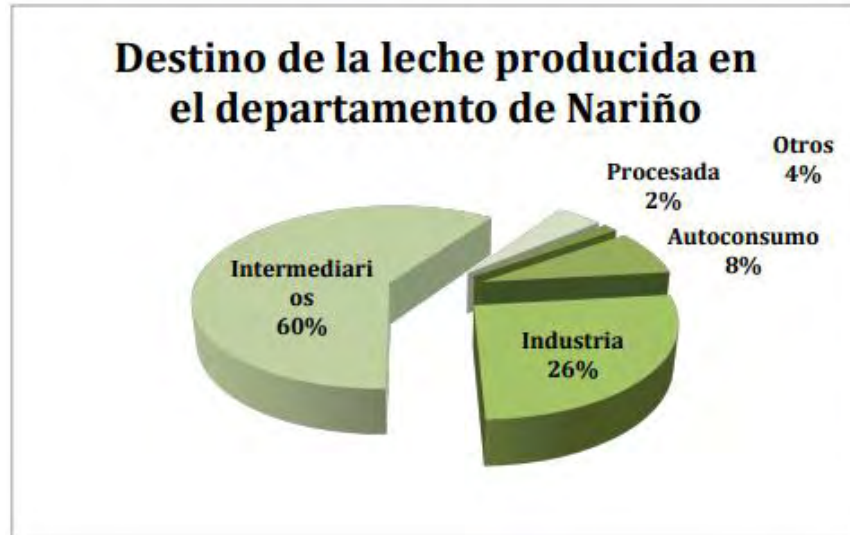


Estos municipios producen el **78%** de la leche del Departamento de Nariño

Grafica 3. Principales Municipios productores de leche en Nariño.

Fuente: URPA 2014.

Según la Grafica 3, el municipio de Nariño que tiene la mayor influencia en la producción de leche es Tuquerres, seguido de Cumbal, Guachucal e Ipiates, Pasto aporta un porcentaje significativo en la producción diaria de leche, esto se debe a su similitud de climas y suelos que proporcionan a las razas del ganado vacuno usado en este propósito que se potencialice y sea más eficiente el aprovechamiento del líquido.



Grafica 4. Destino de leche cruda en Nariño.

Fuente: Iniciativa Lactis.

En la Grafica 4, podemos observar que el destino de la leche producida en el departamento de Nariño en su mayoría corresponde a los intermediarios con un 60% del total del líquido producido, la industria ocupa el 26% esto debido a la poca industrialización que existe en esta región, a pesar de que existe mucho interés por parte de la Gobernación de Nariño y de muchas otras organizaciones y empresas en tratar de impulsar este sector, las grandes y pocas industrias que existen en su mayoría son multinacionales las cuales tienen la facilidad de aglomerar el mercado de la leche ya que estas pueden pagar mucho mejor a los productores de leche, por lo tanto las medianas y pequeñas empresas de Nariño no pueden competir directamente con estas empresas y les corresponde menor cantidad de leche y de menor calidad pagando casi lo mismo por el litro de leche.

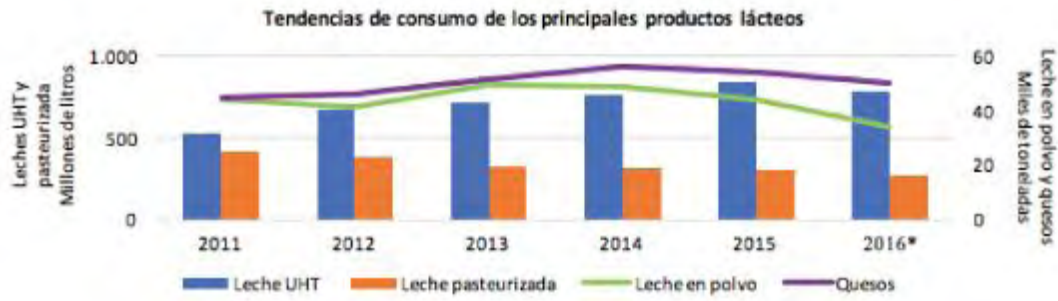
También podemos observar que únicamente se procesa un 2% de la producción de leche total en Nariño, lo que significa que la tecnificación en la región es casi nula, siendo este un impedimento

para que la cadena láctea en Nariño crezca y tenga la capacidad competitiva con respecto a otras regiones del país.

6.1.3 Tendencias del consumo de los lácteos en Colombia.

Colombia es un país en el que predomina el consumo de productos lácteos frescos. Las leches líquidas y los quesos frescos como el campesino o el queso doble crema representan los mayores volúmenes de comercialización de lácteos a nivel nacional. A nivel latinoamericano, Colombia tiene el quinto mayor consumo per cápita de lácteos de la región.

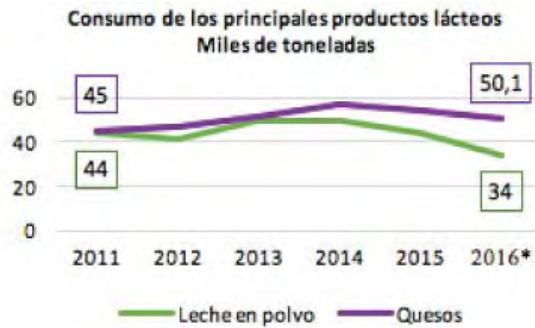
Según la Gráfica 5, Entre 2011 y 2016, el consumo de los principales productos lácteos en el país sufrió tanto altos como bajos. Durante este período, la leche UHT y los quesos se destacaron por mostrar aumentos en su consumo; mientras que, en el caso de las leches pasteurizada y en polvo se presentaron disminuciones.



Gráfica 5. Tendencias de consumo de los principales productos lácteos.

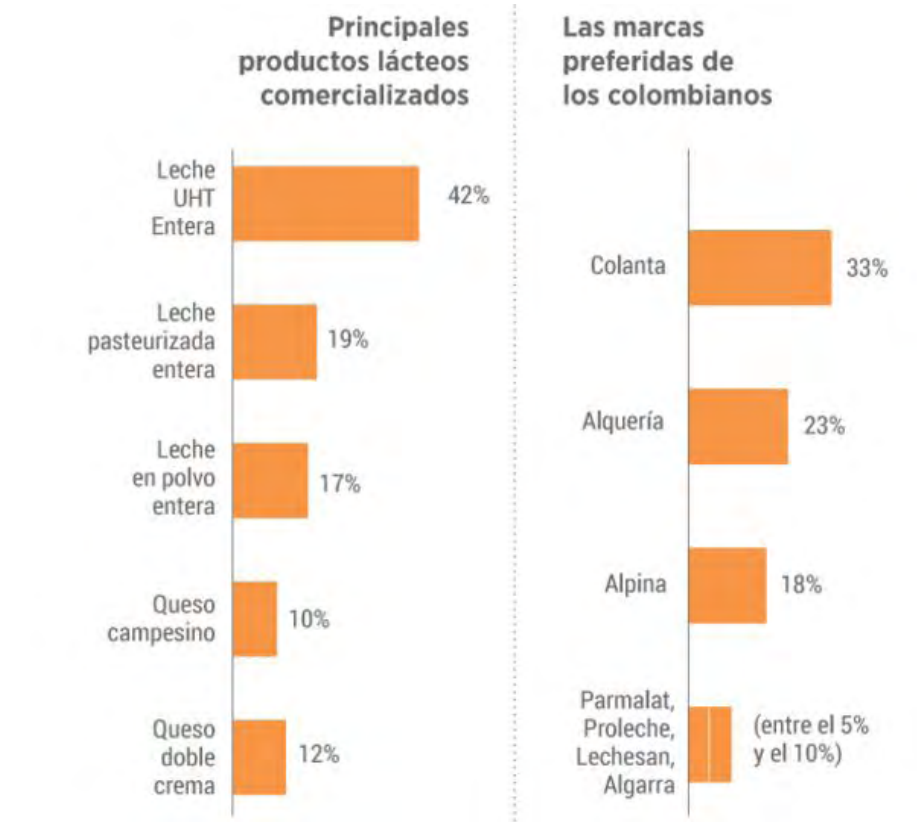
Fuente: ASOLECHE 2016.

Enfatizando en lo anterior y teniendo en cuenta la Gráfica 6, en el caso de la leche en polvo y de los quesos, se encuentra que estos últimos han presentado un comportamiento creciente y estable a lo largo del período, pasando de 45 mil toneladas consumidas en 2011 a 50,1 mil para 2016 y creciendo a una tasa anual promedio del 2,1%.



Gráfica 6. Consumo de los principales productos lácteos.

Fuente: ASOLECHE 2016.



Grafica 7. Comportamiento del mercado lácteo en Colombia, (Productos y empresas).

Fuente: El Espectador 2016

Los mayores productores del país coinciden en que las oportunidades que tiene la categoría para crecer están dadas y que es imperativo trabajar estrategias tendientes a conquistar el paladar de los consumidores, pues uno de los inconvenientes es el desconocimiento que tienen los colombianos sobre el producto.

Camilo Jaramillo, director de mercadeo de la categoría de quesos & grasas de Alpina, sostiene que una de las estrategias apunta a educar al consumidor sobre usos y tipologías, dice que: "Los quesos seguirán siendo una gran apuesta para la compañía, en estos momentos Alpina tiene un crecimiento de 7% en valor y seguiremos buscando mayor crecimiento

basados en inversiones en infraestructura y en el consumidor; siempre con el objetivo de crear cultura quesera en Colombia, y vencer nuestro principal reto de la categoría: poco conocimiento y bajo consumo con respecto a otros países de la región”.

Silvia González, jefe de marca de quesos de Freskaleche, compañía adquirida el año pasado por Alquería, considera que la estrategia para incrementar el consumo de queso debe concentrarse en desarrollar campañas apalancadas en resaltar los beneficios que ofrece para la salud por ser un producto lácteo.

Además esta marca ha venido implementando estrategias que tiene que ver con resaltar la preferencia, usos y calidad que puede encontrar el consumidor para explotar al máximo sus propiedades. Esta compañía maneja una sola línea de queso: el queso doble crema, un producto fresco de pasta hilada, de la cual maneja siete presentaciones.

La temporada navideña se convierte en aliada de los fabricantes de queso, pues la compra del producto para preparaciones y momentos especiales lleva a que en estos últimos meses del año el crecimiento en las ventas pueda alcanzar hasta 8%.

Por otro lado, el bajo consumo de los colombianos contrasta con el alza en los niveles de importación del producto. Análisis de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) indican que los acuerdos de libre comercio facilitan la llegada de quesos, algunos de los cuales compiten directamente en precio con la producción nacional.

Esto se puede evidenciar ya que mientras en 2012 las importaciones de queso sumaron 1.460 toneladas por un valor de US\$8,8 millones, en 2014 se registró un incremento de 98% y el monto superó los US\$22 millones. Estados Unidos es el principal país de origen de esas

importaciones. En 2012 cuando entró en vigencia el acuerdo comercial su participación fue del 66%.

Por ahora, los productores locales continuarán con su estrategia de llamar la atención de un consumidor que aún no tiene la cultura de comer queso, pero que cada día se muestra más dispuesto a probar cosas nuevas. (Dinero, 2015).

Otro serio problema al cual se ve amenazado el mercado de los quesos en Colombia tal como sucede en otros sectores y actividades de la economía, el contrabando y la informalidad se convierten en dos de los principales inconvenientes que afrontan los empresarios del sector. Esto lleva a que se ofrezca producto a precios muy bajos pero que no necesariamente ofrece la calidad adecuada para el consumidor final o una cadena de frío eficiente. Por esta razón, las campañas tendientes a capacitar a los consumidores no se hacen esperar, pues es solo a través de ellas que los colombianos podrán aprender a identificar los beneficios y características de cada producto. (Dinero, 2015).



Grafica 8. Consumo de los principales productos lácteos. ASOLECHE 2016.

Fuente: USP – Minagricultura.

Mientras que en la Grafica 8, encontramos que el consumo de los quesos en general a nivel nacional ha ido aumentando en los periodos establecidos entre el 2011 y 2016, por otro lado podemos evidenciar un leve crecimiento en el consumo del producto queso campesino pero que se ha mantenido constante en el periodo de tiempo entre el 2015 y 2016.

El cambio más significativo que podemos encontrar en la gráfica anteriormente mencionada es la participación considerable de consumo del producto Queso Doble Crema que durante los periodos entre el 2011 y 2016 ha aumentado con respecto a la demanda de los demás productos y diferentes tipos de quesos.

Los productos derivados de la leche como lo son los quesos que se producen regionalmente y los que se importan, están marcando la tendencia entre los compradores del país. Sin embargo, hacen falta mayores campañas para que la cifra per cápita aumente; pero para que esto se dé, según Marcela Henao, jefe de Producto Quesos en Parmalat Colombia, “Es importante que se aborden temas de educación sobre los tipos de quesos y momentos de consumo de los mismos, para demostrarle al comprador que este derivado lácteo no es solo para ocasiones especiales, sino que se puede incorporar su uso diario”, (Revista eDairy News, 2015).

Aunque en Colombia los 3 tipos de quesos que más se consumen son los costeños, los campesinos y los quesos doble crema, los maduros han comenzado a ganar un terreno importante en el paladar de los compradores en el país.

Yesid Beltrán Barreiro, presidente del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Queso del Caquetá, aseveró que en Colombia ha falta una política directa que ayude a fomentar el consumo de queso en el territorio, pues, si se revisan cifras, hace 5 años la ingesta per cápita

estaba en 8 kilogramos y a la fecha solo ha aumentado 3 kilogramos. (Revista eDairy News, 2015).

Así las cosas, es evidente que aunque ya existen tipos de quesos colombianos posicionados en el mercado y se está abriendo la dinámica con los madurados, hace falta mayor motivación para que año tras año sean más los consumidores de este derivado lácteo.

6.1.4. Tendencias del consumo de los lácteos en Nariño.

Los derivados lácteos producidos en la cuenca nariñense se destinan principalmente al Valle del Cauca, Bogotá, Eje Cafetero y a la zona centro de Colombia. Pasto se abastece únicamente de la leche fresca producida en el departamento de Nariño, lo que indica que logra suplir sus necesidades internas de consumo.

El sistema de distribución comprende básicamente dos canales: en el primero, la producción industrial, que se destina a las distintas organizaciones distribuidoras que lo llevan hasta el consumidor doméstico final e institucional y en cantidades muy pequeñas a los mercados externos. En algunos casos, algunas funciones de comercialización son realizadas por cooperativas. El resto de la leche fluye por el canal tradicional, en el cual se distribuye la producción artesanal de derivados lácteos y de leche cruda a nivel mayorista y detallista.

6.2 Segmento de mercado más apropiado para una empresa dedicada a la producción de queso doble crema.

6.2.1 Técnicas de recolección de la información

Dentro del desarrollo de la investigación se toman en cuenta diferentes fuentes de información

Fuentes primarias

La información se consigue mediante la aplicación de encuestas a consumidores y a tenderos del Municipio de Pasto.

Cálculo de la muestra: El universo de estudio se estructura por el total de hogares en la ciudad de San Juan de Pasto, la cual está compuesta por 70.696 hogares que hacen parte de los estratos 2, 3 y 4. (CEDENAR).

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,75^2 * 0.50 * 0.50 * 70.696}{0,08^2 * (70.696 - 1) + 1,75^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 119 \text{ encuestas.}$$

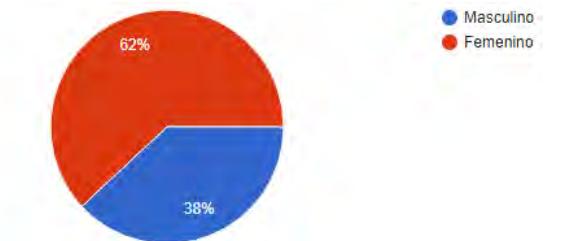
Tamaño de la muestra: En total se realizaron 119 encuestas. La muestra se ha diseñado partiendo de los objetivos definidos en la presente investigación, por lo cual se ha buscado que sea representativa de la ciudad de San Juan de Pasto. Para el cálculo de la muestra se fijó un error máximo de 8%, trabajando con 92% de nivel de confianza y con valores utilizados en el peor de los casos para la probabilidad a favor y en contra.

6.2.2 Segmentación del mercado

Se aplicó la encuesta a personas naturales de la ciudad de San Juan de Pasto con el fin de conocer el mercado actual del queso doble crema, a continuación se describe por medio de gráficas, el comportamiento del mercado. (Ver anexo a).

1. Genero

Grafica 9. Género de las personas encuestadas.

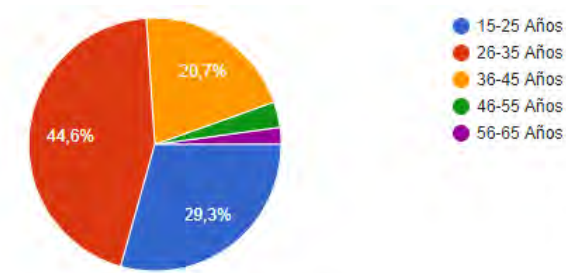


Fuente: esta investigación.

De acuerdo a la Grafica 9, el 62% de los encuestados pertenecen al género femenino, partiendo del hecho de que en la mayoría de los casos las mujeres son las encargadas de realizar las compras del hogar incluyendo productos de primera necesidad y de otro tipo de productos complementarios como el queso.

2. Edad

Grafica 10. Edad de las personas encuestadas.

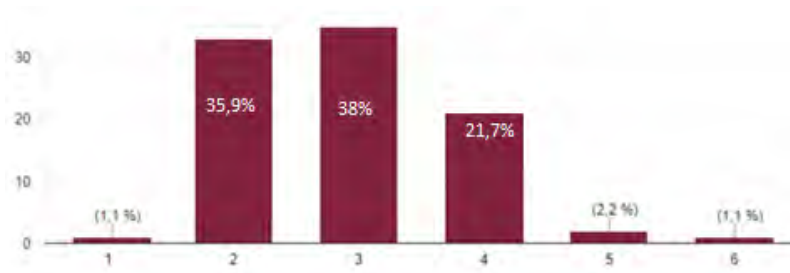


Fuente: esta investigación.

Con respecto a la Gráfica No. 10, la encuesta realizada aleatoriamente, el 84,6% de los encuestados se encuentran en edades entre los 15 años hasta los 45 años, con el fin de obtener resultados más cercanos a los reales ya que este rango de edades tienen mayor facilidad de ser quienes toman la decisión de la compra del producto; donde el 44,6% de los encuestados pertenece al rango de edades entre los 26 y 35 años, el 29,3% pertenece al rango de edades entre los 15 y 25 años y el 20,7% pertenece al rango de edades entre los 36 y 45 años.

3. Estrato (según el recibo de servicios públicos).

Gráfica 11. Estrato de las personas encuestadas.

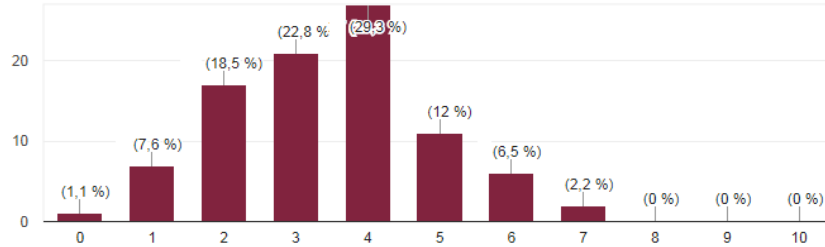


Fuente: esta investigación.

Respecto a gráfica 11, la mayoría de los encuestados se encuentran en los estratos entre el 2 y el 4, siendo predominante las personas que corresponden al estrato 3 con un porcentaje de participación del 38% seguido del estrato 2 con un 35,9% de los encuestados, esto se lo realizó intencionalmente ya que la mayoría de los compradores potenciales del producto queso doble crema se encuentran dentro de este rango de estratos, ya que los estratos más altos toman la decisión de adquirir el producto por la marca y el precio, prefieren pagar más y obtener así mayor calidad y confiabilidad en el producto.

4. ¿Cuántas personas comparte con usted vivienda?

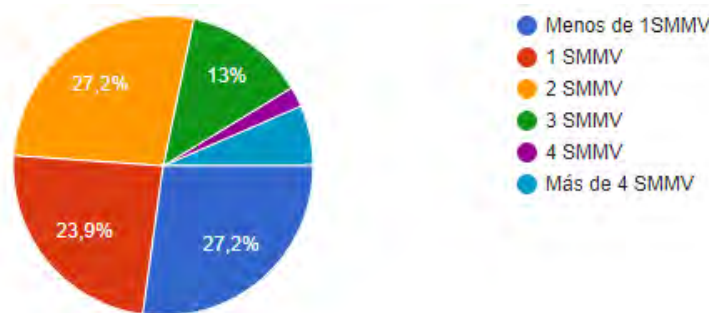
Gráfica 12. Número de personas que comparten vivienda de los encuestados.



Fuente: esta investigación.

La gráfica 12, nos sirve como indicador para saber el número de personas que conforman la mayoría de hogares potenciales como compradores del producto queso doble crema de la empresa NOVALAC, ya que se pudo establecer que el componente familiar o personas que conviven en un mismo hogar está conformado entre 2 y 5 personas siendo el 82,6% del total de encuestados, este porcentaje es muy beneficioso ya que al existir mayor probabilidad de consumo de queso doble crema en un hogar, entonces se está aumentando la recompra del producto en un lapso de tiempo más corto, beneficiando así los intereses de la empresa NOVALAC.

5. ¿Cuál es su ingreso mensual?



Gráfica 13. Ingreso mensual de los encuestados.

Fuente: esta investigación.

Por medio de la gráfica 13, podemos deducir que el ingreso mensual de las personas encuestadas reciben un ingreso mensual entre menos de un salario mínimo legal vigente dos salarios mínimos legales vigentes lo que significa que poder adquisitivo de la mayoría de los encuestados no es bajo pero tampoco es alto y el producto a ofrecer por parte de la empresa NOVALAC puede ser considerado para la mayoría de las familias como de primera necesidad lo que potencializaría su compra y posible recompra del producto.

6.3 Análisis de la competencia basado en las características del producto a ofrecer (Quesos doble crema).

Se logró determinar durante la investigación directa y de observación por medio de entrevistas realizadas en lugares estratégicos como los supermercados y tiendas de barrio y las 3 empresas ubicadas en la ciudad de Pasto, que compiten con la marca NOVALAC en cuanto a precio, calidad y en similitud del producto denominado Queso Doble Crema de la marca NOVALAC.

Estas empresas son: **LÁCTEOS ANDINOS, LACTEOS CHAMBU, LACTEOS LA VICTORIA.**

Para conocer la opinión, acerca de la compra de leche, la ganancia de mensual, los empleos generados, entre otros, se aplicó la encuesta estructurada al personal de los departamentos de mercadeo y ventas de las empresas. **LÁCTEOS ANDINOS, LACTEOS CHAMBU, LACTEOS LA VICTORIA.**

6.3.1 Características de las empresas LÁCTEOS ANDINOS, LACTEOS CHAMBU, LACTEOS LA VICTORIA.

6.3.1.1 Características de la empresa LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA.

Historia: Empresa creada el 2 de octubre de 1982, fundada por el señor Salvador Escobar, quien se desempeña como Gerente General, junto a su esposa (ambos economistas) son los dueños de la compañía que actualmente está constituida como una sociedad limitada.

Dirección actual: Vía Panamericana Sur Catambuco KM 7 5, Pasto, Nariño.

Correo electrónico: contactos@lacteosandinos.com

Tamaño de la empresa: Hoy en día cuenta con 68 empleados directos y 70 indirectos, se tiene una capacidad de pasteurización de leche de 5.000L/h y se procesan diariamente 18.000L de leche, entre leche pasteurizada, quesos frescos (molidos, prensados e hilados) y maduros, arequipe, crema de leche, yogurt (entero y semidescremado), bebidas lácteas, requesón y queso de untar.

6.3.1.2 Características de la empresa LACTEOS CHAMBU LTDA.

Historia: La industria alimenticia Chambú inicio en el año de 1990 en el barrio las Violetas II ubicado en la calle 15 #12-71, a partir de la idea del dueño y gerente Ing. Milton Montenegro de generar su propia empresa, inicialmente dedicado a la producción de queso doble crema, quesadilla y quesadilla como principales productos encontrando una buena aceptación entre los clientes, para aquella época existían pocas empresas dedicadas a la producción de los derivados de lácteos, por tanto sus ventas fueron buenas. El problema radica en que la industria no tiene una visión ni una visión corporativa, de igual forma se desconoce los valores corporativos que la hacen funcionar.

Dirección actual: Manz K C-1 Urb Las Violetas.

Teléfono: (2) 720-5847

6.3.1.3 Características de la empresa LACTEOS LA VICTORIA.

Lácteos La Victoria es una empresa de carácter regional cuya actividad económica se fundamenta en la producción, comercialización de derivados lácteos. Posee un amplio portafolio de productos, como queso, yogurt, arequipe, kumis, entre otros.

Dirección actual: Cr36 B 2-11 San Vicente

Teléfono: (2) 722-6644

6.3.2 Análisis De La Información Recolectada En Fuentes Primarias

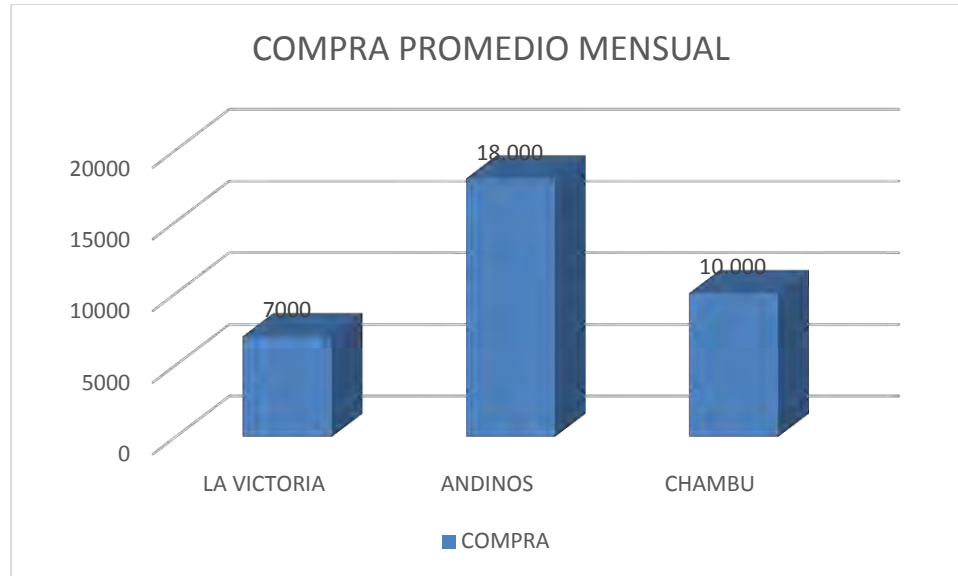
Encuestas realizadas a las empresas: lácteos la victoria, lácteos andinos, y lácteos Chambu; a sus respectivos departamentos de mercadeo y ventas. (Ver anexo b.)

1. Compra mensual de leche de las empresas encuestadas (en litros).

Cuadro 2. Recepción de leche promedio al día.

EMPRESA	L. LA VICTORIA	L. ANDINOS	L. CHAMBU
Recepción de leche en (L)	7.000	18.000	10.000

Fuente: esta investigación.



Grafica 14. Comparativo de recepción de leche promedio al día.

Fuente: esta investigación.

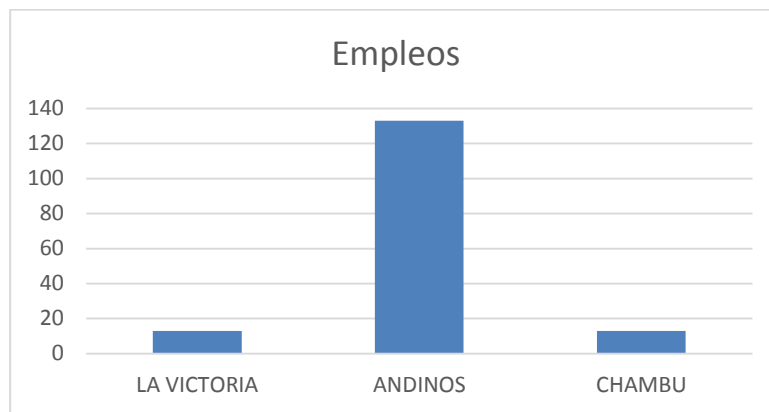
La investigación presenta un alto grado de compra de la industria lácteos andinos con respecto a lácteos la Victoria y Chambú, como se puede observar en la gráfica 18, cabe resaltar que esta empresa lleva más tiempo en el mercado regional y su imagen corporativa tiene mayor acogida en el municipio de Pasto. Las tres industrias realizan la transformación del 60% de la producción de leche del municipio.

2. Número de empleos generados en el último año.

Cuadro 3. Empleos generados.

EMPRESA	LA VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
Empleos	13	133	13

Fuente: esta investigación.

*Grafica 15. Empleos generados.*

Fuente: esta investigación.

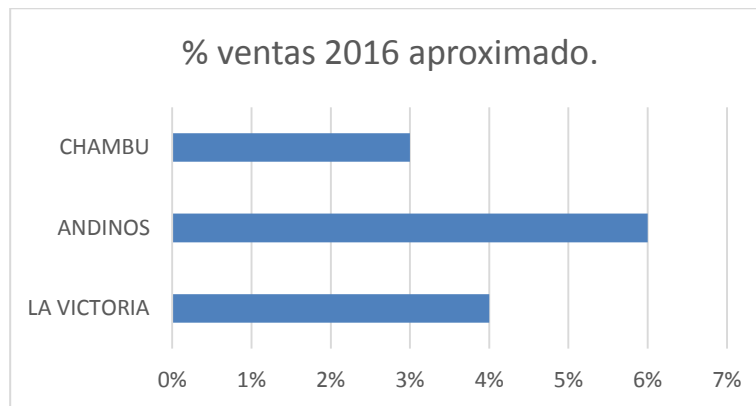
Lácteos la Victoria y lácteos Chambú en el año 2016 mantiene la planta de personal, y aumentan en 13 personas su apoyo logístico y de distribución de productos, se nota una marcada diferencia con lácteos Andinos, ya que esta empresa incrementa de 22 a 31 las rutas de comercialización de sus productos en el municipio de Pasto. Datos complementarios de la entrevista al jefe del departamento de ventas lácteos andinos.

3. Porcentaje de vetas del año 2016

Cuadro 4. Ventas aproximadas del año 2016.

EMPRESA	LA		
	VICTORIA	ANDINOS	CHAMBU
% ventas 2016 aproximado.	4%	6%	3%

Fuente: esta investigación.

*Gráfica 16. Ventas aproximadas del año 2016.*

Fuente: esta investigación.

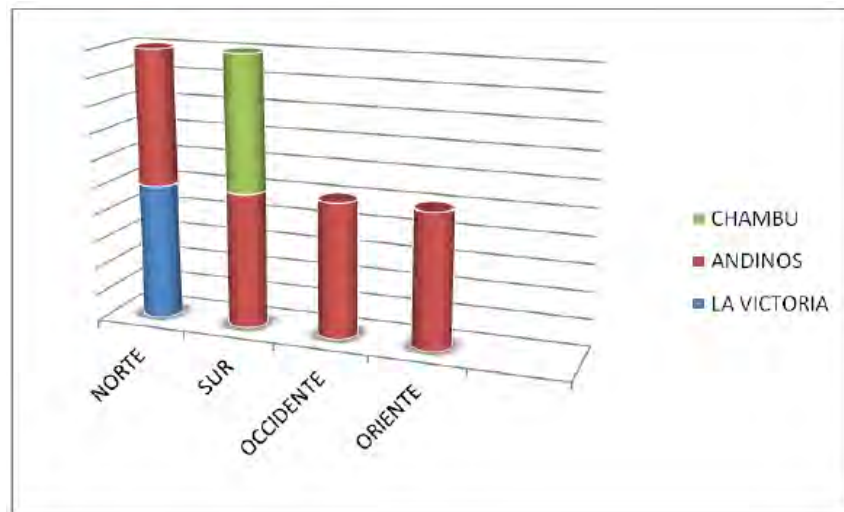
Al observar la gráfica afirmamos que la empresa lácteos andinos en el año 2016 aventajo a sus competidores gracias a la innovación e imagen en el mercado local, se evidencia también esta ganancia en cuanto al uso de mayor mano de obra para la comercialización y cubrimiento de más zonas del municipio de Pasto.

4. Zona en la que se encuentra el mayor número de proveedores.

Cuadro 5. Zona de proveedores.

Empresa	Lácteos	Lácteos	Lácteos la
proveedores	Chambú	Andinos	Victoria
NORTE		SI	SI
ORIENTE		SI	
OCCIDENTE		SI	
SUR	SI	SI	

Fuente: Esta investigación



Gráfica 17. Zona de proveedores.

Fuente: Esta investigación.

Respecto a las áreas donde las empresas tienen sus proveedores observamos una presencia en los cuatro puntos cardinales de la empresa lácteos andinos, lácteos Chambú hace presencia en la zona sur del municipio y lácteos la victoria tiene sus proveedores en la zona Norte; observamos que

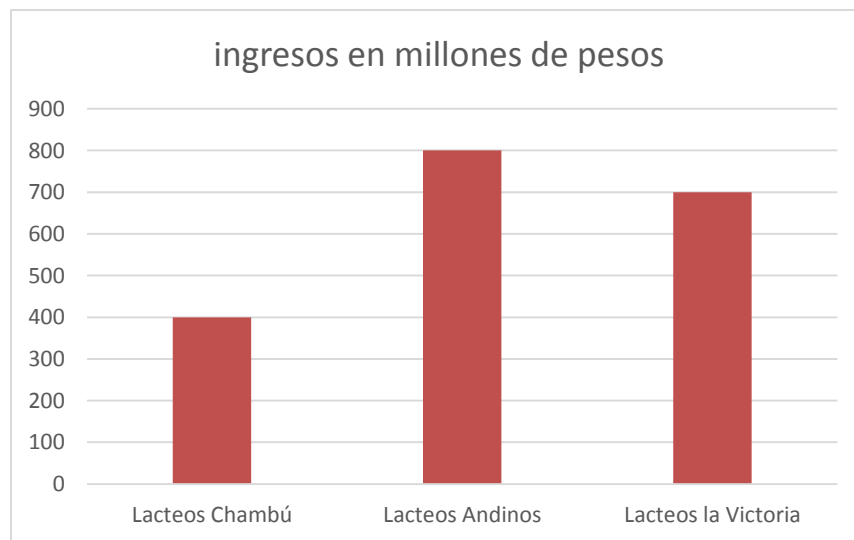
este fenómeno se presenta por regulación de precios en la compra de la leche, por facilidades de transporte; (parque automotor de cada empresa).

5. ¿Cuál es el ingreso (promedio) mensual proveniente de la venta de los derivados de la leche? (Aproximado)

Cuadro 6. Ingreso promedio mensual.

Empresa	Lácteos Chambú	Lácteos Andinos	Lácteos la Victoria
ingresos en millones de pesos	400	800	700

Fuente: Esta investigación.

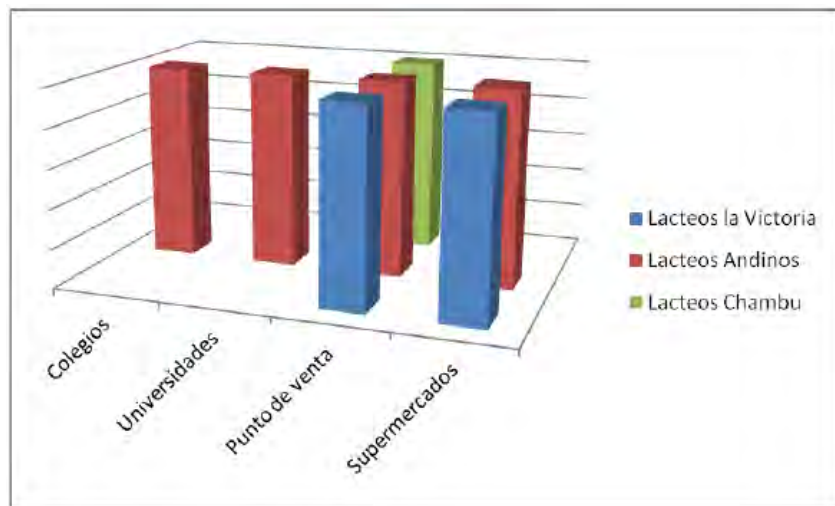


Grafica 18. Ingreso mensual aproximado

Fuente: Esta investigación

En la gráfica observamos cómo la empresa lácteos la victoria es un buen competidor para lácteos andinos, por su innovación, arduo trabajo en su planta procesadora y sus puntos de venta; al igual cabe resaltar que lácteos Chambu es una empresa en crecimiento continuo y demuestra su capacidad de producción y comercialización de los derivados de la leche. Las ganancias son recibidas gracias a su publicidad y mercadeo en las diferentes zonas del municipio de Pasto.

6. ¿Cuáles son los lugares de mayor comercialización de los productos elaborados?



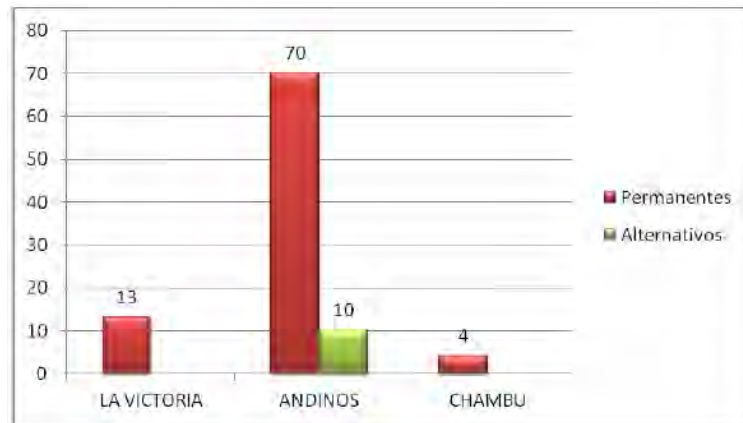
Gráfica 19. Lugar de comercialización de productos elaborados.

Fuente: Esta investigación.

Con respecto a la comercialización de productos elaborados podemos observar como las empresas tienen sus lugares preferidos para colocar sus productos en el mercado del municipio de Pasto; los puntos de venta son el sitio principal de comercialización de las tres empresas y es un enlace que existe entre el transformador y el cliente; estos lugares dan conocer los productos, las ofertas y son sitios de micro distribución de los derivados de la leche hacia las tiendas de barrio,

hogares, supermercados, siendo estos los lugares donde convergen los productos de las tres empresas presentes en este análisis.

7. Número de proveedores de las empresas encuestadas.



Grafica 20. Número de proveedores de las empresas.

Fuente: Esta investigación.

Al realizar observación de la gráfica 20, se resalta que las empresas lácteos la victoria y lácteos Chambú no presentan proveedores alternativos, y cuentan con 13 y 4 proveedores permanentes cada uno; en cuanto a la empresa lácteos andinos esta presenta proveedores que pueden servir como soportes en momentos en que se requiera aumentar la producción de derivados de la leche, los 70 proveedores permanentes llevan; desde 5 hasta 8 años formando parte de esta empresa.

6.3.3 Características de los productos de Lácteos Chambu, Lácteos Andinos y Lácteos La Victoria.

6.3.3.1 Características de los productos de Lácteos Chambu.

Producto: Queso doble crema

Presentación:

Tajado x 200 g.

Torta x 350 g.

Tajado x 450 g.

Bloque x 1.0 Kg.

Bloque x 2.5 Kg

VIDA UTIL: 40 días

6.3.3.2 Características de los productos de Lácteos Andinos.

Producto: Queso doble crema.

Presentación:

Tajado x 200 g.

Torta x 350 g.

Tajado x 450 g.

Bloque x 1.0 Kg.

Bloque x 2.5 Kg (peso variable).

VIDA UTIL: 50 días

6.3.3.3 Características de los productos de Lácteos La Victoria.

Producto: queso doble crema

Presentación:

Tajado x 200 g.

Torta x 350 g.

Tajado x 450 g.

Bloque x 1.0 Kg.

Bloque x 2.5 Kg

VIDA UTIL: 45 días

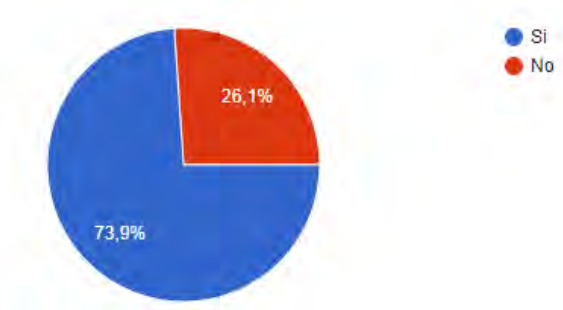
6.4 Demanda del queso doble crema de la empresa NOVALAC

6.4.1 Determinación del potencial del mercado.

Para determinar cuál es el potencial del mercado estimando razonablemente las ventas del queso doble crema para el sector del mercado en un tiempo definido y bajo condiciones ideales de demanda se utilizó la encuesta realizada a clientes potenciales y a personas naturales que viven en la ciudad de San Juan de Pasto. (Ver anexo a).

1. ¿Usted y/o su hogar consume queso doble crema?

Grafica 21. Consumo del producto queso doble crema de los encuestados.

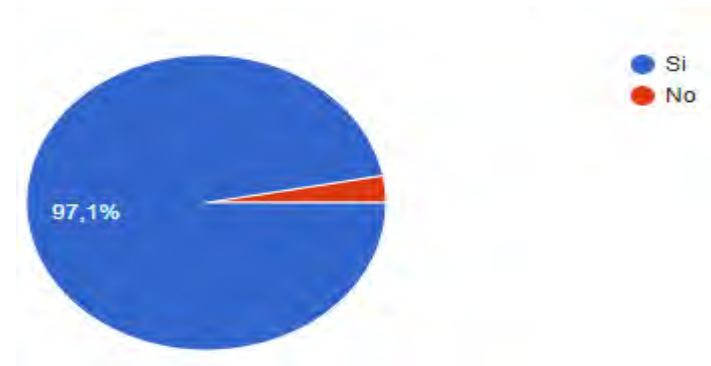


Fuente: esta investigación.

Con respecto a la gráfica 21, el consumo de queso doble crema en la mayoría de los hogares de las personas encuestadas encontramos que el 73,9% si consume queso doble crema y que el restante 26,1% no lo consume, lo que significa que en la mayoría de los hogares el queso doble crema puede ser considerado como un producto de primera necesidad, siendo este, un ítem clave para certificar y avalar la inclusión del producto queso doble crema en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto

2. Si existiera nueva marca de queso doble crema ¿la probaría?

Grafica 22. Aprobación de una nueva marca de queso doble crema.

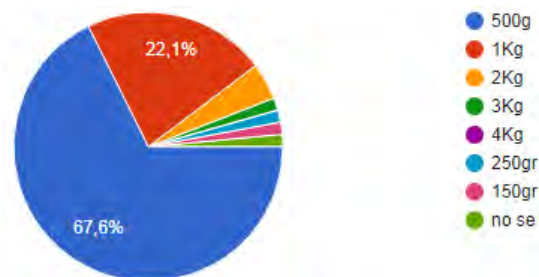


Fuente: esta investigación.

A la pregunta si existiera una nueva marca de queso doble crema ¿la probaría?, la respuesta más contundente fue de SI con un 97,1% dando la oportunidad para la inclusión en el mercado del producto queso doble crema de la empresa NOVALAC.

Para determinar cuál es el potencial de ventas para determinar cuál es el máximo de ventas del producto queso doble crema que la empresa NOVALAC puede llegar a conseguir en un tiempo determinado y en condiciones ideales del mercado se utilizó la encuesta realizada a clientes potenciales y a personas naturales que viven en la ciudad de San Juan de Pasto.

2. Cantidad de queso doble crema consumida al mes.



Gráfica 23. Cantidad de queso doble crema consumida en promedio al mes.

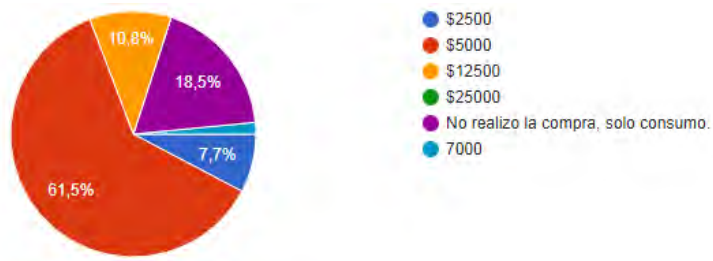
Fuente: esta investigación.

La gráfica 23, nos muestra el promedio de consumo al mes de queso doble crema por familia u hogar en la ciudad de San Juan de Pasto, donde el 67,6% consume al menos 500g del producto en las diferentes presentaciones, también miramos que el 22,1% consume al menos 1kg de queso doble crema al mes, el 4,4% de los encuestados consume al menos 2kg de queso al mes y el restante 5,9% está conformada por personas que consumen más de 3kg, 150g, 250g y personas que no saben aproximadamente cuanto queso doble crema consumen al mes.

De esta gráfica podemos decir que cuando el cliente realiza la compra de este tipo de producto, la prefiere en presentaciones pequeñas ya que es un producto que permite realizar una recompra posterior ya que al adquirirlo por primera vez en el supermercado, cuando este se agote en su hogar, la posterior recompra la puede realizar en tiendas del barrio o volver al supermercado dependiendo de las facilidades del cliente.

3. Cuando hace la compra, ¿cuánto paga por el producto queso doble crema?

Grafica 24. Precio que paga el cliente cuando realiza la compra del producto queso doble crema.



Fuente: esta investigación.

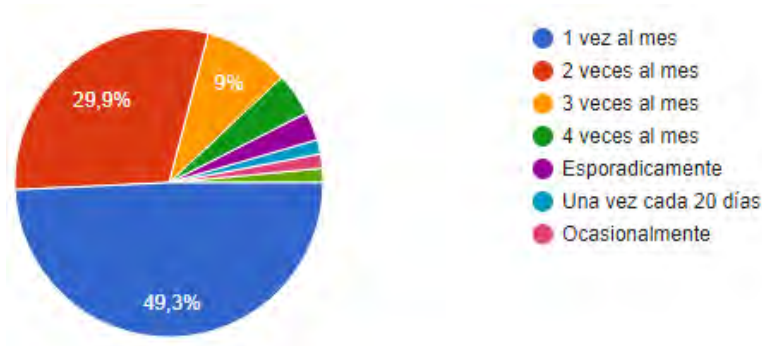
La grafica anterior, muestra claramente la inclinación del cliente en cuanto al precio que dispone para realizar la compra del producto queso doble crema, el 61,5% de los encuestados cuando realizan la compra, están dispuestos a pagar \$5.000 por el producto, mientras que el 18,5% de los encuestados asegura no realizar la compra y solo consume el producto.

Cabe resaltar que a muy pocos clientes les interesa pagar \$7.000 y mucho menos \$25.000, esto se debe a que el producto que se ofrece no llena del todo las expectativas del consumidor y este

prefiere no invertir tanto en un solo producto y prefiere realizar una recompra después de acabado el producto de menor valor.

4. Frecuencia de la recompra del producto queso doble crema.

Gráfica 25. Frecuencia de la recompra del producto queso doble crema.



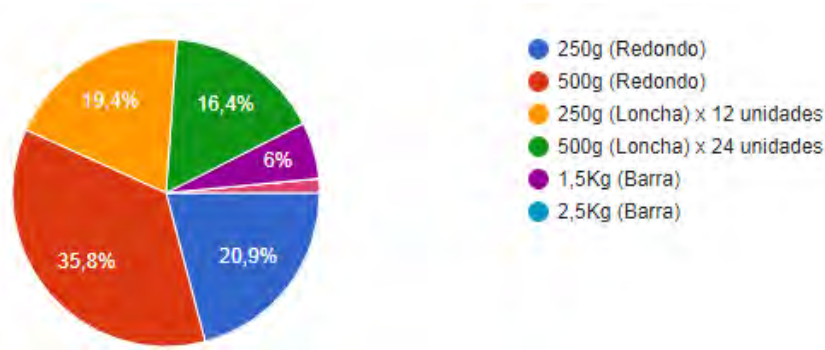
Fuente: esta investigación.

La gráfica 25, muestra el comportamiento de los clientes del producto queso doble crema en cuanto a la recompra del producto donde se la mayoría de los encuestados aseguran realizar la recompra o en este caso la compra del producto 1 sola vez al mes en un porcentaje del 49,3%, mientras que el 29,9% realiza la recompra 2 veces al mes, un 9% realiza la recompra 3 veces al mes y en porcentajes más bajos realizan la recompra ocasionalmente.

Esto implica que el producto ofrecido por la empresa NOVALAC tiene mucha demanda, ya que se ofrece al cliente una gama de alternativas en presentación y costo que el mismo comprador puede alternar dependiendo de sus necesidades.

5. Presentación preferida por el consumidor.

Gráfica 26. Presentación preferida por el cliente consumidor.



Fuente: esta investigación.

En la gráfica 26, podemos observar a todas las presentaciones del producto queso doble crema que la empresa NOVALAC tiene para el mercado, el porcentaje de preferencia por el cliente está distribuido de la siguiente manera:

El 35,8% de los encuestados prefiere la presentación de 500g con el queso redondo, siendo esta la forma de obtener el producto que más se repitió en las encuestas.

El 20,9% de los encuestados prefiere la presentación de 250g con el queso redondo.

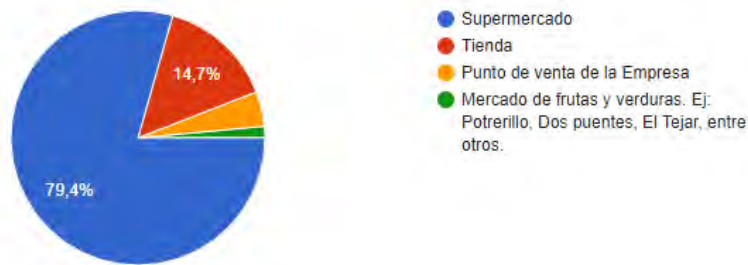
El 19,4% y el 16,4% de los encuestados prefieren el queso doble crema en la presentación de lonchas por 12 unidades y 24 unidades respectivamente.

La presentación en barra no es muy apetecida por el cliente para consumo familiar, principalmente por la forma de presentarse este producto no es muy apetecida en el hogar.

Para determinar cuál es territorio o la zona donde se va a desarrollar la acción comercial se utilizó la encuesta realizada a clientes potenciales y a personas naturales que viven en la ciudad de San Juan de Pasto.

4. Lugar donde adquiere el producto.

Grafica 27. Consumo del producto queso doble crema de los encuestados.



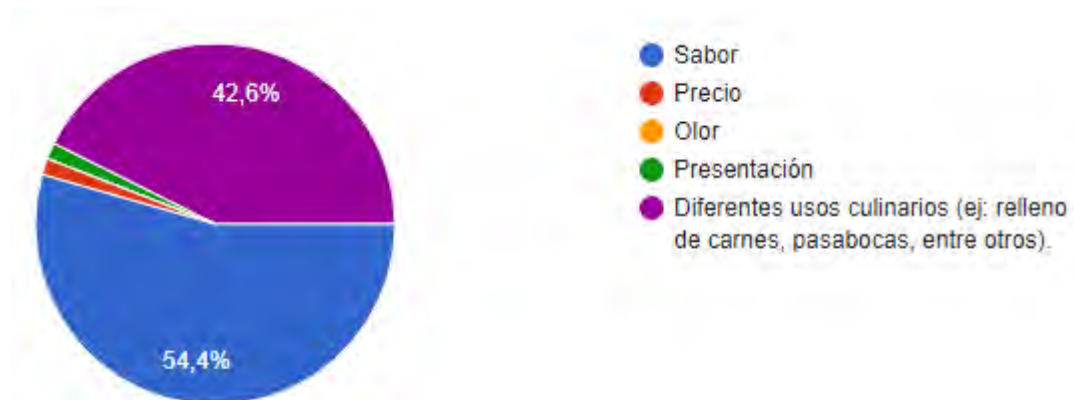
Fuente: esta investigación.

En la gráfica 27, podemos analizar el lugar predilecto para adquirir el producto queso doble crema de los clientes y/o consumidores, donde se evidencia que en un alto porcentaje de los encuestados exactamente el 79,4% adquiere el producto en el supermercado, certificando así que este producto se ha convertido en un elemento más de la canasta familiar de la mayoría de los hogares.

Además podemos observar que el 14,7% de los encuestados adquieren el producto queso doble crema en las tiendas de barrio, posiblemente como recompra o por facilidad de adquirir el producto ya sea por distancia y/o precio.

A partir de esta respuesta podemos determinar un segmento del mercado que va dirigido especialmente a los supermercados, ya que es el lugar donde la mayoría de los clientes puede adquirir y conocer el producto queso doble crema de la empresa NOVALAC; pero también sin discriminar se encuentra con un porcentaje menor pero significativo que el 14,7% adquiere el producto en las tiendas de barrio.

2. Razón por la cual consume queso doble crema.



Gráfica 28. Razón por la cual consume queso doble crema.

Fuente: esta investigación.

A la pregunta realizada en las encuestas ¿Cuál es la razón por la cual consume queso doble crema?, según la gráfica 28, se exaltan dos respuestas que ocupan el 97% lo que significa que son las predominantes, siendo esta pregunta clave para determinar y conocer un poco más sobre el segmento del mercado al que la empresa NOVALAC debe dirigirse, a continuación se describe cada respuesta.

Las personas encuestadas respondieron que la razón principal por la cual adquieren el producto queso doble crema es por su sabor, siendo este determinante para saber y dirigir el producto hacia un mercado como son los supermercados ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto.

Otro porcentaje (42,6%) prefiere el producto como necesario para la preparación de diferentes usos culinarios, lo cual nos permite conocer el segundo segmento del mercado para el producto queso doble crema de la empresa NOVALAC que son los puntos de venta y producción de comidas rápidas ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto.

6.5 Estrategias de mercadeo más adecuadas para el posicionamiento del producto queso doble crema de la empresa NOVALAC.

6.5.1 Estrategias de mercado: producto, precio, plaza y promoción.

6.5.1.1 Producto.

6.5.1.1.1 Análisis de atributos:

El queso doble crema de la empresa NOVALAC, presenta las siguientes características que pueden ser aprovechadas para posicionarla en el mercado del Municipio de San Juan de Pasto:

Características del producto:

Imagen 2. Producto queso doble crema (redondo).



Fuente: Esta investigación.

Presentación: 430g y 250g (redondo)

Precio: \$2.500 y \$5.000 respectivamente



Imagen 3. Producto queso doble crema (lonchas)

Fuente: Esta investigación.

Presentación: 250g y 430g (lonchas).

Precio: \$2.500 y \$5.000 respectivamente.



Imagen 4. Producto queso doble crema en barra y media barra

Fuente: Esta investigación.

Presentación: 1250g y 2500g (Barra y media barra).

Precio: \$12.500 y \$25.000 respectivamente

Calidad

Certificados de calidad (bajo estándares de calidad exigidos por la norma de BPM cumpliendo con la legislación sanitaria vigente, sin aditivos ni conservantes).

Imagen 5. Logo actual de la empresa NOVALAC



Fuente: NOVALAC

Garantía:

Política de devoluciones (fecha de vencimiento, empaques, pérdida del vacío).

6.5.1.2 Precio.

Objetivo: Mantener el precio del producto igual que la competencia, con la mejor calidad, sabor y consistencia.

Estrategia 1. Fijar precios competitivos a los productos, teniendo en cuenta el ingreso per cápita de los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto.

Para realizar esta estrategia es muy importante mantener un equilibrio entre la rentabilidad de la empresa y el presupuesto de los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto, debido a que el

ingreso per cápita, es un indicador económico que ayudará a establecer las condiciones de vida de los ciudadanos. Además a medir el consumo, basándose en el salario recibido por persona.

A través de ello se busca brindar al cliente un precio moderado y permisible a su presupuesto, considerando el entorno y capacidad de ingreso per cápita de los clientes.

Estrategia 2. Fijar un precio inicial bajo con respecto a los precios manejados por la competencia.

La empresa debe estipular precios bajos para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.

Para cumplir dicha estrategia es necesario hacer una investigación sobre la competencia y los precios que manejan en la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de concertar los precios más adecuados para introducirlos en el mercado, tales precios deben estar por debajo de los de la competencia para poseer una ventaja y sean más llamativos frente a los consumidores.

El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios. Es por tal motivo que esta estrategia busca la recuperación del mercado en la ciudad de San Juan de Pasto y por ende el aumento de las ventas, logrando así posicionamiento y liderazgo en la ciudad.

Estrategia 3. Fijar un día mensual para realizar jornadas de descuentos especiales, desde los productos que tienen mayor nivel de consumo hasta los que son de poca rotación en el mercado.

Para llevar a cabo esta estrategia es importante dar a conocer con anticipación el día y jornada que se haya designado para realizar esta actividad a través de los anuncios radiales, volante y por

medio de la página virtual, especificando la fecha, y los productos que tendrán el descuento, y de esta forma mantener informado al consumidor.

Las fechas más indicadas para llevar a cabo el “día de precios bajos” son aquellas en las que el nivel de compras tiende a disminuir o es muy pasiva.

Acordar con los distribuidores mayorista y minoristas en la ciudad de San Juan de Pasto para lograr descuentos en el producto que se va a ofertar, los cuales necesitaran abastecer en cantidades mayores al realizar la jornada; de tal forma que la empresa obtenga mayor ganancia y los distribuidores a su vez obtengan mayor venta, reconocimiento y posición de su local comercial.

Con esta estrategia se pretende lograr la compra repetitiva del consumidor, evitando que explore otras alternativas en el mercado o infortunadamente lo atrape la competencia.

6.5.1.3 Plaza.

Objetivo: Que el queso doble crema de la empresa NOVALAC se encuentre a la mano del consumidor final.

Estrategia 1. Realizar licitaciones para incorporar a nuestra empresa a vendedores con experiencia y honorables además es importante que conozcan el mercado.

Estrategia 2. Realizar alianzas con diferentes cadenas de supermercados, tiendas, panaderías, colegios y establecimientos de comidas rápidas para poder ubicar nuestros productos en estos establecimientos. Existirá un responsable encargado de coordinar la logística de Ventas. Los canales de distribución que en la empresa se operara son directos e indirectos.

Directos: se realizará negociaciones con supermercados, para esto se requerirá de un plataformas virtuales que faciliten realizar la venta por internet.

Indirectos: se venderá el producto a los intermediarios y ellos a su vez al consumidor final. Los intermediarios son aquellos que compran el producto en nuestras instalaciones, para luego transportarlo en vehículos específicos para mantener la cadena de frio.

6.5.1.4 Promocion.

Estrategia 1. El uso de herramientas tecnológicas que permitan estar a la vanguardia como lo son las redes sociales, en este caso la creación de una cuenta en la página de Facebook con el fin de dar a conocer a las personas la marca, precio de los productos y algunas promociones que se lleven a cabo.

Estrategia 2. Dar a conocer los productos en los supermercados con degustaciones.

Estas degustaciones se van a llevar a cabo en:

Supermercados: Se escogerá un fin de semana al mes para dar degustaciones con el fin de encontrar mayor número de clientes en estos lugares y lograr así que mucha más gente conozca del producto y de la marca. Para esta jornada se destinaran dos bloques de queso doble crema de 2.5kg cortados en cubos de 5cm de altura * 5cm de ancho con un palillo ubicados en una bandeja de aluminio debidamente desinfectado, también se tendrá diferentes acompañantes como arequipe y bocadillo de guayaba también dispuesto en cubos. El punto de venta y las promotoras estarán ubicados de forma estratégica dentro de los distintos supermercados.

Ferias y exposiciones de alimentos: Sera necesario estar actualizados e informados sobre eventos que se realicen en la ciudad de San Juan de Pasto con el fin de asegurar la logística y la preparación del personal que va a atender a las personas presentes en las ferias; además de ofrecer y mostrar los productos, se dispondrá de dos bloques de queso doble crema de 2.5kg

cortados en cubos de 5cm de altura * 5cm de ancho con un palillo ubicados en una bandeja de aluminio debidamente desinfectado, también se tendrá diferentes acompañantes como arequipe y bocadillo de guayaba también dispuesto en cubos.

Estrategia 3. Se utilizarán términos claves como gratis, gane, ahorre. Con el fin de incrementar de las ventas a corto plazo, incentivar la compra repetida, aumentar la conciencia, lealtad, frecuencia de compra, estimular el movimiento de existencias y competir con productividad y calidad.

Estrategia 4. Por medio de la publicidad, se busca lograr que el cliente capte el mensaje; para esto se planea hacer publicidad para el producto en los medios regionales de comunicación como vallas electrónicas, emisoras, además distribuir afiches entre los tenderos del municipio, a fin de incitar al consumidor final a adquirir el producto. (Ver anexo c.)

6.5.1.5 Plan de inversión

A continuación se describe la actividad que se debe desarrollar y el valor que costaría la implementación de las estrategias propuestas anteriormente.

Cuadro 7. Plan de inversión del proyecto a 5 años.

ACTIVIDADES	VALOR
ACCIONES DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	
CAPACITACION	\$500.000
SUBTOTAL	\$500.000
ACCIONES DE PRECIOS	
CAPACITACION DE EMPLEADOS	\$500.000
ESTUDIO DE MERCADOS	\$3.000.000
PROMOCIONES Y DESCUENTOS	\$200.000
SUBTOTAL	\$3.700.000
ACCIONES DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	

CAMPAÑA PUBLICITARIA Y PROMOCIONAL	\$3.500.000
INNOVACION PAGINA WEB	1.500.000
AFICHES PUBLICITARIOS	\$500.000
SUBTOTAL	\$5.500.000
ACCIONES PUNTO DE VENTA	
CAPACITACION EN SERVICIO AL CLIENTE	\$500.000
ESTRATEGIAS COMERCIALES	\$1.000.000
DEGUSTACIONES	\$200.000
SUBTOTAL	\$1.700.000
ACCIONES DEL PRODUCTO	
EQUIPAMIENTO DE LABORATORIO	\$2.500.000
INVESTIGACIONES DE MERCADO Y DESARROLLO	\$4.000.000
SUBTOTAL	\$6.500.000
TOTAL INVERSION	\$17.900.000

Fuente: esta investigación

7. CONCLUSIONES

- Se evidencia que la industria de los lácteos va en ascenso constituyéndose en un eslabón importante en la generación de empleo y en aporte en el aumento del PIB (Producto Interno Bruto) a nivel nacional y departamental, por lo tanto las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales están facilitando recursos para el mejoramiento del sector lácteo en Colombia y en Nariño.
- El segmento de mercado más apropiado de la empresa NOVALAC que elabora y comercializa el producto queso doble crema, está dirigido hacia cualquier persona que adquiera los productos en grandes superficies como cadenas de supermercados y tiendas locales más pequeños ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto y por otro lado el segmento de mercado más apropiado para la empresa son los puntos de elaboración y venta de comidas rápidas.
- Se logró determinar y analizar la competencia de la empresa NOVALAC basado en las características del producto a ofrecer (Queso doble crema), lográndose observar y conocer las fortalezas y algunas debilidades que la competencia directa tiene, lo que permite una penetración del mercado más confiable y menos riesgosa para la empresa a nivel financiero y logístico.
- Se pudo constatar que la demanda de queso doble crema de la empresa NOVALAC en la ciudad de San Juan de Pasto para los estratos 2, 3 y 4 es muy favorable ya que es un producto ya conocido y el volumen de consumo es muy alto (Al menos el 67, 6% de los

encuestados consume 500g al mes), además a nivel nacional las tendencias de consumo van en aumento, lo que favorece la incorporación en el mercado de este producto.

- Las estrategias que se definieron en este proyecto con el fin de posicionar el producto queso doble crema de la empresa NOVALAC facilitará y proporcionara los pasos a seguir para una penetración en el mercado confiable.

8. RECOMENDACIONES.

- Establecer políticas internas en la empresa NOVALAC con el fin de estandarizar los procesos de mercadeo para facilitar la conexión de la empresa con el cliente con el cual se pretende llegar a un acuerdo comercial.
- Analizar detalladamente los resultados del presente trabajo, tomándolo como información base para tomar importantes decisiones futuras para el éxito del posicionamiento de la empresa Lácteos NOVALAC.
- Implementar un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) con el fin de brindar un mejor servicio al cliente y posicionar la imagen corporativa de la empresa en el mercado.
- Fomentar los valores que identifican a la empresa. Mantener buenas relaciones interpersonales tanto internamente como con los clientes externos y tener siempre una excelente actitud transmitiendo al cliente una buena imagen que logrará posicionarse en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

Alcaldía de Nariño – Nariño (2017). "Unión, Emprendimiento y Oportunidad". Recuperado de http://www.narino-narino.gov.co/informacion_general.shtml.

Alcaldía de Pasto (2017). "Legitimidad, participación, honestidad". Recuperado de <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio>.

Colombia: ¿Cómo está el consumo de quesos en Colombia? (28 de julio de 2015). *Revista eDairy News*. Recuperado de: <http://www.edairynews.com>

DANE – Encuesta Anual Manufacturera, Bogotá, mayo 2013

CODEX Alimentarios. (2011). Leche y Productos Lácteos. Segunda edición. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA.

Hernández, M. A., Cantin Garcia, S., Lopez Abejon, N., & Rodriguez Zazo, M. (2014). Estudio de encuestas. *Recuperado en abril*.

Las grandes compañías que se disputan el mercado nacional del queso (25 de noviembre de 2015). *Revista Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com>

LEHMANN, Donald. (1993) Investigación y Análisis de Mercados. Marketing Universitario. Primera Edición. México. Editorial CECSA, P.15.

López, Mildre. Ojeda, Carlos., (2015). Plan Estratégico para las Pymes del Sector Lácteo en el Municipio de San Juan de Pasto 2014-2019. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa Académico de Maestría en Administración Universidad del Valle.

MENDEZ, Carlos E. (2004) Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Editorial McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, D.C.

Ministerio de Agricultura. (Agosto de 2016). Cadena Láctea, Información sectorial. Colombia.

Muñiz González, Rafael., Marketing del Siglo XXI, enero 2014

Número de usuarios CEDENAR sector residencial en el municipio de Pasto. CEDENAR.

Producción de leche cayó 25 % en Nariño por el verano. (18 de Septiembre 2015). *Contexto Ganadero*. Recuperado de: <http://www.contextoganadero.com>.

Redacción Medio Ambiente. (14 Dic 2016). La incertidumbre del sector lácteo en Colombia. *El Espectador*. **Recuperado de: <http://www.elespectador.com>.**

ANEXOS

Anexo a) Encuesta a clientes.



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Estudio sobre la viabilidad de mercado para la inclusión del producto QUESO DOBLE CREMA de la empresa NOVALAC en la ciudad de San Juan de Pasto.

La Facultad de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad de Nariño, está realizando un Estudio sobre la viabilidad de mercado para la inclusión del producto QUESO DOBLE CREMA de la empresa NOVALAC en la ciudad de San Juan de Pasto. La información proporcionada solo será utilizada con fines científico-técnicos, de forma que sus respuestas serán absolutamente confidenciales. Agradecemos sinceramente su apoyo en el éxito de esta encuesta y de la investigación.

ENCUESTA N° _____

1. Género _____ 2. Edad _____
3. Estrato (según el recibo de servicios públicos) _____
4. ¿Cuántas personas comparte con usted vivienda? _____
5. ¿Cuál es su ingreso mensual? (En SMMV) _____
6. ¿Usted y/o su hogar consume queso doble crema? SI NO

Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta, en caso contrario le agradecemos por su colaboración.

7. ¿En qué lugar adquiere el producto (queso Doble Crema)?
- ___ Supermercado
- ___ Tienda
- ___ Punto de venta de la empresa
- ___ Mercado de frutas y verduras. Ej: Potrerillo, Dos puentes, El Tejar, entre otros.
8. Si usted hace la compra ¿Cuánto paga por el queso doble crema?
- ___ \$2.500 ___ \$5.000 ___ \$12.500 ___ \$25.000 ___ No realizo la compra.



9. Cuando compra queso Doble Crema, ¿En qué presentación le gusta más?

- 250g (Redondo) 500g (Loncha) x 24 unidades
 500g (Redondo) 1,5Kg (Barra)
 250g (Loncha) x 12 unidades 2,5Kg (Barra)

10. ¿Con qué frecuencia realiza la recompra del producto?

- 1 vez al mes 3 veces al mes
 2 veces al mes 4 veces al mes

11. ¿Qué cantidad de queso doble crema consume al mes?

Aproximado.

- 500g 2kg 4kg
 1kg 3kg

12. Si consume queso Doble Crema, ¿Por qué razón lo hace?

- Sabor
 Precio
 Olor
 Presentación
 Diferentes usos culinarios (ej. relleno de carnes, pasa bocas, entre otros).

13. Si existiera una nueva marca de queso doble crema, ¿la probaría?

SI NO

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo b) Encuesta a empresas.



PROYECTO DE INVESTIGACION

Estudio sobre la viabilidad de mercado para la inclusión del producto QUESO DOBLE CREMA de la empresa NOVALAC en la ciudad de San Juan de Pasto.

La Facultad de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad de Nancho, está realizando un Estudio sobre la viabilidad de mercado para la inclusión del producto QUESO DOBLE CREMA de la empresa NOVALAC en la ciudad de San Juan de Pasto. La información proporcionada solo será utilizada con fines científico-técnicos, de forma que sus respuestas serán absolutamente confidenciales.

Agradecemos sinceramente su apoyo en el éxito de esta encuesta y de la investigación.

ENCUESTA N° _____

1. Empresa _____
2. Cargo _____
3. ¿Cuánto es la compra mensual de leche en la empresa? (en litros) _____
4. ¿Cuál es el número de empleos generados en el último año? _____
5. ¿Cuál es el porcentaje de vetas del año 2016? _____
6. ¿Cuál es la zona en la que se encuentra el mayor número de proveedores?

_____ Norte	_____ Occidente
_____ Oriente	_____ Sur
7. ¿Cuál es el ingreso (promedio) mensual proveniente de la venta de los derivados de la leche? (Aproximado) _____
8. ¿Cuáles son los lugares de mayor comercialización de los productos elaborados?

_____ Colegios.	_____ Punto de venta (empresa)
_____ Universidades.	_____ Supermercados.
9. ¿Cuáles son las zonas de mayor venta de los derivados de la leche?

_____ Norte	_____ Occidente
_____ Oriente	_____ Sur
10. ¿Cuántos proveedores posee su empresa? _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo C) Poster publicitario.

