

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL
CONCENTRADO Q-IDA CAN PARA PERROS, PRODUCIDO POR LA
EMPRESA SOLLA Y DISTRIBUIDO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
POR LA EMPRESA NEWAGRO DE NARIÑO, AÑO 2016**

ANA MARIA ORTIZ BASANTE

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACION DEL
CONCENTRADO Q-IDA CAN PARA PERROS, PRODUCIDO POR LA
EMPRESA SOLLA Y DISTRIBUIDO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
POR LA EMPRESA NEWAGRO DE NARIÑO, AÑO 2016**

ANA MARIA ORTIZ BASANTE

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
Diego De La Rosa Salazar**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**Las ideas y las conclusiones aportadas por el trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva del autor**

**Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre de 1966, emanado del Honorable
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

Nota de Aceptación:

Jurado

Jurado

Asesor

San Juan de Pasto, octubre de 2015

RESUMEN

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACION DEL CONCENTRADO Q-IDA CAN PARA PERROS, PRODUCIDO POR LA EMPRESA SOLLA Y DISTRIBUIDO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO POR LA EMPRESA NEWAGRO DE NARIÑO, AÑO 2016

SOLLA posee una amplia trayectoria en el mercado de los alimentos concentrados para mascotas, desarrollando productos de calidad y con precios accequibles, pero dada la rentabilidad de este mercado, es necesario que la compañía plantee su liderazgo ante la competencia proyectando su distribución en la Ciudad de San Juan de Pasto a través de una empresa regional.

NEWAGRO Nariño como empresa comercial, dado que debe enfrentar múltiples retos productivos, comerciales y logísticos, reconoce que es necesario el uso de herramientas en mercadeo que le permitan conocer más acerca de su situación actual, ante estos retos y definir cómo será su comportamiento futuro ante los cambios de estas variables.

El presente estudio analiza y evalúa el desempeño operativo, comercial y financiero de la empresa Newagro de Nariño con el fin de lograr establecer si sus condiciones son aptas para realizar la comercialización en la Ciudad de San Juan de Pasto del concentrado Q-IDA CAN producido por la empresa Solla y si no lo son para establecer estrategias que le permitan mejorar estas condiciones.

Las diferentes matrices utilizadas en este estudio, Mefi, Mefe, Dofa, Ansoff, Boston Matriz estratégica de clientes, nos permiten conocer el comportamiento de la empresa interna y externamente con sus diferentes actores.

El plan de acción une todos los resultados de las matrices con el fin de ofrecerle a la empresa soluciones prácticas, alcanzables y constantemente medibles en su nuevo proyecto comercial.

ABSTRAC

STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE MARKETING OF Q-IDA CAN CONCENTRATE FOR DOGS, PRODUCED BY THE COMPANY SOLLA AND DISTRIBUTED IN THE CITY OF SAN JUAN GRASS BY THE COMPANY NEWAGRO NARIÑO, 2016

SOLLA has extensive experience in the market of pet food concentrates, developing quality products and accequibles prices, but given the profitability of this market, the company needs to raise its lead over the competition projecting distribution in the City Pasto through a regional company.

NEWAGRO Nariño as a commercial enterprise, as it faces multiple productive, commercial and logistical challenges, recognizes the need to use tools in marketing that allow you to learn more about their current situation, to these challenges and define what their future behavior to changes in these variables.

This study analyzes and evaluates the operational, commercial and financial performance of the company Newagro Nariño in order to achieve determine whether conditions are suitable for marketing in the city of Pasto Q-IDA concentrate produced by CAN Solla company and if they are not to establish strategies in order to improve these conditions.

The different arrays used in this study, Mefi, Mefe, Dofa, Ansoff, Boston Matrix strategic customers, allow us to know the behavior of domestic company and externally with its various stakeholders.

The action plan unites all results matrices in order to provide practical solutions to the enterprise, constantly achievable and measurable in their new

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. PROBLEMA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1-3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO REFERENCIAL	21
4.1 MARCO TEORICO.....	21
4.1.1 El mercadeo para Michael Porter (1947).....	23
4.1.2 Teoría de la confianza y el compromiso por Morgan y Hunt	25
4.1.3 Teoría del Mercadeo por Peter Drucker	26
4.1.4 Teorías del comportamiento del consumidor por Phillip Kotler.....	27
4.1.5 Planeación Estratégica Según Mintzberg	28
4.1.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	29
4.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	30
4.1.8 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	30
4.1.9 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).	31
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	31
4.3 MARCO LEGAL	37
4.4 MARCO TEMPORAL DE LA INVESTIGACION	38
4.5 MARCO ESPACIAL DE LA INVESTIGACION	38
5. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO.....	41
5.1 METODO DE ESTUDIO.....	41
5.2 TIPO DE ESTUDIO	41
5.3 FUENTES DE INFORMACION	42
6. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION	44
6.1 POBLACION DE ESTUDIO.....	44
7. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	46
7.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA	46
8. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	49
8.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	49
8.1.1 Newagro Comercializadora de Insumos.....	49
8.1.2 Newagro Servicios Agroambientales.....	51
8.1.3 Newagro Alimentos para Mascotas.....	51
8.2 PERSONAL DE LA EMPRESA	52
8.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	53

8.4 PROCESO DE CONTRATACION.....	54
8.5 PROCESO DE VENTA Y PRESTACION DEL SERVICIO	54
8.6 SITUACION FINANCIERA	57
8.6.1 Políticas De Precios	62
8.7 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	63
8.7.1 Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	64
9. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	65
9.1 ANALISIS DE VARIABLES EXTERNAS	65
9.1.1 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en el mundo	65
9.1.2 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en La Región Andina.....	65
9.1.3 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en Colombia	66
9.1.4 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en Nariño.....	67
9.1.5 Mercado de los Alimentos Concentrados.	67
9.1.6 TLC.....	68
9.1.7 Económico y social.....	68
9.1.8 Tecnológico	70
9.1.9 Cultural	72
9.1.10 Competencia.	73
9.2 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)...	74
9.2.1 Análisis Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).	75
9.3 MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS – DOFA.....	75
9.4 MATRIZ DE ANSOFF.....	77
9.5 MATRIZ DE BOSTON	78
9.6 MATRIZ DE SEGMENTACION ESTRATEGICA DE CLIENTES	79
10. ESTUDIO DEL MERCADO	93
10.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADO.....	93
10.2 SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO	93
10.3 MIX DE MERCADO.....	94
10.3.1 Estrategia de precio.	94
10.3.2 Estrategia de canales.....	95
10.3.3 Estrategia de comunicación.	96
10.3.4 Estrategia de producto	96
10.3.5 Estrategia de marca.	97
11. PRESUPUESTO DE VENTA	98
12. AUDITORIA Y CONTROL.....	100
12.1 FUERZA DE VENTAS.....	100
12.2 CLIENTES.....	101
12.3 COMPETENCIA	102
12.4 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	103
13. TERRITORIO	105

14. PLAN DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	107
14.1 CAPACITACION.....	108
15. PLAN DE ACCION	110
16. ESTUDIO FINANCIERO	125
16.1 SITUACIÓN ACTUAL PRESENTE.....	126
16.2 SITUACIÓN FUTURA PRONOSTICO	127
CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFIA	133
NETGRAFIA.....	134

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Población de Estudio para la aplicación de la Encuesta.....	44
Tabla 2. Distribucion de Encuestas en los estratos 3,4,5 y 6 en la Ciudad de San Juan de Pasto	45
Tabla 3. Personal Empresa NEWAGRO Nariño	52
Tabla 4. Activos Fijos.....	58
Tabla 5. Activos Corrientes.....	59
Tabla 6. Ventas, Servicios y Utilidades Mensuales.....	60
Tabla 7. Estado de Resultados de Enero a Diciembre de 2013	60
Tabla 8. Balance General a 31 de Diciembre de 2013	61
Tabla 9. Razones Financieras	62
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	63
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	74
Tabla 12. Matriz de Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) .	76
Tabla 13. Matriz de (ANSOFF)	77
Tabla 14. Matriz de Boston	78
Tabla 15. Compras clientes constantes e inconstantes	80
Tabla 16. Matriz estratégica de segmentación de clientes	81
Tabla 17. Tabulación encuestas	83
Tabla 18. Método de Control de Oportunidades de Negocio	104
Tabla 19. Plan de Acción	111
Tabla 20. Situación actual presente.....	126
Tabla 21. Balance general.....	126
Tabla 22. Valor mensual plan de acción	127
Tabla 23. Situación futura pronostico año 2016.....	128

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Gráfico 1. Consumo aparente de soya y torta de soya en Colombia 1995-2009 Miles de toneladas	20
Gráfico 2. Ubicación del Departamento de Nariño en el Mapa de Colombia	39
Gráfico 3. Organigrama	54
Gráfico 4. Proceso de Venta de productos	56
Gráfico 5. Proceso de Prestación de Servicios Agroambientales	57
Gráfico 6. Estratos incluidos en la encuesta	84
Gráfico 7. Distribución de sectores para el trabajo comercial del Producto Q-IDA CAN en el Mapa de la Ciudad de San Juan de Pasto	106

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Encuesta dirigida a clientes de alimentos concentrados en los estratos 3, 4, 5 y 6 de la Ciudad de San Juan de Pasto.....	137
---	------------

INTRODUCCION

El mercado de los alimentos concentrados para mascotas toma cada día más fuerza comercial, convirtiéndose en una rentable opción de negocio, las condiciones bajo las cuales este mercado se desempeña están delimitadas por la cantidad creciente de mascotas en los hogares, fincas e incluso establecimientos comerciales y educativos, marcando así un gusto e incluso una necesidad que se ha propagado en la región, son pocos los hogares que no aceptan la convivencia con un canino y esto sumado a que están en aumento el número de hogares que se permiten cuidar 2,3 o más mascotas marcan una fuerte tendencia en la que los perros necesitan cuidados especiales.

Por otra parte se debe tener en cuenta que estas mascotas son parte también de diferentes entidades pues es muy común observar como instituciones educativas cuentan con perros utilizados para la vigilancia, fincas que utilizan perros para el cuidado de sus animales de granja e instituciones de seguridad privada que ingresan a sus nóminas perros para el acompañamiento de los profesionales en seguridad, dado este crecimiento en la población de mascotas caninas es necesario que el sector comercial involucrado en proveer la atención a estos consumidores se cuestione en ¿Cuál es la mejor manera de llegar a una mayor cantidad de consumidores con los mejores productos?.

El número de sociedades protectoras, fundaciones, e incluso personas naturales que se han involucrado en el cuidado de los perros callejeros también ha incrementado en la ciudad de Pasto, lo que proporcionalmente incrementa el consumo de alimentos concentrados, pues las sedes donde estos animales están siendo protegidos pretenden proporcionar alimentación balanceada para los perros que son recogidos de la calle, por otra parte al darlos en adopción se constituyen nuevos hogares que buscarán la mejor forma de alimentar al nuevo integrante de la familia, convirtiéndose en una oportunidad para el concentrado Q-IDA CAN ya que ofrece excelente nutrición por bajos precios.

De esta manera se puede apreciar que el mercado de alimentos concentrados para caninos debe esforzarse por convencer a sus clientes y consumidores que sus productos son los mejores, no solo se trata de alimentar perros, sino de brindar la mejor nutrición para un integrante más de la familia. Actualmente los propietarios de los canes se preocupan por el bienestar de sus mascotas, midiendo su satisfacción en el estado físico, apariencia física y emocional de los canes es por eso que cualquier alimento no puede satisfacer estas necesidades del propietario.

SOLLA, cuenta con una experiencia de más de 60 años en el mercado de alimentos concentrados para toda clase de animales, desarrollando excelentes productos dirigidos para mascotas y animales de granja garantizando la utilización de materias primas de calidad y pretendiendo lograr la satisfacción del cliente como propietario y del consumidor como mascota, cuenta con respaldo financiero, comercial y con talento humano comprometido con el cumplimiento de sus metas como compañía.

La empresa cuenta con un excelente producto pues Q-IDA CAN posee las características que lo ubican como un excelente producto, esta clasificación se realiza por medio de un análisis de proteínas y grasas que provean alimentación balanceada, perros equilibrados y condiciones óptimas de salud y economía.

En el año 2007 la empresa SOLLA realiza una alianza estratégica con la empresa AGRINAL de Colombia empresa que hasta el año 2012 fue la productora del concentrado Q-IDA CAN sin tener éxito en Nariño con su lanzamiento en el año 2010, pues no se realizó un lanzamiento basándose en estrategias de mercadeo que hoy son tan necesarias, el resultado fue la salida definitiva del producto de la ciudad de Pasto, actualmente la empresa SOLLA reconoce la necesidad de utilizar estas herramientas a fin de conseguir los resultados anhelados en la Ciudad de Pasto, la empresa pretende ofrecer un producto nutricional completo para suministrar a perros adultos, cachorros de todas las razas, para perros de trabajo a campo abierto y perros de fincas o granjas.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SOLLA posee una amplia trayectoria en el mercado de los alimentos concentrados para mascotas, desarrollando productos de calidad y con precios asequibles, pero dada la rentabilidad de este mercado, es necesario que la compañía plantee su liderazgo ante la competencia proyectando su distribución en la Ciudad de San Juan de Pasto a través de una empresa regional.

SOLLA pretende mejorar su papel desempeñado en la Ciudad de Pasto, Es por esto necesario incrementar su participación en el mercado a través del lanzamiento de un nuevo producto: Q-IDA CAN el cual ya ha sido comercializado en otras ciudades del País por parte de la antigua empresa productora AGRINAL de Colombia. Para el caso la empresa NEWAGRO Nariño será la empresa que facilitará su comercialización en la Ciudad de Pasto.

La producción de alimentos para animales es realizada en 75% por un grupo de compañías que le venden a terceros, las cuales se denominan empresas de marca comercial; Algunas de estas empresas son: Itacol, Solla S.A., Avidesa, Mac Pollo, Purina Colombiana S.A., Proinsa, Finca S.A., Alimentos Concentrados Raza S.A., Mejía y Cía., Concentrados del Norte, Huevos Oro, Concentrados Cresta Roja¹. SOLLA cuenta con la capacidad comercial, tecnológica y financiera además es consciente de la necesidad de ampliar su actividad comercial nacional dada las exigencias del mercado y la competencia, por eso en esta ocasión ha decidido incursionar en el mercado de la Ciudad de San Juan de Pasto con este nuevo producto.

Para lograr su incursión de nuevo en el mercado meta es necesario que NEWAGRO Nariño trabaje en que Q-IDA CAN demuestre la capacidad de satisfacer las necesidades (cliente-consumidor) y el respaldo que proyecta la compañía SOLLA., sus dificultades comerciales, publicitarias y promocionales deben ser aplacadas ante su competencia que hoy en día comercializa estos alimentos como productos de consumo masivo y ya no como productos agroindustriales que confunden la percepción del cliente alejando el consumo esperado.

¹ ALIMENTOS CONCENTRADOS O BALANCEADOS. Disponible en: www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/.../DDE/Concentrados.pdf

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias que logren que el concentrado Q-IDA CAN de la Compañía SOLLA distribuido por NEWAGRO Nariño Incremente la participación en el mercado y posicionarse en el mercado de San Juan de Pasto?

1-3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa NEWAGRO Nariño en relación a su micro y macro entorno?
- ✓ ¿Cómo es el mercado en el que pretende incursionar la empresa NEWAGRO Nariño?
- ✓ ¿Cuál es la formulación estratégica que permitirá a la empresa NEWAGRO Nariño alcanzar sus objetivos?
- ✓ ¿Cuál es el beneficio que produciría la ejecución de un plan de mercadeo a la empresa NEWAGRO Nariño?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico de mercadeo para la comercialización del concentrado Q-IDA CAN producida por la empresa SOLLA para ser distribuida en San Juan de Pasto por la empresa NEWAGRO Nariño en el año 2016.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Realizar un Diagnóstico interno y externo de la compañía NEWAGRO Nariño para conocer su situación actual en la Ciudad de Pasto
- ✓ Recolectar información acerca del comportamiento del mercado de alimentos concentrados para mascotas en la Ciudad de Pasto
- ✓ Establecer estrategias que permitan alcanzar los componentes básicos del mercadeo
- ✓ Realizar una evaluación del plan estratégico de mercadeo propuesto

3. JUSTIFICACIÓN

NEWAGRO Nariño como empresa comercial, dado que debe enfrentar múltiples retos productivos, comerciales y logísticos, reconoce que es necesario el uso de herramientas en mercadeo que le permitan conocer más acerca de su situación actual, ante estos retos y definir cómo será su comportamiento futuro ante los cambios de estas variables. Ante un deficiente manejo de estas herramientas en el pasado, la compañía tomó decisiones desacertadas que la llevaron a pretender su incursión en mercados desconocidos en este caso en el de la ciudad de San Juan de Pasto donde no hubo el éxito esperado en ventas pues la empresa no contaba con los suficientes conocimientos de este mercado y no estuvo preparada para satisfacer la demanda que produjo el lanzamiento de este producto.

Q-IDA CAN es un producto de características favorables pues tiene un 19% de contenido de proteínas, humedad del 12%, grasa 7%, fibra 6% y ceniza 10%, lo cual lo ubica al nivel de los mejores concentrados del país.

Ya que al ser un producto de calidad y de buen precio, produjo en la Ciudad de Pasto, una considerable cantidad de clientes y por lo tanto demanda, clientes que se perdieron ya que no se pudo realizar un seguimiento continuo del cliente y su consumo, pues la compañía no prestó la suficiente atención a este mercado, al descuidarlo se desvió la atención a nuevos puntos de venta o a ya establecidos, de esta manera no había un flujo continuo de producto, de promociones, ni de publicidad por lo cual los clientes abandonaron el consumo del producto.

El comportamiento de este mercado es base económica fundamental en todo el país, esto se refleja en las estadísticas suministradas por el DANE las cuales demuestra que el Sector Agropecuario aportó cerca de un 3.3% al PIB nacional en el último año, los alimentos concentrados o balanceados son parte de este sector por contener en su fabricación multiplicidad de productos agrícolas, la producción real del sector fabril, sin incluir trilla de café, creció 4,7%, entre los que sobresalen por sus mayores contribuciones a la variación total del sector están los almidones y productos de molinería que son productos esenciales para la fabricación de los alimentos concentrados ya que su variación total en el último año ha aumentado (6,5%)².

El mercado de los alimentos balanceados o concentrados se encarga de convertir materias primas de origen agrícola como el maíz, los almidones, vegetales y carnes de especies menores.

Conscientes de la preocupación que existe sobre la proveeduría de las materias primas, la Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados para Animales junto

² Muestra Mensual Manufacturera. 2010

con el Centro de Estudios Económicos de la Andi, desarrollaron en 2010 un documento denominado “Evaluación de la Política de Incentivos a la Producción Nacional de Maíz Amarillo, Sorgo y Soya y Algunas Recomendaciones” donde además de cuantificar la política pública fundamentada en protección en frontera o arancelaria, aplicada para proteger la producción nacional de estas materias primas básicas para la elaboración de los alimentos que requiere el sector pecuario del país y de analizar el contexto internacional de la producción y el comercio, presenta algunas recomendaciones de política que contribuyen a la oferta oportuna y competitiva de estas materias primas tanto importadas como de producción nacional.

La producción de los alimentos concentrados en el País es de significativa importancia ya que el gobierno nacional presta atención a este sector dado que para su producción es necesaria un continuo abastecimiento de trigo y maíz amarillo “Napoleón Viveros, gerente de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales (Fenalce), dice que las áreas sembradas en el país tendrán un crecimiento leve este año, mientras que el subsidio ofrecido por el Gobierno estimulará el cultivo de maíz amarillo tecnificado, destinado, en gran parte, a la producción de alimentos concentrados para animales.³ Con lo cual se demuestra que el crecimiento de este sector estimula la atención e inversión en tecnificación, sistemas de riego, drenaje y empleo de mano de obra por parte del gobierno nacional a otros sectores del agro.

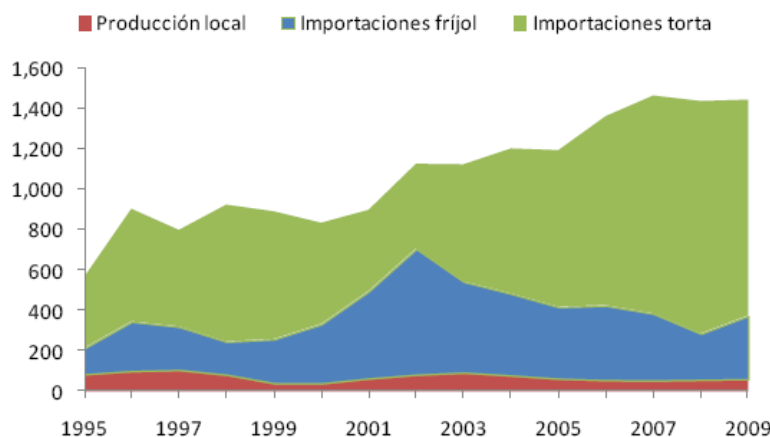
Otro producto que es requerido en la producción de alimentos concentrados es la soya, por ser una excelente fuente de proteína, los siguientes datos demuestran su dinámica: en 1992 se importaron poco más de 200 mil toneladas entre soya y torta de soya, en los últimos cuatro años se han importado más de 1 millón de toneladas. No obstante, la producción local (59 mil toneladas de soya) representa una cuarta parte de lo que se producía a comienzos de los noventa y solo el 4% del total demandado en el país (gráfica 1.1).⁴

³ PORTAFOLIO, Colombia no tendrá desabastecimiento de alimentos, aseguran gobierno y gremios. Octubre de 2011

⁴ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL Y DIAN. Torta de soya valorado como frijol soya, disponible en: <www.minagricultura.com.co>

Gráfico 1. Consumo aparente de soya y torta de soya en Colombia 1995-2009 Miles de toneladas

Consumo Aparente de soya y torta de soya en Colombia 1995-2009 Miles de toneladas



Fuente: El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación, FAO 2009. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/012/i0680s/i0680s00.htm>

Este producto actualmente es denominado como aceite crudo de soya, se limitó a su uso como materia prima en la elaboración de alimentos concentrados, no encontrándose en otras presentaciones en el país debido a que su exportación desde Bolivia se realiza en arancel 0%.

Según Naciones Unidas para el 2050 se estima un incremento de la población mundial del 33% llegando a una cifra cercana a 9,000 millones de habitantes. Este crecimiento acompañado de un aumento en los ingresos y la urbanización en especial en los países en desarrollo, permiten estimar para el 2050 un incremento en el consumo per cápita de todas las carnes de aproximadamente 36%, y con ello, una mayor demanda de materias primas básicas para la elaboración del alimento que requieren las diferentes especies pecuarias, como el maíz amarillo, sorgo, soya y torta de soya.⁵

Es necesario realizar este plan de mercadeo, no solo como herramienta de planeación para la transacción comercial, sino que se debe dar gran importancia a recuperar la confianza con los clientes, para así recuperar el mercado que ya se había ganado.

⁵ FAO. El estado mundial de la agricultura y la alimentación, 2009. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/012/i0680s/i0680s00.htm>

4. MARCO REFERENCIAL

En el año 2010 la empresa AGRINAL de Colombia realizó un estudio de mercadeo por medio del cual pretendía aportar a la empresa ideas que proyectaran a un mejor desempeño en el mercado su producto SABUESO.

Se debe tener en cuenta que como producto nuevo enfrentó múltiples dificultades ya que el mercado está liderado por marcas respaldadas por empresas más fuertes tecnológicamente y logísticamente como son Nestlé- Purina, Solla y Finca, es por esta razón que a través del plan de mercadeo realizado por la empresa se logró determinar que el éxito de la empresa está en la investigación, desarrollo, apoyo publicitario y una fuerte cadena de distribuidores.

En el presente estudio los autores realizan una descripción del producto SABUESO producido en ese entonces por la empresa AGRINAL de Colombia.

Con este plan de marketing la empresa AGRINAL de Colombia mejoró la imagen y consecuente aceptación de su producto SABUESO incrementando así sus ventas en el sector y ampliando su mercado.

Los resultados de este estudio permiten conocer la importancia de la realización de un plan de mercadeo para mejorar la aceptación de otro producto producido anteriormente por la empresa AGRINAL de Colombia pero esta vez aprovechando la imagen y respaldo de la empresa SOLLA, para el caso el producto Q-IDA CAN que será distribuido en Pasto por la empresa NEWAGRO Nariño.

4.1 MARCO TEORICO

Teóricamente son muchos los autores que manifiestan en sus estudios la importancia de aplicar conocimientos en mercadeo a las actividades comerciales, la estrategia que se establezca en la compañía NEWAGRO Nariño determinará las acciones que se llevaran a cabo a fin de lograr los objetivos propuestos sin una estrategia clara el destino de una empresa es desconocido, y sus actividades de corto y largo plazo pueden resultar inútiles y hasta dañinos. El valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema (Kenneth, 1984).

La Planificación Estratégica como medio y no como fin, como teoría del mercadeo permite conocer ampliamente el entorno en el que la empresa se mueve y de esta manera desarrollar las actividades necesarias para ejecutar un plan que será la

base de futuras decisiones, ayudará a la empresa a tener mayor control en cambios futuros que no dependan de sí misma sino de su entorno.

En el libro LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL AGRONEGOCIO plantea que por medio de sus estrategias, los agronegocios, ya sean individual o sectorialmente agrupados, desarrollan acciones innovadoras que les permiten redimensionar sus oportunidades de éxito, el concepto clave en este nivel de análisis es la estrategia.

Para Porter el éxito de un negocio está en su capacidad de desarrollarse con su entorno, es por esto sin importar el sector al que pertenezca un negocio debe enfrentarse a 5 fuerzas que son: proveedores, compradores, nuevos competidores, competidores existentes y productos sustitutos.

El mercado agropecuario ya no puede ser discriminado como un sector de baja influencia en la economía, pues dado su auge ya no es solo considerado un sector relacionado con la crianza de animales sino un complejo que está directamente relacionado con sectores industriales de producción y comercialización que activa significativamente mercados alimenticios y productivos.

Para la empresa NEWAGRO Nariño es de gran importancia el establecer relaciones estrechas con sus clientes, dado que el producto Q-IDA CAN debe incentivar la confianza en sus atributos convirtiéndose en la mejor opción para las mascotas, Hunt establece en su teoría de la confianza que las actividades de marketing deben estar encaminadas a establecer y mantener relaciones de intercambio con éxito.

El comportamiento del consumidor enmarca las acciones que anteceden a una opinión es decir todas aquellas actividades que motivan una compra, comenzando por la percepción que se tiene del producto, las acciones de búsqueda del producto y finalmente la evaluación que se tiene del producto ya usado, es necesaria la aplicación de esta teoría para así lograr un estudio constante del cliente, hacer un seguimiento en cada paso de su compra y así satisfacer todas y cada una de sus necesidades con el producto Q-IDA CAN en el aspecto publicitario, promocional, comercial y de distribución.

Metodológicamente para el relanzamiento del producto Q-IDA CAN en la Ciudad de Pasto se llevará a cabo un estudio que se dividirá en tres pasos:

Realización de un diagnóstico de la empresa NEWAGRO Nariño:

A través de este se conocerá cual es la situación actual de la empresa, sus debilidades, fortalezas, relación con su situación interna, externa, relación con su competencia, escenario en sus ventas, para esto se realizaran matrices de estudios que son: DOFA (Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y

amenazas), MPC (Matriz de perfil competitivo), MEFI (Matriz de evaluación de factores internos), MEFE (Matriz de evaluación de factores externos), PEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción y BCG (La Matriz de crecimiento - participación y matriz de la gran estrategia).

Establecer objetivos:

Luego de conocer cuál es la situación actual de la empresa, se procederá a fijar objetivos concretos que por medio de las fortalezas y oportunidades de la empresa sean alcanzados

Desarrollo de estrategias:

Por medio de las cuales se alcanzaran los objetivos, las estrategias, son acciones, programas, planes o actividades que tienen como finalidad alcanzar objetivos ya establecidos.

4.1.1 El mercadeo para Michael Porter (1947). Michael Porter es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.⁶

Son reconocidos a nivel mundial sus múltiples aportes en mercadeo y negocios entre los cuales vale la pena resaltar en este estudio las cinco fuerzas de Porter los cuales tendrán gran importancia en el transcurso de esta estudio, que son en su orden:

Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

Pues se debe considerar que la capacidad que tienen los compradores o clientes del producto que planea salir al mercado es decisivo ya que son ellos quienes se beneficiaran de las ventajas del producto, quienes hasta ese momento de la compra ya han adquirido otra marca de concentrados por lo tanto saben qué clase de producto desean, como y que valor están dispuestos a pagar.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

Este poder permite a la empresa NEWAGRO Nariño obtener las mejores ventajas sobre sus competidores, relacionándose correctamente con proveedores, teniendo en cuenta que el mercado de los alimentos concentrados es altamente competitivo.

⁶ MICHAEL PORTER, Ser competitivo cinco fuerzas de Porter, Ediciones Deusto 2009

Amenaza de nuevos entrantes:

La empresa NEWAGRO Nariño debe prepararse por que en su medio de trabajo se encuentran muchas más empresas que pretendan abastecer la necesidad de alimentos concentrados y sin poder controlarlo a la empresa en estudio solo le queda estar preparada.

Amenaza de productos sustitutivos:

En el mercado de los alimentos concentrados en la plaza de la Ciudad de Pasto esta amenaza debe ser atendida oportunamente por La empresa NEWAGRO Nariño dada la cantidad de marcas que están actualmente en el mercado sumado a la facilidad con que el comprador puede cambiar de decisión en cuanto a producto, sobre todo si no existe una diferenciación marcada entre el producto Q-IDA CAN y los demás.

Rivalidad entre los competidores:

La competencia es inherente a la comercialización de este producto, así como una necesidad y una exigencia para el producto a fin de buscar su excelencia como producto, empresa y capacidad.

Otros aportes que se deben mencionar pues son de gran utilidad en este estudio son.

Gerencia Estratégica:

Según Porter (1992) existen tres etapas con las cuales se puede aplicar este aporte partiendo con la planeación estratégica que es donde la empresa SOLLA a través de este estudio definirá la formulación estratégica y por consiguiente la estrategia a implementar de acuerdo a las necesidades ya obtenidas a través del diagnóstico.

Luego se desarrolla lo que Porter denominó como: Planeación de Habilidades, a través de la cual se conoce la configuración interna de la empresa con el fin de establecer la explotación de habilidades como herramienta administrativa, es aquí donde la empresa NEWAGRO, debe rescatar valores, habilidades y destrezas a fin de utilizarlas como herramientas para lograr sus objetivos.

Por último la empresa NEWAGRO Nariño debe estar continuamente atenta a los cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos es decir todos aquellos que

afectan el macroambiente para así dar respuestas oportunas basándose en estrategias ya establecidas.

Cadena del Valor:

Esta teoría apoya la idea de que el desarrollo de las actividades de una empresa como: logística, producción, marketing y servicio deben generar valor al cliente final, de esta manera la forma en la que la empresa NEWAGRO NARIÑO puede generar valor al cliente final es a través de su interés por mejorar cada uno de los procesos que conforman la empresa, mejorando aquellos que en realidad generan competitividad y eliminando aquellos que no lo generan luego de conocer cuál es el costo de cada actividad y posteriormente convertirla en una ventaja competitiva frente a su competencia, lo que da como resultado un mayor beneficio para sus clientes.

4.1.2 Teoría de la confianza y el compromiso por Morgan y Hunt⁷. Esta teoría se basa en la capacidad de la empresa para crear un ambiente de confianza con sus clientes influenciada por la mutua dependencia, satisfacción, poder compartir objetivos y comunicación. A continuación se dará a conocer las variables que intervienen en esta teoría.

Confianza:

Derivado de la confianza en la fiabilidad del compañero en la relación y el componente comportamental vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero.

Compromiso:

En el ámbito de la investigación del consumidor el compromiso ha sido descrito como una preferencia estable basada en una actitud de resistencia al cambio.⁸ Para la empresa NEWAGRO Nariño en el estudio que está llevando a cabo es de vital importancia esta teoría como una de las bases fundamentales para alcanzar sus objetivos, en su proceso comercial la empresa deberá establecer relaciones con sus clientes las cuales se darán por múltiples factores sean económicos, sociales, comerciales o personales, la empresa debe tener en cuenta que los

⁷ SEGARRA R., Pedro, Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo. 2007. p. 83

⁸ La Confianza y el Compromiso como determinante de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las agencias de viaje minoristas con sus clientes. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2471380&orden=0>

factores más importantes para establecer relaciones duraderas con sus clientes es la confianza y el compromiso, reflejados en la capacidad de la empresa por brindar el mejor servicio, colaboración y producto para hacer que el cliente se sienta a gusto con la empresa y lo que brinda.

Esta teoría promueve que el cliente se fidelice con la empresa que le brinda la mayor cooperación, convirtiéndose así en un socio más de la empresa pues estará muy interesado en que la empresa logre sus objetivos a fin de que su relación y beneficio no se vea afectado, para NEWAGRO Nariño esta teoría significará grandes oportunidades en la Ciudad de Pasto para el producto Q-IDA CAN de la compañía SOLLA, ya que logrará que el cliente deseche otras opciones que brinden beneficios pequeños o a corto plazo a fin de mantener la relación a largo plazo con la empresa que le brinde mejores beneficios.

4.1.3 Teoría del Mercadeo por Peter Drucker⁹. Peter Drucker, empresario, abogado y periodista, reconocido como el padre del Management la cual pretende analizar porque algunas empresas tienen éxito y otras no, su mayor experiencia se dio con la empresa General Motors con la cual su idea del management despegó al analizar concienzudamente el trabajo de cada empleado y la relación que tiene el trabajo que realiza cada uno de ellos con su mente en el buen funcionamiento de la empresa, 'El futuro del hombre industrial' llegué a la conclusión, que el principio integrador de la sociedad moderna había pasado a ser la organización a gran escala. En ese momento, sin embargo, solo existía la organización de empresa. En este país, la empresa comercial fue la primera institución moderna que emergió. Decidí que necesitaba estar adentro, estudiar realmente una gran compañía desde adentro; como una organización humana, social, política -como un mecanismo integrador".¹⁰

Gracias a su interés investigativo Peter Drucker fue un pilar para la administración de los negocios, no solo como actividad empresarial sino como pensamiento organizacional, el autor destaca la idea de que la empresa debe ser una organización que valore los esfuerzos de cada uno, promueva la acción integradora de las compañías sumándola a las ventajas competitivas que ofrece una empresa. Los aportes teóricos de Peter Drucker son muy importantes para este estudio ya que la empresa NEWAGRO Nariño debe reconocer que el capital humano es definitivo en su proceso comercial, que es un recurso indispensable para el éxito de la empresa mas no tan solo un costo que signifique una carga económica. El trato que se debe brindar a los recursos humanos de la empresa

⁹ PETER DRUCKER, El arte de Gobernar, Ideas para dirigir en tiempos turbulentos, Ediciones Gestión. 2000,

¹⁰ PETER DRUCKER, El futuro del hombre industrial, 1942, Disponible en: <<http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>>

debe basarse en esta teoría ya que asegura que los esfuerzos personales de cada empleado asegurara el crecimiento empresarial.

Otro aporte importante de este autor es su noción del liderazgo el cual se basa en la comunicación y la autoevaluación continua del líder, "Los líderes comunican de manera que la gente a su alrededor entiendan lo que están tratando de hacer. Los guía su propósito, su misión. Saben establecer una misión y, además, saben decir no. La presión en los líderes para hacer 984 cosas diferentes es insoportable, así que los efectivos saben decir que no y mantenerlo".¹¹

4.1.4 Teorías del comportamiento del consumidor por Phillip Kotler¹². Esta teoría es de gran utilidad para el mundo de los negocios, pues da lugar a la psicología como herramienta de análisis y estudio del principal actor comercial que es el cliente, esta teoría busca aumentar el conocimiento del comportamiento del cliente lo que incluye su búsqueda, compra, uso y evaluación ante el producto lo cual brinda valiosa información para la empresa NEWAGRO Nariño.

Esta teoría busca determinar cuáles son las motivaciones que hay detrás de la demanda de sus clientes, a través de cuestionamientos como:

- ✓ ¿Quién compra?
- ✓ ¿Cómo compra?
- ✓ ¿Cuándo compra?
- ✓ ¿En dónde compra?
- ✓ ¿Por qué compra?
- ✓ ¿Cómo responden los consumidores a los diversos estímulos de marketing que la organización podría intentar?

Con esto se logrará:

- ✓ Definir cómo son las preferencias de los consumidores.
- ✓ Considerar la restricción presupuestaria.
- ✓ Determinar qué combinación de bienes comprarán los consumidores para maximizar su satisfacción.

Para el desarrollo de este estudio también analizaremos otras teorías que son delimitadas por la psicología:

Teoría racional-económica:

¹¹ Ibíd.

¹² KOTLER, Phillip. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, 1989. p. 157-200.

Esta teoría resulta del análisis crítico del cliente entre la relación precio- ingresos, el cliente siempre elegirá aquel producto que represente esta mejor relación, en esta teoría el cliente estudiara no solo la alternativa propuesta por la empresa NEWAGRO Nariño sino las demás alternativas existentes en el mercado.

Teoría del aprendizaje:

Esta teoría apoya que el consumidor se encuentra influenciado por factores económicos y de capacidad del producto por satisfacer sus necesidades lo que determinará su interés y consumo hacia el producto, esta teoría no es totalmente racional como la anterior sino que existe una motivación afectiva o de habituación lograda a través de un reforzador que motiva el consumo del producto. Para la empresa en estudio es un valioso aporte ya que a través de esta teoría se logrará despertar en el cliente una conducta que lo impulse a permanecer fiel al producto.

4.1.5 Planeación Estratégica Según Mintzberg¹³, El autor manifiesta que la planeación estratégica en su naturaleza tiene como fin proyectar la empresa a un mejor futuro pero al mismo tiempo ofrece cinco posibilidades de ser aplicada, las cuales no solo destinarían a la empresa a un mejor futuro sino que este sería el resultado de una serie de actos en los cuales se ve inmersa toda la empresa, para esto el autor relacionó la definición de estrategia desarrollándolas en 5Ps:

Estrategia como plan:

La estrategia es un plan determinado para abordar una situación específica y así lograr objetivos determinados, es aquí donde el cerebro humano juega un papel determinante pues dependiendo de cómo este asimile la situación actual de la empresa y su mayor relación con la realidad permitirán trazar un plan acertado.

Estrategia como pauta de acción:

En esta estrategia la astucia es una habilidad invaluable ya que se hace necesaria a la hora de intimidar a la competencia, no con hechos sino con la capacidad de competir asumiendo posiciones de ventaja aunque no se las tenga a fin de desanimar a los competidores y conocer sus intenciones frente al mercado.

Estrategia como patrón:

La congruencia en el comportamiento de la empresa es una estrategia que facilita la capacidad de la empresa por acogerse a los cambios que las estrategias

¹³ MINTZBERG, Henry; QUINN, James; BRIAN, John Voyer. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. p. 5

produzcan, esta coordinación debe venir desde los altos mandos como medio de organización que precisen y conviertan en un patrón de comportamiento la correcta asimilación de las estrategias.

Estrategia como posición:

Aquí la estrategia tiene como uso particular el ser mediadora entre la empresa y el medio ambiente o entorno a fin de ubicar a la organización en el mejor acoplamiento con su exterior.

Estrategia como perspectiva:

Implica que la empresa defina una posición y su forma de participar en el mundo, que es lo que quiere reflejar y como lo va a hacer.

4.1.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Esta herramienta permite formar estrategias a partir de la evaluación de las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas que conforman la empresa para determinar el óptimo o deficiente desempeño de cada área y así tomar decisiones que permitan mejorar el desempeño general de la empresa, para la correcta realización de esta matriz se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Factores internos clave:** Se realiza una lista de fortalezas y debilidades generales
- ✓ **Peso:** Se asigna a los anteriores factores internos clave una calificación entre 0 y 1, donde 0 es nada importante y 1 absolutamente importante, la suma de todos los factores debe ser igual a 1.
- ✓ **Clasificación:** Se asigna una clasificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores internos claves, donde: debilidad mayor=1, debilidad menor=2, fuerza menor=3, fuerza mayor=4
- ✓ **Valor ponderado:** Se multiplica el valor de la ponderación y el valor de la clasificación de cada factor interno clave para obtener así el valor ponderado
- ✓ **Resultado Matriz:** Para finalizar se suma el valor ponderado de todas los factores internos clave lo que nos arroja el resultado de la empresa.
- ✓ **Análisis Matriz:** El análisis de la matriz se realiza teniendo en cuenta el resultado arrojado en el anterior punto, el resultado puede ir de 1 a 4 donde 2,5 es una calificación promedio, las empresas con calificaciones por debajo de 2,5 indican que la empresa es débil en lo interno, mientras que las calificaciones sobre 2,5 indican fortalezas internas.

4.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Esta herramienta permite conocer la relación existente entre la empresa a ser analizada y su entorno social, económico, ambiental, político, tecnológica, demográfica entre otros a fin de conocer las oportunidades y amenazas que ofrece este entorno y de qué manera la empresa se ve afectada o beneficiada por este, para la realización de esta matriz se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Factores externos clave.** Se realiza una lista de oportunidades y amenazas externas para la empresa
- ✓ **Peso:** Se asigna a los anteriores factores internos clave una calificación entre 0 y 1, donde 0 es nada importante y 1 absolutamente importante, la suma de todos los factores debe ser igual a 1.
- ✓ **Clasificación:** Se asigna una clasificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores internos claves que demuestran si las estrategias actuales de la empresa responden adecuadamente a oportunidades y amenazas de su entorno, donde: respuesta superior=4, respuesta superior a la media=3, respuesta media=2, respuesta inferior=1.
- ✓ **Valor ponderado:** Se multiplica el valor de la ponderación y el valor de la clasificación de cada factor interno clave para obtener así el valor ponderado
- ✓ **Resultado Matriz:** Para finalizar se suma el valor ponderado de todas los factores internos clave lo que nos arroja la respuesta de la empresa ante su entorno, demostrando que tan favorables son las oportunidades o que tan dañinas pueden ser sus amenazas.
- ✓ **Análisis Matriz.** El análisis de la matriz se realiza teniendo en cuenta el resultado arrojado en el anterior punto, el resultado puede ir de 1 a 4 donde 2,5 es una calificación promedio, las empresas con calificaciones por debajo de 2,5 indican que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que las amenazas pueden ser muy dañinas, mientras que las calificaciones sobre 2,5 indican que las oportunidades están siendo muy bien aprovechadas y que las amenazas están siendo controladas.
- ✓ Lo valores obtenidos a través de esta matriz complementara el trabajo en la Matriz FODA ya que aportará los factores externos que serán analizados.

4.1.8 Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Con el uso de esta herramienta de diagnóstico se logra analizar la empresa en relación o comparación con sus competidores en el mercado, los factores clave internos son los utilizados para realizar el cotejo de la empresa con sus competidores. Para la realización de esta matriz se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Reconocimiento.** Primero seleccionamos las empresas más importantes del mercado con las cuales realizaremos la comparación.
- ✓ **Factores clave.** Las variables que utilizaremos para esta matriz son los factores claves internos de la matriz EFI.

- ✓ **Peso.** Se asigna a los anteriores factores internos clave una calificación entre 0 y 1, donde 0 es nada importante y 1 absolutamente importante, la suma de todos los factores debe ser igual a 1.
- ✓ **Calificación.** Se asigna una calificación de 1 a 4, donde 1 es débil, 2 es menos débil, 3 fuertes y 4 muy fuertes a cada una de las variables en cada empresa estudiada.
- ✓ **Ponderado.** Se multiplica el valor del peso y de la calificación con lo cual se obtiene la calificación ponderada de la variable.
- ✓ **Resultado Matriz.** Se obtiene con la suma del peso ponderado de todas las variable por empresa lo cual arroja un valor entre 1 y 4, donde 1 es débil y 4 fuerte frente a sus competidores.
- ✓ **Análisis Matriz.** El análisis se realiza comparando cada una de las empresas con respecto a la calificación de cada variable para así conocer sus fortalezas y debilidades con respecto a la empresa en estudio.

4.1.9 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Con esta herramienta se logra reunir la información obtenida a partir de las anteriores matrices de la siguiente manera:

- ✓ **Fortalezas.** Son todas aquellas variables que han obtenido en la Matriz EFI una calificación de 4 o 3 puntos
- ✓ **Debilidades.** Son todas aquellas variables que han obtenido en la Matriz EFI una calificación de 1 o 2 puntos
- ✓ **Oportunidades.** Son todas aquellas variables que han obtenido en la Matriz EFE una calificación de 4 o 3 puntos
- ✓ **Amenazas.** Son todas aquellas variables que han obtenido en la Matriz EFE una calificación de 1º 2 puntos

La matriz DOFA aporta en la generación de estrategias a fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas y mitigar y actuar proactivamente frente a las debilidades y amenazas.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Alimento concentrado.

Es aquel, rico en uno o varios principios nutritivos digestibles y se usan como suplementos de ensilados, forrajes, pastos, granos o subproductos de estos.¹⁴

¹⁴ INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO (ICA). Resolución 1056/96. Por la cual se dictan disposiciones sobre el control técnico de los Insumos Pecuarios y se derogan las Resoluciones No. 710 de 1981, 2218 de 1980 y 444 de 1993. 17 abril 1996.

Alimento completo.

Producto balanceado o mezcla de ingredientes que se administra a un animal, destinado a suplir sus necesidades nutricionales como única fuente de alimento.¹⁵

Alimentos para animales.

Son mezclas de nutrientes elaborados en forma tal que respondan a requerimientos de cada especie, edad y tipo de explotación a que se destina el animal, bien sea suministrándolos como única fuente de alimento o como suplementos o complementos de otras fuentes nutricionales.¹⁶

Aditivo.

Sustancia o producto no alimenticio, utilizado para dar sabor, pigmentar, conservar, prevenir la compactación, la oxidación, producir emulsificación o acidificación en los alimentos. También se consideran como tales, aquellas sustancias que administradas en las raciones de los animales ejercen sobre los mismos una actividad preventiva contra agentes nocivos de ocurrencia común.¹⁷

Buenas prácticas de laboratorio.

Normas, procesos y procedimientos de carácter técnico que aseguran la calidad de los análisis de Laboratorio.¹⁸

Acreditación.

Procedimiento mediante el cual se reconoce la competencia y la idoneidad de personas naturales o jurídicas oficiales o particulares para la ejecución de acciones relacionadas con la supervisión y el control de Insumos Pecuarios.¹⁹

Acreditado.

Persona natural o jurídica oficial o particular que ha recibido acreditación del ICA para ejercer funciones en el control y supervisión de los insumos pecuarios.²⁰

BPFA.

Buenas prácticas de fabricación de alimentos²¹.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

Canal de Distribución.

Los canales mediante los cuales los bienes y servicios son comercializados y distribuidos han llegado a ser los que conducen al éxito económico. A partir de estos canales fluyen la satisfacción del cliente, la participación en el mercado, las utilidades y la rentabilidad. No se trata de qué vende usted hoy, sino de cómo lo vende.²²

Competencia.

Vital para delimitar el grado de rivalidad existente en el mercado escogido por la empresa. Se debe tener en cuenta tanto los competidores actuales como los potenciales que puedan entrar en el mercado en un futuro. De esta manera la empresa podrá seleccionar una ventaja competitiva sostenible en el mercado que le permita defenderse de las acciones ofensivas.²³

Control de calidad.

Conjunto de operaciones destinadas a garantizar en todo momento la producción uniforme de lotes de productos que satisfagan las normas de identidad, actividad, pureza e integridad dentro de los parámetros establecidos.²⁴

Directiva.

Norma técnica institucional firmada por el Director de la División de Insumos Pecuarios del ICA, de estricto cumplimiento por parte de las personas naturales o jurídicas oficiales o particulares para la ejecución de acciones relacionadas con el registro, la supervisión y el control técnico de los Insumos Pecuarios.²⁵

Empaque.

Es la caja o recipiente en el que se guardan, almacenan o transportan los productos pero que a la vez permite establecer una relación de imagen entre la empresa, el producto y el consumidor.²⁶

Fecha de vencimiento o expiración.

²¹ *Ibíd.*

²² STEVEN, Wheeler y EVAN, Hirsh, Liderazgo en el mercado a través del enfoque de canales, editorial Norma, año 2005. p. 263

²³ ÁGUEDA, Esteban; CONSUEGRA, David Martin; MILLAN, Ángel y MOLINA, Arturo. Introducción al Marketing. Editorial Ariel, 2002. p. 24

²⁴ *Óp. Cit.* INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ WALDO BUSTAMANTE, Peña, Apuntes de mercadotecnia para la empresa rural. 2001, p. 88

Es la que se indica como fecha máxima hasta la cual se garantiza la actividad, potencia, pureza, características físico-químicas, microbiológicas y otras que corresponden a la naturaleza e indicación de un Insumo Pecuario. Se asigna con base en los resultados de las pruebas de estabilidad realizadas para tal efecto.²⁷

Línea de productos.

Agrupar una serie de artículos homogéneos entre sí. Algunos de estos productos (servicios), son complementarios mientras otros se comportan como sustitutivos, porque puede producirse la “canibalización” entre distintos productos de la línea (unos productos captan las ventas de otros).²⁸

Lote.

Se entiende por lote la cantidad de un Insumo Pecuario que se produce en un solo ciclo de fabricación. La característica esencial del lote es su homogeneidad.²⁹

Logística.

Función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.³⁰

Marca.

Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene una relación con un producto o servicio, pero puede tener una relación con una marca. En parte una marca es un conjunto de promesas, implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas.³¹

Materia prima.

Es toda sustancia cualquiera que sea su origen, utilizada como componente principal o ingrediente activo, o como excipiente en la elaboración de los Insumos Pecuarios.³²

Nicho.

²⁷ Óp. Cit. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

²⁸ OXENFELDT, Gestión de Precios, 5ª Edición. Octubre de 1998, p. 197

²⁹ Resolución 1056/96

³⁰ FERREL, HIRT, ADRIAENSÉNS, FLORES Y RAMOS, 2004, Disponible en: <<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>>

³¹ SCOTT DAVIS, La marca “máximo valor de su empresa. 2002, p.3

³² Óp. Cit. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

Representa el conjunto espacial de clientes potenciales que nos interesan, con los que desarrollaremos una estrategia determinada para atraerlos y convencerlos de las ventajas o bondades del producto y del valor económico que posee la empresa.³³

Normas técnicas de fabricación.

Normas, procesos y procedimiento de carácter técnico que aseguren la calidad de los alimentos para animales. Se adoptan las expedidas por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA.³⁴

Número de lote.

Asignación de números, letras, o su combinación para identificar el lote del producto.³⁵

Plan de Marketing.

Es un documento escrito en el que de manera sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.³⁶

Planeación estratégica:

Es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.³⁷

Promoción:

³³ INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION AGRICOLA. Las oportunidades del Negocio y el Mercado. 2003. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=feUOQAIAAJ&pg=PA68&lpg=PA68&dq>>.

³⁴ Óp. Cit. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

³⁵ Ibíd.

³⁶ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María. El plan de marketing en la práctica. Pág. 79. Año 1974. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=UmJir2Uwe7kC&pg=PA79&dq>>.

³⁷ Planeación estratégica – apuntes de administración de empresas, Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default8.aspx>.

Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.³⁸

Precio:

Es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio".³⁹

Productor:

Toda persona natural o jurídica que contando con planta de producción, se dedique a la elaboración de Insumos Pecuarios cumpliendo todos los procesos químicos, físicos o biológicos a que haya lugar.⁴⁰

Publicidad.

Explica literalmente la actividad de hacer público un mensaje, un propósito, una intención, tiene la misión de apoyar el proceso de mercadotecnia, para lograr el objetivo de comercializar más productos o servicios, es una acción de comunicación masiva, persuasiva, directa y comercial que se produce y planifica a través de los medios de comunicación.⁴¹

Relación precio-producto.

Algunos mensajes se transmiten en un sistema de referencia positivo destacando las ventajas del producto y ganancia potencial del cliente al adquirir el producto, mientras otros son basados en sistemas negativos destacando las desventajas o pérdidas potenciales en caso de no adquirir el producto.⁴²

Envasador o empacador.

³⁸ CEF. Marketing del siglo XXI. Disponible en: <<http://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>>

³⁹ KOTLER, Phillip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Prentice Hall. 1999. p. 317. Disponible en: <<http://books.google.com.co/books?id=J0zqsnlGXqEC&pg=PA317&lpg=PA317&dq>>

⁴⁰ Op. Cit. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

⁴¹ FIGUEROA B, Romeo A. Como hacer publicidad un enfoque teórico- práctico. 1999. Disponible en: <<http://licenciaturadecarlosrodriguez.blogspot.com/2009/07/introduccion-la-publicidad.html>>

⁴² PUBLICACIONES - COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Disponible en: <http://www.gcd.udc.es/subido/domingo/publicaciones/comportamiento_consumidor/como_minimizar_el_riesgo_percibido_y_recuperar_la_confianza_del_consumidor_en_el_sector_de_vacuno.pdf>

Persona natural o jurídica que lleve a cabo el envase o empaque de medicamentos, de productos naturales o de alimentos para animales a granel.⁴³

Registro.

Autorización que mediante documento otorga el ICA para producir, importar, comercializar y realizar control de calidad a los Insumos Pecuarios o materias primas para uso veterinario.⁴⁴

Titular como registro de productor:

Toda persona natural o jurídica a la cual se haya concedido el Registro como Productor de Insumos Pecuarios.⁴⁵

4.3 MARCO LEGAL

- **Ley 905 de 2004.** Por medio de la cual se establecen los requisitos a cumplir por las empresas para ser consideradas micro, pequeñas o medianas empresas.
- **Ley 590 de 2000.** Ley a través de la cual se establecen disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- **Decreto 410 de 1971.** del Código de Comercio por medio del cual se regulan todas las actividades concernientes a las empresas o personas naturales que realicen actividades mercantiles.
- **Resolución 3761 de 2009.** Por medio de la cual se dictan la reglamentación a cumplir por parte de los establecimientos que comercialicen a granel alimentos para perros y gatos.
- **Resolución 1056 de 1996.** Por medio de la cual se realiza control técnico a la producción y comercialización de alimentos concentrados.

⁴³ Óp. Cit. INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd.

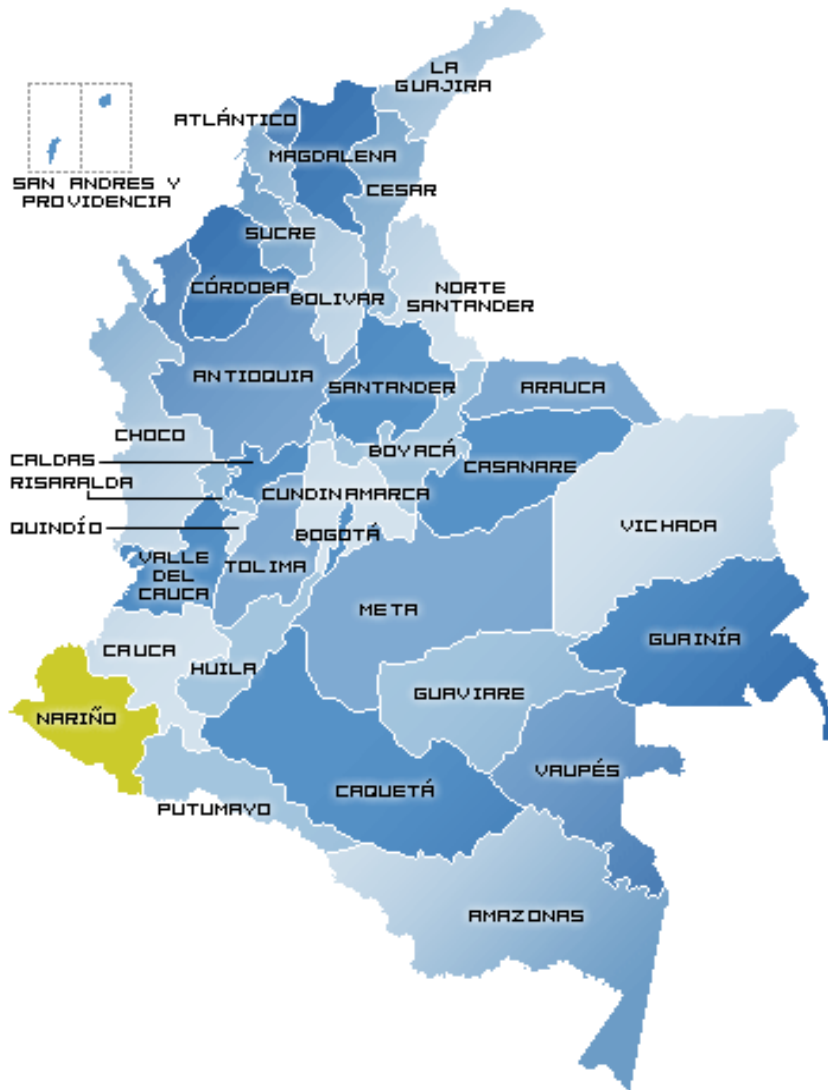
- **Resolución 187 de 2006.** Por la cual se adopta el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización, y se establece el sistema de control de productos agropecuarios ecológicos.
- **Norma ICONTEC 5400.** La cual establece reglamentos que contribuyen a que los implicados en la producción y comercialización de alimentos concentrados cumplan altos estándares de calidad, seguridad e higiene.

4.4 MARCO TEMPORAL DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo se desarrollará en el periodo comprendido entre el mes de Julio y diciembre del año 2012 de acuerdo a un cronograma establecido que registrará las actividades y controlará el trabajo de este estudio. Este estudio también tendrá en cuenta información de la empresa en estudio desde el inicio de sus actividades en la Ciudad de Pasto año 2010 y pretende realizar una planeación hasta el año 2016.

4.5 MARCO ESPACIAL DE LA INVESTIGACION

Gráfico 2. Ubicación del Departamento de Nariño en el Mapa de Colombia



Este estudio se llevará a cabo en el Departamento de Nariño ubicado al Sur occidente del territorio colombiano limita al norte con el Departamento del Cauca, al este con el Departamento del Putumayo al sur con la República del Ecuador y al oeste con el Océano Pacífico, el Departamento de Nariño está compuesto por 64 Municipios y 230 corregimientos, conformando una extensión territorial de 33.268 km² y una población cercana a los 2.000.0000 de habitantes, gracias a su relieve el Departamento de Nariño cuenta con diferentes clases de temperaturas como cálidas, templadas, frías, y paramo. Su economía está basada en el sector agropecuario destacándose la producción y comercialización de maíz, papa, trigo y cebada.

La Ciudad de San Juan de Pasto es la capital del Departamento de Nariño donde se concentrara la actividad comercial de la empresa NEWAGRO Nariño con el producto Q-IDA CAN de la empresa, su área urbana está dividida en 12 comunas y su zona rural en 17 corregimientos, ocupando un territorio total de 1281 km², cuenta con una población aproximada de 400.000 habitantes.

5. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

Este estudio se denomina como un plan estratégico de mercadeo y teniendo en cuenta las líneas de investigación estipuladas para el programa de Comercio Internacional y Mercadeo se desarrollara en la cuarta línea de investigación: Proyectos de Mercadeo Regional. Su enfoque se desarrollará de dos maneras, cuantitativamente pues es importante que el alcance de este estudio sea confiable y preciso a través de controles numéricos y cualitativamente ya que dada la influencia social que habrá sobre el estudio se hará necesario analizar factores y fenómenos del medio donde se desarrollará el estudio.

5.1 METODO DE ESTUDIO

El método de estudio por medio del cual se planea llevar a cabo este estudio es el método Inductivo, ya que se pretende formular un plan de acción que facilite la obtención de excelentes resultados para la empresa y para esto debe partir desde el estudio de variables independientes que se irán analizando en el transcurso del estudio.

También se pretende aplicar un método analítico el cual aportará una comprensión más completa acerca de la empresa y su relación con el ambiente en el que se mueve a partir de la descomposición de sus partes para así ser analizadas, a fin de comprender la naturaleza y efecto del ente estudiado

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Exploratorio.

Este estudio aplica un estudio exploratorio ya que como primera medida es necesario conocer las variables que interna y externamente afectan a la empresa entre los que se incluyen: en cuanto al entorno general el aspecto político, social, económico, tecnológico, cultural, ingresos, productos sustitutos, competencia, demografía; en cuanto al entorno interno de la empresa su organización laboral, administración, servicio, producto, precio, Tamaño, Producción, Finanzas, Producto(s) a vender, Canales de Distribución, Publicidad o Promoción del producto, de esta manera se puede conocer información valiosa para determinar la formulación del problema a tratar y establecer los objetivos que permitan a la empresa desarrollar su actividad comercial.

Descriptivo.

Este tipo de estudio tiene como fin brindar una visión más amplia del tema estudiado, analizando cada una de las partes que lo conforman las cuales se denominan variables, para el presente estudio se analizará el mercado regional de los alimentos concentrados y el papel que asumen los diferentes actores comerciales en este mercado.

Explicativo.

Este tipo de estudio pretende solucionar cuestionamientos acerca de las causas del fenómeno estudiado, pretende resolver el ¿Por qué? Se da un evento y las condiciones que lo establecen además de la relación que existe entre las diferentes variables estudiadas anteriormente.

5.3 FUENTES DE INFORMACION

Primarias.

Es necesario el acercamiento personal con los agentes internos y externos que influyen en el desarrollo de este estudio. La principal fuente de información es la encuesta dirigida a clientes de alimentos concentrados de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la Ciudad de San Juan de Pasto, la recolección de esta información se realizará telefónicamente destinando las llamadas a cada estrato seleccionado para el estudio y entrevistas a los agentes internos de la empresa para recolectar información de su desempeño laboral, social y económico para así facilitar el desarrollo de la evaluación interna de la empresa y sus perspectivas acerca del estudio.

Agentes Internos:

- ✓ Gerente de la Empresa NEWAGRO Nariño
- ✓ Administradora de la Empresa NEWAGRO Nariño
- ✓ Asesores Comerciales de la Empresa NEWAGRO Nariño

Agentes Externos:

- ✓ Propietarios de Supermercados o Distribuidoras de alimentos concentrados
- ✓ Propietarios de mascotas
- ✓ Médicos Veterinarios
- ✓ Ingenieros Agrónomos

Secundarias.

Como medio de información se tendrá en cuenta bibliografías que apoyen las teorías planteadas en este estudio, también se maneja información interna de la empresa, como bases de datos, historia, documentos contables, soportes, a fin de tener un acercamiento más preciso y claro que permita conocer la empresa y así apoyar el cumplimiento de objetivos.

6. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION

La recolección de información será a través de una encuesta que se realizará a agentes externos en el anexo No.1 se encuentra el modelo de Encuesta dirigida a clientes de alimentos concentrados lo que ayudará a determinar las preferencias, capacidades y opiniones del nicho de mercado elegido para el estudio y en el anexo No. 2 se encuentra el modelo de Entrevista dirigida a distribuidores de alimentos concentrados en San Juan de Pasto con los que la empresa NEWAGRO tiene relaciones comerciales, para tener un mayor conocimiento comercial del mercado de los alimentos concentrados.

6.1 POBLACION DE ESTUDIO

Por medio de la cual se obtendrá la población a la cual se aplicará la encuesta teniendo en cuenta el precio del producto y la capacidad de adquisición se dirige el producto a población de los estratos 3,4,5 y 6 relacionada en el anexo No.1 Encuesta dirigida a clientes de alimentos concentrados para perros en los estratos 3, 4, 5 y 6 para este procedimiento se hace necesario conocer la distribución de hogares aproximada por estrato

Población de Estudio para la aplicación de la Encuesta. Dirigida a clientes de alimentos concentrados para perros en los estratos 3, 4, 5 y 6, su distribución poblacional se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población de Estudio para la aplicación de la Encuesta.

	Estrato	Población
3	Medio-Bajo	20000 habitantes
4	Medio	5500 habitantes
5	Medio Alto	1800 habitantes
6	Alto	16 habitantes

Fuente: https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058568_PI%20Pasto.pdf

Universo. Se realiza telefónicamente a hogares en los estratos de estudio

Muestra. Para obtener una muestra representativa de clientes se aplicara la siguiente formula teniendo en cuenta que la población es finita con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{\dots}$$

$$e^2 (N-1) + Z^2 pq$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Poblacion objetivo

Z = Valor de la tabla (1,96)

p = probabilidad que un suceso ocurra 50%.

q = Probabilidad que un suceso no ocurra 50%.

e = Error permisible.

$$N = 27316$$

$$Z^2 = 3,8416$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0,05$$

$$(n-1) = 27315$$

$$n = \frac{26234,2864}{69,2479} = 378,845949$$

El resultado de la muestra arroja un total de 379 encuestas que serán distribuidas proporcionalmente en los diferentes estratos de la ciudad así:

Tabla 2. Distribucion de Encuestas en los estratos 3,4,5 y 6 en la Ciudad de San Juan de Pasto

	Estrato	Muestra
3	20000 habitantes	277
4	5500 habitantes	76
5	1800 habitantes	24
6	16 habitantes	2

Fuente: Este estudio

7. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

7.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

Newagro es una empresa orientada al fomento integral de la agricultura orgánica y la sostenibilidad agroambiental en el departamento de Nariño, con el propósito de disminuir los costos, aumentar la productividad, preservar el medio ambiente y la salud, mejorando la calidad de vida de los agricultores y consumidores, mediante la aplicación de protocolos internacionales de siembra y producción agropecuaria. Así mismo ofrecer al productor asistencia técnica profesional y comercialización de bioinsumos y herramientas para que la aplicación de estos protocolos sea posible.

- **Misión.**

La empresa NEWAGRO Nariño actualmente aplica la siguiente misión:

“Aspiramos concientizar, capacitar y asesorar, al agricultor en la implementación de nuevas tecnologías en producción orgánica mediante el uso racional de los recursos naturales y el manejo adecuado de los bioinsumos para garantizar la sostenibilidad económica, ambiental y social, en sus cultivos, así mismo, propender por una mejor calidad de vida tanto para el agricultor como para el consumidor, con la implementación de una correcta transferencia de tecnología, y la búsqueda de la aplicación de protocolos productivos de certificación internacional”

- **Visión.**

La empresa NEWAGRO Nariño ha establecido como misión

En el 2015, ser la mayor empresa comercializadora de bioinsumos y servicios agroambientales de Nariño, reconocida a nivel regional en tópicos de agricultura limpia, nuevas tecnologías de producción orgánica, asesoramos en la obtención de certificaciones de calidad, con la aplicación de protocolos BPA, GLOBALGAP, sellos de producción orgánica, contamos con alianzas públicas y privadas orientadas al compromiso y desarrollo económico, social y ambiental

- **Valores Corporativos.**

- ✓ La empresa trabaja bajo parámetros de Seguridad en la calidad de cada producto y servicio contando con el respaldo legal y fitosanitario

- ✓ Cumplimiento en la prestación de servicios y entrega de productos
- ✓ Excelente atención personalizada
- ✓ Compromiso que incluye la motivación continúa al mejoramiento de procesos en cada una de las necesidades del cliente.

- **Objetivos.**

La empresa trabaja en función de seguir los siguientes objetivos:

- ✓ Ser la mayor empresa orientada al fomento integral de la agricultura orgánica, la sostenibilidad agroambiental, la distribución de productos médico-veterinarios y prestación de servicios en el departamento de Nariño
- ✓ Crear relaciones a largo plazo con sus clientes en la zona rural y urbana
- ✓ Mantener excelentes condiciones legales, jurídicas, ambientales y fitosanitarias en cada una de sus actividades
- ✓ Establecer una continua capacitación a cada uno de sus colaboradores internos y externos

- **Organización Legal.**

La empresa cuenta con una organización legal precisa para su desempeño comercial, con registros sanitarios, cámara de comercio, Rut y pago de impuestos.

- **Definición del Mercado.**

En la Ciudad de San Juan de Pasto, existe gran diversidad de establecimientos que se dedican a la comercialización de productos agroindustriales y veterinarios, siendo el fuerte de la empresa NEWAGRO Nariño sus productos agrobiológicos y asesoría agroambiental.

- **Plaza.**

El mercado al cual se dirige la Empresa NEWAGRO Nariño son:

- ✓ Agricultores con los productos agrobiológicos y la asesoría agroambiental
- ✓ Médicos Veterinarios y propietarios de mascotas con sus productos veterinarios como vacunas, medicinas y alimentos concentrados.

- **Promoción.**

No existen herramientas claras de promoción de sus productos.

- **Compañía.**

Posee autonomía en sus operaciones donde el Gerente-Propietario es quien realiza las actividades de asesoría agronómica, negociaciones y estudio de mercado, La medico veterinaria es la encargada de la atención médica a mascotas y asesoría veterinaria en cuanto a alimentación y medicinas, también es la encargada de atención en vitrina con los diferentes productos y una vendedora externa que se encarga de la búsqueda de nuevos clientes y recaudo de cartera.

- **Clientes.**

Los clientes de la empresa Newagro en su mayoría son campesinos de las regiones de la Cocha, San Fernando, Obonuco, también con Alcaldías, Médicos veterinarios de la Ciudad de San Juan de Pasto, Personas naturales propietarios de pequeñas especies o mascotas que buscan asesoría veterinaria y productos veterinarios y supermercados, tiendas y graneros para la comercialización de los alimentos concentrados.

- **Competencia.**

Existe una gran competencia a causa de la gran propagación de establecimientos dedicados a la comercialización de alimentos concentrados para animales, algunos otros de tipo ilegal que ingresan estos productos de contrabando.

- **Recursos.**

Se cuenta con las instalaciones ubicadas en el barrio Fátima, instalaciones delimitadas para la atención de los clientes en vitrina e internamente para negociaciones, una bodega de tamaño suficiente para almacenar los productos en perfecto estado y personal constantemente capacitado.

8. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Con el fin de conocer la capacidad interna de la empresa a continuación se analizan sus factores internos para así tener una apreciación más cercana de su dinámica en su Micro entorno.

8.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

8.1.1 Newagro Comercializadora de Insumos. La empresa se ha constituido como distribuidor autorizado de las siguientes empresas y sus respectivos productos:

Biocrop

Productos para agricultura limpia, sin pesticidas, hongos entomopatogenos, bacterias solubilizadoras de nutrientes, coadyuvantes, hongos colonizadores y microparásitos para control de plagas y enfermedades en diversos cultivos.

- ✓ Bioinsumos para el cultivo orgánico y limpio sin pesticidas en la producción de café tradicional y orgánico
- ✓ Fertilizantes
- ✓ Acaricidas
- ✓ Nematicidas
- ✓ Compostaje
- ✓ Insecticidas
- ✓ Coadyuvantes
- ✓ Bactericidas
- ✓ Alguicidas

Ecoflora

Extractos vegetales 100% naturales y seguros para el control efectivo de insectos, moluscos y hongos.

- ✓ Insecticidas
- ✓ Molusquicidas
- ✓ Fungicidas

Biotropical S.A

Productos para agricultura limpia sin pesticidas para control de plagas y enfermedades en diversos cultivos.

- ✓ Hongos Antagonistas
- ✓ Hongos Insecticidas
- ✓ Nematicidas
- ✓ Insecticidas extractos Vegetales

Laboratorio de Biotecnología CORPOICA

- ✓ Baculovirus del laboratorio de Biotecnología de CORPOICA para el control de polilla guatemalteca en semilla de papa
- ✓ Bacterias fijadoras de nutrientes para diversos cultivos
- ✓ Vitroplantulas 100% libres de plagas y enfermedades

Fungicol

Productos para agricultura limpia, sin pesticidas

- ✓ Hongos Antagonistas
- ✓ Microorganismos fijadores de Nutrientes
- ✓ Bacillus thuringiensis
- ✓ Hongos Insecticidas
- ✓ Microorganismos Probióticos
- ✓ Control de bacterias del suelo y foliares
- ✓ Descomponedores de materia orgánica
- ✓ Fertilizante foliar con aminoácidos

Biocontrol

Productos para agricultura limpia, sin pesticidas

- ✓ Microorganismos fijadores de nutrientes
- ✓ Insecticidas
- ✓ Nematicidas
- ✓ Hongos Nematicidas

Agrobiológicos SAFER Ltda.

- ✓ Coadyuvante
- ✓ Hongos Antagonistas
- ✓ Micorrizas

Humus Abonos Orgánicos

Abonos y humus orgánicos con certificación para agricultura orgánica avalados por biotrópico.

- ✓ Bioclimax Humus de Lombriz

Abonissa Kikes

Abonos compostados de gallinaza (no poliniza), mayor contenido de nutrientes y precios muy económicos, óptimos para agricultura orgánica y convencional.

8.1.2 Newagro Servicios Agroambientales. Newagro está consolidada como una empresa de servicios y asesorías agroambientales caracterizadas por su profundo compromiso con el medio ambiente y encaminada hacia la conservación del mismo.

Agricultura Urbana

Asistencia técnica Agroambiental

AgroKids

Programa de educación y capacitación agroambiental dirigida a niños en edad escolar, sustentado en la necesidad de desarrollar desde temprana edad capacidades humanas que puedan contribuir al mejoramiento y recuperación del medio ambiente.

Huerta en Casa

Abonos orgánicos, agricultura limpia, manejo seguro de plaguicidas, granja integral, asesorías en cultivos, certificación y producción orgánica

8.1.3 Newagro Alimentos para Mascotas. Alimentos Concentrados marca Sabueso de la Empresa Agrinal de Colombia, los productos que se incluyen son:

Sabueso 28 Para cachorros sanos y fuertes

Alimento dirigido a perros en crecimiento o cachorros de todas las razas, este producto cuenta con niveles de nutrientes balanceados, fortificados con vitaminas y minerales para el correcto desarrollo muscular y óseo, ácidos grasos de la más alta calidad para el perfecto estado del pelo, piel y ojos y alta digestibilidad por sus adecuados niveles de proteínas.

En presentaciones de 500 Gr, 1 Kg, 2Kgs, 4Kgs, 8Kgs, 15 Kgs, 25 Kgs y 30 Kgs

Sabueso 18 Mas vitalidad para perros adultos

Alimento dirigido a perros adultos de todas las razas, este producto es el indicado para mantener el perfecto desarrollo de perros en edad adulta ya que es un alimento extruzado que facilita la digestión de todos los componentes del alimento.

En presentaciones de 500 Gr, 800 Gr, 1,5 Kg, 2Kgs, 4Kgs, 12,5Kgs, 15 Kgs, 25 Kgs y 30 Kgs

Sabueso 22 La dieta perfecta con más proteína

Alimento dirigido a perros adultos que por su actividad física requieran un mayor nivel de proteínas, vitaminas, minerales y ácidos grasos (omega 3 y 6).

En presentaciones de 500 Gr, 800 Gr, 1,5 Kg, 2Kgs, 4Kgs, 12,5Kgs, 15 Kgs, 25 Kgs y 30 Kgs}

8.2 PERSONAL DE LA EMPRESA

En el momento de desarrollar este estudio, la empresa cuenta con un personal compuesto por 3 trabajadores así:

Tabla 3. Personal Empresa NEWAGRO Nariño

Nombre	Edad	Nivel de Educación	Cargo	Años de Experiencia	Labores
Jair Alberto Paz Delgado	32	Universitario Ingeniero Agrónomo	Gerente Comercial	10	-Gerencia -Relaciones Comerciales -Selección de personal -Establecer normas internas -Asesoría en agroinsumos -Capacitaciones internas -Actualizaciones legales, políticas, comerciales - Control de Inventario
Nancy Suarez	29	Universitario Médico Veterinario	Administradora- Médico Veterinario	9	-Administración -Asesoría en medicina veterinaria y agroinsumos -Control de Inventario -Atención en el establecimiento

					-Contabilidad -Despacho de pedidos -Control de Inventario
Magaly Chamorro	35	Bachiller	Asesor Comercial	10	-Visitar clientes reales y potenciales -Recaudo de cartera -Entrega de mercancía

Fuente: Este Estudio

8.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación

La planeación se realiza estrictamente en las actividades diarias de la empresa, en cada servicio o producto a vender, no existe un proceso de planeación, ni un plan de mercadeo que delimite las actividades de la empresa en el largo plazo, por lo cual la empresa puede verse afectada en su capacidad interna pues no está preparada para reaccionar frente a cambios externos.

Organización

La empresa está organizada jerárquicamente desde una cabeza que es el Gerente hacia la administradora y en el nivel menor se encuentra la Asesora comercial. La administradora y la asesora comercial están sujetas a la orden del Gerente, mientras la administradora se encarga de controlar el trabajo diario de la asesora comercial.

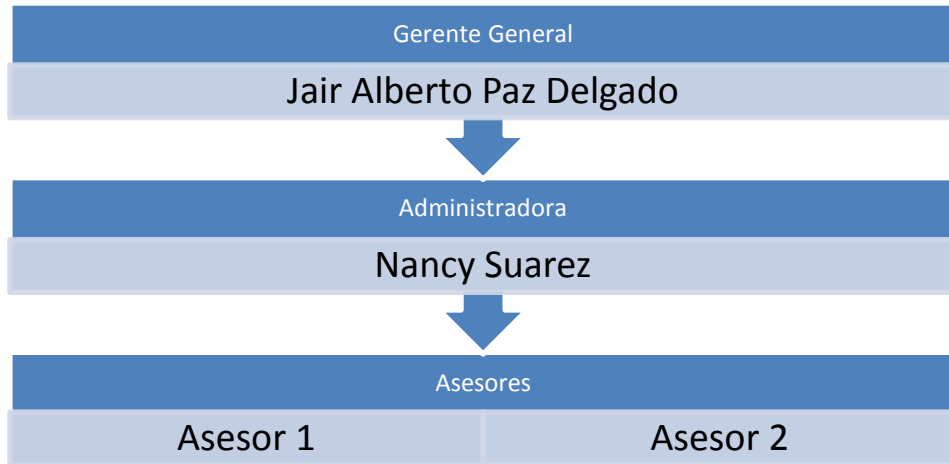
Dirección

La dirección procura un clima organizacional positivo para cada trabajador garantizando colaboradores motivados y con ánimos de superación que demuestren todo su potencial en su puesto de trabajo. La dirección permite coordinar el proceso de la prestación del servicio estableciendo una comunicación continua con cada actor que intervenga, buscando como fin último, culminar cada negocio con la mayor agilidad posible.

Control

Se realiza de acuerdo a las actividades diarias, diariamente existe comunicación entre las diferentes dependencias a fin de valorar aspectos como: recaudo de cartera, vencimiento de facturas, realización de nuevos negocios, adquisición de nuevos clientes, quejas y reclamos de clientes, futuros pedidos, estado del inventario. De esta manera el gerente puede tomar las acciones pertinentes después de recibir información por parte de la administradora y la asesora comercial.

Gráfico 3. Organigrama



Fuente: Este estudio

La grafica No. 2, demuestra la organización jerárquica dentro de la empresa, compuesta por un nivel jerárquico superior que encabeza la empresa, un nivel jerárquico medio y un nivel jerárquico menor, existe comunicación entre todas las dependencias y en todas las direcciones. Esta organización ha facilitado un manejo claro de autoridad y reconocimiento de funciones.

8.4 PROCESO DE CONTRATACION

El personal seleccionado en la empresa es estrictamente para labores de asesoría comercial, por el momento las demás actividades se encuentran siendo desarrolladas por el gerente y la administradora, es necesaria la contratación de personal para las actividades de búsqueda de nuevos espacios comerciales y nuevos clientes, para esto se exige en el aspirante experiencia en ventas, disponibilidad para viajar, preferiblemente con medio de transporte, buena actitud para las ventas y servicio al cliente. El mecanismo de contratación es por medio de contrato verbal.

8.5 PROCESO DE VENTA Y PRESTACION DEL SERVICIO

El proceso de prestación de servicios se realiza dependiendo de las necesidades de cada tipo de cliente, continuamente la gerencia busca la mejor manera de ofrecer sus servicios comprendiendo que un excelente servicio es la mejor

publicidad. A continuación se presenta el proceso de prestación de servicios para cada tipo de cliente:

Para Supermercados:

Cuando un supermercado manifiesta a un asesor comercial su interés por comercializar alimentos concentrados que la empresa NEWAGRO Nariño distribuye, como primera medida el asesor comercial realiza recolección de información del interesado que incluye las actuales marcas en concentrados que está comercializando en su establecimiento, la cantidad, calidad, precio y la relación que maneja con empresa distribuidora, luego el asesor reporta al gerente esta intención de negocio, el cual realiza un análisis de la situación valorando la viabilidad y las condiciones en las cuales se puede dar el negocio con lo cual el asesor nuevamente visita al propietario del establecimiento para comunicar las opciones en el negocio, si existe un acuerdo entre el asesor y el propietario del supermercado el negocio se acuerda y se da inicio a las diferentes transacciones que incluye: la toma de pedido, acuerdo de pagos y colocación del producto, en caso de no existir un acuerdo entre el asesor y el cliente entonces se planea una cita con el gerente y el cliente para motivar la negociación.

Para Ingenieros Agrónomos:

El asesor comercial al tener contacto con un Ingeniero Agrónomo indagará acerca de sus necesidades para de esta manera ubicar la clase de productos y servicios que pueden ser beneficiosos para la actividad del Ingeniero, si se requieren productos el mismo asesor brindará la información, pero en caso de asesorías agronómicas se remitirá el cliente al gerente quien está en capacidad de responder a estos cuestionamientos, quien organizará una visita o cita con el cliente para así llegar a un acuerdo en la asesoría a solicitar.

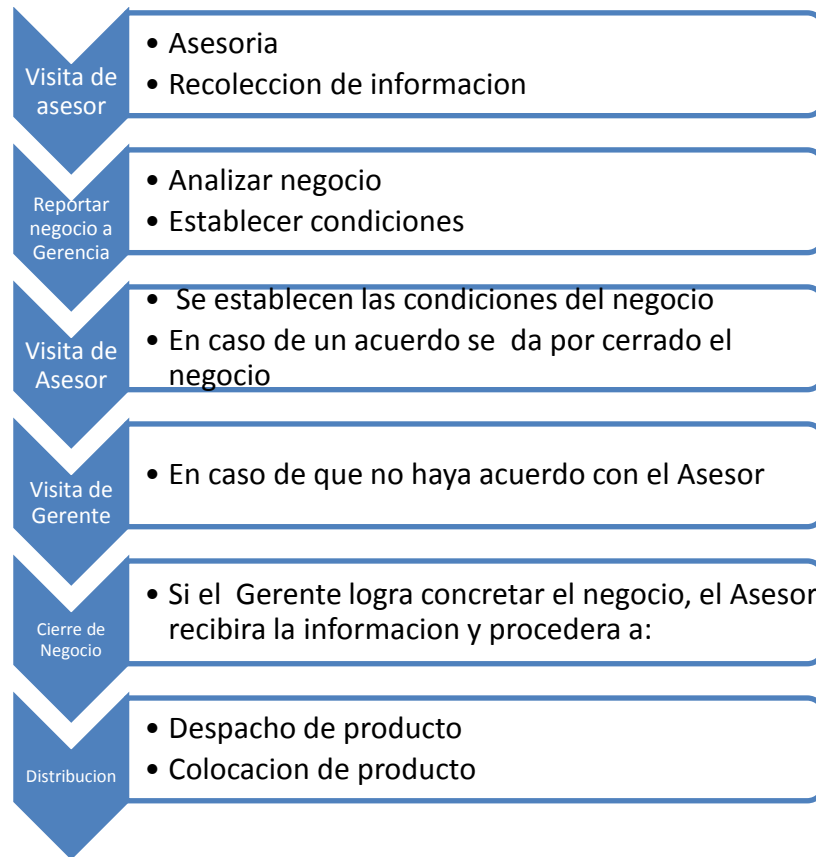
Propietarios de Fincas y Agricultores

Son variados los productos y servicios que se pueden ofrecer a este tipo de clientes por lo cual requieren especial atención por parte de la empresa, el asesor comercial es quien hace el contacto y brinda la información primaria, pero el gerente realiza las siguientes visitas a fin de obtener un contacto más cercano con el cliente y profundizar en la información de los productos y servicios.

Propietarios de Mascotas

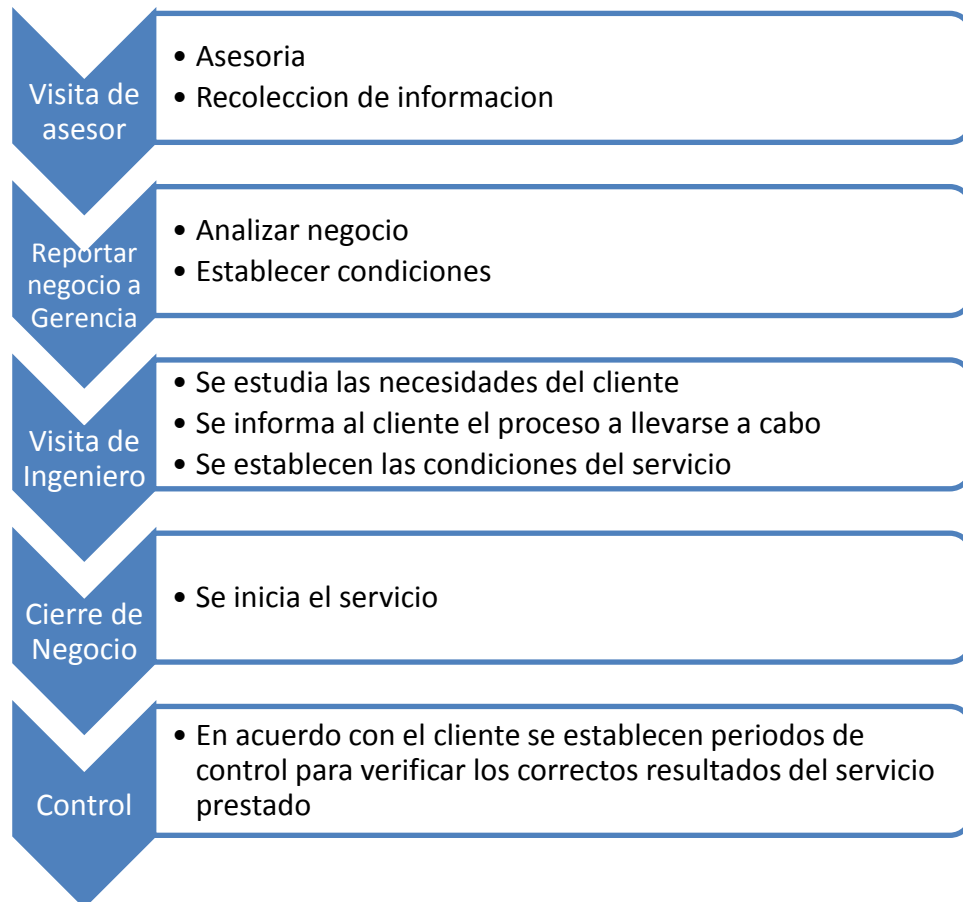
Este tipo de clientes generalmente son atendidos en las instalaciones de NEWAGRO Nariño por la administradora quien es la médico veterinario. Los asesores manejan un sistema de control de visitas a sus clientes, así continuamente reportan a la administradora y al gerente el estado en el que se encuentra la negociación.

Gráfico 4. Proceso de Venta de productos



Fuente: Este estudio

Gráfico 5. Proceso de Prestación de Servicios Agroambientales



Fuente: Este Estudio

8.6 SITUACION FINANCIERA

El manejo contable y financiero de la empresa es controlado por la administradora, a través de office Excel, no se cuenta con un programa especializado para esta labor.

Activos

- ✓ **Activos Fijos:** Son aquellos que son utilizados para la realización de la actividad comercial de la empresa, mas no para comercializar con ellos.

Tabla 4. Activos Fijos

No	ACTIVO	CANT	AÑO DE COMPRA	DEPRECIACION	VALOR COMPRA	VALOR DEPRECIACION	DEPRECIACION MENSUAL
1	Equipo Médico Veterinario	1	2009	10	\$ 1.000.000,00	\$ 100.000,00	\$ 8.333,33
2	Computador de mesa marca	1	2009	5	\$ 650.000,00	\$ 130.000,00	\$ 10.833,33
3	Portátil marca	1	2009	5	\$ 1.900.000,00	\$ 380.000,00	\$ 31.666,67
4	Impresora Láser HP 1020	1	2009	5	\$ 220.000,00	\$ 44.000,00	\$ 3.666,67
5	Impresora Multifuncional Color Epson CX5300	1	2009	5	\$ 380.000,00	\$ 76.000,00	\$ 6.333,33
6	Fax Panasonic	1	2009	5	\$ 89.000,00	\$ 17.800,00	\$ 1.483,33
7	Equipo de oficina y mobiliario	1	2009	5	\$ 760.000,00	\$ 152.000,00	\$ 12.666,67
8	Escritorios sencillos	2	2009	10	\$ 240.000,00	\$ 24.000,00	\$ 2.000,00
9	Vitrinas de exhibición en aluminio y vidrio	3	2009	10	\$ 260.000,00	\$ 26.000,00	\$ 2.166,67
10	Exhibidores de pared	4	2009	10	\$ 480.000,00	\$ 48.000,00	\$ 4.000,00
11	Televisor	1	2009	10	\$ 120.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00
12	Sillas para escritorio	4	2009	10	\$ 430.000,00	\$ 43.000,00	\$ 3.583,33
13	Sillas Rimax	8	2009	10	\$ 80.000,00	\$ 8.000,00	\$ 666,67
14	Biblioteca	1	2009	10	\$ 220.000,00	\$ 22.000,00	\$ 1.833,33
15	Archivador	1	2009	10	\$ 120.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00
16	Cámara fotográfica	1	2010	10	\$ 200.000,00	\$ 20.000,00	\$ 1.666,67
17	Calculadoras	2	2009	10	\$ 80.000,00	\$ 8.000,00	\$ 666,67
18	Teléfono inalámbrico	1	2009	10	\$ 90.000,00	\$ 9.000,00	\$ 750,00
19	Estantes de 4 pisos para bodega	4	2009	10	\$ 160.000,00	\$ 16.000,00	\$ 1.333,33
20	Maquinaria	1	2012	10	\$ 611.000,00	\$ 61.100,00	\$ 2.036,66
TOTAL					\$ 8.090.000,00	\$ 1.208.900,00	\$ 97.686,66

✓ **Activos Corrientes**

La empresa a fin de cumplir con sus obligaciones legales, financieras y manejar con mayor seguridad sus transacciones cuenta con:

Cuenta Bancaria Banco de Bogotá
Cuenta Bancaria Bancolombia
Cuentas por Cobrar
Caja Menor

Todos los activos provienen de la inversión inicial de su propietario y el resultado de la actividad comercial de NEWAGRO Nariño.

Tabla 5. Activos Corrientes

ACTIVO	DESCRIPCION	VALOR
Cuenta Bancaria	Cuenta de Ahorros Banco de Bogotá	\$5.000.000
Cuenta Bancaria	Cuenta de Ahorros Bancolombia	\$7.500.000
Cuentas por Cobrar	Pagos que no se ha realizado a la empresa por parte de sus clientes	\$6.645.000
Caja Menor	Destinada para imprevistos y pagos menores	\$5.000.000
Inventarios	Mercancías	\$5.563.000
TOTAL		\$29.708.000

Fuente: Este Estudio

Pasivos

A la fecha la empresa tiene un pasivo de \$1.000.000 a proveedores, no tiene pasivos significativos ya que su actividad comercial se inició con la inversión económica de su único propietario.

Patrimonio

Comprendido por el capital social y el resultado del último ejercicio suma \$31.251.000.

Ventas, Servicios y Utilidades Mensuales

Tabla 6. Ventas, Servicios y Utilidades Mensuales

Mes	Ventas	Utilidad Bruta Operacional	Utilidad en Ventas %
Enero	\$ 11.936.275	\$ 2.512.725	21%
Febrero	\$ 13.534.980	\$ 2.708.880	20%
Marzo	\$ 9.962.932	\$ 1.583.722	16%
Abril	\$ 11.676.222	\$ 1.901.574	16%
Mayo	\$ 13.007.459	\$ 2.332.140	18%
Junio	\$ 18.566.000	\$ 3.365.751	18%
Julio	\$ 12.339.800	\$ 1.483.160	12%
Agosto	\$ 13.345.292	\$ 2.655.493	20%
Septiembre	\$ 12.958.000	\$ 2.905.375	22%
Octubre	\$ 13.000.609	\$ 3.221.041	25%
Noviembre	\$ 12.580.590	\$ 1.622.276	13%
Diciembre	\$ 15.735.220	\$ 3.867.518	25%
Total	\$ 158.643.379	\$ 30.159.655	19%
Costo de Ventas		\$ 128.483.724	20%

Estado de Resultados de Enero a Diciembre de 2013

Tabla 7. Estado de Resultados de Enero a Diciembre de 2013

NEVAGRO DE NARIÑO	
ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2013	
VENTAS	\$ 158.643.379
(-) Devoluciones y descuentos	\$ 1.987.000
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 156.656.379
(-) Costo de ventas	\$ 75.827.001
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 80.829.378
(-) Gastos operacionales de ventas	\$ 20.720.000
(-) Gastos Operacionales de administración	\$ 36.336.723
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 23.772.655
(*) Ingresos no operacionales	\$ 0
(-) Gastos no operacionales	\$ 0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.772.655
(-) Impuesto	\$ 7.844.976
UTILIDAD LÍQUIDA	\$ 15.927.679
(-) Reservas	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 15.927.679

Balance General a 31 de Diciembre de 2013

Tabla 8. Balance General a 31 de Diciembre de 2013

NEWAGRO DE NARIÑO				
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2013				
ACTIVO			PASIVOS	
DISPONIBLE		17.500.000	PROVEEDORES	1.000.000
CAJA	5.000.000		NACIONALES	1.000.000
BANCOS	12.500.000			
DEUDORES		6.645.000	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.000.000
CLIENTES	6.500.000			
ANTICIPO IMPUESTOS	145.000		TOTAL PASIVOS	1.000.000
INVENTARIOS		5.563.000		
Productos Agrícolas	5.563.000		PATRIMONIO	31.251.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		29.708.000		
PROP./PLANTA Y EQUIPO		6.943.000	CAPITAL SOCIAL	7.479.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.611.000		RESERVAS	0
EQUIPO DE COMPUTACION	3.239.000		RESULTADOS PRESENTE EJERC.	23.772.000
EQUIPO DE OFICINA	3.240.000		RESULTADOS EJERC.ANTERIOR	0
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.147.000			
TOTAL ACTIVO FIJO		6.943.000		
TOTAL ACTIVOS		36.651.000	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	32.251.000

Razones Financieras

Tabla 9. Razones Financieras

Razones Financieras	
Capital de Trabajo: Recursos disponibles para que la empresa puede ejercer su actividad comercial	Activo Corriente - Pasivo Corriente \$ 29.708.000,00 - \$ 1.000.000,00 \$ 28.708.000,00
Rentabilidad Bruta Capacidad de la empresa para generar recursos antes de Impuestos, gastos y egresos	Utilidad Bruta / Ventas Netas \$ 80.829.378,00 / \$ 156.656.379,00 51,6%
Rentabilidad Operacional Demuestra la rentabilidad de la empresa ejerciendo su actividad comercial	Utilidad Operacional / Ventas Netas \$ 28.172.655,00 / \$ 156.656.379,00 18,0%
Rentabilidad Neta Rentabilidad después de Impuestos	Utilidad Neta / Ventas Netas \$ 18.875.678,85 / \$ 156.656.379,00 12,05%
Rotación del Capital de Trabajo Volumen de ventas generadas por el capital de trabajo y la dependencia a créditos	Ventas Netas / (Activo Corriente - Pasivo Corriente) \$ 156.656.379,00 / (\$ 29.708.000,00 - 1000000) 5,456889334
Rotación de Cartera Rotación anual de las CXC a Clientes	Ventas Netas / CXC Clientes \$ 156.656.379,00 / \$ 6.500.000,00 24,10098138

8.6.1 Políticas De Precios. Las políticas de precios son establecidas por el nivel mayor dentro del organigrama de la empresa, es decir, el gerente Comercial. Para esto se toma un margen de ganancia por producto que va entre el 10% y 20% teniendo en cuenta el precio sugerido al público que es la información proporcionada por los distribuidores.

8.7 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Para la realización de la siguiente matriz se eligieron áreas elementales para el correcto funcionamiento de la empresa y de cada área se tomaron las variables más importantes a fin de analizarlas y obtener su desempeño dentro de la empresa.

Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI).	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO TOTAL
AREA FINANCIERA				
Capital de Trabajo	0,35	2	0,80	
Sistema Contable	0,20	3	0,60	
Liquidez	0,25	2	0,40	
Cartera	0,20	3	0,60	
TOTAL	1,00			2,40
AREA DE MERCADEO				
Portafolio de Productos	0,25	4	1,00	
Plan de Mercadeo	0,20	2	0,40	
Canales de Distribución	0,15	1	0,15	
Análisis del Mercadeo	0,20	1	0,20	
Publicidad	0,20	3	0,60	
TOTAL	1,00			2,89
AREA DE TALENTO HUMANO				
Experiencia	0,35	4	1,40	
Manual de Funciones	0,30	3	0,90	
Capacitación	0,15	4	0,60	
Clima organizacional	0,10	2	0,20	
Nivel de Escolaridad	0,10	3	0,30	
TOTAL	1,00			3,20
AREA DE VENTAS				
Punto de venta	0,23	4	0,92	
Servicio de asesoría	0,17	4	0,68	
Capacidad de Instalaciones	0,2	4	0,8	
Departamento de Ventas	0,18	3	0,54	
Costos de Mercancía	0,22	4	0,88	

TOTAL	1,00			3,28
PROMEDIO TOTAL.				2,9425

8.7.1 Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La matriz arrojó un promedio total de 2.9425 lo que demuestra que hasta el momento las estrategias utilizadas para el desarrollo de su actividad comercial son adecuadas y están cubriendo las necesidades básicas de la empresa.

En el área de talento humano arrojó un resultado de 3,20 área favorecida por la experiencia de sus empleados, la capacitación y el apropiado ambiente laboral, el área de ventas es otra de sus fortalezas con un resultado de 3,28 gracias a sus adecuadas instalaciones, correcta asesoría comercial y su fuerza de ventas.

Se debe tener especial atención con el área financiera que tiene como mayor debilidad su liquidez, capital de trabajo, sistema contable y cartera ya que en el momento no cuentan con dinero para inversión ni mercancía que permitan un flujo constante de dinero, el área de mercadeo arrojó un resultado de 2,89 ya que no cuenta con una organización comercial y de mercadeo, sus actividades no están reguladas por estudios previos, ni sus resultados son analizados.

9. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

La empresa debe enfrentar múltiples variables externas que afectan o favorecen su desempeño comercial, estas variables que toman fuerza en cada actividad comercial demanda de las empresas adquirir habilidades y destrezas que hagan de cada cambio externo una oportunidad mas no una amenaza.

9.1 ANALISIS DE VARIABLES EXTERNAS

Se hace necesario complementar el análisis interno con el análisis externo si la empresa no conoce su situación externa tampoco conoce la manera en que sus variables internas están respondiendo a estas.

9.1.1 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en el mundo. Desde 1990, el mercado de productos orgánicos ha crecido a un ritmo rápido, con un promedio de 20-25 por ciento por año para alcanzar los \$ 33 mil millones en 2005. Esta demanda ha llevado a un aumento similar en tierras manejadas orgánicamente. Alrededor de 306.000 kilómetros cuadrados (30,6 millones de hectáreas) en todo el mundo están ahora a la agricultura ecológica, lo que representa aproximadamente el 2% de tierras de cultivo total mundial. Además, a partir de 2005 productos silvestres orgánicos se cultivan en aproximadamente 62 millones de hectáreas⁴⁶.

El incremento en la demanda de productos orgánicos se puede atribuir a varios factores. Residuos de plaguicidas en productos agrícolas de consumo humano es un factor importante que contribuye a la demanda de alimentos orgánicos. Adicionalmente, la degradación ambiental causada por el uso de pesticidas químicos también alimenta la demanda de productos orgánicos.

9.1.2 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en La Región Andina. La importancia que han adquirido los bioinsumos y la utilización de tecnologías agrícolas es relevante a nivel ambiental, político y económico es de esta manera que muchos países de la Región Andina implementan bioinsumos en su actividad agrícola.

Entre estos países encontramos Bolivia que se destaca como uno de los países con mayor experiencia en el manejo de bioinsumos, su evolución ha permitido que reciba grandes reconocimientos por parte del Banco Nacional de Germoplasma de raíces y tubérculos Andinos de Bolivia, también cuenta con el apoyo de la

⁴⁶ FAO. DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE. Características relevantes de la agricultura orgánica. Disponible en: <www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s0d.htm>

fundación PROINPA con la que ha logrado la comercialización de semillas de papa orgánica.

El 19 de Julio de 2007 en Cochabamba, Bolivia se reunieron la Fundación PROINPA de Bolivia, la Corporación PBA de Colombia y el Centro Internacional de la Papa del Perú; quienes con el apoyo del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria –FONTAGRO-, definieron lo siguiente: para el periodo del 2008-2010 se ejecutará el proyecto “Desarrollo de bioinsumos para la producción sostenible de hortalizas con pequeños agricultores para una soberanía alimentaria de los Andes”; cuyo objetivo es generar bioinsumos que brinden sistemas sostenibles para los pequeños productores de los países de la Región Andina, mediante la implementación de tecnologías de bajo costo, asequibles y que no causen perjuicios ambientales o en la salud humana.⁴⁷

En el Ecuador son muchas las familias que subsisten del cultivo y comercialización de futas como la mora y el lulo, es por esta razón que el Gobierno Nacional ha decidido brindar más apoyo investigativo a fin de ofrecer soluciones agrícolas con bioinsumos que garanticen mejores condiciones ambientales y humanas para los campesinos.

Desde hace ya más de una década en el país peruano se viene gestionando la producción de semillas de papa mediante técnicas serológicas y de germoplasma libre de virus, motivo por el cual se ha dado lugar a la conformación de “agricultores semilleristas”, quienes son un grupo de productores especializados en semillas y que actualmente se encuentran produciendo semillas de fresa a partir de plántulas in Vitro.⁴⁸

Finalmente, para el caso del gobierno Venezolano en Agosto de 2007 mediante el ministro del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, Elías Jaua; este país ha venido demostrando su compromiso con los estamentos internacionales como lo es el Protocolo de Kyoto mediante la difusión del socialismo agrario que promueve el uso racional, sustentable y de preservación de los suelos y el ambiente, a través de los bioinsumos y la creación de Laboratorios para su producción.⁴⁹

9.1.3 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en Colombia. En Colombia Las PYMES controlan el mercado de bioinsumos con

⁴⁷ INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA. Rentabilidad, empresas, bioinsumo ICA. Disponible en: <http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Documentos%20de%20la%20Oficina/docs/iica/rentabilidad_empresas_bioinsumo_ica.pdf>

⁴⁸ Ibíd.

⁴⁹ Ibíd.

aproximadamente un 90% del mercado, las grandes empresas representan un 10%.

El mercado de los bioinsumos encuentra su mayor nicho en familias campesinas que se dedican a labores agrícolas, las grandes empresas agrícolas poco a poco han mostrado interés en los bioinsumos, desarrollando mejores estándares tecnológicos y mayor nivel de inversión dados los estándares de la demanda internacional que exige un sello ambiental que avale procesos de agricultura que no afecte el ambiente ni las condiciones humanas.

La comercialización de los bioinsumos se realiza en su mayoría directamente por parte de las empresas productoras, escasamente se utiliza intermediarios ya que las empresas productoras poseen canales de distribución directo disminuyendo sus costos de distribución y ejerciendo un mayor control sobre sus productos en cada etapa.

9.1.4 Comercialización de Bioinsumos y Servicios Agroambientales en Nariño. En cuanto a la implementación de bioinsumos en el país, esta se da especialmente en los cultivos de mayor demanda a nivel nacional como papa (11,76%), yuca (11,76%) y espinaca (8,82%), así como productos priorizados en la “Apuesta Agroexportadora 2006-2020” como el algodón, mora, uchuva, lechuga y plátano (55,87%).⁵⁰

9.1.5 Mercado de los Alimentos Concentrados. En Colombia se producen aproximadamente más de 4 millones 500 mil toneladas de alimentos para animales durante el año, siendo el renglón avícola el de mayor porcentaje, entre 60 y 70%⁵¹

El mercado de alimentos para animales ha crecido casi tres veces comparado con su desempeño de hace seis años, la empresa Purina controla el 60% del mercado mientras el 35% lo controlan empresas como Solla y Finca y aproximadamente el 5% está en el control de importadores particulares.

La producción actual es cercana a las 40.000 toneladas anuales, que se dividen entre el concentrado extruídado con un 60% y peletizado 40%, la producción nacional representa el 90% mientras el restante 10% son productos importados.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ICA. Sanciones del ICA por comercialización de alimentos para animales fuera de norma. 2010. Disponible en: <<http://www.ica.gov.co/Noticias/Pecuaria/2010/Sanciones-del-ICA-por-comercializacion-de-alimento.aspx?feed=noticias>>

El mercado de perros consumidores de alimentos concentrados ha alcanzado la suma de 6.000.000 en toda Colombia. Este creciente y competitivo mercado ha llevado a que las empresas productoras y distribuidoras busquen alternativas que les permitan mantenerse el continuo crecimiento en ventas. Es con esta motivación que la empresa Purina intensificó su presencia en Colombia inaugurando su planta productora con la que pretende multiplicar su producción y comercialización.

El mayor problema que presenta este mercado es la gran competencia existente en los puntos de venta, posesionarse en una región puede considerarse un acto heroico ya que supermercados, establecimientos agropecuarios, tiendas y clínicas veterinarias comercializan gran cantidad de marcas tanto nacionales como extranjeras.

A pesar de esto es importante resaltar que el mejor amigo de las empresas productoras de alimentos concentrados es el perro, pues cuando el perro encuentra gusto con un producto por su sabor muy difícilmente aceptará un nuevo producto, lo que se traduce en fidelización hacia sus productos.

9.1.6 TLC. El mercado de los alimentos balanceados para animales crece en Colombia y con la llegada de los tratados de libre comercio podrá llegar la materia prima más barata, sobre todo de estados unidos. El 80% de los costos en las compañías de alimentos balanceados están soportados en granos, un mercado que a pesar de lo volátil ven con buenos ojos en Colombia.⁵²

La llegada de materias primas más económicas redundara en costos más bajos y finalmente mayor adquisición para el cliente final.

Las empresas colombianas dedicadas a la producción de alimentos balanceados crecen y tienen excelentes proyecciones a pesar de la volatilidad de este mercado dada por los movimientos en las bolsas internacionales, ya existen negociaciones para exportar a países latinoamericanos, Panamá, Corta Rica, Ecuador y Perú el maíz es el commodities en el que se soportan las empresas de alimentos balanceados para animales.

9.1.7 Económico y social. Colombia produce un total de 320.000 toneladas de concentrados al mes, o sea 3,8 millones de toneladas al año. De este tonelaje el

⁵² Disponible en: <<http://www.hora13noticias.tv/2011/10/21/crece-el-mercado-de-alimentos-balanceados-para-animales-en-colombia/>>

60 por ciento corresponde a alimento comercial y el 40 por ciento restante a mezcladores⁵³.

Este negocio ha generado tal movimiento económico que cada vez es más fácil encontrar negocios especializados en mascotas, ya no siendo un negocio aislado al que pocos se arriesgaban, manifestando así la importancia social que actualmente tienen las mascotas para sus dueños.

La importancia económica de los alimentos concentrados ha convertido a este negocio en una industria que está protegida en los diferentes comportamientos de la economía ya que es una necesidad que no desaparece así que sus ventas se darán en épocas de bonanza o recesión.

Pero el desarrollo económico de este sector no sería tan favorable sino gracias a las herramientas publicitarias y de mercadeo usadas, en la actualidad la inversión en esta área supera los 2.000 millones de pesos al año con el fin de educar, divulgar y dar a conocer sus productos por medios masivos como televisión y radio.

Hoy los propietarios de mascotas tienen la oportunidad de elegir entre más de 15 marcas diferentes de alimentos concentrados, hace 28 años la única marca presente en el mercado era la multinacional Purina.

El mercado de productos alimenticios y accesorios para mascotas es cada día más fuerte e influyente en la economía nacional, basta con recorrer supermercados y ver el gran espacio que hoy este tipo de productos ocupa con góndolas y promociones alimentos concentrados para animales es un verdadera mina en un mundo que mueve grandes capitales.

Dado el `boom`, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) contrató un estudio con la firma B&Optimos con el fin de cuantificar el negocio. La primera sorpresa es que más de la tercera parte de los hogares colombianos tiene mascota, es decir, el 37% de ellos. El favorito es el perro con el 69% para el agregado, en las familias de clase alta es donde alcanza el 44%, mientras que en los estratos más bajos éste es de 33%⁵⁴.

En Colombia actualmente hay cerca de 2,7 millones de perros de los cuales alrededor de 5 por ciento tienen un cuidado cinco estrellas. Aún más llamativo en

⁵³ RAMÍREZ OSPINA, Gustavo León. Colombia produce 320.000 toneladas de concentrados al mes Para estos animales Solla lanzó al mercado nuevos productos especiales. La raza la edad deben tenerse en cuenta al comprar los alimentos. Medellín. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_estilo_de_vida_pesa/el_estilo_de_vida_pesa.asp>

⁵⁴ FENALCO. Mascotas: crecen las oportunidades de negocio. Disponible en: <<http://www.fenalco.com.co/contenido/934>>

este mercado es el enorme potencial que tiene ya que el 37% de hogares que poseen mascotas es muy bajo reflejando que existe un 63% de mercado potencial para este mercado.

Este 37% del estudio demuestra sin duda, que existen gastos para la alimentación, salud, distracción y entrenamiento de los canes, obligando a sus propietarios a hacer de estos gastos parte de la canasta familiar y al mismo tiempo permitiendo que este nicho de mercado se especialice con el fin de ofrecer los mejores productos al alcance de cualquier clase social, aunque aún exista un porcentaje de la población dueña de mascotas que no adquieren este tipo de productos y prefieran una crianza más sencilla para sus mascotas.

La gran segmentación existente en este mercado permite gran variedad de productos para todo tipos de mascotas y todo tipo de propietarios y gracias a las grandes campañas publicitarias se ha logrado que más propietarios de mascotas tomen conciencia de lo importante de un excelente cuidado para las mascotas, la compra de un perro significa un costo que oscila entre los 80 mil al millón de pesos dependiendo de la raza, en los primeros meses de vida de un perro es necesario la aplicación de vacunas y desparasitantes hasta los 4 meses de edad se deben aplicar 4 vacunas con un costo total aproximado de 120 mil pesos y aplicar 4 desparasitantes para un costo total de 50 mil pesos dependiendo de la clase de comida que se escoja y la cantidad a suministrar a la mascota será el costo del concentrado, pero para aproximarnos al gasto generado en un perro mediano es de un bulto al mes con un costo promedio de 30000 mil pesos, en alimento el costo del concentrado sería de aproximadamente de 400 mil pesos al año, a esto debemos sumarle el gasto de baño, peluquería y salud que puede ser mensual con un valor promedio de 15000 para un total anual de 180 mil pesos de pesos al año teniendo en cuenta que el promedio de vida de un perro es de 10 años durante su vida se puede asumir un costo total aproximado de 6 millones de pesos.

Costos que económicamente son cada día más aceptados dentro de la canasta familiar ya que socialmente los perros han dejado de ser simples animales para convertirse en un miembro más de la familia en el cual se puede reflejar la condición económica y mentalidad social.

9.1.8 Tecnológico. Gracias a la coordinación del sector agrícola con la industria y al aprovechamiento de nuevas tendencias de consumo, los alimentos para animales consolidan una dinámica sin precedentes en Colombia. Un obstáculo persiste: la infraestructura de transporte⁵⁵.

⁵⁵ DINERO. Alimentos para animales: engranaje exitoso en la cadena. 2010. Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/alimentos-para-animales-engranaje-exitoso-cadena/99743>>

El gran potencial de este mercado está demostrado en que hacen parte de una excelente dinámica ya que en los últimos años se ha facilitado su comercialización debido al más fácil acceso de materias primas con otros países para la elaboración de los productos concentrados.

No obstante, hay dificultades en áreas como puertos, infraestructura de almacenamiento e infraestructura vial para el transporte de las materias primas importadas: maíz amarillo, soya y torta de soya, principalmente. Dificultades que resulta importante superar, dado que el sector demanda del exterior más del 80% de los productos básicos que la industria emplea en sus procesos productivos y que provienen, en su mayoría, de países del Mercosur.⁵⁶

Uno de los temas principales en este campo son los costos en los puertos. En muchos casos las motonaves no encuentran capacidad para atracar, descargar y despachar rápido, lo que suma sobrecostos a las materias primas. En ocasiones, según cálculos de la Andi, las demoras de las motonaves en puerto incrementan los fletes en US\$25.000 por día perdido a la espera de poder desembarcar. A esto se suman los costos propios del transporte por carretera, dado el atraso vial del país. Adicionalmente, los jugadores de la cadena hacen énfasis en la necesidad de proveer una mayor capacidad de almacenamiento en silos y bodegas en los puertos.

Lamentablemente la política interna ha permitido una mayor dependencia con los insumos extranjeros es por eso que la deficiente infraestructura nacional no permite un fluido intercambio de materias primas, lo cual mejoraría si se diera más apoyo tecnológico y de infraestructura al gremio nacional de producción.

A este respecto, Luz Stella Kuratomi, directora ejecutiva de la Cámara de la industria de alimentos balanceados de la Andi, destaca que "en maíz y en soya somos deficitarios en 90% para la producción de alimentos balanceados".

En este sentido, Kuratomi señala que "aunque los precios de las materias primas regresaron a niveles más competitivos, después de haberse acercado a US\$300 la tonelada de maíz amarillo en puerto, hoy continúan en niveles altos históricamente y rondan los US\$190 por tonelada en puerto. Las materias primas básicas del sector se quedaron en un piso alto".

Un notable avance en la producción de maíz en Colombia, superior a las 600 mil toneladas en los últimos tres años, reportó hoy el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. De una producción en el 2010 de 948 mil toneladas, se pasó,

⁵⁶ Ibíd.

tanto en maíz blanco como amarillo, a un millón 560 mil toneladas en el 2013 reduciendo la dependencia de Colombia a las importaciones del cereal.⁵⁷

El alentador panorama del maíz permite confiar en que los insumos serán obtenidos a nivel nacional lo que mejorara la rentabilidad y la cadena logística para el sector. En el actual gobierno se ha implementado el “Plan País Maíz” que ha incrementado la producción de 198 mil a 300 mil hectáreas a través de una inversión económica cercana a los 20 mil millones de pesos en tecnología para un total de 100 mil millones de pesos invertidos en incentivos a los agricultores el Valle del Cauca.

9.1.9 Cultural. Para el análisis de esta variable es necesario ubicar el medio cultural en el cual se mueven los clientes y posibles clientes de los productos concentrados para el caso de estudio analizaremos las condiciones culturales del perro de ciudad ya que la rutina en comparación con un perro de campo es diferente.

La vida del perro de ciudad es poco intensa, el tiempo que su amo le dedica es más reducido y el acceso a productos para las mascotas es más fácil, esto determina la cantidad de dinero que los amos inviertan en los perros.

La calidad nutricional y ventajas que demuestran los alimentos concentrados se resumen en salud, economía, practicidad y menor cantidad de heces lo cual llama mucho la atención de los amos.

La tendencia mundial hacia la humanización de las mascotas despierta roles nuevos en las mascotas, pueden reemplazar hijos, compañía y hasta familia lo que incrementa la atención hacia estos consumidores, las gigantes góndolas y espacios publicitarios nos demuestran la importancia que hoy en día tienen las mascotas los alimentos especializados, medicinas, juguetes, vitaminas, golosinas, ropa, collares lujosos, shampoo y jabón ya no son productos exclusivos de las personas.

En Nariño se ha desarrollado la cultura de la adopción, esta de “moda” darle un hogar a animales desamparados y que no han tenido la misma suerte que animales de raza y satisfacer las necesidades de estos nuevos amigos se convierten en una prioridad para los amos quienes también pretenden llenar su expectativas humanas a través de una buena obra.

⁵⁷MINAGRICULTURA. En más de 600 mil toneladas se incrementó la producción de maíz en Colombia. 2013. Disponible en: <<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/En-m%C3%A1s-de-600-mil-toneladas-se-increment%C3%B3-la-producci%C3%B3n-de-ma%C3%ADz-en-Colombia.aspx>>

De esta forma la tendencia cultural es alentadora para el mercado de los alimentos concentrados, ya que los propietarios buscan las características que las diferentes marcas ofrecen, y las empresas productoras cada día disponen más esfuerzos con el fin de llegar a propietarios con menor poder adquisitivo.

9.1.10 Competencia. Entre las grandes compañías del sector se encuentra Solla, una empresa que, aunque no creció en ventas el año anterior, logró consolidar una facturación superior a \$1,2 billones en 2009.

Solo la supera Itacol, si se suma su operación principal con la de Itacol Occidente, con lo cual llegaría a unas ventas cercanas a \$1,3 billones en 2009, con crecimientos de 7,8% y 22,1% en cada una de estas plantas, respectivamente.

Pero el principal jugador del sector, si se cuentan las empresas con las que se ha integrado tanto horizontal como verticalmente, es Contegral. Esta empresa, que fue noticia en 2004 cuando compró la compañía Finca a Valores Bavaria y que pertenece a un grupo de inversionistas nacionales e internacionales, ha crecido a grandes pasos durante los últimos años. Sus ventas, contabilizando Finca, superaron \$1 billón en 2009. Con inversiones en todos los eslabones de la cadena de alimentos balanceados, los inversionistas agrupan compañías como Chicken And Pork International, Nuevo Cerdo S.A. y Agropecuaria Los Alpes, entre otras.

Alimentos Polar ha logrado transmitir su experiencia de más de 30 años en investigación y desarrollo de alimentos para animales en mercados como el venezolano consiguiendo conquistar el mercado nacional. Los más de 26.000 inscritos en la web, más de 5.000 fans en Facebook, 530 seguidores en twitter, confirman el éxito del producto.⁵⁸

Actualmente Dogourmet se encuentra en los puntos más importantes de los diferentes canales de distribución del país como son: Agropuntos, Petshop, Supermercados Independientes y principales Cadenas Nacionales. Esta presencia evidencia que muchos colombianos han adoptado a Dogourmet como el alimento de preferencia para sus mascotas.

Desde el lanzamiento de la estrategia web de la marca, hace 1 mes, Dogourmet ha alcanzado cifras récord que confirman la aceptabilidad del producto en las mascotas, hoy más de 5.000 personas son fans de Dogourmet a través de Facebook y en la página web se han recibido 26.000 inscripciones a la fecha. En

⁵⁸FINANZAS PERSONALES. Alimentos Polar Colombia conquista la categoría de alimento para mascotas en el mercado nacional. Disponible en: <<http://www.finanzaspersonales.com.co/ultimas-noticias/articulo/alimentos-polar-colombia-conquista-categoria-alimento-para-mascotas-mercado-nacional/43873>>

este sentido, y de manera de agradecimiento a la receptividad de los colombianos, Dogourmet está entregando en esta navidad 100.000 kg de producto en presentaciones de 1 Kilo a través de canales de venta especializados y los canales web.

Alimentos Polar Colombia genera empleo directo a más de 700 colombianos y durante los últimos 5 años, ha invertido alrededor de unos 32 millones de dólares, monto que se ha visto reflejado tanto en su crecimiento organizacional en Colombia, como en los procesos de investigación e innovación, para satisfacer la demanda del mercado colombiano, a través de la oferta de productos de calidad.

9.2 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

A través de esta matriz conoceremos las variables externas a las que la empresa debe enfrentarse en su desarrollo comercial y si la empresa está aprovechando las oportunidades que el entorno le ofrece o al contrario está siendo afectada por las amenazas externas.

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE).	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO TOTAL
SECTOR ECONOMICO				
Crecimiento en la Industria	0,40	4	1,60	
Relación Demanda- Oferta	0,20	3	0,60	
Competencia	0,30	3	0,90	
Competencia informal	0,10	1	0,10	
TOTAL	1,00			3,20
SECTOR POLITICO				
Reglamentaciones de protección al medio ambiente	0,25	4	1,00	
Salud ocupacional	0,25	4	1,00	
Convenios para certificación ambiental	0,25	4	1,00	
Apoyo del gobierno en capacitación				
Tratados de libre comercio	0,25	4	1,00	
TOTAL	1,00			4,00
SECTOR SOCIAL				
Poder Adquisitivo (PIB Perca pita)	0,24	4	0,96	
Productos Sustitutos	0,15	2	0,30	

Saturación del mercado	0,24	2	0,48	
Relaciones comerciales (clientes, proveedores, competidores)	0,18	3	0,54	
Preferencias del Consumidor	0,19	4	0,76	
TOTAL	1,00			3,04
SECTOR CULTURAL				
Aparición de Nuevas Ten. De Consumo	0,37	1	0,37	
Aparición de Nuevos Competidores	0,43	2	0,86	
Grupos Sociales	0,20	4	0,80	
TOTAL	1,00			2,03
SECTOR GEOGRAFICO				
Territorio o Ubicación del Negocio	0,38	4	1,52	
Segmentación de Mercados	0,30	3	0,90	
Vías de Acceso	0,32	4	1,28	
TOTAL	1,00			3,70
PROMEDIO TOTAL.				3,19

9.2.1 Análisis Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). La matriz arrojó un promedio total de 3,19 lo que demuestra que hasta el momento las estrategias utilizadas para el desarrollo de su actividad comercial son adecuadas y se han aprovechado las oportunidades que el entorno le ofrece.

Sus áreas más fuertes son el sector político y geográfico, con un promedio de 4 y 3,70 respectivamente.

Se debe tener especial atención con el sector social y sector cultural que están más cerca de la media de 2,5 haciéndolas más susceptibles de convertirse en una amenaza para la empresa sino se establecen estudios profundos y estrategias específicas para enfrentar las amenazas que estos sectores representan.

9.3 MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS – DOFA

Tabla 12. Matriz de Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Portafolio de Productos	1. Capital de Trabajo
	2. Publicidad	2. Liquidez
	3. Experiencia	3. Plan de Mercadeo
	4. Manual de Funciones	4. Canales de Distribución
	5. Capacitación	5. Análisis del Mercadeo
	6. Nivel de Escolaridad	6. Clima organizacional
	7. Punto de venta	
	8. Servicio de asesoría	
	9. Capacidad de Instalaciones	
	10. Departamento de Ventas	
	11. Costos de Mercancía	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crecimiento en la Industria	Proteger su amplio portafolio de productos evitando inestabilidad que afecte el interés de sus clientes (F1, O1, O3, O10,)	Fortalecer las relaciones con el fin de reconocer los diferentes actores que influyen en su actividad (O11, O10, O9, D3, D4, D5)
2. Relación Demanda-Oferta		
3. Competencia	Incentivar a través de medios publicitarios las ventajas de su portafolio, servicios e instalaciones (F2, O1, O2, O9,)	Establecer parámetros de negociación que le permitan plazos más extensos de crédito con sus proveedores y más cortos con sus clientes (O2, O3, O8, O7, D1, D2)
4. Reglamentaciones de protección al medio ambiente		
5. Convenios para certificación ambiental	Fomentar la preparación académica con el fin de alcanzar certificaciones, permisos y licitaciones (F5, F6, F3, O4, O5, O6, O12)	Aprovechar las oportunidades brindadas por el gobierno en planes de capacitación con el fin de mejorar los resultados en el entorno laboral (O6, D6)
6. Apoyo del gobierno en capacitación		
7. Tratados de libre comercio	Aprovechar las temporadas de precios bajos por cambios en el dólar para incrementar el movimiento de inventario (F10, F11, O2, O9, O3, O7, O8)	Aprovechando el desarrollo del negocio y respaldo de la marca proceder a capitalizarse a través de un crédito bancario (O1, O2, O9, D1, D2)
8. Poder Adquisitivo (PIB Perca pita)		
9. Relaciones comerciales (clientes, proveedores, competidores)		
10. Preferencias del Consumidor	Establecer los alcances del departamento de ventas hasta los estratos más bajos aprovechando su amplio portafolio y así estudiar sus clientes continuamente (F10, O10, O11, O9)	
11. Grupos Sociales		

12. Salud ocupacional		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competencia informal	Fortalecer la calidad de sus productos lograr que sean reconocidos como los mejores en el mercado aprovechar el respaldo de las empresas productoras (F1, F3, F8, F2, A1, A2, A3)	Administrar cuidadosamente el capital obtenido (D1, A1, A4)
2. Productos Sustitutos		Establecer rutinas de análisis de mercado (D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5)
3. Aparición de Nuevas Ten. De Consumo		Realizar talleres que favorezcan a un clima laboral adecuado (D6, A1)
4. Aparición de Nuevos Competidores		Fortalecer las relaciones con los clientes y proveedores convertirlos en aliados (D4, D5, A3, A4)
5. Saturación del mercado		
	Apoyarse de su negocio de agrobiológicos para ser reconocidos como un negocio versátil y único (F1, F3, F11, A5)	

9.4 MATRIZ DE ANSOFF

Tabla 13. Matriz de (ANSOFF)

PRODUCTOS	ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS		
ACTUALES	1. PENETRACION DEL MERCADO	2. DESARROLLO DEL PRODUCTO
	*Incremento en las actividades de mercadeo en puntos de venta	*Atar ventas de productos actuales con productos nuevos
	*Fortalecimiento de relaciones con clientes y proveedores	*Capacitarse clínica y comercialmente en el conocimiento del producto para brindar la mejor asesoría
	*Brindar pronta respuesta a las necesidades del cliente	*Impulso constante en puntos de venta
	*Desarrollo de procesos y sistemas que hagan más efectiva la actividad comercial	*Desarrollar diferentes presentaciones de cantidad en los mismos productos
	*Incremento de publicidad	*Dar a conocer diferentes características más beneficiosas de los productos
	*Ser parte activa de actividades locales con patrocinios y presencia publicitaria	*Fortalecer los nuevos productos

	*Creación del programa cliente fiel para brindar descuentos y atención especial	*Preguntar constantemente a los clientes que quieren reforzar en sus productos de consumo
	*Evaluar los productos y servicios prestados	
	*Apoyarse en su amplio portafolio de servicios	
	*Asignar asesores que desarrollen un mercado particular	
NUEVOS	3. DESARROLLO DEL MERCADO	4. DIVERSIFICACION
	*Acercamiento a todos los estratos vincularlos a actividades de descuentos y rebajas	*Búsqueda continua de productos agrobiológicos que permitan una mayor vinculación de clientes nuevos
	*Creación de políticas de alcance y distribución del producto para hacerlo más accesible a los clientes	*Expandir el área de trabajo hacia municipios de la región
	*Vincular a los clientes a diferentes actividades y capacitaciones que promuevan el amor por sus mascotas	*Capitalización por parte de socios o créditos bancarios
	*Utilizar la publicidad para dirigirse a estos nuevos mercados	*Buscar nuevos convenios, lograr alianzas de distribución de productos agrícolas o veterinarios

9.5 MATRIZ DE BOSTON

Tabla 14. Matriz de Boston

PARTICIPACION EN EL MERCADO			
CRECIMIENTO DEL MERCADO %	ALTA	ALTA	BAJA
		ESTRELLA	INTERROGACION
		Fungicidas - molusquicidas e insecticidas ECOFLORA	Semillas
		Estos productos requieren grandes inversiones en dinero por el costo que representa la logística de su transporte y manejo, su participación es alta ya que es una marca reconocida y buscada por los clientes, sus características han permitido que sea fácilmente aceptable entre los demandantes de estos productos, se aprecia un crecimiento constante y fidelidad por parte de los compradores, la marca apoya a la empresa con publicidad	Estos productos no representan un flujo continuo de dinero para la empresa, la inversión para tener una gran variedad en el punto de venta es muy alto pero su movimiento es muy bajo, debido a que la empresa distribuidora no realiza despachos constantes se deben realizar compras a muy largo plazo ya que la ausencia de producto afecta la fidelización.

		en el punto de venta	
		<p>Estrategia: Mantener su crecimiento, aprovechar el apoyo publicitario que le ofrece la productora en lo posible realizar inversiones más altas para mantener un stock más constante que permita que sea necesario realizar pedidos tan seguidos y obtener acuerdos comerciales con la empresa productora directamente, para obtener beneficios crediticios y en precios.</p>	<p>Estrategia: Si la empresa productora no es constante en sus despachos y además de esto la inversión es demasiado alta no es conveniente recomendar la misma estrategia que para el producto ESTRELLA de hacer una compra alta, ya que si logramos la fidelización del cliente, cuando el stock disminuya no contamos con el compromiso de la productora para surtir nuevamente, por esta razón es recomendable hacer un cambio de proveedor y marca a la cual se debe impulsar publicitariamente.</p>
		VACA LECHERA	PERRO
		Concentrado SABUESO	Accesorios para mascotas
	BAJA	<p>Este producto se ha convertido en el fuerte de la empresa, su inversión no es muy alta en comparación a las semillas o fungicidas, la variedad en sus presentaciones y características han desempeñado un excelente papel, se tiene mejores condiciones de crédito por tener la distribución del producto en Nariño, la empresa Agrinal fue su productora inicial pero la empresa Solla es la actual productora lo cual generó un excelente impacto publicitario entre sus clientes, muchos escépticos ya lo probaron y se fidelizaron, la empresa le apuesta a su impulso constante.</p>	<p>Estos productos se han mantenido con el fin de complementar los servicios y productos para mascotas, requieren poca inversión pero no tienen un buen movimiento, esto se debe a que son productos de larga duración y no de consumo constante. Además el pago al proveedor debe realizarse mensualmente aunque no se venda el inventario.</p>
		<p>Estrategia: Mantenerse en esta posición, la entrada de los nuevos productos Q-IDA CAN pretenderán fortalecer este segmento de la empresa, no pretende hacerle competencia sino tener una oferta más amplia para aquel mercado que aún no ha podido ser captado por SABUESO, los dos productos son de excelente calidad pero cada uno posee características que los convertirán en la vaca lechera de la empresa.</p>	<p>Estrategia: Considerando que la intensidad del producto es de complementar los servicios y productos de la empresa, no se recomienda quitarlos pero si se puede acordar con el proveedor dejar los productos en comodato, esto no va a descapitalizar a la empresa cuando no venda los productos.</p>

9.6 MATRIZ DE SEGMENTACION ESTRATEGICA DE CLIENTES

Esta matriz nos permite segmentar a nuestros clientes, para lograrlo nos basaremos en los siguientes datos, que nos muestran las ventas totales por mes

del último año de operación de la empresa, el número de clientes promedio mensual, las compras realizadas por los 42 clientes constantes que representan un 35% del total de las compras, las compras realizadas por los 198 clientes inconstantes que representan un 65% del total de las compras mensuales y el ticket promedio de cada tipo de cliente.

Tabla 15. Compras clientes constantes e inconstantes

Venta total mes		No de Clientes Promedio	Cientes constantes	Ticket promedio	Cientes inconstantes	Ticket promedio
			35%		65%	
			42		198	
Enero	\$ 11.936.275	240	\$ 4.177.696	\$ 99.469	\$ 7.758.579	\$ 39.185
Febrero	\$ 13.534.980	240	\$ 4.737.243	\$ 112.792	\$ 8.797.737	\$ 44.433
Marzo	\$ 9.962.932	240	\$ 3.487.026	\$ 83.024	\$ 6.475.906	\$ 32.707
Abril	\$ 11.676.222	240	\$ 4.086.678	\$ 97.302	\$ 7.589.544	\$ 38.331
Mayo	\$ 13.007.459	240	\$ 4.552.611	\$ 108.395	\$ 8.454.848	\$ 42.701
Junio	\$ 18.566.000	240	\$ 6.498.100	\$ 154.717	\$ 12.067.900	\$ 60.949
Julio	\$ 12.339.800	240	\$ 4.318.930	\$ 102.832	\$ 8.020.870	\$ 40.509
Agosto	\$ 13.345.292	240	\$ 4.670.852	\$ 111.211	\$ 8.674.440	\$ 43.810
Septiembre	\$ 12.958.000	240	\$ 4.535.300	\$ 107.983	\$ 8.422.700	\$ 42.539
Octubre	\$ 13.000.609	240	\$ 4.550.213	\$ 108.338	\$ 8.450.396	\$ 42.679
Noviembre	\$ 12.580.590	240	\$ 4.403.207	\$ 104.838	\$ 8.177.384	\$ 41.300
Diciembre	\$ 15.735.220	240	\$ 5.507.327	\$ 131.127	\$ 10.227.893	\$ 51.656
Total	\$ 158.643.379	240	\$ 55.525.183	\$ 1.322.028	\$ 103.118.196	\$ 520.799

Según la matriz de segmentación estratégica de clientes que vamos a aplicar debemos segmentar a nuestros clientes basándonos en dos variables la satisfacción y la vinculación las cuales en la matriz pueden ser alta o baja, encontramos 4 tipos de clientes a clasificar:

- Clientes Apóstoles: Son clientes con alta satisfacción y alta vinculación
- Clientes Mercenarios: Son clientes con alta satisfacción pero baja vinculación
- Clientes Rehenes: Son clientes con baja satisfacción y baja vinculación
- Clientes Terroristas: Son clientes con baja satisfacción y baja vinculación

Una de las principales razones para realizar esta segmentación es debido a que no podemos tratar de la misma forma a todos los clientes, si bien todos merecen la

mejor atención y todos son importantes no se debe destinar grandes esfuerzos en clientes que significan poca rentabilidad para la empresa o dedicarle poco esfuerzos a clientes que con sus compras hacen rentable la empresa.

Cuando se conoce que clase de cliente tenemos y lo que significa para la rentabilidad de la empresa, podemos organizar esfuerzos, dedicar cambios y recursos que nos permitan tener más de los mejores, transformar a clientes terroristas en Apóstoles y no permitir perder a los mejores clientes.

Tabla 16. Matriz estratégica de segmentación de clientes

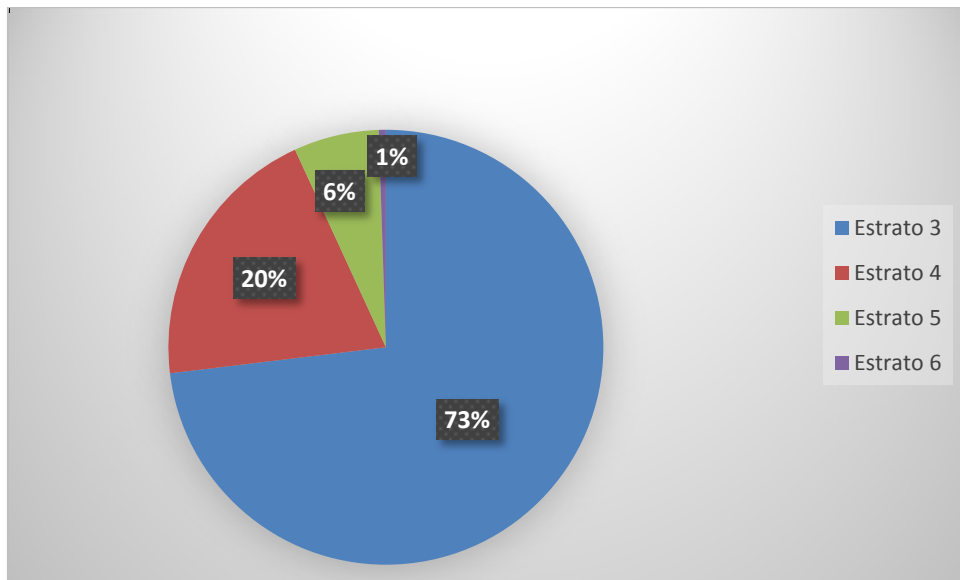
MATRIZ ESTRATEGICA DE SEGMENTACION DE CLIENTES			
		APOSTOLES	MERCENARIOS
VINCULACION	Alto	<p>Características: clientes altamente satisfechos y leales a la marca, entre estos podemos encontrar los 42 clientes constantes que nunca dejan de hacer sus compras en la empresa entre ellos están pequeñas tiendas, establecimientos veterinarios, independientes, colegios y dueños de mascotas, de ellos depende el 35% de la facturación mensual, hacen pedidos mensuales de aproximadamente \$100.000, este grupo de clientes tiene un crecimiento lento y su facturación no es alta, los apóstoles permiten que la empresa sea conocida por sus mejores cualidades.</p> <p>Estos clientes se han ganado gracias a un excelente servicio, a la mayoría se les entrega su mercancía en la puerta de su casa o establecimiento y además se les informa constantemente de descuentos y ofertas que les favorezcan según su actividad</p>	<p>Características: clientes altamente fieles a la empresa tienen una vinculación emocional o económica con ella aunque no se encuentren satisfechos con el producto o servicio, en el momento la empresa no presenta este tipo de clientes ya que debido a la oferta en el mercado, los clientes no toleran un mal servicio o un mal producto.</p>
	Bajo	MERCENARIOS	TERRORISTA

	<p>Características: clientes satisfechos pero no son leales a la marca, entre estos podemos encontrar los 198 clientes restantes, clientes que han realizado compras en la empresa, pero no regresan o sus compras son inconstantes, entre estos encontramos clientes que viven en la zona rural del municipio los cuales tienen un acceso difícil al almacén y terminan haciendo la compra en lugares más cercanos, también encontramos clientes que solo buscan su economía aunque les gustan los productos y servicios de la empresa si encuentran algo más económico en otra empresa lo adquieren, de ellos depende el 65% de la facturación mensual, estos clientes no se han podido fidelizar ya que la empresa no cuenta con herramientas que le permitan hacerles un seguimiento continuo, de establecer las estrategias de mercadeo expuestas en el estudio se logrará que estos clientes mercenarios se conviertan en apóstoles o clientes con una estrecha relación a largo plazo.</p>	<p>Características: clientes difíciles de manejar no se encuentran satisfechos ni vinculados con la empresa, son clientes que pueden hacer un gran daño a la empresa ya que su mala experiencia es transmitida constantemente a otros debido a que la empresa en algún momento no cumplió sus expectativas o promesas, ya que la empresa no ha llevado un control de PQR's, encuestas o monitoreo de satisfacción es difícil determinar cuáles son los clientes que se encuentran en esta clasificación, ya que se apliquen estas herramientas se logrará determinar los terroristas de la empresa, para realizar un adecuado tratamiento y permitir que estos terroristas algún día lleguen a ser apóstoles para la empresa.</p>
	Alto	Bajo
SATISFACCION		

Tabla 17. Tabulación encuestas

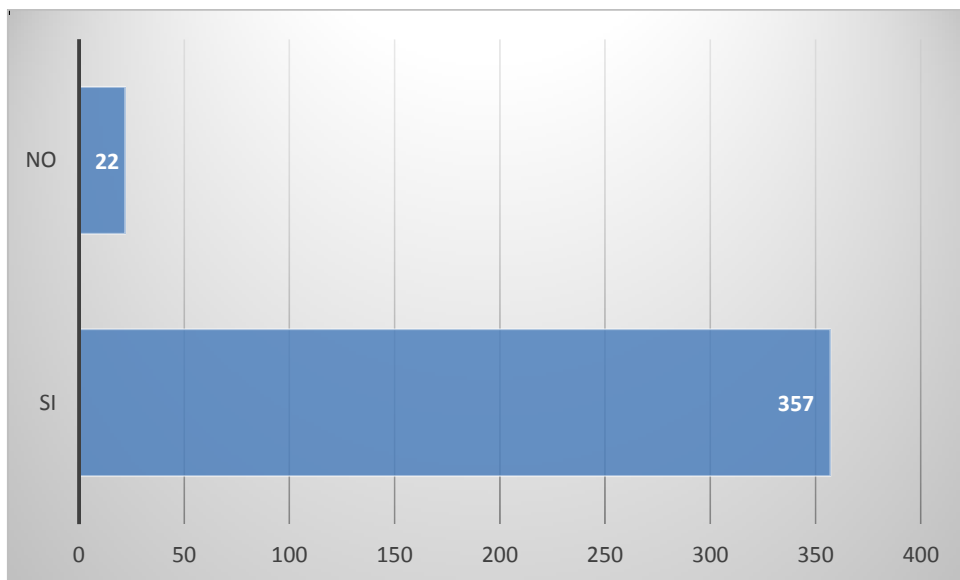
RESULTADOS ENCUESTA				
No	PREGUNTA	OPCIONES	ENCUESTADOS	%
1	¿Es Usted propietario de uno o más perros?	SI	357	94
		NO	22	6
		TOTAL	379	100
2	¿Alimenta Usted a su mascota con alimentos concentrados?	SI	368	97
		NO	11	3
		TOTAL	379	100
3	¿Qué marca de alimentos concentrados compra?	NESTLE PURINA	13	4
		NUTRE CAN SOLLA	57	15
		RINGO FINCA	97	26
		CHUNKY ITALCOL	21	6
		PEDIGREE	32	9
		NUTRISS	16	4
		DOG CHOW	74	20
		LADRINA	36	10
OTRA	22	6		
TOTAL	368	100		
4	¿Qué presentación de alimentos concentrados prefiere?	DE 500 GR A 4 KG	115	31
		DE 4,5 KG A 10 KG	85	23
		DE 12 KG A 25 KG	75	20
		MAS DE 30 KG	93	25
TOTAL	368	100		
5	¿Con qué frecuencia adquiere su marca preferida de alimentos concentrados?	SEMANALMENTE	100	27
		QUINCENALMENTE	146	40
		MENSUALMENTE	116	32
		OTRO	6	2
TOTAL	368	100		
6	¿Cuál es su lugar preferido para adquirir su marca elegida de alimentos concentrados?	SUPERMERCADO	136	37
		TIENDA	37	10
		ESTABLECIMIENTO AGROPECUARIO	119	32
		ESTABLECIMIENTO MEDICO	76	21
TOTAL	368	100		
7	¿Qué característica es la más relevante para que Usted sea fiel a la marca de alimentos concentrados que adquiere?	IMAGEN	0	0
		NUTRIENTES Y PROTEINAS	178	48
		PRECIO	94	26
		PUBLICIDAD	32	9
		RECOMENDACIÓN MED. VETERINARIA	47	13
		PRESENTACION CANTIDAD	17	5
TOTAL	368	100		
8	¿Qué beneficio adicional ha recibido Usted en la compra de la marca de alimentos concentrados que elige?	DESCUENTOS	0	0
		RIFAS	12	3
		REGALOS	46	13
		UND. ADICIONALES	32	9
		NINGUNO	278	76
TOTAL	368	100		
9	¿Estaria dispuesto Usted a adquirir una nueva marca de alimentos	SI	247	67
		NO	121	33
		TOTAL	368	100
Estratos incluidos en la encuesta	Estrato 3	277	73	
	Estrato 4	76	20	
	Estrato 5	24	6	
	Estrato 6	2	1	
TOTAL	379	100		

Gráfico 6. Estratos incluidos en la encuesta



1. ¿Es Usted propietario de uno o más perros?

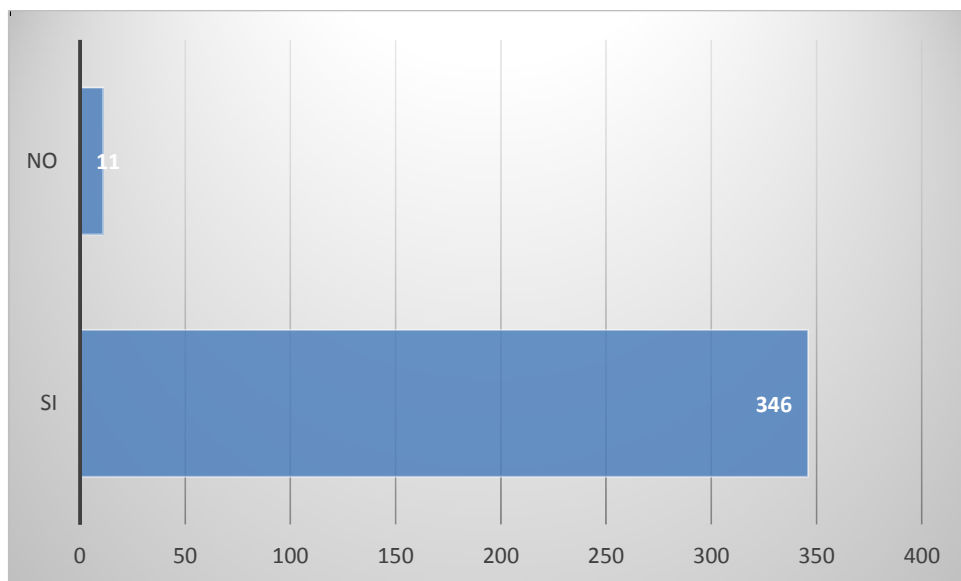
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	¿Es Usted propietario de uno o más perros?	SI	357	94
		NO	22	6
TOTAL			379	100



Esta pregunta arroja un indicador definitivo para el estudio en el cual 357 personas de las 379 aseguran que tienen uno o más perros mientras 22 personas aseguran que no tienen perros, una diferencia de 94% sobre el 6%.

2. ¿Alimenta Usted a su mascota con alimentos concentrados?

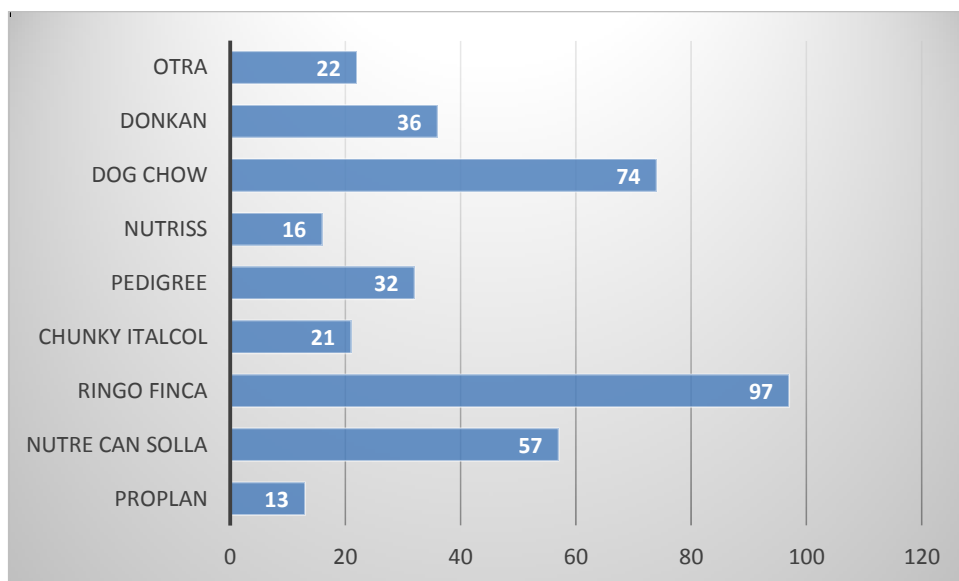
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
2	¿Alimenta Usted a su mascota con alimentos concentrados?	SI	368	97
		NO	11	3
TOTAL			379	100



Esta pregunta pretende establecer cuantas personas de las 357 que aseguran tener uno o más perros, compran alimentos concentrados para sus perros, el resultado encontrado es que 346 si compran alimentos concentrados mientras que 11 no lo hacen. Una diferencia del 97% sobre el 3%.

3. ¿Qué marca de alimentos concentrados compra?

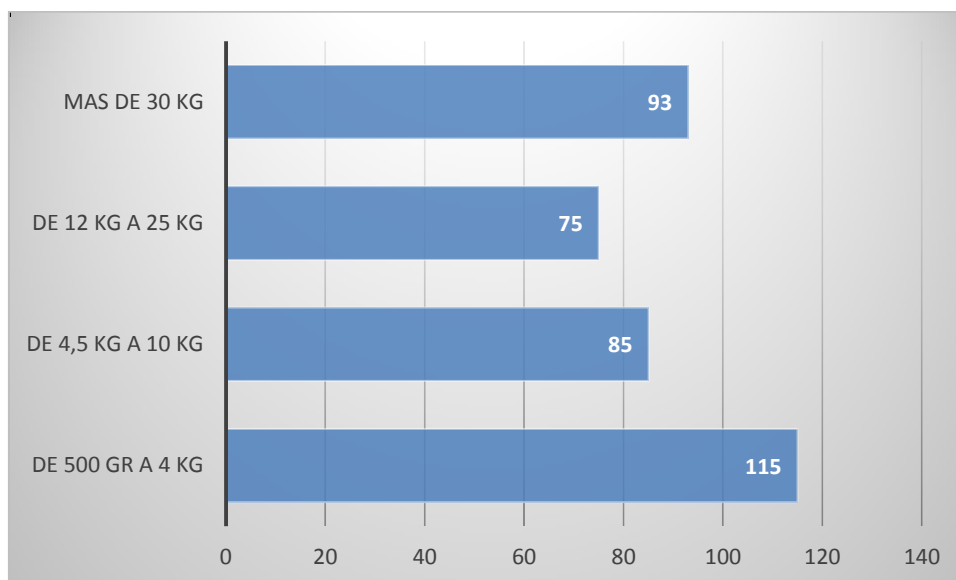
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
3	¿Qué marca de alimentos concentrados compra?	PROPLAN	13	4
		NUTRE CAN SOLLA	57	15
		RINGO FINCA	97	26
		CHUNKY ITALCOL	21	6
		PEDIGREE	32	9
		NUTRISS	16	4
		DOG CHOW	74	20
		DONKAN	36	10
		OTRA	22	6
TOTAL			368	100



Este resultado permite apreciar las marcas que más se publicitan y comercializan en el mercado, se da la opción de otra para marcas menos conocidas, las respuestas son que Ringo Finca es la marca preferida por los encuestados con un 26%, los alimentos Dog Chow con un 20%, Nutre Can Solla con un 15%, la marca DONKAN con un 10%, Pedigree con un 9%, Chunky y Otras marcas entre las que se mencionó la marca Sabueso y Alkosto con un 6% y Nutriss y Proplan con un 4% siendo la marca de menos consumo entre los encuestados.

4. ¿Qué presentación de alimentos concentrados prefiere?

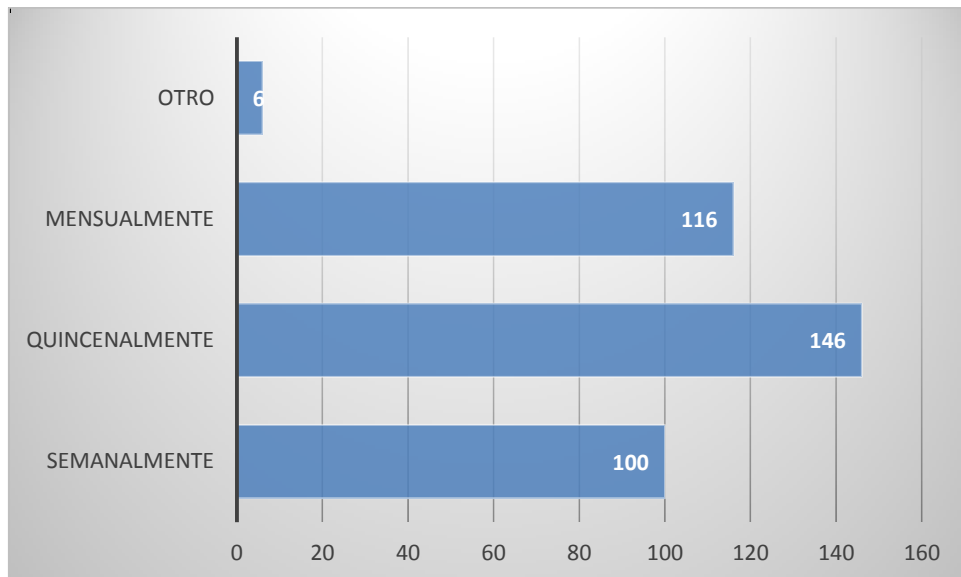
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
4	¿Qué presentación de alimentos concentrados prefiere?	DE 500 GR A 4 KG	115	31
		DE 4,5 KG A 10 KG	85	23
		DE 12 KG A 25 KG	75	20
		MAS DE 30 KG	93	25
TOTAL			368	100



La presentación favorita por los encuestados es la de 500gr a 4 kg esta es la más pequeña representada por un 31% y la de 30kg es la segunda con mayor aceptación entre los encuestados con un 25% siendo la presentación más grande, lo que nos demuestra que las presentaciones grandes y pequeñas son altamente aceptadas, las presentaciones de 4,5kg a 10kg está representada por un 23% y la presentación de 12kg a 25kg está representada por un 20%.

5. ¿Con que frecuencia adquiere su marca preferida de alimentos concentrados?

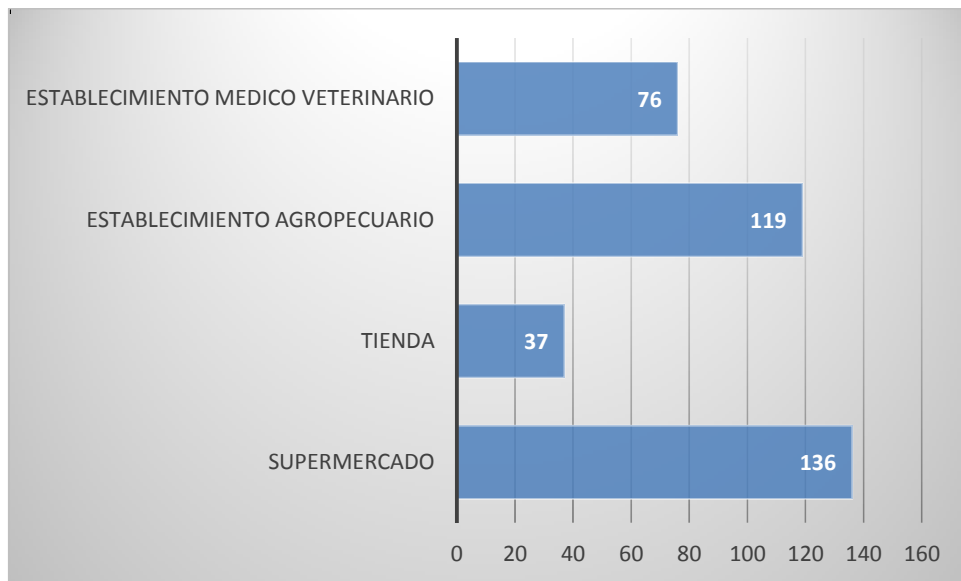
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
5	¿Con qué frecuencia adquiere su marca preferida de alimentos concentrados?	SEMANALMENTE	100	27
		QUINCENALMENTE	146	40
		MENSUALMENTE	116	32
		OTRO	6	2
TOTAL			368	100



La frecuencia de compra de los alimentos concentrados por los encuestados esta mayormente representada por la frecuencia quincenal representada por un 40% del total de los encuestados, la compra mensual representada por un 32%, y la compra semanal con un 27% y en la opción otro en la que se mencionó la frecuencia trimestral está representada por un 2%.

6. ¿Cuál es su lugar preferido para adquirir su marca elegida de alimentos concentrados?

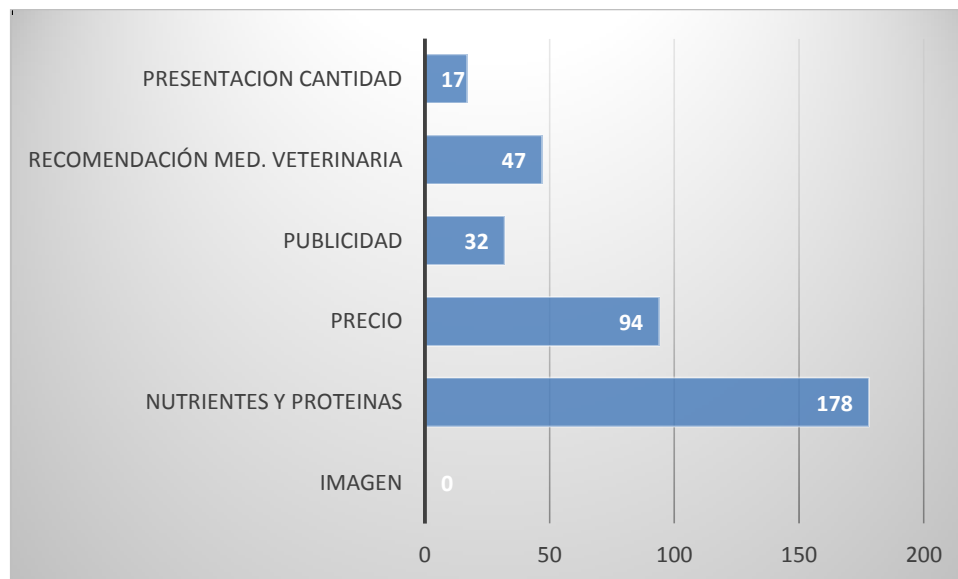
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
6	¿Cuál es su lugar preferido para adquirir su marca elegida de alimentos concentrados?	SUPERMERCADO	136	37
		TIENDA	37	10
		ESTABLECIMIENTO AGROPECUARIO	119	32
		ESTABLECIMIENTO MEDICO VETERINARIO	76	21
TOTAL			368	100



El lugar favorito por los encuestados para adquirir los alimentos concentrados en el supermercado representado por un 37%, seguido por el establecimiento agropecuario representado por un 32%, el establecimiento médico veterinario está representado por un 21% y la tienda es el lugar menos elegido con un 10%.

7. ¿Qué característica es la más relevante para que Usted se fiel a la marca de alimentos concentrados que elige?

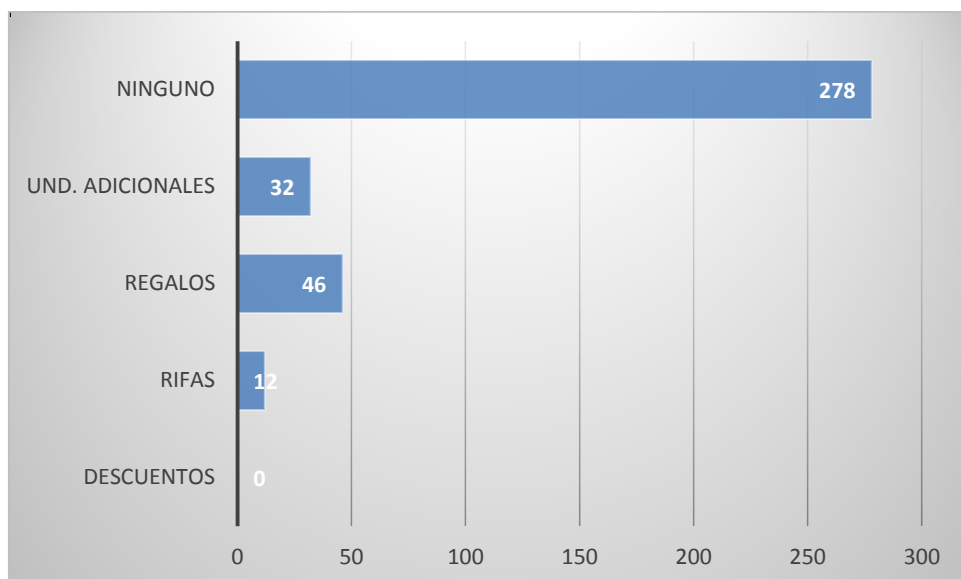
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
7	¿Qué característica es la más relevante para que Usted sea fiel a la marca de alimentos concentrados que adquiere?	IMAGEN	0	0
		NUTRIENTES Y PROTEINAS	178	48
		PRECIO	94	26
		PUBLICIDAD	32	9
		RECOMENDACIÓN MED. VETERINARIA	47	13
		PRESENTACION CANTIDAD	17	5
TOTAL			368	100



La característica más relevante para que los encuestados sean fieles a su marca está representada en su mayoría por los nutrientes y proteínas con un 48%, el precio por un 26%, la recomendación medico veterinaria está representada por un 13%, la publicidad por un 9%, la presentación cantidad representada por un 5% y la imagen no fue una opción elegida por ninguno de los encuestados representada por un 0%.

8. ¿Qué beneficio adicional ha recibido Usted en la compra de la marca de alimentos concentrados que elige?

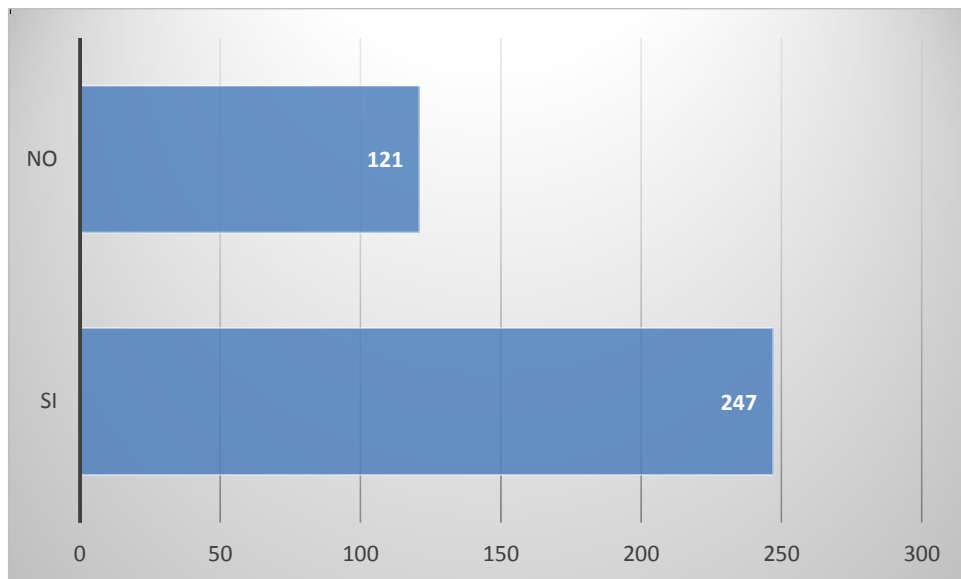
No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
8	¿Qué beneficio adicional ha recibido Usted en la compra de la marca de alimentos concentrados que elige?	DESCUENTOS	0	0
		RIFAS	12	3
		REGALOS	46	13
		UND. ADICIONALES	32	9
		NINGUNO	278	76
TOTAL			368	100



Los beneficios que han recibido los clientes de alimentos concentrados de su respectiva marca elegida, está claramente definido con un 76% representado por ninguno así que en su gran mayoría los clientes no han recibido beneficios por la compra, representado por un 13% encontramos que 46 clientes han recibido regalos por su compra, el 9% ha recibido unidades adicionales y el 3% ha participado en rifas.

9. ¿Estaría dispuesto Usted a adquirir una nueva marca de alimentos concentrados?

No	PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	%
9	¿Estaría dispuesto Usted a adquirir una nueva marca de alimentos concentrados en su próxima compra?	SI	247	67
		NO	121	33
TOTAL			368	100



El 67% de los encuestados asegura que si está dispuesto a adquirir una nueva marca de concentrados y el 33% asegura no estar dispuesto a cambiar su actual marca de concentrados.

10. ESTUDIO DEL MERCADO

10.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADO

Posicionamiento: A través de acciones continuas que permitan una mayor recordación de marca, teniendo en cuenta que la marca a comercializar es distribuida por una reconocida empresa se debe resaltar la importancia del respaldo del producto dado por Solla.

- ✓ Monitorear la competencia, sus movimientos promocionales, publicitarios de precio y percepción en los puntos de venta
- ✓ Dar a conocer el producto en pequeñas presentaciones con gran información, para que el cliente conozca las características del producto y su mascota pueda probarlo
- ✓ Campañas publicitarias en punto de venta, impulso constante y agresivo, ganar los clientes demostrando que podemos resolver muchas inquietudes que otros no y que tenemos el mejor precio
- ✓ Entrega de souvenir, consultas médicas y estéticas para las mascotas, campañas de concientización para el cuidado de las mascotas

Diferenciación: Generar relaciones a largo plazo con los clientes, quien compre por primera vez una presentación del concentrado, debe ser un cliente retenido desde su primera compra

- ✓ Apoyar una fundación dedicada a la protección de perros callejeros
- ✓ Generar confianza en un producto económico
- ✓ Formar una fuerza de ventas especializada, asesor mas no vendedor, cada cliente tendrá la mejor opción para su necesidad
- ✓ La imagen del producto será reforzada con campañas que expongan la premisa de: Yo puedo amar a mi perro con Q-IDA CAN
- ✓ Amplia cobertura de la ciudad con sus canales de distribución

Segmentación: Los clientes de los alimentos concentrados están constantemente enfrentados a una gran cantidad de experiencias que permiten o no el consumo del producto, con la segmentación se pretende reconocer cuáles son esas características a las que los dueños de las mascotas son sensibles para así enfocar todos los esfuerzos con el fin de lograr el consumo del alimento concentrado inspirador de este estudio

- ✓ Lograr que Q-IDA CAN sea necesario en todos los niveles de amor por las mascotas
- ✓ Enfocar nuestro plan de acción según su comportamiento

10.2 SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO

La empresa NEWAGRO Nariño está ubicada comercialmente como una empresa que presta servicios profesionales y como una empresa comercial, la empresa NEWAGRO Nariño es una empresa que presta servicios de asesoría agro ambiental y comercializa productos agrícolas y veterinarios, con la oportunidad de atender clientes del área rural y el área urbana en todos los estratos.

Según la frecuencia de clientes la empresa NEWAGRO Nariño está posicionada entre agricultores, criadores de animales de campo y propietarios de pequeños animales.

Dado que el mercado objetivo es tan amplio y variado se recomienda a la empresa NEWAGRO Nariño, dirigir sus esfuerzos de posicionamiento con el producto Q-IDA CAN hacia los estratos 3, 4,5 y 6 de la Ciudad de San Juan de Pasto, sin importar la raza o cantidad de mascotas caninas que se encuentren en el hogar y también a establecer relaciones con establecimientos de comercio al por mayor y menor como tiendas de barrio y supermercados.

10.3 MIX DE MERCADO

10.3.1 Estrategia de precio. La fijación de precios está influenciada por múltiples factores económicos, competitivos, sociales y comerciales.

Por la necesidad de generar posicionamiento es necesario que la empresa establezca precios máximos para así tener un precio mínimo que será el que se maneje en ofertas y promociones por cantidad o compras repetitivas.

Para el establecimiento de precios en el alimento concentrado la empresa tendrá en cuenta el valor del producto colocado en sus instalaciones, los precios manejados por la competencia y la reacción de ellos ante la política de precios de la empresa NEWAGRO Nariño, manejar precios lo suficientemente bajos como para generar rotación y competitividad, tan altos como para generar utilidades y tan estables como para no generar incomodidad entre los clientes.

La empresa debe tener en cuenta su interés en campaña promocionales lo que producirá la necesidad de hacer rebajas de precio por tanto una disminución en la utilidad para la empresa.

La empresa maneja políticas de descuentos dirigidos a:

- ✓ Clientes que realicen compras superiores a \$50.000 que incluyan los alimentos concentrados Q-IDA CAN

- ✓ Clientes que realicen compras frecuentes, es decir facturen mínimo una vez al mes en cualquier producto o asesoría.
- ✓ Descuento por cantidad, el que se realizará principalmente a tiendas y supermercados
- ✓ Descuento de temporada, el que se realizará especialmente cuando se logre descuentos máximos por parte de la empresa productora para incentivar una máxima rotación de producto, apoyada de publicidad y mercadeo.

10.3.2 Estrategia de canales. El sistema de comercialización para el producto está conformado por distribuidores mayoristas y minoristas incluyendo supermercados y tiendas.

Los distribuidores a los que se refiere el presente estudio son todos aquellos establecimientos que por dificultades logísticas o de contacto recurren a la empresa NEWAGRO Nariño para abastecerse del producto y así venderlo a sus clientes, los supermercados y las tiendas son un contacto primordial para el posicionamiento de la marca ya que los alimentos concentrados se han convertido en un producto importante en la canasta familiar, la empresa NEWAGRO Nariño debe esforzarse por afianzar este canal a través de relaciones comerciales basadas en el fuerte poder de negociación que poseen los supermercados brindando precios competitivos, publicidad, calidad, cumplimiento y servicios complementarios.

Es necesario para el producto y los resultados esperados establecer políticas de penetración entre las cuales se destaca la importancia de realizar visitas a los canales de supermercados y tiendas para la presentación y promoción del producto, dar a conocer a los posibles clientes una muestra del producto en físico, explicar las ventajas nutritivas y económicas del producto frente a otras marcas, presentar una propuesta comercial y el acompañamiento continuo en promoción, publicidad y mercadeo.

Con la potencialidad generada por el producto se hace necesaria la contratación de un asesor comercial quien tendrá a su disposición un mercado amplio y nuevo para esta marca, se encargará de incentivar relaciones sobre todo en supermercados.

Es de vital importancia para el incentivo de la marca y la empresa establecer un área de mercadeo que permita el monitoreo continuo de las relaciones comerciales.

Precisamente el área de mercadeo realizará el mayor esfuerzo por provocar un mayor incremento en ventas a través de la línea telefónica, su impacto será medido continuamente.

10.3.3 Estrategia de comunicación. La comunicación es una inversión que debe hacerse para lograr el resultado que la empresa NEWAGRO Nariño espera con la distribución del alimento concentrado Q-IDA CAN, es necesario realizar inversiones en tiempo, dinero y evaluación.

La primera estrategia de comunicación estará determinada por la necesidad de dar a conocer el producto, para esto es necesario saber ¿A quién le vamos a ofrecer el producto?, así que la empresa deberá realizar una búsqueda de bases de datos en la Cámara de Comercio, directorios especializados y páginas web que otorguen la información de los clientes potenciales.

La empresa deberá estar conectada con cualquier clase de eventos que ayuden a promover la marca, como ferias agrícolas, desfiles caninos y eventos en los supermercados con el fin de mostrar publicidad, realizar volanteo y entregar información del producto y la empresa.

La publicidad destacará atributos que hasta ahora han sido poco enfatizados por otras marcas, como la relación del porcentaje de proteínas e ingredientes en el beneficio de las mascotas, para que así el cliente pueda comparar su actual producto con el que ofrece la empresa NEWAGRO Nariño.

Como elemento esencial del plan de mercadeo está el trabajo que realizará el asesor comercial en las zonas que se delimitaran para su labor, como apoyo a este trabajo se contratara un equipo de perifoneo en vehículo que dará información del producto en los sectores donde se esté realizando la gestión, se hará entrega de volantes, obsequios y anuncio de las rifas o concursos para quienes adquieran el producto.

10.3.4 Estrategia de producto. Esta estrategia buscara acercarse al cliente a partir de la necesidad de la mascota y el deseo del propietario por satisfacer esta necesidad, crear en el cliente la sensación de que está adquiriendo un producto “premium” por un precio económico, crear ventajas competitivas que se traduzcan en mayor retención y crecimiento en clientes para la empresa y el producto, las promociones que establecerá la empresa ayudaran en esta retención, pero es también necesario mantener un crecimiento constante en clientes nuevos lo que ayudara a una más eficiente expansión de la empresa y el producto.

Se definirá claramente ante el cliente que el producto Q-IDA CAN está dirigido para cualquier raza de perros y de cualquier edad, en la organización que se establecerá tanto en el punto de venta propio como externo se definirá la imagen de la marca por línea (adultos- cachorros), las presentaciones, y los precios disponibles.

Posicionar la marca en todos los canales para generar mayor disposición de compra hacia el producto, de enfocar a ocupar los principales puntos de venta como góndolas, topes y espacio lineal, de acuerdo a la necesidad de cada punto se realizarán campañas de impulso con el fin de dar información y generar más confianza en el producto.

Realizar alianzas con veterinarias y petshop con el fin de crear ventajas económicas para ellos y la empresa NEWAGRO Nariño, logrando que estos establecimientos impulsen el producto Q-IDA CAN, la alianza pueda basarse en que NEWAGRO Nariño por no poseer servicios veterinarios completos puede recomendar o remitir hacia estos establecimientos los clientes a los cuales no puede atender.

La empresa organizará un concurso canino de disfraces gratuito cada año en la cual se premiara la mejor presentación canina tanto en perros de raza como en criollos, se hará entrega de premios en productos Q-IDA CAN.

10.3.5 Estrategia de marca. Solla trabaja bajo la estrategia de marcas múltiples o extensión de marca ya que bajo la misma marca ampara a varios productos, Solla es productor y respalda con su marca un amplio portafolio de productos y servicios destinados a la nutrición animal.

La marca está caracterizada por tener un nombre para el producto que es sonoro y creativo, que relaciona perfectamente sus atributos con la intención comercial, Q-IDA CAN invita al cliente a conocer cuáles son esas características que ayudan a cuidar su mascota.

El ADN de la marca del producto Q-IDA CAN tiene una identidad clara, fácil de reconocer, su valor se ve traducido en beneficios funcionales y emocionales, con el plan de acción que se llevará a cabo se logrará que la marca se diferencie del resto de sus competidores.

El producto cuenta también con unos valores que surgen a partir del cumplimiento de una promesa de marca cuando logren entregar lo que han prometido, para el caso de Q-IDA CAN son funcionales cuando logra ser útil y satisface la necesidad de su cliente, sociales cuando su desarrollo comercial implica un aporte social a su entorno y emocionales cuando el producto logre tocar el corazón de sus clientes.

El producto Q-IDA CAN estará amparado por la estrategia de marca de distribuidor, la que permite a una empresa distribuir el producto elaborado por otra, en este caso Solla es la empresa productora y New agro de Nariño será la empresa distribuidora, la ventaja de esta estrategia es el compromiso que adquiere el productor con el apoyo publicitario, promocional y de suministro, para

el caso particular el reconocimiento de Solla facilita que la marca aunque es nueva tenga una mayor aceptación y reconocimiento en el mercado.

11. PRESUPUESTO DE VENTA

Basados en las estrategias del mix de mercado la empresa NEWAGRO Nariño espera incrementar sus ventas cada año gracias a las inversiones en mercadeo y la capitalización a través de un crédito bancario que ayudara en la capitalización considerada una de sus debilidades.

El año 2013 la empresa presento una utilidad anual después de impuestos de \$15.927.679, esperando tener un mejor resultado en los futuros años se establecerá un plan de acción que incluye inversiones en mercadeo.

2013	
Ingresos operacionales	Utilidad Operacional
\$ 11.791.275	\$ 1.967.725
\$ 13.337.980	\$ 2.111.880
\$ 9.864.932	\$ 1.085.722
\$ 11.584.222	\$ 1.409.574
\$ 12.697.459	\$ 1.622.140
\$ 18.340.000	\$ 3.139.751
\$ 12.263.800	\$ 1.007.160
\$ 13.272.492	\$ 2.182.693
\$ 12.909.700	\$ 2.457.075
\$ 12.770.909	\$ 2.591.341
\$ 12.215.590	\$ 857.276
\$ 15.608.020	\$ 3.340.318
\$ 156.656.379	\$ 23.772.655
IMPUESTOS	\$ 7.844.976
UTILIDAD AÑO	\$ 15.927.679

Para el año 2016 se espera el siguiente comportamiento con un crecimiento en el ingreso anual de 30% después de impuestos gracias a la inversión adicional a través de un crédito bancario, se realiza un incremento en salarios de personal adicional como asesores y asistente de mercadeo.

2016	
Ingresos operacionales	Utilidad Operacional
\$ 23.491.275	\$ 1.109.625
\$ 14.337.980	\$ (2.340.120)
\$ 15.294.932	\$ (2.860.718)
\$ 26.014.222	\$ 4.407.574
\$ 28.597.459	\$ 6.984.849
\$ 21.840.000	\$ (77.150)
\$ 28.639.800	\$ 4.962.160
\$ 32.472.492	\$ 9.852.693
\$ 26.309.700	\$ 1.836.131
\$ 25.170.909	\$ 1.997.761
\$ 27.015.590	\$ 5.713.476
\$ 29.208.020	\$ 2.907.988

Para el año 2017 se proyecta un crecimiento del 24% teniendo en cuenta la misma inversión en el plan de acción, salarios adicionales, incrementos legales en arrendamiento, salarios e impuestos pero ya no se considera el crédito bancario para este nuevo año, ya que se considera realizar una inversión con fondos propios obtenidos de las ventas del año inmediatamente anterior.

2017	
Ingresos operacionales	Utilidad Operacional
\$ 24.491.275	\$ 2.270.625
\$ 15.337.980	\$ (1.143.230)
\$ 16.294.932	\$ (1.664.718)
\$ 27.014.222	\$ 5.603.574
\$ 29.597.459	\$ 8.180.849
\$ 22.840.000	\$ 1.236.850
\$ 29.639.800	\$ 6.158.160
\$ 33.472.492	\$ 11.048.693
\$ 27.309.700	\$ 3.032.131
\$ 26.170.909	\$ 3.193.761
\$ 28.015.590	\$ 6.909.476
\$ 30.208.020	\$ 221.988
\$ 310.392.379	\$ 46.083.159
IMPUESTOS	\$ 15.207.442
UTILIDAD AÑO	\$ 30.875.717

12. AUDITORIA Y CONTROL

Para la empresa NEWAGRO Nariño es de vital importancia el monitoreo constante de sus actividades, en cuanto al desarrollo de su plan de mercadeo el control debe ser serio, constante y permanente. El mayor interés de la empresa es lograr incursionar en el mercado apoyándose de un producto nuevo pero respaldado por una gran empresa productora, el control permanente del trabajo y los resultados deberán ser monitoreados cuantitativa y cualitativamente por una persona directamente relacionada con el departamento de mercadeo quien reportara mensualmente los resultados obtenidos en el cumplimiento de cada actividad direccionada a promover el incremento en las ventas del producto.

12.1 FUERZA DE VENTAS

El control sobre la fuerza de ventas permitirá medir continuamente los resultados obtenidos en el proceso de comercialización con las estrategias planteadas en el plan de mercadeo, la medición se hará con parámetros cualitativos y cuantitativos a través de un sistema de información que será actualizado diariamente con los resultados del asesor comercial, esta información estará basada en datos como:

- ✓ Cantidad de producto por presentación
- ✓ Cantidad de producto en dinero
- ✓ Cantidad de clientes visitados
- ✓ Cantidad de clientes potenciales o nuevos
- ✓ Cantidad de eventos por atender

El asesor comercial debe presentar un reporte diario al área de mercadeo con información clara, capaz de ser digitalizada para un monitoreo más preciso y exacto, con esta información se obtendrá cada mes los resultados de ventas lo que facilitará la liquidación de pagos.

Se desarrollaran reuniones mensuales con el fin de exponer los resultados obtenidos en el trabajo del área comercial, se conocerán el total de clientes visitados, el total de ventas en presentación y dinero, el total de clientes nuevos alcanzados en el mes, PQR's internas y externas que manifiesten descontento por las actitudes comerciales o personales del asesor, además el asesor comercial presentará un reporte potencial de las actividades que serán influyentes en el mes siguiente para el desarrollo comercial de la empresa. Se desarrollaran reuniones a petición del asesor comercial en caso de un evento, feria o reunión no planeada que amerite una presencia publicitaria fuerte, con el fin de dirigir presupuesto y personal.

El asesor comercial será monitoreado pero la empresa NEWAGRO Nariño debe mantener una continua capacitación y motivación para así establecer parámetros comerciales y de servicio, con temas como:

- ✓ Oportunidades de mercado
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Trabajo en equipo

Los métodos de control que se usaran son:

Acompañamiento

Este será realizado mensualmente por el gerente, visitaran mínimo al 10% de clientes mayoristas que hayan adquirido los productos Q-IDA CAN, en esta visita se logrará fortalecer las relaciones comerciales a través de la entrega de detalles o servicios adicionales al administrador, propietario o encargado, además de evaluar la forma de relacionarse del asesor comercial y los resultados obtenidos en la gestión por parte del asesor en cuanto a la comercialización y ubicación del producto dentro del establecimiento.

Encuestas de satisfacción

Este parámetro será monitoreado por el área de mercadeo a través de llamadas a los encargados de compras en los establecimientos visitados que haya o no adquirido los productos con el fin de evaluar la habilidad comercial del asesor y generar nuevas oportunidades de venta.

P.Q.R's

Este parámetro está ligado a la encuesta de satisfacción, en caso de presentarse un descontento por parte de un cliente real o potencial se abrirá una P.Q.R explicando la razón, estas también se abrirán de forma interna por desacuerdos internos que afecten el trabajo.

Horario

El asesor deberá presentarse a las 8 de la mañana, 2 de la tarde y 5.30 de la tarde, en caso de no poder hacerlo deberá llamar y explicar la razón sea personal o comercial.

12.2 CLIENTES

Los clientes como inspiración del desempeño comercial de la empresa NEWAGRO Nariño también será monitoreado, con el fin de conocer su

comportamiento frente a nuestros productos y servicios, las variables que se medirán constantemente en los establecimientos comerciales mayoristas son:

- ✓ El crecimiento en compras tanto en cantidad como en dinero
- ✓ El comportamiento en cartera
- ✓ El desarrollo de actividades promocionales
- ✓ La importancia otorgada al producto en la exhibición interna

La medición de estas variables permitirá conocer los clientes que más aportan al crecimiento de la marca y la empresa, con su comportamiento comercial y de morosidad.

Por parte de la empresa se deberá digitalizar constantemente estos resultados que serán brindados por el asesor y el gerente, lo que permitirá tomar correctivos o impulsar áreas débiles en cada cliente, la empresa deberá asimilar que cada cliente es diferente, por esta razón el monitoreo debe ser personal.

El monitoreo se realizará a través del desarrollo del programa de facturación que incluirá el comportamiento por cliente a través de la facturación con el número de cedula o NIT.

12.3 COMPETENCIA

Así como los clientes deben ser la mayor inspiración de desempeño comercial para la empresa NEWAGRO Nariño, la competencia debe ser la mayor inspiración para la mejora continua.

La competencia para NEWAGRO Nariño son todos aquellos establecimientos que comercialicen alimentos concentrados y presten servicios agroambientales, la cantidad de establecimientos que comercializan alimentos concentrados está en constante crecimiento, mientras que establecimientos que presten servicios agroambientales son pocos.

Las variables que se medirán para controlar el comportamiento de la competencia son:

- ✓ Presencia en los establecimientos comerciales, la observación será de vital importancia en esta variable y en todas las que se analizaran, ya que el asesor comercial, gerente y todo el personal deberán examinar si la presencia de otras marcas es más llamativa, imponente o clara en comparación a los productos Q-IDA CAN.
- ✓ Precios con los que se comercialice los alimentos concentrados de otras marcas, esta información será de fácil acceso para el asesor comercial en los

establecimientos comerciales, diariamente deberá reportar cambios significativos en los precios de nuestra competencia, si son altos se podrá aprovechar para recalcar ante los clientes los bajos precios y si son más bajos se deberán tomar medidas promocionales para evitar un descenso en las ventas.

✓ Promoción en las marcas, el asesor deberá continuamente reportar si las marcas competencia están reforzando su alimento concentrado con promociones, productos adicionales o rifas.

✓ En ferias y eventos se deberá examinar si los stand de la competencia son más visitados en comparación a los productos Q-IDA CAN

12.4 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

El crecimiento de la marca y de la empresa dependerán en gran parte de las oportunidades de negocio que sean aprovechadas al máximo, por esto cada posible negocio aunque parezca poco prometedor deberá ser tratado con gran importancia, el asesor comercial o cualquier trabajador de la empresa que reporte una posibilidad de negocio deberá informar datos básicos del posible cliente, sea mayorista o minorista con el fin de realizar un control continuo hasta determinar el resultado de la operación.

Para facilitar este control se utilizara una página de Excel en la cual se ingresara la posibilidad de negocio y lo gestión realizada por parte del asesor comercial con la fecha y los resultados por fecha, se utilizara por gestión un color así:

Amarillo: Pendiente

Verde: Alcanzado

Rojo: Perdido

De esta forma al ver el cuadro de control para el asesor comercial será más fácil controlar sus clientes potenciales y para el gerente será más fácil realizar un seguimiento a la gestión del asesor, al terminar el mes se podrá determinar el número de negocios alcanzados, perdidos o pendientes atendidos en el mes y las razones para estos resultados. En el siguiente grafico se demuestra el método de control:

Tabla 18. Método de Control de Oportunidades de Negocio

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	DIRECCION	TELEFONO	GESTION	GESTION
			12/02/2014	12/02/2014
AUTOSERVICIO MERKAR	CRA 10 No 1-01	7773456	SE LLAMA AL CLIENTE Y DICE ESTAR INTERESADO SE ACUERDA UNA CITA PARA EL DIA 13 DE FEBRERO	SE VISITA AL CLIENTE Y DICE ESTAR INTERESADO EN HACER UN PEDIDO PEQUEÑO PARA COMENZAR
DANIEL FERNANDO PAZ	CII. 12 No. 34-09	7779898	18/02/2014	18/03/2014
			SE LLAMA AL SEÑOR Y DICE ESTAR INTERESADO PERO QUE RECIENTEMENTE COMPRO PRODUCTO EN MARCA PURINA, DICE QUE NECESITARA EN UN MES	SE LLAMA AL CLIENTE Y DICE QUE SE ACERCARA AL ALMACEN A COMPRAR, SE OFRECE EL SERVICIO A DOMICILIO Y ACEPTA SOLICITA UN BULTO DE CONCENTRADO
TIENDA IDEAL	CRA 5 No. 2-09	7776665	21/02/2014	22/02/2014
			SE LLAMA AL CLIENTE Y DICE QUE QUIERE CONOCER EL PRODUCTO	SE VISITA AL CLIENTE Y DICE NO ESTAR INTERESADO

13. TERRITORIO

La empresa NEWAGRO Nariño ha trabajado en un amplio territorio pero no lo ha trabajado de forma ordenada o estratégicamente, es por eso que para el cumplimiento de este plan de mercadeo se establecerá como territorio solo la Ciudad de San Juan de Pasto, realizando gestión comercial del producto por sectores, se dividirá el territorio total en 5 sectores y se hará gestión en cada uno de forma ordenada y controlando sus resultados.

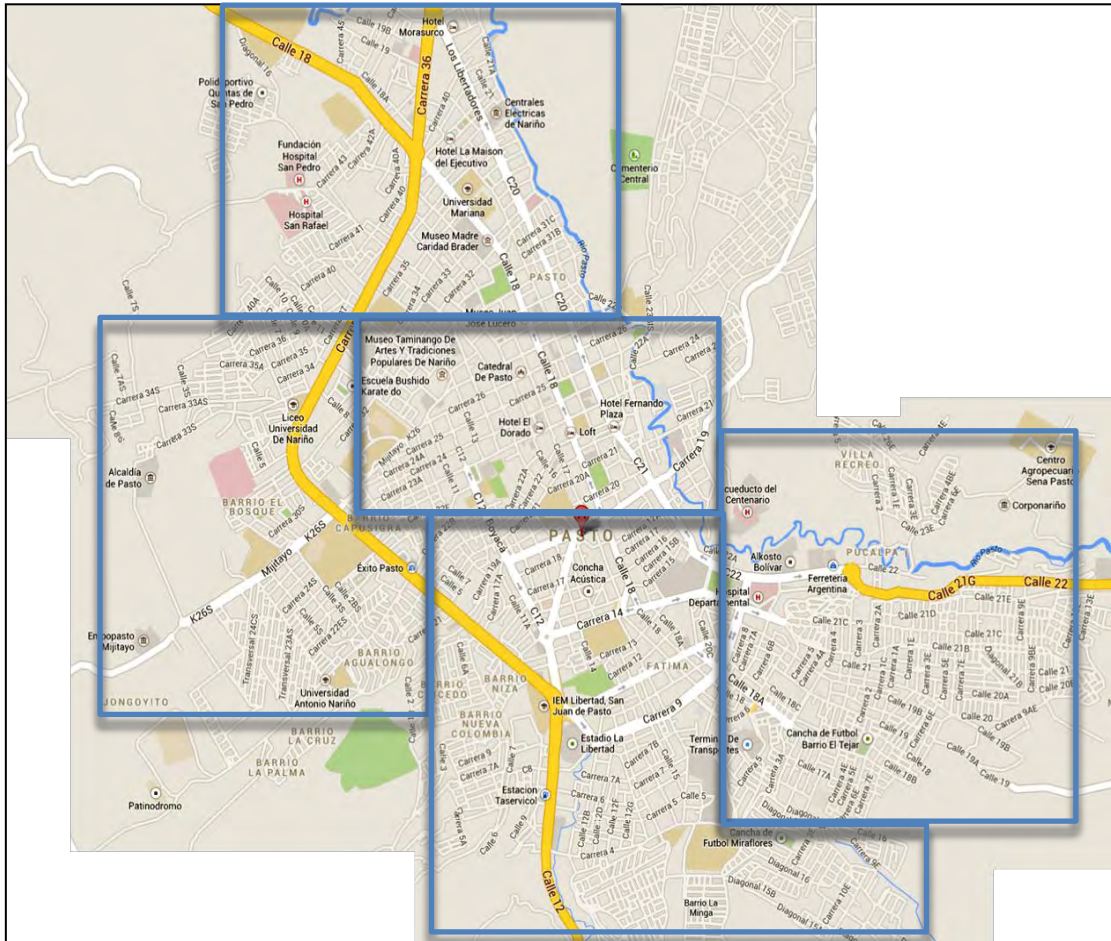
La gestión a realizarse en cada sector estará guiada por el mapa de la ciudad de Pasto y las 5 subdivisiones que delimitaran y organizaran la gestión además de permitir la medición de los resultados conociendo el comportamiento y el potencial de cada zona facilitando su estudio y fortalecimiento continuo.

Semanalmente se acordará con ayuda del gerente y la persona encargada del área de mercadeo el recorrido que realizará el asesor por cada zona y registrara su gestión y resultados diariamente.

Ya que el producto está dirigido a clientes en los estratos 3,4,5 y 6 se recorrerá la ciudad dando prioridad a la zona sur, oriente y occidente, ya que se obtengan resultados en estas zonas que manifiesten un mayor nivel de aceptación, recordación, confianza y comercialización del producto se comenzará a incursionar en la zona centro donde se encuentra la mayor cantidad de supermercados y norte donde se encuentran los clientes más exigentes.

- ✓ Sector A que comprende el sur de la ciudad
- ✓ Sector B que comprende oriente de la ciudad
- ✓ Sector C que comprende el occidente de la ciudad
- ✓ Sector D que comprende el centro de la ciudad
- ✓ Sector E que comprende el norte de la ciudad

Gráfico 7. Distribución de sectores para el trabajo comercial del Producto Q-IDA CAN en el Mapa de la Ciudad de San Juan de Pasto



14. PLAN DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para el desarrollo del programa de mercadeo propuesto la empresa NEWAGRO Nariño será necesario la contratación de dos nuevos cargos, uno el encargado o encargada del área de mercadeo y otro el asesor o asesora comercial, la convocatoria será dirigida a estudiantes de mercadeo de último semestre que se encargará de dar aplicación al plan de mercadeo propuesto y a estudiantes con perfil agrícola para el cargo de asesor o asesora comercial.

Para la contratación será necesario cumplir con ciertos requisitos de escolaridad, conocimiento, experiencia y habilidades para el desempeño de las actividades que se desarrollaran.

Descripción de Perfiles: Cada cargo a ocuparse en la empresa NEWAGRO Nariño, estará definido por un perfil que cumplirá con la estructura organizacional así:

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE MERCADEO
DEPENDENCIA: MERCADEO
JEFE DIRECTO: GERENTE – PROPIETARIO
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADORA
PERSONAL A CARGO: ASESOR COMERCIAL
SALARIO: \$1.000.000

Funciones: Se encargará del departamento de mercadeo a implementarse, manejará las bases de datos, formatos de control y registro de informes, debe ejercer control en el trabajo del asesor comercial con el fin de conocer su gestión y resultados para la elaboración de informes detallados dirigidos a la gerencia, además será la persona encargada de realizar telemercadeo y visitas comerciales con el fin de establecer, mejorar y prolongar las relaciones comerciales.

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR COMERCIAL
DEPENDENCIA: COMERCIAL
JEFE DIRECTO: GERENTE – PROPIETARIO
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADORA - ASISTENTE DE MERCADEO
SALARIO: \$1.000.000

Funciones

Se encargará de establecer relaciones comerciales a través de la venta de los alimentos concentrados Q-IDA CAN y reportar su gestión a la persona encargada del área de mercadeo.

Convocatoria

Se realizará a través de la página de computrabajo dirigida a personas con estudios adelantados en mercadeo, la recepción de hojas de vida será a través del correo electrónico de la empresa.

Recepción de hojas de vida

La convocatoria se hará por un periodo de 15 días.

Análisis de hojas de vida

El estudio de las hojas de vida será realizado por un psicólogo, el gerente y la administradora, primero se elegirán las hojas de vida que apliquen al cargo, por la experiencia y el perfil, luego se realizara una prueba sicotécnica la cual demostrara quienes tengan actitudes y aptitudes que sean afines al cargo, por último se realizará una entrevista en la cual se conocerá más personalmente al interesado y se explicarán las funciones y expectativas del cargo, de acuerdo a los resultados del proceso se elegirá al encargado del departamento de mercadeo y el asesor comercial

14.1 CAPACITACION

La capacitación será continua, la persona encargada del área de mercadeo continuamente programará capacitaciones para el nuevo personal y para el ya existente, el gerente- propietario también se encargará de la capacitación del personal.

Para el personal nuevo el gerente destinara un programa de capacitación relacionando el área comercial con el área de mercadeo, teniendo en cuenta que las dos áreas deberán compartir conocimientos y experiencias.

La capacitación estará centrada en temas como:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Venta de productos y servicios
- ✓ Buenas prácticas de manufactura
- ✓ Cuidado y manejo de especies menores
- ✓ Cuidado y manejo de especies mayores
- ✓ Gestión Ambiental
- ✓ Oportunidades de mercadeo
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Comercialización de alimentos

El plan de entrenamiento estará orientado a crear personal integral, que pueda resolver desde su puesto de trabajo cualquier necesidad que se presente en la empresa a partir de sus clientes.

15. PLAN DE ACCION

Finalizando el análisis de este estudio se continúa con la elaboración del plan de acción para la empresa Newagro de Nariño.

De ser necesario de acuerdo al estudio financiero a realizar se recomendará la capitalización a través de un crédito bancario.

Este plan debe basarse en los objetivos estratégicos ya planteados que obedecen a un estudio que refleja la realidad de la empresa y su direccionamiento, las tácticas expuestas deben ser aplicables.

Se proponen 3 objetivos principales que son: Posicionamiento con estrategias en aspectos como competencia, atributos, relación calidad – precio y dirigido al usuario; El objetivo de diferenciación posee estrategias como ser diferente, producto, personal imagen y canal y el objetivo de segmentación con estrategias basadas en el amor por la mascota y el comportamiento del cliente, las cuales se eligen de los resultados arrojados en la tabulación de la encuesta y las diferentes matrices aplicadas en este estudio.

Cada una de estas estrategias estarán complementadas con las tácticas que nos permitirán alcanzar estos objetivos a través de acciones precisas y efectivas, estas acciones y sus futuros resultados serán monitoreados continuamente a través de los indicadores de gestión como encuestas, niveles de venta, percepción y fidelización.

Por último se asigna un presupuesto, un o unos responsables de cada táctica y un tiempo de ejecución.

Tabla 19. Plan de Acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DIRIGIDO A	TACTICAS	INDICADORES DE GESTION	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION
<p>POSICIONAMIENTO</p> <p>A través de acciones continuas que permitan una mayor recordación de marca, teniendo en cuenta que la marca a comercializar es distribuida por una reconocida empresa se debe resaltar la importancia del respaldo del producto dado por Solla.</p>	<p>*COMPETENCIA</p> <p>Estrategia: Conocer la competencia</p>	<p>Almacenes agrícolas, supermercados, distribuidoras agrícolas</p>	<p>Los asesores deben monitorear constantemente los cambios significativos de precios, publicidad e imagen, el personal de impulso debe monitorear la percepción del cliente hacia nuestra marca y hacia las demás</p>	<p>Reportes diarios si existen cambios y un reporte mensual con matrices de comparación consolidado</p>	<p>\$ 50.000</p>	<p>Asesores de venta y personal de impulso</p>	<p>Mensualmente</p>
	<p>Objetivo: Monitorear la competencia, sus movimientos promocionales, publicitarios de precio y percepción en los puntos de venta</p>						
	<p>*REDES SOCIALES</p> <p>Estrategia: Crear páginas de la empresa facebook, twitter e instagram</p>	<p>Usuarios de redes sociales</p>	<p>El área de mercadeo deberá generar tráfico en estas redes sociales, subiendo información de los productos, servicios así como información de interés general con el mundo de las mascotas</p>	<p>reporte de tráfico y crecimiento mensual</p>	<p>0</p>	<p>Área de mercadeo</p>	<p>Mensualmente</p>
	<p>Objetivo: Generar presencia de marca en las redes sociales</p>						
	<p>*ATRIBUTOS</p> <p>Estrategia: Muestra</p>	<p>Clientes que manifiesten</p>	<p>Preparar presentaciones pequeñas de 200grms para</p>	<p>Controlar la entrega de</p>	<p>\$ 2.000.00</p>	<p>Asesores de venta y</p>	<p>Cada 3 meses</p>

	<p>Objetivo: Dar a conocer el producto en pequeñas presentaciones con gran información, para que el cliente conozca las características del producto y su mascota pueda probarlo</p>	<p>que poseen perros como mascotas</p>	<p>muestras, entregarlas en puntos de venta y en las instalaciones de la empresa, no perder la oportunidad de que mascotas prueben el producto y adicionalmente entregarle al cliente la información nutricional del producto</p>	<p>muestras y confrontarlas con la reacción del cliente, si se muestra apático, inseguro ó interesado, no es necesario realizar encuestas ya que se debe medir por la reacción inmediata del cliente</p>	<p>0</p>	<p>personal de impulso</p>	
	<p>*RELACION PRECIO-CALIDAD</p> <p>Estrategia: Precios orientados a ser competitivos y demostrar que lo bueno puede ser económico, generar visitas por parte de clientes ecuatorianos para aprovechar alzas en el dólar</p> <p>Objetivo: Campañas publicitarias en punto de venta, impulso constante y agresivo, ganar los clientes</p>	<p>Clientes en general sin importar si poseen o no perros por el poder informativo de la campaña</p>	<p>Elaborar una campaña divertida, informativa e impactante esta debe contener piezas que incluyan la presencia de las mascotas de raza y criollos, establecer inquietudes como: ¿Sabías que una alimentación balanceada hace que tu perro sea el más guapo del barrio? - ¿Sabías que un alimento premium para tu mascota está a tu alcance? - ¿Sabes si las proteínas que contiene el alimento de tu perro son suficientes para él? - ¿Sabías que una taza de concentrado no es la</p>	<p>En punto de venta se medirá con el número de ventas cerradas, de clientes que atiendan indicaciones y por clientes que se muestren apáticos o desinteresados</p>	<p>\$ 2.000.00 0</p>	<p>Agencia de publicidad, personal de impulso en puntos de venta</p>	<p>Cada 3 meses</p>

	demonstrando que podemos resolver muchas inquietudes que otros no y que tenemos el mejor precio		medida adecuada para todos los perros?, Este tipo de inquietudes despertadas en el cliente y con la persona indicada para resolverlas llevara a generar interés en la relación calidad- precio del producto, con el fin de incentivar la visita de clientes ecuatorianos esta campaña se extenderá hasta la frontera y el centro de la ciudad de Pasto				
	*DESCUENTOS		La empresa maneja políticas de descuentos	Base de datos de		Asesores de venta y	Mensualmente

	<p>Estrategia: Para el establecimiento de precios en el alimento concentrado la empresa tendrá en cuenta el valor del producto colocado en sus instalaciones, los precios manejados por la competencia y la reacción de ellos ante la política de precios de la empresa</p> <p>NEWAGRO Nariño, manejar precios lo suficientemente bajos como para generar rotación y competitividad, tan altos como para generar utilidades y tan estables como para no generar incomodidad entre los clientes</p>		<p>dirigidos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes que realicen compras superiores a \$50.000 que incluyan los alimentos concentrados Q-IDA CAN - Clientes que realicen compras frecuentes, es decir facturen mínimo una vez al mes en cualquier producto o asesoría. <p>-Descuento por cantidad, el que se realizará principalmente a tiendas y supermercados</p> <p>- Descuento de temporada, el que se realizará especialmente cuando se logre descuentos máximos por parte de la empresa productora para incentivar una máxima rotación de producto, apoyada de publicidad y mercadeo.</p>	<p>clientes que apliquen a cada uno de los beneficios y su comportamiento mensual</p>		<p>personal de impulso</p>	
--	--	--	---	---	--	----------------------------	--

	Objetivo: La empresa debe tener en cuenta su interés en campaña promocionales lo que producirá la necesidad de hacer rebajas de precio por tanto una disminución en la utilidad para la empresa.						
	*DIRIGIDO AL USUARIO						
	Estrategia: Demostrar que para Q-IDA CAN la mascota es importante	Clientes activos y asistentes a eventos donde la empresa realice activación de marca	Esta estrategia será aplicada en eventos agrícolas, exposiciones caninas y eventos especiales de puntos de venta, también se aplicará para clientes fieles por acumulación de compras en el punto de venta de la empresa	Registro fotográfico, aceptación por parte de los clientes y en clientes fieles se medirá por la efectividad en el canje del artículo o servicio	\$ 200.000	Asesores de venta y personal de impulso	Inconstant e por eventos, mensual en punto de venta de la empresa
	Objetivo: Entrega de souvenir, consultas médicas y estéticas para las mascotas, campañas de concientización para el cuidado de las mascotas						
DIFERENCIACION	*SER DIFERENTE	Clientes constantes del producto en las instalaciones del almacén	Lograr que las personas se convenzan de que con la compra de nuestro producto está apoyando una causa noble en su propia ciudad, por la compra de cada bulto	Cuantas personas se inscriben en el proyecto para comenzar a	\$ 300.000	Asesores de venta y personal de impulso	Mensualmente
Generar relaciones a largo plazo con los clientes,	Estrategia: Q-IDA CAN es más que un alimento concentrado						

quien compre por primera vez una presentación del concentrado, debe ser un cliente retenido desde su primera compra	Objetivo: Apoyar una fundación dedicada a la protección de perros callejeros		acumulable aportara un kilo a una fundación protectora.	acumular sus compras en bultos hasta obtener un kilo para donación			
	*PORTAFOLIO DE PRODUCTOS						
	Estrategia: Newagro es una empresa integral	Clientes en general sin importar si poseen o no perros por el poder informativo de la campaña	La gerencia debe estar atenta a su inventario y rotación para realizar pedidos con tiempo prudencial y así evitar el desabastecimiento	Inventario	0	Gerencia, asesores de venta y personal de impulso	Mensualmente
	Proteger su amplio portafolio de productos evitando inestabilidad que afecte el interés de sus clientes						
	*PRODUCTO		Lo barato sale caro, se debe evitar este pensamiento en la mente de los consumidores para esto se debe dar un respaldo profesional al producto, lograr que los médicos veterinarios sean los principales validadores del producto, es aquí donde las alianzas dan su fruto, la empresa no cuenta con una completa atención veterinaria así que puede remitir sus pacientes a veterinarios que a cambio validen el producto con sus propios clientes	Cuantos veterinarios al mes se convierten en aliados comerciales, cuántos son activos y cuántos son pasivos	\$ 200.000	Gerencia, asesores de venta y personal de impulso	Mensualmente
	Estrategia: Q-IDA CAN es el producto más completo del mercado	Clientes de clínicas veterinarias aliadas					
Objetivo: Generar confianza en un producto económico							

	*PERSONAL						
	Estrategia: El personal de la empresa es apreciado por sus clientes	Clientes que busquen comprar alimentos concentrados	Cada visita al punto de venta de la empresa es una oportunidad de ganar un aliado, un validador y un cliente, si la necesidad del cliente es de concentrado se le explicará la importancia de los nutrientes, de acuerdo al tamaño y edad de su perro se calculará la cantidad de comida al día, el cliente va por un concentrado pero sale con una lección nutricional para cuidar su mascota	Número de ventas cerradas con el producto Q-IDA CAN, encuestas de satisfacción realizadas por mercadeo	\$ 200.000	Asesores de venta y personal de impulso	Mensualmente
	Objetivo: Formar una fuerza de ventas especializada, asesor mas no vendedor, cada cliente tendrá la mejor opción para su necesidad						
	*IMAGEN						
	Estrategia: El amor a la mascota no debe expresarse en remordimiento por no poder comprarle alimentos costosos	Clientes que buscan economía al momento de su compra	Esta estrategia está encaminada a lograr que Q-IDA CAN tenga una imagen de ser un producto con el cual el cliente cuida su economía y cuida a su perro, que el cliente se sienta inteligente al adquirir este producto, premisas como: Yo puedo amar a mi perro con Q-IDA CAN y Q-IDA CAN mi mejor elección.	Analizar si la campaña produce resultados con el incremento de su alcance	\$ 2.000.000	Agencia de publicidad, asesores de venta y personal de impulso	Cada 3 meses
	Objetivo: La imagen del producto será reforzada con campañas que expongan la premisa de: Yo puedo amar a mi perro con Q-IDA CAN						
*CANAL							
Estrategia: Facilitarle al cliente adquirir el producto	Clientes que buscan comodidad al momento de su compra	Lograr que el cliente se fidelice es difícil, una forma de facilitarlo es lograr que no tenga que recorrer grandes distancias por conseguir el producto, se	Crecimiento en canales, actividad y pasividad frente al producto,	\$ 500.000	Asesores de venta, personal de impulso y área de mercadeo	Mensualmente	

	Objetivo: Amplia cobertura de la ciudad con sus canales de distribución		debe extender los canales de distribución como a tiendas y supermercados de barrio que no permitan al cliente buscar otras opciones	apoyarse en la base de datos para reconocer las zonas con mayor cantidad de clientes que ameritan un impulso más frecuente con los canales de la zona			
SEGMENTACION	*POR AMOR A LA MASCOTA		Para el nivel más básico de amor en el cual el propietario lo alimenta con sobras o comida casera son propietarios a los que no les interesa la nutrición, ni la salud de la mascota, se debe presentar el alimento Q-IDA CAN como económico y práctico que sea más beneficioso para el propietario que para el mismo perro.	Incursión en este nicho de mercado, visitas a talleres, fincas y negocios	\$ 50.000	Asesores de venta, personal de impulso y área de mercadeo	Mensualmente
Generar relaciones a largo plazo con los clientes, quien compre por primera vez una presentación del concentrado, debe ser un cliente retenido desde su primera compra	Estrategia: Reconocer que en cada nivel de amor por el animal, existe una intensidad de alimentarlo	<i>Clientes que manifiesten que poseen perros como mascotas</i>	Para el segundo nivel de amor en el cual se encuentran familias que tienen una mascota pero prioridades como hijos, clientes potenciales que cuidan su mascota pero muy básicamente, pueden o no comprar concentrado dependiendo de la economía del mes, a estos	Fidelización del cliente	\$ 50.000	Asesores de venta, personal de impulso y área de mercadeo	Mensualmente

			<p>clientes se debe presentar Q-IDA CAN como un alimento económico y que además cuidará la salud de su mascota evitando futuros gastos excesivos en medicamentos, se los puede fidelizar con la entrega de unidades adicionales por compras consecutivas recibe beneficios expresados en la economía del cliente</p>				
			<p>En el tercer nivel de amor se presenta una familia con un hijo y una mascota, la mascota se convierte en un compañero de la familia al que se le dedica mayor cuidado que en los anteriores niveles, a esta familia le preocupa la nutrición de su mascota, le provee alimentos concentrados porque conoce sus beneficios básicos, a esta familia se debe brindar información adicional del producto hablarle de raciones, medidas, peso y cantidades, hacerlo un conocedor de Q-IDA CAN.</p>	<p>Número de ventas cerradas con el producto Q-IDA CAN</p>	<p>\$ 50.000</p>	<p>Asesores de venta, personal de impulso y área de mercadeo</p>	<p>Mensualmente</p>

		<p>En el cuarto nivel de amor tenemos familias sin hijos pero con mascota, para estas familias su perro puede ser más que compañía parte de la familia, estos clientes son más conocedores de los alimentos concentrados, son más analíticos y compran pensando en el beneficio de su mascota, a este cliente se debe abordar entregándole mayor información de la que se le brinda a la de tercer nivel, explicarle las implicaciones en la salud del animal de Q-IDA CAN, con este cliente se puede enganchar más productos a la venta.</p>	<p>Número de ventas del concentrado Q-IDA CAN y cantidad de ventas atadas con este nicho de mercado</p>	<p>\$ 50.000</p>	<p>Asesores de venta, personal de impulso y área de mercadeo</p>	<p>Mensualmente</p>
	<p>Objetivo: Lograr que Q-IDA CAN sea necesario en todos los niveles de amor por las mascotas</p>	<p>En el quinto nivel de amor encontramos personas solteras que conviven con uno o más perros, para estas personas sus mascotas son sus hijos, ven en ellos su compañía y su familia, son parte de sus prioridades, estos clientes buscan productos de excelente calidad y están dispuestos a hacer inversiones un poco más altas que en los anteriores niveles, el concentrado es parte de la canasta familiar,</p>	<p>Número de ventas de Q-IDA CAN en este nicho, encuestas de satisfacción que nos permitan medir su conformidad con el producto</p>	<p>\$ 50.000</p>	<p>Asesores de venta, personal de impulso y área de mercadeo</p>	<p>Mensualmente</p>

			<p>a este cliente debemos convencerlo de que Q-IDA CAN es de excelente calidad aunque su precio sea más bajo, se debe enganchar la venta con productos y servicios adicionales, permitirle conocer y probar el producto, que pruebe su excelente calidad en el pelo, vitalidad y salud de su mascota y brindarle comodidades como el envío a la casa por un valor adicional</p>				
			<p>En el nivel más alto de amor se encuentran las personas que le dedican mayor cuidado a su mascota ya que ellos representan un estímulo a su economía y ego, son perros de campeonato, de monta y de cría, es por esta razón que le invierten mucho dinero y productos de excelente calidad, es un nicho pequeño al que puede ser difícil convencer de comprar el producto ya que están acostumbrados a marcas importadas, debemos enseñarles muy bien las características del producto y tratar de competir con la calidad de sus productos de</p>	<p>Encuestas de satisfacción con los alimentos concentrados para reconocer las falencias y así aprovecharlas con Q-IDA CAN, medir el número de ventas cerradas y la fidelización del cliente</p>	<p>\$ 50.000</p>	<p>Asesores de venta, personal de impulso y área de mercadeo</p>	

			confianza				
	*COMPORTAMIENT O Estrategia: Complacer al cliente, entregándole lo que espera, lo que es importante para el.	Cientes que manifiesten que poseen perros como mascotas	* La gran mayoría de propietarios de perros los alimentan con concentrado, esto nos da un gran campo de acción, RINGO FINCA es la marca más consumida entre los encuestados	Encuestas de satisfacción, ventas cerradas, crecimiento en la base de datos	\$ 50.000	Asesores de venta y personal de impulso	Mensualm ente

	<p>Objetivo: Enfocar nuestro plan de acción según su comportamiento</p>		<p>caracterizada por presentar un 19% de proteínas con un precio accequible y la segunda marca más consumida es dog chow con un 21% de proteína pero un precio más elevado, Q-IDA CAN presenta un 21% de proteínas a un bajo precio ventajas que deben ser aprovechadas frente a sus competidores.</p> <p>* Los clientes prefieren realizar la compra de su alimento concentrado en supermercados y establecimiento agropecuarios, por tal razón Q-IDA CAN debe ingresar a estos establecimientos.</p> <p>* Los clientes son fieles a sus marcas por los nutrientes y proteínas en sus alimentos concentrados, aunque la marca más seleccionada no es la que tenga el nivel más alto de proteínas lo eligen por su precio accequible, la segunda característica más</p>				
--	---	--	---	--	--	--	--

			<p>importante es el precio y la recomendación veterinaria por esta razón Q-IDA CAN debe fortalecer los lazos con validadores de centros médicos veterinarios, los clientes no son fieles a su marca de concentrado por la imagen lo cual es una ventaja para Q-IDA CAN ya que tiene una imagen sencilla .</p> <p>* Los clientes aseguran en su gran mayoría no recibir ventajas adicionales por la compra de su producto una minoría asegura haber recibido regalos o unidades adicionales, esta gran mayoría de personas aseguran estar dispuestos a adquirir otra marca de alimentos concentrados, la fidelidad de estos clientes es muy volátil lo cual debe ser aprovechada por Q-IDA CAN.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--

16. ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio tiene por objeto presentar cada uno de los elementos participantes en la estructura financiera que permite la operación del negocio, el análisis de la situación actual nos permite conocer el estado financiero actual y así reconocer si la empresa está en capacidad de enfrentarse a los retos de inversión propios de la distribución del nuevo producto y el análisis de la situación futura nos permite conocer el desarrollo de la empresa con los cambios a realizarse.

En su último año de operación la empresa desarrollo su actividad comercial incurriendo en unos gastos, operacionales de administración que fueron:

- Salarios de la administradora y la gerencia
- Servicios públicos
- Arrendo
- Papelería y otros
- Depreciación

Los gastos operacionales de ventas fueron:

- Salarios de los dos asesores comerciales
- Transporte y distribución

En su operación la empresa incurrió también en costos que estuvieron definidos por:

- Mercancía
- Otros no contemplados
- Personal adicional para su operación

Estableciendo los ajustes recomendados en este estudio la empresa deberá incurrir en gastos que serán detallados en la proyección financiera:

- Cuota de crédito bancario
- Salarios de asesores comerciales
- Salario de asistente de mercadeo
- Desarrollo de plan de acción

En este análisis se suman los gastos y costos luego se resta sus ingresos operacionales con el fin de obtener la utilidad bruta operacional de cada mes, luego se resta las devoluciones, descuentos e impuestos lo que nos arroja la utilidad del ejercicio en el último año de operación.

16.1 SITUACIÓN ACTUAL PRESENTE

Tabla 20. Situación actual presente

AÑO 2013	GASTOS									
	Operacionales de Administracion					Total Gastos operacionales de administración	Operacionales de Ventas			Total Gastos operacionales de ventas
	Salarios (Admon y Gerencia)	Servicios	Arrendo	Papeleria y otros	Depreciacion		Salarios (Asesores Comerciales)	Transporte (Distribucion)	Total Vtas	
Enero	\$ 2.200.000	\$ 185.900	\$ 400.000	\$ 92.000	\$ 95.650	\$ 2.973.550	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.653.550
Febrero	\$ 2.200.000	\$ 192.000	\$ 400.000	\$ 87.560	\$ 95.650	\$ 2.975.210	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.655.210
Marzo	\$ 2.200.000	\$ 167.560	\$ 400.000	\$ 46.000	\$ 95.650	\$ 2.909.210	\$ 1.600.000	\$ 120.000	\$ 1.720.000	\$ 4.629.210
Abril	\$ 2.200.000	\$ 212.000	\$ 400.000	\$ 38.900	\$ 95.650	\$ 2.946.550	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.626.550
Mayo	\$ 2.200.000	\$ 206.709	\$ 400.000	\$ 22.960	\$ 95.650	\$ 2.925.319	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.605.319
Junio	\$ 2.800.000	\$ 127.099	\$ 400.000	\$ 87.500	\$ 95.650	\$ 3.510.249	\$ 1.600.000	\$ 120.000	\$ 1.720.000	\$ 5.230.249
Julio	\$ 2.200.000	\$ 223.000	\$ 400.000	\$ 35.900	\$ 95.650	\$ 2.954.550	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.634.550
Agosto	\$ 2.200.000	\$ 214.000	\$ 400.000	\$ 43.440	\$ 95.650	\$ 2.953.090	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.633.090
Septiembre	\$ 2.200.000	\$ 123.056	\$ 400.000	\$ 91.690	\$ 95.650	\$ 2.910.396	\$ 1.600.000	\$ 120.000	\$ 1.720.000	\$ 4.630.396
Octubre	\$ 2.200.000	\$ 150.420	\$ 400.000	\$ 63.400	\$ 95.650	\$ 2.909.470	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.589.470
Noviembre	\$ 2.200.000	\$ 200.200	\$ 400.000	\$ 43.399	\$ 95.650	\$ 2.939.249	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.619.249
Diciembre	\$ 2.800.000	\$ 111.670	\$ 400.000	\$ 22.560	\$ 95.650	\$ 3.429.880	\$ 2.000.000	\$ 120.000	\$ 2.120.000	\$ 5.549.880
Total	\$ 27.600.000	\$ 2.113.614	\$ 4.800.000	\$ 675.309	\$ 1.147.800	\$ 36.336.723	\$ 19.600.000	\$ 1.120.000	\$ 20.720.000	\$ 57.056.723
AÑO 2013	COSTOS				COSTOS + GASTOS	VENTAS			UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	UTILIDAD NETA OPERACIONAL
	Operacionales			Total Costos		Ventas	Devoluciones y descuentos	Ingresos operacionales		
	Mercancia	Otros	Personal							
Enero	\$ 5.000.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 5.170.000	\$ 9.823.550	\$ 11.936.275	145000	\$ 11.791.275	\$ 6.621.275	\$ 1.967.725
Febrero	\$ 6.400.890	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 6.570.890	\$ 11.226.100	\$ 13.534.980	197000	\$ 13.337.980	\$ 6.767.090	\$ 2.111.880
Marzo	\$ 3.980.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 4.150.000	\$ 8.779.210	\$ 9.962.932	98000	\$ 9.864.932	\$ 5.714.932	\$ 1.085.722
Abril	\$ 5.378.098	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 5.548.098	\$ 10.174.648	\$ 11.676.222	92000	\$ 11.584.222	\$ 6.036.124	\$ 1.409.574
Mayo	\$ 6.300.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 6.470.000	\$ 11.075.319	\$ 13.007.459	310000	\$ 12.697.459	\$ 6.227.459	\$ 1.622.140
Junio	\$ 9.800.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 9.970.000	\$ 15.200.249	\$ 18.566.000	226000	\$ 18.340.000	\$ 8.370.000	\$ 3.139.751
Julio	\$ 6.452.090	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 6.622.090	\$ 11.256.640	\$ 12.339.800	76000	\$ 12.263.800	\$ 5.641.710	\$ 1.007.160
Agosto	\$ 6.286.709	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 6.456.709	\$ 11.089.799	\$ 13.345.292	72800	\$ 13.272.492	\$ 6.815.783	\$ 2.182.693
Septiembre	\$ 5.652.229	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 5.822.229	\$ 10.452.625	\$ 12.958.000	48300	\$ 12.909.700	\$ 7.087.471	\$ 2.467.075
Octubre	\$ 5.420.098	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 5.590.098	\$ 10.179.568	\$ 13.000.609	229700	\$ 12.770.909	\$ 7.180.811	\$ 2.591.341
Noviembre	\$ 6.569.065	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 6.739.065	\$ 11.358.314	\$ 12.580.590	365000	\$ 12.215.590	\$ 5.476.525	\$ 857.276
Diciembre	\$ 6.547.822	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 6.717.822	\$ 12.267.702	\$ 15.735.220	127200	\$ 15.608.020	\$ 8.890.198	\$ 3.340.318
Total	\$ 73.787.001	\$ 600.000	\$ 1.440.000	\$ 75.827.001	\$ 132.883.724	\$ 158.643.379	\$ 1.987.000	\$ 156.656.379	\$ 80.829.378	\$ 23.772.655
UTILIDAD NETA OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS					\$ 23.772.655	IMPUESTOS	\$ 7.844.976,15	UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 15.927.679

Tabla 21. Balance general

NEWAGRO DE NARINO			
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2013			
ACTIVO		PASIVOS	
DISPONIBLE	17.500.000	PROVEEDORES	1.000.000
CAJA	5.000.000	NACIONALES	1.000.000
BANCOS	12.500.000		
DEUDORES	6.645.000	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.000.000
CLIENTES	6.500.000		
ANTICIPO IMPUESTOS	145.000	TOTAL PASIVOS	1.000.000
INVENTARIOS	5.563.000		
Productos Agricolas	5.563.000	PATRIMONIO	31.251.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	29.708.000		
PROP./PLANTA Y EQUIPO	6.943.000	CAPITAL SOCIAL	7.479.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.611.000	RESERVAS	0
EQUIPO DE COMPUTACION	3.239.000	RESULTADOS PRESENTE EJERC.	23.772.000
EQUIPO DE OFICINA	3.240.000	RESULTADOS EJERC.ANTERIOR	0
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.147.000		
TOTAL ACTIVO FIJO	6.943.000		
TOTAL ACTIVOS	36.651.000	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	32.251.000

De acuerdo a la información obtenida se puede observar que la utilidad del ejercicio de la empresa después de sus gastos, costos e impuestos en el último año de operación fue de \$15.927.679 lo que nos arroja un promedio mensual de \$1.327.306, el balance general nos demuestra que la empresa cuenta con un activo corriente comprendido por dinero en bancos, deudores e inventarios que suman \$29.708.000, activos fijos por \$6.943.000 para un activo total de \$36.651.000, en la actualidad la empresa no cuenta con pasivos significativos ya que su operación inicio con inversión propia, la empresa debe \$1.000.000 a proveedores, su patrimonio representado por el resultado del ejercicio y el capital social suma \$31.251.000.

16.2 SITUACIÓN FUTURA PRONOSTICO

Para conocer el comportamiento de la empresa con los ajustes y requerimientos propuestos en el presente estudio es necesario proyectar los gastos, costos que se generaran para la empresa, en este estudio incluimos salarios adicionales, la cuota mensual de un crédito por valor de \$6.000.000 y el valor mensual del plan de acción.

En el cuadro 22 se puede conocer que el valor de nuestro plan de acción es de \$40.000.000 anual, el cual también se reflejará en el pronóstico del presupuesto para el año 2016.

Tabla 22. Valor mensual plan de acción

Mes	Posicionamiento	Diferenciacion	Segmentacion	Inversion mensual
Enero	\$ 2.500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Febrero	\$ 500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 2.000.000
Marzo	\$ 500.000	\$ 3.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Abril	\$ 2.500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Mayo	\$ 500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 2.000.000
Junio	\$ 500.000	\$ 3.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Julio	\$ 2.500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Agosto	\$ 500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 2.000.000
Septiembre	\$ 500.000	\$ 3.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Octubre	\$ 2.500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Noviembre	\$ 500.000	\$ 1.200.000	\$ 300.000	\$ 2.000.000
Diciembre	\$ 500.000	\$ 3.200.000	\$ 300.000	\$ 4.000.000
Total	\$ 14.000.000	\$ 22.400.000	\$ 3.600.000	\$ 40.000.000

De acuerdo a la información arrojada por este estudio si es necesaria la capitalización a través de un crédito por valor de \$6.000.000 los cuales se destinaran a la compra del concentrado Q-IDA CAN lo que permitirá el manejo de un inventario mayor que comienza a tener un mayor movimiento gracias a la gestión del nuevo equipo y las estrategias establecidas, se espera un incremento del 33% sobre la utilidad del ejercicio en comparación al periodo antes de la realización de este estudio y posterior desarrollo.

Tabla 23. Situación futura pronóstico año 2016

AÑO 2016	GASTOS												
	Operacionales de Administración						Total Gastos operacionales de administración	Operacionales de Ventas				Total Gastos operacionales de ventas	
	Salarios (Admon y Gerencia)	Servicios	Arrendo	Papelería y otros	Depreciación	PLAN DE ACCION (Asistente mercadeo)		PLAN DE ACCION Salarios (Asesores Comerciales)	Transporte (Distribución)	Total Vtas	PLAN DE ACCION (Posicionamiento - segmentacion)		
Enero	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 92.000	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 4.082.650	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.000.000	\$ 9.762.650	
Febrero	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 87.560	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.078.210	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 2.000.000	\$ 6.758.210	
Marzo	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 46.000	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.036.650	\$ 1.600.000	\$ 120.000	\$ 1.720.000	\$ 4.000.000	\$ 6.756.650	
Abril	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 38.900	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.029.550	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.000.000	\$ 6.709.550	
Mayo	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 22.960	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.013.610	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 2.000.000	\$ 6.693.610	
Junio	\$ 2.800.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 87.500	\$ 95.650	\$ 1.500.000	\$ 3.878.150	\$ 2.000.000	\$ 120.000	\$ 2.120.000	\$ 4.000.000	\$ 9.798.150	
Julio	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 35.900	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.025.650	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.000.000	\$ 6.706.650	
Agosto	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 43.440	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.034.090	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 2.000.000	\$ 6.714.090	
Septiembre	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 91.890	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.082.340	\$ 1.600.000	\$ 120.000	\$ 1.720.000	\$ 4.000.000	\$ 6.802.340	
Octubre	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 63.400	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.054.050	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 4.000.000	\$ 6.734.050	
Noviembre	\$ 2.200.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 43.399	\$ 95.650	\$ 1.000.000	\$ 3.034.049	\$ 1.600.000	\$ 80.000	\$ 1.680.000	\$ 2.000.000	\$ 6.714.049	
Diciembre	\$ 2.800.000	\$ 200.000	\$ 495.000	\$ 22.560	\$ 95.650	\$ 1.500.000	\$ 3.613.210	\$ 2.000.000	\$ 120.000	\$ 2.120.000	\$ 4.000.000	\$ 9.733.210	
Total	\$ 27.600.000	\$ 2.400.000	\$ 5.940.000	\$ 675.309	\$ 1.147.800	\$ 13.000.000	\$ 37.763.109	\$ 20.000.000	\$ 1.120.000	\$ 21.120.000	\$ 40.000.000	\$ 98.883.109	
AÑO 2016	COSTOS						VENTAS					UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	UTILIDAD NETA OPERACIONAL
	Operacionales				Total Costos	COSTOS + GASTOS	Ventas	Devoluciones y descuentos	Ingresos operacionales				
	Mercancia	Otros	Personal	PLAN DE ACCION (Crédito)									
Enero	\$ 11.600.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 12.619.000	\$ 22.381.650	\$ 24.636.275	\$ 1.145.000	\$ 23.491.275	\$ 10.872.275	\$ 1.106.625		
Febrero	\$ 8.900.890	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 9.919.890	\$ 16.678.100	\$ 16.034.980	\$ 1.697.000	\$ 14.337.980	\$ 4.415.090	\$ 2.340.120		
Marzo	\$ 8.380.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 9.399.000	\$ 18.155.650	\$ 16.462.932	\$ 1.168.000	\$ 15.294.932	\$ 5.895.932	\$ 2.860.710		
Abril	\$ 11.878.098	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 12.897.098	\$ 21.606.648	\$ 27.176.222	\$ 1.162.000	\$ 26.014.222	\$ 13.117.124	\$ 4.407.574		
Mayo	\$ 13.900.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 14.919.000	\$ 21.612.610	\$ 31.607.459	\$ 3.010.000	\$ 28.597.459	\$ 13.678.459	\$ 6.984.649		
Junio	\$ 11.100.000	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 12.119.000	\$ 21.917.150	\$ 24.066.000	\$ 2.226.000	\$ 21.840.000	\$ 9.721.000	\$ 77.150		
Julio	\$ 13.952.090	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 14.971.090	\$ 23.677.640	\$ 31.839.800	\$ 3.200.000	\$ 28.639.800	\$ 13.668.710	\$ 4.962.160		
Agosto	\$ 14.886.709	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 15.905.709	\$ 22.619.799	\$ 35.845.292	\$ 3.372.800	\$ 32.472.492	\$ 16.566.783	\$ 8.852.693		
Septiembre	\$ 14.652.229	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 15.671.229	\$ 24.473.589	\$ 29.658.000	\$ 3.348.300	\$ 26.309.700	\$ 10.638.471	\$ 1.836.131		
Octubre	\$ 13.420.098	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 14.439.098	\$ 23.173.148	\$ 27.500.609	\$ 2.329.700	\$ 25.170.909	\$ 10.731.811	\$ 1.997.761		
Noviembre	\$ 13.569.065	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 14.588.065	\$ 21.302.114	\$ 30.580.590	\$ 3.565.000	\$ 27.015.590	\$ 12.427.525	\$ 5.713.476		
Diciembre	\$ 15.547.622	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 849.000	\$ 16.566.622	\$ 26.306.032	\$ 32.335.220	\$ 3.127.200	\$ 29.208.020	\$ 12.641.198	\$ 2.907.988		
Total	\$ 151.787.001	\$ 600.000	\$ 1.440.000	\$ 10.188.000	\$ 164.015.001	\$ 262.898.110	\$ 327.743.379	\$ 29.351.000	\$ 298.392.379	\$ 134.377.378	\$ 35.494.269		
UTILIDAD NETA OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTO						\$ 35.494.269	IMPUESTOS	\$ 11.713.108,77	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 23.781.160			

El resultado del ejercicio es de \$23.781.160, \$7.853.481 más que el último año de operación de la empresa arrojando un promedio mensual de \$1.981.763.

CONCLUSIONES

La empresa NEWAGRO DE NARIÑO, no ha trabajado bajo un direccionamiento estratégico, esto se reflejó en un bajo rendimiento comercial, pérdida de clientes y debilitamiento de importantes relaciones comerciales.

La empresa tiene un excelente programa de negocios su enfoque ha permitido que se mueva en diferentes nichos de mercado sus resultados mejoraran con la implementación de este plan de mercadeo.

En la región no existe una empresa que ofrezca servicios y productos agros biológicos tan completos como la empresa NEWAGRO DE NARIÑO, la cual es una gran ventaja competitiva.

Desarrollando un estilo gerencial basado en resultados es muy probable que los empleados comiencen a obtener mejores resultados en cada una de sus gestiones.

La empresa no posee pasivos significativos ya que su operación inicio con capital propio, esto permitirá que la empresa se capitalice con mayor facilidad, realice correctas inversiones y logre los objetivos planteados.

El área financiera y de mercadeo son las áreas más susceptibles a convertirse en una debilidad para la empresa esto debido a la disminución de su actividad comercial y debilitamiento de las relaciones comerciales.

La empresa no ha desarrollado un plan de mercadeo ni publicitario para mejorar su desempeño en el sector, lo que se refleja en la falta de posicionamiento y movimiento comercial.

Los alimentos concentrados son los productos más fuertes en esta empresa, ya que no necesitan una gran inversión, las condiciones de crédito son muy favorables además de que la marca cuenta con un gran respaldo comercial que es la empresa Solla.

La mayoría de clientes que posee la empresa no son fieles a la marca ni a los productos, la empresa no ha procurado su fidelización ni establecer relaciones a largo plazo.

Según los resultados de las encuestas el 94% de los encuestados son propietarios de uno o más perros, el 97 de ellos lo alimentan con concentrado, el 48% de los encuestados se fija en los nutrientes a la hora de realizar la compra, el 67% no

recibe ningún beneficio adicional por su compra y el 67% está dispuesto a comprar otra marca de concentrado, esto da un gran campo de acción para la empresa y su nuevo producto ya que encontramos una mayor proporción de clientes dispuestos a cambiar de producto además de estar descontentos por la falta de beneficios adicionales.

RECOMENDACIONES

La empresa continuamente debe inculcar en sus trabajadores la acción de monitorear su competencia tanto en empresas o en productos, esto permitirá acciones concretas y a tiempo que eviten caídas en sus ventas o posicionamiento

Se recomienda a la gerencia no delegar sus propias responsabilidades, debe tener continuo trato con sus clientes, proveedores y aliados con el fin de evitar que estas relaciones se debiliten.

Actualizar continuamente los programas que le permitan un control sobre la contabilidad, inventarios y resultados, apoyarse de estas herramientas informáticas mejorara su desempeño.

La implementación del área de mercadeo que identifique constantemente las necesidades de la empresa, del cliente y del producto.

Proteger su portafolio comercial, evitando los escases en sus inventarios que afecta la relación con sus clientes.

Fomentar la continua preparación académica de sus colaboradores, establecer rutinas capacitaciones que permitan al personal adquirir nuevos y constantes conocimientos que faciliten su desempeño comercial.

Por su situación de frontera es necesario que exista un control continuo en las fluctuaciones del dólar, ya que se pueden generar ventas significativas si se implementan con anticipación actividades que impulsen la visita y compra de clientes ecuatorianos.

Es necesario que la empresa NEWAGRO DE NARIÑO se enfoque en dar alcance a todos los estratos en la ciudad, permitir que las familias conozcan sus productos y según su capacidad económica adquieran el más favorable.

Establecer parámetros de negociación con sus proveedores que les permitan adquirir plazos más extensos de crédito por la mercancía a comercializar y a sus clientes ofrecerles créditos más cortos.

Es necesario para la empresa la capitalización a través de un crédito bancario con el fin de llevar a cabo este plan de mercadeo.

La gerencia debe establecer rutinas constantes y organizadas de análisis de resultados comerciales y de las actividades de mercadeo.

BIBLIOGRAFIA

AGUEDA, Esteban; CONSUEGRA, David Martin, MILLAN, Ángel y MOLINA, Arturo. Introducción al Marketing. Editorial Ariel, 2002. p. 24

BUSTAMANTE PEÑA, Waldo. Apuntes de mercadotecnia para la empresa rural. 2001. p. 88

DAVIS, Scott. La marca "máximo valor de su empresa. 2002. p. 3

DRUCKER, Peter. El arte de Gobernar, Ideas para dirigir en tiempos turbulentos. Ediciones Gestión, 2000.

KOTLER, Phillip. Mercadotecnia. Editorial. Prentice Hall, 2da. Edición, 1989. p.157-200.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. p. 5

MUESTRA MENSUAL MANUFACTURERA. 2010

PORTAFOLIO. Colombia no tendrá desabastecimiento de alimentos, aseguran gobierno y gremios, Octubre de 2011.

PORTER, Michael. Ser competitivo cinco fuerzas de Porter. Ediciones Deusto, 2009

SEGARRA R., Pedro. Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo. 2007. p. 83

WHEELER, Steven y HIRSH, Evan. Liderazgo en el mercado a través del enfoque de canales, editorial Norma. 2005. p. 263

NETGRAFIA

www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/.../DDE/Concentrados.pdf

www.minagricultura.com.co

<http://www.fao.org/docrep/012/i0680s/i0680s00.htm>

<http://www.fao.org/docrep/012/i0680s/i0680s00.htm>

http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2471380&orden=0

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/06/biografia-de-peter-drucker-vida-y-obra/>

<http://www.ica.gov.co/getdoc/beb81525-a229-480a-95ba-2b8e5f288d5d/1056.aspx>

<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

<http://books.google.com.co/books?id=feUOAQAAIAAJ&pg=PA68&lpg=PA68&dq>

<http://books.google.com.co/books?id=UmJir2Uwe7kC&pg=PA79&dq>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default8.asp

<http://www.marketing-xxi.com/promocion-117.htm>

<http://books.google.com.co/books?id=J0zqsnlGXqEC&pg=PA317&lpg=PA317&dq>

<http://licenciaturadecarlosrodriguez.blogspot.com/2009/07/introduccion-la-publicidad.html>

http://www.gcd.udc.es/subido/domingo/publicaciones/comportamiento_consumidor/como_minimizar_el_riesgo_percibido_y_recuperar_la_confianza_del_consumidor_en_el_sector_de_vacuno.pdf

www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s0d.htm

http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Documentos%20de%20la%20Oficina/docs/iica/rentabilidad_empresas_bioinsumo_ica.pdf

http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Documentos%20de%20la%20Oficina/docsiiica/rentabilidad_empresas_bioinsumo_ica.pdf

http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Documentos%20de%20la%20Oficina/docsiiica/rentabilidad_empresas_bioinsumo_ica.pdf

http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Documentos%20de%20la%20Oficina/docsiiica/rentabilidad_empresas_bioinsumo_ica.pdf

<http://www.ica.gov.co/Noticias/Pecuaria/2010/Sanciones-del-ICA-por-comercializacion-de-alimento.aspx?feed=noticias>

<http://www.hora13noticias.tv/2011/10/21/crece-el-mercado-de-alimentos-balanceados-para-animales-en-colombia/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a clientes de alimentos concentrados en los estratos 3, 4, 5 y 6 de la Ciudad de San Juan de Pasto

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

Fecha: _____ Barrio: _____

Nombre: _____ Teléfono: _____

1. ¿Es Usted propietario de uno o más perros?

Si _____ No _____

2. ¿Alimenta Usted a su mascota con alimentos concentrados?

Si _____ No _____

3. ¿Qué marca de concentrados compra?

Nestle (Purina) _____ Nutre Can(Solla) _____ Ringo (Finca) _____

Chunki (Italcol) _____ Pedigree(Pedigree) _____ Nutriss _____

Dog Chow (Purina) _____ Ladrina (Purina) _____ Otro Cual? _____

4. ¿Qué presentación prefiere?

De 500Gr a 4 Kg _____ De 4,5 Kg a 10 Kg _____

De 12 Kg a 25 Kg _____ Mas de 30 Kg _____

5. ¿Con que frecuencia adquiere su marca preferida de alimento concentrado?

Semanalmente _____ Quincenalmente _____

Mensualmente _____ Otro Cual? _____

6. ¿Cuál es su lugar preferido para adquirir su marca elegida de alimentos concentrados?

Supermercado _____ Tienda _____ Establecimiento Agropecuario _____

Establecimiento Médico Veterinario _____

7. ¿Qué característica es la más relevante para que Usted sea fiel a la marca de alimentos concentrados que adquiere?

Imagen _____ Nutrientes y proteínas _____ Precio _____

Publicidad _____ Recomendación medicoveterinaria _____

Presentación (Cantidad) _____

8. ¿Qué beneficio adicional ha recibido Usted en la compra de la marca de alimentos concentrados que elige?

Descuentos _____ Rifas _____ Regalos _____

Unidades adicionales _____ Ninguno _____

9. ¿Estaría dispuesto Usted a adquirir una nueva marca de concentrados en su próxima compra?

Si _____ No _____