

Plan estratégico de mercadeo basado en la gestión de proyectos para la Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda.

Jaime Edwin Mora Zambrano
Cedula de ciudadanía: 87.574.253

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.
CEAD Pasto
2016

Plan estratégico de mercadeo basado en la gestión de proyectos para la Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda.

Jaime Edwin Mora Zambrano
Cedula de ciudadanía: 87.574.253

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en gestión de proyectos.

Asesor
Mg. Diego German Martínez Delgado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.
CEAD Pasto
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIRECTOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Junio de 2016.

Más que una dedicatoria, un agradecimiento a Dios y a mis padres, Jaime Mora y Paulina Zambrano, a quienes les debo, entre muchas cosas, mi vida, los principios y valores fundamentados en el respeto y honestidad que son el pilar de cada actuación en mi vida.

A mi hermana, Yolanda Cecilia, por sus consejos, cariño y compañía.

A mi esposa Deisy Alexandra, amiga, amante y compañera, a su manera de sentir y vivir el amor, a los colores que son su vida y a las flores que son su primavera interior, a tantos silencios compartidos y al ruido cariñoso de sus abrazos y besos, para ella que bebe de la misma fuente de inspiración de donde nacen nuestros logros, y

A mi princesa hermosa María Camila, a su natural belleza, al asombro espontáneo de sus grandes ojos, a su feminidad creciente, y a esa risa, que sin prejuicios y libremente, aflora de su bello ser.

Jaime E. Mora Zambrano.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	15
SUMMARY	16
INTRODUCCIÓN	17
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
Descripción del problema	18
Síntesis del problema	18
Formulación del problema	19
JUSTIFICACIÓN	20
OBJETIVOS	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
MARCO DE REFERENCIA	22
Antecedentes	22
Misión	26
Visión	26
Política integral	26
Objetivos integrales y mapa de procesos	27
MARCO TEÓRICO	29
Plan estratégico de marketing	29
Finalidad del plan de marketing	29
Etapas del plan de mercadeo	30

Dificultades dentro de un plan de mercadeo	30
Elementos a incluir para alcanzar el máximo de eficacia del plan de mercadeo	31
Importancia de la aplicación de un plan estratégico de mercadeo en una cooperativa	33
Oportunidades para las cooperativas	33
Productos lácteos	34
Canales de comercialización	36
Matriz BCG	38
Matriz de Ansoff	41
Matriz DOFA	43
Matriz de perfil competitivo – MPC	44
MARCO LEGAL	46
Legislación para cooperativas	46
Ley 375 de 4 julio de 1997	46
Ley 79 de 1988	46
Artículo 19 contribuyentes del régimen tributario especial.	47
Decreto 4400 de 30 diciembre de 2004	48
Decreto 616 del 28 de febrero de 2006	48
COBERTURA DEL ESTUDIO	49
Cobertura temporal	49
Cobertura espacial	49
Variables de estudio	49
Instrumentos de análisis	50

DISEÑO METODOLÓGICO	51
Enfoque de la investigación	51
Momentos de la investigación	51
Modelo de evaluación	52
Tipo de investigación	52
Área de investigación	53
Técnicas e instrumentos para la recolección de información	53
Selección y diseño del instrumento	53
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	54
Crecimiento de la economía en Colombia año 2015	54
Análisis de mercado de Colácteos Ltda.	54
Perfil del cliente	55
Clasificación de los clientes	56
4 P's del mercadeo: producto, precio, publicidad y promoción y plaza	58
Producto	58
Precio	58
Publicidad	59
Promoción	60
Plaza	60
Regional Nariño en cifras	60
Participación y análisis de ventas por canal de comercialización	63
Canal tienda a tienda	64
Puntos de venta	65

Canal institucional	66
Supermercados regionales	67
Grandes superficies	67
Ventas por producto	68
Nivel de fortalecimiento de marca	69
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	70
Matriz DOFA	70
Matriz BCG - Crecimiento participación	76
Matriz de Ansoff	82
Matriz de perfil competitivo – MPC	85
PLAN DE MERCADEO	88
Estructura organizacional	88
Organigrama	88
Escala salarial	91
Plan de incentivos	93
Plan de capacitación	95
Mezcla de mercado	97
Perspectiva de clientes	98
Producto	99
Estrategia de marca	99
Slogan de marca	100
Pirámide de marca	100
Personalidad de la marca	102

Esencia de la marca	103
Depuración inicial de portafolio	104
Diseño de etiquetas, envases e imagen corporativa	104
Desarrollo de nuevos productos	105
Precio	107
Política de precios	107
Política de descuentos	108
Plaza	112
Publicidad y promoción	118
Plan de medios	119
Plan promocional y marketing relacional.	143
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES	166
REFERENCIAS	168

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de las leches fermentadas.	35
Tabla 2. Clasificación de los quesos.	36
Tabla 3. Segmentación de clientes.	57
Tabla 4. Comportamiento histórico de ventas.	61
Tabla 5. Ventas por canal de comercialización.	63
Tabla 6. Ventas por producto año 2015 acumuladas al 51,5%.	68
Tabla 7. Valoración de portafolio.	77
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo (MPC).	85
Tabla 9. Esquema salarial propuesto por cargo.	91
Tabla 10. Plan de incentivos Ejecutivo de ventas.	93
Tabla 11. Plan de incentivos por cumplimiento de presupuesto de Mercaderistas y Vendedores Puntos de Venta.	94
Tabla 12. Plan de incentivos por menor devolución de Mercaderistas y Vendedores Puntos de Venta.	94
Tabla 13. Propuesta de plan de capacitación.	96
Tabla 14. Propuesta de nuevos productos.	106
Tabla 15. Factores que influyen en la fijación de precios para la empresa.	107
Tabla 16. Política de descuento por tipo de cliente.	108
Tabla 17. Barrios por comuna en la ciudad de Pasto.	113
Tabla 18. Parrilla radial propuesta.	122
Tabla 19. Costos por campaña.	138

Tabla 20. Inversión anual en medios y publicidad.	141
Tabla 21. Estrategia año para Distribuidores.	143
Tabla 22. Estrategia año para Tenderos.	145
Tabla 23. Estrategia año No. 1 para Consumidor final.	147
Tabla 24. Estrategia año No. 2 para Consumidor final.	150
Tabla 25. Objetivos, meta, medios, intangibilidad de la estrategia y control y seguimiento.	153
Tabla 26. Estrategia estacional para los meses enero y febrero.	154
Tabla 27. Estrategia estacional para los meses marzo y abril.	155
Tabla 28. Estrategia estacional para los meses mayo y junio.	156
Tabla 29. Estrategia estacional para los meses julio y Agosto.	157
Tabla 30. Estrategia estacional para los meses septiembre y octubre.	158
Tabla 31. Estrategia estacional para los meses noviembre y diciembre.	160
Tabla 32. Inversión anual en Estrategias año, Plan estacional y Trade marketing.	161

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Mapa de procesos Colácteos Ltda.	28
Figura 2. Tipos de Canales de comercialización.	36
Figura 3. Matriz BCG.	39
Figura 4. Matriz de Ansoff.	41
Figura 5. Variables de evaluación matriz DOFA.	43
Figura 6. Momentos de investigación.	51
Figura 7. Factores de decisión de compra según la estratificación.	54
Figura 8. Participación en ventas por canal de comercialización.	63
Figura 9. Nivel de Fortalecimiento de marca año 2015.	69
Figura 10. Valoración del modelo de negocio.	76
Figura 11. Clasificación de productos en Matriz BCG.	82
Figura 12. Recorrido de desarrollo de la Matriz de Ansoff.	82
Figura 13. Organigrama Colácteos Regional Nariño.	88
Figura 14. Pirámide de marca.	100
Figura 15. Evolución del logo de Colácteos Ltda.	102
Figura 16. Logo y slogan propuesto.	103
Figura 17. Propuesta de arte gráfico para productos que requieren cambio de imagen.	105
Figura 18. Distribución de venta Regional Nariño por plaza y canal.	112
Figura 19. La distribución grafica de las comunas.	115
Figura 20. Distribución de corregimientos en la ciudad de Pasto.	116

Figura 21. Cubrimiento a nivel grafico en Nariño.	117
Figura 22. Articulación de medios a nivel de Nariño.	119
Figura 23. ECAR Caracol Radio 1-2016.	120
Figura 24. Distribución de oyentes por género en Nariño.	120
Figura 25. Duplicidad en audiencia de radio.	121
Figura 26 .Propuesta de montaje de valla en edificio de Colácteos Pasto.	127
Figura 27. Propuesta de montaje de vinilos en vehículos de reparto.	128
Figura 28. Propuesta de inflables interactivos.	130
Figura 29. Propuesta de imagen de mascotas Colácteos.	131
Figura 30. Propuesta gráfica de Flyer.	132
Figura 31. Propuesta gráfica de afiches.	134
Figura 32. Propuesta gráfica y de montaje de rompetrafico.	134
Figura 33. Propuesta gráfica de pendones.	135
Figura 34. Propuesta gráfica de cenefa plástica.	135
Figura 35. Propuesta gráfica de vinilo adhesivo.	136
Figura 36. Propuesta gráfica y de diseño de despuntadores.	136
Figura 37. Propuesta gráfica y de diseño de recetario.	137
Figura 38. Propuesta gráfica de stickers.	137
Figura 39. Propuesta gráfica y de diseño de visera.	138
Figura 40. Flujo de gestión de una red social.	140

RESUMEN

El presente proyecto surge como respuesta a la necesidad que tiene Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. de posicionar su marca y productos alcanzando así una mayor cuota de mercado en el departamento de Nariño.

Para lograrlo se realizó un análisis interno y externo de la empresa que permitió conocer sus fortalezas y debilidades así como sus amenazas y oportunidades y con ellas se pudo tener una idea clara de los puntos a intervenir, brindando alternativas estratégicas para afrontar los nuevos retos y exigencias del sector entre las cuales podemos destacar el ingreso de nuevos competidores y los TLC al igual que el requerimiento de sus Asociados en tener un crecimiento sostenible y rentable proyectando futuro en su actividad ganadera.

Esta investigación será un gran aporte a la empresa ya que es una herramienta definitiva para tomar decisiones enfocadas en satisfacer las necesidades y expectativas reales de sus clientes.

SUMMARY

This project is a response to the need for Cooperativa de productos lacteos de Nariño Ltda. to position it's mark and products to improve the market fee in the department of Nariño.

To get this we make an internal and external analysis of the company that allowed us to know their strengths and weaknesses as well as threats and opportunities, with this we have a clear idea of the points to intervene, offering strategic alternatives to confront the new challenges and demands in this sector, demands like the entry of new competitors and TLC, and the requirement of its Associates to have a sustainable and profitable growth in livestock.

This research will be a great contribution to the company as it is a tool to make decisions focused on meeting the real needs and expectations of it's customers

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende crear un Plan Estratégico de Mercadeo, tomando como referencia los productos de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda., que se comercializan en el departamento de Nariño.

El trabajo se fragmenta en tres partes: la primera, considera el diagnóstico del área comercial de Colácteos Ltda. y su situación actual en el mercado, la segunda, consta básicamente de una metodología de análisis, y por último la formulación del Plan estratégico de Mercadeo.

Con su desarrollo, se logrará identificar las ventajas competitivas y comparativas del producto, el manejo y control sobre actividades de distribución y la intensidad de la fuerza de ventas aplicada en la comercialización del portafolio en el Departamento de Nariño.

Por último, este documento será la base que apoye a la elección de los objetivos y planes de acción apropiados, describiendo de forma detallada actividades específicas que se deben promover, a corto, mediano o largo plazo para mejorar el posicionamiento de los productos de la Cooperativa en el departamento de Nariño.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Descripción del problema

En la actualidad el mercado lácteo en el país afronta grandes retos dado la firma de Tratados de libre comercio, en especial con la Unión Europea y Estados Unidos, quienes cuentan con ventajas competitivas fundamentadas en sus técnicas de producción y subsidios que se transmiten en los PVP, lo cual al ir desgravando los aranceles que impone Colombia a estos productos presentaran un estado de alta competencia.

Bajo este panorama y la competencia que se está dando con las marcas del interior del país que han vuelto su vista a Nariño como Alpina, Puracé, Alquería, Colanta, San Fernando, entre otras, es necesario trabajar de una manera estratégica para mantener el mercado actual y penetrar aquel que se ha desatendido, intensificar los esfuerzos comerciales para que la Regional Nariño logre mayor participación con el fin de brindar estabilidad futura a sus Cooperados.

Para lograr este objetivo Colácteos Ltda. debe desarrollar un Plan estratégico de mercadeo que le permita analizar su estado actual y diseñar estrategias y tácticas comerciales y de mercadeo eficientes, ajustadas a las expectativas del cliente logrando de esta manera su preferencia y “fidelidad”.

Síntesis del problema.

¿Cuál es el estado actual del proceso de comercialización y mercadeo de los productos lácteos de Colácteos Ltda. en el Departamento de Nariño?.

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan, para el desarrollo de las actividades de comercialización y mercadeo de Colácteos Ltda. en el Departamento de Nariño?.

¿Cuáles son las estrategias y tácticas de mercadeo que se debe aplicar en el proceso de comercialización de los productos lácteos de Colácteos Ltda. en el Departamento de Nariño para alcanzar los planes y objetivos presupuestados?.

Formulación del problema

¿Cuál es el Plan estratégico de mercadeo para los productos que comercializa Colácteos Ltda. en el Departamento de Nariño?

JUSTIFICACIÓN

Es pertinente realizar un Plan estratégico de mercadeo, ya que a través de este se puede identificar, qué estrategias pueden ser útiles para el logro de metas y objetivos en procesos futuros de comercialización, generando alternativas de fortalecimiento para el desarrollo de Colácteos Ltda.

Este Plan definirá claramente, como se encuentra la empresa, hacia donde se quiere ir, cuál es la meta y en qué tiempo se pretende lograr los objetivos.

Contar con la información adecuada, permitirá a la empresa conocer aspectos esenciales que se deben tener en cuenta al momento de comercializar los productos lácteos en el mercado. Dependiendo de la información obtenida se puede lograr una valiosa participación con resultados positivos a corto, mediano y largo plazo.

La necesidad del Plan estratégico de mercadeo es poseer la información suficiente que sirva como guía para que la empresa tenga la certeza y conocimiento del mercado al cual va a dirigir sus productos.

Se pretende que el Plan estratégico de mercadeo, sea a futuro, la herramienta que enlace a Colácteos con sus consumidores, dirigiendo y controlando la distribución de sus productos, satisfaciendo sus necesidades y realizando ventas que a la vez produzcan utilidades, con las cuales la empresa pueda continuar afianzando procesos y proyectos institucionales.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para el periodo 2016 – 2018 para los productos comercializados por Colácteos Ltda. en el Departamento de Nariño.

Objetivos específicos

Efectuar el diagnóstico del área comercial de la Colácteos Ltda. en el Departamento de Nariño.

Fundamentar teóricamente el estudio mediante herramientas de análisis de información y cruce de variables que permitan contar con elementos de juicio y entrada para el desarrollo del Plan estratégico de mercadeo.

Diseñar el Plan estratégico de mercadeo para Colácteos Ltda. en el Departamento de Nariño que genere un crecimiento en ventas permitiendo así efectuar inversiones que impacten en su competitividad a nivel industrial y comercial.

MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. es una empresa asociativa Multiactiva sin ánimo de lucro, creada con el fin de beneficiar a sus asociados para producir bienes y servicios contribuyendo al desarrollo de la Región. Los asociados son ganaderos productores de leche del Departamento de Nariño; personas naturales y/o jurídicas.

Para contextualizar a La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. dentro del subsector lácteo regional, es necesario hacer una pequeña remembranza de su historia de más de tres décadas de trabajo y esfuerzo asociativo, de honestidad y lealtad a un modelo que ha dado a sus asociados estabilidad y que ha posicionado a la lechería especializada de Nariño dentro del contexto de la cadena láctea nacional.

En la década de los años 60 y 70, el mercado de la leche del departamento se caracterizaba por la venta de este producto a intermediarios o empresas principalmente del Cauca y Valle del Cauca, quienes enfriaban la leche y la enviaban a estos departamentos para su consumo; en muy pocos casos se industrializaba debido a la baja calidad del producto y al desconocimiento en la producción y comercialización de derivados lácteos, no existía una empresa regional que pudiese dar el valor agregado a la producción de una actividad ancestral como lo es la ganadería especializada de leche en la sierra de Nariño.

El 2 de Marzo de 1.977, 30 ganaderos de la región quienes ya habían madurado la idea de agremiarse y con el apoyo y colaboración de la misión técnica del Gobierno Holandés, firman el Acta de constitución de La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. con domicilio en la ciudad de Pasto.

La Cooperativa como tal en su concepción filosófica asociativa de economía solidaria, nació por insinuación de los holandeses, modelo extendido en la Unión Europea y que ha llevado a muchos países a un desarrollo sostenido, brindando a sus asociados calidad de vida, sentido de pertenecía y expectativas de un futuro mejor. Esta es la estructura que aún se conserva gracias a la orientación e ilustración organizacional del gobierno de Holanda a través de sus funcionarios en el departamento de Nariño.

La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. inicia sus actividades en la planta enfriadora del municipio de Guachucal donde se captaba leche e inicialmente se la enfriaba para venderla a otros departamentos. En 1979 se realiza el primer intento de pasteurizar leche y se lanza al mercado de la ciudad de Pasto la leche pasteurizada con marca Ñapanguita, pero la falta de experiencia en el manejo administrativo y de mercadeo hacen que este intento no fructifique, en este momento es fundamental el apoyo de la misión holandesa con su técnica y conocimientos en la producción de quesos.

En julio de 1984, se lanza nuevamente al mercado la leche pasteurizada Colácteos inicialmente en Pasto y dada su aceptación y demanda se extendió a todo el departamento de Nariño, Cauca y Valle.

Entre los años 1984 y 1988 la Cooperativa amplió su planta de procesamiento de derivados en la planta de Aranda ubicada en Pasto, y en el primer trimestre del año 1987 sale al mercado el yogurt y kumis marca Colácteos paralelamente entre los años 1985 y 1986 en Cali se inicia la venta de leche con marca Colácteos gracias a la adquisición de la planta pasteurizadora en esta ciudad.

En el año 1993 se reestructura el modelo administrativo, financiero, productivo y comercial de la Cooperativa, este modelo se enmarca en seis programas estratégicos principales:

1. Consolidación de la estructura organizacional administrativa y financiera de la Cooperativa.
2. Consolidación del mercado con proyección nacional e internacional.
3. Construcción y remodelación de la estructura básica industrial.
4. Comercialización con competitividad y eficiencia.
5. Planeación y desarrollo de nuevos productos.
6. Proyectos de mejoramiento y proyección institucional.

Con estos programas, empieza un direccionamiento estratégico en busca del crecimiento de la empresa y del fortalecimiento de la Cooperativa.

En 1994 comienza actividades la Regional Cauca utilizando la leche pasteurizada producida en Planta Cali como estrategia de negocio para ampliar la cobertura del mercado en el sur occidente Colombiano y por la aceptación de los productos por la calidad que los caracteriza en 1996 se toma la decisión de incursionar en el mercado del eje cafetero con sede en la ciudad de Pereira.

En 1997 se adquiere la marca Tapioka por su top of mind en el Valle del Cauca, procesando toda la línea de fermentados con esta marca, así como el Queso Cuajada Tapioka, Quesillo semigraso, Queso Tipo Sándwich, Yogurt sin Azúcar, Jugos y Agua; lo que permite posicionar dos marcas en el mercado y hacer mucho más volumen de ventas en futuras negociaciones. En este mismo año se inaugura la nueva planta de procesamiento ubicada en el municipio de Pupiales, destinada a la producción de quesos frescos e hilados.

Exportar es una decisión seria, que requiere ser constantes y estar convencidos de que la exportación es una de las principales vías para el crecimiento empresarial y La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Ltda. lo consiguió, fue así como el 25 de septiembre del

año 2000, se realiza la primera exportación hacia el mercado venezolano de 25 toneladas de quesos Gouda, Edam y Parmesano.

En el año 2001 se asume la distribución directa en Bogotá para atender mejor a sus clientes y evaluar el mercado más grande del país. En el 2008 comienza operaciones la regional Costa Atlántica, tomando como centro de operaciones la ciudad de Barranquilla.

Entre el año 2006 y 2012 y para evitar el estancamiento de la producción comienza el proceso de remodelación de la planta de Guachucal que termina en su construcción. Esta se encuentra a la vanguardia en la producción de quesos y productos UHT (ultra pasterización) en Colombia.

Actualmente la Cooperativa cuenta con un portafolio en las marcas Colácteos y Tapioka conformado por las siguientes líneas: Agua, Arequipe, Avena, Bebida Láctea, Fruppy Citrus Punch, Crema de leche, Kumis, Leches, Lonchitas, Lonchiqueso, Mantequilla, Quesadillas, Quesillo, Queso Campesino y Casero, Queso Costeño, Queso Crema, Queso Crema con finas hierbas, Queso Cuajada, Queso del Aprisco, Queso Doble Crema, Queso Feta, Queso Fundido, Queso Gratinar, Queso Hojaldra, Queso Holandés Natural, Queso Holandés con Comino, Queso Holandés Edam, Queso Holstein, Queso Industrial, Queso Mozzarella, Queso Papialpa, Queso Parmesano, Queso Sándwich, Queso Sándwich Rallado, Refrescos de agua, Requesón, Yogurt y Yogurt con cereal.

Ha transcurrido ya más de 38 años desde su fundación, cumpliendo con uno de los principales objetivos el cual fue agrupar a ganaderos del departamento, garantizándoles perspectivas de desarrollo en su campo de acción. Hoy en día los objetivos propios de la Cooperativa contemplados en sus Estatutos, se definen al tenor de los principios cooperativos, el bienestar económico y social del gremio ganadero de Nariño.

Misión

Somos una organización cooperativa con alta vocación social que contribuye al desarrollo de sus cooperados y del gremio ganadero de Nariño, nuestros servicios y productos cumplen con estándares de calidad, buscando generar valor para asociados, clientes, empleados, proveedores y el mercado en general; orientando nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

Versión: 01, Vigencia: 10/24/2008.

Visión

En el año 2017 consolidaremos en el mercado regional y nacional los productos de las marcas Colácteos y Tapioka a través del crecimiento racional y escalonado del canal tienda a tienda e institucional, logrando crecimientos superiores a los de la industria láctea nacional, generando mayor grado de satisfacción en nuestros clientes y buscando que nuestra producción sea consecuente con las necesidades medio ambiente.

Versión: 03, Vigencia: 01/07/2013.

Política Integral

Comprometidos con el mejoramiento continuo, Colácteos ha establecido la Política Integral encaminada a satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes, asociados, trabajadores, proveedores y mercado en general; a través de la aplicación de sistemas de inocuidad, calidad, seguridad y gestión ambiental, fortaleciendo de esta manera una empresa con solidez financiera, socialmente responsable, sostenible en el tiempo y posicionada en el mercado.

Versión: 02, Vigencia: 01/07/2013.

Objetivos Integrales y Mapa de procesos

1. Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes (perspectiva clientes)
2. Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros asociados (Perspectiva responsabilidad social)
3. Hacer seguimiento y control de los procesos del sistema de gestión integrado para incrementar la productividad (Perspectiva procesos internos)
4. Mejorar la competencia del personal y que se encuentre con los procedimientos del sistema de gestión integrado (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)
5. Mejorar la rentabilidad y disminuir los costos en la producción y prestación de servicios (Perspectiva financiera).
6. Cumplir con los requisitos de nuestros clientes mediante la aplicación de sistemas de calidad esencialmente preventivos en las diferentes etapas del proceso productivo (HACCP)
7. Desarrollar y dar cumplimiento a los estándares de la norma de seguridad que permitan prevenir actividades de contrabando, terrorismo y contaminación con sustancias ilícitas en la producción y comercialización de nuestros productos.
8. Establecer e implementar acciones de prevención, mitigación, corrección y compensación de los impactos ambientales que se pueden generar en el desarrollo de las actividades relacionadas con el objeto social de la Cooperativa.

Versión: 02, Vigencia: 01/07/2013.

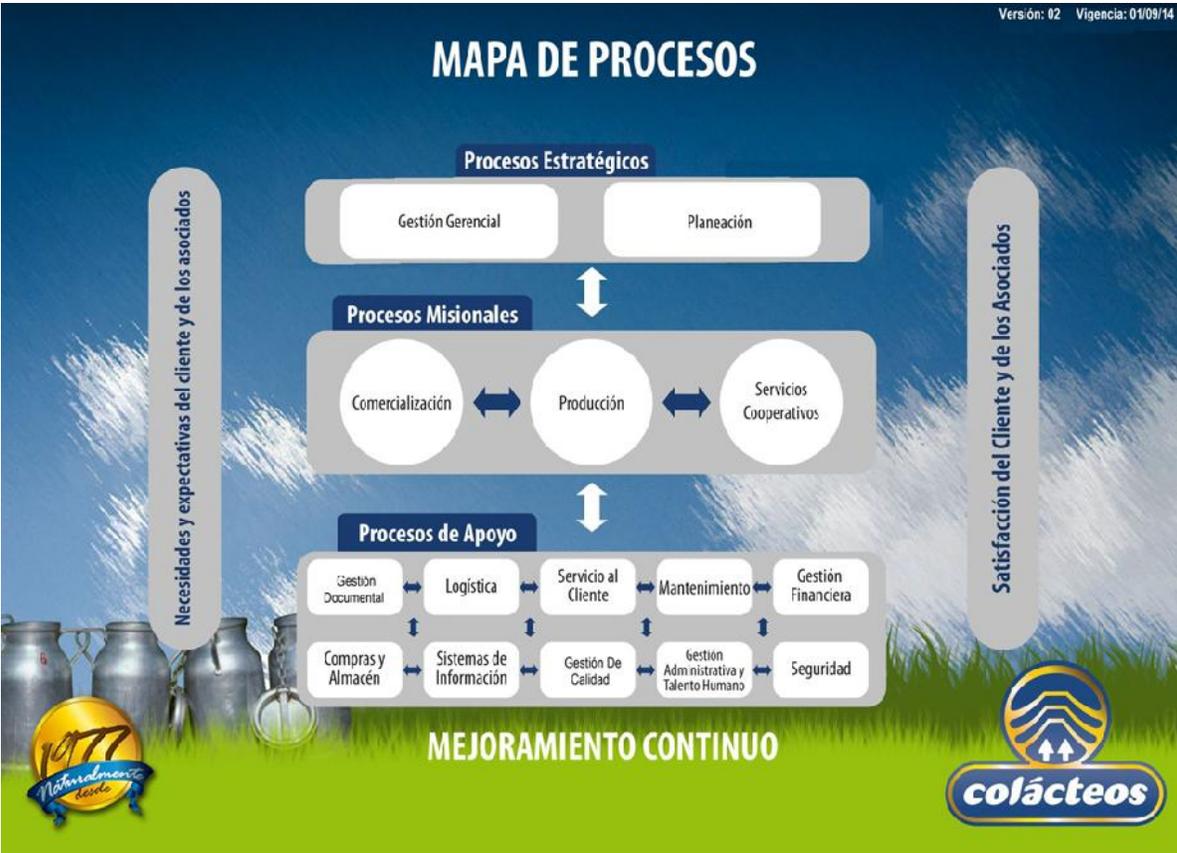


Figura 1: Mapa de procesos Colácteos Ltda.

MARCO TEÓRICO

Plan estratégico de Marketing

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (finanzas, producción, calidad, personal etc.)

El plan de marketing es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente se podrá elaborarlo si no se sabe dónde se encuentra y dónde se quiere ir.

Debe preguntarse:

- Dónde está la empresa en estos momentos.
- A dónde vamos.
- A dónde se quiere ir (Hiebum, 2004).

Finalidad del Plan de Marketing.

Permite conocer el mercado, competidores, condiciones económicas, etc., así como los recursos que se encuentran disponibles para la empresa.

Control de la Gestión

Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

Alcance de los objetivos

La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras

El análisis detallado de lo que se quiere hacer, mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. (Equipo Vértice, 2006).

Etapas del plan de mercadeo

- Análisis de la situación.
- Análisis DOFA: en este punto existen Factores internos y externos que se pueden tener en cuenta.
- Determinación de Objetivos.
- Elaboración y selección de Estrategias.
- Plan de Acción (Muñiz, 2014)

Dificultades dentro de un plan de Mercadeo.

Existen ciertas dificultades que no se pueden obviar en cuanto a la implementación del plan de mercadeo.

Así mismo conviene identificarlas con el fin de prevenirlas. Las más conocidas son las siguientes:

- Objetivos mal definidos o desmesurados.
- Falta de medios técnicos, humanos o financieros.

- No prever la posible reacción de la competencia.
- No disponer de planes alternativos.
- Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones.
- Falta de implicación por parte de la Dirección.
- No establecer controles adecuados.
- Personal poco motivado o formado.
- Target inadecuado.
- Falta de previsión en cuanto a planes de contingencia.
- Escasa información del mercado.
- Análisis de la información poco preciso.
- Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios.
- Descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

Elementos a incluir para alcanzar el máximo de eficacia del plan de mercadeo

Cobertura de mercado y distribución

Puede ser local, regional, nacional o internacional. La distribución puede ser directa a los consumidores o detallistas puede requerir un mayorista, distribuidor o agente.

Segmentación de mercado

Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten características comunes que les diferencian de otros clientes. Los segmentos de mercado se describen en términos geográficos, demográficos o psicográficos.

Cambios y tendencias de la demanda de mercado

La empresa describirá cualquier cambio significativo que se haya producido en el mercado en los últimos años.

Principales clientes y concentración

Se deberá tener en cuenta a los principales clientes de la empresa, a los cuales se pretende comercializar el producto.

Tácticas de venta

Se describirá el método que se utiliza o que se pretende utilizar para los productos o servicios de la empresa. ¿Utilizará la empresa un equipo propio de vendedores, o recurrirá a representantes, distribuidores o detallistas? ¿Qué papel desempeñarán la publicidad, la promoción y las relaciones públicas?

Participación en el mercado y ventas

¿Qué participación del mercado total del sector corresponde a su empresa?

Objetivos

Tomando como base la información recogida en los apartados anteriores ¿qué debe conseguir la campaña de mercadeo de la empresa? ¿Aumentar los beneficios? ¿Poner fin a un descenso de las ventas? ¿Dar réplica a la competencia? ¿Aprovecharse de la debilidad de la competencia?.

Estrategia

La estrategia de la empresa habrá de incluir los ocho puntos clave de la moderna combinación de mercadeo: envase, producto, precio, ofertas especiales, promoción, distribución física, venta personal y publicidad.

Combinación de medios

El comercializador de hoy en día tiene a su disposición una amplia gama de medios, entre los que cabe citar la prensa diaria local, regional y nacional, las publicaciones sectoriales,

las revistas, la radio y TV, el correo directo, la publicidad exterior, los acontecimientos especiales, las relaciones comunitarias y la venta personal.

Presupuesto

La asignación de un presupuesto es una de las decisiones más difíciles que se han de tomar dentro de la empresa. No hay una fórmula infalible para la determinación de un presupuesto. (Equipo Vértice, 2006).

Importancia de la aplicación de un plan estratégico de mercadeo en una Cooperativa

Oportunidades para las Cooperativas

Promover el desarrollo económico como objetivo principal de las cooperativas y el aprovechamiento de las ventajas de las economías de escala a través de la integración cooperativa, local, regional o nacional.

En esta integración a nivel local y regional, podrían participar organizaciones que no están dentro de las estructuras cooperativas formales pero que contribuyen mucho al desarrollo. En este caso, se debe analizar la posibilidad de hacer alianzas estratégicas que permitan aumentar los niveles de competitividad en beneficio de las partes.

Las oportunidades son todas las que ofrece la demanda de los diferentes mercados regionales que forman parte de la globalización. En este sentido, las cooperativas deberán de hacer su análisis DOFA, su análisis de capacidades, elaborar sus planes estratégicos, y definitivamente elaborar sus planes de mercadeo, porque una empresa que no utiliza la herramienta del Plan de mercadeo, definitivamente no sabe hacia dónde quiere ir, porque este es el que establece la meta y el camino a seguir de cualquier empresa exitosa.

Productos lácteos.

El concepto de lácteos se usa para designar a aquellos productos hechos a partir de la leche o que derivan de la misma, como ser leche, queso, yogurt, mantequilla, crema de leche, arequipe, por citar los más consumidos.

Tanto la leche como los productos derivados de ella son considerados altamente perecederos y por tal hecho es que se recomienda cumplir con la conservación de la cadena de frío una vez que se producen y hasta que llegan a manos de los consumidores, quienes también deben cumplir con esta obligación para preservarlos.

Siempre se deberá conservarlos refrigerados, y además respetar a rajatabla las fechas de vencimiento que se registran en sus envases (Definición ABC, 2015)

Leche

Producto íntegro obtenido de la secreción de las glándulas mamarias de hembras mamíferas, sanas. Es una mezcla compleja de sustancias alimenticias orgánicas e inorgánicas: agua, grasas, carbohidratos (lactosa), proteínas, minerales, vitaminas, gases, enzimas y bacterias.

Queso

Es el producto obtenido mediante la coagulación de la leche y eliminación del suero. Puede ser hecho de diferentes tipos de leche y mediante diferentes técnicas, según la clase de queso que se desee obtener.

Yogurt

Producto lácteo coagulado, a través de fermentación láctica por la acción de bacterias benéficas.

Kumis

Producto obtenido a partir de la leche higienizada, coagulada por la acción de bacterias benéficas, las cuales deben ser abundantes y activas en el producto hasta el final de su vida útil.

Arequipe

Producto obtenido por la concentración térmica de una mezcla de leche y azúcares.

Crema de Leche

Producto obtenido por reposos o centrifugación de la leche, adicionado o no de cultivos lácticos especiales.

Mantequilla

Es una mezcla pastosa con un contenido graso del 80% o más. Se obtiene a partir de cremas concentradas que se batan.

Tabla 1

Clasificación de las leches fermentadas.

CLASIFICACIÓN DE LAS LECHEs FERMENTADAS		
Contenido de Materia Grasa	Entera	Yogurt entero
	Parcialmente Descremada	Kumis semidescremado
	Descremada	Yogurt descremado
Adición o no de Edulcorante	Sin dulce	Yogurt sin dulce
	Con dulce	Yogurt con dulce
Adición de otros ingredientes	Sabores Artificiales	Yogurt descremado con dulce, con sabor a durazno

Tabla 2

Clasificación de los quesos.

CLASIFICACIÓN DE LOS QUESOS		
Periodo de Maduración	Frescos Posterior a la elaboración se consume	Molido o Casero, Campesino, Cuajada, Costeño, Doble Crema, Mozzarella, Fundido, Requesón
	Semimadurados Tiempo mínimo de 10 días	Sanduchero o Hosttein, Tapioka, Lonchas
	Madurados : por hongos o bacterias, de textura con presencia o ausencia de ojos Tiempo no menor a 20 días	Holandés Gouda, Comino, Parmesano, Gratar
Consistencia	Blandos	Quesillo, Cuajada
	Semiblandos	Roquefort, Camembert
	Semiduros	Gouda, Edam
	Duros	Emmental, Gruyère
	Extraduros	Parmesano, Gratar, Pecorino

Canales de comercialización.

Es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores sus productos para que los adquieran (Canal de distribución, 2015)

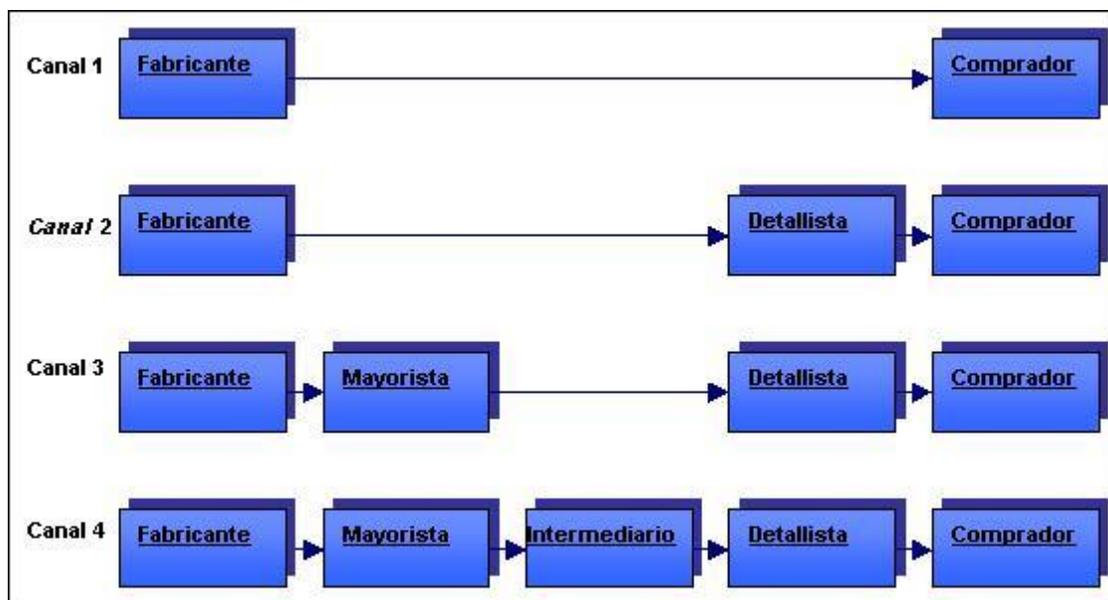


Figura 2. Tipos de Canales de comercialización

Canal TAT

La tienda es establecimiento comercial en el cual la gente compra bienes o servicios a cambio del desembolso de una determinada cantidad de dinero, es decir, del valor monetario con el cual el producto o servicio ha sido asignado. Tradicionalmente, son establecimientos pequeños que ofrecen atención directa por parte de un vendedor que asesora acerca de los productos y servicios que allí se venden. El canal de comercialización es de tipo 2 y 3 (Definición ABC, 2015)

Supermercados

Se denomina supermercado a aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. A diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios, un supermercado se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abonan la cantidad de ítems elegidos al final en la zona de cajas. El canal de comercialización es de tipo 2 y 3 (Definición ABC, 2015).

Canal Institucional

También conocido como HORECA, es el canal de la hospitalidad donde encontramos hoteles, restaurantes, cafeterías, casinos, clínicas, clubes, entre otros; quienes compran los productos para sus procesos internos de servicio de comedor, bufete o casino. El canal de comercialización es de tipo 2 y 3.

Puntos de venta

Para efectos del presente trabajo se denominan así a las tiendas propias donde se comercializan productos de la marca los cuales cuentan con una dinámica de atención centrada en los Asociados de la Cooperativa. El canal de comercialización es de tipo 1.

Grandes Superficies

Es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño localizados en un edificio o recinto techado, por lo general de varios pisos, y que venden un variado tipo de productos. El canal de comercialización es de tipo 2 (Wikipedia, 2015)

Entidades del Estado

Comprendidas básicamente por entidades que adquieren productos para la atención de sus funcionarios o beneficiarios. Aquí encontramos a la Agencia logística de las fuerzas militares, Policía Nacional, INPEC, ICBF, Ministerio de la protección social, Ministerio de agricultura y desarrollo rural, Alcaldías, Gobernaciones, entre otros. El canal de comercialización es de tipo 2 y 3.

Matriz BCG

La matriz BCG se puede nombrar de diferentes maneras: matriz de crecimiento, matriz de participación, matriz de inversión, etc (Periódico marketing, 2013).

Está compuesta de dos ejes, un eje vertical que corresponde al ritmo del crecimiento del mercado y un eje horizontal que ilustra la cuota de participación en el mercado.

Este concepto nos permite colocar los productos o unidades de negocio según cuatro zonas posibles: Negocios Estrellas, Negocios Vacas lecheras, Negocios Interrogantes, o Negocios Perros.

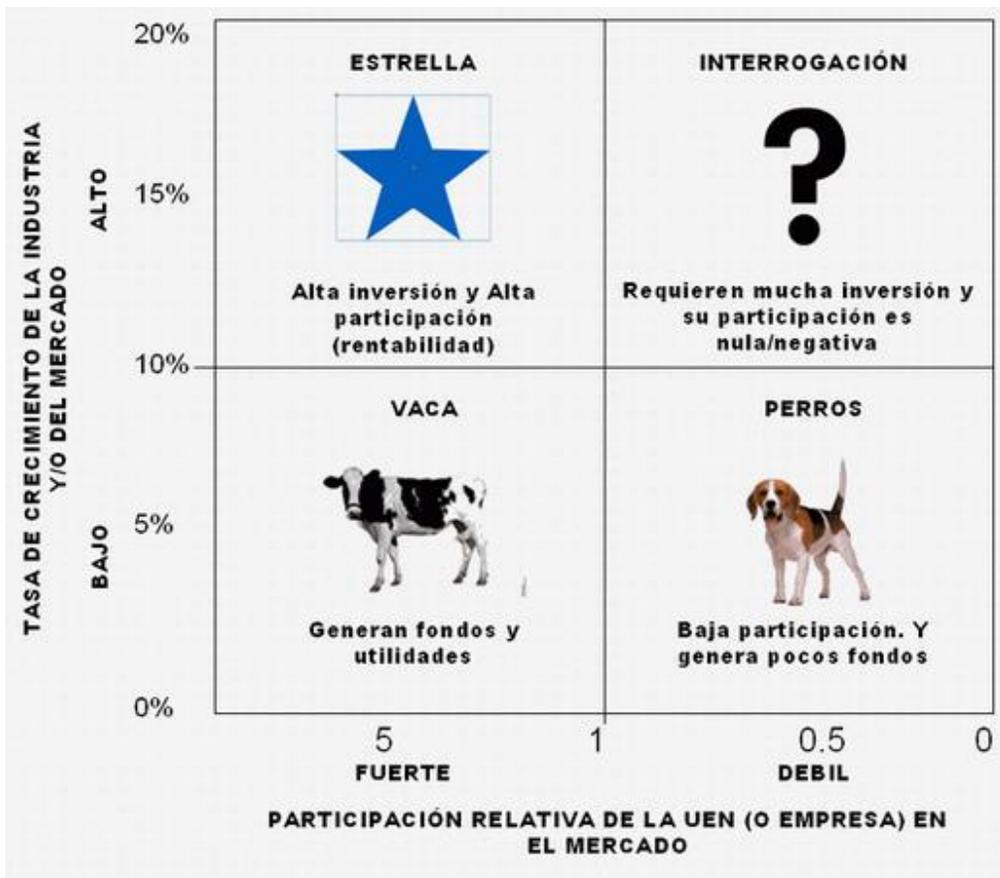


Figura 3. Matriz BCG

¿Cómo se definen estos cuatro atributos de la matriz BCG?

Negocios Estrellas: Tasa de crecimiento de mercado + / Participación +.

Un producto estrella genera buena rentabilidad, no obstante, requiere mucha inversión. En efecto, se vende un gran volumen de productos y eso favorece al buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

Negocios Vacas lecheras: Tasa de crecimiento de mercado - / Participación +.

Estos negocios son indispensables para la supervivencia de las empresas ya que requieren poca inversión y generan ingresos. Es poco rentable pero mantiene el posicionamiento de la empresa en el mercado. Aunque el volumen de ventas no es muy

elevado, se trata de un coste de inversión bajo para la empresa. No se necesita invertir más en el producto porque ya se ha hecho su sitio en el mercado.

Negocios Interrogantes: Tasa de crecimiento de mercado + / Participación -.

En este caso, se trata de un producto innovador en un mercado surgiendo. Se requiere inversión constante sin saber si generará la rentabilidad esperada. El futuro es totalmente incierto. Sin embargo, con el tiempo un negocio interrogante se puede convertir en un negocio estrella.

Negocios Perros: Tasa de crecimiento de mercado - / Participación -.

En general el negocio se encuentra en la última fase de su ciclo de vida. No se considera como negocio de calidad y el volumen de ventas es muy escaso. Estos negocios en la mayoría de los casos no son rentables para la empresa. De hecho, es el momento de plantearse si merece la pena mantener el negocio en este mercado estancado (o en decrecimiento). Abandonar el mercado puede permitir utilizar los recursos para otro negocio más rentable para la empresa. No obstante, su presencia evita a veces un monopolio por la competencia.

Lo que arroja

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado. La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones. Gracias a esta herramienta, la empresa elige si es mejor invertir o retirarse del mercado.”

Matriz de Ansoff

Esta matriz sirve de guía para cuando una empresa decide que es momento de crecer corporativamente y/o a nivel de producto y no tiene muy claro cuál es la dirección a seguir (Ambrosio, 2013)

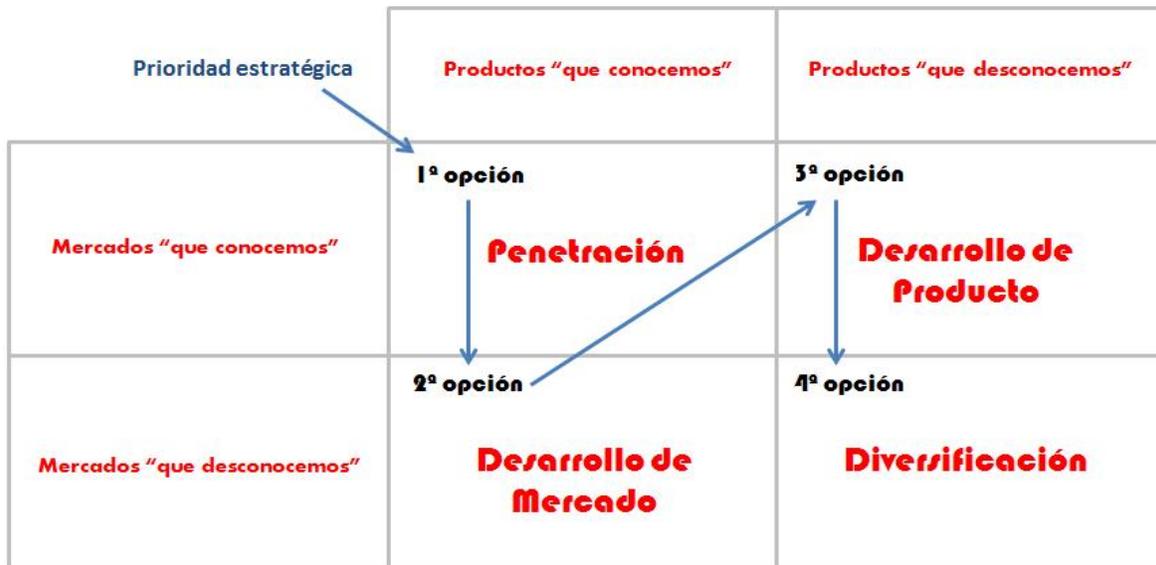


Figura 4. Matriz de Ansoff

¿Cómo se definen las cuatro estrategias de la Matriz de Ansoff?

Penetración de mercado.

Esta alternativa se refiere a ganar cuota de mercado en el que estamos compitiendo actualmente. Consiste en no modificar las características del producto, es decir, con el mismo producto, esforzarse a través de la fuerza de ventas y de la publicidad para lograr una mayor cifra de ventas y como dice el título, penetrar en el mercado de un modo directo y efectivo.

Desarrollo de producto.

Cuando hacemos frente a un desarrollo del producto nos referimos a modificar o adaptar nuestra proposición para que el cliente potencial reconsidere su posición respecto a él. En otras palabras, queremos crecer en el mismo mercado en el que estamos, pero quizás lo estamos haciendo con un producto mal desarrollado, adaptado, anticuado, con prestaciones que no se corresponden a las que el cliente pide, etc.

Desarrollo de mercado.

La tercera opción contemplada por Ansoff consistía en coger nuestro producto y llevarlo a otros mercados diferentes a los que se están explotando. Estos mercados pueden ser internacionales, segmentos de mercados o de usos del producto. Un ejemplo puede ser el PC, que se ha ido desarrollando en la mayoría de países, han segmentado a todas las edades y también se les ha dotado de diferentes usos como ocio, trabajo, comunicación, etc.

Diversificación.

En el último apartado, debemos considerar un nuevo producto y un nuevo mercado. Resulta la opción más rompedora con la rutina que la empresa lleva, ya que puede diversificar hacia algo relacionado con su ámbito o no tener nada en común e intentar reinventar la compañía hacia otros mercados.

Lo que arroja.

Su objetivo es ayudar a directivos y emprendedores a valorar distintas alternativas de crecimiento mediante cuatro opciones que son representadas en una tabla de 2X2: productos nuevos, productos existentes, mercados nuevos y mercados ya existentes. En definitiva, su uso es idóneo para directivos que necesiten decidir sobre sí mejorar lo que ya

tienen o crear algo nuevo valorando el riesgo y las oportunidades de cada alternativa (Parada, 2014)

Matriz DOFA.

El análisis DOFA tiene como objetivo identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como también las Oportunidades y Amenazas del medio en el que se desenvuelve (Secretaria de Salud, s.f).

	Positivo	Negativo
Origen Interno	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas

Figura 5. Variables de evaluación matriz DOFA

Aplicación.

Análisis Interno.

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

Análisis Externo.

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc.

Lo que arroja.

Estrategias sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Matriz Foda, 2013)

Matriz de perfil competitivo – MPC.

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones (Upiicsa, 2012)

Aplicación.

- Se identifican los factores decisivos de éxito, así como los competidores más representativos del mercado.

- Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria, la suma debe ser igual a 1.
- Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito así: **1** Debilidad grave, **2** Debilidad menor, **3** Fortaleza menor, **4** Fortaleza importantes.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Lo que arroja.

Identifica y evalúa los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias (Planest, 2009).

MARCO LEGAL

Legislación para Cooperativas.

Ley 375 de 4 Julio de 1997.

Artículo 34.- Economía solidaria. El Estado garantizará oportunidades reales para la creación de empresas asociativas, cooperativas o cualquier tipo de organización productiva que beneficien a la juventud.

Principios universales del cooperativismo valores universales de autoayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad

Ley 79 de 1988.

Artículo 1.- El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia mediante una activa participación.
- Fortalecer el apoyo del gobierno nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
- Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.

- Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

Artículo 19 Contribuyentes del régimen tributario especial.

Modificado por el Artículo 8 de la Ley 863 de 2003 E.T. Numeral 4°.

Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro:

a. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social;
- Que dichas actividades sean de interés general, y
- Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.

b. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

c. Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales respecto de sus actividades industriales y de mercadeo.

d. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa,

vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

Decreto 4400 de 30 diciembre de 2004

Por el cual se reglamenta el artículo 19 y el Título VI, Libro I del Estatuto Tributario referente al Régimen Tributario Especial dictando otras disposiciones.

Decreto 616 del 28 de febrero de 2006

Expedido por el ministerio de la protección social.

Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.

COBERTURA DEL ESTUDIO

Cobertura temporal

El desarrollo del Plan estratégico de mercadeo para Colácteos Ltda. en el departamento de Nariño; se efectuara en el periodo comprendido entre los meses de diciembre de 2014 – febrero de 2016; para la vigencia 2016 - 2018.

Cobertura espacial

El Plan estratégico de mercadeo para Colácteos Ltda. se desarrolla para el proceso de comercialización del Departamento de Nariño.

Variables de estudio

Variables comerciales

- Producto.
- Precio de venta.
- Distribución.
- Promoción.
- Publicidad.
- Costos.
- Rentabilidad.
- Calidad.
- Entre otros.

Variables sociales

- Tendencias de Consumo.
- Percepción del producto.
- Hábitos de Compra.

- Entre otros.

Instrumentos de análisis.

- Matriz BCG.
- Matriz de Ansoff.
- Matriz DOFA
- Matriz MPC.

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La investigación tiene el enfoque empírico analítico, porque predice y controla los diferentes acontecimientos que giran en torno al problema de investigación. También tiene un corte cuantitativo - cualitativo porque describe los diferentes acontecimientos que inciden en las causas y efectos de la situación problema (Palencia, 2013).

Momentos de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se desarrollaran varios momentos que son (Palencia, 2013).:

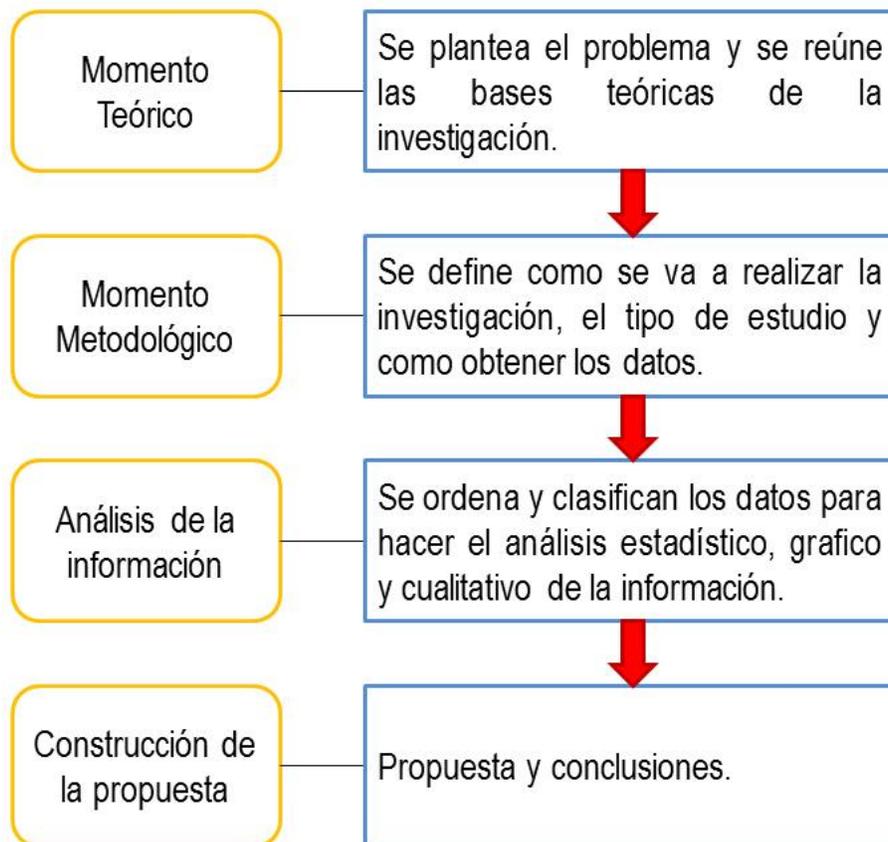


Figura 6. Momentos de investigación

Modelo de evaluación

El trabajo se realizará mediante el modelo analítico de la forma CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto). En este modelo se define la evaluación como “un proceso destinado a delinear, obtener y proporcionar informaciones útiles para el juzgamiento o ponderación de decisiones alternativas”, es decir, es un proceso generador de información útil para la toma de decisiones, desde el planeamiento de la idea (proyecto), pasando por la estructuración relativa a la puesta en marcha y también decisiones de reciclaje. A su vez, este modelo está formado por el conjunto de cuatro tipos de evaluación: contextual, de insumos, de procesos y del producto (Cohen & Franco, 1990)

- Contexto: Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda. Regional Nariño.
- Insumo: Fuentes documentales, revisiones bibliográficas, información de las bases de datos Colácteos Ltda.
- Proceso: El tratamiento que se le dará a la información será a través del análisis de la situación actual la cual se valorara con diferentes herramientas y matrices, permitiendo la formulación de un plan adecuado.
- Producto: Plan estratégico de Mercadeo.

Tipo de investigación

Para llevar a cabo el presente Plan de mercadeo, se realizara un tipo de estudio analítico descriptivo, para lo cual se tendrá en cuenta la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias.

El estudio suministrará información que ayude a la dirección de la empresa a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por

procedimientos formales, esto comprende necesidades definidas de objetivos de información relacionados con la investigación.

El estudio analítico descriptivo, permitirá la obtención de diferentes datos del mercado objeto de estudio, a través de herramientas de investigación que demuestren resultados específicos, permitiendo el análisis y la aplicación de alternativas de solución, con el fin de mejorar las falencias encontradas en procesos de comercialización y mercadeo de los productos.

Área de investigación

El trabajo pertenece a la Regional Nariño y específicamente a la estrategia de mercadeo.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Las fuentes de información a utilizar en el desarrollo del Plan estratégico de mercadeo, serán de tipo primario: grupos focales interdisciplinarios, entrevista a especialistas y expertos de la empresa; y de tipo secundario: basadas en internet, libros, revistas, folletos, entre otros.

Selección y diseño del instrumento

El instrumento que emplearemos será la entrevista ya que es de fácil aplicación, permite obtener información directa de los directivos y clientes de Colácteos Ltda. permitiendo su tratamiento informático y el análisis estadístico.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Crecimiento de la economía en Colombia año 2015

Según el Banco de la Republica, para el año 2015 se proyecta un crecimiento económico del país del 3% como cifra más probable, contenida en un rango entre 2,8% y 3,2%, cifra que refleja el positivo resultado del ejercicio de Colácteos Ltda. con un crecimiento del 3,64%, es decir 0,64% por encima del balance general del país, con un registro de ventas de \$87.260 millones (Uribe, 2015)

Análisis de mercado de Colácteos Ltda.

Antes de efectuar un análisis puntual de Colácteos Ltda., es necesario conocer los factores de decisión de compra en punto de venta según la estratificación evaluado por Almacenes Éxito S.A. en el año 2014.

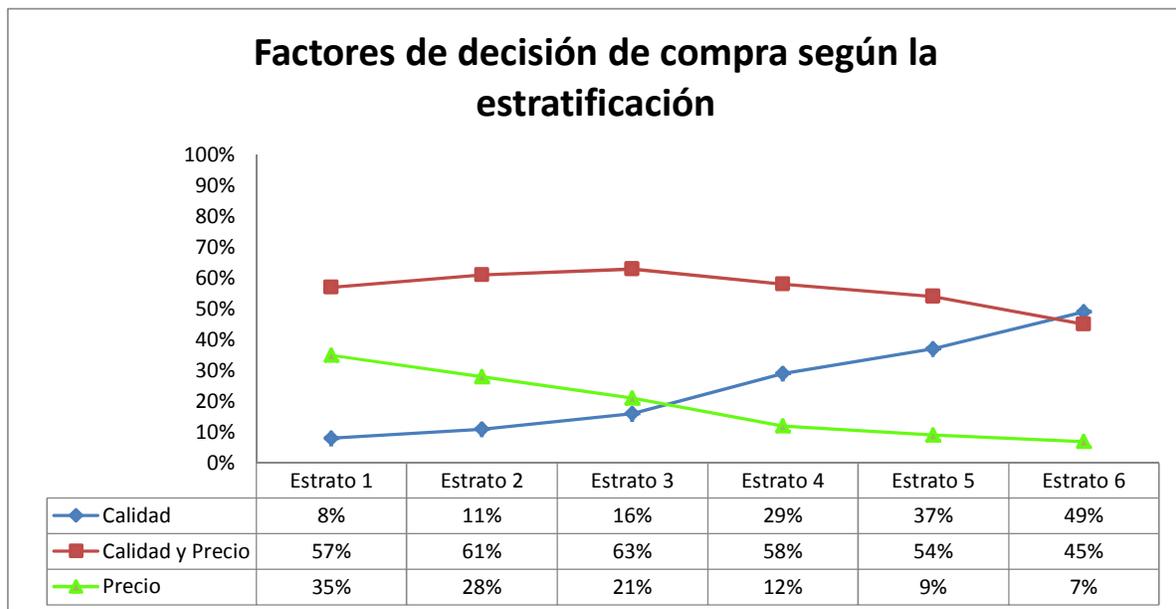


Figura 7. Factores de decisión de compra según la estratificación.

Fuente: Informe sección de PLS, Convención de Marca propia Almacenes Éxito año 2014.

Como se puede notar, la relación calidad – precio, varía de acuerdo a la estratificación socioeconómica del cliente, entre más bajo sea el estrato la motivación de compra está dada por precio y entre más alto la compra se orienta a Calidad. Sin embargo se ha notado un inmenso cambio en la última década donde el general de los clientes está buscando un producto de buena o excelente calidad con un precio favorable. No es raro encontrar clientes en un supermercado con calculadora en mano efectuando comparativos entre dos o más productos de la misma categoría para determinar cuál es el que mejor precio le da por gramo o mililitro del producto; esto apoyado en gran parte por las Grandes superficies donde la promoción y el descuento se volvieron su esquema de trabajo para atraer más clientes.

Es así como el sector primario y la industria deben buscar día a día optimizar sus procesos a fin de competir en un mercado cada vez más saturado por marcas y promociones.

Perfil del cliente

Los clientes que acceden a los productos de Colácteos se encuentran en diferentes rangos de edades, así mismo en todos los estratos sociales. La necesidad de una buena nutrición es el común denominador, sin embargo hay algunos que pueden acceder de manera más frecuente a ellos.

A nivel demográfico los niños en edad de crecimiento son aquellos que consumen diariamente productos como leche, yogurt, kumis, yogurt con cereal y bebida láctea; así mismo, las amas de casa que utilizan diariamente leche y queso en lo relacionado a sus actividades cotidianas y el cliente HORECA que demanda cantidades considerables de los diferentes productos lácteos para sus procesos de transformación. Las entidades del Estado

por su parte compran productos para atención de sus programas tales como el PAE del Ministerio de Educación, Hogares infantiles del ICBF, Madres Comunitarias entre otros.

Clasificación de los Clientes

Para el caso de Colácteos Ltda. los clientes se dividen en dos grupos atendidos de manera intensiva a través de cada canal de Comercialización.

Según su Frecuencia de Compras

Este tipo de clientes se lo identifica determinando su frecuencia de compras y se los divide de manera similar en:

Compra Frecuente

Compra Habitual

Ocasional

Los clientes frecuentes son aquellos fieles a la marca quienes compran en todos los canales de comercialización.

Los clientes de compra habitual, se clasifican en el canal T.A.T. e Institucional. Se definen como habituales porque manejan un rango de compra similar en todo el año y de productos específicos.

Los clientes ocasionales son aquellos que compran el producto motivados por su deseo de las características genéricas del mismo sin tener un reconocimiento claro de la marca.

Según su Volumen de Compras

Se realiza mediante el análisis de los volúmenes de compras tanto en transacción como en unidades de producto; particularmente se los clasifica en de: Alto, Promedio o Bajo volumen de compras.

Tabla 3

Segmentación de clientes.

Segmento	Cliente	Que busca	Que compra
A	Distribuidor	Un portafolio rentable que le permita transmitir al Tendero un costo adecuado que se refleje en el PVP para lograr rotación rápida del inventario.	Leches, Fermentados, Quesos frescos y semimaduros, Agua, Refrescos de agua, Arequipe, Mantequilla y Crema de leche.
B	Tendero	Un portafolio que le genere un buen margen de rentabilidad con alta rotación.	Leches, Fermentados, Quesos frescos y semimaduros, Agua, Refrescos de agua, Arequipe, Mantequilla y Crema de leche.
C	Canal Institucional	Un producto de optima calidad a un muy buen precio.	Presentaciones Institucionales en: Leches, Fermentados, Quesos frescos y semimaduros, Quesos madurados, Agua, Refrescos de agua, Arequipe, Mantequilla y Crema de leche.
D	Supermercados	Un portafolio que le genere un buen margen de rentabilidad con alta rotación.	Leches, Fermentados, Quesos frescos y semimaduros, Agua, Refrescos de agua, Arequipe, Mantequilla y Crema de leche.
E	Grandes Superficies	Un portafolio que le genere un buen margen de rentabilidad con alta rotación.	Leches, Fermentados, Quesos frescos y semimaduros, Quesos madurados, Agua, Refrescos de agua, Arequipe, Mantequilla y Crema de leche.
F	Consumidor Final	Un producto de optima calidad, a un precio razonable y absequible, variedad de presentaciones y disponibilidad permanente. La innovación es algo que el cliente siempre quiere tener dentro de su baraja de opciones.	Leches, Fermentados, Quesos frescos y semimaduros, Quesos madurados, Agua, Refrescos de agua, Arequipe, Mantequilla y Crema de leche.
G	Empleados y Asociados	Un producto de optima calidad a un muy buen precio.	Leches, Fermentados, Quesos frescos y semimaduros, Quesos madurados, Agua, Refrescos de agua, Arequipe, Mantequilla y Crema de leche.
H	Programas del Estado	Un producto de optima calidad a un muy buen precio.	Leche Pasterizada y UHT, Leches saborizadas UHT, Avena UHT, Yogurt, Kumis, Bebida láctea, Refrescos de agua y Queso Casero.

4 P's del Mercadeo: Producto, Precio, Publicidad y promoción y Plaza.

Producto

El portafolio de la Cooperativa está conformado por productos de las marcas Colácteos y Tapioka de la siguiente manera:

Agua, Arequipe, Avena, Bebida Láctea, Fruppy Citrus Punch, Crema de leche, Kumis, Leches, Lonchitas, Lonchiqueso, Mantequilla, Quesadillas, Quesillo, Queso Campesino y Casero, Queso Costeño, Queso Crema, Queso Crema con finas hierbas, Queso Cuajada, Queso del Aprisco, Queso Doble Crema, Queso Feta, Queso Fundido, Queso Gratar, Queso Hojaldra, Queso Holandés Natural, Queso Holandés con Comino, Queso Holandés Edam, Queso Holstein, Queso Industrial, Queso Mozzarella, Queso Papialpa, Queso Parmesano, Queso Sándwich, Queso Sándwich Rallado, Refrescos de agua, Requesón, Yogurt, Yogurt Griego y Yogurt con cereal.

Precio

Los precios asignados a los productos se basan en el costo de la materia prima y del proceso productivo más un margen de comercialización que permite sostener los costos operacionales y no operacionales de la Cooperativa. Los mismos varían de acuerdo a las modificaciones en la Resolución 000017 del 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Es importante citar que los PVP son altos frente a la competencia, ya que esta capta leche a menor precio y efectúan adiciones de proteínas, grasas y caseinatos en sus procesos lo que les permite tener un mejor margen de negociación y precios de venta al público.

Publicidad

El brief de publicidad de la Cooperativa se ha mantenido durante los últimos tres años y está dado de la siguiente manera.

Radio

Se cuenta con participación regional con la mayoría de emisoras que registran audiencia en el ECAR anual.

Televisión

En los canales Claro y Global TV.

Pantallas LED

Ubicadas en Pasto e Ipiales.

Insertos en Revistas

Mensualmente en la Revista Infortambo Andina, Periódico Punto Nariño, anualmente en la Guía de Carnaval de Caracol Radio y ocasionalmente en la Revista AsoNormando, Revista de Protección al consumidor, Alimentos y Ediciones del INVIMA.

Insertos en separatas de Almacenes de cadena

Con diferentes descuentos y promociones por periodos y cantidades acordadas.

Vallas

Una en el edificio de la Sede Administrativa ubicado en la Cra. 36 No. 13 – 26 y otra en la ciudad de Ipiales.

Directorio Telefónico Publicar

Para el departamento de Nariño.

Eventos

Se participa anualmente en el Día del tendero organizado por Fenalco, Festival de discapacidad de Fundane Ipiales, Travesía Mountain Bike Urcunina, Novenas y Carnavales con el Canal de Claro, además de manera frecuente se llevan a cabo tomas de barrios, puntos de venta, almacenes y empresas con el personal de mercadeo alusivos a la estacionalidad comercial de mes.

Promoción

La dinámica se liga a los estados de suministro de leche de los Asociados y proveedores – enlechamiento o escases; de igual manera a la dinámica del mercado y a la rotación que tenga el producto en punto de venta. El esquema se fundamenta en que sea atractivo para el cliente y genere rotación ágil del producto.

Plaza

Se atiende directamente y mediante subdistribución: Nariño, Putumayo, Huila, Florencia, Cauca, Valle del Cauca, Eje Cafetero, Ibagué, Bogotá D.C., Villavicencio, Tunja, Cúcuta, Medellín, Barranquilla, Santa Martha, Cartagena, Montería, Valledupar, Sincelejo y San Andrés.

Los canales atendidos son: Puntos de venta, T.A.T., Supermercados regionales, Grandes superficies, Canal institucional y Entidades del estado. No todos los canales se atienden en todas las Zonas, pero dentro de la Planeación estratégica del área comercial se prioriza su atención.

Regional Nariño en cifras

Para contar con una visión inicial y amplia del estado del mercado de la Regional Nariño es necesario evaluar el comportamiento comercial que ha tenido.

Tabla 4

Comportamiento histórico de ventas

Año	Ventas	Crecimiento
2011	\$ 18.626.208.560	9,64%
2012	\$ 22.246.922.528	19,44%
2013	\$ 26.033.365.459	17,02%
2014	\$ 32.780.635.783	25,92%
2015	\$ 37.465.046.079	14,29%
Crecimiento promedio		17,26%

Como se puede notar el crecimiento de la Regional durante el último quinquenio ha sido sostenido con un promedio del 17,26%, muy por encima del crecimiento económico del país, convirtiéndose en la unidad de negocio más importante de Colácteos Ltda. con una participación del 43% de las ventas de la Cooperativa a nivel nacional.

Dentro del crecimiento obtenido cabe citar los siguientes aspectos determinantes en el resultado.

- Dentro de la estrategia comercial se trabaja en fortalecer la venta de leche, quesos frescos e hilados y bebidas fermentadas teniendo en cuenta que son líneas que van a tener una mejor dinámica después del desbloqueo arancelario con los países que tenemos TLC's. Estas 3 líneas de producto logran una participación del 77% en las ventas totales.
- Dada la alta demanda de la línea de fermentados se efectúa la ampliación de la capacidad instalada de Planta Aranda lo cual permite servir mejor a los clientes en las diferentes zonas.
- Se trabaja permanentemente en la ampliación de portafolio en los diferentes clientes logrando de esta manera contar con bloques de marca que sean de fácil referencia en

punto de venta. En este ejercicio se logran buenos resultados en los Supermercados regionales.

- Se efectúan negociaciones de volumen permitiendo de esta manera contar con una mayor participación e imagen en punto de venta de los diferentes almacenes de cadena. Los productos con mayor participación son: Queso Casero, Leche UHT, Queso Fundido, Arequipe y Yogures.
- Participan activamente en los eventos de sus clientes tales como aniversarios y fechas puntuales de celebración con promociones y descuentos lo que refleja un balance positivo en imagen corporativa y registro de ventas.
- Para cierre de año se efectúan altas negociaciones de Arequipe y Queso Holandés, las cuales permiten contar con buena participación de espacios y ventas en los diferentes Almacenes de cadena y clientes Institucionales.
- Se efectuó convenio de suministro de leche UHT x 200 ml. con Fedegan bajo la marca Toma leche Colombiana en la modalidad de maquila con la imagen de Tatiana Vargas y el Pibe Valderrama la cual es entregada en todo el país.
- Se atiende los programas de asistencia del ICBF, Fedegan y el Gobierno nacional en el Departamento de Nariño como son el PAE, Alimentando la esperanza, Madres comunitarias y Ley 715.
- Se implementa el Bono de Regalo para los Puntos de venta brindado de esta manera una nueva alternativa a sus clientes.
- Se realiza la revisión de rutas de distribución en Nariño y Putumayo identificando factores de mejora en la ampliación de portafolio y mayor frecuencia de visita, obteniendo mejores resultados.

- Se fortalece la labor comercial en la ciudad de Ipiiales, donde la afluencia de compradores del Ecuador ha mejorado la rotación de producto básicamente en los supermercados y centros comerciales.
- Se trabaja a detalle en la medición del nivel de servicio que se ofrece a sus clientes evitando de esta manera perdida de venta por agotados en punto de venta y penalizaciones por este concepto.

Teniendo en cuenta que el año 2015 es el referente para el presupuesto del año 2016 y los sucesivos, analizaremos las demás variables de tipo comercial en base a él.

Participación y análisis de ventas por canal de comercialización.

Tabla 5

Ventas por canal de comercialización

Ventas Año 2015	\$	37.465.046.079
TAT	\$	23.602.979.030
Puntos de venta	\$	2.997.203.686
Institucional	\$	3.371.854.147
Supermercados Regionales	\$	4.870.455.990
Grandes Superficies	\$	2.622.553.226

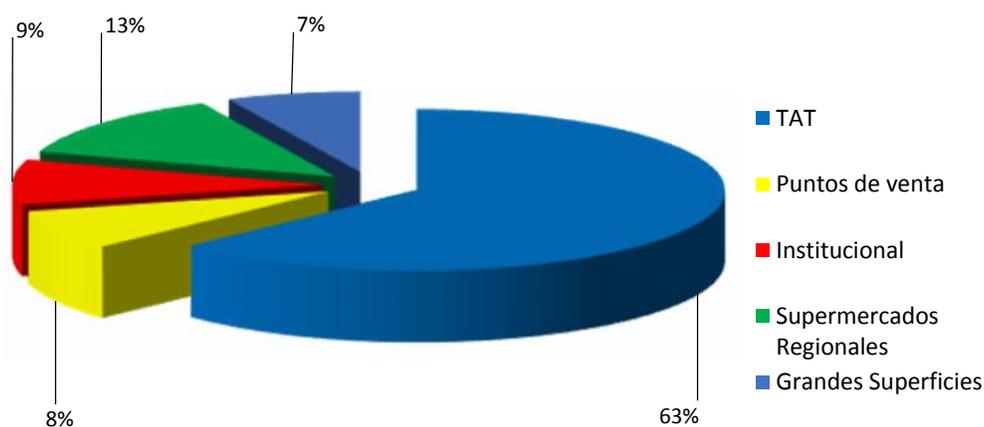


Figura 8. Participación en ventas por canal de comercialización.

Podemos apreciar que el canal donde se concentra el mayor volumen de ventas es el T.A.T. con el 63%, seguido por los Supermercados Regionales con el 13%, el 9% del Canal Institucional, los Puntos de venta con un 8% y el 7% de las Grandes superficies conformadas por Almacenes Éxito y Metro Cencosud.

Ahora demos un vistazo a la situación actual de cada canal.

Canal Tienda a Tienda

Dentro de este canal la empresa cuenta con una gran logística cubriendo el 90% de las tiendas de la ciudad de Pasto y un 60% de las tiendas del departamento.

La importancia de las tiendas se apoya en diferentes aspectos, la cercanía, la miniaturización de las presentaciones de los productos expendidos, el crédito, y el trato personalizado, son algunas de las razones más importantes para su perdurabilidad y dinamismo. En ellas se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza mutua entre tenderos y consumidores.

En las tiendas aún persiste el fiado confiando solo en la palabra, el regateo, la ñapa, como las más auténticas expresiones de las relaciones establecidas entre tendero y consumidor.

Las zonas atendidas son: Pasto, La Unión, Las Mesas, Tablón de Gómez, Policarpa, Remolino, Chachagui, San Pablo, La Cruz, El Tambo, El Peñol, Buesaco, Taminango, San Lorenzo, Nariño, La Florida, Sandoná, Tumaco, Samaniego, Ancuya, Guaitarilla, Tuquerres, Guachucal, Cumbal, La Llanada, Sotomayor, Iles, Consaca, Linares, Bombona, Yacuanquer, Tangua, Guachavez, Ricaurte, Pedregal, José María Hernández, Gualmatan, Contadero, Puerres, Córdoba, Potosi, Las Lajas, Ipiiales, Pupiales, Tumaco.

La empresa cuenta con una cobertura de 2.400 tiendas en Pasto, 1.500 en las poblaciones y 800 tiendas en la ciudad de Ipiiales, para un total aproximado de 4.700 tiendas atendidas.

El personal que atiende este canal se encuentra dividido en dos grupos, a través de 41 distribuidores y 4 vendedores TAT en la ciudad de Pasto e Ipiales.

Para ejercer el control de este canal de comercialización se cuenta con el siguiente personal.

- Un Ejecutivo de cuenta: control sobre vendedores tienda a tienda.
- Cuatro Supervisores de ruta: ejercen control sobre los distribuidores.
- Una Coordinadora de ventas en Ipiales: coordina la venta y distribución en la zona.
- Una Directora de mercadeo Regional Nariño como apoyo en el ejercicio de la venta.

Con respecto a la competencia, existen dos tipos: una formal y otra informal; la formal conformada por Alpina, Andinos, La Victoria, Puracé, Colanta, Alquería, San Fernando y dentro de la informal las marcas de empresas locales y los crudereros.

Los principales productos comercializados en este canal son: leche, yogurt, yogurt con cereal, kumis, bebida láctea, quesos frescos, jugos y refrescos, agua, y arequipe.

Puntos de venta

Colácteos cuenta con los siguientes puntos de venta en el Departamento de Nariño.

- Punto de venta Panamericana
- Punto de venta Banderas
- Punto de venta Bombona
- Punto de venta Lorenzo
- Punto de venta Pupiales
- Punto de venta Ipiales
- Punto de venta Guachucal
- Punto de venta Túquerres

En este canal se identifican más de 1.000 clientes directos, sin desconocer que existen dos tipologías, los frecuentes y los ocasionales.

El personal que atiende este canal es la Directora de Mercadeo Regional Nariño y 13 vendedoras de Puntos de venta.

Dentro de la competencia tenemos a las tiendas y supermercados.

Al tratarse de tiendas propias se comercializa todo el portafolio, al igual que productos complementarios como son pastelería, heladería, vinos, arepas, café, entre otros.

Canal Institucional

Dentro de este canal se encuentra todo el HORECA, como también las ventas que se realizan a las entidades del Estado tales como la Agencia Logística de las Fuerzas militares, el INPEC, el ICBF, Fedegan, las Alcaldías, la Gobernación, entre otros.

Las zonas atendidas son: Pasto, La Unión, Ipiales, Túquerres, Tumaco, Cumbal y poblaciones principales del departamento, contando con alrededor de 250 clientes en este segmento.

El canal se encuentra atendido por 1 Supervisor de leche, 4 Vendedores T.A.T., 1 Supervisor de rutas foráneas y 1 Coordinadora de ventas en Ipiales, sin desconocer que la venta la puede realizar cualquiera de los integrantes del equipo de ventas.

Dentro de la competencia encontramos a Alpina, Andinos, La Victoria, Puracé, Colanta, Alquería, San Fernando, entre otros.

Los principales productos comercializados son: leche, yogurt, kumis, averna, arequipe, quesos frescos y semimaduros, jugos o refrescos, mantequilla, crema de leche, entre otros.

Supermercados Regionales

Es un canal que ha tomado fuerza en los últimos años, donde la dinámica principal es ofrecer descuentos especiales en fines de semana, fechas especiales y/o aniversarios; generando masiva respuesta de sus clientes y a su vez sacrificando la rentabilidad de los proveedores quienes son los protagonistas activos.

Las zonas donde se cuenta con mayor número de estos establecimientos son Pasto, Ipiales, Tumaco, La Unión, Sandoná, Samaniego y Túquerres. En general se atienden alrededor de 100 supermercados ubicados en sitios estratégicos.

Para la atención de este canal se cuenta con 11 Mercaderistas quienes siguen un rutero o zona para cubrir los requerimientos en surtido, impulso y degustación.

Las marcas que compiten directamente son Alpina, Andinos, La Victoria, Puracé, Colanta, Alquería, Alival o San Fernando y Mypimes que ya están incursionando en este canal.

Los principales productos comercializados son: leche pasteurizada y UHT, yogurt, yogurt con cereal, kumis, bebida láctea, quesos frescos y semimaduros, arequipe, mantequilla y crema de leche.

Grandes Superficies

En el departamento de Nariño se toma dentro este canal los Almacenes Éxito y Cencosud por el volumen de compra y la dinámica comercial que manejan.

Es un canal muy importante, sin embargo su participación en las ventas de la regional es baja por el poco número de sucursales que existen.

Son una gran vitrina comercial para los productos; sin embargo los grandes porcentajes de negociación hacen que no se cuente con una dinámica competitiva.

Están ubicados en Pasto e Ipiales, contando con 3 sucursales de Almacenes Éxito y 3 de Cencosud.

El canal se encuentra atendido por 5 Mercaderistas, además de la Operación Logística que se negocia con cada cliente para el surtido del producto en punto de venta.

Las marcas que compiten directamente son Alpina, Andinos, La Victoria, Puracé, Colanta, Alquilería, Alival o San Fernando y Mypimes que ya están incursionando en este canal.

Los principales productos comercializados son: leche pasteurizada y UHT, yogurt, yogurt con cereal, kumis, bebida láctea, quesos frescos y semimaduros, arequipe, mantequilla y crema de leche.

Ventas por producto

Dentro del registro de ventas del año 2015 encontramos 16 productos que representan el 51,5% de la venta de la Regional, siendo estos donde se debe concentrar los mayores esfuerzos por mantener su participación en el mercado.

Tabla 5

Ventas por producto año 2015 acumuladas al 51,5%

Item	Descripción	Cantidad	Valor	% Ind	% Acum
1316	LECHE PASTERIZADA COLACTEOS X 1000 C.C.	2.304.527	\$ 3.691.568.200,65	8,9%	8,9%
1468	QUESO CASERO COLACTEOS X 350 GR TORTA	970.058	\$ 3.136.100.820,33	7,5%	16,4%
1331	LECHE DESLACTOSADA COLACTEOS X 900 CC	1.322.468	\$ 2.118.313.545,99	5,1%	21,5%
1721	YOGUR COLACTEOS X 150 GRS. PAGUE 6 LLEVE 8 BOLSA	729.661	\$ 1.705.647.241,95	4,1%	25,6%
1386	YOGUR CEREAL COLATEOS X 170 CC. PAGUE 3 LLEVE 4	310.714	\$ 1.138.492.162,67	2,7%	28,4%
2163	YOGUR COLACTEOS X 150 C.C. DOCENA X 13 BOLSA	295.298	\$ 1.118.860.653,74	2,7%	31,0%
13201	LECHE UHT COLACTEOS X 1100 C.C.	520.697	\$ 965.921.656,41	2,3%	33,4%
1130	CREMA DE LECHE COLACTEOS X 1000	166.364	\$ 927.944.010,43	2,2%	35,6%
1576	QUESO CASERO COLACTEOS X 1000 GRS	93.556	\$ 906.110.428,09	2,2%	37,8%
13208	LECHE UHT X 1.100 DOCENA DE 13	40.305	\$ 900.327.778,54	2,2%	39,9%
1320	LECHE UHT COLACTEOS X 900 C.C.	552.452	\$ 900.059.358,07	2,2%	42,1%
1170	QUESO FUNDIDO COLACTEOS X 500 GRS TAJADO	181.170	\$ 886.811.610,48	2,1%	44,2%
1318	LECHE PASTERIZADA COLACTEOS X 500 C.C.	1.033.884	\$ 880.214.291,28	2,1%	46,4%
1126	CREMA DE LECHE COLACTEOS X 10 LTS	15.514	\$ 800.156.315,79	1,9%	48,3%
2169	YOGUR COLACTEOS X 150 C.C. DOCENA DE 14 BOLSA	160.307	\$ 679.191.060,82	1,6%	49,9%
13218	LECHE UHT X 1.100 DOCENA DE 14	29.826	\$ 654.031.700,20	1,6%	51,5%

Nivel de Fortalecimiento de marca

De cada \$1.000 vendidos en la Regional Nariño, \$924 son de la marca Colácteos, \$75 de la marca Tapioka y tan solo \$1 de la marca Éxito, lo cual es positivo ya que las marcas de la Cooperativa son las líderes en el portafolio comercializado con una participación del 99.9%, **NO** dependiendo de las marcas alternas para su sostenibilidad.

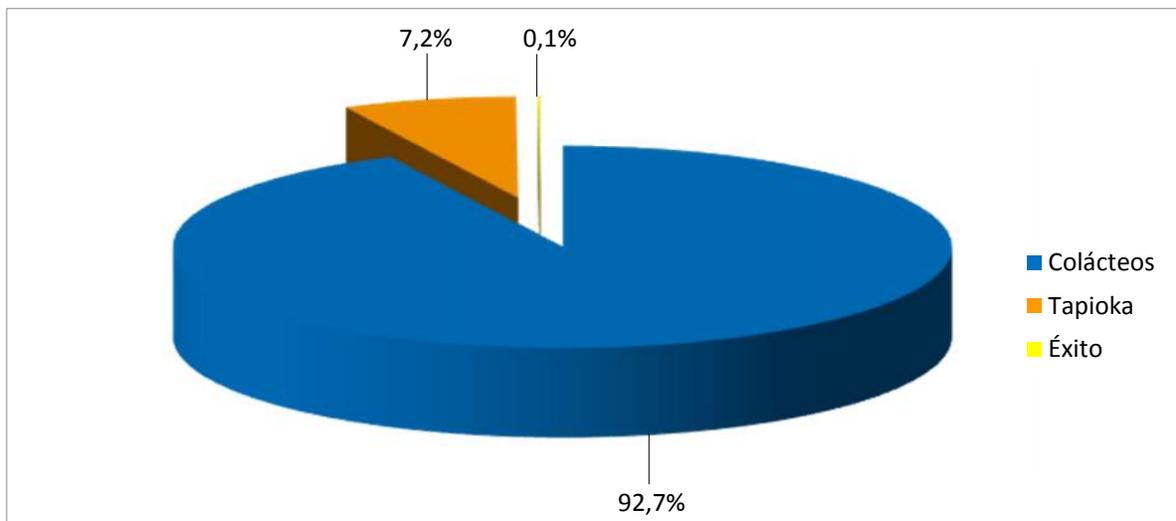


Figura 9. Nivel de Fortalecimiento de marca año 2015.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Matriz DOFA.

Identificación de variables

Debilidades	
1	Comunicación no asertiva.
2	Tramitología en los procesos.
3	Falta de ejecución del programa de inducción y capacitación del personal.
4	Liquidez y tiempo de recuperación de cartera.
5	Precios de venta al público.
6	Falta del departamento de publicidad y mercadeo.
7	Inversión en publicidad y mercadeo.
8	Negociaciones con los Almacenes de cadena.
9	Asignación de espacios en planimetría de Almacenes de cadena.
10	Carencia de una línea de productos económicos.
11	Penetración de los canales de comercialización.
12	Nivel de servicio.
13	Capacidad instalada en el proceso de elaboración de fermentados.
14	Realización de procesos manuales, no industrializados.
15	Falta del departamento de investigación y desarrollo.
16	Carencia de una línea de productos funcionales, light e infantiles.
17	Portafolio limitado de productos larga vida - UAT / UHT.
18	Carencia del Mantenimiento preventivo.

19	Modelo animal: altos volúmenes con bajos sólidos.
20	Costo de producción primaria.
Fortalezas	
1	Tipo de empresa - Cooperativa.
2	Estabilidad laboral.
3	Trabajadores con experiencia y bajo nivel de rotación.
4	Capacidad de endeudamiento.
5	Sistema de información integrado.
6	Calidad de los productos.
7	Posicionamiento y reconocimiento de marca en el Mercado.
8	Logística de distribución.
9	Productos diferenciales.
10	Maquilas a grandes marcas del país.
11	Alta capacidad técnica.
12	Cumplimiento de los requerimientos legales y normativos.
13	Inversión en aseguramiento de la calidad de los productos.
14	Inversión en plantas y mejoramiento de la productividad.
15	Implementación de la línea larga vida - UAT / UHT.
16	Servicios cooperativos al Asociado.
17	Calidad microbiológica de la leche.
Amenazas	
1	Fuerte y desigual competencia impuesta por los Tratados de Libre Comercio.

2	Conpes lácteo inoperante.
3	Costo y método de pago de la materia prima.
4	Estacionalidad de la producción lechera.
5	Fluctuación del dólar.
6	Incremento del costo de los insumos agropecuarios e industriales.
7	Informalidad del sector.
8	Consumo per cápita.
9	Creciente mercado de productos sustitutos.
10	Precios de los productos lácteos en el mercado nacional e internacional.
11	Perfil del Consumidor: Precios bajos - Buena calidad.
12	Innovación constante de la competencia en acciones de promoción y mercadeo.
13	Alianzas estratégicas de los competidores.
14	Situación socioeconómica del País.
15	Conflicto armado y delincuencia común.
16	Ubicación geográfica y vías de comunicación del Departamento de Nariño.
17	Carencia de un puerto habilitado en el Departamento de Nariño.
Oportunidades	
1	Atención de nuevos clientes y canales de comercialización.
2	Canales de comercialización emergentes.
3	Crecimiento en el consumo de la línea de productos de la línea larga vida - UAT / UHT.
4	Crecimiento en el consumo de la línea de productos funcionales.

5	Insumos, maquinaria y equipos que optimizan los costos de producción.
6	Flujo de clientes ecuatorianos.
7	Alianzas estratégicas.
8	Medios o redes sociales.
9	Asignación de recursos del estado para implementación de proyectos.

Definición de estrategias por área.

Alta Gerencia	
FO1	Establecer alianzas estratégicas con empresas orientadas a favorecer la oferta de productos y servicios de la Cooperativa.
DO8	Establecer una alianza Publico / Privada con el objetivo de desarrollar el modelo animal que se adapta al trópico alto ecuatorial cuya producción lechera genere mejores rendimientos industriales.
DA1	Desarrollar como unidad estratégica de negocio la producción industrial de cárnicos y embutidos.
Área Administrativa	
DO1	Desarrollar un programa de inducción, capacitación y formación continua apoyado interinstitucionalmente.
Área Financiera	
FO2	Diseñar un programa de inversión para la compra de equipos que optimicen los costos operacionales y los rendimientos industriales de los procesos productivos.
Área Comercial	

FO4	Diseñar un plan de medios donde se dé a conocer el portafolio de productos y la calidad de los mismos al mercado actual y potencial.
FO5	Realizar acercamientos con los compradores de los nuevos formatos de comercialización para codificar los productos.
DO2	Estructurar el departamento de publicidad y mercadeo con personal idóneo para el desarrollo de estrategias ajustadas a la capacidad económica de la empresa y a las necesidades del mercado.
DO3	Desarrollar el plan de mercadeo para el periodo 2016 - 2018 que permita incrementar la participación en la cuota de mercado.
DO4	Efectuar estrategias de penetración de mercado basado en los canales actuales, potenciales y emergentes a fin de mejorar el registro de ventas.
DO5	Efectuar la depuración del portafolio a fin de direccionar los esfuerzos de producción y comercialización solo a aquellos productos que tengan alta rotación y generan rentabilidad.
FA1	Estructurar el plan exportador enfocado a países y nichos de mercado donde el factor de decisión de compra sea la calidad de los productos.
FA2	Desarrollar estrategias de comunicación donde se dé a conocer los premios obtenidos por la calidad de los productos y las certificaciones con las que se cuenta la empresa como respaldo.
FA3	Desarrollar estrategias de comunicación para dar a conocer los beneficios del consumo de productos lácteos en todas las edades.
FA4	Desarrollar la estrategia de mercadeo "Yo consumo lo nuestro ¿y tú?" para generar

	conciencia en los compradores que cuando compran productos Colácteos apoyan el desarrollo regional y la generación de empleo.
DA3	Aprovechar la logística de distribución con la que cuenta la empresa para ingresar al mercado de productos complementarios al portafolio.
DA4	Desarrollar los puntos de venta como tiendas de conveniencia en una primera fase, y como supermercados en una fase final.
DA6	Participar como operadores logísticos para el Departamento de Nariño en las licitaciones del ICBF y Ministerios.
Área Técnica	
FO3	Desarrollar un portafolio de productos económicos a través de la optimización de los rendimientos industriales con insumos que sean validados fitosanitariamente en Colombia.
FO6	Desarrollar productos larga vida UHT/UAT y funcionales teniendo en cuenta que son las líneas de mayor crecimiento en consumo del país.
DO6	Estructurar el departamento de investigación y desarrollo con un equipo interdisciplinario que alinee su ejecución a las tendencias de mercado.
DO7	Diseñar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo al igual que el levantamiento de las hojas de vida de cada equipo en cada planta de producción.
DA2	Desarrollar productos sustitutos como quesos análogos, agua, refrescos de agua, té y bebidas energizantes.
DA5	Vender el servicio de laboratorio de referencia en el Departamento de Nariño, Cauca y Putumayo a todas las empresas lácteas que lo requieran.

Servicios Cooperativas	
DO9	Desarrollar proyectos para ofrecer al asociado alternativas de alimentación y generación de ingresos a fin de mantener su producción lechera aun en la temporada de verano donde mayor reducción presenta.

Matriz BCG, Crecimiento – Participación.

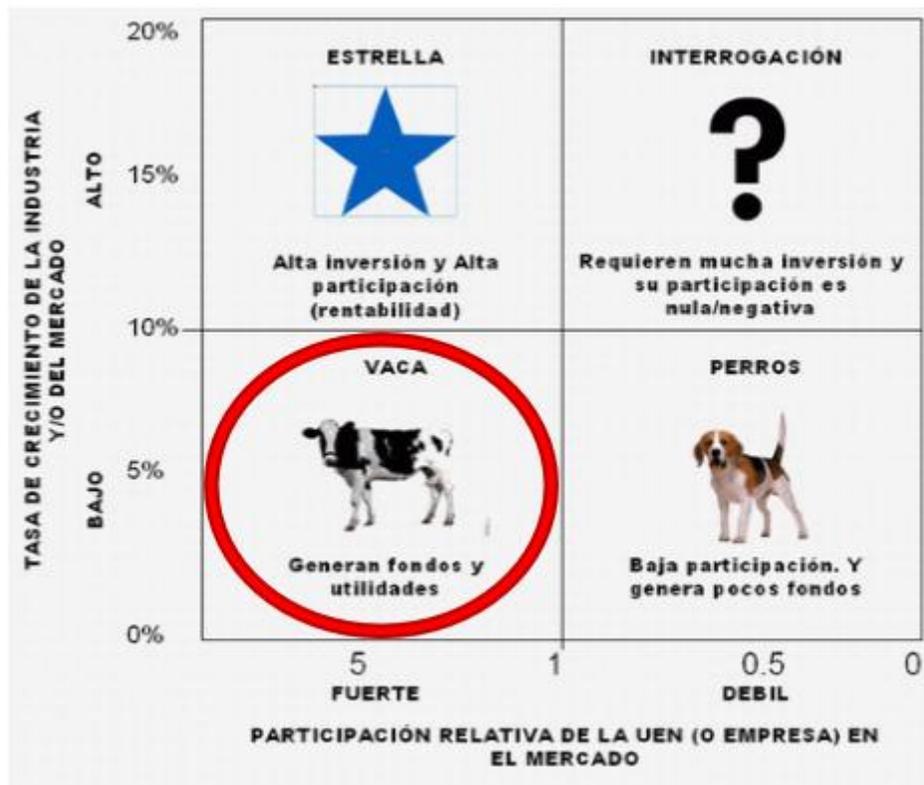


Figura 10. Valoración del modelo de negocio.

Las marcas comercializadas por la empresa; Colácteos y Tapioka, hacen que la misma cuente con una fuerte participación en el mercado, logrando crecimientos superiores en un 0,64% al de la economía en el año 2015 a nivel nacional y del 11,29% a nivel de Nariño.

El excedente neto del año 2015 a nivel nacional es de \$1.302 millones, siendo el comportamiento de la regional Nariño \$3.216 millones que dentro de sus ventas representa

el 8,58%, pasando a ser la unidad de negocio que subsidia aquellas regionales que no generan excedente por su mercado objetivo.

Con base en lo anterior podemos concluir que el modelo de negocio está dentro del cuadrante III – VACA.

Tabla 7

Valoración de portafolio

Línea	Rentabilidad	Participación en el mercado	Crecimiento del mercado	Valoración
Agua	Alta	Débil	Alto	 VACA LECHERA
Arequipe	Media	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Avena	Alta	Débil	Alto	 ESTRELLA
Bebida láctea	Alta	Débil	Alto	 VACA LECHERA
Citrus y refrescos	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Crema de leche	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Kumis	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA

Leche pasteurizada	Alta	Fuerte	Bajo	 VACA LECHERA
Leche de cabra	Alta	Débil	Bajo	 INTERROGANTE
Leche UHT	Baja	Fuerte	Alto	 ESTRELLA
Lonchitas	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Lonchiqueso	Alta	Débil	Bajo	 VACA LECHERA
Mantequilla	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Quesadilla	Media	Débil	Alto	 INTERROGANTE
Quesillo	Alta	Fuerte	Bajo	 VACA LECHERA
Queso Campesino	Media	Fuerte	Alto	 ESTRELLA
Queso Casero	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA

Queso Costeño	Alta	Débil	Alto	 INTERROGANTE
Queso Crema	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Queso Crema con finas hierbas	Media	Débil	Bajo	 INTERROGANTE
Queso Cuajada	Alta	Débil	Alto	 VACA LECHERA
Queso del Aprisco	Baja	Débil	Bajo	 PERRO
Queso Doble Crema	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Queso Feta	Baja	Débil	Bajo	 PERRO
Queso Fundido	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Queso Gratinar	Media	Débil	Bajo	 PERRO
Queso Hojaldra	Alta	Débil	Bajo	 PERRO

Queso Comino	Holandés	Media	Fuerte	Bajo	 ESTRELLA
Queso Edam	Holandés	Media	Débil	Bajo	 PERRO
Queso Natural	Holandés	Media	Fuerte	Alto	 ESTRELLA
Queso Holstein		Alta	Débil	Bajo	 PERRO
Queso Industrial		Media	Débil	Bajo	 INTERROGANTE
Queso Mozzarella		Media	Fuerte	Alto	 ESTRELLA
Queso Papialpa		Media	Fuerte	Alto	 ESTRELLA
Queso Parmesano		Baja	Fuerte	Alto	 ESTRELLA
Queso Sándwich		Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA
Queso Rallado	Sándwich	Alta	Fuerte	Alto	 VACA LECHERA

Requesón	Alta	Fuerte	Alto	
Yogurt	Alta	Fuerte	Alto	
Yogurt con Cereal	Alta	Fuerte	Alto	
Yogurt Griego	Media	Fuerte	Alto	

Con base en el análisis de información contable y comercial se concluye que Colácteos cuenta dentro de su portafolio con un 70% de productos que deben explotarse comercialmente ya que se ubican en los cuadrantes Estrella y Vaca Lechera, un 15% en el cuadrante Interrogante que indica que se deben direccionar de mejor manera para que cuenten con una mejor dinámica comercial en el mercado y un 15% se ubican en el cuadrante Perro que nos obliga a determinar su continuidad en el portafolio ya que su participación es muy mínima al igual que su acogida en el mercado. Para los dos primeros casos es importante implementar estrategias de mercadeo y publicidad para mantenerlos en estas posiciones y lograr crecimientos representativos, mediante la inversión en el campo promocional, se logrará reconocimiento de la marca y se conservará la lealtad de los clientes.

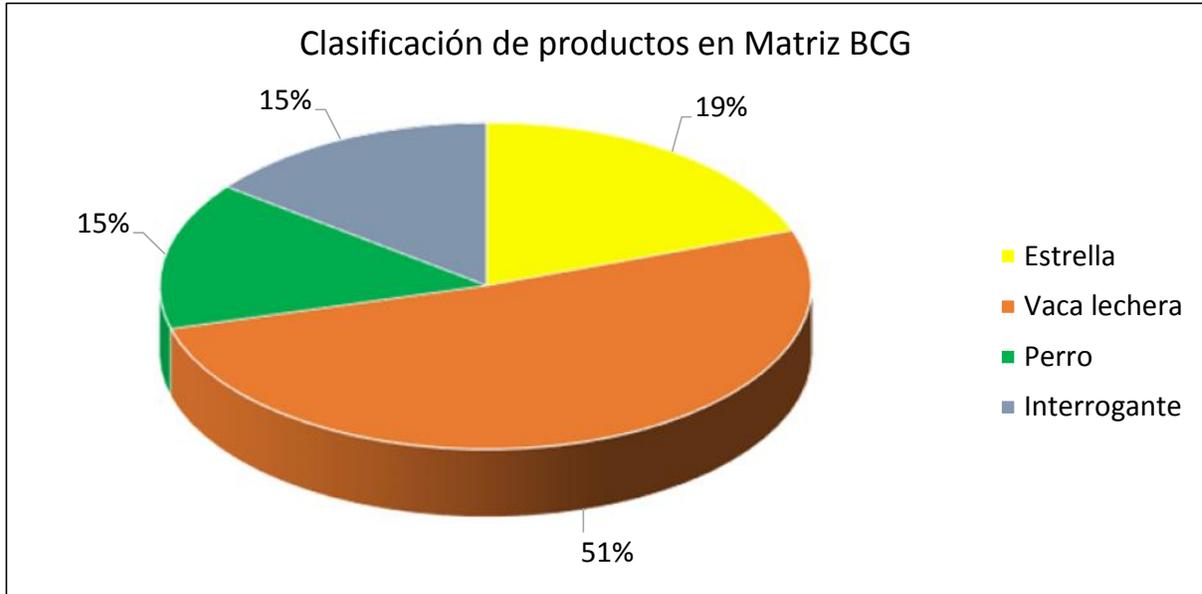


Figura 11. Clasificación de productos en Matriz BCG

Matriz de Ansoff

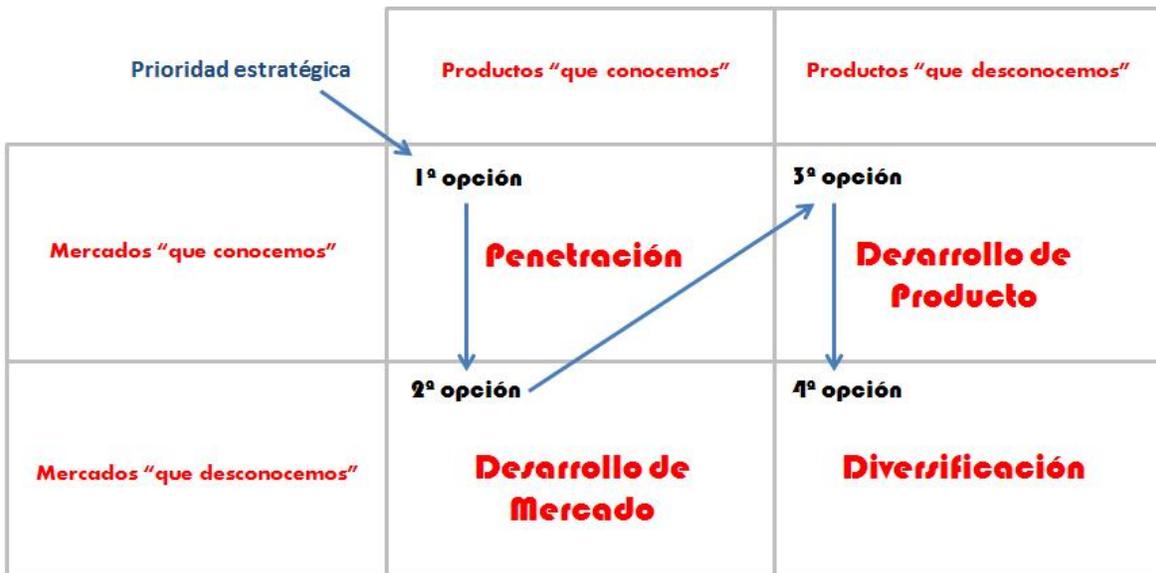


Figura 12. Recorrido de desarrollo de la Matriz de Ansoff.

Colácteos Ltda. en Nariño cuenta con una cuota de mercado del 46,6% según el estudio de mercado realizado dentro del proyecto "Lácteos La Alsacia" del año 2014 presentado al FNR, por lo cual para la aplicación de la presente matriz se ha definido el recorrido

partiendo del conocimiento actual del producto y mercado llegando a aquellos que desconocemos concretando estrategias en cada cuadrante que nos permita generar oportunidades para la empresa.

Penetración del mercado

- Defender la posición conseguida en el mercado con productos de calidad y excelente servicio.
- Aumentar la tasa de penetración, es decir mejorar el consumo por ocasión de compra de cada cliente.
- Aumentar la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.
- Aumentar la tasa de exclusividad, la cual se consigue logrando la lealtad del cliente, mejorando el servicio, reforzando la red de distribución y utilizando promociones de ventas.
- Reorganizar los canales de distribución, para atender mercados desabastecidos recurriendo a distribuidores más eficaces y fijando cantidades mínimas por pedido.
- Reorganizar el mercado para mejorar la rentabilidad concentrándose en los segmentos más eficientes.
- Apertura de nuevos puntos de venta directos como unidad estratégica de negocio.

Desarrollo del mercado

- Ingresar a nuevas zonas a través de distribuidores locales.
- Comprar empresas regionales del mismo sector con mínima participación.

- Crear nuevos segmentos objetivos vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
- Desarrollar nuevas categorías en la línea de productos.
- Desarrollar una distribución intensiva directa o indirecta o mixta.
- Crear una red de franquicias para los puntos de venta.
- Definir estrategias de publicidad, comunicación y mercadeo para la marca y productos, mostrando los beneficios y los momentos de consumo.
- Llegar directamente al consumidor final como amas de casa, estudiantes, universitario y profesionales a través de ventas puerta a puerta, cursos, concursos y venta personalizada en empresas a través de convenios.

Desarrollo del producto

- Efectuar un estudio de mercado donde se identifique claramente que productos está buscando el mercado, sus costos y método de comercialización.
- Modificar o adaptar los productos actuales, con nuevas características o atributos, añadiendo valor social o emocional y/o mejorando la seguridad o confort en el momento de consumo.
- Desarrollar nuevos productos, que saltarán radicalmente a la competencia.
- Crear diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos, determinando el abanico de atributos deseados por los consumidores.
- Racionalizar la mezcla de productos para mejorar la rentabilidad, concentrándose en los productos más rentables.
- Incorporar nuevas tecnologías e insumos a fin de optimizar los costos de producción disminuyendo los precios de venta al público.

Diversificación

- Añadir productos y actividades nuevas pero complementarias en el plano comercial, atrayendo nuevos compradores.
- Desarrollar productos cárnicos generando una integración vertical con el sector primario.
- Actuar como operador logístico para los diferentes programas de las entidades gubernamentales y no gubernamentales que así lo requieren.

Factores influyentes para el desarrollo de estrategias

- Posición competitiva entre las empresas del sector lácteo.
- Calidad de los productos.
- Capacidad administrativa y técnica del personal.
- Capacidad de endeudamiento e inversión.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 8

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Colácteos		Alpina		Lácteos Andinos	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado.	0,25	4	1	4	1	3	0,75
Calidad de los productos.	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Amplitud del portafolio de productos.	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Innovación y lanzamiento de nuevos productos	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Sensibilidad de la demanda de los productos respecto al precio.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Inversión y efectividad en actividades de publicidad y mercadeo.	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Posición financiera.	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Efectivos niveles de eficiencia y productividad.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Perspectiva de crecimiento de la economía colombiana.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1	3,45		3,85		2,35	

Para la evaluación de la presente matriz se han tenido en cuenta 9 factores claves de éxito del ámbito comparativo – competitivo, obteniendo su respectiva calificación frente a las dos empresas seleccionadas; Alpina y Lácteos Andinos.

Análisis de resultados



Alpina obtiene la mejor valoración siendo líder de la categoría a nivel nacional, en Nariño cuenta con una cuota de mercado del 31,4%, sus 71 años en el mercado la han posicionado en la mente de los consumidores como una marca de calidad con un portafolio que se ajusta a los diferentes segmentos y necesidades de sus clientes, su alta inversión en publicidad y mercadeo en medios masivos y en punto de venta al igual que su constante innovación con productos diferenciales y su estrategia enfocada al público infantil.



Lácteos Andinos de Nariño obtiene la valoración más baja sin dejar de ser un competidor que participa activamente en la dinámica del sector con una cuota de mercado del 7,1%, en sus 33 años de constitución ha enfocado su estrategia a seguir muy de cerca los productos de Colácteos buscando dividir la venta entre las marcas. La calidad no es su fortaleza más bien dirigen su estrategia a precios y pack promocional para el intermediario siendo

atractivo para ellos por el incremento de su rentabilidad bruta; no invierte en campañas de publicidad y mercadeo, y su nivel de innovación es bajo lo cual limita el crecimiento.



Colácteos Ltda. obtiene la segunda valoración muy cerca de Alpina, cuenta con la cuota de mercado más alta en Nariño dada su estrategia multicanal y multimarca con un 46,6% de participación. En sus 39 años de existencia se ha posicionado con productos de excelente calidad reconocidos a nivel nacional con premios del Concejo nacional lácteo lo cual brinda a sus clientes confianza para su consumo. Su portafolio es amplio contando con línea de leches, bebidas fermentadas, quesos frescos, quesos semimaduros, quesos madurados, arequipe, crema de leche, mantequilla, agua y refrescos, quedando mucho por explorar a nivel de productos funcionales y larga vida. Los precios se encuentran dentro del promedio del mercado sin ser los más económicos lo cual se debe evaluar para acceder a aquellos mercados donde el factor de decisión de compra es el precio.

En cuanto a publicidad y mercadeo se invierte a nivel de todos los medios regionales con pautas globales debiendo ligarlos a una dinámica puntual que genere ventas y recuperación de la inversión realizada, la activación de marca en punto de venta es eficiente con dinámicas de impulso, degustación y entrega de obsequios a sus clientes.

PLAN DE MERCADEO

Estructura organizacional

Organigrama

El organigrama propuesto para Colácteos Ltda. en la Regional Nariño se basa fundamentalmente en brindar al área funcionalidad por canal de comercialización logrando resultados acordes al crecimiento que se puede tener en cada uno de ellos.

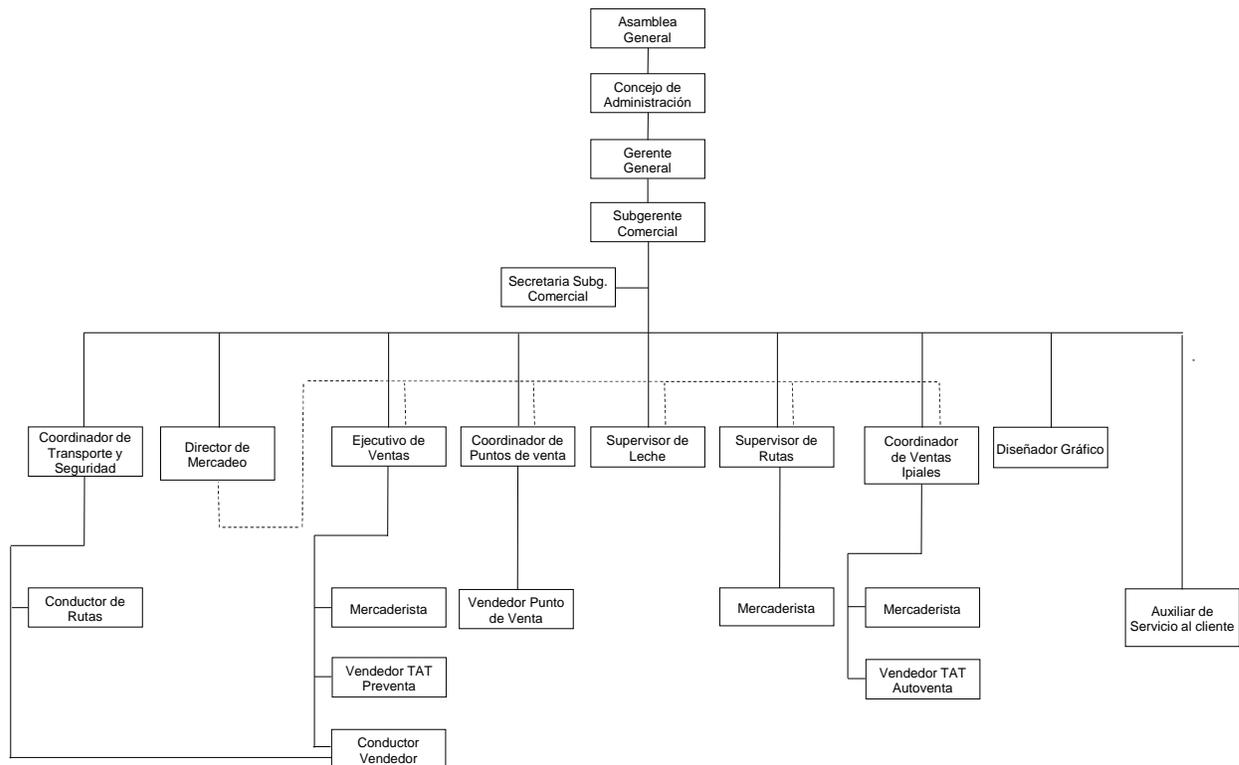


Figura 13. Organigrama Colácteos Regional Nariño.

En base a lo anterior y al crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, es esencial replantearse la necesidad de contar con un equipo capacitado técnicamente para manejar con eficiencia la actividad de mercadeo y diseño con el siguiente enfoque en cada uno de los cargos.

Director de mercadeo

Con las siguientes funciones

1. Efectuar el levantamiento de todos los antecedentes históricos de la empresa y de las marcas.
2. Levantar la información de cada producto con respecto a ingredientes, atributos, precio y ventajas diferenciales.
3. Determinar la situación actual y real de la empresa y las marcas en el mercado.
4. Determinar la composición del mercado total y específico de la empresa.
5. Identificar la competencia directa e indirecta de la empresa, quien es, que hace y que posición ocupa en el mercado.
6. Identificar al cliente, sus hábitos de compra y su poder adquisitivo.
7. Planear y ejecutar los estudios de mercado que requiera la empresa en la Regional Nariño.
8. Elaborar estrategias de mercadeo para lograr el posicionamiento de marca, crecimiento en ventas y cumplimiento del presupuesto establecido.
9. Definir los montos a invertir en cada estrategia planteada, el tiempo de ejecución, el resultado propuesto y el retorno a la inversión realizada.
10. Proponer mecanismos efectivos para la óptima ejecución de la comunicación y publicidad hacia los clientes.
11. Planear, ejecutar y hacer seguimiento al lanzamiento de nuevos productos.
12. Llevar estadísticas de cada proceso del área comercial en la Regional Nariño.

Diseñador gráfico

Con las siguientes funciones:

1. Prestar asesoría permanente en diseño, comunicación y estrategia publicitaria.
2. Prestar asesoría en la determinación de imágenes y fotografía.
3. Desarrollar piezas de diseño para productos y material publicitario de acuerdo al manejo de estándares del manual de imagen corporativa.
4. Desarrollar propuestas de imagen para cada producto identificando colores, arte visual, logo y packaging.

Profesional en investigación y desarrollo

A pesar de no pertenecer al área comercial, se trata del principal motor para la ideación y el desarrollo de nuevos productos, su funcionalidad se liga directamente con las nuevas necesidades de los clientes en un mercado cada día más cambiante y exigente. En este orden de ideas sus funciones son:

1. Desarrollar nuevos productos requeridos por la empresa basado en los estudios de factibilidad y de mercado llevados a cabo por la empresa.
2. Planear, programar, ejecutar y controlar todo lo relacionado con el proceso productivo del nuevo producto.
3. Verificar y controlar la materia prima utilizada para el desarrollo de nuevos productos con respecto a parámetros físico-químicos y microbiológicos establecidos en la normatividad vigente.
4. Verificar parámetros microbiológicos, fisicoquímicos y sensoriales de producto terminado de acuerdo a la normatividad vigente.

5. Elaborar procedimientos operacionales estándar, formulaciones y demás documentación de los nuevos productos y/o mejoras de los existentes.
6. Asignar fechas de vencimiento a cada producto desarrollado de acuerdo a las pruebas de estabilidad llevadas a cabo por el departamento de Calidad.
7. Elaborar, verificar y controlar los registros y documentación relacionada con el desarrollo de productos y/o mejoras existentes.
8. Programar las pruebas de aprobación o rechazo de los nuevos productos y determinar el grado de satisfacción del cliente frente a los mismos corrigiendo aquellos factores que no sean aceptados.
9. Consolidar la descripción de nuevos productos a nivel técnico y comercial.
10. Optimizar los costos y la funcionalidad de los productos manteniendo su calidad.
11. Desarrollar proyectos nutricionales para promover hábitos de vida sana entre la población y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Escala salarial

Dentro de la evaluación realizada a cada cargo de la Regional Nariño se plantea la siguiente escala salarial estableciendo para los cargos críticos un básico mas comisión por recaudo lo que de alguna forma asegura el buen desempeño, en la medida en que su remuneración depende de su efectividad en ventas.

Tabla 9.

Esquema salarial propuesto por cargo.

Cargo	Básico	Comisión por recaudo
Subgerente Comercial	8 SMMLV	No aplica

Secretaria Subgerente Comercial	1,4 SMMLV	No aplica
Coordinador de transporte y seguridad	2 SMMLV	No aplica
Conductor de ruta	1,5 SMMLV	No aplica
Director de mercadeo	2 SMMLV	0,045%
Ejecutivo de ventas	2 SMMV	0.125%
Mercaderista	1 SMMLV	No aplica
Vendedor TAT	0,5 SMMLV	De 0 a 50 días: 3% Más de 50 días: 1,5%
Conductor vendedor	1,3 SMMLV	No aplica
Coordinador de puntos de venta	1,5 SMMLV	0.125%
Vendedor de punto de venta	1 SMMLV	No aplica
Supervisor de leche	1 SMMLV	De 0 a 30 días: 0,54% Más de 30 días: 0,27%
Supervisor de rutas	1 SMMLV	De 0 a 30 días: 0,54% Más de 30 días: 0,27%
Coordinador de ventas Ipiales	1 SMMLV	De 0 a 30 días: 0,54%

		Más de 30 días: 0,27%
Diseñador gráfico	2 SMMLV	No aplica
Auxiliar de servicio al cliente	1,3 SMMLV	No aplica

Plan de incentivos

El pilar fundamental de toda organización está dado en la calidad de su Talento Humano, el cual motivado es capaz de generar alternativas viables asumidas por la Cooperativa o personalmente con el fin de lograr los objetivos.

La propuesta en este aspecto está dada bajo el nombre **Colácteos premia tu esfuerzo** con la siguiente tabla de bonificación.

Ejecutivo de ventas – Bonificación trimestral.

Tabla 10

Plan de incentivos Ejecutivo de ventas.

Cumplimiento de presupuesto	Bonificación
Del 101 al 105%	\$250.000
Del 105 al 110%	\$500.000
Más de 110%	\$750.000

El otorgamiento de Bonificaciones estará supeditada al Balance Positivo del PYG de la Regional y a que el índice de devolución por vencimiento no supere el 1% en el periodo.

Mercaderistas y Vendedores Puntos de Venta – Bonificación mensual.

Tabla 11.

Plan de incentivos por cumplimiento de presupuesto de Mercaderistas y Vendedores Puntos de Venta.

Cumplimiento de presupuesto	Bonificación
Del 100.1 al 105%	\$ 50.000
Del 105.1 al 110%	\$ 75.000
Del 110.1 al 120	\$100.000
Del 120.1 en adelante	\$175.000

El otorgamiento de Bonificaciones se concede si las devoluciones son menores al 1% por concepto de vencimiento en el respectivo mes.

Además se establece una Tabla de Incentivos para Mercaderistas que presenten devoluciones por vencimiento mensuales menores al 1%.

Tabla 12.

Plan de incentivos por menor devolución de Mercaderistas y Vendedores Puntos de Venta.

Puesto	Bonificación
Primer Puesto	\$60.000
Segundo Puesto	\$40.000

Distribuidores.

Es importante incluir en la Regional Nariño a sus mejores clientes – Los Distribuidores – con el plan **Creciendo con Colácteos**. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Cumplimiento de Presupuesto

Se evaluará trimestralmente en donde aquel distribuidor que tenga el mayor crecimiento con respecto a su promedio de venta mensual se hará merecedor de un premio por valor de \$500.000.

Menor devolución

Se evaluará trimestralmente en donde aquel distribuidor con menores devoluciones se hará merecedor de un premio por valor de \$250.000.

Apertura de Clientes

Se evaluará mensualmente en donde el distribuidor con mayor número de clientes abiertos se hará merecedor de un 1 bono por valor de \$50.000 para ser cambiado por producto.

Esto se constituiría en una competencia sana entre los agentes comerciales de la empresa estrechando de manera asertiva su relación.

Plan de capacitación

Basados en el principio del crecimiento personal y profesional del personal se plantea la necesidad de crear en los funcionarios una mentalidad de venta y servicio permanente hacia el cliente. Para ello se plantea las siguientes temáticas de capacitación en pro de lograr este objetivo.

Tabla 13.

Propuesta de plan de capacitación

Capacitación	Objetivo
Colácteos Ltda.	Conocer cada componente de la empresa, su interrelación y los objetivos que persigue a corto, mediano y largo plazo.
Portafolio de productos.	Conocer cada producto que comercializa la empresa, su descripción, categorización, manejo técnico y usos comerciales.
Procesos productivos.	Dar a conocer el proceso productivo de cada producto desde el ordeño, recepción de leche, elaboración, control de calidad y cadena de abastecimiento.
Paquetes informáticos.	Conocer el manejo del sistema DMS y WAP en todo lo referente al manejo comercial de clientes, inventarios, precios, presupuesto, ventas, pedidos y cartera.
Trabajo en equipo.	Lograr el esfuerzo, compromiso y colaboración de todos los miembros del área para el logro de los objetivos corporativos.
El cliente.	Identificar los clientes de la empresa, sus necesidades, gustos, características, hábitos de compra, frecuencia de compra y servicio posventa solicitado.

Servicio al cliente.	Establecer una cultura de atención al cliente que le brinde confianza, respeto y un canal de comunicación asertivo en factores de mejora que identifique.
Métodos de persuasión de clientes.	Brindar al personal herramientas que le permitan influenciar la decisión de compra de los clientes en punto de venta.
Clínica de ventas.	Fortalecer las capacidades de los vendedores, por medio de dramatizaciones o representaciones de roles, con el fin de mejorar su desempeño y prepararlos para futuras eventualidades.
Planimetría.	Planificar de manera estructurada la exhibición de los diferentes productos en punto de venta proyectando estratégicamente su venta.
Plan estratégico promocional.	Estructurar el Trade Marketing por cliente y/o canal con el objetivo de aumentar la demanda de los productos.

Mezcla de mercado

La mezcla de mercadeo constituye una herramienta para el análisis de los productos que ofrece la empresa frente a las necesidades de su mercado, las cuales varían constantemente por los cambios que la globalización genera en el comportamiento del consumidor. A continuación se presenta el esquema de desarrollo planteado bajo las 4 P's del mercadeo, partiendo de la perspectiva de clientes que tendrá la empresa y posterior se presentara

acciones y estrategias para cada variable buscando el cumplimiento de los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo.

Perspectiva de clientes de Colácteos Ltda.

La razón fundamental del desarrollo económico de la Cooperativa son sus Asociados y para ello generar relaciones a largo plazo con sus clientes está en la primera línea de prioridades dado que estas permiten tener el flujo necesario para garantizar la sostenibilidad de su actividad ganadera.

Es fundamental contar con clientes satisfechos midiendo las relaciones con ellos y las expectativas que tienen sobre el negocio. Además, tener en cuenta los principales elementos que generan valor integrándolos en una propuesta, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son importantes y que más los satisfacen.

Para la división de lácteos, efectuamos el cruce de las 4 P's del mercadeo, que nos permite formular estrategias que garantizan este propósito, las cuales presentamos.

1. Definir un portafolio adecuado a las necesidades y exigencias del mercado, con rentabilidad que permita generar una dinámica atractiva y sostenible para los clientes.
2. Definir listas de precios acordes a la relación Calidad – Costo – Rentabilidad.
3. Fortalecer la imagen visual de cada producto al igual que sus empaques y/o envases.
4. Desarrollar productos que obedezcan al resultado de una investigación y/o estudio de mercado, garantizando de esta manera su éxito comercial.
5. Explotar comercialmente las dos marcas; Colácteos como marca Premium y Tapioka como marca Económica para acceder a los diferentes nichos de mercado.
6. Cubrir geográficamente el mercado penetrando los diferentes canales.

7. Optimizar los costos operacionales del área minimizando las devoluciones, mejorando el nivel de servicio y manteniendo las negociaciones con los diferentes clientes.
8. Diseñar un Plan de mercadeo por región y estacionalidad comercial.
9. Definir el plan de medios y promocionales.
10. Definir la propuesta de valor para ser aplicada a los diferentes procesos garantizando así la satisfacción de nuestros clientes.

Producto

Estrategia de marca

La percepción de marca permite afianzar los beneficios del producto e identificar la aceptación del consumidor frente a la relación de confianza que nos brinda la misma; el manejo de dos marcas permite a Colácteos trabajar en dos enfoques diferentes.

Colácteos como marca Premium, se debe enfocar en la relación marca - calidad de manera directa a una estratificación más alta; donde el consumidor está dispuesto a pagar un poco más por un producto que satisfaga las necesidades específicas.

Tapioka como marca Económica, debe trabajarse cuidadosamente desde la perspectiva precio con un estándar de calidad que de garantía de consumo a sus clientes. Cuando hablamos de económica se hace referencia a una estrategia de mercadeo enfocada directamente a precio bajo optimizando los costos de empaques, embalajes, contenidos, entre otros.

Al manejar dos marcas lo que se pretende es cubrir más cuota en el mercado y que el consumo quede diversificado por esta característica, elaborando estrategias comerciales y de mercadeo que no causen confusión ni canibalización entre las mismas.

Slogan de marca

El slogan permite de una manera sencilla y poderosa transmitir la esencia de la marca, y de esta manera se debe sentir comercialmente. Actualmente se cuenta con los siguientes slogans.

Colácteos: Corazón del campo

Tapioka: Pura naturaleza

Como se nota resultan válidos para mostrar la esencia de la marca, pero a nivel comercial deben mostrar atributos que generen consumo y/o persuadan al mismo, para ello se plantea lo siguiente:

¡Colácteos, en cada sabor una parte de nuestro corazón!

¡Tapioka, del campo a la mesa!

Pirámide de marca

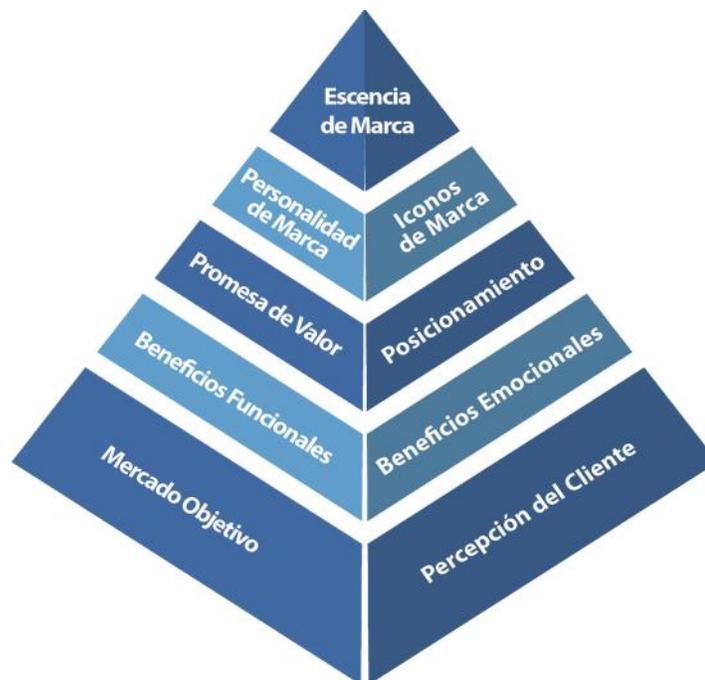


Figura 14. Pirámide de marca

La pirámide de marca está constituida por varios niveles que en su conjunto determinan la personalidad.

Colácteos es una marca que ha desarrollado todos los niveles de la pirámide, cuenta con 39 años en el mercado y las modificaciones en las últimas dos décadas frente a su imagen corporativa han sido mínimas.

Mercado objetivo

Es una marca que tiene como grupo focal todos los clientes que requieren productos para satisfacer su canasta familiar a través de alimentación y nutrición. Dentro de uno de los diferenciales de marca es ser Cooperativa por lo que adicionalmente su target también son sus Asociados.

Dentro de la tipología de mercado, tenemos los integrantes del grupo familiar ya que Colácteos cuenta con un amplio portafolio que permite satisfacer las necesidades de cada target: amas de casa, niños, adolescentes, adultos y clientes institucionales.

Beneficios Funcionales

El beneficio general de todos los productos va encaminado a la alimentación y nutrición. Al contar con un amplio portafolio, el cubrimiento de las necesidades de los clientes hace que la relación con la marca sea más profunda.

Beneficios Emocionales

Con la marca se genera en la región teniendo en cuenta que es una de las empresas más grandes del Departamento generando más de 600 empleos directos y 4.000 indirectos.

Promesa de valor y posicionamiento

La propuesta de valor en crear una experiencia alrededor del consumo de productos lácteos de excelente calidad, inigualable sabor, apoyando lo nuestro, generando empleo en la

región y apoyando la actividad ganadera del Departamento; la promesa básica es la calidad y la naturalidad de sus productos.

Al integrarla tenemos tres eslabones a seguir:

- **Leche:** Se controla toda la cadena de suministro, desde la captación, recibo en plantas de proceso, proceso productivo y liberación de producto terminado con parámetros de calidad definidos en cada producto garantizando de esta manera que sea apto para el consumo.
- **Servicio:** Se cuenta con un trato personalizado a los clientes a través de vendedores y distribuidores cuyo objetivo es brindar una excelente atención logrando su satisfacción.
- **Distribución:** A nivel de Nariño, en especial en Pasto contando con presencia en todos los canales de comercialización con frecuencia diaria de visita.

Personalidad de la Marca

Está enmarcada en la evolución que ha tenido a través del tiempo, la cual se muestra a continuación.



Figura 15. Evolución del logo de Colácteos Ltda.

Como resultado de la presente investigación se decide efectuar una propuesta donde se transmita con el logo y slogan la promesa de valor.



*¡En cada sabor
una parte de nuestro corazón!*

Figura 16. Logo y slogan propuesto.

Esencia de la marca

Está inmersa en las siguientes variables.

Sencillez: Colácteos cuenta con esta característica ya que no crea confusión en el consumidor y permite que no se debilite el mensaje. La marca no cuenta con distractores, es clara y sencilla.

Intangible: Colácteos, es sinónimo de calidad y tradición, se tangibiliza en sus productos y la experiencia de consumo de sus clientes.

Única: Colácteos es una marca que se diferencia de los competidores por los altos estándares de calidad en los procesos al igual que su alta trayectoria en la actividad ganadera del Departamento de Nariño.

Experiencia: 39 años en el sector lácteo ofrece respaldo de un producto bien elaborado y que cumple con las necesidades y expectativa de los clientes y consumidores finales.

Autenticidad: El mensaje que entrega Colácteos es creíble y se distorsiona en el momento que no se cumpla con la promesa de valor.

Sostenible: la marca Colácteos a pesar de las modificaciones de imagen no ha cambiado, los valores esenciales son los mismos desde hace 39 años.

A nivel general se debe hacer de Colácteos una marca de tradición; que identifique a los Nariñenses a nivel nacional, resaltando la tradición de nuestro campo y el trabajo realizado con el corazón.

Colácteos es sinónimo de saber hacer lo que se hace.

Depuración inicial de portafolio

Mediante este proceso se busca agregar valor al portafolio con el que cuenta la empresa definiendo de manera objetiva las líneas a producir, alineando los esfuerzos técnicos y comerciales para generar mayor venta y rentabilidad.

Dentro de la evaluación realizada en la Matriz BCG en la fase de diagnóstico encontramos que las siguientes líneas deben salir del mercado dada su baja rentabilidad y respuesta comercial: Queso del Aprisco, Queso Feta, Queso Gratinar, Queso Hojaldra, Queso Holandés Edam y Queso Holstein.

Año a año se debe efectuar este proceso permitiendo así contar con un portafolio que se ajuste a las necesidades reales del mercado y a su vez identificar oportunidades en nuevos productos que oxigenen las marcas.

Diseño de etiquetas, envases e imagen corporativa

El diseño de una etiqueta o envase es un reflejo de los valores de la empresa y de la marca, debe transmitir características y ventajas de una manera rápida y totalmente comprensible para el consumidor.

Hay algunos puntos importantes a tratar en diseño entre los cuales tenemos: claridad, funcionalidad, exclusividad, arte llamativo y diferente; de igual manera debe aportar información detallada, facilitar el uso del producto y su almacenamiento.

En este orden de ideas a los siguientes productos se les debe efectuar un retoque táctico en su imagen ya que no transmiten valor y no se identifican claramente en punto de venta: Agua, Lonchiqueso y Mantequilla con la siguiente propuesta.



Figura 17. Propuesta de arte gráfico para productos que requieren cambio de imagen.

Desarrollo de nuevos productos

En la evaluación de oportunidades identificadas en el mercado se encuentra un segmento por atender con los siguientes productos:

Tabla 14.

Propuesta de nuevos productos.

Producto	Presentación comercial
Agua	Bolsa x 300 ml. Bolsa x 600 ml. Bolsa x 6 litros. Pet x 500 ml. Pet x 1.000 ml. Botellón x 20 litros.
Té sabor a Limón y Durazno	Bolsa x 200 ml. Bolsa x 500 ml. Pet x 500 ml. Pet x 1.000 ml.
Refrescos de agua sabor a Mandarina y Salpicón o Tropical.	Bolsa x 150 ml. Bolsa x 200 ml. Pet x 500 ml. Pet x 1.000 ml.
Bebida láctea con cereal	Vaso x 150 gr.
Yogurt con Stevia	Vaso x 150 ml.
Quesos análogos tipo Doble crema y tipo Mozzarella	Tajado x 250 gr. Tajado x 500 gr. Bloque x 1.000 gr.

	Bloque x 2.500 gr.
--	--------------------

Precio

Política de precios

La fijación de precios debe sintetizar la política comercial de la empresa; la cual se basa en que se tiene las necesidades del mercado fijadas en un producto, el proceso productivo con sus costos, y los objetivos de rentabilidad fijados.

Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de computar los diferentes atributos de los que está compuesto, de ahí la denominación de costoso o económico que les da.

Tabla 15.

Factores que influyen en la fijación de precios para la empresa

Áreas internas	Áreas externas
Costo de materia prima.	Mercado.
Costos asociados al talento humano.	Competencia.
Costos del proceso.	Tipo de cliente.
Costo logístico.	Zonas geográficas.
Costo de publicidad y promoción.	Canales de distribución.
Margen de rentabilidad esperado.	Promoción.

Por tanto, la política de precios tiene en cuenta todos los aspectos antes mencionados, los cuales están interrelacionados el uno de otro, por un lado el tema de costos, rentabilidad y sostenibilidad y por el otro el mercado y la competencia, siempre buscando ser competitivos.

Para Colácteos los precios se deben establecer después de cargar todos los costos y gastos directos conservando un margen de rentabilidad del 35% sobre el PVP, el cual soportara los costos y gastos no operacionales que representan el 6% al igual que descuentos ofrecidos a los diferentes clientes.

La fórmula de cálculo será la siguiente;

$$\text{Precio} = \text{Costo} / (1 - \% \text{ de margen})$$

$$\text{Precio} = \text{Costo} / (1 - 0.35)$$

Política de descuentos

La política de descuentos se fijara por tipo de cliente de la siguiente manera.

Tabla 16

Política de descuento por tipo de cliente.

Tipo de cliente	Política de descuento
Almacén de Cadena	Anualmente se debe hacer la negociación con el Almacén de Cadena, la cual está supeditada al volumen de ventas, forma de pago, y el margen de rentabilidad del producto. La negociación va firmada por cada una de las partes; por Colácteos firma el Subgerente Comercial, y por el Almacén de Cadena el comprador de la línea de lácteos, tanto a nivel

	<p>de vacío como charcutería.</p> <p>Si el Almacén de Cadena solicita la participación de Colácteos en un evento especial se debe estudiar la solicitud, evaluar la implicación en ventas y el retorno de la inversión; si el caso lo amerita presentar la solicitud a Gerencia para su aprobación.</p>
Supermercado y/o Superete	<p>Anualmente se debe hacer la negociación con el Supermercado y/o Superete, la cual está supeditada al volumen de ventas, forma de pago, y el margen de rentabilidad del producto. La negociación va firmada por cada una de las partes; por Colácteos firma el Subgerente Comercial, y por el Supermercado y/o Superete el comprador o propietario.</p> <p>Si el supermercado y/o Superete solicita la participación de Colácteos en un evento especial, se debe estudiar la solicitud, evaluar la implicación en ventas y el retorno de la inversión; si el caso lo amerita presentar la solicitud a Gerencia para su aprobación.</p>
Cliente con marca propia	<p>Toda negociación de marca propia debe estar supeditada al volumen de ventas, forma de pago, y el margen de rentabilidad del producto. Se puede otorgar un descuento máximo del 13% a todos los clientes a quienes se les hace</p>

	<p>marca propia. Un descuento mayor será consultado con Gerencia quien autorizará al Subgerente Comercial para su respectiva negociación.</p> <p>Si el Cliente con marca propia solicita la participación de Colácteos en un evento especial, se debe estudiar la solicitud, evaluar la implicación en ventas y el retorno de la inversión; si el caso lo amerita presentar la solicitud a Gerencia para su aprobación.</p>
Operadores Logísticos	<p>Otorgar un descuento máximo del 14% por operación logística; y un descuento máximo del 20% si el operador se compromete a atender el mercado TAT en la zona que le corresponda. Este descuento debe quedar establecido en los respectivos contratos.</p>
Distribuidores	<p>Si los distribuidores son de rutas foráneas, otorgar un descuento máximo del 20%, dependiendo de la distancia y sitio de entrega del producto. Este descuento queda establecido en los respectivos contratos.</p> <p>Si se trata de distribuidores de leche, es decir rutas locales, hacer un descuento máximo del 7% sobre el precio de lista, excepto para leche pasteurizada para la cual anualmente se debe definir el precio al distribuidor, al tendero y al público, para cada ciudad.</p>

Puntos de Venta externos	Otorgar un descuento máximo del 15% sobre el precio de lista o máximo del 20% sobre el PVP, teniendo en cuenta la ubicación y el volumen de ventas proyectadas. Este descuento queda establecido en los respectivos contratos.
Clientes Institucionales	Otorgar un descuento hasta del 20% como máximo, dependiendo del volumen de venta, modalidad de pago y sitio de entrega. Un descuento mayor será consultado con Gerencia quien autorizará al Subgerente Comercial para su respectiva negociación.
Empleados y Asociados	Otorgar un 10% de descuento en derivados y un 7% en la leche sobre el precio del punto de venta de la Cooperativa, para los productos que compre el empleado o asociado para el consumo de él y su familia. No se puede transferir el descuento a terceros.
Clientes especiales de preventa	Otorgar un descuento máximo del 10% sobre el precio de lista a aquellos clientes que son atendidos por los vendedores de preventa. Para otorgar este descuento se debe tener en cuenta el volumen de compra y la forma de pago. Un descuento mayor será consultado con Gerencia quien autorizará al Subgerente Comercial para su respectiva negociación.

Plaza

Teniendo en cuenta el posicionamiento de marca de Colácteos en Nariño y con el ánimo de contar con una cuota de mercado más alta es necesario plantear estrategias de penetración bajo dos frentes: uno Pasto y otro el Departamento tomando como referencia la distribución de venta en cada uno de ellos.

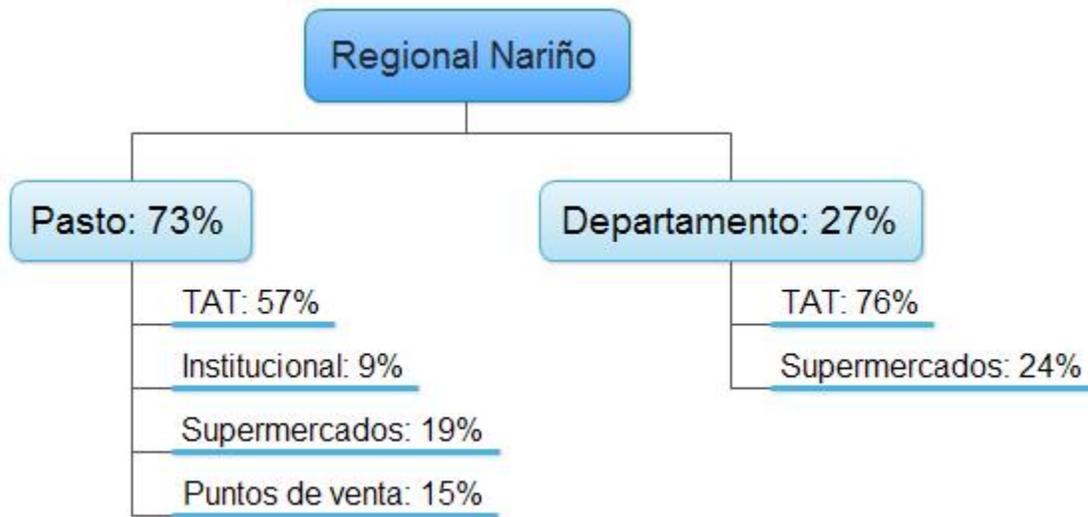


Figura 18. Distribución de venta Regional Nariño por plaza y canal

Pasto

En primera instancia se debe revisar el cubrimiento geográfico que está teniendo la empresa y las marcas en los diferentes canales de comercialización ya que es frecuente encontrar clientes donde su primera opción de compra no es Colácteos.

A continuación se relaciona la distribución de la ciudad por comunas con sus barrios, al igual que los corregimientos que la componen con el fin de identificar zonas desatendidas y establecer medidas inmediatas de cobertura.

Tabla 17

Barrios por comuna en la ciudad de Pasto.

Fuente: Cuaderno POT Diagnostico dimensión del riesgo Pasto.

Comuna	Barrios
1	Los Álamos, Casa Bella, La Panadería, 20 de Julio, Avenida Santander, Las Américas, Las Cuadras, Centro, Caracha, San Andrés.
2	Los Balcones, San Miguel, Álamos-Casa Bella, Los Olivos, Avenida Colombia, Las Américas (Sector centro), Medardo Bucheli, Bolívar, Las Violetas II, Villa Lucía, Julián Bucheli (incluye San Juan Bosco, Américas sector Occidental, Aire Libre, Av. Boyacá sector oriental, Coliseo Cubierto), Atahualpa, El Recuerdo, Normandía, Las Lunas I, El Prado, Javeriano, Fátima, Las Lunas II, Champagnat.
3	Villaflor II, José Antonio Galán, Santa Mónica, Caicedonia, Las Brisas I y II, Nuevo Villaflor II, Arnulfo Guerrero, Mercedario, Rosal de Oriente, Estrella de Oriente, Esmeralda, Casaloma, Urbanización Guamuez, Santa Bárbara, Santa Catalina, Los Pinos.
4	San Juan de los Pastos, Bernal, Doce de Octubre, Miraflores, Lorenzo de Aldana, Villa Olímpica, Mirador Arrayanes, El Triunfo, Santa Fe, La Paz, Praga, Villa Docente, Chile.
5	Chambú I Etapa, Santa Clara, Las Lunas II Etapa, San Martín, Madrigal.
6	Mirador de Niza II, Nueva Colombia, Tamasagra I, La Palma, Altamira, Mijitayo Alto, Mijitayo Bajo, Niza I, Urbanización Quillasinga, Granada III,

	San Sebastián, Santa Isabel, La Cruz, Caicedo I Etapa, Jerusalén, Quito López I Etapa, Bachué, Quito López II Etapa, Caicedo, San Miguel de Jongovito, Luis Carlos Galán, Granada IV Etapa, Los Fundadores, Villa de los Ríos, Agustín Agualongo, Tamasagra II, San Carlos, Granada I y II, Sumatambo IV Etapa, Sumatambo.
7	El Bosque, Hexágonos, Villa María, Villa Vergel, Primavera, Capucigra, Las Acacias, Villa Campanela, Bello Horizonte.
8	Sindamanoy, Gualcaloma IV Etapa, Panorámico I Etapa, Panorámico II Etapa, Panorámico, Anganoy, San Juan de Dios, Los Laureles, Los Rosales II, San Vicente, Juanoy Bajo, Bello Horizonte, Remansos del Norte, Colon, Prados del Oeste, Mariluz I, Mariluz II, Mariluz III, Salazar Mejía, Jorge Giraldo, Quintas de San Pedro, Altamira, Panamericano.
9	Juan XXIII, Torobajo, La Victoria, El Dorado, Juanoy Alto, Maridiaz, Polvorín, Pandiaco, Versailles, Figueroa, Villa Oriente, Conjunto residencial Rincón del Paraíso, Villa de los Ríos.
10	Cementerio, Avenida Aranda, Bella Vista, La Independencia, Cujacal, La Esperanza, Nueva Aranda, Nuevo Horizonte, Villas del Rosal, Rincón de Pasto.
11	Calvario, Sagrado Corazón de Jesús, La Lomita, Centenario, Alameda II, Villa Elena, Aquine III, Aquine II, Torres de Belalcázar, Corazón de Jesús, Conjunto residencial Rincón del Paraíso.
12	Balcones del Oeste, Carlos Pizarro, Carolina I Etapa, Manantial, Paraíso,

	<p>Fray Ezequiel Moreno, Gualcala, La Florida, La Josefina, Las Orquídeas, María Paz I y II, Monserrate, Parque de Baviera, Pucalpa 1, Pucalpa 2, San Diego Norte, Simón Bolívar, Sindagua, Villa Adriana María, Villa Recreo, Cujacal, Villa Los Andes, Los Sauces, Carolina II Etapa.</p>
--	---



Figura 19. Distribución grafica de comunas.

A nivel de corregimientos listamos los siguientes: La Candelaria Centro, Genoy, Mapachico, Obonuco, Gualmatan, Jongovito, Jamondino, Catambuco, El Socorro, Santa Bárbara, Morasurco, Buesaquillo, Cabrera, La Laguna, San Fernando, Mocondino y El Encano.



Figura 20. Distribución de corregimientos en la ciudad de Pasto.

Posterior a esta acción se deben fijar estrategias de publicidad y mercadeo que permitan:

- Defender la posición conseguida en el mercado.
- Aumentar la tasa de penetración mejorando el consumo por ocasión de compra de cada cliente.
- Aumentar la tasa de ocupación atrayendo nuevos clientes no consumidores del producto.

- Aumentar la tasa de exclusividad logrando la lealtad del cliente.
- Reorganizar el mercado mejorando la rentabilidad concentrándose en los segmentos más eficientes.
- Abrir nuevos puntos de venta directos como unidad estratégica de negocio.

Nariño

Al igual que en Pasto, se debe revisar el cubrimiento geográfico que se está teniendo ya que de los 63 municipios restantes se atienden 36 (57%) quedando sin cobertura 27 (43%), de los cuales se consideran de difícil acceso por su situación de orden público 14 (22%) quedando por atender 13 municipios (21%) los cuales son Albán, Aldana, Arboleda, Belén, Colon (Génova), Cuaspud, Funes, Imues, Ospina, Providencia, San Bernardo, San Pedro de Cartago y Sapuyes.

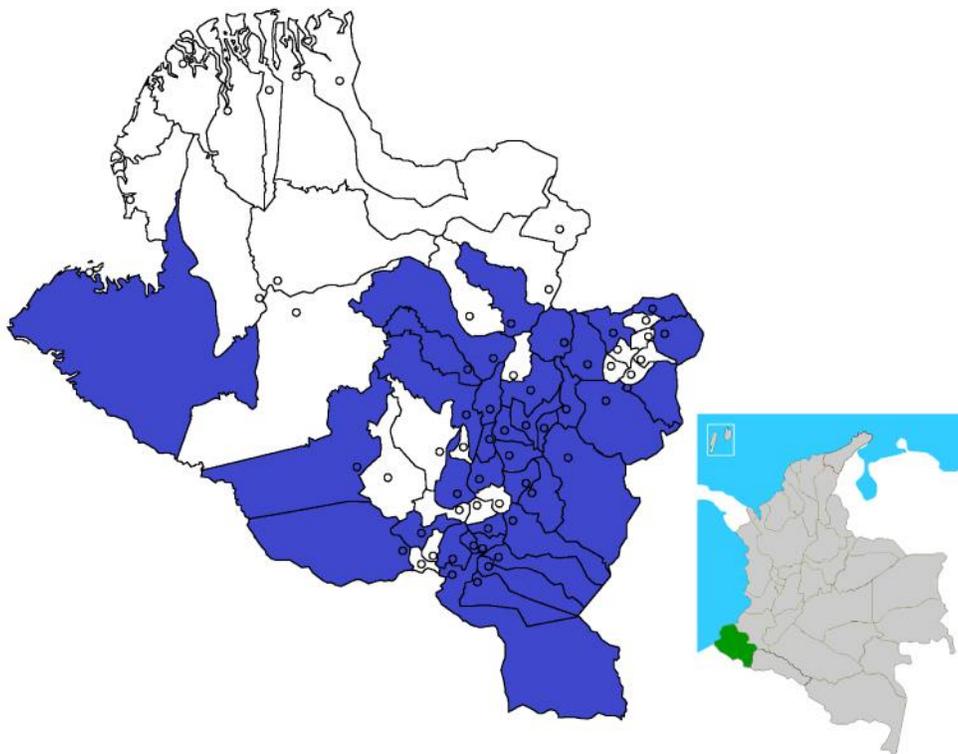


Figura 21. Cubrimiento a nivel grafico en Nariño.

Como acciones específicas se deben adelantar:

- Revisar de la ruta asignada a cada Distribuidor con el fin de adjudicar los municipios desatendidos a aquellos que por logística les sea de fácil cobertura, o en defecto reorganizar las rutas con el fin de abrir nuevas logrando un cubrimiento del 100% de las poblaciones comercialmente accesibles.
- Fijar el presupuesto de venta por zona y por línea de producto ya que actualmente el distribuidor es libre de manejar su venta y portafolio.
- Establecer frecuencias de visita por municipio de acuerdo al volumen de venta de cada uno de ellos.
- Exigir al Distribuidor que sea él quien atienda la ruta ya que comúnmente se encuentra que son los Auxiliares y/o Ayudantes quienes realizan la labor comercial sin existir en ellos un compromiso real frente a la empresa y al cliente.
- Velar porque las promociones y/u ofertas que la empresa otorgue se transmitan en cantidad y precio a los clientes generando una ventaja competitiva frente a las demás marcas.
- Fijar estrategias de publicidad y mercadeo que permitan generar un vínculo emocional con los clientes ligados a la compra regional la cual se denominara "Yo consumo lo nuestro ¿y tú?"

Publicidad y Promoción

El principal objetivo al diseñar y llevar a cabo estrategias de publicidad y promoción es promover a través de toda esta propuesta una conexión con los consumidores donde la empresa sea capaz de adaptar su actividad a lo que demanda realmente el mercado

generando un cambio en los patrones de consumo. Entender también que aparte del producto y su empaque este es el único elemento de comunicación directo con el cliente.

Para su desarrollo dividiremos este componente en tres variables: Plan de medios, Plan promocional y Marketing relacional.

Plan de medios

El Plan de medios consiste en la búsqueda y definición de las plataformas en las que se debe promocionar la marca, el producto y el servicio. Este plan establecerá la mejor combinación de medios posible para lograr los objetivos de las campañas institucionales y de marketing de Colácteos.



Figura 22. Articulación de medios a nivel de Nariño.

- **Radio**

Para evaluar este medio se debe tener en cuenta la medición de audiencia del ECAR Regional, el cual se presenta a continuación.

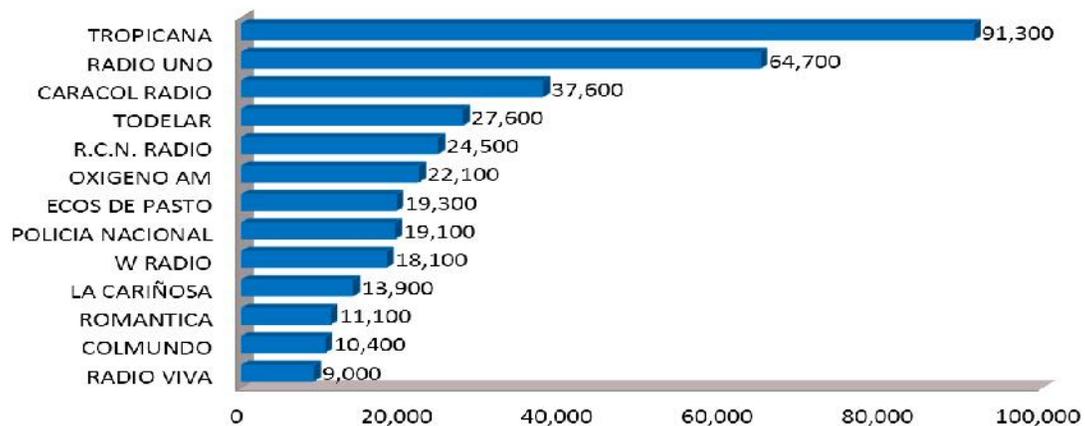


Figura 23. ECAR Caracol Radio 1-2016

Fuente: ECAR Caracol Radio 1-2016 Universo: 18'999.333

De igual manera el perfil de los oyentes.

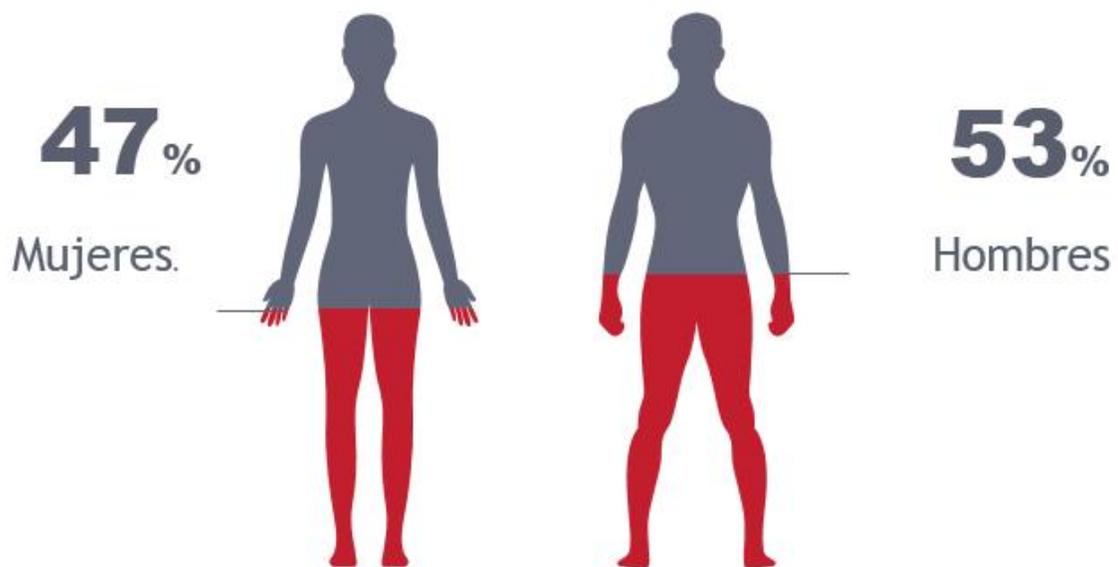
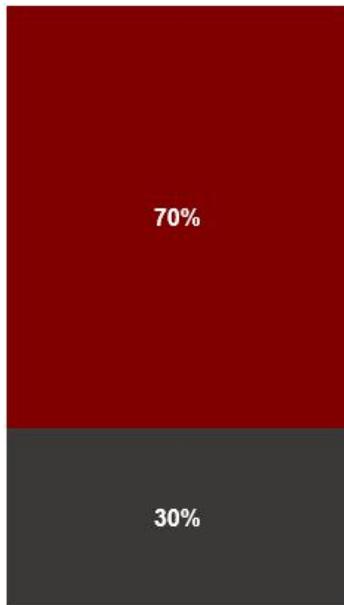


Figura 24. Distribución de oyentes por género en Nariño.

Fuente: ECAR Caracol Radio 1-2016 Universo: 18'999.333

En general los oyentes de radio en Nariño se enmarcan en hombres y mujeres mayores de 14 años, estudiantes, amas de casa, empleados en las diferentes áreas y especialidades y comerciantes.



En cuanto a duplicidad encontramos a nivel general que el 70% de los oyentes de una emisora permanecen fieles a ella y el 30% varían de dial a sus semejantes en programación.

Figura 25. Duplicidad en audiencia de radio

Fuente: ECAR Caracol Radio 1-2016 Universo: 18'999.333

Con base en lo anterior y con el objetivo de impactar en el segmento objetivo se define la siguiente parrilla radial.

Tabla 18.

Parrilla radial propuesta.

Emisora	Dial	Señal	Programación	Dias de emision	Pautas día	Seg. Pauta	Costo mes
Romantica Stereo	88.1	FM	General	L M M J V S D	7	25"	\$ 400,000
RCN - Radio uno	94.1	FM	General	L M M J V S D	10	20"	\$ 1,130,407
Caracol - Tropicana	100.1	FM	General	L M M J V S D	12	20"	\$ 1,116,755
Ecos de Pasto	740	AM	Noticiero 7 am. a 9 am.	L M M J V S D	5	25"	\$ 300,000
Todelar Radio	1010	AM	La voz del pueblo y Magazin fin de semana	L M M J V S D	4	25"	\$ 900,000
Caracol - La Basica	1280	AM	6 a.m. 10 a.m. 1/2 día Pulso Luciernaga Hora 20	L M M J V S D	6	20"	\$ 563,245
TOTAL							\$ 4,410,407

- **Televisión**

Para este medio se ha definido trabajar con un canal local que permita tener mayor cercanía con los clientes.

Según la Autoridad Nacional de Televisión – ANTV Colombia, la empresa de Claro cuenta con más del 78% de los usuarios de suscripción de televisión por cable en la ciudad de Pasto, lo que garantiza una amplia cobertura y una excelente difusión de marca por lo cual es el seleccionado.

El canal NTV abarca todos los públicos; ya que se cuenta con una parrilla de más de 25 programas semanales en los que se destacan los informativos y los programas deportivos, además de magazines, programas culturales, de opinión, política y musicales.

El programa deportivo Teledeportes se centra en la información que presente el equipo de fútbol Deportivo Pasto, todos los días se habla de cómo va su rendimiento en la Liga Águila. Su audiencia es efectiva ya que se habla del único equipo profesional que representa al Departamento y que cuenta con muchos aficionados.

La pauta televisiva se programa de la siguiente manera:

Doce comerciales diarios de lunes a viernes en la programación general (todo el día).

Dos comerciales en el noticiero Telenoticias que se transmite de lunes a viernes en el horario de 8:00 p.m. a 9:00 p.m. y repetición al día siguiente a las 6:00 a.m.

Dos comerciales en el Informativo Regional que se transmite de 10:00 p.m. a 11:00 p.m. y una repetición al día siguiente a las 7:00 a.m. En este informativo se patrocinara la sección del pico y placa: “El pico y placa es presentado por Colácteos”, la cual se solicitara como bonificación por el paquete publicitario contratado.

Dos comerciales en Teledeportes que se transmite de 1:00 p.m. y patrocinio de la sección “La noticia del día”, programa que se repite el mismo día de 5:00 p.m. a 6:30 p.m.

Cuatro comerciales en el programa Empresarios del campo además de ser el patrocinador exclusivo, el programa se transmite dos veces en semana con repetición.

Publicidad en la página Web del canal como bonificación por permanencia. Esta página se convirtió en fuente de información para los nariñenses porque se actualizan todos los días las noticias más importantes de Nariño. Además tiene señal en directo las 24 horas.

Colácteos tendrá más de 30 impactos diarios y 900 mensuales, lo que determina una segura efectividad de posicionamiento de marca por la frecuencia de los mismos.

Costo de paquete: \$1.600.000 mes

- **Publicidad externa**

PANTALLAS LED

Para el caso de pantallas LED, se define contratar aquellas que cuentan con una ubicación estratégica por flujo de personas y vehículos, siendo conocedores que impactan en todo el público que las vea.

Avenida Panamericana - Calle 16.

Cuenta con 60 impactos diario de 20” en una pantalla de gran formato que garantiza el tránsito de 27.000 personas ya que es una intersección semaforizada con visibilidad a tres cuadras. Está dirigida a los estratos 3,4 y 5 residentes en la zona norte de la ciudad siendo una zona comercial y residencial. Se considera paso obligado al Hospital San Pedro y San Rafael y Colegio Betlemitas y vehículos en tránsito de sur a norte y de oriente a occidente de la ciudad.

Avenida Panamericana – Unicentro.

Cuenta con 60 impactos diario de 20” en una pantalla de gran formato que garantiza el tránsito de 25.000 personas ya que es una intersección semaforizada con visibilidad a tres cuadras. Está dirigida a los estratos 3,4 y 5 residentes en la zona norte de la ciudad siendo una zona comercial y residencial. Se considera paso obligado al Centro comercial Unicentro considerado el principal de la ciudad y vehículos en tránsito de norte a sur, sur a norte y de oriente a occidente de la ciudad.

Avenida Panamericana – Villa Vergel.

Cuenta con 60 impactos diario de 20” en una pantalla de gran formato que garantiza el tránsito de 23.000 personas ya que es una intersección semaforizada con visibilidad a tres cuadras. Está dirigida a los estratos 3,4 y 5 residentes en la zona norte de la ciudad siendo una zona comercial y residencial. Se considera paso obligado a la Alcaldía de Pasto, Colegio Integrado de la Universidad de Nariño y vehículos en tránsito de norte a sur de la ciudad.

Avenida Panamericana – Colegio INEM.

Cuenta con 120 impactos diarios de 20” en una pantalla de gran formato que garantiza el tránsito de 22.0000 personas ya que es una intersección semaforizada con visibilidad a tres cuadras. Está dirigida a los estratos 3 y 4 siendo una zona comercial y residencial. Se considera paso obligado al Colegio INEM, ITSIN, San Felipe, Filipense y vehículos en tránsito de norte a sur de la ciudad.

Parque Bolívar.

Cuenta con 120 impactos diarios de 20” en una pantalla de gran formato que garantiza el tránsito de 32.0000 personas ya que es una intersección semaforizada con visibilidad a

tres cuadras. Esta intersección se considera la principal entrada y salida de los barrios Sur orientales teniendo como zona de influencia los estratos 2, 3 y 4 siendo una zona comercial y residencial. Se considera paso obligado al Centro Comercial Único, Alkosto Bolívar, Hospital Departamental, Batallón Boyacá y vehículos en tránsito de occidente a oriente de la ciudad.

PANTALLAS FIJAS EN CENTROS COMERCIALES Y UNIVERSIDADES.

Cuentan con 150 impactos diarios de 10” en cada pantalla ubicadas en los centros comerciales: Los Andes, El Liceo, Galerías al igual que en la Universidad Cooperativa de Colombia e Institución Universitaria CESMAG. Su segmento de influencia son los comerciantes y compradores de estos centros comerciales y estudiantes.

Costo de paquete: \$2.100.000 mes

VALLAS FIJAS.

Son consideradas una fuente publicitaria las 24 horas del día y por su ubicación fija se utilizan como georreferenciación para el sector donde se instalan. Es importante tener en cuenta que para su implementación se debe cancelar el impuesto anual a la Secretaria de hacienda de cada municipio.

Para el caso de Colácteos se dispondrán de la siguiente manera:

Pasto.

Ubicada en la culata sur del Edificio de la Sede Administrativa de Colácteos en la Avenida Panamericana, Carrera 36 No. 13 - 26, sector de alta afluencia vehicular y peatonal.

Ipiales.

Ubicada en la Carrera 1ª No. 17ª – 56 en el trayecto de entrada al centro de la ciudad, sector de alta afluencia vehicular y peatonal.



Figura 26. Propuesta de montaje de valla en edificio de Colácteos Pasto.

El costo esta discriminado de la siguiente manera:

Impuestos: \$ 5.500.000

Arrendamiento Ipiales: \$12.000.000

Costo anual: \$17.500.000

VALLAS MÓVILES.

Los carros valla son uno de los medios alternativos más eficaces en el manejo de campañas de posicionamiento de marca ya que impacta seguidamente al consumidor despertado su atención e intención de compra.

Para Colácteos este medio resulta de gran accesibilidad ya que cuenta con una flota vehicular en Nariño de 40 vehículos de distribución, de los cuales se trabajaría con el 50% ya que el restante es de difícil manejo por la situación de orden público de la Pasto y del Departamento.



Figura 27. Propuesta de montaje de vinilos en vehículos de reparto.

Costo de implementación en el 50% de la flota vehicular: \$12.000.000.

- **Inflables.**

En el mundo de la publicidad cada día son más las exigencias de innovación demandados por los clientes, es aquí donde los elementos de interacción como los inflables y saltarines juegan un papel importante de una manera novedosa como herramienta de promoción, lanzamiento de nuevos productos, y posicionamiento de marca.

Con este objetivo se debe contar con dos inflables que permitan generar esta cercanía con los clientes tanto en Pasto como en las Rutas Foráneas donde se puede aprovechar los días de plaza para lograr ese vínculo directo con los consumidores

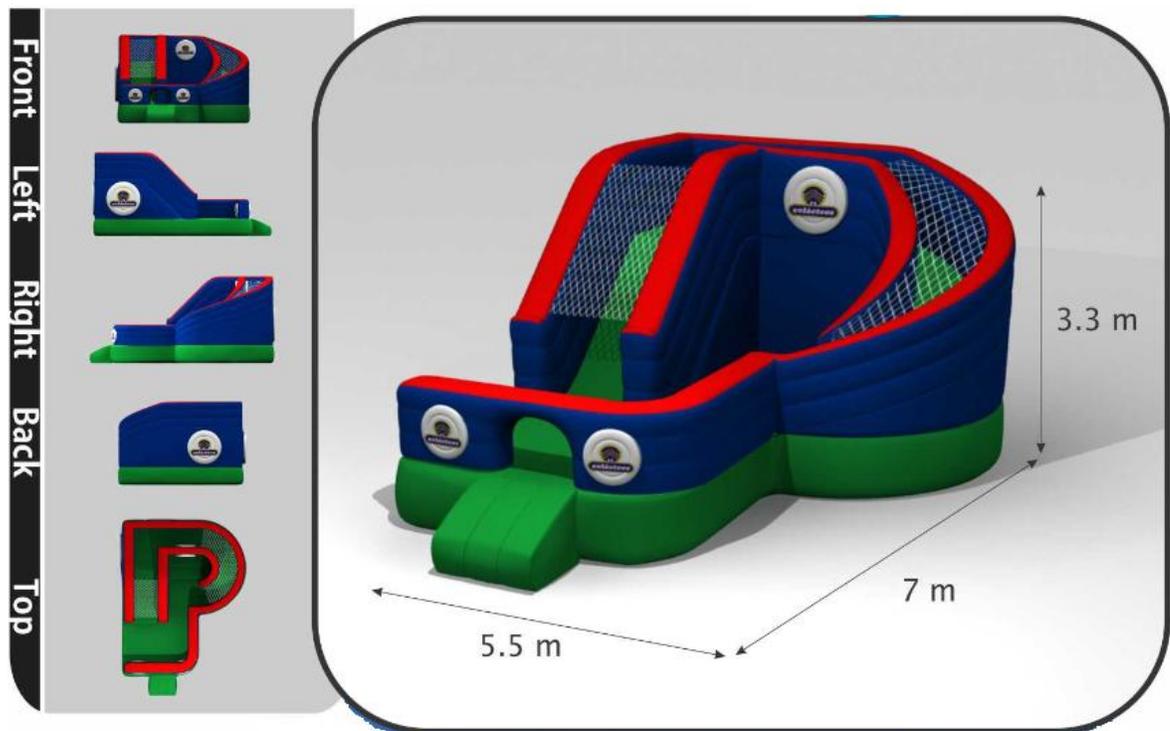




Figura 28. Propuesta de inflables interactivos.

Costo de 2 inflables: \$12.000.000.

- **Dummy mascota.**

El uso de una mascota para personificar cada marca de la empresa transforma lo común en algo atractivo e impresionante para el mercado que se pretende atraer, por lo cual se propone desarrollar 3 dummies que interactúen con los clientes específicamente con el público infantil. Estos modelos se pueden utilizar también para ser colocados en material publicitario como cartucheras, adhesivos, stickers, pelotas anti estrés, y muñecos de silicona o pasta.



Figura 29. Propuesta de imagen de mascotas Colácteos.

Costo de 3 Dummys: \$6.000.000.

- **Medios impresos.**

Teniendo en cuenta que las decisiones de compra se toman en un 70% en punto de venta Colácteos debe resaltar la presencia de sus productos generando material POP relacionado con el plan de marketing previsto para cada campaña y/o lanzamiento de un producto cumpliendo de esta manera los siguientes objetivos:

1. Interrumpir el paso del consumidor entregando un mensaje único y rápido.
2. Referenciación previa del producto por parte del consumidor.
3. Ubicación del producto en punto de venta.
4. Motivar la decisión de compra.
5. Resaltar la marca dentro de la categoría

Por canal el material propuesto es el siguiente.

Tienda: Afiches, cenefa y adhesivo de neveras.

Supermercados y Almacenes de cadena: Flyer, rompetrafico, cenefa y pendones.

Puntos de venta: Flyer, imantados y pendones.

Institucional: Flyer y recetarios.

Consumidor final: Stickers, recetarios y viseras.

A nivel gráfico se propone lo siguiente.

Flyer: Impresión por dos lados.



Figura 30. Propuesta gráfica de Flyer.

Afiches: Impresión en cuarto de pliego.

colácteos
corazón del campo

Yogurt de Café
Yogurt de Café
Yogurt de Café

Yogurt de Café
Una manera diferente de disfrutar el mejor sabor del café

177 años

cuando viene del corazón, la vida tiene un gusto diferente

colácteos
corazón del campo

Kumis

Lo mejor del campo también te aporta lo mejor para tu salud
Kumis Colácteos con vitamina A, C, hierro y calcio

177 años

cuando viene del corazón, la vida tiene un gusto diferente

colácteos
corazón del campo

Arequipe

Arequipe Colácteos te aporta vitamina A, hierro y calcio. Disfrútalo y olvídate de la culpa de probar algo realmente rico

177 años

cuando viene del corazón, la vida tiene un gusto diferente

colácteos
corazón del campo

bebida láctea
Yoggus

Yoggus de Colácteos un bebida saludable ideal para acompañar la lonchera de los niños

177 años

cuando viene del corazón, la vida tiene un gusto diferente



Figura 31. Propuesta gráfica de Afiches.

Rompetrafico: Impresión a dos caras.



Figura 32. Propuesta gráfica y de montaje de rompetrafico.

Pendones: De 1 mt. de ancho x 2 mt. de alto.



Figura 33. Propuesta gráfica de pendones.

Cenefa: Plástica para cubrir las bases de exhibición de producto en supermercados.



Figura 34. Propuesta gráfica de cenefa plástica.

Vinilo adhesivo: Para las neveras de las tiendas, supermercados y clientes institucionales.



Figura 35. Propuesta gráfica de vinilo adhesivo

Imantados: Despuntadores para la leche y yogurt en bolsa que son los más buscados por los clientes.



Figura 36. Propuesta gráfica y de diseño de despuntadores.

Recetarios: Cuyo objetivo principal es mostrar las bondades de los productos y sus usos.



Figura 37. Propuesta gráfica y de diseño de recetario

Stickers: Adhesivos para ser entregados al público infantil, los cuales deben ser coleccionables.



Figura 38. Propuesta gráfica de stickers.

Viseras: En propalcote plastificado, apto para eventos, ferias en los diferentes municipios y carnavales de negros y blancos.



Figura 39. Propuesta gráfica y de diseño de visera.

Se debe resaltar en todo el material la calidad de los productos y el aporte social en toda la región por ser una empresa Nariñense.

Tabla 19.

Costos por campaña

Material POP	Cantidad por campaña	Costo Und.	Costo Total
Flyer	5.000	\$ 200	\$ 1.000.000
Afiches	3.000	\$ 317	\$ 950.000
Rompetrafico	300	\$ 1.500	\$ 450.000
Pendones	10	\$ 100.000	\$ 1.000.000
Cenefa	300	\$ 2.000	\$ 600.000
Vinilo adhesivo	1.000	\$ 1.500	\$ 1.500.000
Imantados	5.000	\$ 400	\$ 2.000.000
Recetarios	2.000	\$ 1.500	\$ 3.000.000
Stickers adhesivos	5.000	\$ 100	\$ 500.000
Costo total de Material POP por campaña			\$ 11.000.000

- **Página web y Redes sociales**

Hoy en día el medio más eficaz de comunicación es el Internet por ser global, no segmentado y de fácil acceso para cualquier tipo de público. Con la implementación adecuada de la Página web y un Fan page en las diferentes redes sociales se busca brindar a Colácteos grandes resultados con estrategias sencillas y bien pensadas para proyectar la marca y sus productos.

La página web por su parte es un medio económico y efectivo brindando información relevante acerca de la empresa, los productos y sus usos, llegando a casi todo el mundo sin limitaciones de tiempo y espacio. Es importante mantener actualizado el contenido de la misma articulándolo con las cuentas de redes sociales logrando un flujo cruzado que vincule el interés del cliente, al igual que efectuar la inversión en estrategias para posicionarla en los primeros resultados de búsqueda de Google que es el motor de búsqueda preferido por los colombianos.

La principal red social que sin dudarla llega a cada rincón del planeta es **Facebook**, las estadísticas indican que cada persona dedica al menos 5 minutos de su tiempo diariamente a echarle un vistazo a su cuenta. Por tanto resulta imprescindible que la marca figure dentro de este importante medio para darse a conocer y posicionarse como uno de los favoritos de la comunidad del sur de Colombia no solo como red social sino como vitrina comercial y comunitaria.



Figura 40. Flujo de gestión de una red social.

Para su implementación se propone trabajar de la siguiente manera.

1. Como primera acción se debe crear el Fan page cuyo objetivo principal es la generación de prospectos o base de datos de clientes actuales y potenciales, dentro de la plataforma de Facebook dichos prospectos adquirirán el nombre de **Fans**.
2. Seleccionar segmentos de población de interés, clientes actuales y potenciales a futuro.
3. Generar contenido diario que permita que la marca y los productos se mantengan vigentes en la red y llegue a cada actualización de noticias de los usuarios que han dado . Este contenido se enmarca en información básica y adicional con la relación al producto, promociones, descuentos, fechas especiales, relevancia comercial, recomendaciones y notas de interés que inclinen al consumidor por interesarse en su producto.

4. Seguimiento continuo de las tendencias en la web, en el sector de la empresa, de las opiniones de sus consumidores y de los resultados obtenidos.

Para contar con un manejo integral de la página web y redes sociales con énfasis inicial en Facebook y posterior complementación con cuentas en Youtube, Twitter e Instagram se debe contratar un **Community manager** cuyos honorarios mensuales serán de \$600.000 los cuales incluyen el posicionamiento de la página web en los primeros resultados de búsqueda de Google.

Costo mes de Community manager: \$600.000.

- **Presupuesto global**

Tabla 20.

Inversión anual en medios y publicidad.

Medio	Costo mes	Costo año
Radio	\$ 4.410.407	\$ 52.924.884
Televisión	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000
Pantallas LED	\$ 2.100.000	\$ 25.200.000
Vallas fijas	\$ 1.458.334	\$ 17.500.008
Vallas móviles	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Inflables	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Dummy mascota	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Material POP	\$ 5.500.000	\$ 66.000.000
Community manager	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Costo anual		\$ 218.024.892

- **Consideraciones generales.**

Es necesario fijar las siguientes acciones que permitan contar con mayor eficiencia en la inversión realizada en medios y publicidad.

1. Cada campaña realizada por la empresa debe tener una duración máxima de 2 meses.
2. Todo el contenido programático e impreso debe estar ligado al plan promocional y de mercadeo para generar un motivador de compra.
3. En radio y pantallas LED se debe efectuar el cambio del jingle y video cada 15 días con el fin de no volverlo repetitivo y el cliente pierda el interés.
4. En televisión se debe efectuar el cambio de comercial cada 3 meses como máximo los cuales deben contener información institucional y/o comercial.
5. A nivel de marketing digital se debe generar contenido diario y retroalimentar los comentarios buenos o malos desde el punto de vista constructivo.
6. En radio y televisión se debe aprovechar los espacios contratados para llevar a cabo entrevistas, transmisiones remotas, rifas y concursos, vitales para mantener al cliente conectado con la marca y sus productos.
7. En radio y televisión se debe enviar muestra de los nuevos productos para que los locutores y/o presentadores hablen de sus atributos, calidad, bondades y usos interactuando con los audientes y televidentes motivando su consumo.
8. El contenido informático del material POP debe ser concreto y directo, sin generar distractores que desvíen el mensaje que se desea transmitir.

Plan promocional y Marketing relacional.

Este componente se trabajara bajo 3 enfoques: Estrategias año, Plan estacional y Trade marketing, logrando así resultados integrales desde el punto de vista de posicionamiento de marca al igual que el crecimiento en ventas y rentabilidad que es el objetivo final del ejercicio.

- **Estrategias año**

La importancia de la fijación de este plan comercial radica en el cubrimiento de los 3 eslabones de la cadena de abastecimiento: distribuidor, canal y consumidor final.

El canal que tomaremos es la tienda ya que sobre los demás no se puede actuar directamente.

Tabla 21.

Estrategia año para Distribuidores.

Estrategia	Distribuidores Colácteos
Objetivos	Incrementar las ventas en los clientes actuales a través de la mejora en el servicio y motivación de los distribuidores.
Que es Distribuidores Colácteos	La estrategia consiste en motivar a los distribuidores para que realicen un aumento considerable en la compra y venta de producto logrando que se vuelvan vendedores y no solo surtidores de leche. Esta estrategia se constituiría en una competencia sana del cliente interno estrechando de manera asertiva la relación entre la empresa y el Distribuidores.

Metas	Incrementar la venta y el consumo de los productos reflejando al final del ejercicio un crecimiento del 20% en unidades de venta con respecto a su promedio histórico.
Dinámica Comercial	<p>Se realizaría trimestralmente de la siguiente manera.</p> <p>Cumplimiento de Presupuesto: Se evaluara trimestralmente en donde aquel distribuidor que tenga el mayor crecimiento con respecto a su promedio de venta mensual se hará merecedor de un premio por valor de \$500.000.</p> <p>Menor devolución: Se evaluara trimestralmente en donde aquel distribuidor con menores devoluciones se hará merecedor de un premio por valor de \$250.000.</p> <p>Apertura de Clientes: Se evaluara trimestralmente en donde el distribuidor con mayor número de clientes abiertos se hará merecedor de un 1 bono por valor de \$50.000 para ser cambiado por producto.</p>
Presupuesto	\$3.200.000 año.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p>

	<p>% de Representación: $\\$3.200.000 / \\$44.958.055.295 = 0.007\%$</p> <p>Prorrateso del costo mensual sobre la venta: \$266.667</p>
Intangibilidad de la Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento rápido de las ventas y cumplimiento de presupuesto. 2. Adecuada relación comercial entre la empresa y sus distribuidores.
Control y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento Mensual. 2. Análisis de ventas totales y por producto. 3. Sondeos con cliente final. 4. Ajustes.

Tabla 22.

Estrategia año para Tenderos.

Estrategia	Tenderos Colácteos.
Objetivos	Incrementar la presencia en el canal TAT a través de la persuasión de los tenderos quienes son los impulsores de la marca y productos llegando fácilmente al consumidor final.
Que es Tenderos Colácteos	Es una estrategia que permite motivar al tendero a través de premios para que amplíe la compra de varias líneas de producto ganando así mayores espacios en nevera.
Meta	Incrementar la venta y el consumo de los productos de las marcas en el canal TAT reflejando al final del ejercicio un crecimiento del 20% en unidades de venta con respecto a su promedio histórico.

Dinámica Comercial	Mensualmente se realizara el sorteo de 50 bonos por valor de \$15.000 cada uno en presencia de los tenderos por el método de balota.
Medios	Elaborar y difundir material publicitario donde se presente la estrategia y dinámica a todos los tenderos.
Presupuesto	\$9.000.000 año.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>% de Representación: $\\$9.000.000 / \\$44.958.055.295 = 0.02\%$</p> <p>Prorratio del costo mensual sobre la venta: \$750.000</p>
Intangibilidad de la Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el consumo de los productos lácteos de las marcas de la empresa. 2. Desplazar la competencia en tiendas. 3. Activar la marca incrementando la cuota de mercado.
Control y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento Mensual. 2. Análisis de ventas totales y por producto. 3. Sondeos con cliente final. 4. Ajustes.

Tabla 23.

Estrategia año No. 1 para Consumidor final.

Estrategia	Prom 11 Colácteos.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la venta de leche pasteurizada, leche larga vida, yogurt, bebida láctea y kumis en bolsa a través de un incentivo para el consumidor. 2. Penetrar el mercado de niños y jóvenes, quienes actúan como influenciadores de compra. 3. Activar la marca posicionándola en la mente del consumidor.
Que es Prom 11 Colácteos	<p>Es una estrategia que le permite a Colácteos interactuar con los estudiantes de los Colegios públicos y/u oficiales de Nariño entregando un incentivo económico para el desarrollo de la actividad de fin de año del grado 11 a cambio del incremento del consumo de los productos lácteos de la marca Colácteos y Tapioka.</p>
Meta	<p>Incrementar la venta y el consumo de los productos participantes en los diferentes canales de comercialización reflejando al final del ejercicio un crecimiento del 20% en unidades de venta con respecto a su promedio histórico.</p>
Dinámica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el reglamento de participación, método de control y conteo de empaques para los colegios participantes. 2. Los colegios realizan su inscripción previa y con ayuda de su Personero se da a conocer a todos los estudiantes la dinámica y

	<p>premiación con la que contara el grado 11 logrando su apoyo en el objetivo de recolectar el máximo de empaques, haciendo énfasis en que si se logra una masiva participación se institucionalizara el evento año tras año.</p> <p>3. La dinámica de recolección va ligada directamente con la presencia de Colácteos en eventos alternativos que permitan interactuar con los estudiantes ya sea con incentivos, eventos con inflables, actividades en fechas especiales con premiación, degustaciones de producto y encuentros de motivación.</p> <p>4. Recolectar y contar los empaques de los productos participantes estableciendo los puestos que ocupa cada institución.</p> <p>5. El colegio que recolecte el mayor número de empaques durante el año lectivo es el ganador de Prom 11 Colácteos.</p>
<p>Dinámica Social</p>	<p>La recolección de empaques de los productos participantes permite a Colácteos generar un impacto de responsabilidad social y ambiental en Pasto generando en los estudiantes la cultura de reciclaje y apoyo a los productos regionales.</p>
<p>Plan de Premios</p>	<p>Primer Puesto: \$ 10.000.000</p> <p>Segundo Puesto \$ 5.000.000</p> <p>Tercer Puesto \$ 3.000.000</p> <p>Premio a los Personeros de los colegios ganadores \$2.000.000.</p>
<p>Logística,</p>	<p>Un millón de pesos por mes como inversión para la toma en diferentes</p>

Publicidad e imprevistos	colegios, total de visitas 10.
Medios	Elaborar y difundir material publicitario donde se presente la estrategia y la importancia de consumir los productos participantes dentro de una dieta balanceada para niños y adolescentes.
Presupuesto	\$ 30.000.000 año.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>% de Representación: $\\$30.000.000 / \\$44.958.055.295 = 0.067\%$</p> <p>Prorratio del costo mensual sobre la venta: \$2.500.000</p>
Intangibilidad de la Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el consumo de los productos participantes en cliente final. 2. Lograr concientización de los productos lácteos como alimento para la familia, indispensable en la dieta de los niños y adolescentes. 3. Activar la marca incrementando la cuota de mercado.
Control y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento mensual. 2. Análisis de ventas totales y por producto. 3. Sondeo de percepción con cliente final. 4. Ajustes.

Tabla 24.

Estrategia año No. 2 para Consumidor final.

Estrategia	Colácteos toca tu puerta.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar las marcas Colácteos y Tapioka en las diferentes zonas de la ciudad, a través de la entrega de artículos promocionales. 2. Incrementar la participación en el mercado, a través de la interacción directa con el consumidor final.
Que es Colácteos toca tu puerta	Es una estrategia que permite a Colácteos afianzar la relación con los consumidores finales premiándolos por tener en su nevera leche y otros dos productos de las marcas en el momento de la visita.
Meta	Incrementar la venta y el consumo de los productos participantes en los diferentes canales de comercialización reflejando al final del ejercicio un crecimiento del 20% en unidades de venta con respecto a su promedio histórico.

<p>Dinámica Comercial</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las zonas de visita en Pasto y el Departamento. 2. Realizar perifoneo publicitario sobre la visita una semana antes del evento con el fin de que los hogares estén enterados de la dinámica e incrementen su consumo. 3. El despliegue consiste en visitar el barrio o municipio con el acompañamiento de un animador instalando material publicitario como carpas, inflables y sonido atrayendo la atención en el sector de influencia. 4. Para hacer la entrega de los combos se tocara la puerta de casas o apartamentos del sector realizando dos preguntas relacionadas al producto o marcas, posterior a su positiva respuesta se revisa que en la nevera cuenten con una bolsa de leche y dos productos más, siendo así se declara ganador.
<p>Dinámica Social</p>	<p>Bienestar social a través de la entrega de premios a los participantes integrando socialmente la familia con elementos publicitarios.</p>
<p>Plan de Premios</p>	<p>50 combos de \$10.000 en producto y souvenir por evento.</p>
<p>Logística, Publicidad e imprevistos</p>	<p>\$500.000 quincenales para efectuar el perifoneo en el sector, animador y desplazamientos para el evento. Total mensual \$1.000.000</p>
<p>Medios</p>	<p>Elaborar y difundir material publicitario donde se presente la estrategia y la importancia de consumir los productos participantes apoyando la</p>

	industria regional.
Presupuesto	\$ 22.000.000 año.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>% de Representación: $\\$22.000.000 / \\$44.958.055.295 = 0.049\%$</p> <p>Prorrateso del costo mensual sobre la venta: \$1.833.334</p>
Intangibilidad de la Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el consumo de los productos lácteos de las marcas de la empresa. 2. Desplazar la competencia en tiendas y supermercados. 3. Lograr concientización de los productos lácteos como alimento para la familia, indispensable en la dieta de la familia. 4. Activar la marca incrementando la cuota de mercado.
Control y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento Mensual. 2. Análisis de ventas totales y por producto. 3. Sondeos con cliente final. 4. Ajustes.

- **Plan estacional**

De manera paralela se trabaja un plan bimestral de premios el cual contiene incentivos dirigidos 100% al consumidor final que permiten que se logren de manera contundente los objetivos, se fideliza a los clientes, se motive la compra y desplace la competencia.

Tabla 25.

Objetivos, meta, medios, intangibilidad de la estrategia y control y seguimiento.

Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defender la posición conseguida en el mercado de las marcas Colácteos y Tapioka con productos de calidad y excelente servicio. 2. Aumentar la tasa de penetración, mejorando el consumo por ocasión de compra de cada cliente. 3. Aumentar la tasa de ocupación, atrayendo nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad y promoción de ventas. 4. Aumentar la tasa de exclusividad, la cual se consigue logrando la lealtad del cliente. 5. Activar la marca posicionándola en la mente del consumidor.
Meta	Incrementar la venta y el consumo de los productos participantes en los diferentes canales de comercialización reflejando al final del ejercicio un crecimiento del 20% en unidades de venta con respecto a su promedio histórico.
Medios	Elaborar y difundir material publicitario donde se presente cada estrategia a través de los diferentes medios de comunicación ligado a

	Material POP en punto de venta, tiendas y supermercados.
Intangibilidad de la Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del consumo del cliente final de los productos participantes. 2. Lograr concientización de los productos lácteos como alimento para la familia, indispensable en una dieta balanceada. 3. Activar la marca incrementando la cuota de mercado. 4. Vincular emocionalmente la marca con el consumidor.
Control y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento mensual. 2. Análisis de ventas totales y por producto. 3. Sondeo de percepción con cliente final. 4. Ajustes.

Tabla 26.

Estrategia estacional para los meses enero y febrero.

Estrategia	De regreso a clases
Que es De regreso a clases	Es una estrategia donde Colácteos realiza la entrega de elementos promocionales en calidad de souvenir al consumidor final volviéndose un aliado del “bolsillo” del padre de familia.
Dinámica Comercial	Incluir dentro de las Ofertas y Paquetes económicos de los productos de la línea de fermentados un souvenir relacionado a la temporada escolar los cuales pueden ser: cuadernos, lapiceros, lápiz, reglas, u otro elemento escolar el cual no debe superar los \$800.

	<p>Las unidades a entregar son 25.000 unidades durante los dos meses.</p> <p>La dinámica consiste en generar un valor agregado al segmento objetivo y generar vínculos de manera que la venta sea permanente.</p>
Presupuesto	\$20.000.000 en la estrategia.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>Venta presupuestada por bimestre año 2016: \$ 7.493.009.216</p> <p>% de Representación: $\\$20.000.000 / \\$ 7.493.009.216 = 0.27\%$</p> <p>Prorrrateo del costo mensual sobre la venta: \$10.000.000</p>

Tabla 27.

Estrategia estacional para los meses marzo y abril.

Estrategia	Chic@s al poder
Que es Chic@s al poder	<p>Chic@s al poder es una estrategia enfocada a los niñ@s quienes influyen a sus padres a comprar productos de las marcas Colácteos y Tapioka con el objetivo de participar en la rifa de 10 tablet mensuales.</p>
Dinámica Comercial	<p>1. Por compras superiores a \$25.000 en Puntos de venta y Supermercados aliados el cliente diligencia sus datos personales en la factura y la deposita en el buzón dispuesto para tal fin.</p>

	2. El último viernes del mes a través de radio y televisión se efectuara el sorteo respectivo por el sistema de factura seleccionada en el primer intento para los diez premios mensuales.
Presupuesto	\$6.000.000 en la estrategia.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>Venta presupuestada por bimestre año 2016: \$ 7.493.009.216</p> <p>% de Representación: $\\$6.000.000 / \\$ 7.493.009.216 = 0.08\%$</p> <p>Prorratio del costo mensual sobre la venta: \$3.000.000</p>

Tabla 28.

Estrategia estacional para los meses mayo y junio.

Estrategia	De corazón para mamá y papá.
Que es De corazón para mamá y papá	Esta estrategia busca premiar a las madres y padres en los meses donde se conmemora su esfuerzo y dedicación para sacar adelante su hogar e hijos con 20 bonos para compra de ropa por valor de \$250.000, 10 bonos para las madres y 10 bonos para los padres.
Dinámica Comercial	1. Por compras superiores a \$25.000 en Puntos de venta y Supermercados aliados el cliente diligencia los datos personales de su

	<p>madre en el mes de mayo y de su padre en el mes de junio en la factura y la deposita en el buzón dispuesto para tal fin.</p> <p>2. El último viernes del mes a través de radio y televisión se efectuara el sorteo respectivo por el sistema de factura seleccionada en el primer intento para los diez premios mensuales.</p>
Presupuesto	\$ 5,000,000 en la estrategia.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>Venta presupuestada por bimestre año 2016: \$ 7.493.009.216</p> <p>% de Representación: $\\$5.000.000 / \\$ 7.493.009.216 = 0.07\%$</p> <p>Prorrateso del costo mensual sobre la venta: \$2.500.000</p>

Tabla 29.

Estrategia estacional para los meses julio y Agosto

Estrategia	De vacaciones con Colácteos
Que es De vacaciones con Colácteos	<p>La estrategia consiste en motivar a toda la familia para incrementar el consumo de lácteos en el hogar donde al ingresar en un sobre el empaque vacío de leche más la etiqueta de dos productos participa en el sorteo de 4 viajes dobles con todos los gastos pagos al Eje Cafetero impulsando el</p>

	turismo nacional.
Dinámica Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. En los puntos de venta de Colácteos al igual que en los Supermercados aliados se dispondrá de buzones para el ingreso de sobres con un empaque vacío de leche más la etiqueta de dos productos debidamente diligenciados con los datos personales. 2. El último viernes del mes a través de radio y televisión se efectuara el respectivo sorteo por el sistema de sobre seleccionado en el primer intento para los dos premios mensuales.
Presupuesto	\$8.000.000 en la estrategia.
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>Venta presupuestada por bimestre año 2016: \$ 7.493.009.216</p> <p>% de Representación: $\\$8.000.000 / \\$ 7.493.009.216 = 0.11\%$</p> <p>Prorratio del costo mensual sobre la venta: \$4.000.000</p>

Tabla 30.

Estrategia estacional para los meses septiembre y octubre

Estrategia	Que sueldazo
-------------------	---------------------

Que es Que sueldazo	El sueldazo consiste en premiar a los clientes por la fidelidad a las marcas de la empresa con 3 bonos mensuales por valor de \$1.000.000 durante los meses de noviembre y diciembre siendo la época donde se incrementan los gastos para la familia.
Dinámica Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. En los puntos de venta de Colácteos al igual que en los Supermercados aliados se dispondrá de buzones para el ingreso de sobres con un empaque vacío de leche más la etiqueta de dos productos debidamente diligenciados con los datos personales. 2. El último viernes del mes de octubre a través de radio y televisión se efectuara el respectivo sorteo por el sistema de sobre seleccionado en el primer intento para los tres premios.
Presupuesto	\$6.000.000
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p> <p>Venta presupuestada por bimestre año 2016: \$ 7.493.009.216</p> <p>% de Representación: $\\$6.000.000 / \\$ 7.493.009.216 = 0.08\%$</p> <p>Prorrateo del costo mensual sobre la venta: \$3.000.000</p>

Tabla 31.

Estrategia estacional para los meses noviembre y diciembre

Estrategia	La prima navideña Colácteos
Que es La prima navideña Colácteos	La prima navideña es la actividad de cierre de año con la cual Colácteos premia la fidelidad de sus clientes con un premio que les permite disfrutar un fin de año con amplitud.
Dinámica Comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. En los puntos de venta de Colácteos al igual que en los Supermercados aliados se dispondrá de buzones para el ingreso de sobres con un empaque vacío de leche más la etiqueta de dos productos debidamente diligenciados con los datos personales. 2. El 20 de diciembre a través de radio y televisión se efectuara el respectivo sorteo por el sistema de sobre seleccionado en el primer intento para los tres premios. 3. El primer ganador se hará beneficiario de un cheque por valor de \$2.000.000, el segundo \$3.000.000 y el tercer y último ganador \$5.000.000.
Presupuesto	\$10.000.000
Retorno de la Inversión	<p>El retorno de la inversión se ve reflejado en el 20% de crecimiento de las ventas totales de la regional Nariño.</p> <p>Venta año 2015: \$37.465.046.079</p> <p>Crecimiento propuesto 20% año 2016: \$44.958.055.295</p>

	<p>Venta presupuestada por bimestre año 2016: \$ 7.493.009.216</p> <p>% de Representación: \$10.000.000 / \$ 7.493.009.216 = 0.13%</p> <p>Prorratio del costo mensual sobre la venta: \$5.000.000</p>
--	---

- **Trade marketing**

A fin de dar alternativas de dinámica comercial para la Regional se debe establecer el Trade Marketing que no es otra cosa que el resumen detallado de las acciones a desarrollar durante el mes con clientes puntuales que así lo requieren, siendo los de mayor incidencia los supermercados regionales.

Es importante tener en cuenta que las acciones tomadas se deben cumplir a cabalidad en cuanto a cronograma y compromiso de incremento en ventas; lo cual se evaluara mes a mes. En caso de no cumplir con los objetivos planteados se deben establecer planes de acción que generen el adecuado retorno a la inversión realizada.

Para estas actividades se estima un presupuesto mensual de \$1.500.000.

- **Presupuesto global.**

Tabla 32.

Inversión anual en Estrategias año, Plan estacional y Trade marketing.

Estrategia	Costo mes	Costo año
Distribuidores Colácteos	\$ 266.667	\$ 3.200.004
Tenderos Colácteos	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Prom 11 Colácteos	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Colácteos toca tu puerta	\$ 1.833.334	\$ 22.000.008

De regreso a clases	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000
Chic@s al poder	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
De corazón para mamá y papá	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
De vacaciones con Colácteos	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000
Que sueldazo	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
La prima navideña Colácteos	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000
Trade marketing	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Costo anual		\$ 137.200.012

CONCLUSIONES

El sector lácteo en Nariño y Colombia está afrontando grandes retos que obliga a los ganaderos e industriales a promover un cambio de mentalidad creando una visión y unión para que las empresas trabajen de manera estratégica por el futuro de la leche y los productos lácteos de Colombia.

Colácteos Ltda. es una Cooperativa con 39 años en el mercado donde ha alcanzado una posición estratégica con una cuota de mercado del 46,6% en el departamento de Nariño según el estudio de mercado realizado en el proyecto Lácteos La Alsacia, situación que la obliga a llevar a cabo procesos de innovación a nivel administrativo y comercial que permitan mantener este indicador y generar estrategias para alcanzar mayor cobertura y preferencia del consumidor final.

Al efectuar el análisis interno y externo de Colácteos Ltda. se identifica claramente la necesidad de diseñar y poner en marcha el Plan estratégico de mercadeo como respuesta al desconocimiento del mercado del portafolio de productos y el servicio ofrecido por la empresa en el departamento de Nariño, no existen campañas de posicionamiento de marca y mucho menos de fidelización de clientes.

A nivel administrativo es fundamental que la composición del salario de todo el personal del área comercial sea bajo la modalidad de **básico más comisiones**, generando mayor motivación ya que en la medida que incrementen las ventas de la zona y/o canal a cargo mayor será el ingreso mensual. De igual manera se establece un plan de incentivos para el personal de nómina y distribuidores con el objetivo de otorgar unas bonificaciones voluntarias por parte del empleador por cumplimiento presupuestal, disminución de devoluciones y apertura de nuevos clientes.

Con respecto a Producto, Colácteos Ltda. cuenta con un amplio portafolio que le permite atacar los diferentes segmentos de mercado, lo cual brinda seguridad a la hora de asumir retos de innovación y desarrollo ya sea de producto como en estrategias comerciales. Tan solo el 15% de los productos se encuentran en posición de **Perro** bajo la evaluación hecha en la matriz BCG, lo cual indica que tiene un 85% de productos eficientes a nivel comercial. Es importante tener en cuenta que el mercado está buscando productos de buena calidad con buen precio por lo cual debe diversificar la estrategia de marca, una **Premium Colácteos** para los estratos 3 ½ al 6 y otra **Económica Tapioka** para los estratos 1, 2 y 3.

Los costos de producción y los **precios** de venta de Colácteos Ltda. se ven afectados sustancialmente por el rendimiento industrial de la leche, en promedio de 10 litros de leche por kilo de queso, dados los bajos solidos totales que tiene la misma por ser proveniente en su mayoría de ganado Holstein el cual genera altos volúmenes pero bajos niveles de grasa y proteína. Bajo este panorama se debe trabajar con el sector primario – Asociados y Proveedores – para que migren a ganados más eficientes no persiguiendo una raza única sino más bien las razas o cruce de razas que se adapten mejor a las distintas condiciones de suelo, altura y clima de cada cuenca.

La Plaza de Nariño al ser el mercado natural de Colácteos Ltda. se debe fortalecer a todo nivel ya que de no hacerlo, con el ingreso de nuevos competidores, la informalidad del sector y la desaceleración económica se verá distribuida la venta afectando la rentabilidad neta del ejercicio anual.

El plan estratégico de mercadeo le brinda a Colácteos Ltda. una carta de navegación a nivel comercial que permitirá fomentar el consumo de sus productos con estrategias

sencillas, viables y eficientes que van dirigidas al consumidor final, al canal y a los intermediarios generando un vínculo emocional que se transmite generacionalmente. De igual manera motivar a su personal ya que se contara con una visión clara por la que se trabaja, las razones por las cuales se hacen las cosas y cómo se hacen obteniendo más fácilmente lo que se busca, es decir, las metas y/u objetivos.

Por su partes los medios de comunicación permitirán a la empresa generar más cercanía con el cliente a nivel de teleaudiencia como también en POP dirigiendo las estrategias a quienes realmente se pretende atacar en punto de venta donde se toman el 70% de las decisiones de compra.

La inversión en personal, medios y el plan promocional son por valor de \$373.224.904 que representa sobre las ventas netas un 0,99% lo cual afecta la rentabilidad en un punto porcentual pero al proyectar un crecimiento del 20% para el primer año se recupera en pesos, y en los años siguientes se asume dentro del costo.

RECOMENDACIONES

Evaluar anualmente la posición estratégica de la empresa a fin de identificar oportunidades y riesgos anticipándose de manera adecuada a los nuevos retos del mercado.

Desarrollar de manera adecuada y completa el plan de inducción y capacitación al personal con el fin de que cuente con las competencias requeridas para el desempeño de cada cargo.

Crear el Departamento de publicidad y mercadeo y el Departamento de investigación y desarrollo ya que actualmente no se cuenta con ellos recargando estas funciones en el área Comercial y Técnica perdiendo oportunidades de crecimiento en el mercado.

Desarrollar productos que obedezcan a un estudio de mercado y no al afán de contar con nuevas líneas de producto de las cuales no se conoce a profundidad su desempeño comercial.

Depurar anualmente el portafolio de productos.

Incrementar anualmente los precios de acuerdo al IPC y al incremento que el Ministerio de agricultura y desarrollo rural decreta para el sector primario manteniendo de esta manera la meta de rentabilidad planteada en el establecimiento de precios y descuentos.

Fortalecer comercialmente la Regional Nariño logrando que su participación en las ventas totales de la empresa sea el 50% incrementando así la rentabilidad neta del ejercicio anual.

Cambiar anualmente las estrategias del plan estacional de mercadeo con el fin de no volverlas repetitivas y monótonas perdiendo el interés del cliente.

Realizar jingles, comerciales y artes gráficos con profesionales en el área, logrando

transmitir de manera clara, limpia y llamativa el mensaje al consumidor final.

Hacer seguimiento permanente al cumplimiento de los objetivos e indicadores planteados en el plan de mercadeo ajustando o modificando aquellos que así lo requieran.

Divulgar el plan de mercadeo a todo el personal de la empresa para que exista empoderamiento que requiere este proyecto.

REFERENCIAS

- Ambrosio, A (2013). *Que es una matriz de Ansoff*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>
- Canal de distribución (2016). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015 de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Canal_de_distribuci%C3%B3n&oldid=91061686.
- Cohen, E y Franco, R. (1990) *Evaluación de proyectos sociales. La utilización del análisis costo - efectividad*. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Santiago de Chile. ILPES- IDE del Banco Mundial
- Definición ABC (2015) *Definición de lácteos*. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/general/lacteos.php>
- Equipo Vértice (2006) *Marketing promocional orientado al comercio*. Málaga, España: Vértice.
- Hiebaum, K (2004) *Plan estratégico de marketing*. Recuperado el 18 de septiembre de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>
- Matriz Foda (2013) *Matriz Foda*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://www.matrizfoda.com/dafo/#>
- Muñiz, G (2014) *Marketing en el siglo XXI*. Madrid, España: Centro de estudios financieros.
- Parada, P (2014) *Matriz Ansoff*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://www.pascualparada.com/matriz-de-ansoff-como-hacer-crecer-tu-startup/>

Palencia, M (2013) *Metodología de la investigación*. Universidad Nacional abierta y a distancia.

Periódico Marketing (2013) *Matriz BCG:¿ Para que sirve?*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://periodico-marketing.com/2013/12/27/para-que-sirve-la-matriz-bcg/>

Planest, (2009) *Matriz de perfil competitivo*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-del-perfil-competitivo-mpc/>

Secretaria de Salud (s. f) *Analisis FODA*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>

Upiicsa (2012). *Matriz de perfil competitivo*. Unidad Pofesional interddisipliaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas, Mexico.

Uribe, J (2015) *Banco de la República increases the benchmark interest rate by 25 basis points*. Banco de la Republica portal movil, Bogotá, Colombia.