

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
FRESKALECHE S.A.**

MAURICIO HERNÁNDEZ DURÁN

**Profesor:
CARLOS YUSEFF**



**SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNAB
ADQUISICIONES**

B. Jardín B. Bosque B. Caldas CEDIM Precio \$ 20000
Clasificación _____ Ejemplar _____
Proceder _____
Compra _____ Donación Canje _____ UNAB _____
Fecha de ingreso: 00 _____ MM _____ AA _____

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS
BUCARAMANGA
2004**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL	2
1.1 INTERNO	2
1.1.1 Descripción de la empresa	2
1.1.2 Estructura organizacional	3
1.1.2.1 Funciones	3
1.1.3 Misión	6
1.1.4 Visión	6
1.1.5 Objetivos Corporativos	6
1.1.6 Políticas	7
1.1.7 Valores	7
1.1.8 Sector económico al que pertenece	8
1.1.9 Análisis del plan estratégico	8
1.1.9.1 Operativo	8
1.1.9.2 Mercadeo	8
1.1.9.3 Financiero	9
1.1.9.4 Administrativo	9
1.1.9.5 Tecnológico	9
1.1.11 Mezcla de productos	11
1.1.12 Estructura del área de mercadeo	18
1.1.13 Análisis de las actividades de mercadeo del último año	18
1.1.14 Fortalezas y débiles	19
1.2 ANÁLISIS EXTERNO	19
1.2.1 Macro ambiente	20
1.2.2 Análisis de las variables macroambientales	20
1.2.2.1 Importaciones y exportaciones	20
1.2.2.2 Nivel de devaluación	21
1.2.2.3 Nivel de inflación	21

1.2.2.4 Globalización y reconversión industrial	21
1.2.2.5 Nueva economía	21
1.2.2.6 Apertura Económica	21
1.2.2.7 Micro ambiente	22
1.2.2.8 Situación política del país	22
1.2.2.9 Factores tecnológicos	22
1.2.2.10 Factores de la competencia	23
1.2.2.11 Proveedores. La globalización y la apertura	24
1.2.2.12 Distribución	24
1.2.3 Amenazas y oportunidades (factores externos)	25
2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADEO	28
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.2 REVISION CONCEPTUAL	28
2.2.1 Estructura objetivo-teorica	28
2.2.2 Segmentación de mercados	29
2.2.3 Clases sociales	29
2.2.4 Modelo Analítico	30
2.2.5 Características del diseño:	30
2.2.6 Diseño de la investigación	31
2.2.6.1 Definición de información necesaria	31
2.2.6.2 Diseño de la investigación	31
2.2.6.3 Desarrollo del cuestionario	32
2.2.6.3.1 Tipo de información que se obtendrá	32
2.2.6.3.2 Número de preguntas	32
2.2.6.3.3 Método de aplicación al cuestionario	32
2.2.6.3.4 Técnicas de medición	32
2.2.6.3.5 Naturaleza del cuestionario	33
2.2.6.3.6 Tiempo de duración de la entrevista	33
2.2.6.3.7 Estructura de las preguntas	33
2.2.6.3.8 Determinación del orden de las preguntas	33
2.2.6.4 Diseño de la muestra:	33
2.2.6.5 Técnica de muestreo	34
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA DE MERCADEO.	36

3.1 OBJETIVOS GENERALES:	36
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	36
3.3 CUESTIONARIO	36
3.4 TRABAJO DE CAMPO / RECOPIACIÓN DE DATOS:	37
3.5 ANALISIS DE DATOS:	37
3.6 CAPACITACIÓN	38
3.7 ANALISIS DE DATOS:	38
3.8 INFORMES:	39
3.9 TIEMPO Y COSTO:	39
3.9.1 TABLA DE ACTIVIDADES	40
3.9.2 Papeleria	40
3.9.3 Análisis de datos	41
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MERCADEO	42
4.1 ACTIVIDADES A DESARROLLAR	42
5. PROPUESTA Y ESTRATEGIAS	85
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	85
5.1.1 Objetivos Estratégicos de Mercadotecnia	85
5.1.2 Mercado Objetivo	85
5.1.3 El Servicio	85
5.1.4 Distribución	86
5.1.5 Precio.	86
5.1.6 Promoción	86
5.1.7 Metas estratégicas	87
5.1.2 Otras estrategias recomendadas	89
5.1.2.1 Estrategias para el crecimiento DE FRECKALECHE	89
5.1.2.2 Estrategias de mercadeo para fresckaleche.	90
5.1.2.3 Estrategias alternativas utilizadas por FRECKALECHE	90
6. CONCLUSIONES	99
6.1 CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EMPRESA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESARROLLADA EN ELLA	99
6.2 CONCLUSIONES RELATIVAS AL RESULTADO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN FRESKALECHE S.A.	102
6.3 CONCLUSIONES RELATIVAS AL NIVEL DEL PROYECTO PARA SER CONSIDERADO COMO PROYECTO DE MAESTRÍA	105

7. RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	110



INTRODUCCIÓN

FRESKALECHE es una industria que cumple funciones de tipo comercial, el cual tiene como objetivo, la producción, venta, distribución y asesoría de todo lo relacionado con productos lácteos en la ciudad de Bucaramanga. Gracias a su larga trayectoria y a la calidad de su personal ha tenido una gran aceptación entre los consumidores bumangueses; no obstante la gran demanda, FRESKALECHE desea conocer las posibles causas de sus bajas ventas en sus productos (derivados) para que de esa manera se logre buscar posibles soluciones y ampliar de una forma significativa su participación en el mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 INTERNO

1.1.1 Descripción de la empresa



Nuestra historia

La empresa

FRESKALECHE S.A. nació en 1982 como una cooperativa, iniciando actividades en 1989, época en la cual reestructura la planta e invierte en nuevos equipos coadyuvantes en la comercialización de Suero y Crema de Leche. Consolidó su razón social en 1990; con la nueva organización adecuó una infraestructura que le brindó la posibilidad de abrir nuevos mercados y diversificar sus líneas productivas, adicionando la producción de cuajada, Queso Doble Crema y Queso Costeño, posteriormente se incluyeron el Arequipe y el Yogurt de Fresa, Mora y Melocotón en bolsa. La red de distribución se orientó también hacia los mercados de Barrancabermeja, Cúcuta y Aguachica.

En 1994 FRESKALECHE S.A. es reconocida como modelo de casos exitosos en Santander por ASOMERCADO.

El portafolio de productos aumenta, y se introducen al mercado la Leche Light, Yogurt y Kumis en vaso. En este mismo año, Exportall Ltda., nos concedió la licencia para comercializar en Santander y Sur del Cesar, su producto Tampico Citrus Punch, distribuido por varios países del mundo. En 1997 decidió ampliar la cobertura a poblaciones como San Gil, Socorro, Barbosa, Zapatoca y Saravena. Actualmente atiende los departamentos de Santander, Norte de Santander y Sur del Cesar. En 1998 se instala el Ultrapasteurizador, una de las más modernas máquinas para el procesamiento

de leche. A mediados de ese mismo año se lanza al mercado FRESKALECHE 12 DIAS, entera y semidescremada.

El siglo XXI trae consigo la generación de nuevas alternativas para el posicionamiento de nuevos productos, así se incluyen en el portafolio la Leche Larga Vida, Gelatina con sabores a Fresa, Limón, Naranja y Uva, el Trikis (Yogurt con Cereal), Queso Mozzarella, Quesito y Mantequilla de Mesa.

Freskaleche s.a es consciente de los cambios en las condiciones del mercado cuyo objeto es la satisfacción del cliente a través de la prestación de un excelente servicio por lo cual orienta sus estrategias para responder a las exigencias y expectativas de los consumidores.

AREA DE GERENCIA / ADMINISTRATIVA

1.1.2 Estructura organizacional. Parte del ÉXITO de esta empresa parece estar en que, por el crecimiento acelerado de FRESKALECHE, la estructura organizacional actual esta respondiendo a las nuevas condiciones de operación. A su vez hay una persona responsable que se encargue del área de mercadeo internacional, la penetración en ese mismo mercado y quienes forman parte de esa área, responden satisfactoriamente para atender a los clientes nacionales.

1.1.2.1 Funciones

1. JEFE DE MERCADEO Y VENTAS:

Tiene la responsabilidad de la toma de decisiones del área. Implementa dentro de este, las propuestas hechas por cada uno de los departamentos que conforman el equipo de mercadeo.

2. JEFE FINANCIERO:

Es quien se encarga de evaluar, ordenar, analizar e interpretar la información financiera de la empresa cuya función mas importante es preparar informes par la toma de decisiones.

3. JEFE DE DESRROLLO HUMANO:

Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.

Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de a empresa.

Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.

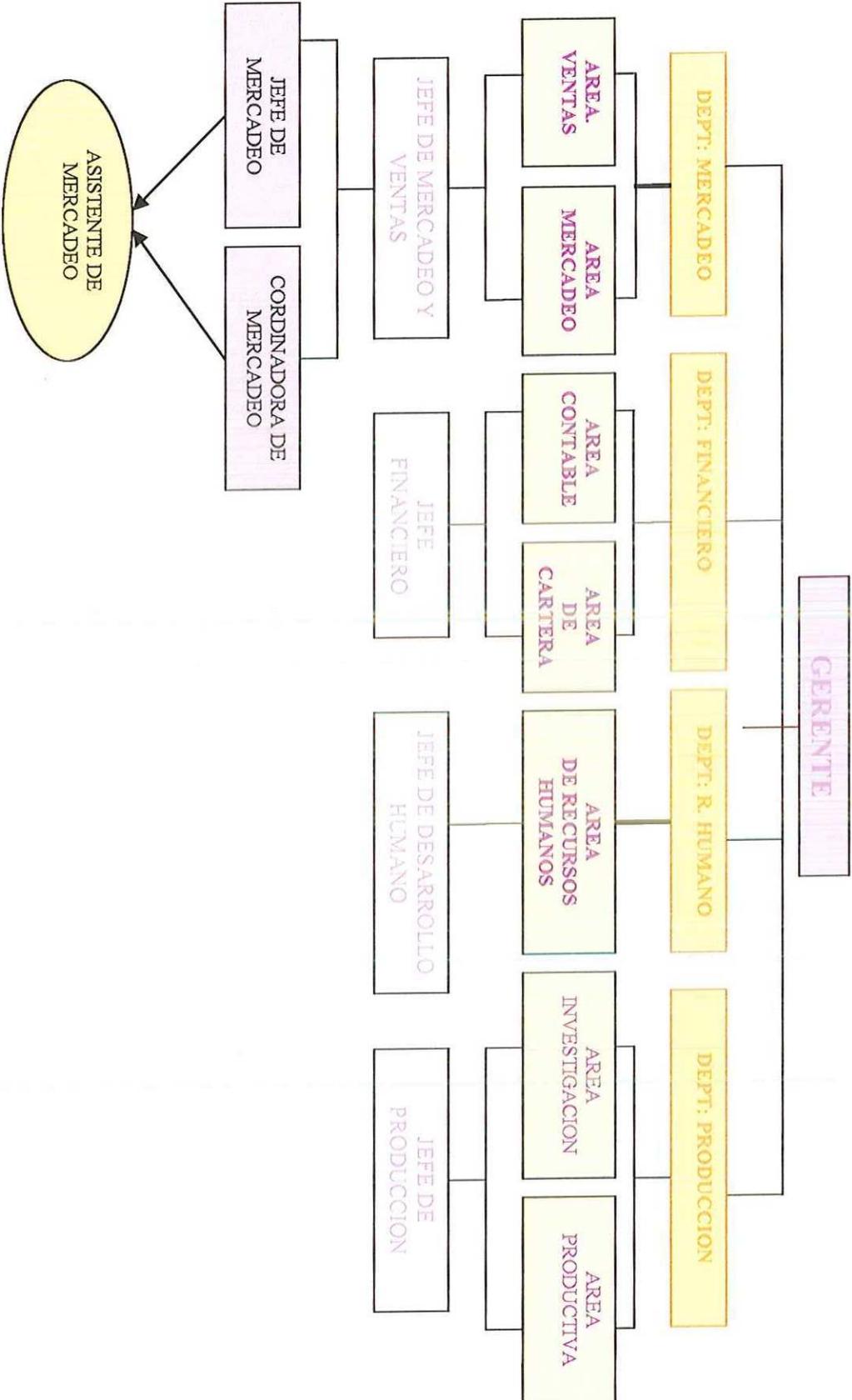
Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.

Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.

Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

4. JEFE DE PRODUCCION:

Es el encargado de manejar los tiempos, mejoras, y procesos del departamento de producción y a su vez la supervisión de la creación de nuevos productos para la empresa.



1.1.3 Misión



La empresa

Nuestra Misión es la producción, desarrollo y comercialización de productos lácteos y alimentos procesados que satisfagan las necesidades de alimentación de la población colombiana y latinoamericana, manteniendo un enfoque global, calidad superior, servicio e innovación.

1.1.4 Visión



La empresa

Antes del 2012 seremos reconocidos como una de las cinco empresas líderes en el mercado colombiano de productos lácteos en cuanto a participación de mercado, calidad y rentabilidad. Nuestra contribución por concepto de ventas internacionales será del 10% del portafolio total de la empresa.

1.1.5 Objetivos Corporativos



La empresa

1. Generar valor agregado a la inversión.
2. Aumentar la participación en el mercado nacional y realizar unas ventas internacionales equivalentes al 5% de las ventas totales.
3. Promover una empresa centrada en la satisfacción del cliente y del consumidor.

4. Asegurar la calidad del producto terminado desde la producción hasta la entrega al consumidor final, de acuerdo con las normas establecidas por Freskaleche.
5. Asegurar la disponibilidad de materia prima en la cantidad necesaria en los centros de acopio propio y/o mixto con los estándares de calidad exigidos para cada proceso productivo.
6. Mantener una constante actualización tecnológica y mejoramiento continuo en todos los procesos.
7. Asegurar la disponibilidad del personal idóneo que facilite el mejoramiento continuo.

1.1.6 Políticas

- ✓ Apoyamos a nuestros empleados y trabajadores en todas aquellas propuestas innovadoras que signifiquen mejoría en la producción.
- ✓ Brindamos incentivos como estímulos económicos y de entrenamiento y capacitación.
- ✓ El trabajo debe desarrollarse en equipo.
- ✓ La comunicación entre la dirección, gerencia y nivel operacional.
- ✓ Bajo ninguna circunstancia aceptamos unidades funcionales pendientes.

1.1.7 Valores

- Eficiencia
- Calidad
- Sentido de servicio al cliente
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso

1.1.8 Sector económico al que pertenece

Sector Industrial

El dinamismo en el que se desenvuelve la actividad económica obliga a las disciplinas ocupadas en el estudio de alguna de sus realidades a adaptarse mediante la incorporación en su cuerpo de conocimiento de los nuevos comportamientos observados en los agentes decidores.

1.1.9 Análisis del plan estratégico

El Plan Estratégico Se Divide En

1.1.9.1 Operativo

▶ OBJETIVO CORPORATIVO

Desarrollar un plan al interior de la organización que incluya la actualización de los procesos operacionales, el control de la calidad en términos de tiempos de entrega, seguridad y atención al cliente.

1.1.9.2 Mercadeo

▶ OBJETIVO CORPORATIVO

Incrementar la participación en el mercado en un 60% en el sector estatal en el corto plazo y en un 3% por año para los demás sectores; mejorando

la calidad de los servicios y productos que satisfan las expectativas de los clientes, con tecnología de punta y valores agregados.

1.1.9.3 Financiero

▶ OBJETIVO CORPORATIVO

Controlar los ingresos de la organización en el porcentaje estimado para el primer año (85%) con incrementos graduales de acuerdo al IPC para los próximos cuatro (4) años del plan, teniendo en cuenta las metas establecidas y la racionalización de los recursos mediante la implementación de la estructura de costos .

1.1.9.4 Administrativo

▶ OBJETIVO CORPORATIVO

Desarrollar e implementar un sistema de administración y desarrollo del recurso humano que permita mejorar la productividad y el clima organizacional de la empresa.

1.1.9.5 Tecnológico ▶

OBJETIVO CORPORATIVO

Implementar un sistema de información integral con la tecnología necesaria para facilitar el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

1.1.10 Mercados actuales

Mapa de Colombia



Los mercados actuales de freskaleche son:
SANTANDER
NORTE DE SANTANDER (CUCUTA, BARRANCA)
AGUACHICA
OCAÑA

1.1.11 Mezcla de productos



Yogurt

Productos

<p><u>Yogurt Freskaleche</u></p>	
<p><u>Yogurcito Freskaleche</u></p>	
<p><u>Yogurcito Loncherín Freskaleche</u></p>	
<p><u>Trikis</u></p>	

Yogurcito Premio



Productos
**FRESKA
LECHE**

Leche

Productos

Leche
Freskaleche



Leche 12 Días



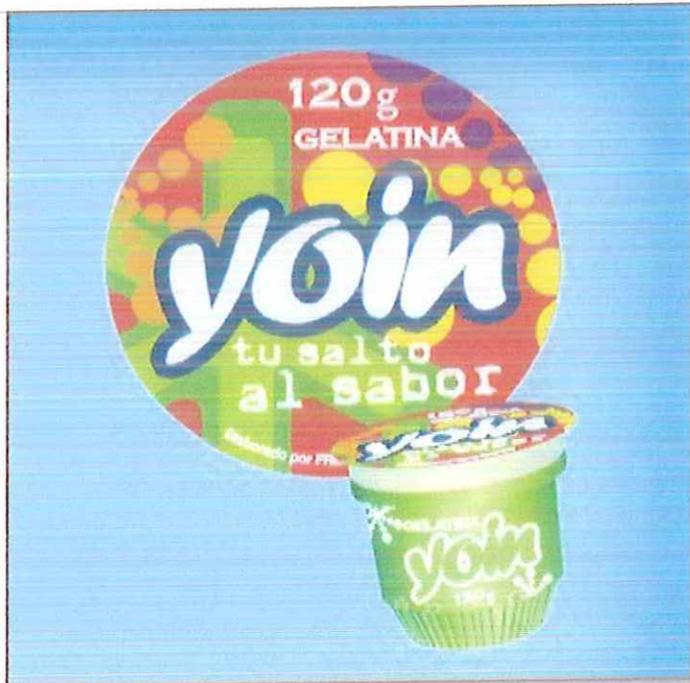
Leche Larga
Vida



Gelatinas

Productos

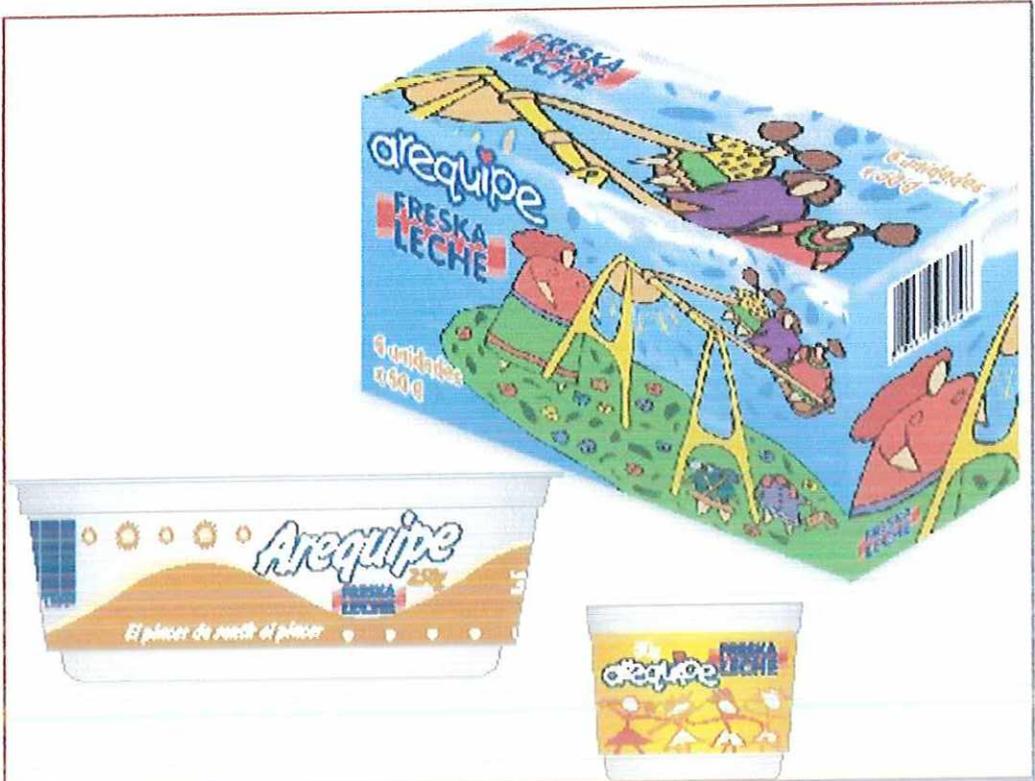
Yoin



Postres

Productos

Arequipe
Freskaleche



Productos
FRESKA LECHE

Quesos

Productos

Quesito



Queso Doble Crema



Queso Costeño



Queso Mozzarella



Queso suero



Mantequilla

Productos

Mantequilla de Mesa

Mesa & Casa

Te vas a enamorar.

La NUEVA mantequilla Freska Leche es toda un encanto en la mesa y cocina con el sabor más suave.

¡Pruébala, defúndala y enamórala!

Disponible en 200g y 500g. Disponible en sus presentaciones 125 y 500g.

Kumis



Tampico

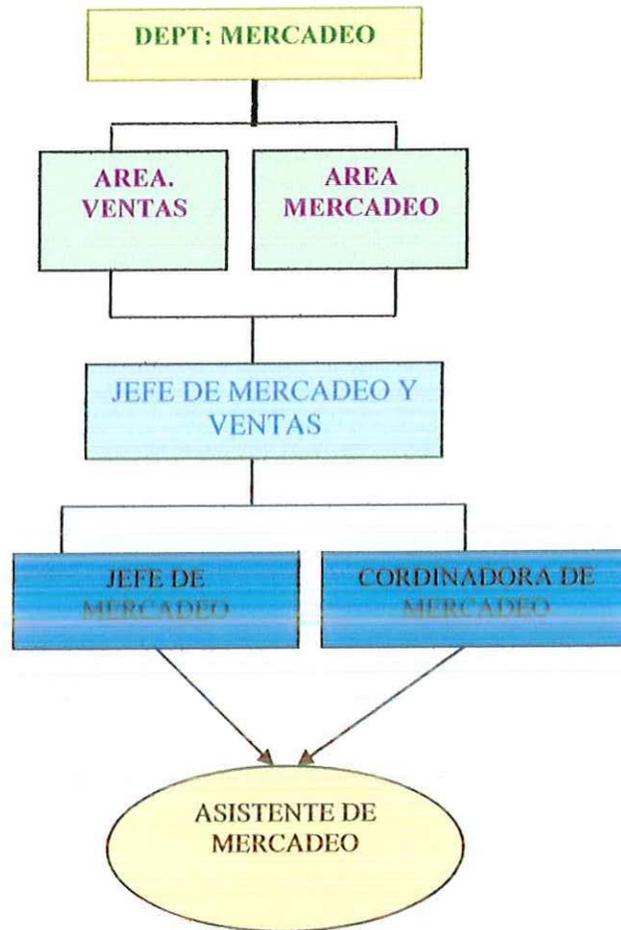


Arequipe Industrial para Horneado



Leche En Polvo

1.1.12 Estructura del area de mercadeo



1.1.13 Análisis de las actividades de mercadeo del ultimo año

PROMOCIONES:

Bola atómica

Copa de Microfutbol Yogurcito Freskaleche

Lechero Millonario

Torneo de mini tejo

Estrategias de mercadeo que se han aplicado en el mercado.

1.1.14 Fortalezas y débiles (factores internos)

FORTALEZAS:

- ◆ Rentabilidad
- ◆ Imagen Corporativa
- ◆ Infraestructura
- ◆ Personal capacitado
- ◆ Compañía líder en el sector de LOS LACTEOR.
- ◆ Excelente Tecnología y diseños.
- ◆ Muy buena calidad de alimentos, sin necesidad de que el consumidor se preocupe por su salud.
- ◆ Gran variedad de subproductos al consumidor.
- ◆ Buen sistema de distribución.

La empresa dice que el entorno se convierte en un mercado de muchas posibilidades, pudiendo ofrecer el producto a todo tipo de consumidor.

DEBILIDADES

- ◆ Su posición dominante podría ser cuestionada.
- ◆ desconocimiento del mercado.
- ◆ Tardanzas en la atención la entrega de pedidos.
- ◆ Limitaciones en volúmenes.

1.2 ANALISIS EXTERNO

1.2.1 Macro ambiente.

La situación socio-política por la cual atraviesa el país es una situación que afecta absolutamente a todas las empresas del país debido a la mínima demanda que existe; teniendo en cuenta que esta empresa produce un producto de consumo masivo el cual se afecta un poco menos.

Esto unido a un conjunto de factores como por ejemplo:

El desempleo, violencia, desplazamiento forzoso-masivo, pocas oportunidades de empleo las cuales afectan directamente el poder adquisitivo de las personas por el cual las empresas se ven realmente afectadas.

Según las últimas estadísticas del Dane en Santander existen 1'989.686 personas de las cuales 539.805 personas conforman la ciudad de B/ga.; De las mismas existen 1'180.378 personas de 20 años en adelante las cuales conforman el mercado potencial y real de la industria de Freskaleche.

1.2.2 Análisis de las variables macro ambientales

FACTORES ECONÓMICOS

1.2.2.1 Importaciones y exportaciones. Porque la disminución de la tasa impositiva de arancel, baja los costos de la materia prima en un 15%, aunque el impacto de este hecho se verá parcialmente contrarrestado por la aceleración de la tasa de devaluación que implicará el pago de 5% más por unidad de materia prima importada, además por medio del Ministerio de Comercio Exterior, las Cámaras de comercio y otros centros de exportación, brindan la posibilidad de obtener una importante asesoría en la búsqueda de nuevos clientes en el mundo.

1.2.2.2 Nivel de devaluación. El proceso de devaluación acelerada implica serias dificultades para la renovación de los equipos de fundición, los cuales son necesarios importar, para actualizar la tecnología de la producción, modernizándola. Este nivel de devaluación es una amenaza que implica alzas en los insumos que se importan, en los actos de producción y en los precios de los productos.

1.2.2.3 Nivel de inflación. El alto índice de inflación que presenta el país, es una gran amenaza para la compañía, pues ha obligado al gobierno Nacional a intervenir las tasa de interés para el sistema financiero, lo cual ha bajado los niveles de ahorro limitado transaccional que ayudan a facilitar el precio de importaciones de materias primas y la compra de nueva tecnología en el exterior.

1.2.2.4 Globalización y reconversión industrial. Por medio de este gran fenómeno como es la globalización, presenta grandes oportunidades para la empresa FRESKALECHE y otras, pues el mundo se vuelve más pequeño y existen nuevas posibilidades para acceder a otros mercados, conquistar mas clientes y por medio de alianzas, fusiones, tratados extender el nombre de la empresa, obteniendo mayor crecimiento y un alto índice de rentabilidad y ganar competitividad.

1.2.2.5 Nueva economía. La nueva economía por la cual atraviesa el país, puede ser una oportunidad para las empresas, las lleva a ser más competitivas, a brindar mayor calidad y a generar cambios en los procesos de producción, logrando una mayor eficiencia, capacitaciones del gobierno, control de calidad entre factores que ayudan al mejoramiento continuo de las empresas, incluso el proceso de integración de FRESKALECHE S.A. El grupo Subregional Andino, el grupo de los tres y el Acuerdo de Empresarios Colombo-Venezolanos.

1.2.2.6 Apertura Económica. El actual proceso de apertura económica, que ha eliminado el régimen de licencia previa para muchas de las materias primas lo cual permite acelerar el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

1.2.2.7 Micro ambiente. En este tipo de negocios las personas las cuales constituyen la demanda están entre 21 – 80 años aprox, las cuales son personas con un poder adquisitivo acorde a las necesidades mismas y de su familia. Se puede mirar que la demanda de este tipo de servicios es preferida por todos los estratos y el precio con respecto al servicio razonable.

Aquí lo importante de mirar es el servicio en cuanto al precio porque a los tenderos que son nuestros clientes solo les interesa vender y tener una utilidad sobre estos productos.

1.2.2.8 Situación política del país

✓ Elecciones nacionales y locales

Indiscutiblemente las personas que gobiernen toman decisiones que afectan los mercados y es de vital importancia tener muy en cuenta este factor.

✓ Relación con otros países

Este factor nos ayuda a llevar nuestros productos a otros productos teniendo beneficios y ventajas que nos permitan ingresar más fácilmente a otros mercados.

1.2.2.9 Factores tecnológicos

✓ Tecnología básica para la empresa

La empresa cuenta con la tecnología necesaria para poder cumplir con las expectativas de calidad que el cliente espera.

✓ Cambio tecnológico futuro

La empresa cuenta con proyectos futuros que se basan en la adquisición de nuevas tecnologías para así poder ser competitivos y no quedarse estancado con respecto a las demás empresas.

✓ Capacidad tecnológica de la compañía

Esta empresa cuenta con plantas productoras capaces de satisfacer la demanda actual y la de mercados futuros.

✓ La conectividad y crecimiento de la red

Gracias a los convenios y acuerdos que realiza la empresa, esta se ha dado a conocer y cuenta con la ayuda de empresarios bumanguenses que ayudaran a que la empresa crezca y cumpla con los objetivos y las metas propuestas.

1.2.2.10 Factores de la competencia

Estrategias y Orientaciones de la Competencia:

FRESKALECHE S.A ha venido incrementado su participación en el mercado anualmente, por medio de sus estrategias competitivas ya que una revisión mas detallada de la estructura del mercado de

FRESKALECHE S.A indican que su principal competidor es ALPINA con 40 años en el mercado, ganando casi el 70% del mercado y esta creciendo cada vez más así como una alta amenaza pues sus estrategias se orientan hacia la fabricación de moldes pequeños los cuales llevan haciendo desde hace años atrás con gran acogida de los clientes.

1.2.2.11 Proveedores. La **globalización y la apertura** de los mercados han hecho que los clientes sean más exigentes, más conocedores y más complejos, y que sepan cómo escoger entre un creciente número de oferentes mucho más especializados. Este hecho, que es irreversible, lleva hoy a las empresas a enfrentarse a las nuevas condiciones de un mercado, en el cual lo único cierto es que la competitividad determinará la supervivencia.

FRESKALECHE S.A. UTILIZA UNA SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES TENIENDO EN CUENTA ESTOS ASPECTOS:

Mejora las relaciones entre proveedor y comprador porque garantiza que el sistema de una empresa sigue estándares aceptados globalmente.

Apoya la apertura de mercados. Permite que los productores accedan a mercados de mayor tamaño y más sofisticados, pues muchas empresas exigen este tipo de certificaciones a sus proveedores.

Ahorra costos y genera mayor eficiencia. Los estándares de las normas permiten optimizar el desarrollo de actividades dentro de las empresas.

Mejora la cultura organizacional de la empresa enfocándola en la calidad y la satisfacción del cliente.

1.2.2.12 Distribución. FRESKALECHE S.A. posee centros de acopio especializados para atender la oferta de numerosos hatos localizados en

Cúcuta, Ocaña, barranca con plantas enfriadoras localizadas en aguachica, todas dotadas de laboratorios de control de calidad con personal altamente capacitado, que controlan constantemente la condición de la leche

Desde estas plantas se transporta la Leche en carro-tanques refrigerados a temperaturas menores a los 3° C, con capacidades de hasta 33.000 litros.

Desde nuestra fábrica procesadora en BUCARAMANGA se distribuye la Leche FRESKALECHE a supermercados y tiendas de todo el ORIENTE colombiano.

En FRESKALECHE S.A contamos con una amplia red de distribución que cubre extensas zonas urbanas y rurales, los departamentos de **SANTANDER, NORTE DE SANTANDER, Y ALGUNAS PARTES DE LA COSTA.**

Con bodegas térmicas estratégicamente ubicadas y una moderna flota de vehículos con alta tecnología de refrigeración y aislamiento, la Leche llega oportunamente a toda nuestra cadena de clientes:

- Institucionales
- Autoservicios
- Tradicionales

La versatilidad y adaptabilidad de nuestro sistema de distribución nos permite expandir permanentemente el cubrimiento a nuevas extensiones territoriales.

Tenemos una red de distribución apoyada por una gestión administrativa eficiente que garantiza un cumplimiento en continuo desarrollo para el bienestar de las comunidades donde FRESKALECHE está presente

1.2.3 Amenazas y oportunidades (factores externos).

Amenazas:

- ◆ Ingreso de nuevos competidores, Existe la posibilidad de que alguien cree una nueva empresa del mismo tipo y con más poder económico, pudiendo acoger como ejemplo nuestra empresa para mejorar y no cometer los posibles errores que se puedan cometer en el transcurso de penetración al consumidor.
- ◆ Productos sustitutos
- ◆ Quejas_

Oportunidades:

- ◆ Adquirir nuevas tecnologías.
- ◆ Recursos humanos calificados.
- ◆ Apertura de nuevas sucursales.
- ◆ Introducir nuevos productos.

LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)

**ANALISIS DE INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA
REPRESENTADO EN AL MATRIZ DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Recursos de excelente calidad.	D1: Desconocimiento del mercado
	F2: Liderazgo y reconocimiento	D2 : Limitaciones en volúmenes
	F3: Capacidad de gestión	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
O1: Crecen cadenas de distribución especializadas		
O2: Se incrementa la demanda en estratos medios y altos	- <u>Incurción en un proyecto de producción</u>	- <u>Alianza con productores de la región</u>
O3 : Productores en búsqueda de alternativas	F1+ F3 x O1+ O2+ O3	D2 x O3+ O1+ O2
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)
A1 : La demanda es muy exigente en calidad, diversidad y oferta permanente.	- Promover un una organización de productores Que permita una mayor y mas diversificada oferta	- Renunciar a cualquier proyecto
A2: Productores desorganizados	F2+ F3 x A1+ A2	D1+ D2 x A1+ A2

2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE MERCADEO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

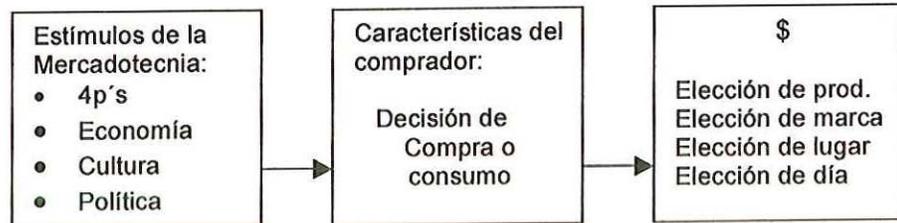
El propósito de la investigación es encontrar información precisa que permita identificar las principales causas de las bajas ventas de la empresa en los productos (derivados) de la leche y lograr de esta manera una mayor participación en el mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa.

2.2 REVISION CONCEPTUAL

2.2.1 Estructura objetivo-teórica. De la teoría podemos extraer algunos temas que nos servirán para tomar información valiosa y confiable, como por ejemplo: Segmentación de mercados, clases sociales, competencia; así estas teorías se convertirán en las más importantes para la búsqueda de la información teórica del planteamiento de nuestro problema

- **Competencia:** Según el concepto de la mercadotecnia, se dice que para tener éxito como empresa y lograr una mayor participación en cuanto a sus productos; se debe poner a disposición del cliente un valor agregado y una satisfacción mayores que los proporcionados por la competencia (sea directa o indirecta). Por consiguiente FRESKALECHE, debe aprovechar su reconocimiento a nivel local y regional para mejorar su imagen frente a sus consumidores finales (hogares) y así poder posicionarse mas frente a sus clientes (tenderos) en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana.
- **Modelo de Conducta del Consumidor:** Consistiría en evaluar el proceso desde el punto de vista de los estímulos, las características,

gustos y preferencias de los que adquieren el producto, las características, entre otras; hasta las respuestas del consumidor:



2.2.2 Segmentación de mercados FRESKALECHE le favorecería mucho segmentar su mercado pero no una segmentación como se tiene sino para cada segmento, mirar como se debe actuar para lograr una mayor participación o venta. Se podría iniciar con una segmentación por barrios y estratos, seguido de una Psicográfica y conductual donde ya entraríamos a estudiar características más internas como su forma de prestar el servicio y su forma de actuar con los consumidores, actitudes frente a los que estamos estudiando, conocimiento acerca del tema, entre otras; todo esto con el fin de ver la factibilidad de ingresar nuevos productos al mercado y dar solución a los problemas mencionados anteriormente.

2.2.3 Clases sociales. Para FRESKALECHE debe ser de suma importancia tener en cuenta las clases sociales existentes en Bucaramanga y que a través de ellas hacer una proyección o deducción en donde o en que sectores se consumen mas esta clase de productos y a su vez lograr un preciso conocimiento de los diferentes gustos o preferencias que en dichos estratos son muy variados.

Así, como bien se llaman estas teorías se convierten en factor importante para la búsqueda de la información en el planteamiento de nuestro

problema; y así se podrá llegar con mayor certeza a lo que se busca solucionar

2.2.4 Modelo Analítico



2.2.5 Características del diseño:

- La ubicación de la tienda
- La economía
- Imagen del lugar
- Publicidad hecha por el lugar
- Promociones o descuentos.

2.2.6 Diseño de la investigación

2.2.6.1 Definición de información necesaria

- Conocer gustos y preferencias de los tenderos en cuanto a los productos ofrecidos por Freskaleche y la competencia de Bucaramanga y su área metropolitana
- Observar que aceptación tienen los productos (derivados) en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, y los tenderos con que frecuencia adquieren estos productos.
- Investigar cuantas tiendas hay en Bucaramanga y sus alrededores

2.2.6.2 Diseño de la investigación. La investigación que se llevará a cabo será una investigación de tipo exploratoria, descriptiva de muestra representativa individual; esto por que la investigación será llevada a cabo para conocer características específicas individuales y en la cual reconocemos que el segmento al cual estamos dirigidos varía constantemente.

- **EXPLORATORIA:** porque es apropiada para descubrir puntos de vista no identificados, y porque no existe información previa pertinente al interés propio de la investigación. Este tipo de investigación es adecuada para la identificación de problemas u oportunidades a fin de proveer información para la toma de decisiones; Emplea fuentes secundarias de información, observación, entrevistas y encuestas, entre otras.
- **DESCRIPTIVA:** porque enuncia características del mercado y se realiza con el estudio transversal tomando un diseño de muestra representativa individual el cual consiste en traer una sola muestra de entrevistados de la población meta.

b) Especificación los procedimientos para medir y elaborar escalas:

Utilizaré una escala no comparativa de clasificación por partidos; diferencial semántico por que de esta manera podré adentrarme en los gustos y preferencias e incluso el mundo subyacente de nuestro grupo objetivo.

2.2.6.3 Desarrollo del cuestionario

2.2.6.3.1 Tipo de información que se obtendrá. Será una información básica, ya que la información recolectada se relacionará directamente con el problema de la investigación el cual es la baja en ventas y participación en el mercado de los productos (derivados) ofrecidos a nuestros clientes (tenderos) de la empresa Freskaleche.

2.2.6.3.2 Número de preguntas. El número de preguntas que se utilizaran para este estudio será de aproximadamente diez (10) preguntas, ya que un número mayor puede llegar a indisponer al entrevistado, aumentando el margen de error.

2.2.6.3.3 Método de aplicación al cuestionario. Entrevistas personales a los tenderos en sus establecimientos usare palabras comunes evitando confundir al entrevistado e intentando ser lo mas claro posible.

2.2.6.3.4 Técnicas de medición. Se usará la técnica de escala de suma de constantes ya que a través de ella podremos medir las preferencias que tienen los tenderos por los servicios y productos (derivados) ofrecidos por la empresa Freskaleche.

2.2.6.3.5 Naturaleza del cuestionario. Tipos de entrevistas personales de interpretación en las tiendas donde se adquieren los productos (derivados) ofrecidos por Freskaleche

2.2.6.3.6 Tiempo de duración de la entrevista. El tiempo estimado para dar respuesta a cada pregunta no excede el minuto.

2.2.6.3.7 Estructura de las preguntas. Se estima conveniente utilizar preguntas cerradas o estructuradas donde se especifica en forma previa el grupo de alternativas de respuesta sean estas de opción múltiple, dicotómicas o de escala.

2.2.6.3.8 Determinación del orden de las preguntas. Se inicia con preguntas que generen confianza y propicien la cooperación por parte del entrevistado. Deben ser interesantes y sencillas.

2.2.6.4 Diseño de la muestra:



- Diseño de la Población Meta

La población meta es el conjunto de elementos u objetos que tienen la información que desea el investigador y a la cual se le deben hacer las inferencias. En este caso la población meta son los tenderos cuyo establecimiento ofrece nuestros productos (derivados) pertenecientes a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

- Elemento

Es el objeto que tiene la información que desea el investigador y que se deben efectuar las inferencias, para este estudio se utilizarán todos los tenderos que adquieren y ofrecen los productos Freskaleche.

- Unidades de la muestra

Las unidades básicas están conformadas únicamente por los tenderos que adquieren derivados Freskaleche.

- Marco de la Muestra

El marco es la representación de los elementos tomados de la población meta que consiste en una lista o grupo de indicaciones para identificar la población meta. En nuestro caso tendremos en cuenta un listado de todos los tenderos que visitan los asesores comerciales hasta este momento.

2.2.6.5 Técnica de muestreo

La técnica utilizada en esta investigación será de carácter probabilística la cual consiste en seleccionar casualmente a cada elemento de la población el cual tiene una probabilidad fija de ser seleccionada para la muestra.

El tipo de muestreo escogido es el estratificado que consiste en la división de la población en subpoblaciones o estratos. Los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un proceso aleatorio.

- Determinar tamaño de la muestra:

$$N = \frac{X(1-X)Z^2}{D^2}$$

- X: Proporción de la población: Se estima un 24% de la población que cumple con la descripción anteriormente dada (Población).
- D: Nivel de precisión: +/- 0,05.(Constante)
- Z: Valor asociado con el nivel de confianza: 1,96 (Constante).

$$N = \frac{0,24(1-0,24)(1,96)^2}{(0,05)^2}$$

$$N = 60$$

- 60 personas, ya que con esta cant es suficiente, por el grupo de estratos que queremos abarcar y teniendo en cuenta también que va a ser intercepción es en lugares públicos como centros comerciales y relacionados con el tema a tratar.
- Ejecución.

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA DE MERCADEO.

3.1 OBJETIVOS GENERALES:

- Conocer el comportamiento de compra y consumo de las personas (hogares) o clientes potenciales (tenderos) de la empresa, en Bucaramanga y su área metropolitana en todos los estratos.
- Analizar en que punto la competencia directa e indirecta dificultaría el posicionamiento de estos productos (derivados) en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Medir la aceptación que tiene este tipo de producto en las tiendas y hogares en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Identificar los establecimientos o tiendas que adquieren este tipo de producto.
- Analizar el nivel de involucramiento que muestran los asesores y la actitud que presentan al ofrecer estos productos.
- Saber en que sectores se consume mas estos productos (derivados)
- Conocer el grado de satisfacción que tienen nuestros clientes hacia estos productos.
- Identificar los beneficios esperados por las personas al adquirir el producto en dichos establecimientos.

3.3 CUESTIONARIO

Estamos realizando una investigación de mercados con el fin de determinar el comportamiento de compra de los tenderos que adquieren los productos (derivados) de la leche, su información es de gran valor para nosotros.

(anexo 1)

3.4 TRABAJO DE CAMPO / RECOPIACIÓN DE DATOS:

- Teniendo en cuenta que la entrevista será de tipo personal, sabemos por ende que necesitaremos personas que estén relacionadas con este tema las cuales serán aptas para solucionar cualquier tipo de inquietud que posea el encuestado. En esta investigación no tendremos problemas en buscar personal para realizar las encuestas pues las llevaré a cabo directamente



3.5 ANALISIS DE DATOS:

En el proceso de análisis de datos es sumamente importante la verificación de los cuestionarios; éstos que vayamos a utilizar tendrán que

ser aceptables, que estén muy bien redactados para evitar malas interpretaciones a la hora de responder y que tengan un lenguaje preferiblemente común

3.6 CAPACITACIÓN

La capacitación de los encuestadores es crucial para la calidad de los datos que se recopilen. La capacitación puede llevarse a cabo en una oficina central o por correo, si los encuestadores se encuentran dispersos en varias áreas geográficas. La capacitación asegura que todos los entrevistadores aprecien el cuestionario de la misma forma, de modo que los datos se recopilen uniformemente. La capacitación debe cubrir el establecimiento del contacto inicial, formular las preguntas, sondear, registrar las respuestas y terminar la entrevista.

3.7 ANALISIS DE DATOS:

En el proceso de análisis de datos es sumamente importante la verificación de los cuestionarios; éstos que vayamos a utilizar tendrán que ser aceptables, que estén muy bien redactados para evitar malas interpretaciones a la hora de responder y que tengan un lenguaje preferiblemente común.

Asignar un código especial para representar una respuesta junto con el registro de datos y la posición de la columna que ocupara el código como también una depuración de datos en la cual existiría una verificación para observar la consistencia y el manejo de respuestas no obtenidas, ya que esto es algo importante en nuestra búsqueda de respuestas.

Se utilizará para el análisis de datos la tabulación cruzada la cual es una técnica de la estadística que describe dos o más variables en forma simultánea y arroja como resultado tablas que demuestran la distribución conjunta de dos o más variables con un número limitado de categorías o valores distintos.

BARRIOS	FRECUENCIA DE CONSUMO		
	DIA	SEMANA	MES
TIENDAS			
DESPENSAS			

3.8 INFORMES:

Se presentaran varios informe en diferentes fechas, se presentara uno bimestral, donde se darán resultados parciales de la investigación.

El informe final se presentará ante la junta directiva del establecimiento incluyendo a todas las áreas pertenecientes al establecimiento relacionado con el tema.

Al concluir la investigación de mercados, es decir por el tiempo de se crea suficiente, se le podrá informar a *freskaleche* cuales son los principales atributos tenidos en cuenta por las personas a la hora de la elección del lugar en donde desearan ir a comprar los producto de consumo como derivados de la leche y como a través de ésta información lograr penetrar en el mercado y a su vez lograr una mayor participación en el mercado.

3.9 TIEMPO Y COSTO:

El tiempo que durara la investigación de mercados será de unos 4 meses, con un marco variables entre 90 días aproximadamente, se partirá de la

entrega de la propuesta de la investigación, el tiempo transcurrirá mientras se recopilan los datos secundarios y la formulación de primarios, mientras se estudiara los recopilados en las entrevistas, la tabulaciones y representaciones gráficas entre otras. Los costos de esta investigación seria entre 4 y 5 millones aproximadamente teniendo en cuenta que incluiríamos aspectos como: Costos administrativos, Sueldos empleados, entrevistas, viajes (preparación) y papelerías entre otros aspectos.

TIEMPO: 4 MESES

3.9.1 Tabla de actividades

COSTOS:

Estos se manejaran de la siguiente manera:

1 Entrevistador 10.000 X DIA
 1 supervisor 12.000 X DIA

Luego:

20 Entrevistadores	100.000	x	9 días	=	900.000
1 Supervisor	12.000	x	10 días	=	120.000
	<hr/>		<hr/>		
	\$ 112.000				\$ 1.020.000

3.9.2 Papelería

Encuestas 100.000(tablas, lapiceros, hojas, etc.)
 Informes 200.000

3.9.3 Análisis de datos

2`500.000 (Digitadores, analistas, procesadores, auxiliares etc.)

INGENIERO DE MERCADOS: 1`500.000

TOTAL =\$ 4.800.000

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MERCADEO

4.1 ACTIVIDADES A DESARROLLAR

CUADRO DE GANNTT (ANEXO N°B) RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE MERCADEO

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Algunos estudios han descubierto que, en algunas categorías, la información adicional aumenta la confusión en el consumidor y lo induce a hacer elecciones menos eficientes. Esto puede sugerir que la información del producto debe ser limitada y proporcionarse de la manera más simple.

Los consumidores argumentaría que la información del producto, como son los ingredientes, el contenido nutricional el desempeño y el precio, debe ponerse a disposición de los consumidores de manera uniforme; así, los consumidores puedan decidir cuanta información desea utilizar. Estos consumidores creen que es mejor correr el riesgo de proporcionar demasiada información y crear una posible confusión en el consumidor a dar poca información e inducirlo a una elección pobre

RESULTADOS DE LA TABULACION Y ANÁLISIS.

¿Usted Compra algún producto derivado de la leche?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Si	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%
No	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%
Total	40		39		88		17		16		200	



La leche y sus derivados poseen unas magnificas cualidades nutritivas. Son alimentos especialmente ricos en proteínas y calcio de fácil asimilación, nutrientes muy importantes en etapas de crecimiento y desarrollo, por tal razón en todas las

tiendas compran y tienen en su portafolio, productos lácteos y sus derivados, igualmente son productos que por sus componentes y su facilidad de acceso se han convertido parte de la canasta familiar y consumo diario en los hogares santandereanos.

En esta pregunta se analizo el proceso cognoscitivo (mental) del consumidor (tendero) y las percepciones, es decir la interpretación del consumidor respecto a los atributos nombrados y los estímulos del producto en el contexto de sus propias necesidades. También nos dimos cuenta la manera que los consumidores adquieren organizan y procesan dichos estímulos o atributos que les brinda el producto.

¿Para seleccionar una marca en productos derivados lácteos cuales son los tres atributos mas importantes?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
marca	23	58%	27	69%	65	74%	13	76%	13	81%	141	71%
frecuencia	18	45%	8	21%	17	19%	3	18%	2	13%	48	24%
margen utld	14	35%	17	44%	35	40%	6	35%	6	38%	78	39%
variedad pts	13	33%	15	38%	26	30%	7	41%	6	38%	67	34%
promociones	13	33%	11	28%	28	32%	4	24%	3	19%	59	30%
publicidad	6	15%	4	10%	16	18%	3	18%	4	25%	33	17%
calidad ptos	33	83%	35	90%	77	88%	15	88%	14	88%	174	87%
Total	40		39		88		17		16		200	
Total	40		39		88		17		16		200	



La calidad es el factor mas relevante para escoger la marca que se vende en las tiendas, sin embargo es muy importante saber que es calidad para cada tendero, por que realmente esta calidad esta asociada es mas a la marca, a un reconocimiento de esta misma y a una experiencia y posicionamiento a lo largo de los años. Igualmente es muy importante para los tenderos el margen de utilidad que la marca le ofrece y por esto hay marcas que prevalecerán sobre otras por que tienen mas experiencia y pueden manipular mas su relación con los clientes.

ALPINA

¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?

Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	25	63%	28	72%	61	69%	13	76%	11	69%	138	69%
Queso	5	13%	6	15%	22	25%	9	53%	10	63%	52	26%
Yogurt	31	78%	35	90%	80	91%	15	88%	15	94%	176	88%
yogurt cérea	35	88%	38	97%	85	97%	16	94%	15	94%	189	95%
Avena	30	75%	35	90%	80	91%	16	94%	14	88%	175	88%
Gelatina	33	83%	36	92%	76	86%	13	76%	15	94%	173	87%
Jugos	23	58%	28	72%	70	80%	14	82%	12	75%	147	74%
Kumis	23	58%	28	72%	72	82%	14	82%	15	94%	152	76%
Leche polvo	1	3%	0	0%	2	2%	0	0%	2	13%	5	3%
total	40		39		88		17		16		200	
Total	40		39		88		17		16		200	

FRESKALECHE

¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?

Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	12	30%	14	36%	26	30%	4	24%	3	19%	59	30%
Queso	14	35%	17	44%	45	51%	10	59%	9	56%	95	48%
Yogurt	38	95%	37	95%	74	84%	16	94%	14	88%	179	90%
yogurt cerea	21	53%	14	36%	31	35%	5	29%	5	31%	76	38%
Avena	28	70%	19	49%	45	51%	9	53%	6	38%	107	54%
Gelatina	13	33%	12	31%	30	34%	6	35%	5	31%	66	33%
Jugos	35	88%	35	90%	76	86%	15	88%	15	94%	176	88%
Kumis	15	38%	11	28%	43	49%	8	47%	8	50%	85	43%
Leche polvo	11	28%	8	21%	30	34%	6	35%	3	19%	58	29%
total	40		39		88		17		16		200	
Total	40		39		88		17		16		200	

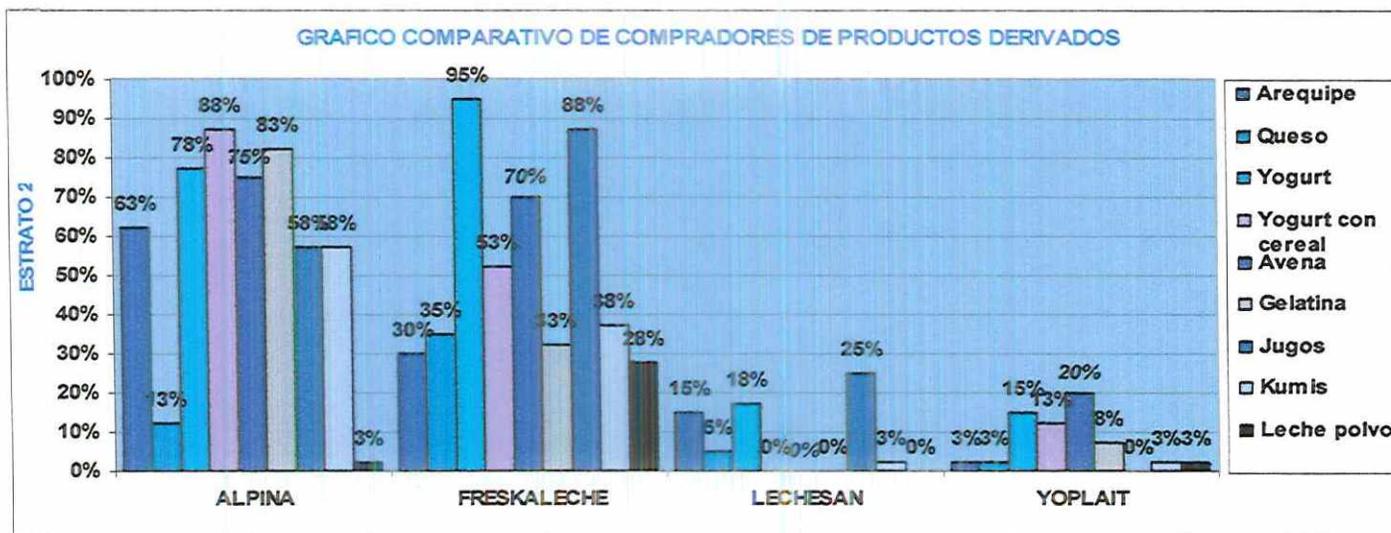
LECHESAN

¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?

Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	6	15%	3	8%	7	8%	0	0%	1	6%	0	0%
Queso	2	5%	5	13%	18	20%	2	12%	3	19%	30	15%
Yogurt	7	18%	9	23%	13	15%	1	6%	2	13%	32	16%
yogurt cérea	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Avena	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Gelatina	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Jugos	10	25%	17	44%	41	47%	7	41%	10	63%	85	43%
Kumis	1	3%	0	0%	4	5%	0	0%	1	6%	6	3%
Leche polvo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
total	40		39		88		17		16		200	
Total	40		39		88		17		16		200	

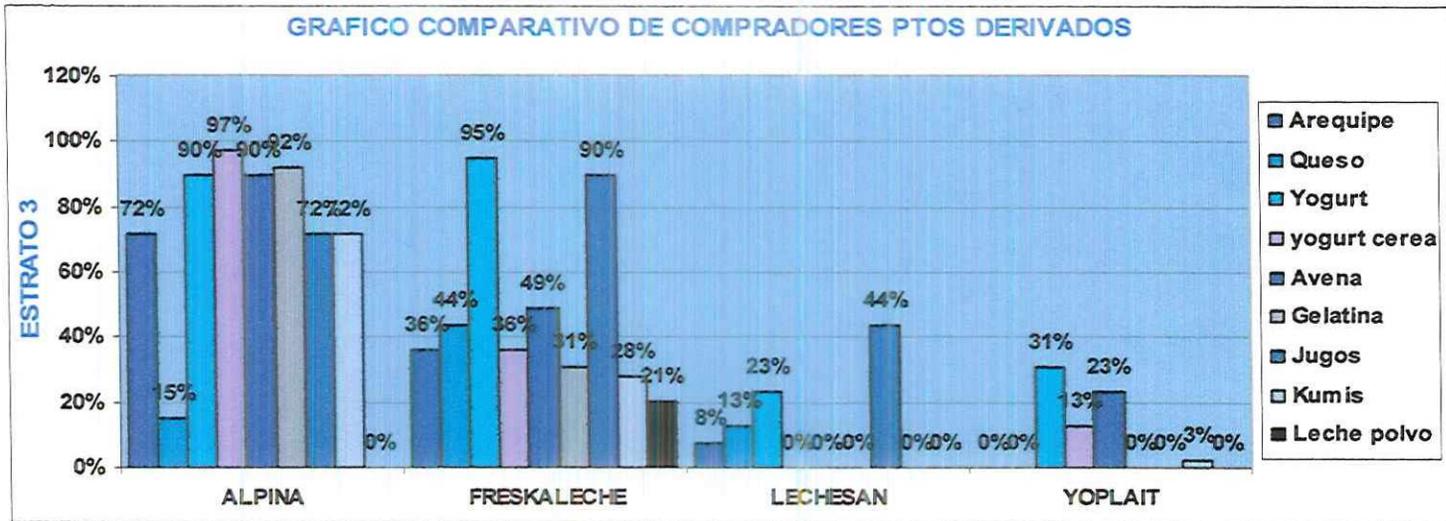
YOPLAIT												
¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Queso	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Yogurt	6	15%	12	31%	19	22%	0	0%	1	6%	38	19%
yogurt cerea	5	13%	5	13%	15	17%	0	0%	0	0%	25	13%
Avena	8	20%	9	23%	11	13%	0	0%	0	0%	28	14%
Gelatina	3	8%	0	0%	3	3%	0	0%	0	0%	6	3%
Jugos	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	2	1%
Kumis	1	3%	1	3%	3	3%	0	0%	0	0%	5	3%
Leche polvo	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
total	40		39		88		17		16		200	
Total	40		39		88		17		16		200	

¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?										
Detalle	ALPINA		FRESKALECHE		LECHESAN		YOPLAIT		TOTAL	
	Estrato 2		Estrato 2		Estrato 2		Estrato 2		Estrato 2	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	25	63%	12	30%	6	15%	1	3%	44	28%
Queso	5	13%	14	35%	2	5%	1	3%	22	14%
Yogurt	31	78%	38	95%	7	18%	6	15%	82	51%
yogurt cerea	35	88%	21	53%	0	0%	5	13%	61	38%
Avena	30	75%	28	70%	0	0%	8	20%	66	41%
Gelatina	33	83%	13	33%	0	0%	3	8%	49	31%
Jugos	23	58%	35	88%	10	25%	0	0%	68	43%
Kumis	23	58%	15	38%	1	3%	1	3%	40	25%
Leche polvo	1	3%	11	28%	0	0%	1	3%	13	8%
total	40		40		40		40		160	
Total	40		40		40		40		160	



¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?

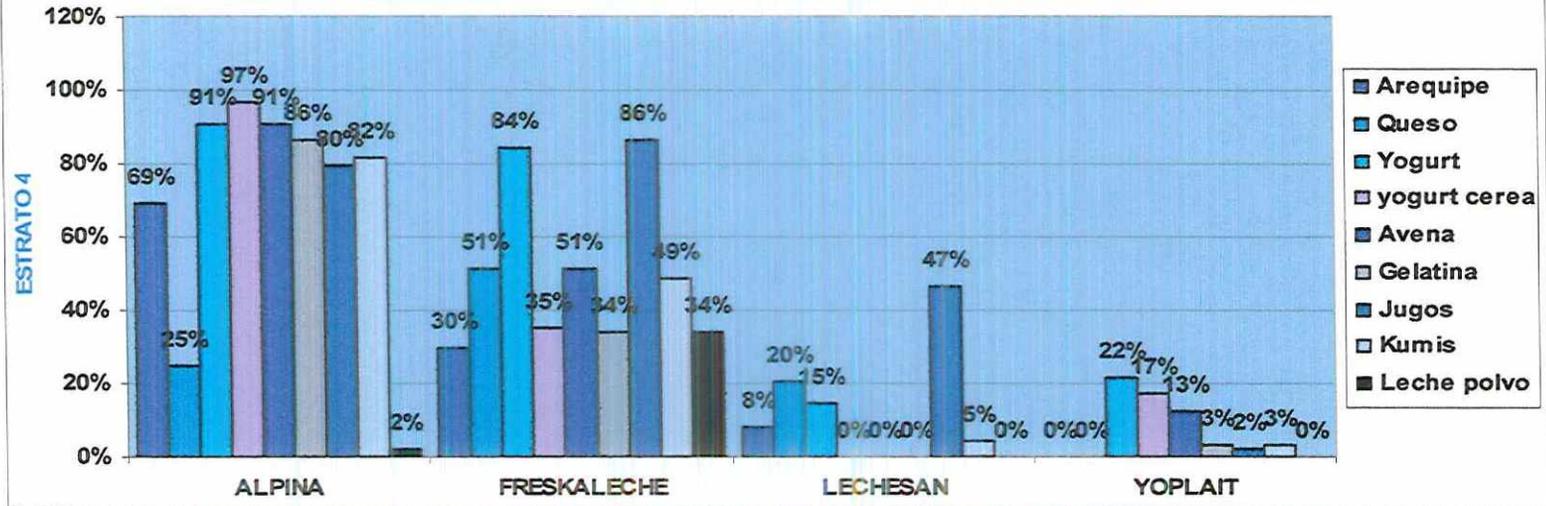
Detalle	ALPINA		FRESKALECHE		LECHESAN		YOPLAIT		TOTAL	
	Estrato 3		Estrato 3		Estrato 3		Estrato 3		Estrato 3	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	28	72%	14	36%	3	8%	0	0%	45	29%
Queso	6	15%	17	44%	5	13%	0	0%	28	18%
Yogurt	35	90%	37	95%	9	23%	12	31%	93	60%
yogurt cérea	38	97%	14	36%	0	0%	5	13%	57	37%
Avena	35	90%	19	49%	0	0%	9	23%	63	40%
Gelatina	36	92%	12	31%	0	0%	0	0%	48	31%
Jugos	28	72%	35	90%	17	44%	0	0%	80	51%
Kumis	28	72%	11	28%	0	0%	1	3%	40	26%
Leche polvo	0	0%	8	21%	0	0%	0	0%	8	5%
Total	39		39		39		39		156	100%
Total	39		39		39		39		156	



¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?

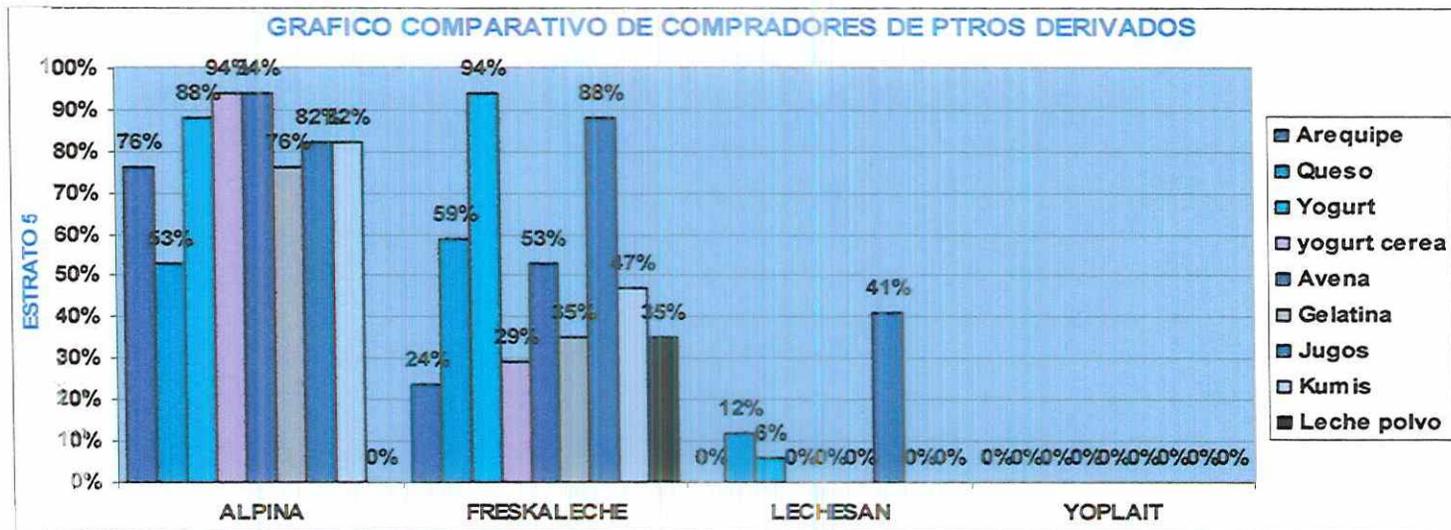
Detalle	ALPINA		FRESKALECHE		LECHESAN		YOPLAIT		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	61	69%	26	30%	7	8%	0	0%	94	27%
Queso	22	25%	45	51%	18	20%	0	0%	85	24%
Yogurt	80	91%	74	84%	13	15%	19	22%	186	53%
yogurt cerea	85	97%	31	35%	0	0%	15	17%	131	37%
Avena	80	91%	45	51%	0	0%	11	13%	136	39%
Gelatina	76	86%	30	34%	0	0%	3	3%	109	31%
Jugos	70	80%	76	86%	41	47%	2	2%	189	54%
Kumis	72	82%	43	49%	4	5%	3	3%	122	35%
Leche polvo	2	2%	30	34%	0	0%	0	0%	32	9%
total	88		88		88		88		352	
Total	88		88		88		88		352	

GRAFICO COMPARATIVO DE COMPRADORES DE PRODUCTOS DERIVADOS



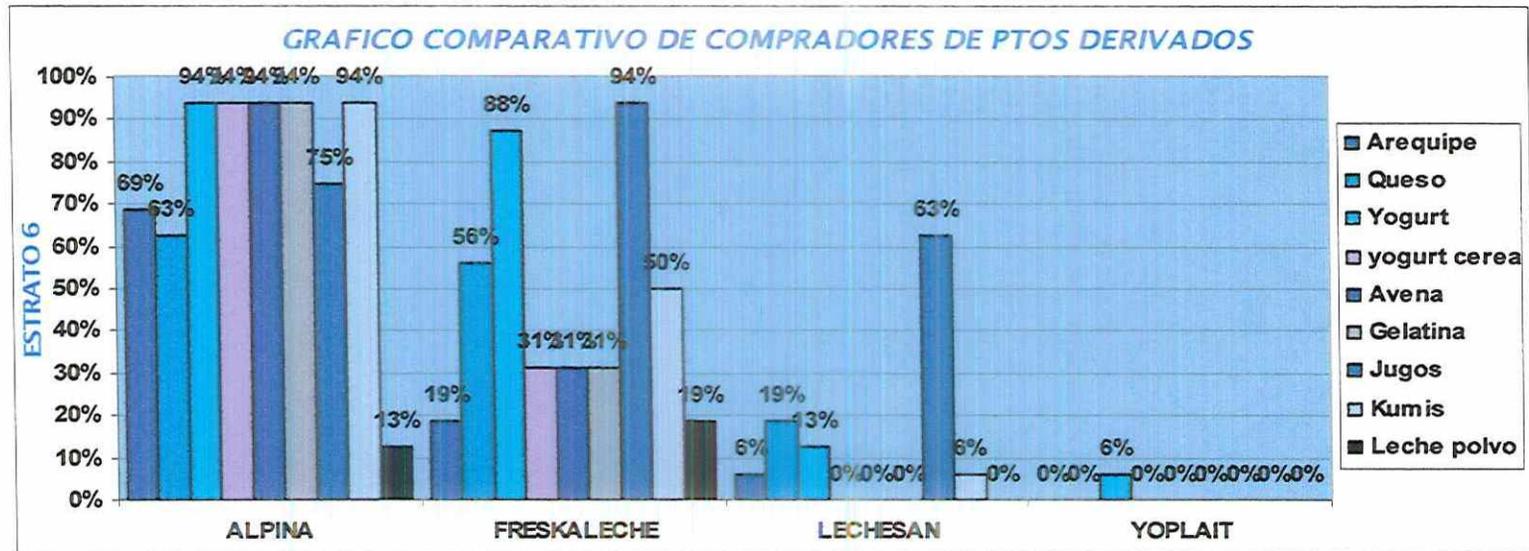
¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?

	ALPINA		FRESKALECHE		LECHESAN		YOPLAIT		TOTAL	
Detalle	Estrato 5		Estrato 5		Estrato 5		Estrato 5		Estrato 5	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	13	76%	4	24%	0	0%	0	0%	17	25%
Queso	9	53%	10	59%	2	12%	0	0%	21	31%
Yogurt	15	88%	16	94%	1	6%	0	0%	32	47%
yogurt cerea	16	94%	5	29%	0	0%	0	0%	21	31%
Avena	16	94%	9	53%	0	0%	0	0%	25	37%
Gelatina	13	76%	6	35%	0	0%	0	0%	19	28%
Jugos	14	82%	15	88%	7	41%	0	0%	36	53%
Kumis	14	82%	8	47%	0	0%	0	0%	22	32%
Leche polvo	0	0%	6	35%	0	0%	0	0%	6	9%
total	17		17		17		17		68	
Total	17		17		17		17		68	



¿Mencione a cuales de estas empresas les compra los siguientes productos?

Detalle	ALPINA		FRESKALECHE		LECHESAN		YOPLAIT		TOTAL	
	Estrato 6		Estrato 6		Estrato 6		Estrato 6		Estrato 6	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Arequipe	11	69%	3	19%	1	6%	0	0%	15	23%
Queso	10	63%	9	56%	3	19%	0	0%	22	34%
Yogurt	15	94%	14	88%	2	13%	1	6%	32	50%
yogurt cerea	15	94%	5	31%	0	0%	0	0%	20	31%
Avena	14	88%	6	38%	0	0%	0	0%	20	31%
Gelatina	15	94%	5	31%	0	0%	0	0%	20	31%
Jugos	12	75%	15	94%	10	63%	0	0%	37	58%
Kumis	15	94%	8	50%	1	6%	0	0%	24	38%
Leche polvo	2	13%	3	19%	0	0%	0	0%	5	8%
total	16		16		16		16		64	
Total	16		16		16		16		64	



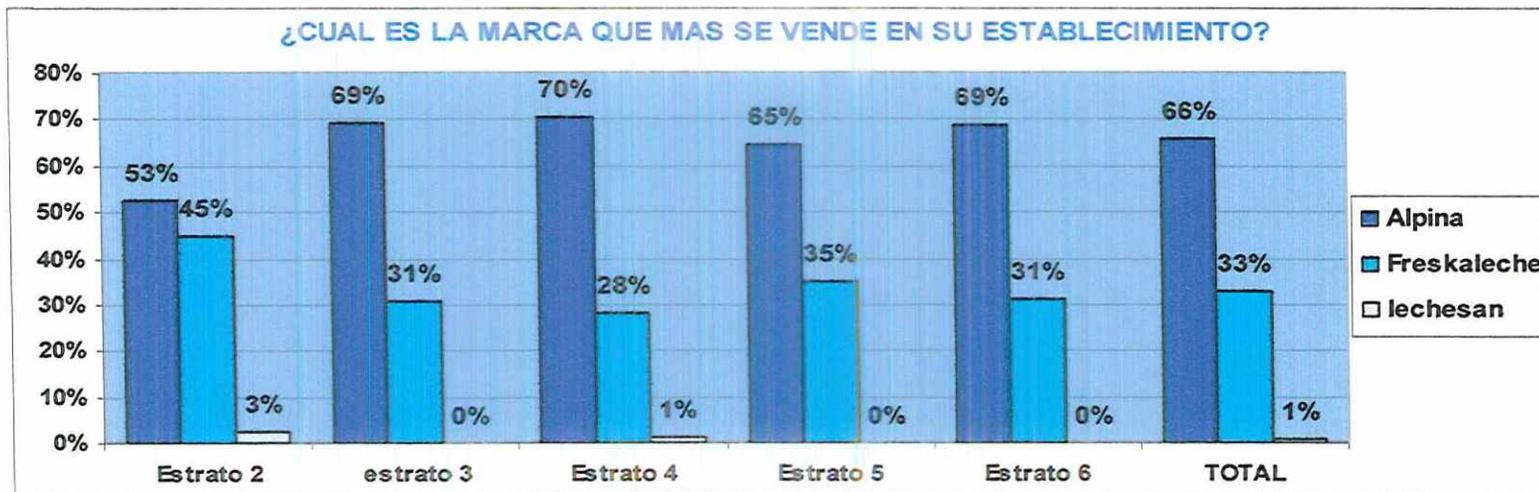
Se concluyo tomando las cuatro principales marcas mas vendidas en derivados. Indiscutiblemente Alpina es la marca mas posicionada en el mercado, no importa el estrato las tiendas compran y tienen un abastecimiento continuo de todos los productos de Alpina, en todos los estratos lideran sus productos.

El comportamiento en todos los estratos es el mismo, con diferencias muy pocas Alpina lidera en todos los estratos FreskaLeche tiene porcentajes relativamente altos, esta posicionado especialmente con los yogures y los jugos.

Cabe destacar que Fresca Leche es muy importante como marca regional, teniendo en cuenta los años y la experiencia en el mercado local.

Los productos de Yoplait tienen poca acogida, en los estratos bajos se tiene alguna existencia sobre todo por el precio con que se puede adquirir.

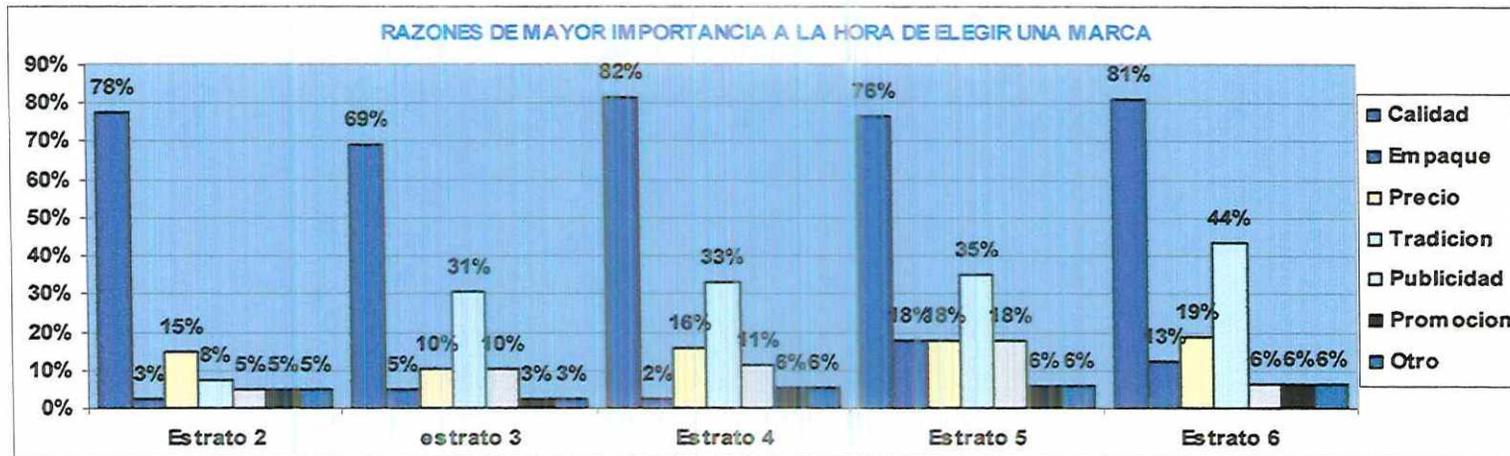
¿Cuál es la marca que mas se vende en su establecimiento?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Alpina	21	53%	27	69%	62	70%	11	65%	11	69%	132	66%
Freskaleche	18	45%	12	31%	25	28%	6	35%	5	31%	66	33%
Rikalac	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
lechesan	1	3%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	2	1%
Colanta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%
Total	40		39		88		17		16		200	



A lo largo del estudio nos hemos podido dar cuenta que Alpina es la marca mas comprada, mas reconocida mas preferida por los tenderos, sin embargo es muy importante destacar el trabajo que FreskaLeche ha hecho por competir con Alpina y sacar al mercado productos de muy buena calidad.

Esto lo demuestran las cifras, por que los porcentajes están siendo relevantes para ser una marca regional.

¿Razones de mayor importancia para los clientes al elegir una marca?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Calidad	31	78%	27	69%	72	82%	13	76%	13	81%	156	78%
Empaque	1	3%	2	5%	2	2%	3	18%	2	13%	10	5%
Precio	6	15%	4	10%	14	16%	3	18%	3	19%	30	15%
Tradición	3	8%	12	31%	29	33%	6	35%	7	44%	57	29%
Publicidad	2	5%	4	10%	10	11%	3	18%	1	6%	20	10%
Promoción	2	5%	1	3%	5	6%	1	6%	1	6%	10	5%
Otro	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%
Total	40		39		88		17		16		200	
Total	40		39		88		17		16		200	



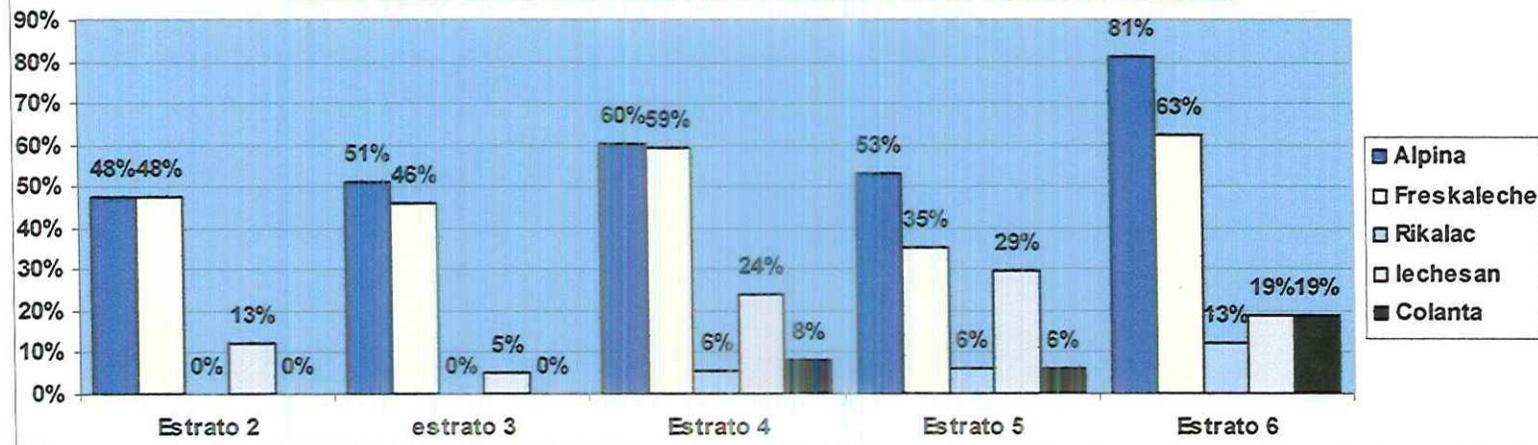
Aquí pudimos identificar cuales son los motivos por los cuales las personas compran los ptes derivados de la leche ,los tres motivos mas importantes son la calidad, la tradición, y el precio y en todos los estratos se mantiene los mismos tres atributos aunque en los estratos 5,6 estos factores se reafirman mas.

También analizamos el modo con que los consumidores deciden que productos comprar y donde hacerlo la manera en que toman dichas decisiones influyen directamente en la presentación del producto por consiguiente, los criterios que los consumidores consideran para seleccionar las marcas deben servir de guía para los directivos sobre el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia.

¿Exhibición del portafolio por medio de los asesores?

Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Alpina	19	48%	20	51%	53	60%	9	53%	13	81%	114	57%
Freskaleche	19	48%	18	46%	52	59%	6	35%	10	63%	105	53%
Rikalac	0	0%	0	0%	5	6%	1	6%	2	13%	8	4%
Lechesan	5	13%	2	5%	21	24%	5	29%	3	19%	36	18%
Colanta	0	0%	0	0%	7	8%	1	6%	3	19%	11	6%
Otros	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Total	40		39		88		17		16		200	
Total	40		39		88		17		16		200	

COMO ES LA EXHIBICION DEL PORTAFOLIO DE PTOS POR LOS ASESORES



Podemos darnos cuenta que en los estratos 2,3y4 la exhibición de los asesores de alpina y freskaleche es muy similar a demás de esto se nota la superioridad de estas dos empresas en cuanto al servicio que se le presta a los tenderos en estos 3 sectores, en cambio en los estratos 5y6 alpina esta muchísimo mejor que fkl. para tratar de dar una explicación a este cambio en los estratos podemos mirar que en los estratos bajos fkl esta mucho mas posicionado en cuanto a imagen y marca.

¿Impacto de la publicidad en el consumo de los clientes?													
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL		
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	
Alpina	15	38%	22	56%	48	55%	10	59%	12	75%	107	54%	
Freskaleche	24	60%	17	44%	39	44%	7	41%	4	25%	91	46%	
Rikalac	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
lechesan	1	3%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	2	1%	
Colanta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Total	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%	
Total	40		39		88		17		16		200		



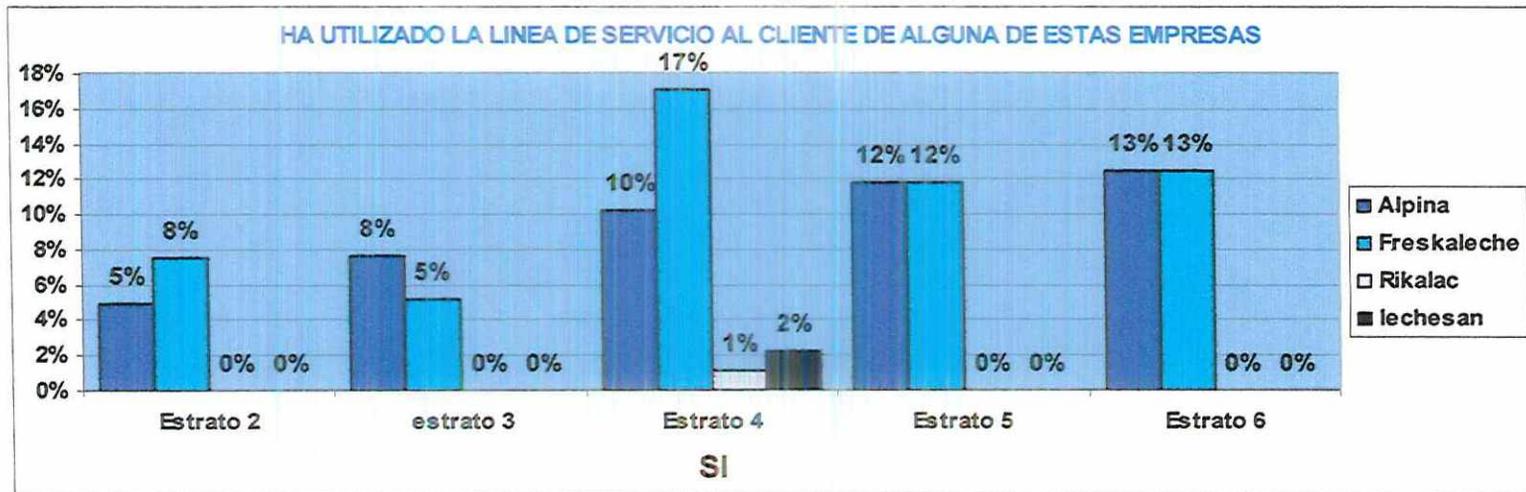
Este estudio ha concluido que cuanto mas grande es la credibilidad que se percibe de la fuente o de la empresa mayor es la probabilidad de que los receptores reciban esta publicidad con un mayor grado de recordación.

Los consumidores en este caso los tenderos ven este factor como uno de los mas importantes pues los clientes al percibir una mayor publicidad recuerdan con mayor facilidad los pto que ofrecen las empresas.

En esta pregunta pudimos medir el impacto de la publicidad y concluimos que freskaleche tiene mayor acogida en el estrato 2 y en los estratos 3,4,5y6 . alpina despierta una mayor credibilidad con respecto a la publicidad y que se debe realizar una retroalimentación para saber que es lo que esta pasando con respecto a la publicidad sobre todo en los estratos 5 y 6.

Varios estudios han documentado el hecho de que entre mas frecuente se presenta la publicidad, menor es la atención que presta el consumidor esto ocurre por que el consumidor se satura de tanta información que no sabe de quien es la publicidad que esta recordando en el momento de la compra.

¿De cual de estas empresas ha utilizado la línea de servicio al cliente?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Alpina	2	5%	3	8%	9	10%	2	12%	2	13%	18	9%
Freskaleche	3	8%	2	5%	15	17%	2	12%	2	13%	24	12%
Rikalac	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%
Lechesan	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	2	1%
Colanta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%
Total	40		39		88		17		16		200	



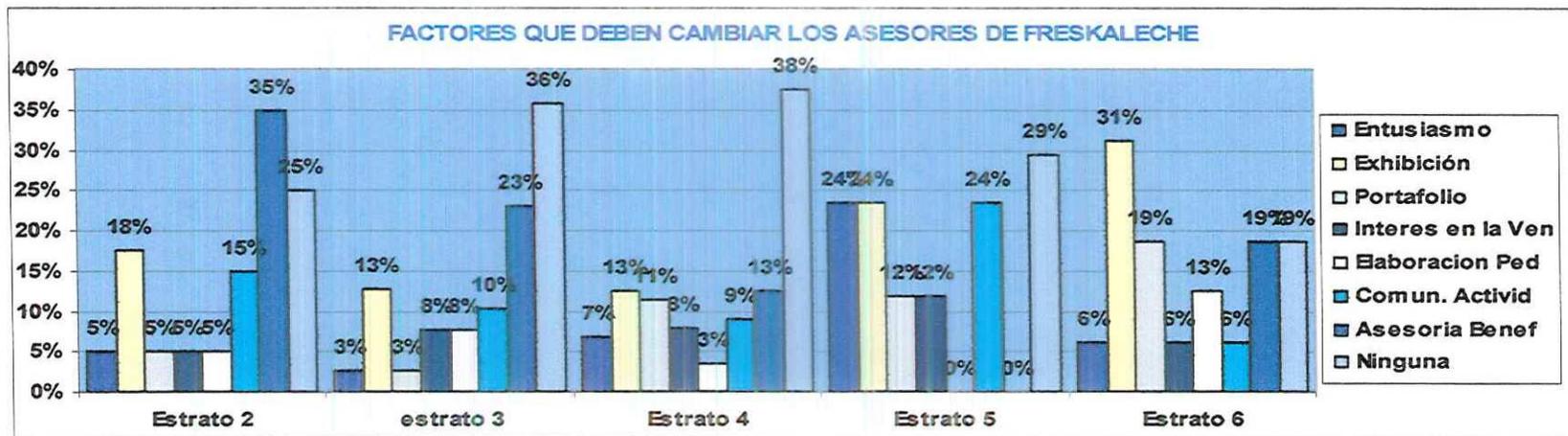
Como podemos observar la línea de servicio al cliente de las empresas sigue siendo un departamento sin la suficiente credibilidad para los consumidores(tenderos) pues son muy pocas las personas que ven esta opción como la oportunidad de comunicar que pasa con los diferentes problemas que se les presenta en el día por este motivo vemos que son pocas las personas que utilizan este servicio y notamos que en alpina y freskaleche es donde mas utilizan este servicio y en lo general la calificación a este servicio es buena.

¿UD. Ha comprado los derivados Freskaleche?								
Detalle	Estrato 3		estrato 4		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Si	0	0%	3	3%	1	6%	4	2%
No	1	3%	2	2%	0	0%	3	2%
Total	39	100%	88	100%	16	100%	200	100%
Total	39		88		16		200	

¿Razones por las cuales nunca ha comprado derivados Freskaleche?							
Detalle	Estrato 3		estrato 4		TOTAL		
	F	Y	F	Y	F	Y	
Calidad	0	0%	0	0%	0	0%	
Servicio	0	0%	0	0%	0	0%	
No visitado	0	0%	0	0%	0	0%	
No tiene conoc	0	0%	2	100%	2	67%	
Rotación	1	100%	0	0%	1	33%	
Otro	0	0%	0	0%	0	0%	
Total	1	100%	2	100%	3	100%	
Total	1		2		3		

¿Razones por las cuales dejen de comprar derivados Freskaleche?						
Detalle	Estrato 4		estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y
Calidad	1	17%	0	0%	1	14%
Servicio	1	17%	0	0%	1	14%
Rotacion	2	33%	0	0%	2	29%
Dejaron de vis	1	17%	0	0%	1	14%
Otro	1	17%	1	100%	2	29%
Total	6	100%	1	100%	7	100%
Total	6		1		7	

¿Factores que deben cambiar los Asesores de Freskaleche?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Entusiasmo	2	5%	1	3%	6	7%	4	24%	1	6%	14	7%
Exhibición	7	18%	5	13%	11	13%	4	24%	5	31%	32	16%
Portafolio	2	5%	1	3%	10	11%	2	12%	3	19%	18	9%
Interés en la Ven	2	5%	3	8%	7	8%	2	12%	1	6%	15	8%
Otros	1	3%	2	5%	7	8%	2	12%	2	13%	14	7%
Elaboración Ped	2	5%	3	8%	3	3%	0	0%	2	13%	10	5%
Común. Activad	6	15%	4	10%	8	9%	4	24%	1	6%	23	12%
Ninguna	10	25%	14	36%	33	38%	5	29%	3	19%	65	33%
Accesoría Benef	14	35%	9	23%	11	13%	0	0%	3	19%	37	19%
Total	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%
Total	40		39		88		17		16		200	



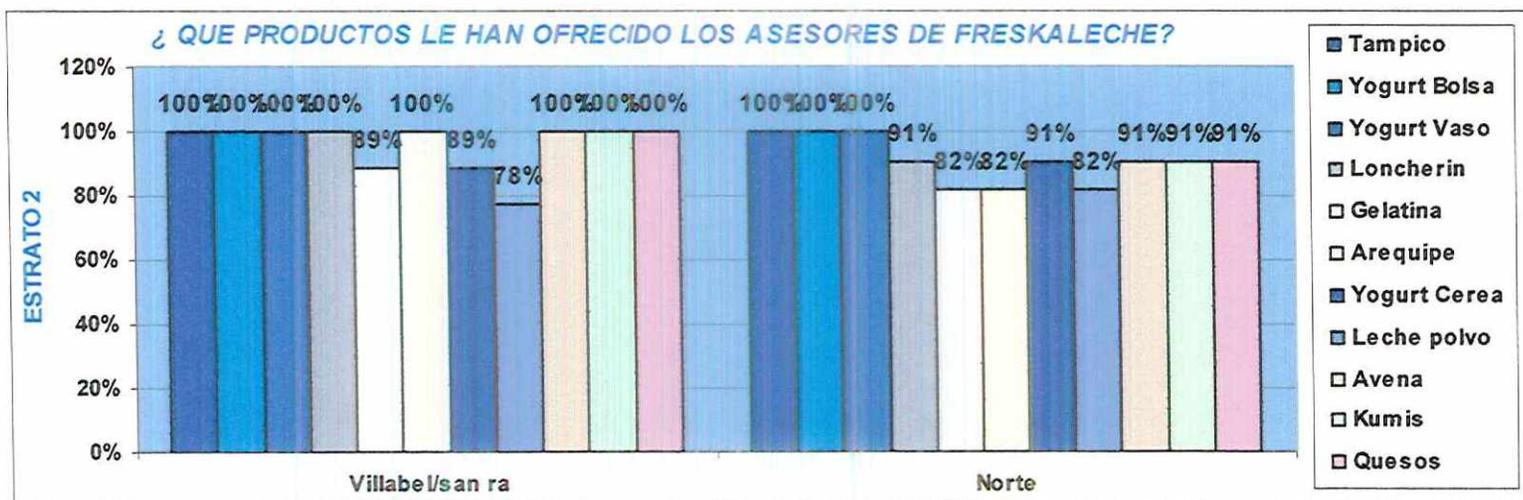
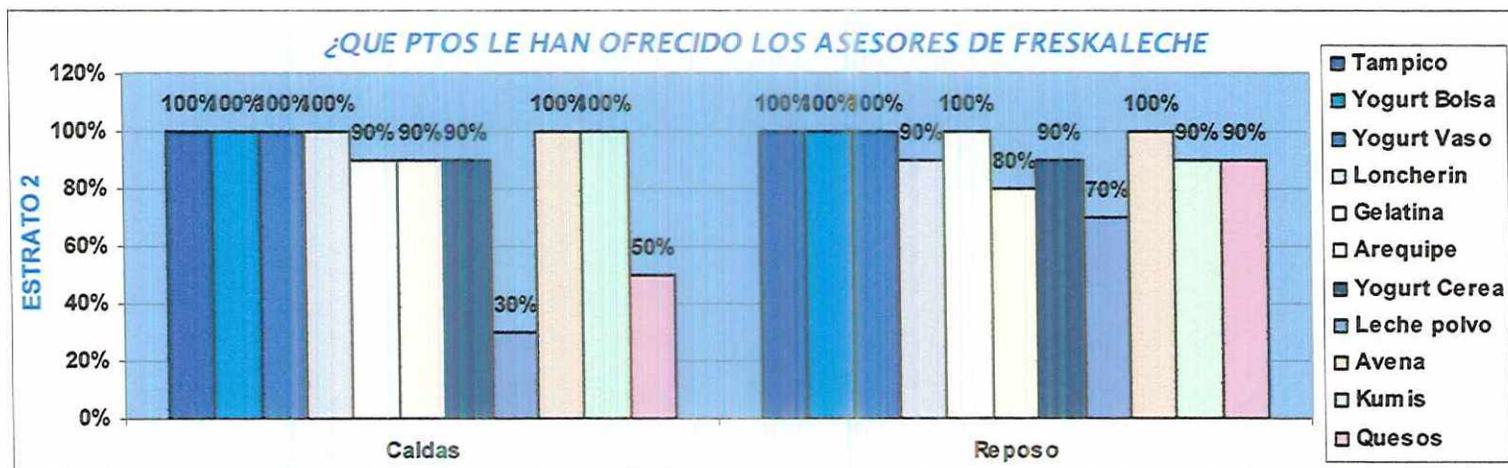
Esta es una de las preguntas mas importantes pues estamos mirando en que están fallando los asesores de freshaleche y en el estudio nos dimos cuenta que los factores se mantiene en todos los estratos, por ejemplo están fallando mas que todo en la asesoría de beneficios, exhibición y comunicación de actividades, en las demás se el porcentaje de fallas es menor.

¿Qué productos le han ofrecido los asesores de Freskaleche?												
Detalle	Estrato 2		estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Tampico	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%
Yogurt Bolsa	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	15	94%	199	100%
Yogurt Vaso	40	100%	38	97%	86	98%	16	94%	14	88%	194	97%
Loncherin	38	95%	28	72%	48	55%	5	29%	8	50%	127	64%
Gelatina	36	90%	37	95%	83	94%	15	88%	12	75%	183	92%
Arequipe	35	88%	35	90%	82	93%	15	88%	12	75%	179	90%
Yogurt Cérea	36	90%	34	87%	83	94%	12	71%	14	88%	179	90%
Leche polvo	26	65%	29	74%	73	83%	10	59%	11	69%	149	75%
Avena	39	98%	36	92%	87	99%	15	88%	12	75%	189	95%
Kumis	38	95%	35	90%	83	94%	13	76%	14	88%	183	92%
Quesos	32	80%	35	90%	82	93%	15	88%	14	88%	178	89%
Total	40	100%	39	100%	88	100%	17	100%	16	100%	200	100%
Total	40		39		88		17		16		200	

ESTRATO 2

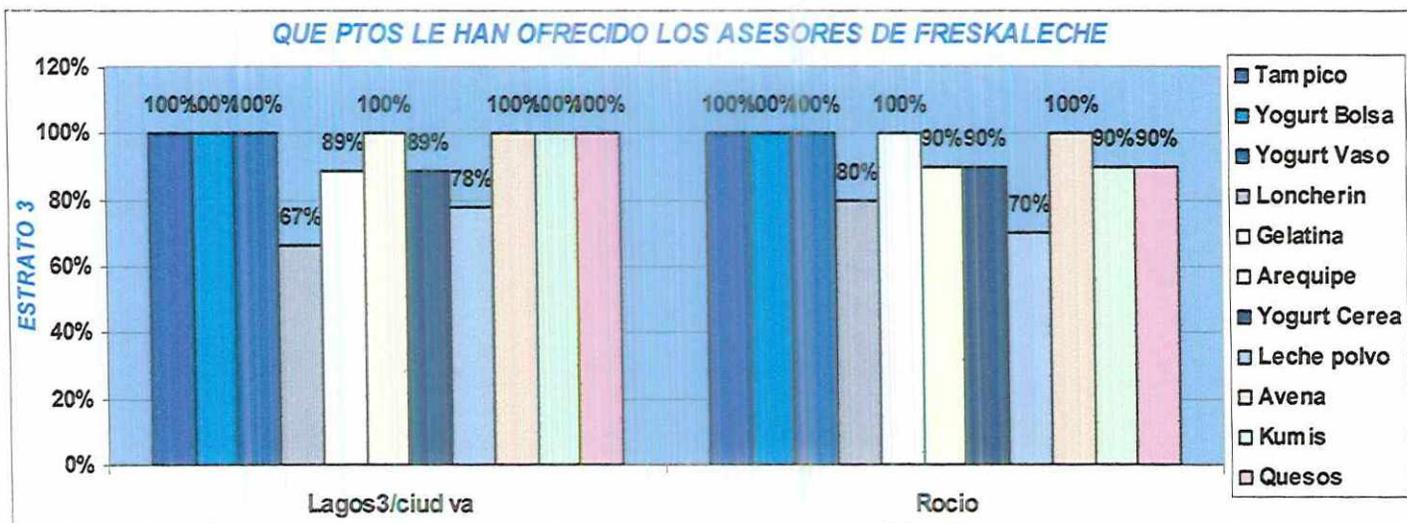
¿Qué productos le han ofrecido los asesores de Freskaleche?

Detalle	Caldas		Reposo		Villabel/san ra		Norte		Total	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Tampico	10	100%	10	100%	9	100%	11	100%	40	100%
Yogurt Bolsa	10	100%	10	100%	9	100%	11	100%	40	100%
Yogurt Vaso	10	100%	10	100%	9	100%	11	100%	40	100%
Loncherin	10	100%	9	90%	9	100%	10	91%	38	95%
Gelatina	9	90%	10	100%	8	89%	9	82%	36	90%
Arequipe	9	90%	8	80%	9	100%	9	82%	35	88%
Yogurt Cerea	9	90%	9	90%	8	89%	10	91%	36	90%
Leche polvo	3	30%	7	70%	7	78%	9	82%	26	65%
Avena	10	100%	10	100%	9	100%	10	91%	39	98%
Kumis	10	100%	9	90%	9	100%	10	91%	38	95%
Quesos	5	50%	9	90%	8	89%	10	91%	32	80%
Total	10	100%	10	100%	9	100%	11	100%	40	100%
Total	10		10		9		11		40	



Notamos que en el barrio caldas hay 2 productos que los asesores no ofrecen que son la leche en polvo y los quesos en cambio en el resto de barrios de estrato 2 casi todos los productos los ofrecen a cabalidad con algunas excepciones.

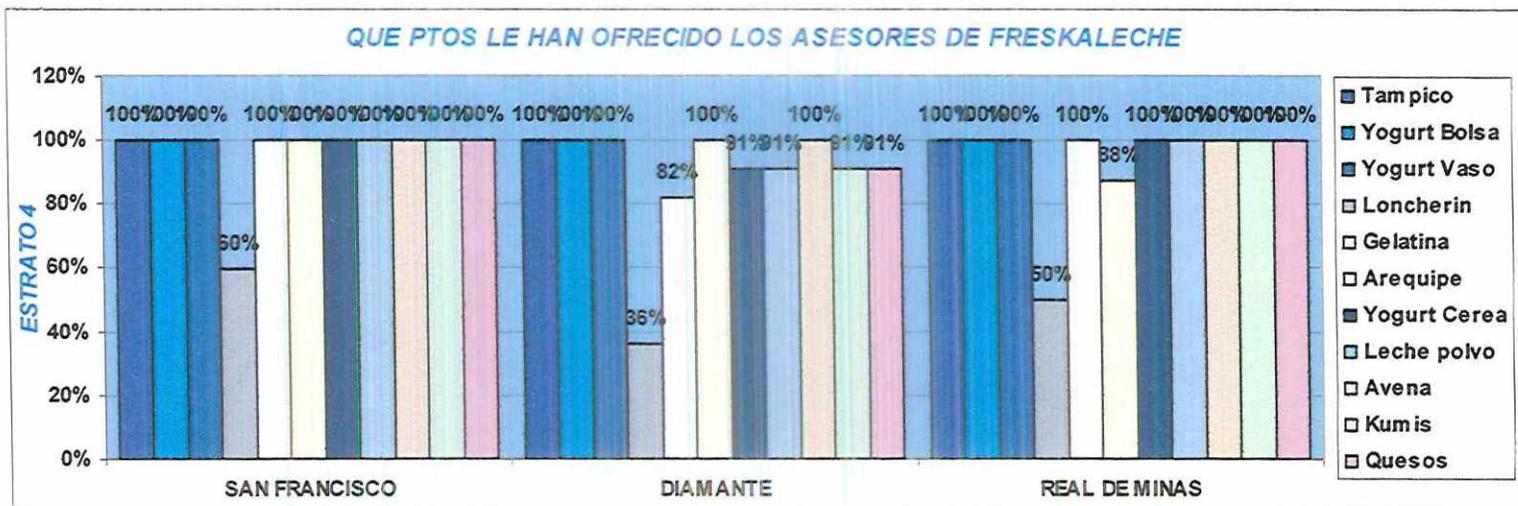
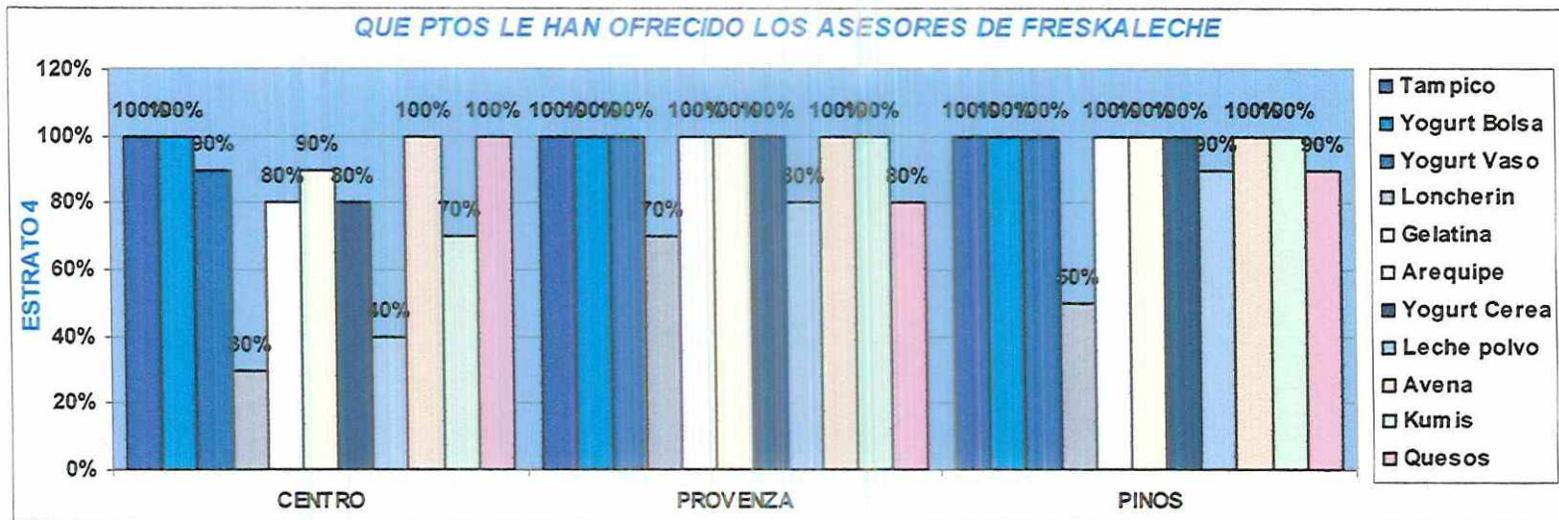
ESTRATO 3										
¿Qué productos le han ofrecido los asesores de Freskaleche?										
Detalle	Girón		La joya		Lagos3/ciud va		Rocio		Total	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Tampico	10	100%	10	100%	9	100%	10	100%	39	98%
Yogurt Bolsa	10	100%	10	100%	9	100%	10	100%	39	98%
Yogurt Vaso	9	90%	10	100%	9	100%	10	100%	38	95%
Loncherin	6	60%	8	80%	6	67%	8	80%	28	70%
Gelatina	9	90%	10	100%	8	89%	10	100%	37	93%
Arequipe	9	90%	10	100%	9	100%	9	90%	37	93%
Yogurt Cérea	8	80%	9	90%	8	89%	9	90%	34	85%
Leche polvo	8	80%	9	90%	7	78%	7	70%	31	78%
Avena	8	80%	10	100%	9	100%	10	100%	37	93%
Kumis	9	90%	10	100%	9	100%	9	90%	37	93%
Quesos	10	100%	10	100%	8	89%	8	80%	36	90%
total	10	100%	10	100%	9	100%	10	100%	39	98%
Total	10		10		9		10		40	

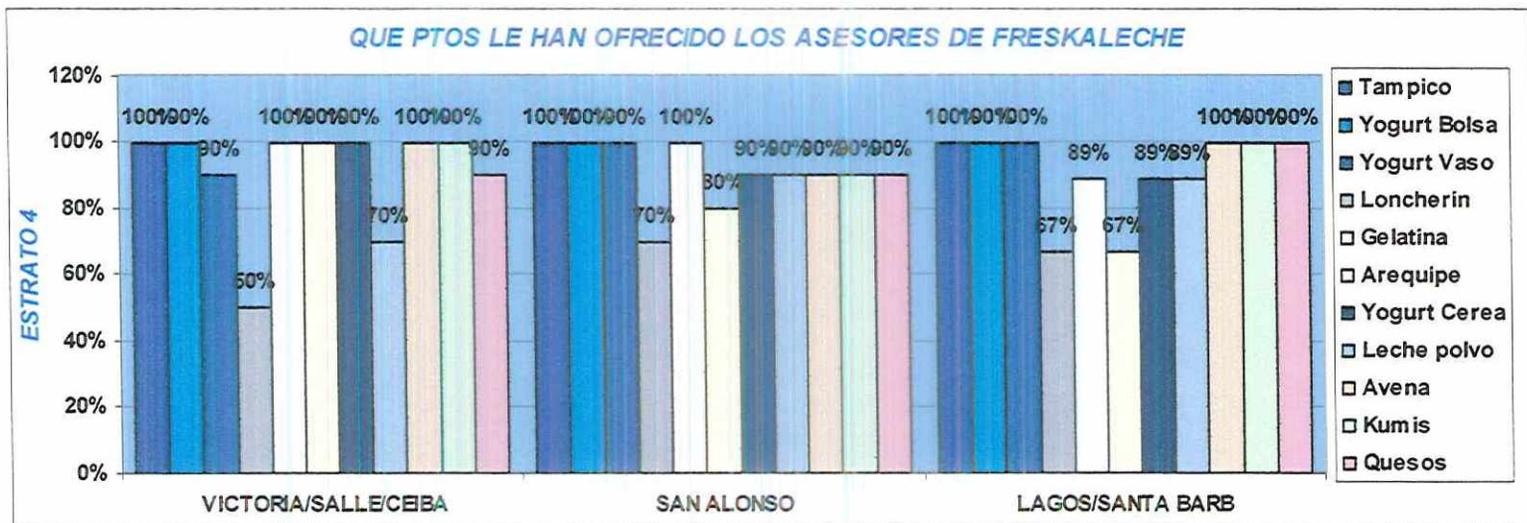


En los barrios de estrato 3 podemos observar que los productos que menos ofrecen los asesores de freskaleche son el loncherin y la leche en polvo esto se repite en los cuatro barrios donde se tomo la muestra.

ESTRATO 4														
¿Qué productos le han ofrecido los asesores de Freskaleche?														
Detalle	CENTRO		PROVENZA		PINOS		SAN FRANCISCO		DIAMANTE		REAL DE MINAS		VICTORIA/SALLE/CEIBA	
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y
Tampico	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	11	100%	8	100%	10	100%
Yogurt Bolsa	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	11	100%	8	100%	10	100%
Yogurt Vaso	9	90%	10	100%	10	100%	10	100%	11	100%	8	100%	9	90%
Loncherin	3	30%	7	70%	5	50%	6	60%	4	36%	4	50%	5	50%
Gelatina	8	80%	10	100%	10	100%	10	100%	9	82%	8	100%	10	100%
Arequipe	9	90%	10	100%	10	100%	10	100%	11	100%	7	88%	10	100%
Yogurt Cérea	8	80%	10	100%	10	100%	10	100%	10	91%	8	100%	10	100%
Leche polvo	4	40%	8	80%	9	90%	10	100%	10	91%	8	100%	7	70%
Avena	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	11	100%	8	100%	10	100%
Kumis	7	70%	10	100%	10	100%	10	100%	10	91%	8	100%	10	100%
Quesos	10	100%	8	80%	9	90%	10	100%	10	91%	8	100%	9	90%
total	10	100%	10	100%	10	100%	10	100%	11	100%	8	100%	10	100%
Total	10		10		10		10		11		8		10	

Detalle	SAN ALONSO		LAGOS/SANTA BARB		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y
Tampico	10	100%	9	100%	88	100%
Yogurt Bolsa	10	100%	9	100%	88	100%
Yogurt Vaso	10	100%	9	100%	86	98%
Loncherin	7	70%	6	67%	47	53%
Gelatina	10	100%	8	89%	83	94%
Arequipe	8	80%	6	67%	81	92%
Yogurt Cerea	9	90%	8	89%	83	94%
Leche polvo	9	90%	8	89%	73	83%
Avena	9	90%	9	100%	87	99%
Kumis	9	90%	9	100%	83	94%
Quesos	9	90%	9	100%	82	93%
total	10	100%	9	100%	88	100%
Total	10		9		88	





Aquí ocurre algo que hay que resaltar, notamos que el loncherin no lo están ofreciendo los asesores, la mayoría de los tenderos no conocen este producto, y la otra falla que hay que tener en cuenta es en algunos de estos barrios la leche en polvo no es tomada en cuenta sobre todo en el centro, la joya, pinos, la victoria lagos y santa bárbara y en estos tres últimos barrios también tienen problemas con el arequipe.

ESTRATO 5

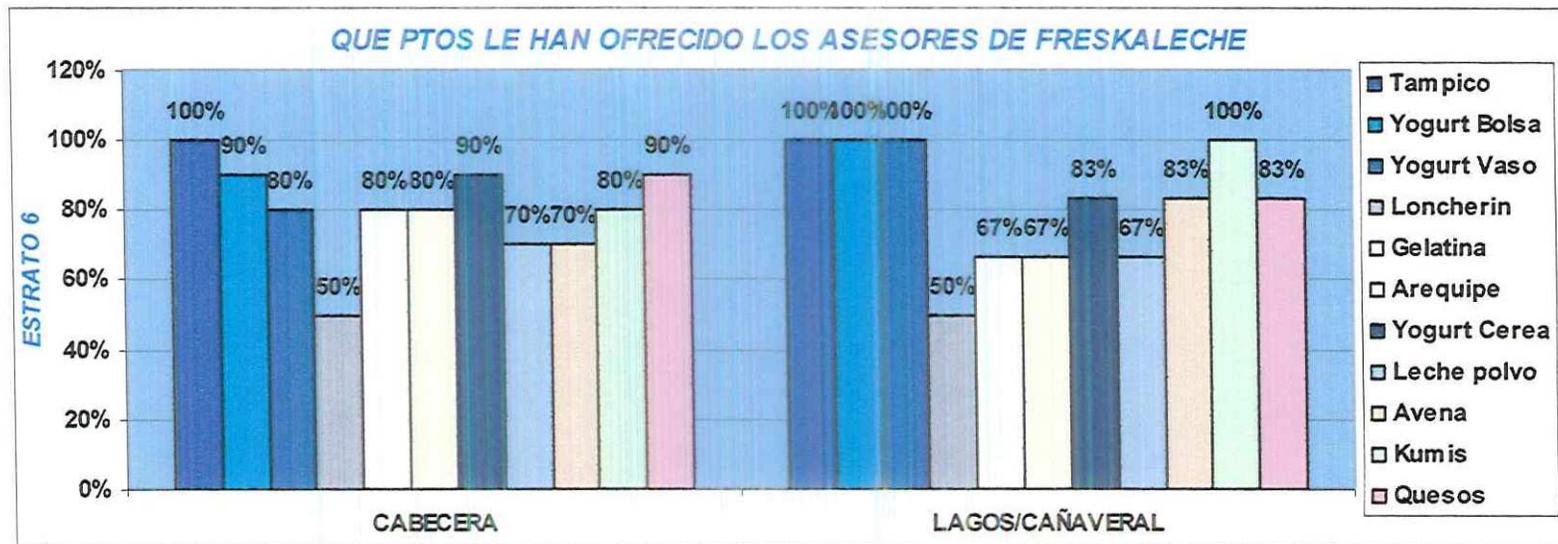
¿Qué productos le han ofrecido los asesores de Freskaleche?						
Detalle	TERRASAS		BOSQUE/CAÑAVERAL		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y
Tampico	10	100%	7	100%	17	100%
Yogurt Bolsa	10	100%	7	100%	17	100%
Yogurt Vaso	10	100%	6	86%	16	94%
Loncherin	4	40%	1	14%	5	29%
Gelatina	9	90%	6	86%	15	88%
Arequipe	9	90%	6	86%	15	88%
Yogurt Cérea	8	80%	4	57%	12	71%
Leche polvo	5	50%	5	71%	10	59%
Avena	8	80%	7	100%	15	88%
Kumis	6	60%	7	100%	13	76%
Quesos	9	90%	6	86%	15	88%
total	10	100%	7	100%	17	100%
Total	10		7		17	



ESTRATO 6

¿Qué productos le han ofrecido los asesores de Freskaleche?

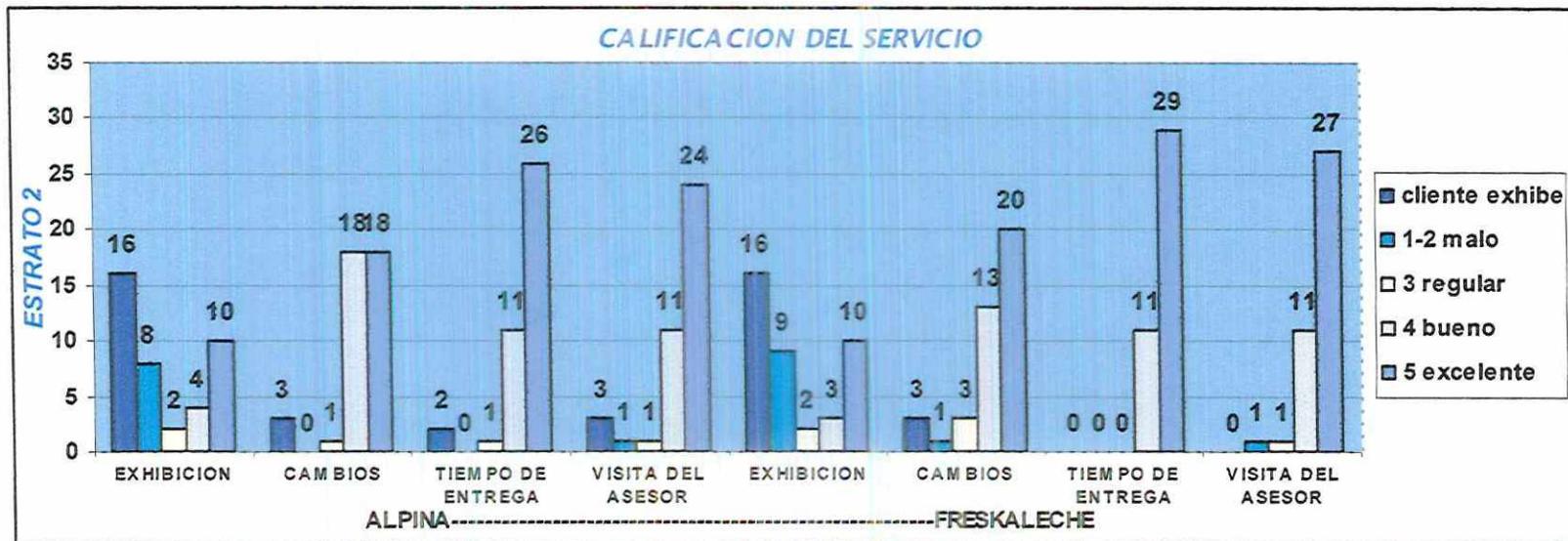
Detalle	CABECERA		LAGOS/CAÑAVERAL		TOTAL	
	F	Y	F	Y	F	Y
Tampico	10	100%	6	100%	16	100%
Yogurt Bolsa	9	90%	6	100%	15	94%
Yogurt Vaso	8	80%	6	100%	14	88%
Loncherin	5	50%	3	50%	8	50%
Gelatina	8	80%	4	67%	12	75%
Arequipe	8	80%	4	67%	12	75%
ogurt Cerea	9	90%	5	83%	14	88%
Leche polvo	7	70%	4	67%	11	69%
Avena	7	70%	5	83%	12	75%
Kumis	8	80%	6	100%	14	88%
Quesos	9	90%	5	83%	14	88%
total	10	100%	6	100%	16	100%
Total	10		6		16	



En los estratos 5 y 6 se observó que los asesores están fallando bastante en el aspecto de ofrecer los productos del portafolio freskaleche aquí no solo se ve que tienen fallas en el loncherin y la leche en polvo si no también en productos como gelatina, arequipe, avena y quesos.

Se debe mirar con mayor detenimiento este problema pues puede ser la causa de que algunos productos no tengan la participación esperada por la empresa.

BARRIOS ENCUESTADOS: CALDAS, REPOSO, VILLABEL, NORTE (estrato 2).									
ALPINA					FRESKALECHE				
EXHIBICION					EXHIBICION				
cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
16	8	2	4	10	16	9	2	3	10
CAMBIOS					CAMBIOS				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
3	0	1	18	18	3	1	3	13	20
TIEMPO DE ENTREGA					TIEMPO DE ENTREGA				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
2	0	1	11	26	0	0	0	11	29
VISITA DEL ASESOR					VISITA DEL ASESOR				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
3	1	1	11	24	0	1	1	11	27
NOTA: solo se tuvieron en cuenta los datos de Alpina y FRESKALECHE para esta pregunta.									



Podemos observar que en el estrato 2 las 2 empresas tienen las mismas deficiencias en todos los aspectos, se ve que en casi todas las tiendas los tenderos prefieren exhibir ellos mismos los Pts y las fallas mas grandes son en este aspecto. En lo demás se encuentran muy bien las dos empresas.

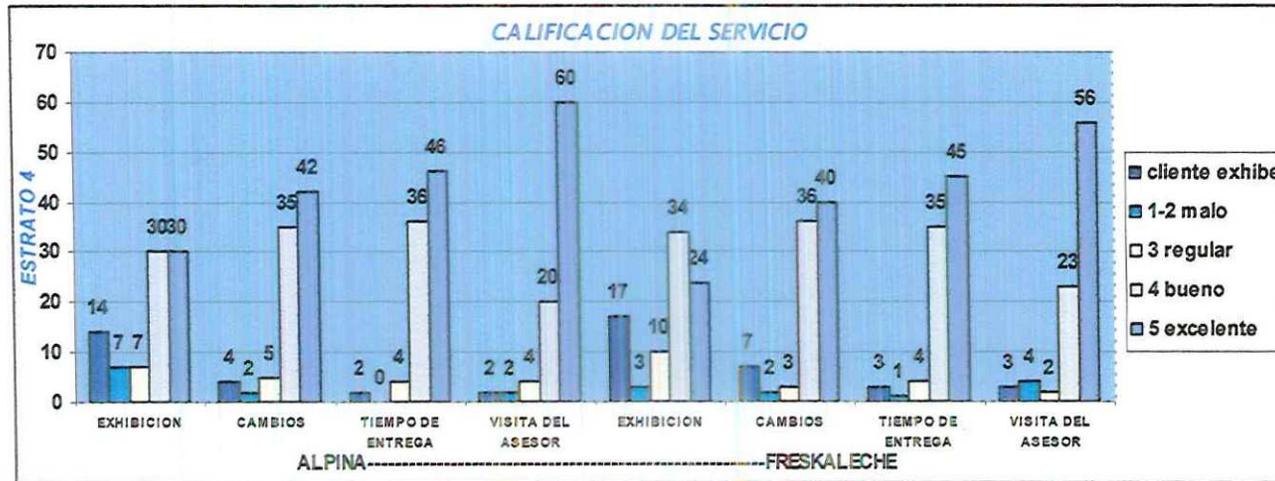
BARRIOS ENCUESTADOS: GIRON, LA JOYA, CIUDAD VALENCIA, LAGOS 3,ROCIO (estrato 3).									
ALPINA					FRESKALECHE				
EXHIBICION					EXHIBICION				
cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
21	4	0	3	11	23	3	2	4	7
CAMBIOS					CAMBIOS				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
2	0	1	10	26	2	0	1	12	24
TIEMPO DE ENTREGA					TIEMPO DE ENTREGA				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
1	0	0	13	25	1	0	0	13	25
VISITA DEL ASESOR					VISITA DEL ASESOR				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
1	0	0	14	24	1	0	0	14	24
NOTA: solo se tuvieron en cuenta los datos de Alpina y FRESKALECHE para esta pregunta.									



Aquí se observa que el estrato 3 tiene las mismas fallas, el factor que sigue teniendo incidencia es la exhibición.

BARRIOS ENCUESTADOS: CENTRO, PROVENZA, PINOS, SANFRANCISCO, DIAMANTE, REAL DE MINAS (estrato 4).									
ALPINA					FRESKALECHE				
EXHIBICION					EXHIBICION				
cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
14	7	7	30	30	17	3	10	34	24
CAMBIOS					CAMBIOS				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
4	2	5	35	42	7	2	3	36	40
TIEMPO DE ENTREGA					TIEMPO DE ENTREGA				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
2	0	4	36	46	3	1	4	35	45
VISITA DEL ASESOR					VISITA DEL ASESOR				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
2	2	4	20	60	3	4	2	23	56

NOTA: solo se tuvieron en cuenta los datos de Alpina y FRESKALECHE para esta pregunta.



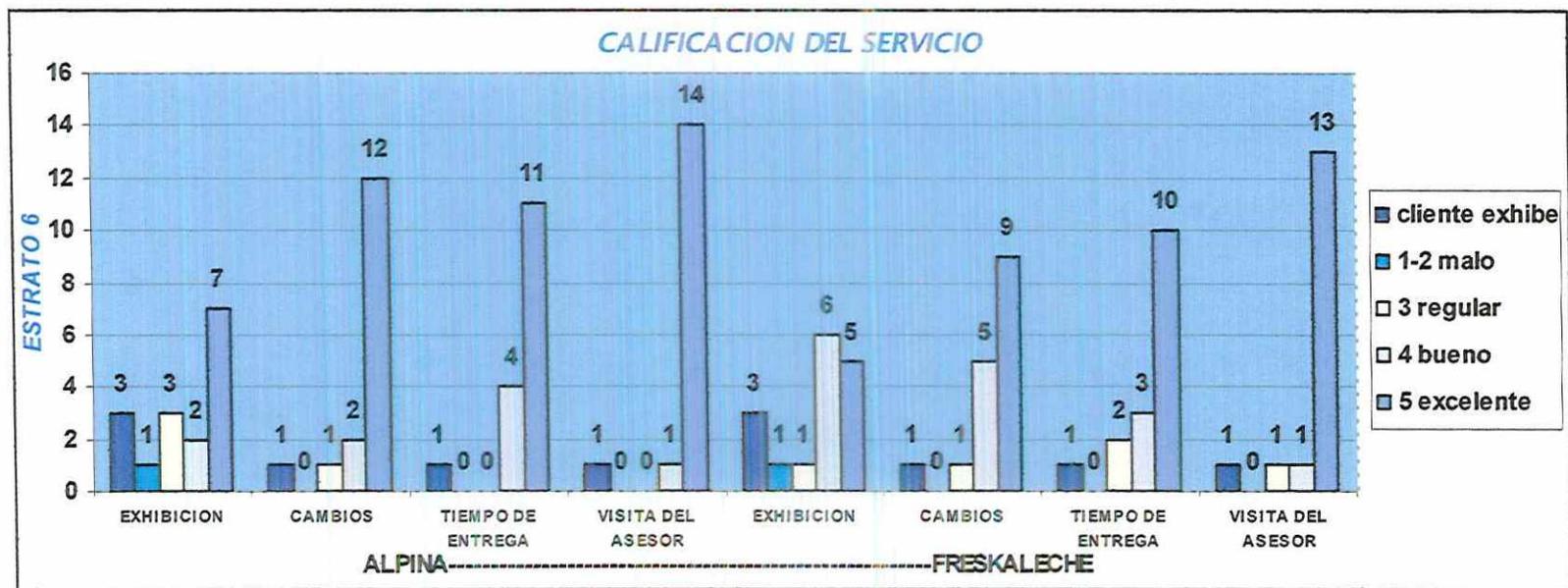
Las 2 empresas están fallando en la exhibición y un poco en cambios y visitas de los asesores pero en general están muy bien.

BARRIOS ENCUESTADOS: TERRASAS, BOSQUE, CAÑAVERAL (estrato 5).									
ALPINA					FRESKALECHE				
EXHIBICION					EXHIBICION				
cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
1	4	2	5	5	1	3	4	5	4
CAMBIOS					CAMBIOS				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
0	1	0	8	8	1	1	1	7	7
TIEMPO DE ENTREGA					TIEMPO DE ENTREGA				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
0	0	0	4	13	0	0	0	4	13
VISITA DEL ASESOR					VISITA DEL ASESOR				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
0	0	2	1	14	1	0	1	2	13
NOTA: solo se tuvieron en cuenta los datos de Alpina y FRESKALECHE para esta pregunta. .									



Se nota que en este estrato las dos empresas tiene grandes fallas en la exhibición y en los cambios de los productos, se debe mirar que esta pasando con este sector.

BARRIOS ENCUESTADOS: CABECERA, LAGOS DEL CACIQUE, CAÑAVERAL (estrato 6).									
ALPINA					FRESKALECHE				
EXHIBICION					EXHIBICION				
cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	cliente exhibe	1-2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
3	1	3	2	7	3	1	1	6	5
CAMBIOS					CAMBIOS				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
1	0	1	2	12	1	0	1	5	9
TIEMPO DE ENTREGA					TIEMPO DE ENTREGA				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
1	0	0	4	11	1	0	2	3	10
VISITA DEL ASESOR					VISITA DEL ASESOR				
1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente	1 deficiente	2 malo	3 regular	4 bueno	5 excelente
1	0	0	1	14	1	0	1	1	13
NOTA: solo se tuvieron en cuenta los datos de Alpina y FRESKALECHE para esta pregunta.									



En este estrato freskaleche esta regular en los 4 aspectos evaluados en la muestra.

5. PROPUESTA Y ESTRATEGIAS

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

5.1.1 Objetivos Estratégicos de Mercadotecnia. Asegurar, sostener y ampliar el mercado actual para aumentar las ventas de los productos de mayor valor agregado y enfocar los esfuerzos de mercadeo para optimizar la participación de los productos de mayor rentabilidad.

Incrementar el conocimiento del mercado Nacional e Internacional, Identificar las necesidades y nuevas oportunidades del negocio y estudiar y monitorear el mercado para establecer cambios en el posicionamiento de los productos.

5.1.2 Mercado Objetivo. Nuestro mercado objetivo son los tenderos, colegios y clientes finales(hogares), específicamente los que consumen y venden productos lácteos, dentro de este grupo se encuentran personas con promedios de ingreso alto, medio y bajo con educación media, superior o cursándola, Ejecutivos y profesionales independientes, ubicados en Colombia.

5.1.3 El Servicio. Nuestro servicio es un servicio físico, basado en la venta de productos de consumo masivo de carácter peresedero. Estos productos son estandarizados y provienes de la empresa freskaleche S.A.. El servicio que prestara FRESKALECHE S.A. consiste en acercar a la comodidad del hogar productos de consumo diario en los cuales no

existe la necesidad de hacer pruebas sobre su calidad; mediante la implementación de una dinámica DISTRIBUCION de preventa y postventa con un variado portafolio de productos.

5.1.4 Distribución. Se contara con una amplia red de distribución que cubre extensas zonas urbanas y rurales. De cada una de las ciudades en donde estemos, con ellas se establecerán alianzas estratégicas importantes para brindar un servicio eficiente.

5.1.5 Precio. Los precios de los productos serán bajos por tres razones:

- Realizar ellos mismos la selección y recolección de la leche y así lograr ser competitivos y a su vez a detener, el incremento de los precios por intermediarios, y reducir el costo de transporte y los seguros.
- Los productos tienen un alto top of mind, por esta razón la inversión de estos en publicidad en la pagina puede contribuir con los ingresos de la empresa, ayudando a reducir los costos de publicidad a través del intercambio de banners y contactos.

5.1.6 Promoción. Una Estrategia de Mercadeo implica comunicarnos con nuestros clientes actuales y en perspectiva desde todas las direcciones posibles y rentables, por largos y extendidos períodos de tiempo, de manera regular, sistemática, atractiva, eficiente, efectiva y perdurablemente.

Nuestros clientes en perspectiva son todos los usuarios actuales y potenciales de los productos que vendemos u ofrecemos actualmente y que son clientes de la empresa, por lo tanto no basta con una presencia empresarial en los medios más comunes, tales como la radio, la TV y los periódicos. Esos son los medios más comunes y también tal vez la

mayoría de las veces los más caros y los que con menos precisión alcanzan a nuestros clientes en perspectiva.

Por este motivo desarrollaremos una fuerte campaña a través de la red, mediante intercambio de banners con otras compañías, publicidad en revistas de negocios, periódicos, revistas juveniles, revistas de vida social, portales de Internet, paginas de Internet de alta presencia, listados de correo electrónico obtenidos de **bases de datos de DIRECCIONES ELECTRONICAS y listas de clientes probables interesados en nuestros bienes y servicios en esas direcciones..**

Ampliaremos geográficamente nuestro ámbito de clientelas, aprovechando para tal fin el potencial de NUESTRAS TIENDAS.

¡Tenemos que optimizar el uso de nuestros recursos! ¡Tenemos que optimizar nuestra rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo!

Para esto, ¡tenemos que hacer converger óptimamente todas nuestras acciones de marketing y desarrollo empresarial competitivo! Y, esto no es tarea de los Directivos de la empresa solamente. ¡Es tarea de todos y cada uno de nosotros!

5.1.7 Metas estratégicas

- Realizar una asociación con la principal distribuidora de productos de consumo masivo en Colombia durante el tercer bimestre del año 2000
- Asociarnos con una empresa que manejen nuestra misma línea de productos facilitar y asegurar el abastecimiento a bajos precios de dichos productos.
- Lograr una penetración en el mercado nacional para lo cual se lanzará una promoción en Junio del 2005 en las nuevas ciudades donde se abrirán las nuevas sedes, así como en la ciudad Capital.

- Introducir nuevos productos alimenticios nacionales e importados para la venta, también se venderá otro tipo de mercancía, como lencería, línea blanca, electrodomésticos, ferretería, farmacia, juguetería, ropa, entre otros.
- Introducir actividades de mercadeo agresivas y competitivas para atraer la atención del cliente durante el segundo semestre del año 2000.
- Aumentar las ventas a través de las nuevas actividades de mercadeo en un 50% durante el segundo semestre del año 2005.
- Implantar un proceso de afiliación para nuestros clientes naturales y jurídicos, lo cual se traducirá en un beneficio en vista que se les otorgará un descuento del 10% del monto total de las compras.
- Desarrollar convenios entre empresas a fin de ofrecer ventas exclusivas a los empleados de dichas empresas, otorgándole un 15% de descuento en las compras.
- Establecer como requisito no recibir la mercancía de nuestro proveedores sin la respectiva orden de compra, lo cual nos permitirá tener un mejor control del inventario de mercancía.
- Se integrará como horario de recepción de mercancía desde las 8 a.m. hasta las 12 m a fin de garantizar que dichos productos puedan ser almacenados en sus respectivos lugares el mismo día de su llegada, y así mantener un mejor control y orden de la mercancía.
- Se implementará un sistema de pago, para brindar mayor agilidad al momento de cancelar las compras, para ello se instalará un sistema de puntos de ventas que permitan realizar pagos utilizando tarjetas de crédito, débito, cheques, etc.

- Se diseñara y ejecutara una campaña publicitaria en televisión nacional en el segundo bimestre del año 2000. Una campaña radial y se pautara en las mas destacadas revistas nacionales en el mismo periodo.
- Lograremos alianzas con los tres principales portales de Internet del país, y con portales internacionales con presencia en Colombia; con el fin de intercambiar banners publicitarios
- Implementaremos una campaña con una destacada empresa de software y hardware para regalar computadoras entre nuestros clientes nuevos.

5.1.2 Otras estrategias recomendadas

5.1.2.1 Estrategias para el crecimiento DE FRECKALECHE

Ejecución: sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer más de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior, un buen servicio, y una constante limpieza. Este es el fundamento de su crecimiento, y es un imperativo para captar nuevas oportunidades en el futuro.

Expansión: la empresa, expande sus productos, de la línea convencional de LACTEOS constantemente, introduciendo lo que él público desea, y descartando lo que él público le desagrade.

Extensión: En el largo plazo, se busca que el negocio siga creciendo, por lo que se busca constantemente la innovación y desarrollo de nuevos negocios.

Penetración en el mercado: Se desarrollan estrategias para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales, etc.

5.1.2.2 Estrategias de mercadeo para fresckaleche.

Estrategias para la “dominación global”. FRECKALECHE busca dominar la industria global del servicio de alimentación. La dominación global significa fijar el estándar de funcionamiento por satisfacción de cliente mientras que aumenta la cuota y beneficios de mercado con sus estrategias de *conveniencia, del valor y de la ejecución* ”.

Estrategias competitivas genéricas utilizadas. FRECKALECHE aplica la misma estrategia competitiva en todas las ciudades: ser la primera en el mercado y establecer su marca lo mas pronto posible por medio de una intensa publicidad.

Liderazgo total en Diferenciación. “mas por el mismo precio”. La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

Su participación en el mercado y sus beneficios crecieron debido a las estrategias de *conveniencia, valor y ejecución*.

FRECKALECHE igualmente realiza actividades de valor de la manera más eficiente posible de manera de reducir costos operativos, incrementándose así sus beneficios.

5.1.2.3 Estratégias alternativas utilizadas por FRECKALECHE

Estrategias de integración.

Integración hacia atrás: integra las cadenas de valor con la de sus proveedores, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficiarse con ello.

ESTRATEGIAS

La implementación del plan estratégico exportador se trabajara con las definidas en el plan de acción orientado a las siguientes actividades:

ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA EMPRESA DE COSTO

Evaluar la cadena logística de Freskaleche S.A. con el fin de documentar todo el proceso de abastecimiento, producción y distribución y determinar fortalezas y debilidades en el mismo con las siguientes finalidades:

- Lograr Ventajas Competitivas Sostenibles
- Diferenciar La Empresa Frente A La Competencia.
- Generar Valor Agregado percibido Por El Cliente.
- Contribuir A Satisfacer Los Clientes.

DIRIGIDAS AL PRODUCTO

DE CALIDAD

Estandarización de la producción

- Obtener niveles óptimos de calidad
- Mejorar los ciclos de vida de los productos
- Garantizar los volúmenes productivos
- Establecer claramente la capacidad instalada por producto
- Medir la estandarización con pruebas de mercadeo específicas de cada tema y producto Anualmente

DE EMPAQUE

Mejoramiento en diseño y calidad de los empaques para todos los productos de acuerdo a los estándares internacionales.

Las acciones principales para el mejoramiento de empaque deben tomar en cuenta:

Tendencias del mercado:

- Impacto Ecológico	: Biodegradable, reciclable, valor agregado y ciclo de vida
- Protección al medio ambiente	: Contaminación y agotamiento de Recursos Naturales
- Conveniencia	: Costos por peso, doble finalidad.
Compromiso social	: reducir desechos, uso eficiente de materiales, Garantía de integridad del producto, reducción del costo de los alimentos e información al consumidor.
Diseño:	
Simultaneidad	: Concepción de producto-empaque.
Contener	: Retención, conservación o restricción de movimiento
Función	: Protección, maquinabilidad, comunicación y compatibilidad
Informar	: Qué es, cómo se usa, quién y con qué lo hace, normas que cumple y cómo deshacerse del empaque
Estandarización	: Empaque de consumo y logístico factibilidad de certificación

DE DIFERENCIACIÓN

Los productos de Freskaleche S.A, en las zonas donde distribuye sus productos se diferencia con la competencia en atención y servicio al cliente mediante los canales de distribución que utiliza, también por la innovación en sus productos especialmente en la leche 12 días y el queso embutido o quesito. En el tema de la internacionalización se utilizara la estrategia de Evaluación de la cadena de valor de los productos ofrecidos por la empresa con respecto a los ofrecidos en los mercados escogidos y sus productos para establecer nuestras ventajas competitivas alcanzando

la relación de productos de excelente calidad a precio justo mediante las siguientes acciones:

Conocimiento y Evaluación de la competencia

Contratación o compra de estudios e investigaciones de mercado en los países destino que nos muestren características, debilidades y fortalezas para competir.

Establecimiento de diferenciación de nuestros productos para establecer nuestras ventajas competitivas.

Análisis y desglose de las partes constituyentes de la empresa que agregan valor al producto y que por consiguiente inciden en su costo.

Obtención de la diferenciación

Diseño de la estrategia competitiva

ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MERCADO SEGMENTO

Los productos fabricados y comercializados por Freskaleche S.A. por ser de consumo masivo van dirigidos a las familias de todos los estratos sociales.

PRECIOS

Los precios serán establecidos de acuerdo al mercado y a sus características políticas, económicas así como la libre competencia que maneje la demanda de los productos lácteos, pues en el ámbito nacional los precios son determinados por la competencia entre las empresas participantes del sector.

PROMOCIÓN

- Puesta en marcha de la pagina web

- diseño y elaboración de catálogos dirigidos al mercado internacional
- Evaluación de los medios de publicidad masivos en los mercados destine que mejor se adecuen a los productos lácteos
- Manejo del merchandising y políticas de descuentos de acuerdo al canal de distribución y al nicho de mercado.
- Participación en una misión comercial o contratación de una agenda comercial para contactar posibles clientes

Freskaleche promociona sus productos por radio y principal periódicos de las zonas que atiende. En cada canal maneja promociones, descuentos, tomas barriales y de colegios que coadyuvan a la compra y consume de estos. también patrocina el deporte a través de la liga de patinaje de Santander, ofrece ayuda social mediante donaciones a las clases menos favorecidas y en el ámbito institucional ofrece charlas y capacitaciones en colegios y universidades sobre los procesos y manejos de la cadena agroalimentaria de la leche.

DISTRIBUCIÓN

En las diferentes zonas donde Freskaleche a posicionado sus productos, maneja los canales de Preventa, distribución tienda a tienda y atención a supermercados, autoservicios y almacenes de cadena. Para escoger los canales de distribución en los países destine se avaluaran las mejores alternativas para la garantizar la colocación de productos en el mercado y por lo tanto la consecución de los mismos por parte de los consumidores.

A continuación se explican los parámetros a seguir para la internacionalización de Freskaleche S.A mediante un plan de mercadeo internacional que se desarrollara gradualmente y se ajustara de acuerdo a

las condiciones de accesibilidad de cada mercado escogido en el plan estratégico exportador:

Plan de Mercadeo Internacional

FRESKALECHE S.A.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIAS GENERALES
Posicionar los productos de Freskaleche en los diferentes mercados internacionales escogidos en el plan estratégico exportador	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar una correcta combinación de medios de distribución, comunicación, comercialización y mercadeo. • Utilización de las tácticas de mercadeo internacional necesarias para lograr participación en los mercados potenciales. <p>Establecer políticas de precios que igualen o mejoren los beneficios que ofrece la competencia ofreciendo siempre al consumidor final un precio justo.</p>

PERFIL DEL MERCADO OBJETIVO

De acuerdo al mercado al cual se quiera tener acceso, el nicho de mercado esta conformado por los diferentes grupos de personas y entidades que ejecutan diversos roles de acuerdo a su participación en el proceso de compra, los cuales por sus características y comportamientos sicográficos pueden agruparse como:

Importador	producción en el país destino
Agente	Joint-Ventures
Distribuidor	Filial de ventas
Broker	Licencias
Exportador Directo	

INVESTIGACIÓN

Es necesaria para recopilar información sobre los hábitos de consumo en los mercados objetivo, alternativo y contingente que coadyuven a conocer las necesidades insatisfechas del consumidor final de nuestros productos.

Resumen de actividades de investigación

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Obtener información que sirva como base para la toma de decisiones, desarrollo de estrategias de comunicación, identificación de cluster's y nuevas oportunidades de nichos de mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Detectar clientes o bases de datos de clientes altamente potenciales para los diferentes productos de Freskaleche s.a.• Evaluar cambios en la percepción, comportamiento y hábitos de los consumidores de cada mercado.• Efectuar pruebas de mercado de los productos y servicios directos ofertados tanto propios como de los competidores

COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Las estrategias en estos escenarios deben ser escogidas luego de evaluar el canal a utilizar sin embargo el objetivo general radica en:

- Asegurar el cumplimiento de las metas de exportación
- Garantizar la colocación por parte de la empresa y la consecución por parte de los consumidores, del producto en los diferentes canales de penetración.

PRECIO

El precio en los productos de consumo masivo es la principal herramienta de acceso a un mercado, seguido de su calidad y sabor, por lo tanto es necesario garantizar estabilidad, planear alzas de acuerdo al comportamiento del mercado así como implementar promociones y

estrategias de mercadeo que incentiven el consumo de los mismos, de acuerdo al canal de distribución.

Resumen de estrategia de precios

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Ofrecer a los mercados el precio justo de acuerdo a la calidad y respaldo que caracterizan a la firma en el ámbito local.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios competitivos con respecto a la competencia Desarrollo de políticas de precio y condiciones de negociación acorde con el mercado
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios competitivos con respecto a la competencia Desarrollo de políticas de precio y condiciones de negociación acorde con el mercado
	<ul style="list-style-type: none"> • Control de los factores internos y externos que afecten los precios tanto propios como de la competencia en los diferentes mercados

Resumen de estrategia de Productos

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Ofrecer al mercado objetivo una completa línea de productos derivados lácteos de alta calidad con el respaldo de garantía y seriedad que caracteriza a la firma FRESKALECHE S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el aprovisionamiento continúe de las referencias ofertadas. • Efectuar constante seguimiento a la mezcla del marketing. • Mejorar continuamente el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes. • Velar y mantener un estricto control de calidad sobre los productos en cuanto a empaque, fabricación y condiciones propias de cada referenda.

6. CONCLUSIONES

6.1 CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EMPRESA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DESARROLLADA EN ELLA

Freskaleche S.A. constituye una organización que en un lapso de 10 años logro consolidar una posición de liderazgo dentro de mercado regional de lácteos, destacándose por algunas variables claves de negocio, pero sin contar con la estructura organizacional que le pueda garantizar en el corto y mediano plazo la permanencia en el lugar de liderazgo obtenido.

Las empresas pertenecientes a la industria de alimentos en el departamento de Santander son similares en referencia a sus procesos de producción. De cierta manera poseen como soporte en sus áreas productivas algún nivel de mecanización; sin embargo solo un 55% de ellas posee un nivel tecnológico que podría considerarse aceptable, dado que manejan cierto nivel de coherencia en sus procesos. De otra parte el 40% de los pequeños empresarios de la región, particularmente aquellos de la industria de alimentos, manejan sus procesos de producción en un nivel tecnológico bastante precario, agravado principalmente por las deplorables condiciones de higiene, limpieza, y falta de control de calidad durante la ejecución del mismo, lo que se manifiesta en productos finales con altos niveles de contaminación, que algunos casos pueden estar atentado contra la salud de los compradores. La situación descrita constituye una oportunidad de negocio para Freskaleche, la cual debe ser aprovechada por la Dirección de la empresa para generar ventajas a sus competidores regionales.

La Estrategia Corporativa de Freskaleche durante los últimos años que le ha generado su éxito y crecimiento, se ha fundamentado en los siguientes

aspectos: innovación tecnológica (entendida como la adquisición de equipos de procesamiento con tecnología de punta para el sector lácteo), Capacidad y cobertura de los canales de distribución. No obstante lo anterior la empresa ha dejado de lado variables que tienen incidencia notable en el desarrollo del mercado para la organización como son la calidad de los productos y servicios, la productividad (eficiencia y eficacia) de la planta de procesos, la capacitación y el entrenamiento en aspectos puntuales y característicos del negocio, el clima y ambiente laboral, la carencia de un norte estratégico compartido por todos los grupos de interés de la empresa (socios, empleados, clientes, proveedores y el gobierno).

Como conclusión del proceso de Planeación Estratégica Corporativa se han identificado las siguientes variables relacionadas con el Análisis DOFA para Freskaleche S.A.:

Fortalezas de Freskaleche frente a la competencia. Cobertura y Estructura del Sistema de distribución en Bucaramanga, el área metropolitana y la zona de influencia de la empresa; tecnología de los equipos utilizados en el proceso productiva.

Debilidades de Freskaleche frente a la competencia: Actitud del personal; Clima organizacional; Capacitación del personal; Rigidez para la toma de decisiones; Nivel de conocimiento de la competencia; Inadecuado manejo de las épocas de estacionalidad en la producción de materia prima; El bajo perfil y reducido peso en la presentación de propuestas y sugerencias por parte del gremio nacional de los productores de leche; Carencia de un sistema de costeo actualizado y flexible; Déficit de capital de trabajo presentado en los últimos años.

Oportunidades para Freskaleche: Fortalecimiento de la cadena productiva; Amplias alternativas de expansión geográfica nacional e

internacional; Proceso de Certificación ISO 9000; Capacidad Instalada; La función de investigación y Desarrollo de Productos; La implementación de alianzas estratégicas con empresas del sector; El desarrollo de Centros de Acopio en nuevas cuencas de producción lechera; Desarrollo de convenios con centros de investigación del sector y con instituciones de educación superior.

Amenazas de Freskaleche. Ingreso de competidores de nivel global (Parmalat -Colanta - Nestle) al mercado que actualmente atiende Freskaleche; Cambios en la reglamentación legal y en las normas que rigen la actividad de producción Láctea; Los actores de orden público (guerrilla, paramilitares, delincuencia común); Reducción en el nivel de producción de materia prima en el hato.; La modificación de los términos y parámetros del contrato de Licencia con Marbo Inc. (Licencia de Tampico); El bajo nivel mostrado hasta el momento en la innovación de productos y de procesos.

Freskaleche desde su inicio ha tenido como política el desarrollo del sector lácteo en la región, en especial lo atinente al grupo de productores primarios de materia prima. Esta política es acertada y mantiene coherencia con los objetivos generales que a nivel nacional han definido las instancias de gobierno.

La empresa ha realizado esfuerzos encaminados a modelar la estructura organizacional de acuerdo con los requerimientos del mercado y necesidades de la entidad. Sin embargo el corto lapso de existencia y el constante aumento del volumen de operaciones de la empresa han sido las variables que han dificultado la obtención del éxito en este ejercicio.

La instancia de dirección del negocio posee la formación académica y la potencialidad para orientar el futura de Freskaleche. Sin embargo la

carencia de objetivos comunes y los problemas de comunicación entre las áreas han dificultado un mejor desempeño de la organización.

6.2 CONCLUSIONES RELATIVAS AL RESULTADO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN FRESKALECHE S.A.

El principal obstáculo del ejercicio prospectivo realizado en Freskaleche fue la carencia de información detallada y precisa sobre las actividades y el comportamiento del sector de lácteos en Colombia. No obstante, con la información limitada con que se contó se realizaron definiciones y se tomaron decisiones importantes para el futuro de la organización.

La Planeación es una función vital para garantizar el crecimiento de la empresa. Como resultado de la anterior premisa y de la ejecución del proceso de planeación estratégica Corporativa efectuada en Freskaleche se plantearon los esquemas que le permitirán a la organización efectuar un cambio en el rumbo y efectuar el redireccionamiento de sus estrategias.

El proceso desarrollado es valioso y aplicable para cualquier tipo de organización. Esto se corrobora por la aplicabilidad obtenida en Freskaleche y los resultados que fueron generados en cada una de las fases del trabajo.

La Estrategia Corporativa macro que se sugiere adoptar para Freskaleche S.A. es una estrategia de Crecimiento, fundamentada en los siguientes elementos genéricos: Desarrollo del mercado; expansión del mercado y Diversificación

La empresa no posee en la actualidad la estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el

plan. Por tal motivo una de las principales responsabilidades del grupo de dirección debe encaminarse hacia la determinación de la estructura empresarial adecuada para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

De forma similar, la empresa tampoco posee infraestructura a nivel de sistemas de información adecuada para el logro de los objetivos definidos en el Plan. Por tanto es necesario efectuar el ejercicio detallado de planeación estratégica de sistemas que permita establecer con certeza los puntos débiles y las dificultades a resolver y se plantee de manera concreta las políticas de desarrollo en el área de tecnologías de información.

El proceso permitió corroborar que hace falta tener mayor presencia por parte de la empresa en todas las fases de la cadena del sector lácteo. Es necesario que Freskaleche ejecute su papel protagonista en el desarrollo de todos los eslabones de dicha cadena y defina los parámetros que se deberán cumplir en el corto y mediano plazo por parte de todas las instancias que ejecutan actividades en la cadena láctea.

Uno de los mayores resultados generados en el ejercicio tiene que ver con la armonización lograda en las relaciones y la comunicación en todos los entes de Dirección de la empresa (particularmente entre la Junta Directiva y la Administración de la empresa). El lapso utilizado para ejecutar la planeación prospectiva de la empresa se constituyó en el escenario adecuado para intercambiar razones, y plantear de forma explícita la óptica que cada uno de los estrategas posee sobre las distintas variables de injerencia en la empresa.

Por lo anterior, el proceso ejecutado ha tenido eco en los miembros de la actual junta directiva de la empresa. Esto permitirá garantizar la

continuidad en los programas y proyectos con lo cual se pueden esperar excelentes resultados de ejecución.

Durante el desarrollo de la Planeación Estratégica Corporativa se analizaron y definieron grandes oportunidades para Freskaleche las cuales deben ser utilizadas tanto en el corto y mediano plazo como son los mercados externos, el desarrollo de nuevas cuencas lecheras, la ampliación del portafolio de productos.

Se identificó la necesidad de ampliar las opciones de desarrollo del recurso humano de la empresa. Es muy importante lograr la vinculación del grupo familiar del empleado a las diferentes actividades ejecutadas en la empresa. De igual manera se detectaron las necesidades más apremiantes de entrenamiento y capacitación de personal, con lo cual se podrá orientar las inversiones en este rubro.

Los estrategas participantes del ejercicio pudieron realizar la Identificación de las características culturales del empleado Freskaleche. Con esto, se definieron los parámetros de contratación que deben ser cumplidos hacia futuro en todas las áreas de la entidad, así como se ejecutó el planteamiento de las acciones tendientes a corregir las dificultades y solucionar las necesidades en este aspecto.

Uno de los resultados claves en el aspecto financiero de la entidad, corroborado con el ejercicio de Planeación Prospectiva fue la necesidad de ampliar la participación de los productos derivados en el portafolio de la empresa porque ellos constituyen la principal fuente de rentabilidad de las operaciones de la compañía. Solamente con una óptima combinación en los niveles de venta de las diferentes familias de productos, se podrán obtener los resultados de tipo financiero planteados durante el lapso de planeación.

6.3 CONCLUSIONES RELATIVAS AL NIVEL DEL PROYECTO PARA SER CONSIDERADO COMO TESIS DE MAESTRÍA

El trabajo desarrollado en la presente tesis, constituyo un esfuerzo de gran nivel en el cual confluyeron las observaciones y la participación de un buen numero de personas con intereses dentro de la empresa objetivo del estudio. Es así como se contó con la participación de la Junta Directiva en pleno, con la gerencia, con el grupo staff de dirección y todo el trabajo fue estructurado, coordinado y compilado por los responsables del proyecto (Director del proyecto y estudiantes del programa de maestría).

El trabajo se caracterizo por el nivel de profundidad de los conceptos definidos en el mismo, lo cual se puede notar en las definiciones de fondo **efectuadas sobre la empresa (redefinición de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos)**. El nivel de profundidad alcanzado en el análisis fue obtenido gracias al conocimiento de cada uno de los participantes del proceso, tanto de la empresa como del sector y del entorno en el cual se mueve.

así mismo, simultáneamente con la profundidad se pudo- concatenar la cobertura sobre todos los frentes de la empresa. Es así como el proyecto permitió efectuar definiciones que impactan tanto a la infraestructura del negocio como al componente humano del mismo. Y en cada caso, las definiciones realizadas se soportaron en el análisis y la aplicación de conceptos expuestos en las teorías administrativas. En conclusión, se pudo lograr la mezcla optima entre extensión y profundidad.

Como se puede notar a través de todo el proceso, el mismo se caracteriza por su aplicabilidad. Es decir, en todas las fases del trabajo se definieron aspectos aplicables a la realidad de la empresa. No se realizaron definiciones de elementos exclusivamente teóricos o cuya implementación fuera imposible. La totalidad de los aspectos definidos corresponden a la realidad de la empresa y por tanto son susceptibles de ser implementados

y mejorados. A pesar que las definiciones se soportaron en elementos teóricos de los conceptos administrativos, en todos los casos dichas definiciones fueron aterrizadas al entorno empresarial de Freskaleche. Lo anterior garantiza el éxito en el proceso de implementación del plan.

La tesis ejecutada permitió la exploración de nuevas alternativas para la proyección futura de la empresa. Estas nuevas alternativas surgieron como resultado de la redefinición de estrategias y en algunos casos con la definición de conceptos que hasta ese momento eran desconocidos en la organización o a los cuales no se les había dado la importancia adecuada. Por tanto, el proceso genera como uno de sus mayores valores agregados, la apertura de nuevas posibilidades para la compañía, las cuales se engranaron con los elementos que siempre van sido conocidos por los responsables de la administración del negocio.

Como se aprecia, el proyecto reúne simultáneamente las características de complejidad y de extensión que lo hacen viable de ser trabajado por un grupo amplio de personas. Por tanto, la participación directa de los cuatro integrantes del grupo responsable por el mismo es aceptable tanto en número como en la calidad de su aporte. Es necesario recordar que un elemento que permitió que el proceso fuera ejecutado de forma adecuada tiene que ver con la participación de tres integrantes del grupo en calidad de funcionarios de la empresa. Con esto se pudo garantizar el conocimiento detallado de las diferentes variables de la organización y su análisis.

Por último queremos destacar que parte de la complejidad planteada en el proceso tiene que ver con la existencia de varios proyectos macro como integrantes o como parte del trabajo global. En general podemos anotar que esta tesis corresponde a la integración de múltiples trabajos individuales que por sí mismos serían susceptibles de ser considerados como proyectos de grado válidos para el nivel de maestría.

7. RECOMENDACIONES

En Freskaleche S.A. es necesario seleccionar y ordenar información pertinente en la empresa para la toma de decisiones. Se recomienda la implementación de un centro de documentación, cuyo montaje se puede realizar de forma conjunta con las otras empresas del sector y/o los centros de investigación y desarrollo de la industria de alimentos en la región.

Se recomienda a la Junta Directiva y las instancias de dirección de la empresa que como actividad prioritaria se establezca la dependencia y la responsabilidad relativa a la función de investigación y Desarrollo dentro de la empresa.

La dirección de la empresa deberá desarrollar cronogramas detallados para la ejecución de las actividades, programas y estrategias definidas en el ejercicio de Planeación Estratégica Corporativa.

Una de las mayores responsabilidades de las instancias de dirección de la empresa será garantizar la continuidad y permanencia del proceso de planeación en la entidad. Esta actividad deberá ejecutarse con mentalidad prospectiva y de forma proactiva para la generación de opciones y la solución a problemas y necesidades de la entidad.

Se recomienda efectuar el empleo de indicadores de gestión coherentes y coordinados para ejecutar la medición, evaluación de la gestión y obtener el mayor provecho de las actividades de Benchmarking desarrolladas por la entidad.

Es necesario promover la disciplina para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las diferentes instancias de la empresa. será necesario el cumplimiento de todas las áreas en la obtención de los objetivos estratégicos.

Se recomienda efectuar la revisión programada, detallada y continuada de la ejecución del Plan estratégico Corporativo.

La parte administrativa de la empresa deberá concretar la modificación de la Estructura Organizacional y deberá diseñarla para que sea acorde con las necesidades y cambios planteados en el proceso de planeación estratégica corporativa.

Se recomienda que Freskaleche sea la entidad encargada de liderar o fomentar un proceso de reingeniería del Gremio de productores de leche en el país.

La parte directiva de la empresa (junta directiva y administración) deberán evaluar las alternativas de mediano plazo para el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas del sector o de la industria de alimentos.

Para garantizar la permanencia, continuidad y éxito del proceso ejecutado se recomienda ejecutar una divulgación permanente, clara y sencilla de los resultados y la ejecución del Plan estratégico Corporativo.

Para lograr la estandarización de parámetros dentro del esquema funcional de la entidad se recomienda la aplicación de los parámetros definidos para ISO en todas las áreas de la empresa.

En el plan estratégico de sistemas que se ha planteado ejecutar se recomienda evaluar la implementación de herramientas de comunicación

de ultimo nivel como es el EDI, para fortalecer las relaciones con los proveedores (de cadena) y los clientes de la organización.

Uno de las principales actividades de la parte directiva de la entidad deberá ser la evaluación continua de los costos de no planeación en las actividades de la empresa.

Para la ejecución de este mismo proceso en otras empresas se deberá garantizar una mayor continuidad para lograr la obtención de resultados en menor tiempo que el empleado en Freskaleche.

De igual forma se recomienda un mayor nivel de capacitación previa a los participantes del proceso de planeación para maximizar y agilizar la obtención de los resultados del proceso de Planeación Corporativa.

BIBLIOGRAFÍA

GUILTINAN, Joseph P.; GORON W. Administración del Marketing. McGraw Hill. 1995.

Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural – Ministerio de comercio Exterior – Ministerio de Desarrollo Económico – Ministerio de Salud – IICA – ACOLECHE – ANASAC – Asociación de Procesadores de la Industria de Alimentos – FEDECOLECHE – FEDEGAN, “Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana”, Acoleche, 1999.

SALLENAVE, Jean Paul; Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, 1998.

THOPSION, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. Dirección y Administración de Estrategias. McGraw Hill. 1999.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

1. ¿USTED COMPRA ALGÚN TIPO DE LECHE EN POLVO PARA SU ESTABLECIMIENTO?

Si _____ No _____

Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 2. si la respuesta SI pasar a la pregunta 3.

2. ¿CUÁLES CREE USTED QUE SON LAS RAZONES PRINCIPALES PARA NO ADQUIRIR ESTE TIPO DE PRODUCTO

CALIDAD _____	MARGEN DE UTILIDAD _____
PRECIO _____	ROTACIÓN _____
PUBLICIDAD _____	OTRO (CUAL) _____

3. ¿MENCIONE ACTUALMENTE A CUÁLES EMPRESAS LES COMPRA LA LECHE EN POLVO?

LECHE EN POLVO			
	30 gr.	200 gr.	400 gr.
KLIM			
FRESKALECHE			
PROLECHE			
RODEO			
COLANTA			
PARMALAT			

4. ¿CUÁL ES LA MARCA DE LECHE EN POLVO QUE MÁS SE VENDE POR REFERENCIA EN SU ESTABLECIMIENTO

LECHE EN POLVO			
	30 gr.	200 gr.	400 gr.
KLIM			
FRESKALECHE			
PROLECHE			
RODEO			
COLANTA			
PARMALAT			

5. ¿CUÁLES SON LAS RAZONES DE MAYOR IMPORTANCIA A LA HORA DE ELEGIR ESTA MARCA X REFERENCIA?

LECHE EN POLVO			
	30 gr.	200 gr.	400 gr.
CALIDAD			
EMPAQUE			
PRECIO			
TRADICIÓN			
PROMOCIÓN			
CONSUMO			
CONTENIDO			
EXHIBICIÓN			
OTRO (CUAL)			

Si la pregunta 3 columna b no respondió FRESKALECHE, contestar la pregunta g.

6. ¿CUÁLES SON LAS RAZONES PRINCIPALES POR LAS CUALES NUNCA HA COMPRADO O HA DEJADO DE COMPRAR LA REFERENCIA DE LECHE EN POLVO DE 30 GR. DE FRESKALECHE?

CALIDAD _____	PRECIO _____
SERVICIO _____	NUNCA SE LO HA OFRECIDO _____
MARGEN _____	NO MANEJA ESA REFERENCIA _____
CONTENIDO _____	OTRO (CUAL) _____
EXHIBICIÓN _____	

7. ¿ACTUALMENTE SE LE HA PRESENTADO ALGÚN INCONVENIENTE CON ESTA PRESENTACIÓN DE LECHE EN POLVO DE 30 GR. DE FRESKALECHE?

SI _____ NO _____

CUÁLES?

8. ¿EN QUÉ CREE USTED QUE SE PODRÍA MEJORAR EL SISTEMA AL OFRECER LA REFERENCIA DE LECHE EN POLVO DE 30 GR. DE FRESKALECHE?

ANEXO B. CUADRO DE GANTTT

Fase	Actividad	Semana																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	CONOCIMIENTO DE LOS DEPT DE LA EMPRESA	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	reconocimiento del mercado	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Conocimiento operativo del funcionamiento de los depts	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
2	análisis de información necesaria para la investigación	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	análisis de antecedentes de la empresa	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	análisis interno y externo de los posibles problemas de la empresa.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	borrador de la propuesta de mercadeo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	realización de la encuesta para el análisis del problema de mercadeo.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	revisión conceptual de la propuesta.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	prueba piloto.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	3 APLICACION DE LA ENCUESTA	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	técnica de muestreo y tamaño de la muestra.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	trabajo de campo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	organización de información	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4	TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	tabulación	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	evaluar las preguntas, graficar los resultados y analizarlos.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	análisis y presentación de resultados a mejorar.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	5 PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS A SEGUIR	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	análisis de estrategias a aplicar	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Prospección	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	definición de las estrategias.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	implementación de estrategias.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█