

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL
POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS".**

Caso Ilustrativo

Informe Final

Presentado por:

Jesús del Carmen Chicas Deras

Para Optar al Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DE 1841

Marzo del 2004

San Salvador

El salvador

Centroamérica



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Margarita Muñoz Vela

Decano de la facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recino Fuentes

Secretaria de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licda. Dilma Y. Vásquez de Del Cid

Coordinador General : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : MSc. Manfredo Riffhofen Castro Guzmán

Marzo del 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **DIOS TODOPODEROSO**, por haber permitido hacer realidad mi sueño, por su discernimiento y sabiduría brindada, por ser mi guía e inspiración espiritual, quien me escucho y no me abandono en mis momentos más difíciles de mi vida y carrera y al que compartí y agradecí cada felicidad que me ha otorgado.

“Te alabo y glorifico por siempre Dios todopoderoso”

A mi hija amada, **Katherine Nicole**, por haberte robado el tiempo valiosos de tus primeros días de vida y ser quien me diera la fuerza y fortaleza para seguir adelante y dedicarme a terminar mi carrera

A mi madre amada, **Ana**, por haber sido mi apoyo en cada momento de mi vida y por no desampararme cuando más la necesite, quien se empeño hacer de mí una persona de bien y de la cual se siente orgullosa

A mi padre querido, **Walter**, por apoyarme siempre, aunque no lo demostrará
A mi esposito querido, **Eduardo**, por soportarme y apoyarme siempre para terminar mis estudios

A mis hermanos, **Vladimir** y **Wendy** por el apoyo que me brindaron siempre, a **Crísthian** por dar todo de él en todo momento que lo necesite; a mis sobrinos gemelos, **Walter** y **Juancito**, y **Emerson**.

En memoria de mi amado hermano, **Waltercito**, porque sé que desde el cielo se siente orgulloso de mí...

A mis tías: **Mary**, **Reínita** y **Zoilita** por estar siempre conmigo. A mis primas **Raquel**, **Jacqueline** y **Yesenia** por su ayuda incondicional.

A mi amiga, **Maríelos**, por ayudarme y estar siempre pendiente de mí.
Y a todos mis familiares y amigos que de alguna manera ayudaron a cumplir este logro tan importante alcanzado en mi vida

Agradezco al **maestro Manfredo Rífftoven Castro Guzmán** por su apoyo, dedicación y transmitir sus conocimientos tan valiosos durante el desarrollo de mi trabajo de graduación.

Al licenciado **Rafael Arístides Campos** por su tiempo otorgado y esfuerzo al conducir este seminario.

Al licenciado **Luis Roberto Fernández Madrigal** por haber permitido realizar mi tesis en su empresa y su fina atención y confianza otorgada...

GRACIAS A TODOS!!!

Í N D I C E

Resumen	i
INTRODUCCIÓN	iv
CONTENIDO	
<i>CAPÍTULO I</i>	
LA INDUSTRIA LACTEA EN LA ACTUALIDAD Y EL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO	
I. GENERALIDADES SOBRE EL SECTOR FORMAL DE LA INDUSTRIA LACTEA	
A. Definición de la industria láctea	1
B. Situación actual de la industria láctea	
1. Mercado mundial de lácteos	2
2. Mercado Centroamericano de lácteos	3
3. Industria láctea salvadoreña	5
II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS	
A. Antecedentes	7
B. Organización	8
C. Productos	9
D. Recursos de la empresa	10
E. Marco legal	10
III. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO	10
A. Proceso de planeación dentro de la administración	10
B. Mercadotecnia	13
1. Importancia	14
2. Objetivo	15
C. Planeación estratégica	16
D. Plan estratégico de mercadotecnia	16
IV. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO	17
A. Filosofía corporativa y evaluación de la empresa productora y distribuidora de lácteos	22

B. Entorno de la mercadotecnia	24
1. Macroambiente externo	24
2. Microambiente externo	26
3. Microambiente interno	27
C. Diagnóstico de fortalezas y debilidades	28
D. Determinación de amenazas y oportunidades de mercado	29
E. Análisis FODA	30
V. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	33
A. Objetivo de venta	33
B. Determinación de mercado meta	34
C. Objetivos y estrategias de mercadotecnia	35
D. Mezcla de mercadotecnia	36
E. Desarrollo de planes estratégicos y tácticos	44
F. Estrategias a largo plazo	45
1. Matriz crecimiento cuota de mercado (BCG)	45
2. Creación de estrategias de crecimiento de productos y mercados	47
3. Estrategias de posicionamiento y ventaja diferencial	47
4. Estrategias para el posicionamiento y obtener ventaja competitiva	51
G. Presupuesto de mercadotecnia, análisis de recuperación	
Calendario de mercadotecnia	55
H. Implementación, control y evaluación	56

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN LA ACTUALIDAD Y DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
A. Objetivo general	59
B. Objetivo específico	59
II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60

A. Importancia de la investigación	60
B. Método de investigación	61
C. Fuentes de recolección de la información	61
1. Fuentes primarias	61
2. Fuentes secundarias	61
D. Tipo de investigación	62
1. Tipo de diseño de la investigación	62
2. Tipo de diseño no experimental	62
3. Tipo de diseño transeccional	63
4. Método utilizado en la recopilación de de la información	63
5. Determinación del área geográfica	63
6. Determinación del universo	63
7. Cálculo de la muestra	65
8. Presentación gráfica y análisis de datos	69
9. Alcances y limitaciones de la investigación	82
III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS "SAN JULIÁN"	
A. Filosofía Gerencial de la empresa de lácteos "San Julián"	83

1. Misión, visión y objetivos	83
2. Estrategias y objetivos de mercadeo y ventas	85
B. Estructura actual de la organización	85
C. Situación actual del mercado	87
1. Descripción del producto	87
2. Determinación de la competencia	88
3. Determinación de precios	90
4. Canales de distribución	91
D. Determinación del mercado meta	91
E. Análisis del medio ambiente	93
1. Macroambiente externo	93
2. Microambiente externo	95
3. Microambiente interno	96
F. Análisis de la cartera de negocios	97
1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	97
2. Matriz producto-mercado	97
G. Análisis FODA	101
1. Determinación de amenazas y oportunidades	101
2. Diagnóstico de las fortalezas y debilidades	102
H. Conclusiones y recomendaciones	105
1. Conclusiones	105
2. Recomendaciones	108

CAPITULO III

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

I. OBJETIVOS DEL PLAN	111
A. Objetivo general	111
B. Objetivos específicos	111
II. PROPUESTA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO	
A. Filosofía de la empresa	112
B. Objetivos de mercadeo	114
C. Organización adecuada	115
1. Estructura organizativa	115
2. Organigrama propuesto	116
3. Funciones generales	119
D. Estrategias de mercadeo	127
1. Matriz crecimiento cuota de mercado (BCG)	127
2. Matriz insumo producto	127
3. Estrategias de desarrollo internacional de mercadeo	128
4. Estrategias de posicionamiento y Ventaja diferencial	128
5. Mezcla estratégica de mercadeo	128
E. Desarrollo de estrategias de mercadeo	129
1. Matriz crecimiento cuota de mercado (BCG)	129

2. Matriz insumo producto	130
3. Estrategias de desarrollo internacional de mercado	136
4. Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial	137
F. Mezcla estratégica de mercadotecnia	138
1. Producto	138
2. Precio	140
3. Plaza	140
4. Publicidad	141
5. Publicidad no pagada	144
G. Desarrollo de planes estratégicos y Tácticos	145
1. Plan estratégico	145
2. Plan táctico	145
H. Determinación de presupuestos	149
III. IMPLANTACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	153
A. Implantación	153
B. Control y evaluación	153
C. Cronograma	155
Referencias Bibliográficas	156
Índice de gráficos y cuadros	159
Anexos	160

RESUMEN

El sector formal de la industria láctea en El Salvador genera empleos a muchas personas y forma parte del sostenimiento económico del país.

Por lo que es muy importante que las empresas que conforman el sector formal de la industria láctea se preparen día a día para enfrentar positivamente a los constantes cambios a los que el país se somete y estar preparados para poder subsistir en el mercado. De estos cambios estructurales en la economía del país se han dado por el ejemplo el proceso de dolarización en el país al que aún no se adaptan los salvadoreños y los Tratados de Libre Comercio que entran en vigencia como el de negociaciones actuales con los Estados Unidos de América. Es por ello que es indispensable que cuenten con herramientas útiles que le ayuden a enfrentar los cambios que se dan así para sobrevivir y mantenerse en el mercado competitivo actual. Concluyendo a esto, se propone el siguiente documento titulado "Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para el posicionamiento de una empresa productora y distribuidora de productos lácteos". Siendo su principal objetivo posicionar la marca de sus productos "San Julián" en el mercado e incrementar las ventas.

El método de investigación utilizado es el científico, por ser un estudio sistemático y objetivo, por lo que se utilizaron

los instrumentos de la guía de entrevista realizadas a los gerentes del área administrativa y mercadeo de la empresa en estudio; y el cuestionario, de los que se realizaron diferentes modelos que sirvieron para recoger información de los empleados de la empresa en estudio, la competencia, los clientes institucionales y los consumidores finales. Con el único objetivo de identificar los problemas, necesidades, deficiencias y oportunidades en cada una de éstas unidades de investigación relacionadas con la comercialización de los productos lácteos.

Habiendo recogido la información se procedió a tabularla e interpretarla obteniendo como resultado información acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que poseen los productos y la empresa en estudio. Los resultados obtenidos de éste proceso sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico y del cuál surgieron las conclusiones y recomendaciones.

La empresa en estudio debe empeñarse en realizar publicidad de los productos lácteos que comercializa y hacer uso frecuente de promociones con el fin de posicionar su marca en el mercado, por lo que debe considerar aumentar su capital invertido para la comercialización de sus productos. Además, es muy importante que transmita eficazmente la filosofía empresarial a sus empleados, para que todos encaminen sus

actividades un mismo fin y cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los aportes del trabajo de investigación para la empresa en estudio son una filosofía empresarial orientada a la comercialización de productos lácteos, la cual comprende la misión, visión y objetivos; un plan estratégico que define las estrategias a largo plazo y plan táctico detallando las actividades a desarrollar a corto plazo para cumplir con los objetivos y estrategias; además una propuesta de la estructura organizativa idónea con la descripción de las funciones de cada una de las líneas de mando y áreas respectivas. Finalmente los presupuestos financieros proyectados para el año dos mil cuatro.

INTRODUCCIÓN

La empresa debe elaborar estrategias a corto y largo plazo que le permitan enfrentar los retos de las condiciones en constante cambio de su entorno. No existe una estrategia única para las empresas independientemente de la actividad a la que se dedica, cada una debe crear y optar por las estrategias que les favorezcan positivamente de acuerdo a su situación actual en relación con el entorno, objetivos, recursos, posibilidades y oportunidades.

El presente trabajo muestra un estudio sistemático que tiene como objetivo principal diseñar un "Plan estratégico de mercadeo que permita posicionar los productos e incrementar las ventas de una empresa dedicada a la producción y distribución de productos lácteos".

En el primer capítulo se exponen aspectos generales sobre el sector formal de la industria láctea, generalidades de la empresa en estudio y aspectos relacionados específicamente con la planeación, la planeación estratégica y el estratégico de comercialización. Ubicándose en el contexto teórico y conceptual que conforma la investigación.

El segundo capítulo se realizó una investigación de campo del cual se hizo un diagnóstico de la situación actual de la comercialización de los productos lácteos de la empresa en

estudio, partiendo de la recolección de la información por medio de instrumentos técnicos y administrativos como la entrevistas y cuestionarios realizados a empleados de dicha empresa, la competencia, los clientes institucionales y los clientes finales. Con el propósito de elaborar la correspondiente propuesta del "Diseño de una plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento de una empresa productora y distribuidora de productos lácteos". Además de la organización del departamento de mercadeo y de sus funciones por gerencias y departamentos.

Existe el compromiso de presentar este trabajo de investigación a la junta de accionistas de la empresa en estudio con el objetivo de que sea implementado a partir del año dos mil cuatro.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA LÁCTEA EN LA ACTUALIDAD Y EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

I. GENERALIDADES SOBRE EL SECTOR FORMAL DE LA INDUSTRIA LÁCTEA

A. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA LÁCTEA

La Industria Láctea es la rama del sector industrial que está constituida por las empresas que se dedican a la elaboración de productos lácteos o a la transformación de leche fluida natural en otras clases de leche, entre las cuales tenemos las leches pasteurizadas, esterilizadas y deshidratadas.¹

Por tanto, la empresa en estudio se define por su actividad comercial como una empresa que se dedica a la elaboración y distribución de productos lácteos derivados de la leche fluida con el fin de obtener utilidades satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

¹ Calles Rivas, Herminia R. y Otros *Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para mejorar la Competitividad de la Industria Láctea en El Salvador*. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Centroamericana. San Salvador. 1997

B. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA LÁCTEA

1. Mercado mundial de lácteos

La producción mundial de leche presenta características muy particulares, como lo es la alta concentración en los países de la Unión Europea (UE) y los Estados Unidos de Norte América (EE.UU.) Al realizar un análisis del crecimiento de la producción en los últimos 10 años, se obtuvo como resultado que está concentrado en los países en desarrollo: Unión Europea y Los Estados Unidos de América; otros países como la India, Rusia y Brasil.²

El 80% de producción de estos países es realizada sin subsidios y del 20% restante es destinado al mercado interno y el otro 10% para la exportación.

El segundo gran productor en el mundo es Estados Unidos de Norte América. Su producción ha estado creciendo a un ritmo de 1.1% en los últimos diez años debido principalmente a los bajos precios de los granos y al mejoramiento genético.

La mayor parte de su producción fue destinada al consumo interno, por lo que la exportación la utilizan como un mecanismo de regulación de sus precios internos mediante la exportación de sus exedentes de producción.

² Fuente: Empresa productora y distribuidora de lácteos. 2003

Uno de los instrumentos utilizados por el gobierno de los Estados Unidos para regular el precio interno es la Corporación de Crédito para Productos Básicos (CCC por sus siglas en inglés) responsable de adquirir los exedentes de leche en polvo descremada, mantequilla y queso.

Otro instrumento utilizado es el Programa de incentivos a las Exportaciones Lácteas (DEIP por sus siglas en inglés) el cual intenta compensar los subsidios otorgados por la Unión Europea.

Los próximos tres países con mayor producción en el mundo son India, Rusia y Brasil, los cuales básicamente destinan toda su producción al consumo interno. Brasil e India presentaron tasas de crecimiento muy dinámicas en los últimos diez años.

Por el contrario países como Rusia, Ucrania y Polonia han presentado tasas de crecimiento negativas. Del resto de los países, el crecimiento más dinámico lo muestra Nueva Zelanda y Australia.

2. Mercado centroamericano de lácteos

Centroamérica ha presentado un buen desempeño con un crecimiento de 3.4% y en particular, El Salvador muestra tasas

de crecimiento inferiores del promedio de este bloque económico.³

Sobre la base de la estructura productiva del mercado mundial, los países se pueden agrupar en cuatro categorías:

- ✓ *Países que subsidian su producción:* Estos países tienen un sistema de ganadería lechera intensivo, ocupando pequeños espacios de tierra empleando alta tecnología y elevados montos de inversión. Son los países de Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá.
- ✓ *Países exportadores:* Ya que poseen ventajas competitivas basadas en bajos costos de producción; por lo general utilizan un sistema de pastoreo donde la producción por vaca es baja pero a un costo total inferior. Son los países de: Nueva Zelanda, Australia, Argentina, Uruguay y algunos países del este europeo.
- ✓ *Países con producción autosuficiente:* en este grupo están Brasil, India, Colombia, Israel y otros. Esto sucede por condiciones favorables o por políticas gubernamentales hacia la autosuficiencia.
- ✓ *Países importadores:* son países grandes importadores netos de lácteos para atender el consumo interno. En este grupo se incluye los países del medio oriente, la mayoría de los

³ Ibidem

✓ países de Asia y África y algunos países de Latino América. Las razones son condiciones naturales desfavorables y/o falta de políticas gubernamentales para la autosuficiencia. En Centroamérica se encuentran en este grupo: Honduras, El Salvador y Guatemala.

Centroamérica se caracteriza por ser una región importadora, el saldo de la Balanza Comercial ha sido históricamente negativo. Sin embargo, su comercio intrarregional ha ido en incremento en los últimos cinco años.

3. Industria láctea salvadoreña

En cuanto a productos, El Salvador se destaca por ser el principal importador de queso con significativo incremento en los últimos cinco años. Guatemala esta al lado de El Salvador como los principales importadores de la región. ⁴

En las exportaciones, Costa Rica y Nicaragua se destacan como los principales exportadores de la región. Costa Rica se muestra dominante en leche fluida (UHT) y en leche en polvo y Nicaragua lidera en quesos. Yogurt y mantequilla (quesillo) son los productores que han presentado mayor crecimiento en sus exportaciones.

⁴ Ibidem

El Salvador históricamente ha sido un importador neto de productos lácteos. Los productos importados más importantes son leche en polvo y quesos.

Las exportaciones de lácteos de El Salvador no son significativas y están concentradas en exportaciones de leche en polvo. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que la leche en polvo no es proveniente de leche producida en El Salvador, más bien es importada para ser empacada y re-exportada; por lo tanto funciona como una maquila.

Respecto a la importancia económica de la ganadería en el país, podemos decir que, históricamente, el sector ganadero ha tenido una importancia clave en la economía del país. La ganadería, según el BCR, contribuyó con el 18% del PIB agrícola de El Salvador en el año de 2001.

Según el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria -CENTA, la ganadería bovina genera mas de 150,000 empleos directos en la fase de producción, transporte y procesamiento, es el subsector que más empleos genera en producción animal, ya que la producción de cerdos y avicultura comercial genera 8,000 y 7,000 empleos, respectivamente.⁵

⁵ Fuente: datos proporcionados por la empresa productora de lácteos..

II. GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS

A. ANTECEDENTES

La empresa productora y distribuidora de lácteos inició sus actividades en 1985, es por naturaleza familiar y sus socios son seis hermanos de la familia Fernández Madrigal, quienes actualmente se dedican a las actividades comerciales de producción y distribución de productos lácteos.

La empresa nació por la necesidad de utilizar equipo de lechería que sobro de otra empresa hermana a raíz de la Reforma Agraria, y de la necesidad de producir productos lácteos de buena calidad pasteurizados e higiénicamente elaborados y empacados sin riesgos de transmitir enfermedades infectocontagiosas.

Actualmente, realiza sus operaciones de producción en una propiedad de 73 manzanas, ubicadas en el kilómetro 49 y medio carretera a San Julián, departamento de Sonsonate; donde tienen ubicada su planta procesadora de leche, en la cual producen y distribuyen los productos lácteos. Cabe mencionar que además de ésta actividad, también se dedican a la porcínocultura, la agricultura y a la siembra y cuidado de forestales para producir carbón.

B. ORGANIZACIÓN

La empresa está organizada y manejada independientemente por medio de divisiones y es administrada por un Comité Ejecutivo que se encarga de la toma de decisiones. Estas divisiones son:

1. División láctea. Se dedica a la compra de leche para procesarla y vender sus derivados.
2. División porcícola. Se dedica a la crianza y engorde de cerdos de granja.
3. División de alimentos para animales. Se encarga de mezclar alimentos concentrados para los demás proyectos ganaderos de la empresa.
4. División forestal. Esta consta de quince manzanas de madre cacao, veinte de cortez blanco y 15 de eucalipto camandulensis.
5. División bovina. Se dedica al engorde de ganado bovino para carne.

Todas las divisiones mencionadas, son administradas bajo el siguiente esquema organizativo y orden jerárquico (Ver anexo No.8):

1. Junta directiva. Integrada por los socios y dueños de la empresa.



2. Comité ejecutivo. Integrada por los Gerentes de los cinco departamentos principales de la empresa.
3. Gerencia General. Su función principal es ser el responsable del buen funcionamiento de la empresa en todos sus aspectos.
4. Los departamentos encargados de:
 - a. Operaciones Industriales y Agropecuarias
 - b. Producción Industrial
 - c. Mercadeo y Ventas
 - d. Administrativo y Recursos Humanos
 - e. Finanzas

C. PRODUCTOS

La empresa objeto de estudio se dedica a la compra de leche, la procesa y vende sus derivados. La línea de productos lácteos que produce es la marca "San Julián"; entre éstos se pueden mencionar: crema pura, pura baja en grasa y pura industrial. Entre los quesos que fabrican están el procesado, la cuajada, duro blando, mantequilla (fresco), crema tipo spread, quesillo, mozzarella, extrafino o izalqueño, cheddar, provolone, Monterrey jack y otros; también producen dips (aderezos), mezclas para helados, sustitutos de cremas y mezclas de quesos para pizza.

D. RECURSOS DE LA EMPRESA

Toda empresa para realizar sus actividades diarias necesita de recursos que permitan el cumplimiento de sus objetivos. Entre estos, la empresa cuenta con un total de doscientos setenta empleados (recurso humano a la fecha); en los aspectos financieros, cuenta con el efectivo que representa los recursos propios de la empresa y la maquinaria y equipo necesario; con recursos materiales constituidos por la materia prima, equipo de alta tecnología para el procesamiento de leche y empacado terminado en la planta procesadora.

E. MARCO LEGAL

Está regida por el marco legal de las leyes del Impuesto al Valor Agregado (IVA), leyes contables, impuesto sobre la renta, las establecidas por el Ministerio de Salud y demás instituciones a las que compete su actividad económica.

III. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

A. EL PROCESO DE PLANEACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN

Es necesario tener en cuenta que en el mundo existen diferentes organizaciones lucrativas y no lucrativas, grandes o pequeñas y de diferentes naturalezas (comerciales,

industriales y de servicios) e integradas por personas que realizan diversas actividades en conjunto; pero todas con elementos en común como lo son la persecución de metas, objetivos y finalidades. Y para lograrlos necesitan realizar una excelente administración desarrollando planes a través de la utilización de herramientas para ejecutar las actividades que cumplan con lo establecido.

Es por esto que es necesario definir el concepto de administración.

Stanton y Etzel et.al(2000), definen la administración como: "el proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan para la consecución de una meta común"(p.56)⁶.

La planeación dentro de la administración se hace muy importante debido a que es el primer paso que realiza toda empresa para establecer la guía de acción a desarrollar para la consecución de los objetivos de ésta.

Según Stoner et.al (1994). "Planeación es el proceso de establecer metas y directrices apropiadas para el logro de los objetivos; es decir, anticipándose a hechos futuros y tomar decisiones sobre situaciones actuales que permitan alternativas para la toma de decisiones".

⁶ Stanton, William J., Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, (México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000)

Existen varios tipos de planes que ayudan al desarrollo de las actividades y consecución de los objetivos empresariales. Estos son por su alcance, por tiempo y por amplitud. Estos a su vez pueden variar de acuerdo a su clasificación de la siguiente manera:

- Los planes por su alcance se dividen en planes Estratégicos y operacionales.

Los planes estratégicos incluyen a toda la organización y a un período largo de tres años a más.

Los planes operacionales son planes más específicos, que cubren periodos más cortos y pueden ser diarios, semanales y mensuales. En este tipo se entiende que existiendo objetivos ya establecidos se ofrecen medios apropiados para alcanzarlos.

- Los planes por tiempo se hace la clasificación siguiente:

Planes a corto plazo. Son aquellos que cubren hasta un año y por ello contemplan los planes operacionales.

Planes a mediano plazo. Son aquellos planes contemplado entre un año hasta tres años máximos.

Planes a largo plazo. Estos son planes establecidos a partir de tres años y aquí se contemplan los planes estratégicos de mercadotecnia que abarca periodos más extensos.

- Los planes por amplitud se clasifican en planes específicos y direccionales.

Los planes específicos tienen definidos con claridad los objetivos, no existe confusión respecto a lo que se quiere alcanzar, se caracterizan por no ser flexibles para responder a cambios inesperados.

Los planes direccionales. Son planes flexibles y dan instrucciones generales, otorgando ventaja de esta manera a la administración de no caer en objetivos específicos.

B. MERCADOTECNIA

"Marketing" es una palabra inglesa que significa: "Mercadotecnia". Según Stanton et.al(2000), define el marketing como un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta, para alcanzar los objetivos organizacionales⁷.

La mercadotecnia es un sistema global de actividades comerciales que debe estar orientado hacia los clientes, determinando y satisfaciendo sus necesidades.

⁷ Stanton, William J., Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, (México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000)

1. Importancia

Su importancia radica en las consideraciones de la mercadotecnia que deben formar parte de la planeación a corto plazo y largo plazo de cualquier compañía. Debido a que el éxito de la compañía se basa en la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores, constituyendo así el sostenimiento económico de la empresa.

La mercadotecnia es importante tanto para la empresa como para los consumidores o usuarios; para la empresa debido a que las actividades que realiza son el posicionamiento de los productos, la fijación de los precios y determinación del poder adquisitivo de los consumidores, la promoción de los mismos y otras. Y para los consumidores ya que satisface sus necesidades.

2. Objetivo

El objetivo de la mercadotecnia es fundamentalmente describir lo que debe alcanzarse. Con el fin de cumplir en conjunto las metas de ventas de la compañía. Auxiliándose de las estrategias, que son las que describen como conseguir los objetivos.

C. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica Stanton la define como "el proceso Administrativo que consiste en adecuar los recursos de una empresa de acuerdo a sus oportunidades de mercado a largo plazo".⁸

La planeación estratégica de mercadotecnia constituye una herramienta administrativa importante ya que, trata de aprovechar los recursos disponibles de la empresa, adecuándolos a las oportunidades de el mercado.

La importancia radica en que permite analizar y establecer con claridad la misión de la empresa, los objetivos que persigue, una cartera de negocios estable y la elección de estrategias⁹ a la largo plazo.¹⁰

El alcance de los planes estratégicos de mercadotecnia, por su naturaleza a largo plazo, suelen ser a tres, cinco, diez y raras veces cubren hasta veinticinco años. Ésta exige la participación de los gerentes de alto nivel y el staff de planificación con el que la empresa cuente.

La planeación estratégica de una empresa se desarrolla a través los siguientes cuatro pasos:

⁸ Stanton, William J., Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, (México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000), p60

⁹ "Estrategia: es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo".

¹⁰ Kotler, Philip y Gary Armstrong. (1998), "Fundamentos de Mercadotecnia", Cuarta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

a. Definir la misión de la organización

Consiste en la revisión de la declaración actual de la misión de la empresa y confirmar si todavía es la adecuada.

b. Analizar la situación

Consiste en reunir y estudiar la información relativa a uno o más aspectos de una empresa.

c. Establecer objetivos organizacionales

Los directivos de la empresa, deben escoger un grupo de objetivos que guíen a la empresa a la realización de su misión.

d. Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos

Es la guía que indica cómo la empresa conseguirá los objetivos a través de planes generales de acción (estrategias organizacionales) que servirán para alcanzar sus metas y cumplir su misión.

D. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

Debido a que no existe una definición única del Plan Estratégico de Mercadotecnia, y considerando la opinión de Lambin (1995), se propone la siguiente definición: "*Plan Estratégico de Mercadotecnia* es el proceso continuo de adaptación de la empresa a las condiciones internas y externas de su ambiente, teniendo en cuenta todos los aspectos de la estrategia general de la empresa con el fin de elaborar

programas de acción que aseguren su desarrollo a mediano y largo plazo”.

El Plan Estratégico de Mercadotecnia tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa asegurando su desarrollo a mediano y largo plazo.¹¹

Estas opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

IV. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADEO

El proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia varía desde el punto de vista de cada autor¹², ya que no existe un estándar predeterminado a seguir. Es por esto, que se presenta la siguiente propuesta de las etapas que se deben considerar en el desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadotecnia:

✓ *Análisis del negocio*

Se analiza toda la información recopilada de la situación actual de la empresa la cual incluye aspectos como: la

¹¹ Jean Jaques Lambin, “Marketing Estratégico” (España: 3a. Edición, Mc Graw Hill/ Interamericana, 1995).

¹² Roman G. Hiebing, Jr. y Scott W. Cooper en “Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia” (México: McGraw Hill/ Interamericana de México, S.A.de C.V., 1992). Philip Kotler y Gary Armstrong, en “Marketing” (México: Pearson Educación, octava edición, 2001). William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker en “Fundamentos de Marketing” (México D.F.: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., 11a., Edición, 2000).

filosofía corporativa y estudio histórico mercadológico de la empresa.

✓ ***Diagnóstico de fortalezas y oportunidades***

Se determinan mediante un análisis previo todas las características, atributos y cualidades que posee la empresa y los productos que fabrica y distribuye. Y por ello se identifican de otras empresas y productos.

✓ ***Determinación de amenazas y oportunidades del mercado***

Se reconocen todas las amenazas que representan un peligro para la empresa. Las cuales se pueden transformar en oportunidades para identificar de inmediato cualquier debilidad de la empresa y fortalecerla.

✓ ***Análisis del FODA***

Analizando las herramientas con las que se cuentan de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se logran establecer las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas o de orientación y las de supervivencia.

✓ ***Análisis del entorno de la mercadotecnia***

Realizando éste análisis del entorno se determinan que existen factores que inciden directa e indirectamente en la realización de las actividades de la empresa como de la ejecución de planes estratégicos de mercadotecnia; así que se

realiza la clasificación siguiente en: Macroambiente externo, Microambiente externo y Microambiente interno.

✓ ***Plan de Mercadotecnia***

Incluye el análisis y evaluación de los objetivos del área de ventas, la determinación del mercado meta y los objetivos y estrategias del área de mercadeo. Finalmente, se desarrollan los planes tácticos y operativos y se analiza la mezcla de mercadotecnia, conocidas como las cuatro "P": producto, precio, plaza (distribución) y la promoción.

✓ ***Establecimiento de estrategias a largo plazo***

Estas estrategias son llamadas a largo plazo debido a que se proyectan a más de un año, a 3, 5 ó 10 años para su ejecución y evaluación de resultados; son planificadas y ejecutadas por Administradores de alto nivel. Entre estas estrategias mencionamos: las de posicionamiento y ventaja diferencial, las de integración y para obtener ventaja competitiva

✓ ***Presupuesto de la mercadotecnia***

Para obtener resultados positivos, reales y también para realizar cualquier tipo de gasto que se relacione directamente con el área de mercadotecnia es necesario auxiliarse de la herramienta tan importante que es el Presupuesto. En el se detallan todos aquellos rubros y gastos por egresar a futuro

en el tiempo de un año o de acuerdo al tiempo que estipulen los altos ejecutivos de la empresa.

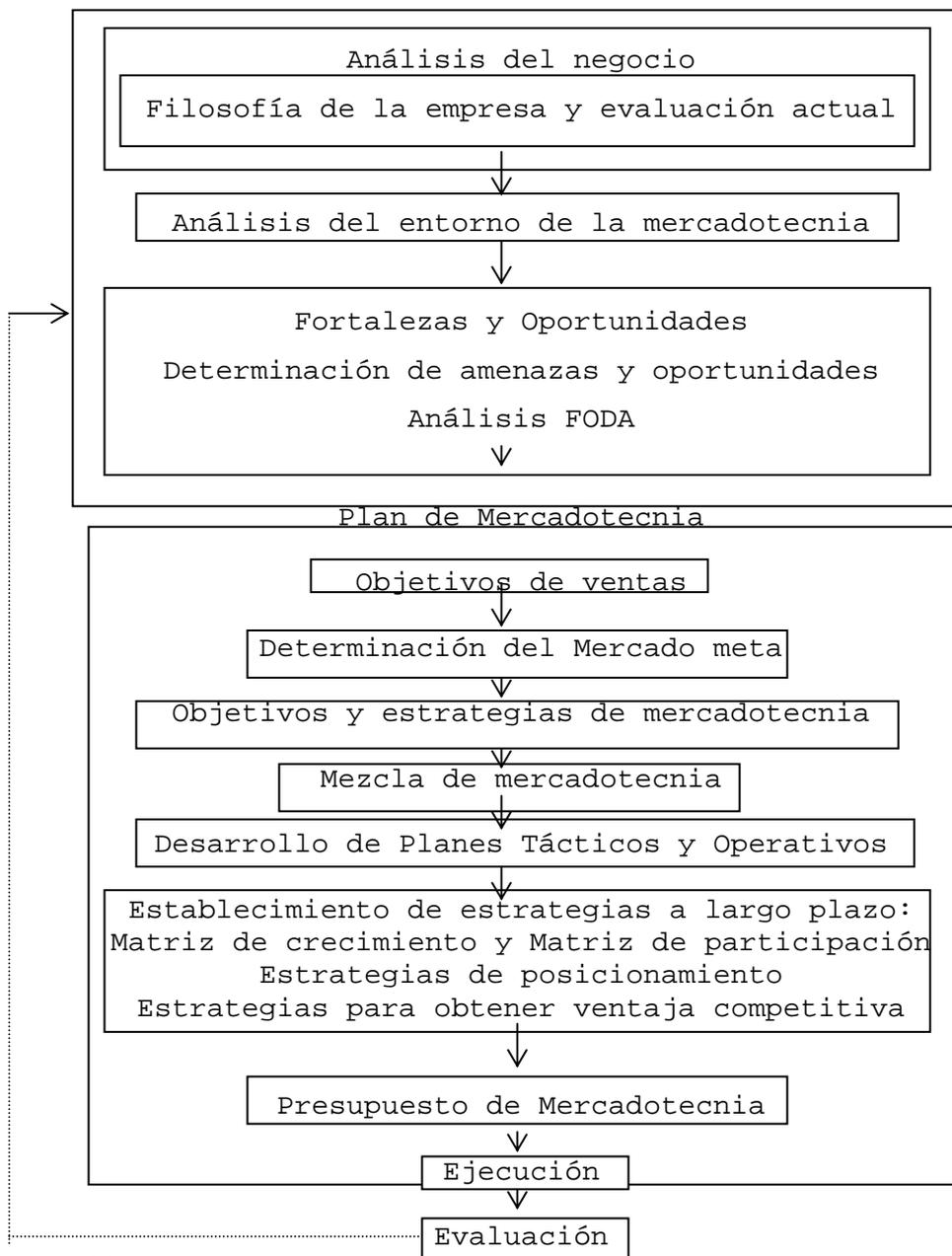
✓ ***Ejecución y evaluación***

Se realizan todas las estrategias que se planificaron en un inicio y se comparan con los planes llevando un control en lo ejecutado y a la vez en el camino haciendo ajustes por aquellas actividades que no se lograron ejecutar de acuerdo a lo planificado.

La propuesta de las etapas de ejecución y desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadotecnia queda expresada esquemáticamente de la siguiente forma:

(Ver Gráfico No.1, p.21)

GRÁFICO No.1
PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO



**A. FILOSOFIA CORPORATIVA Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

Las empresas se distinguen unas de otras en la forma en que realizan los negocios, en sus antecedentes históricos y en sus estructuras organizacionales, factores que en conjunto influyen en gran medida en la elaboración del plan de mercadotecnia. Es importante describir en primer lugar los objetivos corporativos, la historia de la empresa y la del producto, así como la información sobre el producto y los parámetros organizacionales.¹³

a. Misión, visión, metas y objetivos corporativos.

Se deben conocer bien la misión, visión, metas y objetivos de la empresa antes de desarrollar el plan de mercadotecnia. El plan de mercadotecnia debe reflejar la filosofía básica de la empresa y corresponder a las necesidades y deseos del consumidor.

La misión según Kotler (1996) es la definición del objetivo de la organización, de lo persigue lograr en general. Además guía a los miembros de la organización para que puedan trabajar en coordinación para que puedan alcanzar sus metas globales.

¹³ Hiebing , Roman Jr. y Scott W. Cooper, Comó Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, (México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992), p.18.

La visión constituye la declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación en un futuro. Es decir, que la visión es traer al presente las expectativas que en la empresa se tengan siendo una imagen muy clara en la mente de quienes dirigen la empresa de lo que debe hacerse y de los resultados que desean obtener.

Las Metas son fines alcanzables por la empresa y se caracterizan por ser medibles y a corto plazo, proporcionando la dirección y guía para la toma de decisiones y evaluar el avance de lo obtenido en determinado campo ya que cuantifican y verifican lo que se desea lograr en un periodo determinado.

Los objetivos de una empresa representan la misión traducida en fines más específicos y concretos por lo que la consecución de estos contribuirá al cumplimiento de la misión. Cuando estos se definen deben caracterizarse por lo siguiente: basarse en hechos reales para poderse alcanzar, ser entendibles por todos los miembros de la organización, ser susceptibles de medición y ser consistentes.

b. Historia general de la empresa y del producto.

Es necesaria una exposición de la historia de la empresa y del producto. La empresa y el producto son lo que se vende, por lo cual debe aportarse la mayor información que se puede.

c. Organigrama

La estructura de la organización revela muchas cosas respecto a una empresa y sus probabilidades de éxito mercadológico. Se debe estudiar el organigrama actual de la empresa analizando la estructura del departamento de mercadotecnia, su ubicación dentro del organigrama y si desarrolla y realiza los planes de mercadotecnia en una forma eficiente.

B. ENTORNO DE LA MERCADOTECNIA

1. Macroambiente externo

Está constituido por los factores macroambientales externos que se encuentran fuera del control de la empresa y que influyen en las operaciones o desempeños de labores de la organización. Entre estos pueden mencionarse los siguientes factores: la demografía, condiciones económicas, competencia, factores políticos y legales, factores socioculturales y tecnológicos.¹⁴

A continuación se presenta gráfico sobre los factores externos que influyen en el proceso de desarrollo de las actividades de mercadeo de la empresa:

¹⁴ Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker en “Fundamentos de Marketing” (México D.F.: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., 11a., Edición, 2000).

**GRAFICO No.2
MACROAMBIENTE EXTERNO**



Fuente: William J. Stanton, *Fundamentos de Marketing*, 2000

a. Demografía.

La demografía se refiere a las características de las poblaciones humanas, incluyéndose factores como tamaño, distribución y crecimiento.

b. Condiciones económicas

Se refiere a las condiciones económicas de las personas, es decir a la disponibilidad de tener dinero para gastar y disposición de hacerlo.

c. Competencia

Son todas aquellas empresas que compiten con los mismos productos de otra diferenciándose solo con las marcas, calidad de los productos y el valor adquisitivo del producto o bien.

d. Sociales y culturales

Son patrones que afectan los programas de mercadeo como: estilos de vida, valores sociales y creencias. Y que están en constante cambio.

e. Políticos y legales

Los comportamientos organizacionales se ven afectados cada vez más por los procesos políticos y legales de la sociedad. Estos pueden ser agrupados en cuatro categorías: políticas monetarias y fiscales, legislación y regulaciones sociales, relaciones del gobierno con las industrias y legislación relacionada específicamente con el marketing.

f. Tecnología

La tecnología ha tenido gran impacto en los estilos de vida del hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico.

2. Microambiente externo

También son factores ambientales ajenos a la empresa y afectan sus actividades de mercadotecnia. Estos pueden ser el mercado, los proveedores y los intermediarios del marketing de la empresa. El siguiente gráfico presenta los factores que conforman el microambiente externo de la empresa:

**GRAFICO No.3
MICROAMBIENTE EXTERNO**



Fuente: William J. Stanton, *Fundamentos de Marketing*, 2000

a. El mercado

El mercado se define como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes y servicios y se transfiere la propiedad.

b. Proveedores.

Son empresas que ofrecen los bienes o servicios requeridos para producir lo que venderemos, son indispensables para el éxito del marketing.

c. Intermediarios del marketing

Son empresas lucrativas independientes que contribuyen directamente al flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados.

3. Microambiente interno

El Microambiente interno o ambiente interno de la organización consiste en el sistema interno del marketing de una empresa, el cual actúa por factores bajo el control

administrativo que influyen e incluyen a las actividades productivas, financieras y de personal. Además otros factores a considerar y que no están relacionados directamente con el marketing de la empresa son: la ubicación de la empresa, su fuerza de investigación y desarrollo y la imagen global que proyecta al público. Gráficamente se representa detalle de los factores que engloba el microambiente interno de la organización:

**GRAFICA No.4
MICROAMBIENTE INTERNO**



Fuente: William J. Stanton, *Fundamentos de Marketing*, 2000

C. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Después de haber realizado un análisis de las tendencias del medio ambiente es esencial hacer un análisis más

especifico sobre la empresa, y es por esto que se realiza tanto un análisis interno como externo.

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades consiste en analizar exhaustivamente el ambiente interno de la empresa para identificar las habilidades y recursos con los que cuenta y que determinan la capacidad competitiva de ésta. Se debe considerar que los problemas se originan de las debilidades de la empresa y por naturaleza son defensivos.

De esta manera identificamos que las fortalezas y debilidades de una empresa son extraídas de la revisión que se hace en los productos de la empresa, la organización actual de esta, el manejo de los costos y precios, capacidad instalada, recursos humanos y financieros.

Las fortalezas representan la capacidad con la que cuenta la empresa, es decir, los recursos con los que cuenta y los aspectos que la fortalecen.

Las debilidades son los puntos débiles de la empresa que no permiten el buen funcionamiento de esta ni el logro de sus objetivos.

D. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO

Es necesario realizar un análisis más específico sobre las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de

identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

Las amenazas son variables externas que representan un obstáculo para un desarrollo eficiente y rentable de la organización. Se consideran los siguiente tipos de amenazas: amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de bienes y servicios sustitutos.

Las oportunidades en cambio son también factores externos a la organización que surgiendo de un problema se convierten en oportunidad para aprovecharla por parte de la empresa. Se encuentran formadas por todos aquellos mercados, productos, servicios o áreas o actividades que a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones, ofrecen una posibilidad significativa de crecimiento rentable.

E. ANÁLISIS FODA

Se entiende por análisis FODA, según García Lemus (1998), como una técnica administrativa que nos ayuda a realizar un diagnóstico que permite el análisis interno (fortalezas y debilidades), de una organización en relación con el análisis externo (oportunidades y amenazas), permitiendo la integración

del diagnóstico interno con el externo a fin de facilitar la formulación de estrategias.¹⁵

El análisis FODA consiste en una evaluación directa de la organización y es una herramienta fácil de usar y rápida para medir la situación general de una firma. El diagnóstico¹⁶, no es solamente identificar cualquier clase de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas; sino el distinguir aquellas que están relacionadas con la estrategia.

Las definiciones que se contemplan en el análisis FODA por fortalezas son las características que aumentan la efectividad de la organización, y a las debilidades como las características que limitan la efectividad de la organización. Las oportunidades se refieren a aquellos mercados, productos, servicios o áreas de actividad que a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones ofrecen una significativa posibilidad de un crecimiento rentable. A continuación se presenta cuadro de la matriz FODA:

¹⁵ García Lemus, Joaquín Edgardo. (1998), "Misión, Visión y estrategia". Primera Edición. CEPAP. El Salvador.

¹⁶ "Diagnóstico: conclusión prospectiva del análisis de la situación económica de una empresa".

GRAFICO No.5

MATRIZ FODA

		ANALISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
	DEBILIDADES	Estrategias Adaptativas o de Reorientación	Estrategias de Supervivencia

Fuente: García Lemus, Joaquín Edgardo "Misión, Visión y Estrategia" (1998) 1ª. Edición. El salvador.

1. Estrategias ofensivas

Son fortalezas y oportunidades a la vez. Es decir, usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es así que se establece una estrategia ofensiva.

2. Estrategias defensivas

Según Thompson (1987), son fortalezas con amenazas y se definen como las estrategias que se basan en las fortalezas de la organización, para hacer frente a las amenazas del ambiente y fortalecer su posición.

3. Estrategias adaptativas o de reorientación

Se constituyen con debilidades y oportunidades. Las estrategias adaptativas intentan minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Un ejemplo sería adquirir equipo necesario para competir con nuevas industrias y ser más competitivas.

4. Estrategias de supervivencia

Son debilidades con amenazas de la organización, representa algo crítico en ella. Las estrategias de supervivencia intentan disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

V. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

A. OBJETIVOS DE VENTA

Los objetivos de ventas se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán. Y tienen por objetivo calcular el tamaño del mercado meta y establecer los objetivos de mercadotecnia, determinar el presupuesto de publicidad y de promoción, la contratación del personal de mercadotecnia y de ventas, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que se utilizarán y, lo que es más importante,

la cantidad de producto elaborado o que se conservará en inventario.

□ *Características de los objetivos de venta*

- Deben presentar un reto y ser alcanzables
- Deben cumplirse en un plazo específico
- Deben ser mensurables
- Debe existir participación de los ejecutivos de la alta dirección en el establecimiento de los objetivos

B. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Según Irving, el mercado meta "es un grupo de personas con un conjunto de características comunes, permitiendo la concentración de esfuerzos en una parte de la población con necesidades y hábitos de compra semejantes".¹⁷

Para determinar el mercado meta es necesario auxiliarse de la técnica de la *segmentación*, el cual es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes; esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo. Al segmentar el mercado o mercados, se define al comprador (compradores) o usuario (usuarios) del producto que se

¹⁷ Hiebing , Román Jr. y Scott W. Cooper, Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, (México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992).

convertirán en su *meta primaria*. Además, se define y consideran al mismo tiempo, las metas secundarias, como un segmento menor pero de alto consumo o bien un segmento muy rentable.

C. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

1. Objetivo

Un objetivo de mercadotecnia es un enunciado o proposición de lo que debe llevarse a cabo. Son fines que han de alcanzarse (Hiebing, 1992)¹⁸.

Estos describen lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas.

✓ Características de los objetivos de mercadotecnia

Al establecer los objetivos del área de mercadotecnia se deben cumplir con las siguientes características:

- *Ser específico*. Tiene que centrarse en una sola meta.
- *Ser mensurable*. Los resultados deben ser susceptibles de cuantificarse.
- *Relacionarse con un periodo determinado*. El periodo puede ser de uno o más años.

¹⁸ Hiebing, Román Jr. y Scott W. Cooper, Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, (México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992).

- *Centrarse en modificar el comportamiento del mercado meta.*
Estimular la compra, prueba de un producto, repetir la compra, realizar compras más frecuentes, en mayores cantidades, etc.

2. Estrategias de mercadotecnia

Al establecer las estrategias de mercadotecnia su finalidad principal será describir como conseguir los objetivos. Es decir, es un enunciado que describe de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadotecnia.

D. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

1. Producto

Para Hiebing et.al.(1992) el producto lo define como un objeto tangible que se vende a los clientes. Este tipo de definición se adapta para este caso por ser productos empacados de consumo, de detallistas y de empresas que venden de negocio a negocio.

□ El ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto puede influir directamente en la supervivencia de una compañía. A continuación se ejemplifica gráficamente el ciclo de vida de un producto.

GRAFICO No.6
CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998

Este consta de cuatro etapas:

- ✓ **Introducción:** algunas veces llamada etapa pionera. Consiste cuando un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Ya pasó de la fase de desarrollo que comprende la selección de ideas, la creación del prototipo y las pruebas del mercado.
- ✓ **Crecimiento,** llamada también "*etapa de aceptación del mercado*", crecen las ventas y las ganancias, a menudo con mucha rapidez.
- ✓ **Madurez.** En la primera etapa de la madurez, las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez la causa principal: una intensa competencia de precios.
- ✓ **Declinación.** Una etapa de declinación, estimada por el volumen de ventas de la categoría total, se da por las siguientes razones:

2. *Marca*

Marca es el nombre que se impone al producto, servicio o compañía. Desde el punto de vista de Hiebing (1992), *marca*: es aquello que el público asocia el producto de su compañía. Por tal razón una marca o nombre deben contribuir a comunicar el posicionamiento del producto y su importancia intrínseca para el consumidor.

3. *Empaque*

EL empaque es el que protege el producto y ayuda a comunicar sus atributos e imagen. Este permite en el mercado: la creación de conocimiento del producto y la comunicación de los atributos y posicionamiento del producto

4. *Fijación de precios*

Para Hiebing (1992) el precio se define como el valor monetario de un producto.

La fijación de precios considera una cantidad de factores, los cuales deben cumplir requisitos como: cubrir los costos, agregar utilidad y ser competitivo. Estos factores son: el costo, la competencia, tipo de producto y el análisis del punto de equilibrio.

Además la fijación de precios se puede realizar por los siguientes métodos: precios establecidos con relación al

mercado, fijación de precios arriba de la competencia y precio de la elasticidad de la demanda.¹⁹

5. Distribución

Es la transmisión de bienes y servicios del productor o vendedor hacia el usuario.²⁰

Utiliza los canales de distribución los cuales están integrados por personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o usuario industrial. También intervienen los intermediarios en los canales de distribución que son empresas lucrativas que dan servicios relacionados directamente con la venta y/o la compra de un producto, al fluir este del fabricante al consumidor.²¹

Las funciones de los canales de distribución son las de desplazar bienes y servicios de los productores a los consumidores, y salva las importantes brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán.²²

¹⁹ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, (México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000), p.327.

²⁰ Hiebing Roman, Jr. Y Scott W. Cooper, Comó Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, (México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992), p.135.

²¹ Philip Kotler y Gary Armstrong. Marketing. (México: Pearson Educación, octava edición, 2001), p.376.

²² Ibid

Los canales de distribución más comunes son para bienes de consumo, bienes industriales y los servicios. Para esta investigación profundizaremos en distribución de bienes de consumo. A continuación se presenta gráfico de los cinco canales que se utilizan ampliamente en la venta de productos tangibles al consumidor final según Kotler (2001).

GRAFICO No.7
CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: William J. Stanton, *Fundamentos de Marketing*, 2000

- ✓ Productor ⇨ consumidor. El canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo no incluye intermediarios.
- ✓ Productor ⇨ detallista ⇨ consumidor. Muchos grandes detallistas compran directamente a fabricantes y productores agrícolas.
- ✓ Productor ⇨ mayorista ⇨ detallista ⇨ consumidor. Este canal es la única alternativa factible desde el punto de vista económico para miles de detallistas y fabricantes.

- ✓ Productor ⇨ agente ⇨ detallista ⇨ consumidor. En vez de utilizar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista especialmente a los detallistas a gran escala.

6. Promoción

“La promoción es una actividad que ofrece un incentivo adicional tendiente a estimular una mayor compra o una asociación con el producto a corto plazo, por una razón que no son sus atributos o beneficios intrínseca; es elemento de la mezcla de marketing de una empresa, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.²³ Existen muchas estrategias y promociones de venta para que el consumidor se sienta atraído a comprar los productos. En la parte de las promociones muchas empresas realizan concursos, juegos, premios, regalos, muestras, demostraciones, rebajas y descuentos por temporadas, promociones de dos por uno y otros. Por lo general dan buenos resultados, lo malo es que son a

²³ Hiebing Roman, Jr. Y Scott W. Cooper, Comó Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, (México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1992).

corto plazo y al acabar las promociones las ventas tienden a disminuir.

Se consideran cinco formas de promoción: venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda.

✓ Venta personal. Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial.

Existe el contacto directo del vendedor con el comprador, es por eso que se necesita de buenos vendedores que se caractericen por tener sólidos conocimientos en la atención al cliente, ser un buen negociador y sobre todo convencer y persuadir al cliente que el producto que le ofrece cubre sus necesidades.

✓ Publicidad. Es una comunicación masiva e impersonal que paga a un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado.

Además de la venta personal, la publicidad es una herramienta promocional muy usada por la empresa hoy en día, para dirigir comunicaciones persuasivas a los consumidores.

✓ La promoción de ventas. Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

- ✓ La propaganda. Es una forma especial de relaciones públicas que incluyen noticias o reportajes sobre una organización o sus productos que aparecen en los medios de comunicación masivos ya sea en prensa, radio o televisión; donde habla de la organización y/o sus productos, pero esta no paga por ellos. Por esto se conoce como publicidad no pagada.

Se diferencia de la publicidad porque esta no se impone y a la audiencia y su credibilidad suele ser mayor debido a que si una tercera persona independiente habla en beneficio de la empresa o sus productos en un noticiero lo más seguro es que la gente lo crea.

7. Merchandising

El merchandising se define como el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las promociones del producto a través de los vehículos de la comunicación no masiva. Merchandising incluye folletos, hojas de venta, exhibiciones del producto, presentaciones de video, banderines, carteles (posters), grabaciones en los estantes y otras herramientas capaces de comunicar los atributos del producto, el posicionamiento, los precios o bien información promocional.

E. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS

Partiendo del establecimiento de la mezcla de mercadotecnia se elaboran los planes estratégicos a mediano y largo plazo, es decir que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización sobre los productos que se utilizarán y las políticas generales que orientan las decisiones y actividades con relación a la mercadotecnia de la empresa.

Los planes estratégicos establecen los lineamientos a seguir para elaborar los planes para los diferentes departamentos de la empresa, como el manejo de la producción, los mercados a definir y las líneas de productos a utilizar y otros.

Los planes tácticos son a corto plazo por lo general abarcan un año o menos, y se desarrollan por cada departamento de la empresa, contempla las acciones a seguir en el primer año de labor de la empresa en la implementación de los planes estratégicos de la empresa. Estos planes son implementados por personal del nivel medio y permiten elegir el mercado a atender y la mezcla de mercadotecnia más adecuada para éste.

F. ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

1. La matriz de crecimiento (BCG)

La matriz de crecimiento de participación en el mercado o del Boston Consulting Group (BCG), es uno de los modelos de planeación estratégica que permite, a la empresa la clasificación de sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de acuerdo a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado relativa al competidor más peligroso que es utilizada como indicador de la competitividad mantenida.

El eje horizontal representa la participación de la compañía, el eje vertical la tasa de crecimiento de la industria. Cada uno de los cuadrantes representa distintas categorías de productos. Esta matriz identifica cuatro grupos de negocios que se describen a continuación con sus respectivas estrategias de mercado, el reto es lograr un equilibrio de las unidades estratégicas de negocios para lograr el mejor desempeño a largo plazo (Stanton, 2000)²⁴.

²⁴ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, (México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000)

GRAFICO No.8
MATRIZ CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN



Fuente: Philip Kotler, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998

"Estrellas" (Alto crecimiento, gran participación del mercado)

Esta categoría es un reto para la empresa por ser líderes y encontrarse en un mercado de alto crecimiento y dominar un porcentaje en el mercado. Según Stanton et.al (2000) requieren de estrategias de mercadeo muy agresivas si quieren conservar las estrellas.

"Vacas de efectivo" (Bajo crecimiento, gran participación del mercado)

En general son muy rentables pero bajas en crecimiento potencial. De acuerdo a Stanton et.al (2000), proporcionan recursos en efectivo que pueden emplearse para apoyar a los productos existentes o los nuevos.

"Interrogantes" (Alto crecimiento, baja participación del mercado)

Tienen un alto crecimiento potencial porque están en mercados de alto crecimiento; pero, para que se realice su potencial, deben desarrollarse estrategias de apoyo de penetración en el mercado o de desarrollo de productos para construir la participación en el mercado. Para Stanton et.al (2000), la estrategia de este grupo busca principalmente crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes.

"Perros" (Bajo crecimiento, baja participación del mercado)

Para ninguna empresa es recomendable invertir en esta categoría, pues no es confiable que pueda mejorar su desempeño. Según Stanton et.al (2000) las estrategias para esta categoría son la maximización de las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos y reducir la inversión o cancelarla.

2. Estrategias de crecimiento de productos y mercados

Esta matriz es un instrumento que pueden utilizar las organizaciones, para la clasificación de sus unidades estratégicas de negocios, productos que la empresa podría tomar en cuenta para el futuro.

GRAFICO No.9
MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS
Y DE MERCADOS



Fuente: Philip Kotler, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998

a. Penetración del mercado

Las empresas que buscan la penetración en el mercado continúan enfocando sus productos a los mercados existentes; pero expanden su nivel de esfuerzo en forma significativa.

b. Desarrollo de mercados

Mientras la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son estrategias dirigidas a mercados existentes, el desarrollo del mercado es una estrategia que intenta encontrar crecimiento en nuevos mercados. Por lo general, toma la forma de expansión geográfica.

c. Desarrollo de productos

En esta estrategia, la organización continúa sirviendo a las mismas necesidades básicas del mercado, pero lo hace a través de las ofertas competidoras cambiantes, satisfacer

mejor las necesidades de ciertos grupos dentro del mercado o de utilizar nueva tecnología de manera más efectiva.

d. Diversificación

Cuando una estrategia de crecimiento de una empresa incluye tanto nuevos productos como nuevos mercados, ésta es una estrategia de diversificación.

3. Estrategias de posicionamiento y ventaja diferencial

1.

Para Stanton (2000), el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma empresa. Es decir, que esté identificado el producto en la mente del consumidor²⁵.

²⁵ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, (México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000) pág.62

La importancia de las estrategias de posicionamiento, radica en tratar de distinguirse de los competidores con base a hechos reales, para ser la empresa líder en determinados segmentos del mercado a los cuales se dirija la empresa. Para ello la empresa debe identificar varios factores que lo diferencien de la competencia como cobrar con precios más bajos u ofreciendo mayores beneficios para justificar un precio alto.

Tipos de posicionamiento.

El producto puede posicionarse de diversas formas, para ello existen varios métodos para posicionar el producto, según Hiebing et.al (1992), a continuación se describen algunos tipos de posicionamiento.

Posicionamiento por diferencia de productos

El posicionar un producto que lo haga diferente a los demás y que estas diferencias sean significativas para el mercado meta.

Posicionamiento por atributos/beneficios principales

Se refiere a los atributos que consideren importantes los consumidores, como atributos de un producto, o servicio básico para el consumidor son calidad, selección y precio seguidos del servicio y la ubicación.

Posicionamiento por usuarios del producto

Sí se dirige directamente a los usuarios/compradores del producto, su posicionamiento será más adecuado para el mercado meta, creando en este grupo una imagen de que de lugar, los productos o servicios están diseñados especialmente para él.

Posicionamiento por uso

Muchas veces es posible posicionar por la manera y el tiempo en que se utiliza el producto.

Posicionamiento por categoría

Es un posicionamiento muy común por el cuál se establece un producto no a costa de un competidor en especial, sino de una categoría dentro de la cual se está tratando de conseguir una participación. Este método es particularmente eficaz cuando el producto es nuevo en el mercado, o sea cuando está usted creando un nuevo mercado o un subconjunto de una categoría actual.

Posicionamiento frente a un competidor o competidores determinados.

En este tipo de posicionamiento se afronta directamente a un competidor o competidores en particular y no una categoría de producto.

4. Estrategias para el posicionamiento y obtener ventaja competitiva

El análisis de competitividad permite evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada con relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos.

Kotler (1991), establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista²⁶.

a. Estrategias del líder

La empresa "líder" en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus compradores. El líder se considera en ocasiones como un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

Esta contempla varias estrategias que a continuación se mencionan:

- *Desarrollo de la demanda primaria.*

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye directamente al desarrollo del mercado de referencia, entendiendo por mercado de referencia al nicho establecido

²⁶ Kotler, Philip. (1993), *"Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y control"*. Prentice may, séptima Edición. México.

previa investigación, que demanda los productos ofrecidos. Auxiliándose de la estrategia de desarrollar la demanda global se engrandece la responsabilidad del líder, intentando descubrir nuevos usuarios, de promover nuevos usos de los productos existentes o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

- *Estrategia defensiva*

Consiste en mantener la cuota de mercado elevada forzando u obligando a los competidores más peligrosos. De esta manera retándolos por ejemplo con empresas innovadoras que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores.

- *Estrategia ofensiva*

Consiste en extender la cuota de mercado. El objetivo es beneficiarse al máximo de los resultados de las experiencias y de mejorar así la rentabilidad.

- *Estrategias de desmarketing*

Este tipo de estrategias es utilizada por aquellas empresas dominantes en el mercado. Y que utilizan como estrategia reducir su participación en el mercado, con el fin de excitar las acusaciones de monopolio o cuasi monopolio.

b. Estrategias del retador

Se refiere a las empresas que no dominan un producto en el mercado y pueden elegir, bien atacar al líder y ser su "retador", o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las dos opciones claves que debe tomar en cuenta al retador son: la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar la empresa líder y la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

c. Estrategias del seguidor.

La empresa seguidora, es el competidor que, no disponiendo más de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre decisiones tomadas por la competencia. Es decir, que siguen a las empresas líderes, debido a que no pueden tener otra opción para sobrevivir ante la competencia.

d. Estrategias del especialista.

Son todas aquellas empresas que se especializan e interesan por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido por estas, la clave de esta estrategia es la especialización en un nicho.

G. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA, ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN Y CALENDARIO DE MERCADOTECNIA

El presupuesto, para Welsh (1997), es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control.²⁷

En toda empresa y en cualquier proyecto a desarrollar a futuro el presupuesto es una herramienta imprescindible de mucha importancia, que permite señalar lo anticipado, los ingresos y gastos que se llevaran a cabo para el cumplimiento de las actividades establecidas para el logro de los objetivos; pero para que éste sea más efectivo y esté ajustado a lo que se necesita y a la realidad, la persona que lo elaboré debe llenar los siguientes requisitos: tener pleno conocimiento de la empresa y sus actividades y funciones, hacer la fijación del periodo presupuestario, tener dirección y vigilancia y sobre todo contar con el apoyo de los directivos.

Se debe tener en cuenta que el presupuesto debe estar relacionado a las actividades del área de mercadeo que serán puestas en acción en el plan, establecer prioridades entre las distintas actividades a realizar en el desarrollo del plan y así asignarles la cantidad de presupuesto correspondiente.

²⁷ Welsh, Glen A. Hilton, Renal W. y Gordon, Paul N.(1997), "Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades". Quinta Edición. Pearson. México. p.7

H. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

“La implantación es el proceso que convierte los planes de mercadotecnia en acciones asignadas y asegura que tales acciones se ejecuten en forma tal que cumplan con los objetivos del plan”.²⁸

Es importante que un plan estratégico de mercadotecnia bien elaborado se ponga en marcha de una forma adecuada, es por ello que los encargados de la puesta en marcha del plan deben cumplir con las siguientes cualidades: habilidad para reconocer y diagnosticar un problema, habilidad para evaluar en que nivel de la empresa se encuentra el problema, habilidad para poner en marcha los planes y habilidad para evaluar los resultados de la puesta en marcha de los planes.

La puesta en marcha del plan estratégico de mercadotecnia implica la aplicación de evaluaciones constantes al desempeño del plan, con el objetivo de verificar que las actividades que se están realizando vayan en función de las metas y objetivos planificados; esto ayuda a tomar medidas correctivas en el momento oportuno que se presenten las variaciones, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y procedimientos establecidos en el plan de la empresa. Y para que el plan sea más efectivo las empresas deben llevar a cabo los siguientes tipos de control de mercadeo:

(Ver cuadro No.1, p.58)

²⁸ Kotler, Philip. (1993), *“Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y control”*. Prentice may, séptima Edición. México. p.787.

CUADRO No.1

TIPO DE CONTROL	RESPONSABILIDAD	PROPOSITO DEL CONTROL	HERRAMIENTAS
1- Control del Plan Anual	Alta Gerencia Gerencia Media	Analizar si se están alcanzando los resultados planeados.	<ul style="list-style-type: none"> ´- Análisis de ventas ´- Análisis de la participación en el mercado ´- Relación gastos - ventas ´- Análisis financiero ´- Seguimiento de la actitud
2- Control de la Rentabilidad	Contralor de la Mercadotecnia	Analizar si la compañía esta ganando o perdiendo.	Rentabilidad por: Producto Territorio Cliente - grupo Canal de distribución Tamaño del precio
3- Control de la Eficiencia	Gerencia de Línea y de personal. Contralor de la Mercadotecnia.	Evaluar y aprovechar la eficiencia y la repercusión de los gastos de mercadotecnia.	Eficiencia de: <ul style="list-style-type: none"> ´- La fuerza de ventas ´- La publicidad ´- La promoción de ventas ´- La distribución
4- Control Estratégico	Alta Gerencia. Auditor de la Mercadotecnia.	Analizar si la compañía esta persiguiendo sus mejores oportunidades, en lo que respecta a mercados, productos y canales.	Instrumento de : <ul style="list-style-type: none"> ´- Clasificación de la eficacia de la mercadotecnia ´- Auditoria de la mercadotecnia

Fuente: Kotler, Philip. (1993), "Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control". Prentice may, séptima Edición. México. p. 793

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA LÁCTEA Y DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

A continuación se detalla la metodología de la investigación utilizada en la cual se incluyen los objetivos de la investigación de mercado, métodos de recolección de la información y los resultados obtenidos.

I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico del área de mercadotecnia y del posicionamiento de la marca "San Julián", que servirán para el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual del área de mercadeo de la empresa.
- Evaluar el grado de competitividad que tiene actualmente los productos lácteos marca "San Julián"
- Determinar cuáles son las amenazas y oportunidades del ambiente externo de la empresa para establecer las estrategias.

- Conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para comercializar sus productos de la marca "San Julián".

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas existentes en el país que pertenecen al sector formal de la Industria de lácteos, hoy en día se encuentran en un mundo globalizador en el cual para subsistir necesitan del auxilio de planes estratégicos de mercadotecnia bien establecidos para contrarrestar a la competencia, ya sea de empresas salvadoreñas ya establecidas que se encuentren en crecimiento o las grandes empresas que se colocan como número uno en el mercado de lácteos o de nuevas empresas que estén introduciéndose al país.

La empresa en proceso de investigación debe estar consciente de la necesidad actual de contar con Planes Estratégicos de Mercadotecnia que le ayude a solventar situaciones que se le presentan a diario y la adaptación de la misma a las condiciones externas e internas de su ambiente, optimizando los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa evitando atrasos en sus planes de trabajo pérdidas o disminuciones en las ventas e incurrir en costos y gastos en

productos que no cumplen las expectativas de ventas e ingresos deseados por la empresa.

B. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado fue el método científico por ser un estudio sistemático y objetivo.

Se recopiló información objetiva y real de la situación actual del área de mercadeo de la empresa de productos lácteos y el posicionamiento de sus productos de la marca "San Julián".

C. FUENTES DE RECOLECCION DE LA INVESTIGACIÓN

1. Fuentes primarias

La conformaron las siguientes unidades de análisis:

- La empresa
- Las entrevistas realizadas al Gerente General y Gerente de Mercadeo y la empresa en estudio.
- Los consumidores finales
- La competencia
- Los clientes institucionales, que se clasificaron en: hoteles, restaurantes y supermercados

2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas para servir de apoyo fueron

- Bibliografías: libros, revistas, tesis, publicaciones en Internet y otras
- Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC)
- Biblioteca de la Universidad Centroamericana (UCA)
- Revista CAMAGRO, edición No.1
- Revista Ministerio de Agricultura y Ganadería, agenda ganadera y anuario 2001-2002.

D. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1. Tipo de diseño de investigación

Se utilizó el diseño de investigación no experimental, debido a que las variables a utilizar no serían manipuladas deliberadamente. Se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

2. Tipo de diseño no experimental

El tipo de diseño no experimental utilizado fue el transeccional o transversal, ya que se diagnostica la situación actual del área de mercadeo en determinado momento. Este tipo de investigación puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

3. Tipo de diseño transeccional

El tipo de diseño transeccional utilizado es diseños Transeccionales/causales. Busca describir relaciones entre dos o más variables en un tiempo determinado.

4. Método utilizado para la recopilación de la información

Para realizar la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevista estructurada, se elaboró una guía de entrevista.
- Encuestas, utilizando el cuestionario estructurado

5. Determinación del área geográfica

El área geográfica determinada para este estudio fue del Municipio de San Salvador, el cual está delimitado al Norte por Cuscatancingo, Mejicanos y Nejapa; al Este, por Soyapango, Ciudad Delgado y San Marcos; al Sur, por San Marcos y Panchimalco; y al Oeste, por Antigua Cuscatlán y Nueva San Salvador.

6. Determinación del Universo

El universo o población son todas aquellas personas y empresas que cumplen con las características establecidas, con base a los objetivos de la investigación.

a. Elemento de análisis

- Productos lácteos

b. Unidad de análisis

- Personal de la empresa de productos lácteos
- Competencia del sector formal
- Clientes institucionales
- Consumidores finales

c. Perfil:

- Empresa: personal del área de mercadeo y ventas relacionadas con la comercialización de los productos.
- Competencia: empresas productoras y distribuidoras del sector formal.
- Clientes institucionales: empresas que se dedican al consumo directo en sus actividades comerciales y aquellas que son intermediarias para la distribución de los mismos.
- Consumidores finales: hombres y mujeres de 20 años en adelante, que consuman productos lácteos en todo el país y que visiten supermercados.

d. Cifras

Se aplicaron los instrumentos de investigación, entrevistas y encuestas a las siguientes unidades de análisis:

1. 24 empleados

Fuente: Gerente General de la empresa
"Agroindustrias San Julián, S.A.de C.V."

2. 4 empresas de la competencia

3. 92 Clientes institucionales potenciales de
la empresa en estudio

4. 116,993 personas representando el mercado
potencial de la población del municipio de
San Salvador

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos
Nacionales. Proyección de población de 1995 a
2010.(VER ANEXO No.1)

7. Cálculo de la muestra

a. Empresa

Se totalizaron un total de 24 empleados de los cuales se encuestaron un total de 22 empleados que pertenecen al área de mercadeo y ventas de la empresa y sus puestos son: tres vendedores, tres supervisoras de zona, diez impulsadoras, cuatro repartidores y dos personas de atención al cliente. Y

se entrevistó al Gerente General y al Gerente de Mercadeo y Ventas.

b. Competencia

Se determinó un universo finito de cuatro grandes empresas fabricantes de productos lácteos en El Salvador que comercializan sus productos en el Municipio de San Salvador.

Estas son:

- Cooperativa Ganadera de Sonsonate (La Salud)
- Lactosa, de C.V.
- Industrias Lácteas Foremost, S.A. de C.V.
- Luis Torres y Cía. (Conocida como "Petacones")

c. Clientes Institucionales

Por criterios de selección muestral se determinó como unidad de análisis siete supermercados, doce hoteles y setenta y tres restaurantes ubicados en el área del Municipio de San Salvador. (Ver anexo No.3)

□ Supermercados

Se totalizaron siete supermercados. Por lo que se encuestarán los supermercados más importantes del Municipio de San Salvador.

□ Hoteles

Se determinó como muestra finita por identificarse doce Hoteles de prestigio ubicados en zonas de crecimiento financiero y auge comercial del Municipio de San Salvador, según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGETIC). Estos se dedican a dar servicios de alojamiento, restaurante, servicio de comidas bufete a domicilio y alquileres de salones para seminarios, conferencias y otros eventos.

□ Restaurantes

Se totalizaron setenta y tres restaurante que se dedican a la preparación de comidas gourmet y rápidas en el Municipio de San Salvador. Por el tamaño del universo se clasificó como una muestra finita y se realizó el siguiente cálculo matemático:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + e^2(N-1)} \quad 29$$

Donde;

N = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza o exactitud = 95% = \Rightarrow 1.96

P = probabilidad de éxito = 50% criterio matemático

q = probabilidad de fracaso = 50% criterio matemático

²⁹ Introducción a la Investigación de Mercado, Laura Fisher, 3era. Edición, 1996. p43.

e = error máximo = 5% de error entre la proporción muestra y la población que se encuentre.

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(73)}{(1.96)^2(0.5)(0.5)+(0.05)^2(73-1)}$$

$$n = 61.47 \rightarrow \mathbf{61 \text{ restaurantes}}$$

□ Consumidores

Mediante el uso del método demográfico aplicado a la población del Municipio de San Salvador se determinó el universo de los consumidores como un universo finito los cuales fueros un total de 116,993 habitantes (VER ANEXO No.1) entre hombres y mujeres casados (as) y solteros (as), estudiantes y profesionales activos laboralmente, entre las edades de los 20 a 50 años de edad y con ingresos mensuales entren los \$571.50 y los \$ 1,142.86 dls. Y por ello se aplica la fórmula para este universo según clasificación que se tiene por tamaño.

El cálculo del tamaño de la muestra se define con la fórmula siguiente:

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

Donde;

N = tamaño de la muestra

$Z = 1.96$ valor del área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%

$P = 90\%$ es la proporción que se determinó por medio de la encuesta que se realizó y determinó el porcentaje mayor de personas que consumen productos lácteos, según la pregunta No.1 del cuestionario encuesta cualitativa.

$q = 10\%$ es el restante de la población que contestó lo contrario a las personas que consumen lácteos.

$e = 5\%$ error entre la proporción de la muestra y la población que se encueste.

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.9)(0.1)(116,993)}{(1.96)^2(0.9)(0.1)+(0.05)^2(116,993-1)}$$

$n = 138.13 \rightarrow$ **138 es la muestra de los consumidores**

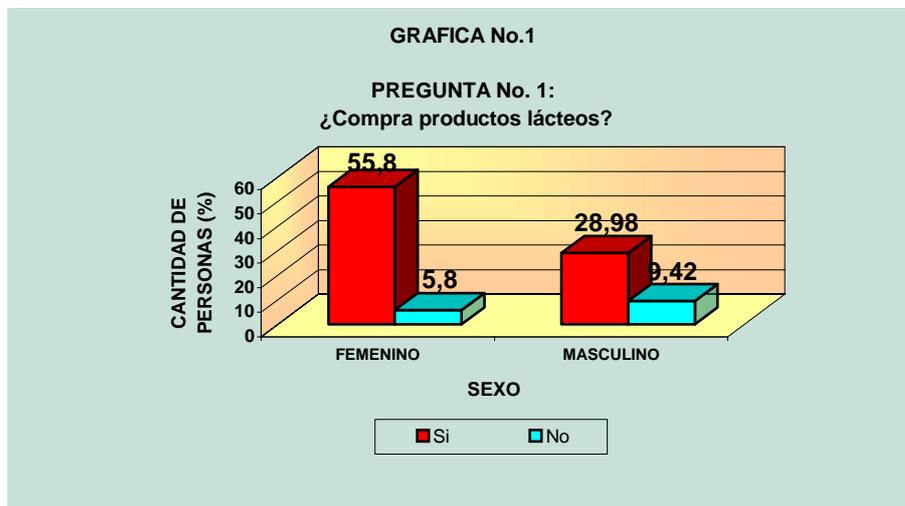
8. Presentación gráfica y análisis de datos

La información recolectada a través de los cuestionarios se procesaron en cuadros estadísticos con distribución de frecuencias, facilitando la interpretación y análisis de datos encontrados.

A continuación se presentan las graficas de las preguntas escogidas con el criterio de ser las más relevantes:

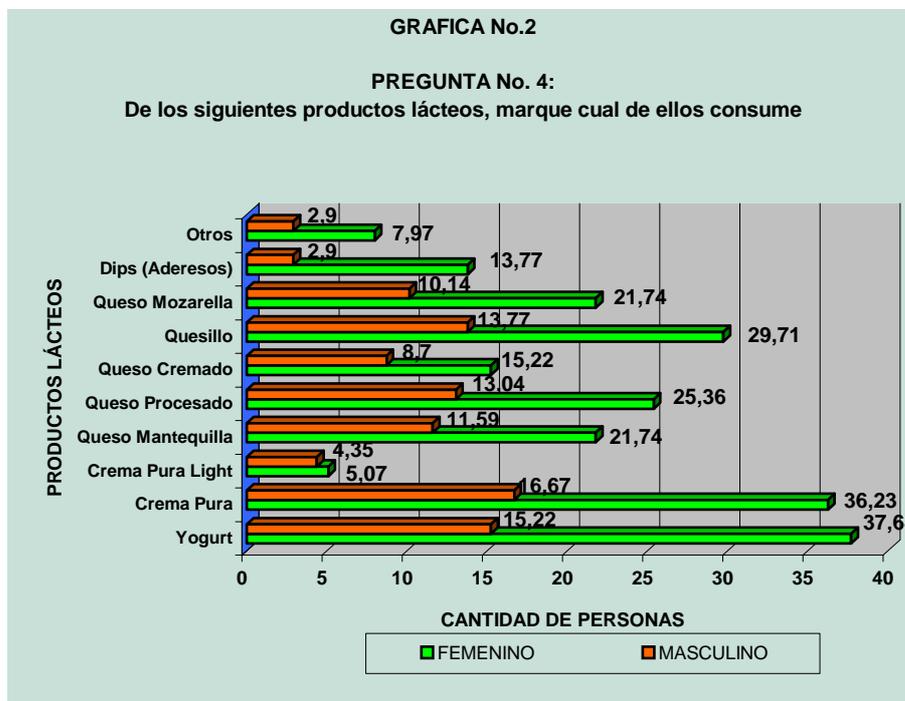
IVENSTIGACIÓN DE CAMPO

1. ENCUESTA A LOS "CONSUMIDORES FINALES"



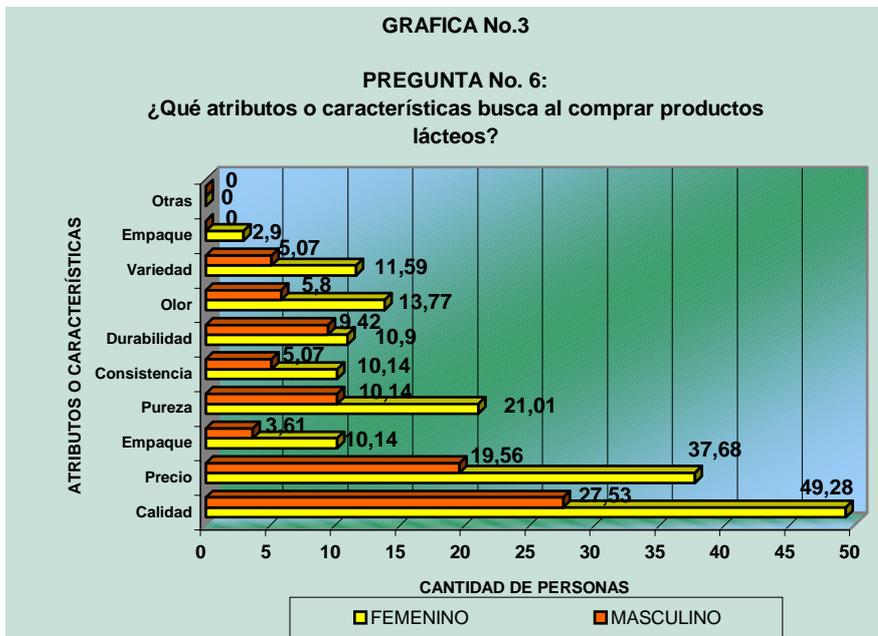
Interpretación:

El perfil del mercado meta se determinó como el 55.8% de mujeres y el 28.98% de hombres que si consumen productos lácteos, representando el mercado meta potencial de los consumidores finales para ofrecer los productos lácteos de la marca "San Julián".



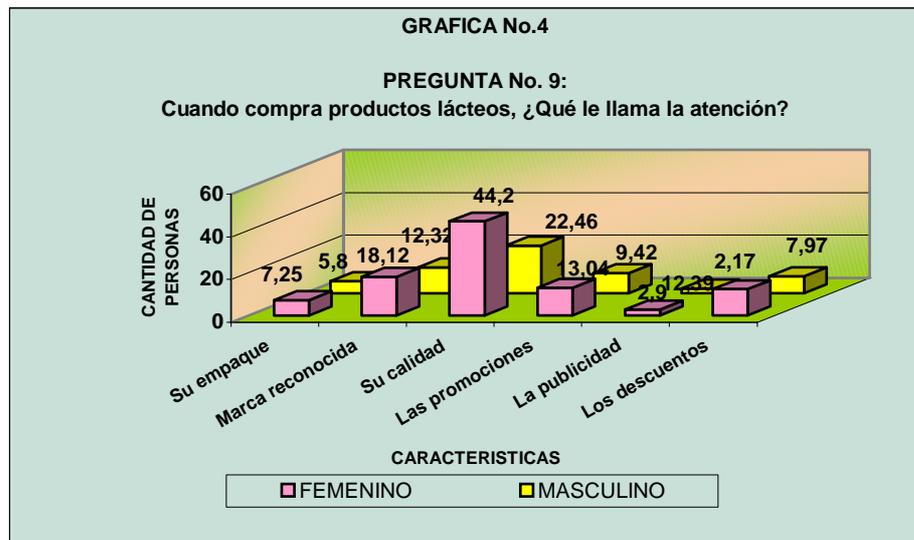
Interpretación:

De los productos lácteos más consumidos por las mujeres, 52 (37.68%) respondieron que los que más consumen son el yogurt, la crema pura y el quesoillo, además de consumir el queso procesado y queso mozzarella; y 23 hombres (16.67%) consumen en mayor cantidad el yogurt, la crema y el quesoillo.



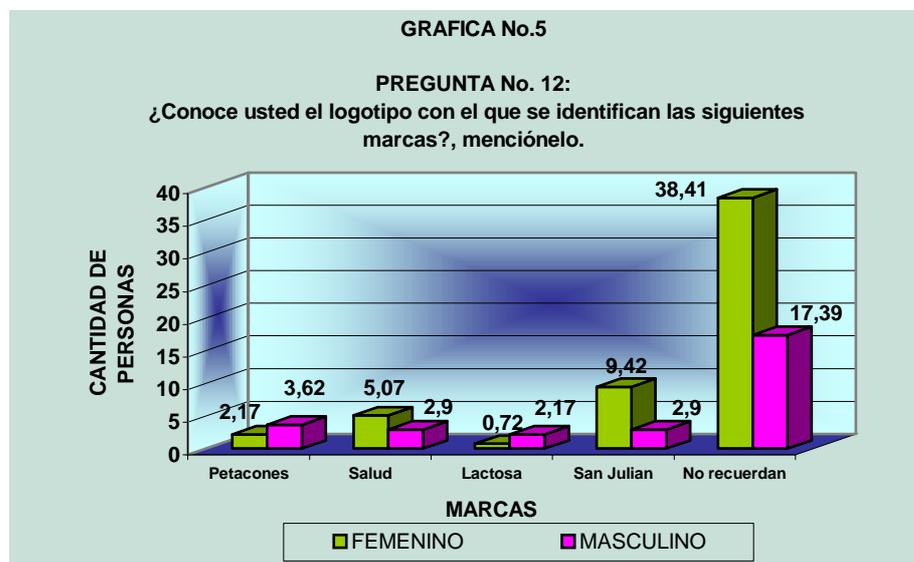
Interpretación:

De los encuestados 68 mujeres y 38 hombres respondieron que la calidad es la característica más importante para ellos y en segunda opción 52 mujeres y 27 hombres respondieron que el precio de los productos es lo más importante para ellos. Por lo que se determinan que los factores más importantes que impulsan a los consumidores a comprar son: la calidad, el precio y la pureza de los productos lácteos.



Interpretación:

De los encuestados sesenta y un mujeres (44.20%) respondieron que les interesa más la calidad de los productos lácteos que compran y 31 hombres (22.46%) respondieron lo mismo, en segunda opción respondieron que les interesa la marca. Se observa que la calidad de los productos se impone a cualquier otra característica o atributo de los productos para que el consumidor los compre.

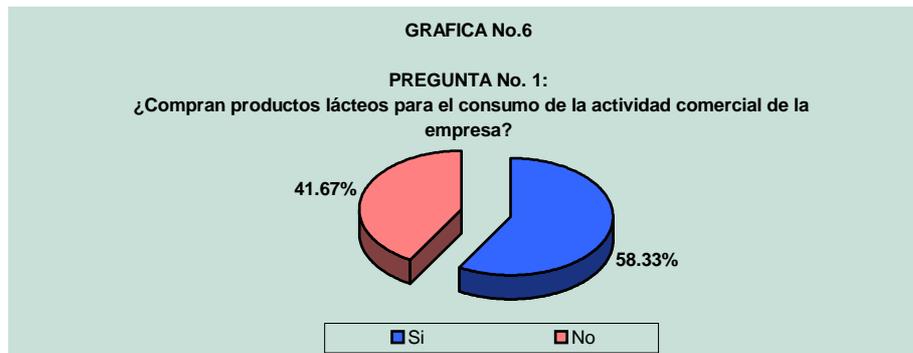


Interpretación:

La mayoría de los encuestados no recordó ningún logotipo, se aprecia que la marca "San Julián" resultó ser la más recordada por su logo por los consumidores encuestados. Se determinó que el logotipo de la empresa de la marca "San Julián" está posicionada en la mente de los consumidores.

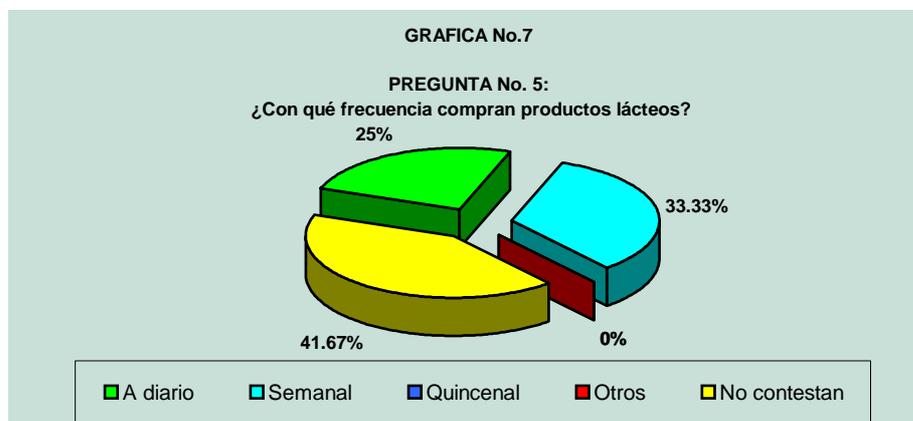
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2. ENCUESTA A LOS CLIENTES INSTITUCIONALES: "HOTELES"



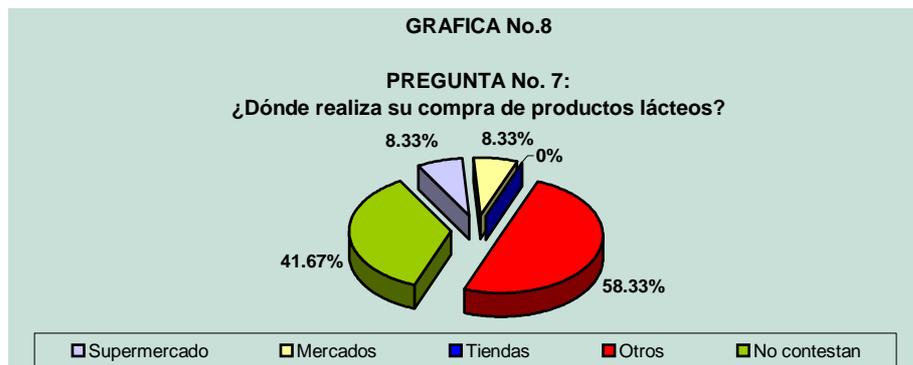
Interpretación:

Se determinó que el 58.33% de los hoteles encuestados, compran productos lácteos para consumo de la actividad comercial a la que se dedican y el 41.67% restante no contestaron. Siendo éste el mercado meta potencial de los hoteles para posicionar los productos lácteos marca "San Julián".



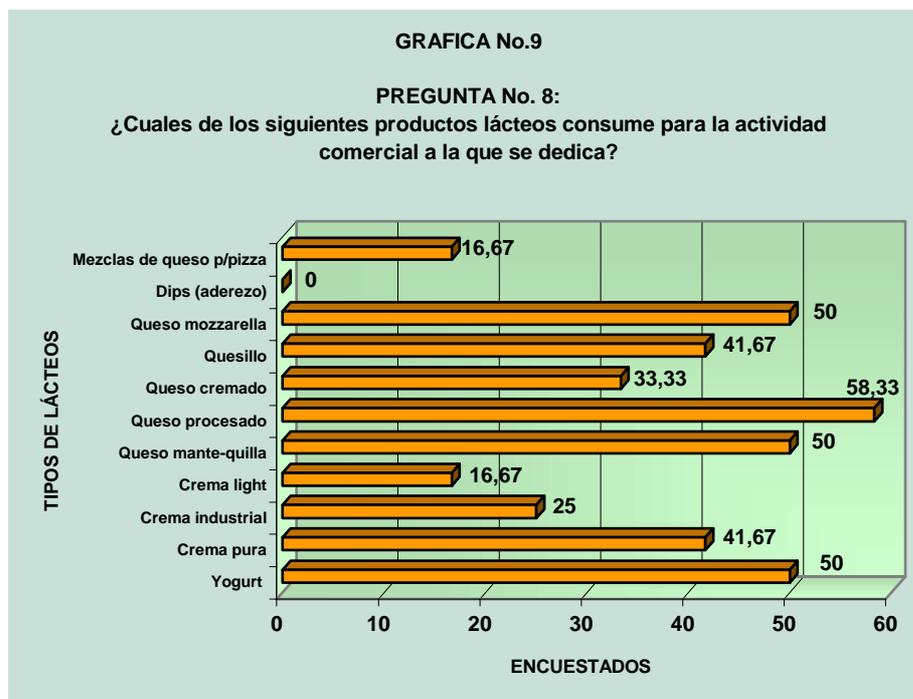
Interpretación:

Un 25% de los clientes institucionales contestaron que compran a diario los productos lácteos, un 33.33% lo compran semanal y un 41.67% que no contestó. Por lo que interesa atender este segmento de mercado en la frecuencia de compra que demandan sus necesidades: a diario y semanal.



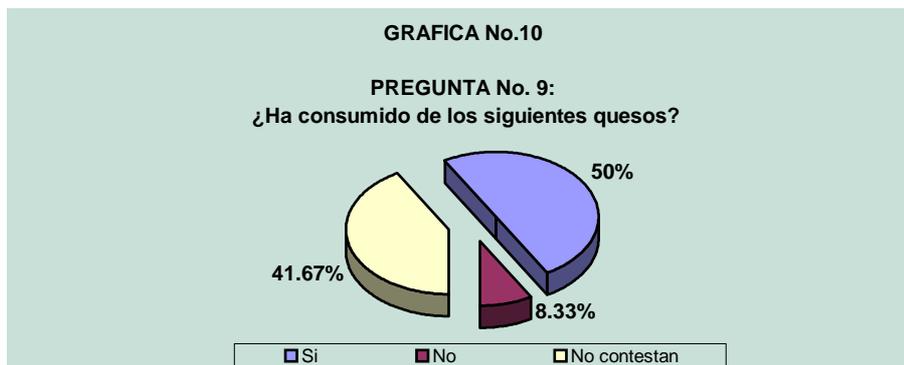
Interpretación:

El 58.33% de los hoteles encuestados manifestaron comprar en otros lugares en su mayoría a proveedores directamente, un 8.33% a supermercados y un 8.33% en mercados. Por lo que la mayoría de los hoteles realizan su compra a través del canal de distribución directa de proveedores a clientes.



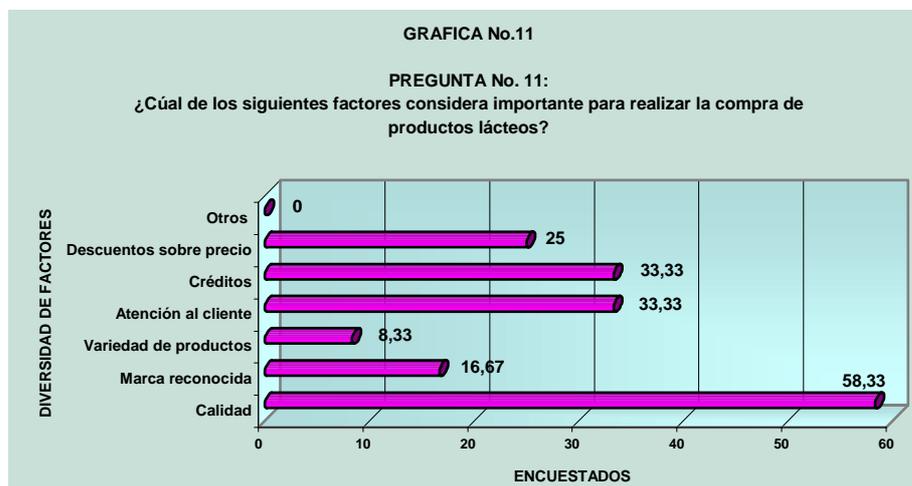
Interpretación:

De los hoteles encuestados siete contestaron que consumen el queso procesado, el yogurt, el queso mantequilla y el queso mozzarella. Siendo estos los productos de mayor demanda por los hoteles.



Interpretación:

De los hoteles encuestados el 50% consume queso provolone, cheddar y Monterrey jack; el 8.33% no lo consumen y el 41.67% no contestaron. Por lo que representa un mercado meta potencial por explotar para posicionar y vender estos productos.



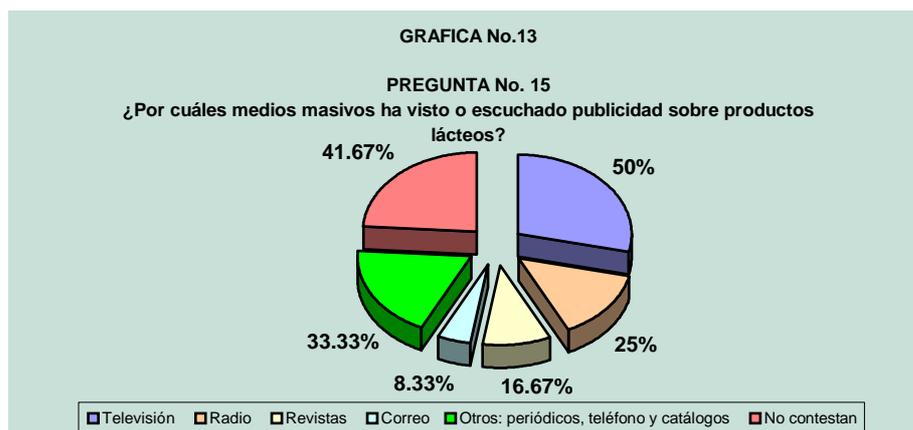
Interpretación:

De los hoteles encuestados el 58.33% consideran importante la calidad y el 33.33% la atención al cliente que reciben y los créditos que les otorgan en las compras. Siendo los factores más importantes para los clientes: "hoteles", la calidad de los productos lácteos, las facilidades de pagos(créditos) y la atención al cliente que reciben.



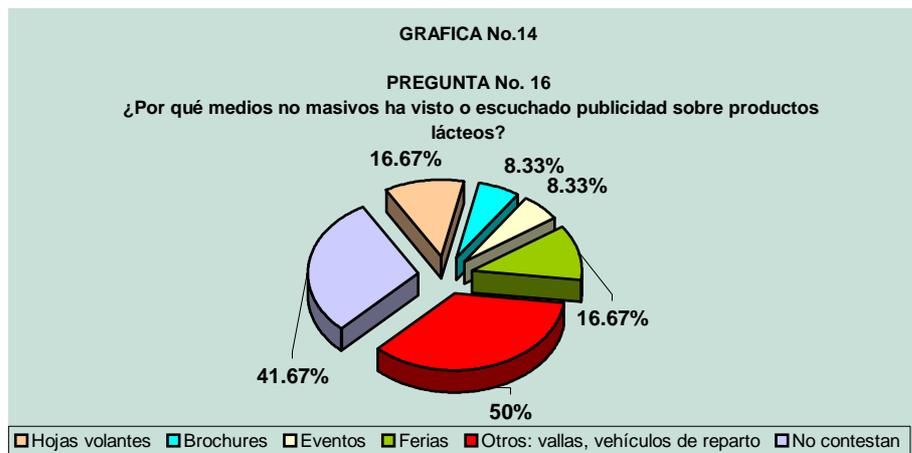
Interpretación:

El 41.67% de los hoteles encuestados consumen en su mayoría productos lácteos de la marca salud y lactosa, un 25% productos de la petacones y San Julián; así como otras marcas. Siendo la competencia más fuerte para la marca "San Julián" en el mercado meta de los "hoteles", Salud y Lactosa.



Interpretación:

El medio masivo más visto por los hoteles es la televisión con un 50%, un 33.33% ha visto por periódico, catálogos y otros; y un 25% escucha la radio. Por lo que los medios más vistos y escuchados por los clientes institucionales lo representan la televisión, el periódico, revistas y radio.



Interpretación:

Un 50% de los consumidores institucionales contestaron ver publicidad de los productos lácteos en vallas publicitarias, vehículos de reparto y otras; un 16.67% han visto en hojas volantes y participado en ferias. Representando éstos los medios masivos de interés para la empresa en estudio para promocionar los productos lácteos.

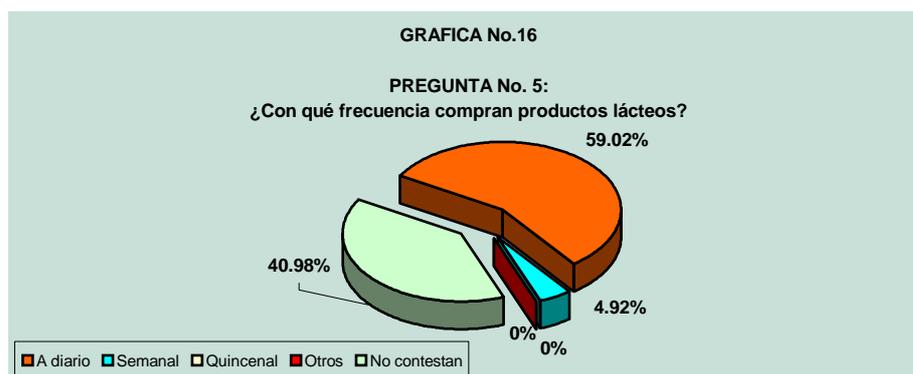
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3. ENCUESTA DE LOS CLIENTES INSTITUCIONALES: "RESTAURANTES"



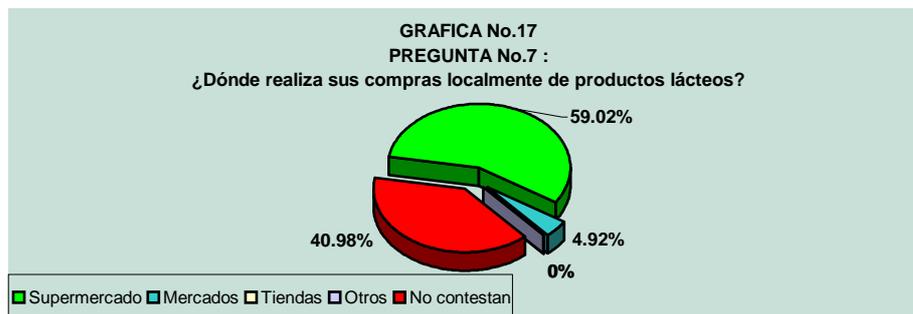
Interpretación:

Se determinó que 59.02% de los restaurantes encuestados compran productos lácteos para consumo de la actividad comercial a la que se dedican y el 25% restante no colaboró. Determinándose que el 59.02% de los encuestados representan el mercado meta potencial de los clientes institucionales: "restaurantes" para la empresa en estudio.



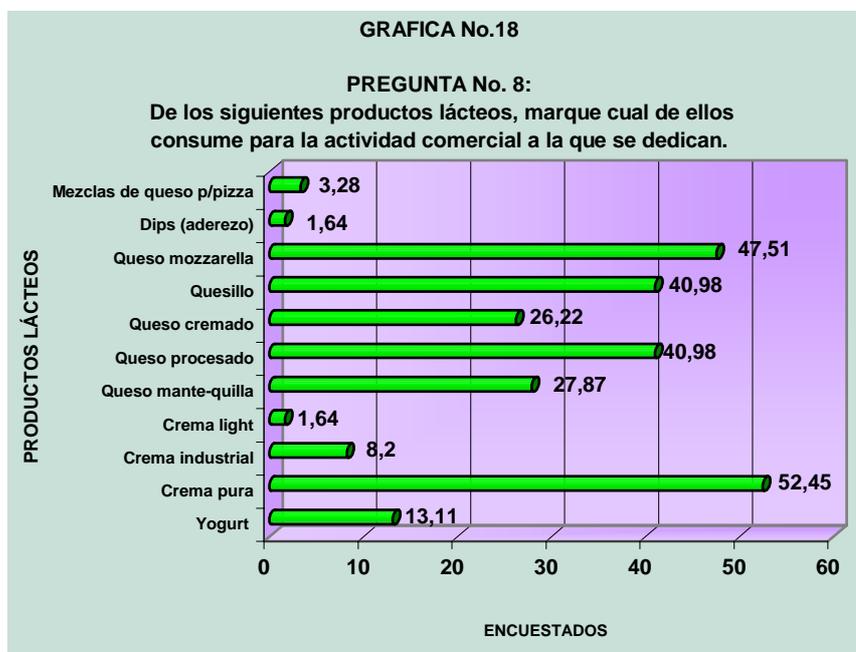
Interpretación:

Un 59.02% de los clientes institucionales contestaron que compran a diario los productos lácteos, un 4.92% lo compran semanal y un 40.98% que no contestó. Por lo que la frecuencia de compra de los restaurantes que se debe atender es a diario y semanal en segunda opción.



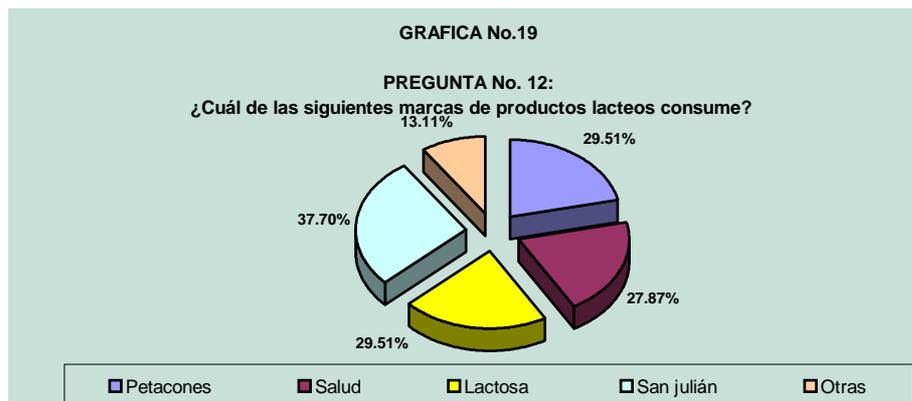
Interpretación:

El 59.02% de los restaurantes prefieren comprar en supermercados, un 4.92% compran directamente a proveedores y el resto no colaboró. El mercado meta potencial a atender por la empresa es el 59.02% que compra a otros intermediarios.



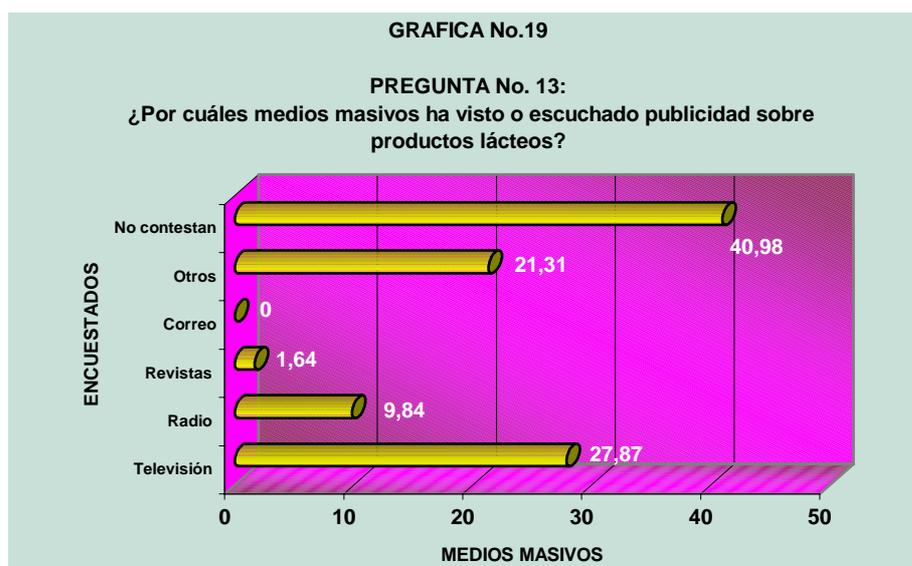
Interpretación:

El 52.45% de los restaurantes compran crema pura, el 47.51% compran queso mozzarella y el 40.98% compran quesillo y queso procesado. Siendo los productos más posicionados en el mercado meta: "restaurantes", la crema pura, el queso mozzarella, el queso procesado y el quesillo.



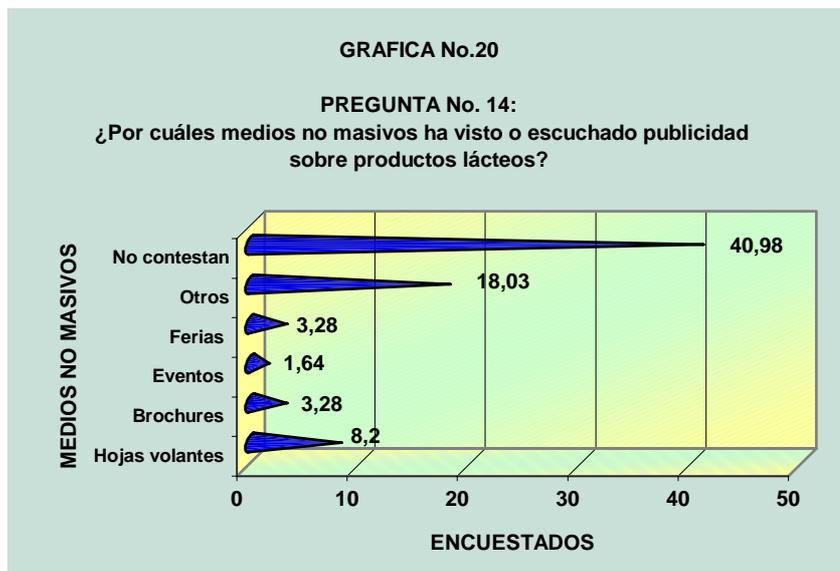
Interpretación:

El 37.70% de los restaurantes consumen en su mayoría productos de la marca San Julián, un 29.51% productos de la marca Petacones y Lactosa. Observándose que la mayoría de los consumidores "restaurantes" (37.70%) consumen productos de la marca "San Julián"; por lo que se encuentra posicionada en este mercado.



Interpretación:

Un 27.87% contestó que el medio masivo más visto por ellos es la televisión, un 21.31% respondió que ha visto y escuchado publicidad por periódicos, catálogos y otros. Por lo que los medios masivos de mayor audiencia son la televisión, periódicos y catálogos.



Interpretación:

Un 18.03% de los consumidores institucionales contestaron ver publicidad de los productos en vallas, vehículos de reparto y otras; un 8.20% han visto en hojas volantes y un 3.28% en ferias y brochures. Representando los medios no masivos de mayor audiencia las vallas comerciales, los vehículos de reparto, hojas volantes y ferias.

9. Alcances y limitaciones de la investigación

a. Alcances

Debido a las limitaciones en el desarrollo de la investigación realizada, se tomaron las siguientes medidas para no dejar vacíos en la información a recopilar y soportar la investigación.

- ✓ Respecto a la muestra de la competencia se investigo en tesis existentes en la biblioteca de la Universidad Centroamericana, hallazgos de investigaciones recientes realizadas a competidores del sector formal de lácteos que colaboraron con otros grupos de investigación y se presentan los resultados en el desarrollo del capítulo II.

b. Limitaciones

- La muestra de la competencia no se realizó debido a que las empresas mencionadas no colaboraron con la encuesta manifestando no tener tiempo para atender por cita solicitada previamente, ni llenar el cuestionario por políticas internas de la empresa.
- La falta de colaboración por parte de los encargados de compra de los diferentes supermercados del país, justificando no tener tiempo para atender dicha encuesta.
- Reducción en las muestras de los hoteles por falta de colaboración de los encargados de los lugares; así como la

disminución de encuestados en la muestra de los restaurantes por diversos motivos, entre los cuales: restaurantes que ya se encuentran cerrados o sin número telefónico correcto (datos malos obtenidos por la DYGESTIC), y otros que en su giro no consumen productos lácteos, etc.

III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADOTECHNIA DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS MARCA "SAN JULIÁN"

A. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS "SAN JULIÁN".

1. Misión, visión y objetivos

La misión, visión y objetivos que posee actualmente la empresa en estudio en lo que respecta a su división de lácteos, se consideran apropiados a las necesidades de la empresa, los productos y a su mercadotecnia:

MISIÓN

Fabricamos y comercializamos productos lácteos que mediante sabores auténticos satisfacen los gustos de los distintos paladares, realzando el sabor y mejorando la preparación de las comidas, así como ingredientes de calidad estandarizada

que cumple con las normas de salud y especificaciones de nuestros clientes y consumidores finales.

VISIÓN

Ser la empresa fabricante y comercializadora de productos lácteos saludables y de sabores auténticos, cuyas marcas sean reconocidas por su calidad a nivel internacional, operando siempre con rentabilidad, solidez financiera e integridad ética comercial, apoyados por personal comprometido y orgulloso de pertenecer a la familia AGROSANIA, manteniendo vivo el legado de nuestro fundador: "Hacer el trabajo con excelencia y tenacidad".

En los datos obtenidos al encuestar a los empleados de la empresa de lácteos "San Julián" (Anexo No.2/Encuesta empresa, pregunta No.1,2,3,4 y 5) observamos que no conocen la filosofía de la empresa; indiferente a la línea jerárquica en la que se encuentran; por lo que es necesario que coloquen rótulos en los cuales contemplen la misión, visión y objetivos en lugares visibles con el fin que los empleados conozcan en conjunto la filosofía de la empresa y hacia donde quieren llegar.

La información obtenida se cruzaron con los datos reales de la filosofía de la empresa; estos obtenidos del Gerente General de empresa de lácteos marca "San Julián".

2. Estrategias y objetivos de Ventas y Mercadeo

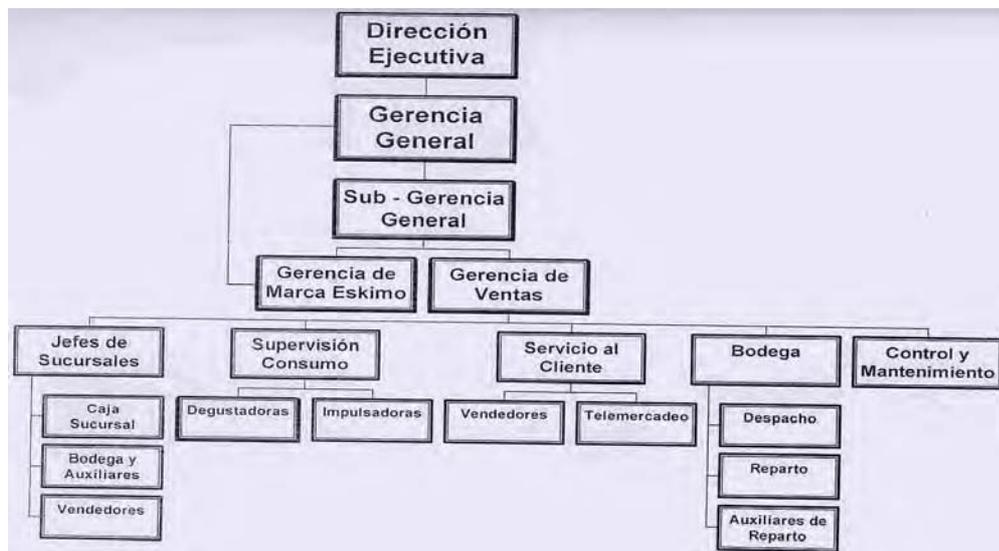
Al realizar las encuestas a los empleados y haber entrevistado a los Gerentes de área, los resultados obtenidos fueron que no cuentan con estrategias y/o planes estratégicos de mercadotecnia declarados; además de no tener establecidos los objetivos del área de mercadeo y ventas. Por lo que trabajan de acuerdo a la experiencia obtenida en la práctica.

De lo anterior se observa lo siguiente:

- La empresa no cuenta con planes estratégicos de mercadotecnia y objetivos del área de mercadeo, teniendo que trabajar en la práctica sin guías específicas y por escrito.

B. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional actual de la empresa de productos lácteos "San Julián" (División lácteos), es la siguiente:



Fuente: Gerente General de la empresa en estudio

En el organigrama se observa que la empresa cuenta con una Gerencia de Ventas que se encarga de todas las actividades relacionadas a la comercialización de los productos lácteos. Esta se divide en cinco departamentos, los cuales son: jefes de sucursales, supervisión y consumo, servicio al cliente, bodega, control y mantenimiento.

Según resultados obtenidos en las encuestas y las entrevistas realizadas, se determinó que la empresa actualmente cuenta con el personal calificado para realizar las actividades mercadológicas de la empresa; además, los empleados desconocen por completo la estructura organizativa actual de ésta (Anexo No.2/Encuesta de la empresa, pregunta No.5).

C. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

1. Descripción del producto.

La empresa de productos lácteos marca "San Julián", actualmente comercializa sus productos en establecimientos de prestigio como supermercados, cuenta con dos sucursales estratégicamente ubicadas una en Ciudad Merliot y otra en el centro de San Salvador; además proveen a través de una flota de repartidores a pequeñas empresas y distribuidoras a nivel nacional.

Los productos lácteos "San Julián", son elaborados en una planta ubicada en el Km 49½ carretera a Sonsonate y desvío a San Julián, Departamento de Sonsonate. Producen los derivados de la leche: quesos en toda variedad y crema; son empacados al vacío por máquinas especiales y modernas, poseen diversas presentaciones y variedad de productos identificados con el logotipo propio de la empresa impreso en viñetas vistosas que se distinguen de los productos de la competencia.

Entre las principales características con que cuentan los productos "San Julián" son productos de primera calidad en presentaciones y empaques vistosos y atractivos al consumidor que garantizan la higiene, protección y duración de los mismos.

Se encontró a través de las encuestas realizadas que estos productos no son muy conocidos por la mayoría de consumidores, pero que posee un significado potencial de crecimiento debido

a su excelente calidad y recursos disponibles de la empresa para posicionar los productos dentro del mercado potencial.

2. Determinación de la competencia

De acuerdo a lo antes mencionado en las limitaciones en el estudio, fue imposible obtener información directamente de la competencia de la marca "San Julián" del sector formal de la industria láctea; las cuales eran las marcas Lactosa, Salud, Foremost y Petacones. Por lo que se recurrió a extraer información de fuentes secundarias; en esta caso de la Tesis tomada de la Universidad Centroamérica José Simeón Cañas,³⁰ se tuvo lo siguiente (Ver anexo No.6/Cuadro de Competitividad):

³⁰ Alfaro, Marta Rosalinda y otros, "*Plan de Marketing para la comercialización de productos Lácteos*". Aplicación práctica: lácteos "San Julián". Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mayo. 2003

CUADRO No.2
ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

<p>PRODUCTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las principales empresas de productos ofrecen crema en diversas presentaciones: 1, ½, ¼ de botella. ✓ Dos de las principales empresas productoras de lácteos ofrecen los productos: quesillo y requesón. ✓ Los productos perros de lácteos "San Julián" son: crema especial, queso mantequilla con loroco, dip salmón, queso Monterrey jack y queso provolone. (Ver figura No.1) ✓ Tres de las principales empresas de la competencia comercializan con leche entera en polvo, UHT, descremada y semidescremada.
<p>PRECIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las principales empresas de productos lácteos tienen un precio promedio en queso y crema y los demás productos son a precios similares en comparación entre ellos .
<p>PLAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las principales empresas de productos lácteos ofrecen sus productos en Supermercados, salas de venta y tiendas de conveniencia. ✓ Dos de las principales empresas de competencia de la marca "San Julián" están posicionadas en el mercado como en la mente de los consumidores, estas son Petacones, Lactosa y Salud (Anexo No.4 y 3/Encuesta consumidores, pregunta No.3/Encuesta clientes

institucionales, pregunta No.12).

- ✓ "San Julián" debe optimizar sus recursos al máximo, desarrollando actividades de comercialización de los productos para incrementar las ventas y fortalecer al personal capacitándolo sobre todo con el que está relacionado directamente con las ventas de los mismos.
- ✓ Los canales de distribución utilizados por la marca "San Julián" deben reforzarse al máximo y ampliar su cobertura a través de la flota de venta que tienen actualmente.

PROMOCIÓN

- ✓ Las principales empresas de productos lácteos realizan promoción conjunta con los supermercados que distribuyen sus productos a los consumidores.
- ✓ Una de las marcas utiliza la publicidad a través del medio masivo de la televisión, por lo que ha logrado posicionar la "marca Salud".
- ✓ "San Julián" debe utilizar herramientas de promoción y publicidad y reforzar las que utiliza actualmente para posicionar la marca entre los consumidores potenciales.

3. Determinación de los precios

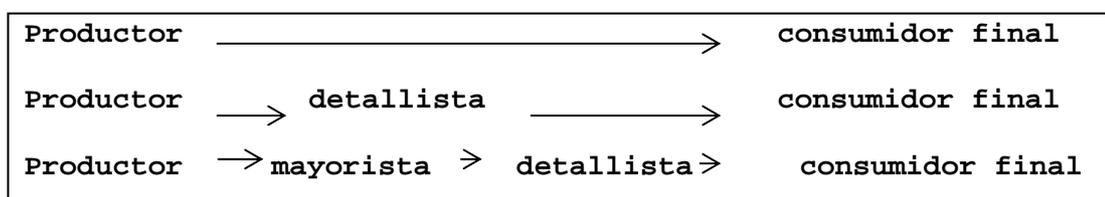
Los precios para la venta de los productos lácteos son determinados con base a los precios de la competencia, según

información obtenida de la entrevista realizada (Ver anexo No.5/Guía de entrevista, pregunta No.15).

4. Canales de Distribución

Los canales de distribución utilizados para la comercialización de los productos lácteos, marca "San Julián" son (Encuesta empleados, pregunta No.14/Ver anexo No.2):

CANALES DE DISTRIBUCIÓN, DE LA MARCA "SAN JULIÁN"



Al realizar las encuestas a los empleados se determinó que utilizan estos tres tipos de canales, ya que venden sus productos directamente a los consumidores, comercializan con intermediarios o detallistas, en este caso los supermercados y finalmente entregan a mayoristas que se encargan de hacerlo llegar al consumidor final.

D. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Al realizar la investigación cuantitativa se comprobó el mercado meta determinado en la investigación cualitativa siendo el 85% mujeres y el 15% hombres con edades comprendidas entre los 20 y 40 años de edad, solteros, casados, viudos y

divorciados; siendo profesionales, de oficios varios, estudiantes y amas de casa; residentes en la zona del municipio de San Salvador, con ingresos mensuales comprendidos entre los \$571.00 y \$1,142.86 dólares; por lo tanto, se convierte en un mercado potencial y su mercado meta es de 116,993 consumidores.

Además, existe el mercado potencial representado por los clientes institucionales, que son los hoteles y restaurantes (Ver anexo No.3/Encuesta clientes institucionales). De lo que se deduce lo siguiente: de los hoteles encuestados el 58% consumen productos lácteos para la actividad a la que se dedican que es la de dar servicios de alojamiento y restaurante en el hotel y a domicilio, son establecimientos de prestigio ubicados en zonas de auge comercial como la Escalón, Boulevard de los Héroeos, Miralvalle, Miramonte y otras; que compran sus productos localmente en El Salvador y en cantidades al detalle y a granel. Determinándose un mercado meta de doce restaurantes (Ver anexo No.1).

De los restaurantes el 59% del total de encuestados sí consumen productos lácteos para la actividad comercial a la que se dedican que es la de ofrecer servicios de alimentos de comidas especialmente preparadas y gourmet; son establecimientos de prestigio ubicados en zonas de auge comercial como la carretera a los Planes de Renderos,

Miramonte, Miralvalle y la Escalón (Todas en el Municipio de San Salvador). Convirtiéndose en un mercado meta de 61 restaurantes.

La empresa de lácteos "San Julián" debe tener presente que en el mercado existen marcas que están posicionadas en esté, como la marca petacones, salud y lactosa; por lo que deben suplir las necesidades y demandas de los consumidores para establecerse en el mercado y a través del conocimiento de los productos posicionarse en la mente de los consumidores.

E. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

1. Macroambiente externo

a. Sociales y culturales

Algunos consumidores consideran que las marcas tradicionales de productos que tienen años de ser fabricados son de mejor calidad que los productos que tienen pocos años de producirse, por ejemplo: la marca Petacones. Por lo que debe posicionarse la marca de lácteos "San Julián" en la mente de los consumidores haciendo resaltar características y atributos del producto para romper paradigmas y viejas costumbres en los consumidores.

b. Económicas

Debe tomarse en cuenta que la situación económica en el país no es muy favorable, algunos de los factores que influyen en

esto son la dolarización actual de la moneda salvadoreña, a lo que aún no se acostumbran los salvadoreños; otro es la poca oferta de empleo y el poder adquisitivo de compra en los consumidores; por lo que los precios establecidos en los productos lácteos "San Julián" deben ser accesibles al bolsillo del consumidor, procurando no descuidar la calidad de los productos.

c. Tecnológicos

La tecnología que utiliza la competencia para producir los productos lácteos que ofrecen en el mercado es avanzada. La empresa de lácteos "San Julián" cuenta con tecnología avanzada y moderna para la producción y empaclado al vacío que realizan. Este factor es de gran importancia porque influye directamente en la calidad de producción, envase y protección del producto; además debe contar siempre con la maquinaria idónea para el almacenamiento y traslado del producto.

d. Políticas y legales

Este aspecto es muy importante por lo que la empresa de lácteos "San Julián" debe contar con los permisos necesarios para la elaboración de los productos, por ejemplo del Ministerio de Salud y demás entidades relacionadas. Dichos documentos son necesarios para realizar exportaciones de los productos.

Un punto muy importante y que entra dentro de lo legal son los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes; y con Estados Unidos de América (EEUU), el cuál contempla los siguientes puntos importantes que favorecen en gran medida al sector lácteo y son: las desgravaciones arancelarias, las cuotas de exportación e importación y plazos de protección.³¹

“El sector lácteo fue el más favorecido en las Negociaciones del TLC con Estados Unidos, ya que obtuvo 20 años respecto a plazos, de los cuales 10 son de gracia y 10 años de desgravación y una salvaguardia agrícola que se activa cuando la cuota se supera en 200 toneladas métricas (ver anexo No.7). La cuota para El Salvador fue de un mil setenta toneladas de los siguientes productos: queso, yogurt, crema, leche modificada, sorbete, pastas lácteas y leche fluida.”³²

2. Microambiente externo

a. Mercado

Es necesario tener claro lo importante que es el mercado, es decir, nuestros consumidores finales potenciales de los productos lácteos marca “San Julián”. Una clave es satisfacer sus necesidades en calidad de producto, tiempo y servicio que ellos demanden, ya que de esto depende en gran medida el dar

³¹ www.camagro.com publicación octubre a diciembre de 2003

³² www.laprensa.com.sv

una buena imagen de la empresa y sus productos manteniendo a los clientes actuales y haciendo nuevos clientes.

b. Proveedores

Es necesario establecer una buena relación con los proveedores de materia prima para elaborar los productos de la marca "San Julián" ya que forman parte importante del éxito de la empresa.

c. Intermediarios del marketing

Son aquellas empresas que toman un papel importante y que ayudan a facilitar el trabajo haciendo llegar el producto hasta el consumidor final, reduciendo costos, gastos y tiempo. En este caso según resultados de las encuestas los intermediarios de la marca "San Julián" están representados por los Supermercados (Ver anexo No.4/Encuesta consumidores, pregunta No.10).

3. Microambiente interno.

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas y de la entrevista con los Gerentes de área, se deduce que la empresa de lácteos "San Julián" cuenta con los recursos necesarios y la infraestructura adecuada y moderna para ofrecer productos de buena calidad y dar un buen servicio; por lo que deben optimizarlos al máximo.

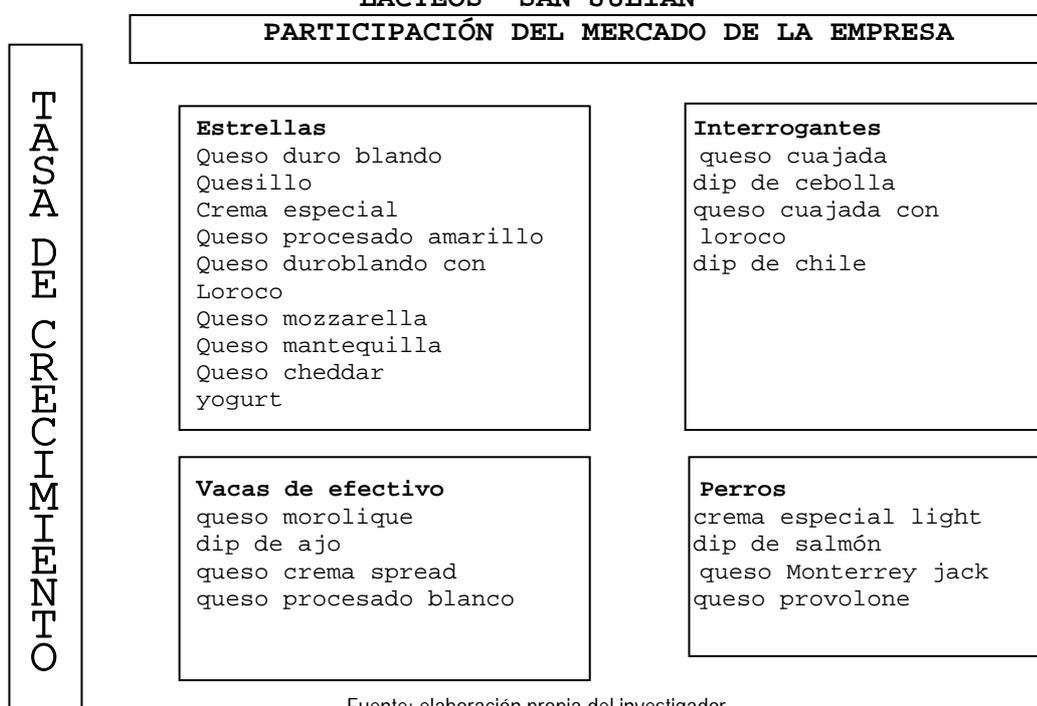
F. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz del Boston Consulting Group, en la empresa de productos lácteos "San Julián" se aplica de la siguiente forma:

FIGURA No.1

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) LACTEOS "SAN JULIÁN"



Fuente: elaboración propia del investigador

Los productos lácteos "San Julián" se clasifican en cuatro categorías de acuerdo a resultados obtenidos en la investigación de mercado³³ (Ver anexo No.4/Encuesta de

³³ Alfaro, Marta Rosalinda y otros, "Plan de Marketing para la comercialización de productos Lácteos". Aplicación práctica: lácteos "San Julián". Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mayo. 2003

consumidor, pregunta No.2 y 4/Encuesta de clientes institucionales, pregunta No.8 y 9/Ver anexo No.3)

La tasa de crecimiento de mercado (eje vertical) nos indica el crecimiento que "San Julián" posee, la participación relativa de mercado (eje horizontal) nos muestra la participación que un producto tiene en el mercado, la matriz se divide en cuatro celdas y cada una de ellas nos indica el tamaño y posición de los productos "San Julián":

❖ **Estrella:**

De acuerdo a la investigación de mercado se determinó que los productos que tienen una participación alta en el mercado y crecimiento alto, son estrellas el queso duroblando, quesillo, crema especial, queso procesado amarillo, queso duroblando con loroco, queso mozzarella, queso mantequilla, queso cheddar y el yogurt.

❖ **Vacas de efectivo:**

Su crecimiento anual es bajo, pero su participación en el mercado es alto. Los productos que se consideran vaca de efectivo son: queso morolique, dip de ajo, queso crema spread y el queso procesado blanco.

❖ **Interrogantes:**

Estos productos ocupan un alto crecimiento en la industria y baja participación en el mercado, se consideran interrogantes y según resultados de la investigación son: queso cuajada, dip de cebolla, queso cuajada con loroco y el dip de chile.

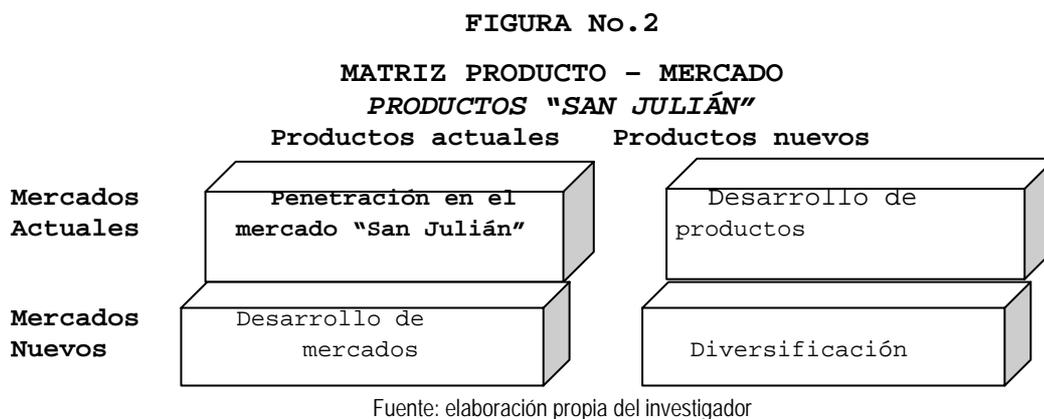
❖ **Perros:**

Estos productos tienen baja participación y bajo crecimiento en el mercado por lo que lo mejor es sacarlos del mercado: crema especial light, queso mantequilla con loroco, dip de salmon, queso Monterrey jack y queso provolone.

Según encuestas realizadas a los consumidores finales en la pregunta No.5 (Anexo No.4), el 62% no consumen los productos del queso cheddar, provolone y Monterrey jack por no conocerlo; por lo que se sugiere analizar si los productos no se venden por otros factores que no sea la falta de conocimiento de estos por los consumidores.

2. Matriz de Producto - Mercado

La matriz producto - mercado para los productos lácteos "San Julián" se define de la siguiente forma:



De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, los productos lácteos "San Julián" se encuentran en el cuadrante de penetración en el mercado, donde ya tienen mercado meta establecido y variedad de productos. Por lo que "San Julián" debe intentar aumentar sus ventas con los productos que ya tiene posicionados en el mercado actual y desarrollar e implementar estrategias mercadológicas que ayuden a posicionar la marca y expandirse a nuevos mercados, así como posicionar aquellos productos "vacas de efectivo e interrogantes" que no son conocidos por los consumidores; también debe de reforzar las herramientas de apoyo como son la publicidad y la promoción para formar conocimiento de los productos lácteos "San Julián" en la conciencia de los consumidores.

G. ANÁLISIS FODA

Para realizar un análisis exhaustivo y profundo acerca del funcionamiento y estructura organizacional actual de la empresa de productos lácteos, a continuación se presentan cuatro factores que facilitarán el análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el resultado del cruce de éstas, que contienen: las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y adaptativas o de reorientación (ver cuadro No.3).

1. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A continuación se presentan un listado de las amenazas y oportunidades del ambiente externo de la Empresa de lácteos "San Julián":

AMENAZAS

1. Agresiva publicidad por parte de la competencia
2. Saturación por variedad de marcas y productos en el mercado
3. Entrada de nuevos competidores
4. Existencia de productos sustitutos

OPORTUNIDADES

1. Capacidad para penetrar a nuevos mercados meta
2. Instalaciones modernas y tecnología avanzada para poder exportar productos
3. Productos calificados por las normas internacionales para poder exportarlos
4. Posicionar la marca "San Julián" en la mente de los consumidores
5. Aceptación de los productos marca "San Julián" por los consumidores potenciales
6. Cumplir con la demanda de los consumidores

2. DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El presente listado de fortalezas y debilidades permitirá hacer un análisis del ambiente interno de la empresa de lácteos "San Julián"

FORTALEZAS

1. Disposición de la alta Gerencia a cambios
2. Tecnología avanzada y moderna
3. Instalaciones propias y modernas de planta procesadora
4. Productos de calidad con empaques vistosos e higiénicos
5. Infraestructura adecuada

6. Recurso humano calificado

7. Equipo de transporte de productos con refrigerantes

DEBILIDADES

1. Falta de planes estratégicos de mercadotecnia y objetivos del área de mercadeo

2. No utilizan publicidad masiva para impulsar los productos lácteos

3. Poco conocimiento de la marca "San Julián" entre los consumidores potenciales de lácteos.

4. Falta de comunicación eficiente

5. Poca utilización de promociones de venta

6. Limitaciones en la producción nacional de leche

CUADRO No.3

" MATRIZ FODA "

<p style="text-align: center;">E X T E R N O</p> <p style="text-align: center;">I N T E R N O</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de penetrar a nuevos mercados • Capacidad para exportar productos a otros países. • Productos calificados por las normas Internacionales para exportar • Posicionar la marca "San Julián" en el mercado • Dar a conocer los productos en la mente de los consumidores 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agresiva publicidad por la competencia • Variedad de productos y marcas en el mercado • Entrada de nuevos competidores • Existencia de productos sustitutos
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de la alta Gerencia a cambios • Tecnología avanzada • Planta procesadora moderna • Productos de calidad con empaques modernos Vistosos e higiénicos • Infraestructura adecuada • Recurso humano calificado • Equipo de transporte de productos con refrigerantes 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal sobre leyes y acuerdos con TLC vigentes para abrir nuevos mercados • Exportar los productos a otros países previa estudio de mercado realizado para descubrir nuevos nichos de mercado • Capacitar al personal constantemente • Realizar publicidad y promociones para posicionar la marca en la mente de los consumidores • Mantener la calidad de los productos y precios competitivos en el mercado • Utilizar al máximo la infraestructura y estructura de la empresa 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar la marca de los productos "San Julián" en el mercado • Utilizar publicidad y promociones agresivas para posicionar la marca en el mercado • Capacitar constantemente al personal para concientizarlos y orientar el desempeño de sus labores • Investigar continuamente a los consumidores en cuanto a gustos, preferencias y necesidades para ofrecer nuevas promociones, servicios y precios competitivos en el mercado
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con planes estratégicos y objetivos de mercadeo • No utilizan publicidad masiva de los productos lácteos • Poco conocimiento de la marca "San Julián" entre los consumidores potenciales de lácteos • Falta de conocimiento en los empleados de la filosofía de la empresa • Poca utilización de promociones de ventas • Debilidades en el servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> • Los productos no poseen slogan 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicitar la marca de los productos, para que sea identificada en el mercado • Reforzar o implementar nuevas herramientas de publicidad que utilizan actualmente • Capacitar al personal de servicio al cliente orientado a la calidad en el servicio • Crear un slogan para la marca "San Julián" que contenga las características principales de los productos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos del área de mercadeo así como los planes estratégicos e implementarlos • Utilizar cuadro en lugares vistos de las paredes de la empresa que contengan la misión, visión y objetivos de la empresa • Realizar un plan de promociones y publicidad para impulsar el posicionamiento de los productos en el mercado • Estudiar las promociones utilizadas por la competencia para conocer las necesidades de los consumidores finales

H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se sintetizan las conclusiones elaboradas basadas en los resultados obtenidos de la investigación realizada, y su respectiva recomendación para resolver las problemáticas encontradas:

1. Conclusiones

- a. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta y las entrevistas realizadas a los empleados de la empresa de lácteos "San Julián", se concluye que no cuentan con planes estratégicos de mercadeo ni con objetivos de ésta área.
- b. Los empleados de la empresa de lácteos "San Julián" desconocen la filosofía corporativa: misión, visión y objetivos, por la falta de comunicación existente en está.
- c. La infraestructura y la maquinaria con la que cuenta la empresa de lácteos "San Julián" es moderna y equipada, por lo que deben utilizarse sus instalaciones al máximo.
- d. La empresa de lácteos "San Julián" según resultados de la entrevista reflejó que no cuentan con presupuestos de publicidad y promoción(Ver anexo No.5/Guía de entrevista, pregunta No.22).
- e. Los supermercados representan el mejor canal de distribución para los consumidores finales; convirtiéndolo en un intermediario potencial para la empresa de lácteos

"San Julián" (Ver anexo No.4/Encuesta consumidores, pregunta No.10).

- f. Según resultados obtenidos de las encuestas de los consumidores finales, la marca "San Julián" no esta posicionada en el mercado.
- g. Los resultados obtenidos de la encuesta de los clientes institucionales reflejan que la marca "San Julián" se encuentra posicionada en este mercado (Ver anexo No.3), siendo el mercado potencial los restaurantes y hoteles.
- h. Las marcas de lácteos preferidas por los consumidores y que representan un mayor reto hacia la empresa con Lactosa, Salud y Petacones (Ver anexo No.2/Encuesta consumidores finales, pregunta No.3)
- i. Los consumidores finales prefieren las marcas Lactosa, Salud y Petacones por la calidad, el precio, la pureza y durabilidad de sus productos lácteos(Ver anexo No.4 /Encuesta consumidores, pregunta No.6).
- j. Los medios publicitarios que utiliza la competencia son el periódico en conjunto con los supermercados, la televisión y publicidad conjunta con los supermercados (Ver anexo No.6/Cuadro de la Competencia).
- k. La empresa de lácteos "San Julián" utiliza promoción a través de vallas comerciales, publicidad en periódicos en

conjunto con supermercados, carteles eventos y otros (Ver anexo No.2/Encuesta empleados No.18 y 19).

- l. "San Julián" tiene productos estrellas, vacas de efectivos, interrogantes y perros según análisis realizado y se visualiza en la grafica No.1 de la Matriz Boston Consulting Group (BCG), (ver página 94).
- m. Los productos que no representan utilidades a la empresa y que su cuota de mercado es baja son los llamados "perros" y estos son: la crema especial lihgt, el dip de salmón, el queso Monterrey jack y el queso provolone.
- n. Según análisis realizado en todas las encuestas se concluyo que la atención al cliente es un factor muy importante para los consumidores finales y reciben especiales atenciones de parte de la competencia.

2. Recomendaciones

- a. La empresa de lácteos "San Julián" debe establecer los objetivos y estrategias de mercadotecnia con el fin de trabajar con planes y metas específicas por cumplir.
- b. La empresa debe preocuparse en motivar a los empleados a que conozcan la filosofía corporativa: objetivos, visión y misión de ésta; para que todos la conozcan y la realicen trabajando con un mismo fin.
- c. La empresa debe utilizar al máximo sus instalaciones y maquinaria moderna para suplir las necesidades de sus consumidores potenciales y a la vez ampliar su mercado realizando exportaciones de sus productos.
- d. Debe establecer como herramienta de ayuda presupuestos de publicidad y promoción para trabajar en orden y con recurso financiero destinado para estos gastos.
- e. "San Julián" debe mantener relaciones armoniosas y trabajar en conjunto con los supermercados supliendo sus necesidades, ya que representan su mejor canal de distribución de sus productos.
- f. La empresa debe esforzarse en hacer publicidad a sus productos, sobre todo a los productos estrella y realizar promociones frecuentemente para posicionarse en la mente de los consumidores.

- g. Debe enfocar su atención supliendo las necesidades y posicionándose en este nicho de mercado que son: los hoteles y restaurantes, ya que representan sus clientes institucionales potenciales.
- h. La empresa debe esforzarse por diferenciar sus productos y posicionarla en la mente de los consumidores con una mejor calidad de los de la competencia (Salud, Lactosa y Petacones).
- i. La empresa a través de la publicidad de sus productos y haciendo énfasis en la calidad, pureza e higiene de estos podrá posicionar sus productos y diferenciarlos de los demás.
- j. Se recomienda que realice publicidad a través de medios masivos (televisión y periódico) ya que son los medios más utilizados por la competencia siempre y cuando este contemplado en su presupuesto de publicidad.
- k. La empresa debe reforzar el uso de sus promociones a través de los medios no masivos (Vallas comerciales, revistas, eventos y otros), e implementar nuevas estrategias de promoción y publicidad.
- l. "San Julián" debe realizar estudios de mercado que le ayuden a descubrir otros nichos de mercados para atender y expandirse con sus productos estrellas, interrogantes y vacas de efectivo obteniendo nuevos clientes.

- m. "San Julián" debe analizar los productos perros que se aprecian en la Matriz Boston Consulting Group (BCG), grafica No.1, con la finalidad de seguir produciéndolos o sacarlos del mercado.
- n. Se recomienda que la empresa capacite constantemente al personal de atención al cliente y ventas y realice evaluaciones para verificar su desempeño y calidad de servicio al cliente

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

I. OBJETIVOS DEL PLAN

A. Objetivo general

Diseñar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la empresa de productos lácteos, que posicione los productos de la marca "San Julián"

B. Objetivos específicos

- Proponer objetivos y estrategias del área de mercadeo que guíen el desarrollo de las actividades de ésta.
- Proponer una mezcla estratégica de mercadeo para la empresa en estudio.
- Elaborar planes de mercadeo a corto y largo plazo, para contribuir al posicionamiento de la marca "San Julián" en el mercado.

II. PROPUESTA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

A. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Con la siguiente propuesta se pretende dar a conocer en términos fáciles de aprender por los empleados, indiferentemente del nivel jerárquico o cultural que tengan, la filosofía de la empresa, la misión y visión.

Filosofía empresarial

"Somos una empresa familiar visionaria en el ramo de la industria láctea que ofrece productos derivados de la leche de primera calidad y damos el mejor servicio al cliente satisfaciendo sus necesidades, gustos y preferencias".

MISIÓN

"Fabricamos y vendemos productos derivados de la leche de primera calidad con sabor y pureza, preparados higiénicamente que forman parte importante de la dieta nutricional diaria de las personas; y estamos orientados a satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias.

VISIÓN

"Ser la mejor empresa en la industria de la elaboración de productos derivados de la leche a nivel nacional y competir

a nivel internacional, ofreciendo productos de primera calidad, pureza y sabor; enfocados a optimizar nuestros recursos para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores contribuyendo a incrementar su calidad de vida”

Para implementar lo anterior, se recomiendan las siguientes estrategias:

- ✓ Colocar en lugares estratégicos y vistos en la pared cuadros que contengan la misión, visión y objetivos general de la empresa.
- ✓ Que los empleados relacionados directamente con la comercialización de los productos lácteos conozcan la filosofía y la practiquen así como los objetivos y estrategias del área de mercadeo.

Cultura organizacional

La cultura de una organización es la combinación del recurso humano calificado y renovado que incrementen sus habilidades y conocimientos aplicándolo a sus trabajos, trabajando en equipo y en coordinación con líderes-administrativos que son la esencia de la organización. Mediante ésta obtendrán:

- ✓ Liderazgo que puede crear una visión, valores éticos y morales, un clima en el que los ejecutivos, los

administradores y demás personal, crecerán e influenciarán positivamente en su forma de trabajo.

- ✓ Trabajo en equipo en todos los niveles
- ✓ Relaciones de calidad con equipos de trabajo, sobre todo con accionistas, clientes y proveedores.

B. OBJETIVOS DE MERCADEO

1. Obtener un 25% más de utilidades sobre las obtenidas en el año dos mil tres a través de la ejecución de las estrategias de mercadeo establecidas a corto y largo plazo.
2. Penetrar a nuevos mercados, desarrollándose a nivel nacional con nuevos clientes realizando estudios de mercado que permitan descubrir nichos de mercados y a nivel internacional exportando a Centroamérica y a grupos étnicos (salvadoreños) residentes en Estados Unidos.
3. Establecer presupuestos de publicidad y promoción como herramienta para auxiliar las actividades relacionadas con la comercialización de los productos.
4. Mantener la lealtad de los clientes actuales: supermercados, hoteles y restaurantes y otros clientes.
5. Crear políticas del área de mercadeo que se coordinen a nivel de los demás departamentos de la empresa y darles seguimiento hasta su ejecución.
6. Con la publicidad de sus productos hacer énfasis en las características y atributos más importantes: la calidad, el sabor, la pureza e higiene.

7. Establecer márgenes de utilidad del 25% sobre el costo de los productos para la venta.

8. Diferenciar y dar continuidad a la planificación táctica para los años 2004 y 2005.

Estos objetivos son contemplados en el plan estratégico para los años 2004 y 2006 (ver cuadro No.3, Pág.1)

C. ORGANIZACIÓN ADECUADA

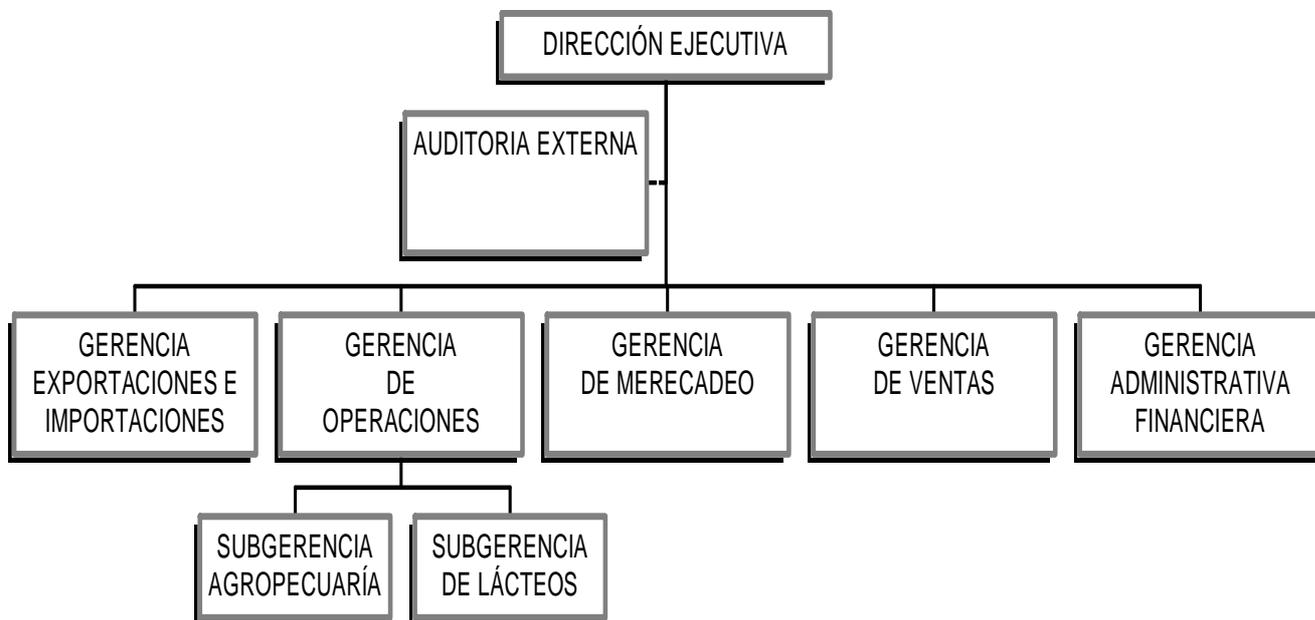
1. Estructura organizativa

La estructura organizativa actual de la empresa se encuentra mal distribuida en lo que respecta a cada uno de los departamentos que presenta; además de observar que está muy saturada el área de la Gerencia de Ventas, por lo que se propone la creación de una Gerencia de Mercadeo que se encargue de las actividades y departamentos más involucrados en las actividades mercadológicas y también una Gerencia de Ventas que sirva de soporte de las actividades de ventas y relaciones directas con los clientes de la empresa en estudio.

2. Organigrama propuesto

La estructura organizativa propuesta para que sea utilizada por la empresa de productos lácteos en estudio, es la siguiente:

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA
PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS
DE LA MARCA "SAN JULIÁN"**



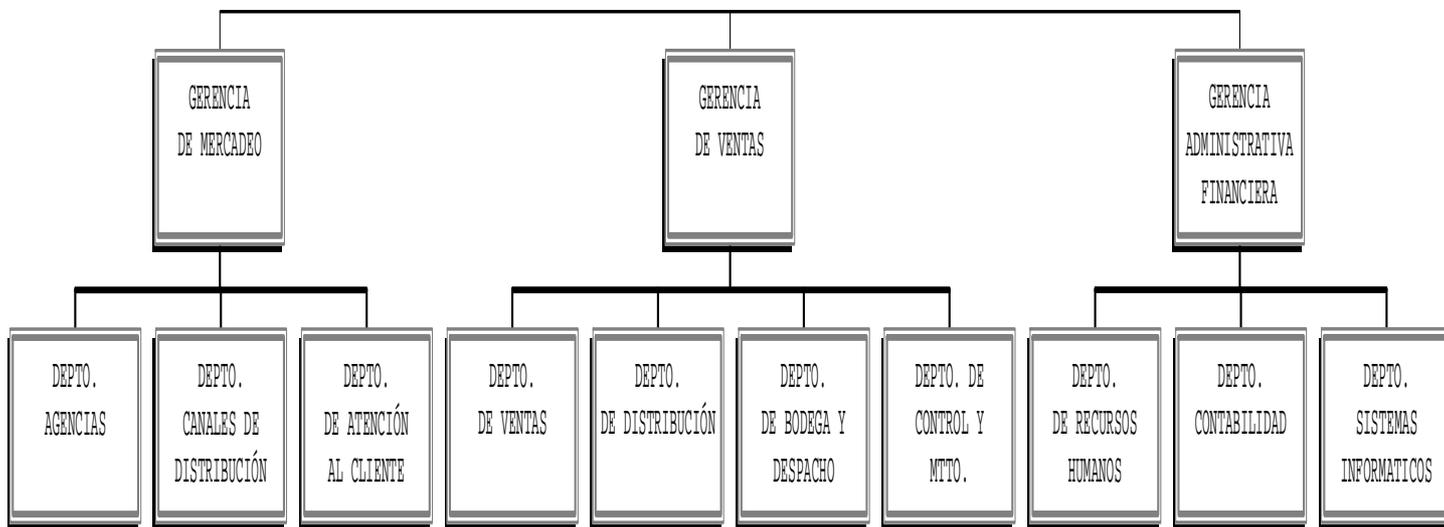
Hecho: _____ Revisado por: _____

----- : Autoridad de staff

_____ : Autoridad de
línea de mando

Ciudad _____ Fecha: _____

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA
POR DEPARTAMENTOS**



Hecho: _____ Revisado por: _____

----- : Autoridad de staff

_____ : Autoridad de línea de mando

Ciudad _____ Fecha: _____

3. Funciones generales de las líneas de mando

a. Dirección ejecutiva

Esta conformada por los accionistas de la empresa, se encarga de analizar, discutir, aprobar o desaprobar cualquier acción o toma de decisión que la empresa pretenda realizar.

b. Gerencia general

Le compete realizar las metas y objetivos generales de la empresa, velar por su óptimo funcionamiento, implementar una comunicación efectiva y coordinar todas las funciones que realizan las diferentes gerencias: importaciones y exportaciones, mercadeo, ventas, administrativa y financiera.

c. Gerencia de importaciones y exportaciones

Realizar y agilizar previa autorización del Gerente General, los trámites aduanales y de exportación e importación de productos lácteos y otros productos; manejo y aprobación de leyes que competen a ésta área.

d. Gerencia de operaciones

Encargada de realizar, coordinar, controlar todas las actividades de producción de lácteos desde el recibimiento de la materia prima hasta la producción final y asignación de los costos de producción; también de ejecutar y asignar tareas y costos de las actividades agrícolas y demás industriales que existan. Tendrá bajo su cargo las subgerencias de los lácteos y lo agrícola.

e. Gerencia de mercadeo

Posicionar los productos de la marca "San Julián" en el mercado nacional e internacional, desarrollar a nuevos mercados, mantener la fidelidad de los clientes actuales, promover y publicitar los productos a través de los medios masivos y no masivos de comunicación, otorgar servicio personalizado de calidad en la atención al cliente y diferenciar los productos y la imagen corporativa de la competencia.

Políticas

- Incrementar las ventas en un 25% en comparación a las ventas totales finales del año dos mil tres(\$ 4,067,943.00)
- Incrementar las utilidades del ejercicio en un 20% sobre el año dos mil tres (\$2,835,741.00/Utilidad de operación)
- Desarrollar nuevos mercados visitando a clientes potenciales del mercado meta: hoteles y restaurantes y otros.
- Coordinarse con las actividades relacionadas con las Gerencias de ventas, importación y exportación.
- Establecer y provisionar presupuestos de gastos de promoción y publicidad al final de cada año para el ejercicio del año siguiente.

f. Gerencia de ventas

Incrementar las ventas año con año en un 25% sobre los años anteriores, optimizando los recursos disponibles y coordinando las actividades de las ventas con los vendedores, distribuidores, despacho y bodega, control y mantenimiento.

Políticas

- Establecer metas de ventas por vendedor por un mínimo de \$1,000.00 mensuales.
- Establecer en conjunto con el Gerente de mercadeo los canales de distribución adecuados para la empresa; utilizando intermediarios, mayoristas, detallistas y directamente vendiendo a los consumidores finales.

g. Gerencia administrativa y financiera

Administrar, coordinar, planificar y controlar las actividades de recurso humano de la empresa.

Gestionar y coordinar los recursos financieros de la empresa eficientemente, vigilando por el manejo lícito de los recursos monetarios y financieros de ésta.

Políticas administrativas

- Crear manuales de políticas internas de la empresa y de descriptores de puestos.
- Crear y coordinar con recurso humano las prestaciones y beneficios a los empleados, así como los ajustes de

salarios, estipulación de salarios por puestos, acciones de personal(aumento de sueldo, contrato, despido, vacaciones, bonificaciones, etc.)

- Elaborar presupuestos de gastos administrativos provisionados para el ejercicio del año siguiente.

Políticas financieras

- Gestionar préstamos bancarios para realizar proyectos de la empresa, previa autorización de la junta directiva (accionistas).
- Elaborar y presentar estados financieros trimestrales que reflejen las operaciones al día de la empresa, así como sus activos y pasivos con los que cuenta a esa fecha de corte.
- Mantener al día la contabilidad de la empresa.

4. Funciones por departamentos

Descripción de las funciones que deben realizar los siguientes departamentos:

a. Agencias

Comercializar los productos lácteos que la empresa produce y distribuye a través de las ventas internas en cada una de las agencias, facilitando el servicio y acceso de la adquisición de los productos a los clientes potenciales.

b. Distribución

Atender las necesidades de los clientes de acuerdo a la clasificación de atención al cliente personalizada por zona y cliente; tomando pedidos urgentes, verificando que tengan existencias de productos y que se les entreguen en el momento oportuno. También supervisar el buen desempeño de las impulsadoras y display en los supermercados.

c. Atención al cliente

Encargado de tomar los pedidos de todos los clientes, los vendedores y jefes de canal; dando una atención de calidad en el servicio al clientes interno y externo de la empresa, tomando en cuenta las sugerencias y reclamos que los clientes hagan. Además utilizando todos los recursos de a empresa e implementando el sistema de "calidad de servicio al cliente enfocada en la toma y entrega de pedidos" verificando que se entregue al cliente el pedido solicitado en el tiempo y momento oportuno (ver propuesta en Pág..126 y 127)

d. Bodega y despacho

Encargado de almacenar los productos lácteos en sus respectivos refrigerantes de sus instalaciones, recibir los pedidos del depto. de atención al cliente, coordinar y organizar la entrega de los productos lácteos en conjunto con los repartidores e inventariar os productos que entran y salen del departamento.

e. Ventas

Visitar y atender los clientes antiguos y nuevos según las necesidades que demanden y tomar pedidos de ellos. Hacer nuevos clientes descubriendo nuevos nichos de mercado. Realizar cobros de cuentas pendientes por pagar de los clientes. Entregar los pedidos de los clientes al depto. de atención al cliente para que se encarguen de entregar los productos a los clientes.

f. Distribución

Encargado de coordinarse con el depto. de bodega para recibir los productos y entregárselos al cliente y reportar a bodega lo entregado y cualquier devolución o cambios en el producto.

g. Recurso Humano

Reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo para las plazas disponibles de la empresa, previa autorización y visto bueno del encargado del área que lo necesita.

Dar al personal las vacaciones anuales en el cumplimiento de la fecha de su ingreso, así como las prestaciones a las que tiene derecho por ley tanto en vacaciones como por despido.

Elaborar los manuales de procedimientos y políticas por área de la empresa, los descriptores de puestos y de funciones.

h. Contabilidad

Registrar y controlar todas las operaciones financieras y contables cumpliendo con las reglas, normas y leyes de contables y fiscales vigentes.

Elaborar los estados de resultados financieros necesarios para la empresa en cada ejercicio del año.

Políticas

- ✓ Otorgar crédito sobre las ventas a los clientes en los periodos de 8, 15 y 30 días.
- ✓ Otorgar un descuento del 3% sobre el total de facturas canceladas antes de la fecha de su vencimiento.
- ✓ Establecer el 30% de las ventas al contado y el 70% al crédito.
- ✓ Elaborar cierre de operaciones por mes de la empresa.
- ✓ Elaborar como herramienta de control estados financieros trimestrales con el objetivo de comparar los resultados con lo planificado

i. Créditos y cobros

Registrar, controlar y adjudicar los créditos a los clientes nuevos y antiguos de la empresa, así como realizar cobros a clientes morosos en coordinación con el gerente de ventas.

Políticas

- ✓ Vigilar, controlar y establecer las reglas y requisitos que deben cumplir los actuales clientes y nuevos aspirantes.
- ✓ Llevar un sistema de control actualizado del estado de cuenta crediticia por cliente.
- ✓ Asignar código a clientes nuevos.

j. Sistemas de información

Registrar y actualizar en la base de datos asignada a cada departamento la información que compete a cada uno de ellos; así como elaborar e imprimir listado de registros con información actualizada ya sea quincenal, mensual o según necesidades por departamento y entregar a los siguientes: canales de distribución, atención al cliente, bodega y despacho, ventas, distribución, recursos humanos, contabilidad y créditos y cobros. Colaborar con cualquier otra unidad de mando.

k. Control y mantenimiento

Realizar el control y mantenimiento respectivo de todos los vehículos que pertenecen a la empresa, especialmente los de reparto para entrega de los productos.

D. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Las estrategias de largo plazo propuestas que ayudarán a posicionar la marca de productos lácteos "San Julián" son:

1. Matriz crecimiento cuota de mercado (BCG)

La cual servirá para posicionar los productos en el mercado, obteniendo una alta participación y crecimiento en el mercado

2. Matriz insumo producto

Con ésta, posicionaremos los productos lácteos marca "San Julián", penetrando en el mercado meta potencial, los cuales son: supermercados, hoteles y restaurantes y consumidores a nivel del país. También, penetrará a nuevos mercados metas previo estudio de mercado para descubrir nichos de mercado por atender.

3. Estrategias de desarrollo internacional de mercado

Las cuales posicionaran los productos lácteos a nuevos mercados, desarrollándose a nivel internacional a segmentos de mercados con características étnicas en común en los Estados Unidos (EEUU), es decir, a salvadoreños que viven en este país.

4. Estrategia de posicionamiento y ventaja diferencial

A través del posicionamiento de la marca "San Julián" se pretenderá ubicarse como "retadora" de otras marcas de lácteos.

5. Mezcla estrategia de mercadotecnia

Llamadas "4ps" y son: el producto, precio, plaza y promoción. Las cuales se utilizaran para posicionar los productos y la marca en la mente de los consumidores potenciales.

E. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

1. Matriz crecimiento cuota de mercado (BCG)

Según diagnóstico realizado, la empresa de lácteos en estudio tiene definido su nicho de mercado en el que algunos productos lácteos aparecen clasificados como estrella dentro de la matriz de crecimiento participación, obteniendo una alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento (Ver figura No.1, Pág.97). Por lo que se recomienda las siguientes estrategias:

1. Penetrar en el mercado actual y nuevo a través del conocimiento de los productos que ofrece realizando publicidad agresiva y uso de nuevas promociones.
2. Mantener la lealtad de los clientes actuales: supermercados, hoteles y restaurantes y otros.
3. Penetrar a nuevos mercados, desarrollándose a nivel nacional con nuevos clientes realizando estudios de mercado que permitan descubrir nichos de mercados y a nivel

internacional exportando a Centroamérica y a grupos étnicos (salvadoreños) residentes en Estados Unidos.

4. Con la publicidad de sus productos hacer énfasis en las características y atributos más importantes: calidad, pureza e higiene.
5. Crear un eslogan que permita relacionar las características de los productos lácteos marca "San Julián" y posicionarla en el mercado meta.

Para los productos interrogantes y perros se recomienda las siguientes estrategias:

6. Publicitar dichos productos y descubrir el mercado meta idóneo para estos, diferenciándolos estratégicamente en el mercado actual de los demás; manteniendo siempre los precios, la calidad y la higiene.
7. Reforzar la lealtad de los clientes actuales en cuanto a la demanda de sus productos.
8. Analizar sí los productos "perros" tienen rentabilidad o es necesario sacarlos del mercado.

2. "Matriz insumo producto"

Dentro de la matriz de expansión insumo producto la estrategia alternativa que la empresa de lácteos San Julián debe seguir utilizando es la de "Penetración en el mercado". Esta estrategia consiste en seguir vendiendo una cantidad mayor de

productos a su mercado actual manteniendo la calidad de los productos; lo cual lo conforman los supermercados, hoteles y restaurantes y otros.

Las estrategias que se proponen son:

1. Realizar campañas de publicidad exponiendo sus productos y describiendo sus características y atributos que lo hacen diferente de los demás para motivar e impulsar al consumidor en comprarlo.
2. Realizar promociones que incentiven y atraigan al consumidor a efectuar la compra de los productos lácteos como: ofertas de bandeo, obsequios por la compra de productos (globos, depósitos, juguetes para niños, muestras de productos, etc.).
3. Dar un servicio de atención al cliente de calidad y preferencial haciéndose diferenciar de la competencia. Por ejemplo: entrega de productos oportuna, es decir en el tiempo y lugar indicado según necesidades del cliente, amabilidad y eficiencia al tomar pedidos y pasarlos a despacho, mejorar el tiempo de entrega de acuerdo a recursos disponibles de la empresa.

Para reforzar y dar un servicio óptimo y de calidad en el servicio de atención al cliente que actualmente brinda la empresa, se propone para el área de atención al cliente, implementar un sistema de base de datos que permita agilizar

la toma de pedidos y darle seguimiento hasta la entrega de estos; gráficamente se puede observar en el presente diagrama de actividades de negocios (grafica No.12).

También será necesario comprar el equipo de computadores para las personas de telemercadeo que conforman el departamento de atención al cliente y quiénes trabajaran en un sistema de red de base de datos especialmente creado para la toma y entrega de pedidos.

A continuación se presenta presupuesto por la compra de 6 computadoras de la marca Hewlett Packard, las cuales están contempladas en el presupuesto de Gastos de Venta (Pág. No.150) y serán distribuidas así: tres para atención al cliente, una al Gerente de Mercadeo y otra al Gerente de Ventas, la última para Bodega y despacho.

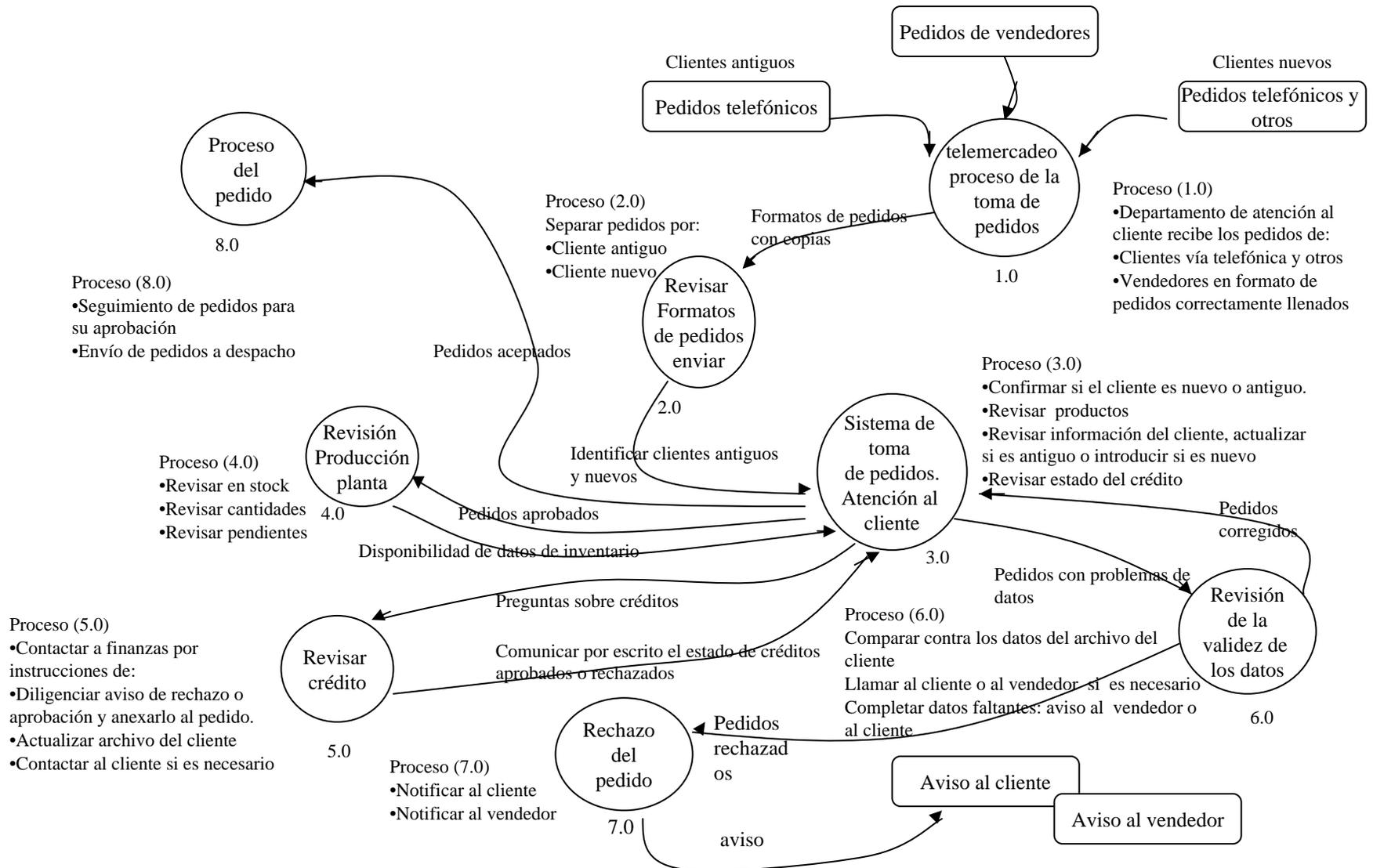
PRESUPUESTO**COMPRA DE COMPUTADORAS**

CANTIDAD A CONPRAR	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
6	Equipo HP Evo d530	\$ 500.00	\$ 3,000.00
	D530c Convertible Mini-Tower Sistema operativo Windows XP Pro en español Memoria RAM de 256 MB DDR Microprocesador Pentium IV de 2.4 GHZ Disco duro de 40 GB, 7200 rpm Incluye: norton antivirus 2004 y CD-RW interno 52x24x52 color negro 3 años de garantía		
6	US tripplite omnipro 500 VA Output/input/battery 1 año de garantía	\$ 125.00	\$ 750.00
		Sub-total	\$ 3,750.00
		13% IVA	487.50
		Total	\$ 4,237.50

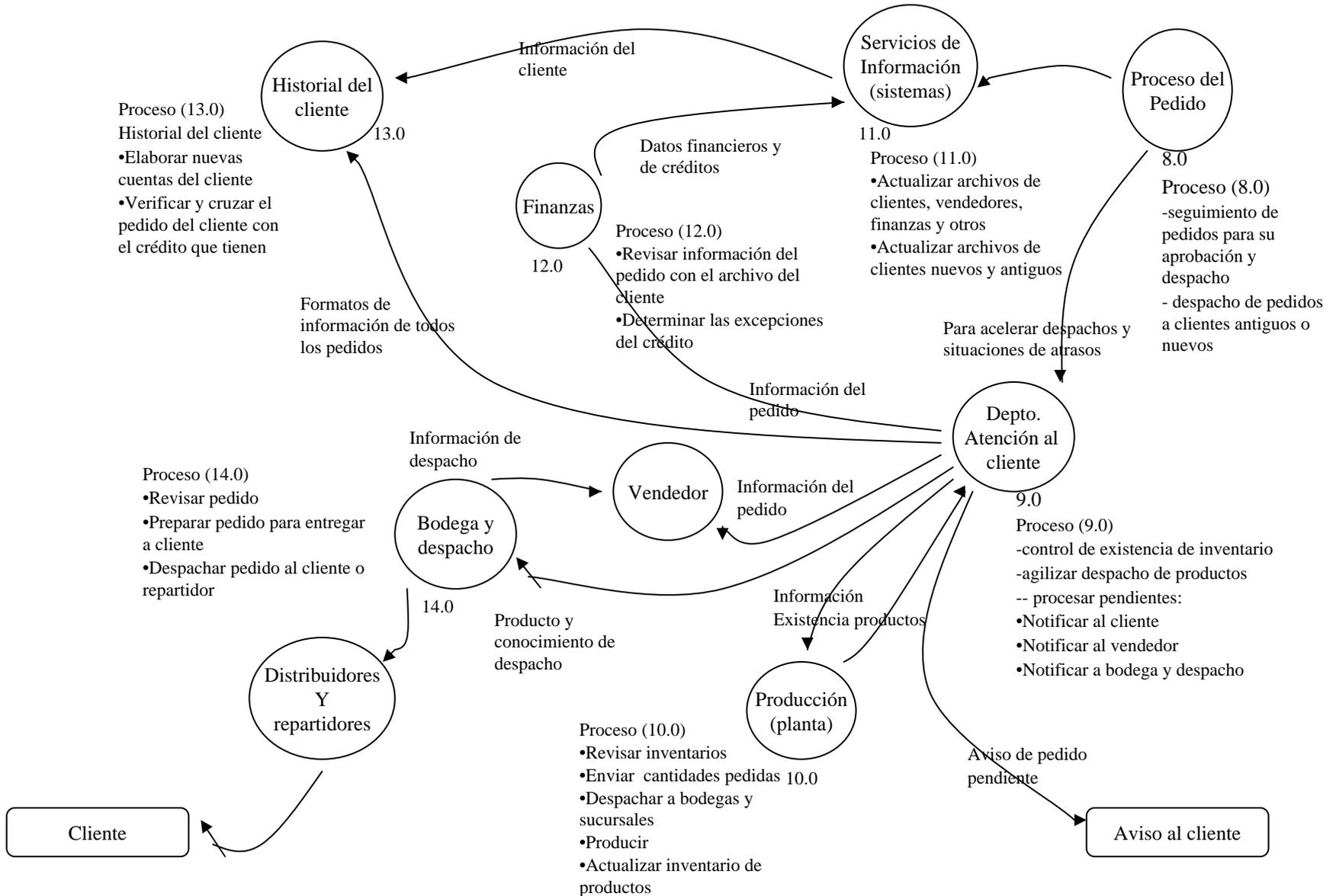
Fuente: Cotización de Sistemas C & C, S.A. de C.V.

Nota: estos costos no incluyen el sistema de base de datos ni la mano de obra por su instalación.

GRAFICA No.12
PROPUESTA DE “DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE NEGOCIOS”
(NIVEL DE OPERACIÓN)
“CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE ENFOCADA EN LA TOMA Y ENTREGA DE PEDIDOS”



**PROPUESTA DE “DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE NEGOCIOS”
(NIVEL DE OPERACIÓN)
“CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE ENFOCADA EN LA TOMA Y ENTREGA DE PEDIDOS”**



3. Estrategias de desarrollo internacional de mercado

Para prepararse para los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes y el que se encuentra actualmente en negociaciones con Estados Unidos de Norteamérica y sujeto a ser aprobado por los gremios correspondientes; se recomiendan las estrategias de desarrollo de mercado siguientes:

- a. Publicitar sus productos en el exterior en el momento a través de oficinas en el extranjero (outsourcing) que se encarguen de hacer publicidad de los productos
- b. Agilizar cualquier trámite de aduanas e impuestos y demás documentos que amparen la mercadería o productos a exportar; estos deben ser claros, concisos y rápidos.
- c. Es muy importante que la muestra de los productos que se envíen al extranjero para pasar la aprobación de calidad de los productos en otro país, sea de los mismos a exportar y que lleven sus empaques debidamente enviñetados y especificados sus contenidos nutricionales.
- d. Es necesario que los productos que se exporten sean con empaques bien presentables y atractivos al consumidor. Por ejemplo, empaques al vacío que lleven impreso en el plástico las especificaciones nutricionales e ingredientes de los productos, descritos en inglés y español.
- e. Exportar a mercados metas que puedan suplir su demanda.

f. Informarse de nuevas leyes por medidas de protección que tienen en los Estados Unidos de América, como las del "bioterrorismo" que fue creada después del atentado que sufrió dicho país en el año dos mil uno.

4. Estrategias de posicionamiento y ventaja diferencial

De acuerdo al diagnóstico, se determinó que las estrategias de posicionamiento y la de obtener ventaja competitiva que la empresa de lácteos en estudio debe utilizar es la de ser una empresa "retadora" hacia la competencia; para lo cual debe realizar lo siguiente:

1. Implementar ofertas de productos, de precios y promociones que diferencien la marca "San Julián" de las demás y que estas diferencias sean significativas para el mercado meta.
2. Diferenciar los productos y servicios que ofrece la empresa, enfocándose en hacer relevancia de los atributos del producto y calidad de servicio que se otorgan; pueden ser: calidad, precios, puntualidad, seriedad, calidad en la atención, etc.
3. Descubrir nichos de mercados a través de un estudio de mercado, y a los cuales la empresa pueda satisfacer sus demandas y necesidades.
4. Definir rutas de distribución idóneas de los productos que abarquen los mercados meta actuales y nuevos.

5. Otorgar financiamiento a sus clientes, realizando previa investigación sobre su empresa.
6. Realizar publicidad a través de medios masivos como: televisión y periódico. Así como a través de medios no masivos: las vallas publicitarias y paradas de buses en carreteras de alto trafico, publicaciones en revistas, utilización de publicidad no pagada, etc.

F. MEZCLA ESTRATÉGICA DE MERCADEO

Las estrategias de mercadeo que se presentan a continuación son la que se proponen y surgen de los resultados de la investigación y del análisis FODA. Las cuales las aplicaremos a la mezcla de mercadotecnia que son las nombradas "4p": producto, precio, plaza y promoción.

1. Producto

a. Objetivo

Fabricar y ofrecer a los consumidores productos derivados de la leche de calidad, para que satisfagan sus necesidades.

b. Estrategias de los productos

- Mantener la calidad y diferenciarla de los demás productos
- El diseño de la etiqueta debe ser explotado al máximo para que el consumidor la relacione con la marca

- La presentación del empaque debe satisfacer al cliente en cuanto a su apariencia y protección del producto facilitando y prolongando su conservación y consumo.
- Es necesario crear el "slogan" de la marca para relacionar el "producto con el logo y la marca" a través de su publicidad con los consumidores potenciales. Este debe crearse por el gerente general en conjunto con una agencia de publicidad para hacer el arte y especificar sus costos. Por ejemplo, que diga: *"calidad con sabor y pureza"*
- Analizar los productos con baja cuota en el mercado y sacarlos de este si no son rentables para la empresa.

El gerente de mercadeo será el encargado de gestionar establecer las estrategias en conjunto con la alta Gerencia y ejecutarla bajo la supervisión de ésta. Además de crear el "slogan" de la marca que lo identifique del mercado haciendo énfasis en las características de los productos "San Julián": calidad, pureza e higiene. Deberá contemplar en el presupuesto de publicidad y promoción los costos por la creación del "slogan" en conjunto con la agencia de publicidad.

2. Precio

a. Objetivo

Establecer precios competitivos para todos los productos lácteos con el fin de incrementar su participación en el mercado y sus ventas.

b. Estrategias del precio

- La fijación de los precios deben de ajustarse a los del mercado actual, ni muy altos ni muy bajos, por lo que debe estar estudiando constantemente los precios del mercado.
- Mantener los precios accesibles a los consumidores siendo iguales a los de la competencia.
- Realizar estudios de mercado constantemente a los consumidores investigando sus necesidades, gustos y preferencias para ofrecerles realizar promociones que lo motiven a comprar los productos

3. Plaza**a. objetivo**

Distribuir los productos lácteos a los clientes potenciales en el momento y tiempo que lo necesiten e indiquen para mantenerlos satisfechos en cuanto a calidad de atención y servicio.

b. Estrategias

- Necesitan crear un sistema de control de pedidos que facilite el cumplimiento del ciclo completo de la toma de pedidos hasta su entrega en el tiempo indicado por el cliente.
- Establecer puntos de ventas en los lugares donde se necesitan para mantener al cliente satisfecho.

- Establecer rutas de distribución que permitan abastecer a todos los clientes potenciales
- Realizar visitas programadas por el Gerente de Mercadeo a los clientes potenciales, para verificar si estos son atendidos a completa satisfacción por el personal de ventas y atención al cliente.

4. Publicidad

a. Objetivo

Realizar publicidad en los medios de comunicación masivos y no masivos para hacer conocimiento de los productos lácteos y posicionarlos en la mente de los consumidores meta.

b. Estrategias

- Establecer presupuestos de promoción y publicidad para cada año de labores.
- Lograr que a través de los medios de comunicación masivos y no masivos los consumidores prefieran los productos y lo compren.
- Establecer promociones de los productos que motiven al consumidor final a comprar.
- Dar a conocer a través de los medios masivos y no masivos las promociones de los productos lácteos para que atraigan al consumidor a realizar la compra.
- A través de la publicidad persuadir a los consumidores de los beneficios de los productos.

c. Publicidad en periódico y vallas (paradas de buses)

1) Objetivo

Realizar publicidad en la prensa escrita y en vallas o parada de buses de los productos lácteos de la marca "San Julián", para dar a conocer los productos y posicionar la marca en la mente de los consumidores potenciales.

2) Especificaciones:

Las publicaciones en prensa se publicaran en los periódicos de mayor circulación en el país, serán en página impar y a full color 3 columnas x 6.5 pulgadas, se realizarán los días lunes en la PRENSA GRAFICA y viernes en EL DIARIO DE HOY.

Las vallas comerciales que se proponen se llaman técnicamente "paradas de buses" y su nombre es porque están ubicadas en las aceras de las principales calles, carreteras y boulevard del país la mayoría cerca de las paradas de buses. Estas se publicarán todos los días durante dos meses. Y se contemplan sus costos en el presupuesto de Gastos de Venta (Pág. No.150).

PRESUPUESTOS**PRENSA**

DESCRIPCIÓN					
PERIODICO	MEDIDA	COSTO UNITARIO	Número de anuncios mensuales	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL (3 meses)
LA PRENSA GRAFICA (FULL COLOR)	3 columnas x 6.5" (1/4 página)	\$824.10	2 anuncios	\$1,648.20	\$4,944.60
EL DIARIO DE HOY (FULL COLOR)	3 columnas x 6.5" (1/4 página)	\$988.92	2 anuncios	\$1,977.84	\$5,933.52
TOTAL				\$3,626.04	\$10,878.12

FUENTE: LA PRENSA GRAFICA Y EL DIARIO DE HOY

Precios incluyen IVA

PARADA DE BUS

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO (1 MES)	COSTO TOTAL (2 MESES)
1 PARADAS DE BUS (ALQUILER)	\$203.40	\$4,068.00 (Alquiler de 10 paradas)

FUENTE: "ASA POSTERS, S.A. DE C.V."

Precios incluyen IVA

Este alquiler es de acuerdo a la disponibilidad del lugar y el costo no incluye la ficha de la parada de bus corre por cuenta del que arrienda.

Los precios descritos en ambos cuadros solo incluyen su publicación, el arte es un costo a parte.

5. Publicidad no pagada

a. Objetivo

Realizar reportajes en los medios de comunicación masivos para posicionar la marca y dar a conocer los productos.

b. Estrategias

- Promover los productos lácteos utilizando los medios masivos de comunicación.
- Hacer que el producto satisfaga las necesidades de los consumidores finales potenciales, procurando que estos no hagan comentarios negativos de los productos.

G. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS

1. Plan estratégico

El plan estratégico propuesto a la empresa de lácteos en estudio, abarca un período de tres años (2004-2006). Este permite la guía específica y clara de actividades a realizar. Su elaboración e implementación compete a los altos ejecutivos así como la calendarización para echar andar dicho plan.

2. Plan táctico

Los planes tácticos por su naturaleza abarcan hasta un año. Este contiene la guía específica y clara de las actividades a realizar como las estrategias sobre la mezcla de mercadotecnia que se ejecutarán. Los encargados de su ejecución son los ejecutivos del nivel medio de la empresa.

CUADRO No.5
EMPRESA DE LÁCTEOS "SAN JULIÁN"
PLAN TÁCTICO, AÑO 2004

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO	RECURSOS		RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN												
		COSTO	TIEMPO		AÑO 2004												
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. "Mantener la calidad de los productos lácteos, su conservación e higiene para la satisfacción de las necesidades de los clientes"	1.Mantener la calidad de la materia prima que se utiliza y la higiene de las instalaciones y demás factores que se relacionan con la elaboración de los productos.	\$200.00	12 meses	Departamento de producción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. "Creación del "slogan" de los productos lácteos "San Julián"	1.Crear el slogan de los productos en conjunto con la publicidad y utilizando las características principales de estos: "calidad, pureza e higiene" 2.Publicitar en los medios masivos y no masivos la marca "San Julián" en conjunto con el slogan.	\$200.00	2 meses	Departamento de Mercadeo y la Gerencia General	X	X											
			12 meses		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3. Analizar los productos con baja cuota en el mercado y si no son rentables sacarlos del mercado.	1. Se debe hacer un estudio de mercado a aquellos productos "perros" y sacarlos del mercado sino no son rentables a la empresa.	\$150.00	2 meses	Departamento de mercadeo	X	X	X	X	X	X							
4. Establecer precios iguales a los de la competencia para ser competitivos en el mercado	1.Determinar los costos de la producción. 2. Investigar constantemente precios de la competencia. 3. Establecer políticas de precios.	\$ 30.00	12 meses	Departamento de producción, mercadeo y ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			12 meses		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
					X	X											
5. Crear un sistema de control de pedidos para hacer más eficiente la toma de pedidos.	1.Capacitar al personal de atención al cliente y ventas con seminarios de Calidad en el servicio al cliente.	\$500.00	6 meses	Departamento de mercadeo	X	X		X			X			X		X	

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO	RECURSOS		RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN												
		COSTO	TIEMPO		AÑO 2004												
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
6. Realizar visitas a los clientes periódicamente	1. Realizar visita programadas por el Gerente de Mercadeo a los clientes, verificando si están satisfechos con los productos y el servicio al cliente.	\$30.00	12 meses	Departamento de Mercadeo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Establecer presupuestos de publicidad y promoción.	1. Al final de cada año deben elaborar el presupuesto para los gastos de publicidad y promoción.	\$34,460.00	1 mes	Departamento de Mercadeo													X
8. Realizar campañas publicitarias para publicitar masivamente los productos.	1. Planificar la campaña publicitaria a utilizar. 2. Asignar el presupuesto de la campaña publicitaria. 3. Elegir los medios de comunicación que se utilizaran	\$25,824.00	4 semanas 1 mes 1 mes	Departamento de Mercadeo	X												
9. Realizar promociones para incentivar a los consumidores potenciales a realizar la compra	1. Escoger el tipo de promoción a realizar 2. Autorizar las promociones 3. Implementar las promociones	\$25.00 \$500.00	3 semanas 1 semana 9 meses	Departamento de Mercadeo	X X												
						X	X			X	X	X		X	X	X	X

H. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS

El presupuesto es una herramienta cuantitativa que ayuda a realizar los objetivos que se propone alcanzar la empresa en conjunto. Por lo que en esta propuesta, se ha elaborado los presupuestos de gastos de ventas para provisionar para el siguiente año, el estado de resultado proyectado para el año 2004; aclarando que existen más presupuesto que en conjunto con éste ayudan a realizar los objetivos corporativos.

El presupuesto de los gastos de ventas está provisionado para el periodo del año 2004 y considera todos los gastos de sueldos y salarios como gastos varios de las gerencias de mercadeo y ventas integrado con otros gastos que se muestran a continuación. El mismo se financiara de la siguiente manera:

- a. Realizando un incremento de capital por los accionistas de la empresa, ó
- b. Haciendo un préstamo a una institución Financiera por un monto aproximado de \$100,000.00 dólares.

EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA MARCA "SAN JULIÁN"
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS
DEL 1º. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

GASTOS	SUELDOS UNITARIOS MENSUALES	TOTAL EMPLEADOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	\$5,295.00		\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 12,225.00	\$ 146,700.00
Gerente de Mercadotecnia	\$ 925.00	1	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 11,100.00
Gerente de Ventas	\$ 925.00	1	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 925.00	\$ 11,100.00
Jefe de canales	\$ 400.00	3	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00
Jefe de atención al cliente	\$ 385.00	1	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 385.00	\$ 4,620.00
Jefe de agencias	\$ 385.00	2	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 9,240.00
Encargado de bodega	\$ 350.00	1	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Auxiliar de bodega	\$ 200.00	1	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Telemercadeo	\$ 225.00	2	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 770.00	\$ 9,240.00
Impulsadoras	\$ 225.00	10	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 27,000.00
Degustadoras	\$ 200.00	5	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Vendedores	\$ 400.00	3	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00
Vendedores de sala	\$ 225.00	2	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 5,400.00
Distribuidores	\$ 250.00	4	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Auxiliar de repartidores	\$ 200.00	4	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
OTROS GASTOS			\$ 8,630.19	\$ 5,004.19	\$ 6,596.19	\$ 2,970.19	\$ 6,596.19	\$ 5,004.19	\$ 8,630.19	\$ 2,970.19	\$ 6,596.19	\$ 5,004.19	\$ 8,630.19	\$ 2,970.19	\$ 69,602.28
Promociones			\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 214.29	\$ 2,571.48
Publicidad			\$ 5,660.00	\$ 2,034.00	\$ 3,626.00	\$ 0.00	\$ 3,626.00	\$ 2,034.00	\$ 5,660.00	\$ 0.00	\$ 3,626.00	\$ 2,034.00	\$ 5,660.00	\$ 0.00	\$ 33,960.00
Papelería			\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 205.15	\$ 2,461.80
Energía eléctrica			\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 350.75	\$ 4,209.00
Teléfono (mercadeo y ventas)			\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Combustible			\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
TOTAL			\$ 20,855.19	\$ 17,229.19	\$ 18,821.19	\$ 15,195.19	\$ 18,821.19	\$ 17,229.19	\$ 20,855.19	\$ 15,195.19	\$ 18,821.19	\$ 17,229.19	\$ 20,855.19	\$ 15,195.19	\$ 216,302.28

NOTA: los sueldos, salarios y otros gastos son datos estimados por la investigadora.

**EMPRESA DE PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA
DE PRODUCTOS LÁCTEOS
PRESUPUESTOS DE GASTOS E INGRESOS ANUALES PROYECTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE L 2004**

<i>CUENTAS</i>	AÑO 2003 (Dólares)	AÑO 2004 (Dólares)
<u>INGRESOS</u>		
VENTAS	\$ 4,067,943.00	\$ 5,084,929.00
CUENTAS POR COBRAR	\$653,413.00	\$ 718,754.00
<u>EGRESOS</u>		
COSTOS INDIRECTOS	\$ 526,607.00	\$ 579,267.70
MATERIA PRIMA	\$ 2,345,228.00	\$ 2,579,751.00
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 86,406.00	\$ 95,047.00
PROVEEDORES	\$ 619,189.00	\$ 681,108.00
TOTAL	\$ 8,298,786.00	\$ 9,738,857.00

Fuente: datos proporcionados por la empresa en estudio.

EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (FLUJO DE EFECTIVO)
DEL 1º. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004
(EN DÓLARES)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS MENSUALES	\$ 323,744.00	\$ 415,477.00	\$ 420,500.00	\$ 433,744.00	\$ 423,500.00	\$ 423,500.00	\$ 420,500.00	\$ 423,744.00	\$ 423,744.00	\$ 423,744.00	\$ 428,744.00	\$ 523,744.00	\$ 5,084,929.00
(-) COSTO DE LO VENDIDO	\$ 112,500.00	\$ 112,052.00	\$ 122,500.00	\$ 113,952.00	\$ 112,500.00	\$ 112,500.00	\$ 112,500.00	\$ 113,952.00	\$ 113,952.00	\$ 112,500.00	\$ 112,500.00	\$ 114,014.00	\$ 1,355,422.00
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 211,244.00	\$ 303,425.00	\$ 308,000.00	\$ 319,792.00	\$ 311,244.00	\$ 311,000.00	\$ 308,000.00	\$ 309,792.00	\$ 30,792.00	\$ 311,244.00	\$ 316,244.00	\$ 409,730.00	\$ 3,729,507.00
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 20,855.00	\$ 17,229.00	\$ 18,821.00	\$ 15,195.00	\$ 18,821.00	\$ 17,229.00	\$ 20,855.00	\$ 15,195.00	\$ 18,821.00	\$ 17,229.00	\$ 20,855.00	\$ 15,195.00	\$ 216,300.00
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 190,389.00	\$ 286,196.00	\$ 289,179.00	\$ 304,597.00	\$ 292,423.00	\$ 293,771.00	\$ 287,145.00	\$ 294,597.00	\$ 290,971.00	\$ 294,015.00	\$ 295,389.00	\$ 394,535.00	\$ 3,513,207.00

III. IMPLANTACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

A. IMPLANTACIÓN

La implantación del plan estratégico de comercialización propuesto se iniciará a partir del año 2005. Proponiéndose un cronograma de actividades que reflejan las actividades a realizar de acuerdo al tiempo especificado en dicho cuadro y que se coordinan con los objetivos propuestos en este documento (Ver cuadro No.6).

Las personas encargadas de poner en marcha este plan estratégico, deben ser personas con un perfil y características siguientes: habilidad para detectar problemas, dar soluciones a éstos, evaluar los resultado basándose en lo los planes escritos y objetivos por alcanzar. Se estima que la ejecución del presente ascenderá a un costo de \$ 70,305.00. (ver cuadro No.4)

B. CONTROL Y EVALUACIÓN

El control se realizará a través del cruce de un análisis de ventas con los planes propuestos por alcanzar los objetivos. Esto será en el proceso de desarrollo de los planes estratégicos propuestos, es decir en el desarrollo de las actividades y al final de los resultados obtenidos en el año.

Todo con el fin de dar soluciones correctivas en el camino si existen discrepancias entre los resultados obtenidos y lo planificado, esto conllevará al cumplimiento de los objetivos planteados desde un inicio en cada una de las áreas de trabajo como los de la empresa en general.

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS**

Anderson David R., Dennis Sweeney, and Thomas A. Williams, *Estadística para Administración y Economía*, International Thomson Editores, S.A. de C.V. México y América Central. 1999. P.298

García Lemus. Joaquín Edgardo. "Misión, Visión y Estrategia". Mc Graw Hill, México 1997.

Guiltinan Joseph P.y Williams F. Schoell. *Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas*. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. Tercera Edición. 1991.

Hiebing Roman G. Jr. y Scott W. Cooper. *Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia*. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. Primera Edición en español. 1992

Hernández Sampieri Roberto, C.F. Collado y P.B. Lucio, *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Segunda edición. México. 1998

Kotler Philip y Gary Armstrong. *Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. Séptima edición. México. 1993

Kotler Philip y Gary Armstrong. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. Cuarta edición. México. 1998

Kotler Philip y Gary Armstrong. *Marketing*. Pearson Educación, México, octava edición. 2001

Mintzberg, Henry James Brian Quinn, and Jhon Voyer. *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice may. Primera edición. México. 1997

McHugh, Johansson y Wheeler Pendlebury. *Reingeniería de Procesos de Negocios*. Segunda edición. México. 1995

Morris, daniel y Joel Brandon. *Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios*. McGraw-hill interamericana, S.A. México. 1994

Lambin, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill Interamericana de España. Tercera Edición. 1995

Stanton William J., Michael J. Etzel, and Bruce J. Walker. *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill. Undécima edición. México. 2000

Wealch, Glen A. Hilton, Renal W. y Gordon, Paul N. *"Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades"* Pearson. Quinta Edición. México. 1997

Zikmund, William y Michael D'Amico. *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Tercera Edición. México D.F. 1993

TESIS

Ayala Rodríguez, Xiomara L. y Otros

"Plan Estratégico de Comercialización para el Posicionamiento del Aceite Comestible de Palma Africana Distribuido por la Federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo de El Salvador (FEDECONSUMO)".

Calles Rivas, Herminia R.y Otros

"Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para mejorar la Competitividad de la Industria Láctea en El Salvador". Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Centroamericana. 1997

INTERNET

WWW.camagro.COM

WWW.laprensagrafica.COM

INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

No		PÁG.No.
GRAFICA		
1	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO	21
2	MACROAMBIENTE EXTERNO	25
3	MICROAMBIENTE EXTERNO	27
4	MICROAMBIENTE INTERNO	28
5	MATRIZ FODA	32
6	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	37
7	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	40
8	MATRIZ CRECIMIENTO PARTICIPACIÓN DE MERCADO	46
9	MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS	48
No		
CUADROS		
1	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	58
2	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	89
3	MATRIZ FODA	104
4	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	146
5	PLAN TÁCTICO	147
6	CRONOGRAMA	155
No		
FIGURAS		
1	PRODUCTOS REFLEJADOS EN LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	97
2	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN LA MATRIZ PRODUCTO- MERCADO	100

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS No.		Pág.
<i>ANEXO No.1</i>		2
<i>Anexo No.1.1</i>	<i>Listado de las empresas que representan los clientes Institucionales encuestados: “Restaurantes” Cuadro No.1</i>	2
<u>Anexo No.1.2</u>	Listado de las empresas que representan los clientes institucionales encuestados: “Hoteles” Cuadro No.2	3
<u>Anexo No.1.3</u>	Cuadro de datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) de hoteles y restaurantes ubicados en el Municipio de San salvador. Cuadro No.3	4
<u>Anexo No.1.4</u>	Cuadro de la población total por años calendarios Proyectado desde 1995 hasta el 2010. Cuadro No.4	6
<u>Anexo No.1.5</u>	Cuadro con población por sexo, proyectado hasta el año 2003 Cuadro No.5	7
<u>Anexo No.1.6</u>	Población por departamento y municipio, censo De 1971 a 1992. Cuadro No.6	8
ANEXO No.2	Tabulación de datos: “Encuestas realizadas a los empleados de la empresa de productos lácteos “San Julián”.	10
ANEXO No.3	Tabulación de datos: “Encuestas realizadas a los clientes institucionales: Hoteles”	20

<u>Anexo No.3.1</u>	Tabulación de datos: “Encuestas realizadas a los clientes institucionales: Restaurantes”	31
ANEXO No.4	Tabulación de datos: “Encuesta de los consumidores finales”.	43
ANEXO No.5	“Guía de entrevista realizada al Gerente General y al Gerente de Mercadeo de la empresa en estudio”	52
ANEXO No.6	Cuadro comparativo de la competencia de productos Lácteos. Fuente: Biblioteca de la Universidad Centroamericana (UCA).	57
ANEXO No.7	Resultados de las Negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC), con Estados Unidos. Fuente: www.camagro.com	61
ANEXO No.8	Estructura Organizativa actual de la empresa en estudio	63

ANEXO No.1

ANEXO No. 1.1

CUADRO No. 1

Lístando de las empresas que representan los Clientes Institucionales encuestados:

FUENTE: DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC)

"Restaurantes"

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. SEÑOR TENEDOR | 39. CAFETERIA Y RESTAURANTE COMA PRONTO 4 |
| 2. RESTAURANTE HUNAN | 40. LA PAMPA ARGENTINA |
| 3. PRONTO GOURMET | 41. LA DILIGENCIA |
| 4. PUEBLO VIEJO | 42. CRISTAL FOOD INTERNATIONAL |
| 5. POLLOS REAL | 43. RESTAURANTE OK |
| 6. DELIGHT'S GOURMET | 44. LA COSINITA LE BUFET |
| 7. RESTAURANTE SWEETS BISTRO | 45. NI FU NI FA |
| 8. RESTAURANTE LOS RINCONCITOS | 46. KELLY'S CAJUN GRILL |
| 9. CAFÉ BELLA NÁPOLES | 47. MARTIN FIERRO |
| 10. ALIMENTOS MAR CARIBE | 48. TAQUERIA LA CAMPANA |
| 11. PINTRI, S.A. DE C.V. | 49. OPERADORA ALIMENTICIA |
| 12. SIR PIZZA DE EL SALVADOR | 50. ESPRESSO CAFÉ |
| 13. RANCHO DE NAVARRA | 51. GUAPINOL |
| 14. RINCÓN AZTECA | 52. BURGUER KING |
| 15. WENDY'S | 53. LA HOLA BETO'S |
| 16. TRE FRATELLI | 54. PIZZERÍA EL ROSAL |
| 17. TONY ROMA'S | 55. RESTAURANTE OLE |
| 18. PARADISE | 56. AROMA AND CAFÉ |
| 19. NEZCAZARRA | 57. LA PICCOLA TRATTORIA |
| 20. HONG KONG | 58. TIO POLLO |
| 21. LA VENTANA | 59. TAVOLINE |
| 22. STAR CITY, COFFEE, BAR AND GRILL | 60. ALIMENTOS MAR CARIBE |
| 23. ALIMENTOS MOVILES | 61. EL GRAN PAVO |
| 24. PLACITA GRUILL AND BAR | |
| 25. LOS ALAMBIQUES | |
| 26. LESTEKA | |
| 27. ALOHA | |
| 28. TURISMO Y RESTAURANTES | |
| 29. SUBWAY OLIMPICA | |
| 30. RESTAURANTE CHILIS | |
| 31. LAS FAJITAS | |
| 32. KARAOFOOD | |
| 33. OOH-LA-LA CAFÉ Y PASTERIA | |
| 34. CRISTAL FOOD INTERNATIONAL | |
| 35. RESTAURANTE EL VENADO | |
| 36. SERVINOVA | |
| 37. ARTCUL | |
| 38. RESTAURANTES BETO'S | |

ANEXO No. 1.2**CUADRO No. 2**

Lístado de las empresas que representan los *Clientes Institucionales* encuestados:

"HOTELES"

1.	
2	
3	HOTEL PRINCESS
4	HOTEL RADISON PLAZA
5	HOTEL MARRIOTT
6	HOTEL REAL INTERCONTINENTAL
7	HOTEL TERRAZA
8	HOTEL GRECIA REAL
9	HOTEL COMFORT INN
10	HOTEL ALAMEDA
11	NOVO APART - HOTEL
12	HOTEL MEDITERRANEO PLAZA
	HOSTAL VERONA
	HOTEL CASA GRANDE <i>Miramonte</i>

FUENTE: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

ANEXO No. 1.4

CUADRO No.4

DEPARTAMENTO SAN SALVADOR
PROYECCION DE POBLACION TOTAL, POR AÑOS CALENDARIOS, SEGUN MUNICIPIOS 1995-2010

Población a mitad de año.

MUNICIPIOS	1,995	1,996	1,997	1,998	1,999	2,000	2,001	2,002
DPTO. SAN SALVADOR	1,724,517	1,777,799	1,831,532	1,884,700	1,936,290	1,985,294	2,031,792	2,076,461
SAN SALVADOR	445,614	453,269	460,354	467,009	473,374	479,605	485,845	492,561
AGUILARES	25,052	26,086	27,146	28,203	29,226	30,184	31,080	31,935
APOPA	130,641	138,585	147,013	155,588	163,974	171,833	179,122	186,064
AYUTUXTEPEQUE	30,537	32,357	34,285	36,244	38,158	39,953	41,616	43,201
CUSCATANCINGO	73,070	77,158	81,464	85,825	90,079	94,062	97,758	101,276
DELGADO	131,991	136,396	140,826	145,189	149,394	153,350	157,094	160,684
EL PAISNAL	15,359	15,578	15,782	15,976	16,162	16,345	16,520	16,687
GUAZAPA	22,799	23,654	24,523	25,384	26,216	26,996	27,730	28,430
ILOPANGO	106,711	111,773	117,031	122,309	127,434	132,231	136,696	140,945
MEJICANOS	166,685	171,453	176,171	180,775	185,204	189,392	193,400	197,273
NEJAPA	28,340	29,145	29,942	30,719	31,466	32,172	32,849	33,504
PANCHIMALCO	38,724	39,911	41,095	42,255	43,371	44,425	45,427	46,393
ROSARIO DE MORA	11,771	12,434	13,133	13,842	14,533	15,180	15,781	16,352
SAN MARCOS	65,426	66,586	67,666	68,685	69,660	70,610	71,575	72,542
SAN MARTIN	75,720	81,616	88,001	94,587	101,086	107,212	112,906	118,362
SANTIAGO TEXACUANGOS	19,719	20,433	21,156	21,872	22,563	23,212	23,823	24,407
SANTO TOMAS	26,375	27,498	28,653	29,806	30,923	31,969	32,946	33,877
SOYAPANGO	276,207	278,591	280,470	282,066	283,598	285,286	287,034	288,694
TONACATEPEQUE	33,776	35,275	36,822	38,371	39,871	41,277	42,588	43,836

MUNICIPIOS	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010
DPTO. SAN SALVADOR	2,119,172	2,159,793	2,198,193	2,233,696	2,266,387	2,297,282	2,327,400	2,357,761
SAN SALVADOR	497,844	503,143	507,666	510,367	512,681	513,869	513,488	512,878
AGUILARES	32,744	33,504	34,212	34,878	35,490	36,065	36,623	37,181
APOPA	192,728	199,180	205,488	211,715	217,733	223,652	229,580	235,614
AYUTUXTEPEQUE	44,720	46,189	47,622	49,034	50,395	51,731	53,068	54,427
CUSCATANCINGO	104,640	107,876	111,011	114,077	117,013	119,877	122,727	125,618
DELGADO	164,069	167,196	170,014	172,570	174,825	176,873	178,808	180,727
EL PAISNAL	16,849	17,012	17,183	17,378	17,585	17,797	18,003	18,195
GUAZAPA	29,093	29,710	30,277	30,802	31,276	31,716	32,138	32,558
ILOPANGO	144,985	148,822	152,465	155,957	159,232	162,370	165,452	168,554
MEJICANOS	200,917	204,240	207,153	209,708	211,878	213,779	215,528	217,248
NEJAPA	34,119	34,680	35,171	35,601	35,966	36,285	36,578	36,866
PANCHIMALCO	47,301	48,135	48,876	49,536	50,106	50,615	51,090	51,558
ROSARIO DE MORA	16,899	17,425	17,936	18,435	18,914	19,381	19,846	20,318
SAN MARCOS	73,452	74,246	74,864	75,326	75,635	75,838	75,979	76,106
SAN MARTIN	123,663	128,898	134,152	139,463	144,722	150,008	155,396	160,949
SANTIAGO TEXACUANGOS	24,958	25,471	25,940	26,371	26,758	27,115	27,456	27,795
SANTO TOMAS	34,759	35,590	36,368	37,102	37,780	38,421	39,044	39,668
SOYAPANGO	290,412	292,333	294,604	297,183	299,275	301,885	305,729	309,772
TONACATEPEQUE	45,020	46,139	47,192	48,193	49,122	50,005	50,868	51,733

ANEXO No. 1.5

CUADRO No. 5

DEPARTAMENTO SAN SALVADOR
 PROYECCION DE POBLACION POR SEXO,
 SEGUN EDADES SIMPLES. 2003

Población a mitad de año

Edad	Total	Hombres	Mujeres	Edad	Total	Hombres	Mujeres
TOTAL	2 119 172	1 008 295	1 110 877				
0-4	220 677	112 743	107 934	40-44	121 853	54 560	67 293
0	43 731	22 385	21 346	40	26 136	11 728	14 408
1	44 064	22 540	21 524	41	25 078	11 230	13 848
2	44 296	22 640	21 656	42	24 320	10 884	13 436
3	44 496	22 722	21 774	43	23 532	10 526	13 006
4	44 090	22 456	21 634	44	22 787	10 192	12 595
5-9	214 698	108 719	105 979	45-49	100 607	45 280	55 327
5	43 702	22 210	21 492	45	21 994	9 845	12 149
6	43 313	21 969	21 344	46	21 074	9 453	11 621
7	42 911	21 728	21 183	47	20 091	9 040	11 051
8	42 614	21 541	21 073	48	19 171	8 656	10 515
9	42 158	21 271	20 887	49	18 277	8 286	9 991
10-14	204 518	102 810	101 708	50-54	80 712	37 068	43 644
10	41 704	21 009	20 695	50	17 461	7 952	9 509
11	41 276	20 771	20 505	51	16 751	7 662	9 089
12	40 876	20 550	20 326	52	16 113	7 401	8 712
13	40 501	20 337	20 164	53	15 486	7 145	8 341
14	40 161	20 143	20 018	54	14 901	6 908	7 993
15-19	197 586	97 511	100 075	55-59	63 751	29 610	34 141
15	39 877	19 943	19 934	55	14 263	6 633	7 630
16	39 657	19 722	19 935	56	13 524	6 294	7 230
17	39 517	19 507	20 010	57	12 734	5 919	6 815
18	39 374	19 294	20 080	58	11 983	5 559	6 424
19	39 161	19 045	20 116	59	11 247	5 205	6 042
20-24	204 968	97 929	107 039	60-64	48 573	22 098	26 475
20	39 309	18 981	20 328	60	10 604	4 887	5 717
21	39 994	19 198	20 796	61	10 098	4 628	5 470
22	40 979	19 576	21 403	62	9 689	4 410	5 279
23	41 877	19 910	21 967	63	9 284	4 192	5 092
24	42 809	20 264	22 545	64	8 898	3 981	4 917
25-29	209 202	97 945	111 257	65-69	39 199	17 141	22 058
25	43 240	20 386	22 854	65	8 531	3 782	4 749
26	42 875	20 140	22 735	66	8 174	3 597	4 577
27	41 971	19 645	22 326	67	7 827	3 421	4 406
28	41 068	19 157	21 911	68	7 495	3 252	4 243
29	40 048	18 617	21 431	69	7 172	3 089	4 083
30-34	186 988	86 259	100 729	70-74	30 606	12 867	17 739
30	39 059	18 101	20 958	70	6 840	2 923	3 917
31	38 231	17 671	20 560	71	6 494	2 752	3 742
32	37 461	17 276	20 185	72	6 131	2 576	3 555
33	36 576	16 832	19 744	73	5 761	2 398	3 363
34	35 661	16 379	19 282	74	5 380	2 218	3 162
35-39	155 712	70 807	84 905	75-79	20 875	8 328	12 547
35	34 491	15 804	18 687	75	4 983	2 033	2 950
36	32 946	15 043	17 903	76	4 570	1 842	2 728
37	31 182	14 176	17 006	77	4 130	1 641	2 489
38	29 442	13 326	16 116	78	3 772	1 483	2 289
39	27 651	12 458	15 193	79	3 420	1 329	2 091
				80+	18 647	6 620	12 027

ANEXO No. 1.6

CUADRO No.6

POBLACION Y SU DISTRIBUCION

a. Crecimiento

El Quinto Censo de Población realizado el 27 de Septiembre de 1992, arrojó una Población para el Departamento de San Salvador de 1 512 125 habitantes; en el Cuarto Censo de Población realizado el 27 de Junio de 1971, se encontró una población de 733 445 habitantes. Al relacionar y comparar ambos Censos, se observa un aumento absoluto de 778 680 personas que representan un incremento relativo del 106.2%, durante el período intercensal, equivalente a una tasa anual de crecimiento del 3.47%.

Lo expuesto puede observarse en las cifras presentadas en el cuadro A.

CUADRO A. CRECIMIENTO DE LA POBLACION, SEGUN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIOS CENSOS 1971-1992

Departamento y Municipios	Censos		Crecimiento Absoluto	TASAS DE CRECIMIENTO % (1)
	1971	1992		
SAN SALVADOR	733,445	1,512,125	778,680	3.47
01- San Salvador	338,154	415,346	77,192	0.97
02- Aguilares	10,209	20,439	10,230	3.32
03- Apopa	18,980	109,179	90,199	8.59
04- Ayutuxtepeque	8,379	23,810	15,431	5.04
05- Cuscatancingo	21,674	57,485	35,811	4.70
06- Delgado	64,048	109,863	45,815	2.57
07- El Paisnal	11,874	13,485	1,611	0.60
08- Guazapa	10,100	18,780	8,680	2.96
09- Ilopango	23,757	90,634	66,877	6.51
10- Mejicanos	69,359	144,855	75,496	3.53
11- Nejapa	15,368	23,891	8,523	2.10
12- Panchimalco	19,967	32,457	12,490	2.31
13- Rosario de Mora	3,461	9,251	5,790	4.74
14- San Marcos	28,451	59,913	31,462	3.57
15- San Martín	14,220	56,530	42,310	6.72
16- Santiago Texacuangos	8,985	16,295	7,310	2.84
17- Santo Tomás	10,444	21,448	11,004	3.45
18- Soyapango	43,158	261,122	217,964	8.85
19- Tonacatepeque	12,857	27,342	14,485	3.62

(1) Se usó la fórmula $P_n = P_o (1 + r)^n$

ANEXO No.2

TABULACION DE DATOS
ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS "SAN JULIAN"

DATOS GENERALES

Objetivo:

Conocer si los empleados de la empresa de productos lácteos conocen y practican la filosofía de está.

1.¿Conoce la misión de la empresa?

MISIÓN	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Sí	0	0	0	0	0	0
No	12	55.55	10	45.45	22	100
Total	12	55.55	10	45.45	22	100

2.¿Conoce la visión de la empresa?

VISIÓN	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Sí	0	0	0	0	0	0
No	12	55.55	10	45.45	22	100
Total	12	55.55	10	45.45	22	100

3.¿Conoce los objetivos generales de la empresa?

OBJETIVOS GENERALES	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Sí	0	0	0	0	0	0
No	12	55.55	10	45.45	22	100
Total	12	55.55	10	45.45	22	100

4.¿Conoce los objetivos del área de mercadeo?

OBJETIVOS DE MERCADERO	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Sí	0	0	0	0	0	0
No	12	55.55	10	45.45	22	100
Total	12	55.55	10	45.45	22	100

Interpretación:

Según resultados obtenidos en las encuestas realizadas, reflejaron que el 100% de los empleados encuestados desconocen la filosofía de la empresa y por lo tanto no trabajan basados en guías específicas y objetivos en común.

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Objetivo:

Conocer si los empleados de la empresa de productos lácteos cuentan con un organigrama estructurado y lo identifican.

CONOCE EL ORGANIGRAMA	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Sí	0	0	0	0	0	0
No	12	55.55	10	45.45	22	100
Total	12	55.55	10	45.45	22	100

Interpretación:

Se determinó que el 100% de los empleados encuestados de la empresa de lácteos desconocen el organigrama actual de la empresa independientemente en la línea jerárquica que se encuentren.

6. ¿Cuál de los siguientes atributos describe a los productos lácteos que vende la empresa?

Objetivo:

Determinar si los empleados se identifican con los productos de la empresa conociendo los atributos y características más relevantes que les atrae a los consumidores.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Calidad	12	54.55	10	45.45	22	100
Diseño	4	18.18	2	9.09	6	15.09
Características	4	18.18	1	4.55	5	22.73
Marca	7	31.82	6	27.27	11	59.09
Empaque	9	40.91	9	40.91	18	81.82
Tamaños	4	18.18	3	13.64	7	31.82
Servicios	5	22.73	4	18.18	9	40.91
Garantía	6	27.27	4	18.18	10	45.45
Variedad de productos	7	31.82	6	27.27	11	59.09
Otros	0	0	0	0	0	0

Interpretación:

Se determinó que en primer lugar la calidad fue el atributo más importante para los consumidores según opinión del 100% de la muestra encuestada, seguido del empaque de los productos lácteos con un 81% y por último la marca y variedad de los productos con un 59.09%, respectivamente.

7. ¿Para usted? ¿Cuál es la posición de la marca de los productos lácteos de su empresa en comparación a los de la competencia: como:

Objetivo:

Determinar a través de los empleados de la empresa la percepción que tienen acerca del posicionamiento de la marca San Julián en el mercado.

POSICIÓN MARCA	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
a. "Líderes" en el mercado	3	13.64	8	36.36	11	50
b. "seguidores" de otras marcas	3	13.64	1	4.55	4	18.19
c. "retadores" de otras marcas	4	18.18	2	9.09	6	27.27
d. "productos que se especializan en satisfacer a determinados consumidores.	7	31.82	2	9.09	9	40.91

Interpretación:

El tipo de posicionamiento de la marca San Julián más alto manifestado por los empleados es el de "líderes en el mercado" con un 50%, seguido por los "productos que se especializan en determinados nichos de mercados" con un 40.91% y por último el de "retadores de otras marcas" con un 27.27 respectivamente.

8. ¿Cuál de las marcas de productos lácteos siguientes considera usted que son la competencia más fuerte de su empresa?

Objetivo:

Determinar las marcas más posicionadas en el mercado y de mayor demanda a través de la opinión de los empleados de la empresa de productos lácteos.

MARCAS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Petacones	6	27.27	2	9.09	8	36.36
Salud	0	0	4	18.18	4	18.18
Lactosa	11	50	9	40.91	20	90.91
Delmy	0	0	0	0	0	0
Otras	1	4.55	2	9.09	3	13.64

Interpretación:

La competencia más fuerte, según datos obtenidos es Lactosa con un 90.91%, seguido de Petacones con un 36.36% y luego por Salud con un 18.18%.

9. Con relación a la pregunta anterior, ¿Por qué considera usted que esos productos les atrae a los consumidores? Por:

Objetivo:

Conocer a través de la opinión de los empleados las características más relevantes importantes para los consumidores de los productos lácteos de la competencia.

CARACTERISTICAS Y/O ATRIBUTOS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Calidad	0	0	1	4.55	1	4.55
Diseño	1	4.55	1	4.55	2	9.10
Características	0	0	0	0	0	0
Marca	2	9.09	3	13.64	5	22.73
Empaque	0	0	0	0	0	0
Tamaños	2	9.09	0	0	2	9.09
Servicios	1	4.55	4	18.18	5	22.73
Garantía	0	0	0	0	0	0
Variedad de productos	3	13.64	1	4.55	4	18.19
Otros	5	22.73	1	4.55	6	27.28

Interpretación:

La característica más importante que atrae a los consumidores es el "precio" con un 27.28%, luego la "marca" con un 22.73%, seguido de la característica de los servicios que otorga la competencia con un 22.73%.

10. ¿Cuál de los siguientes productos lácteos tienen mayor demanda por los consumidores en general?

Objetivo:

Determinar los productos de mayor demanda por los consumidores.

LISTA DE PRODUCTOS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Crema pura	11	50	9	40.91	20	90.91
Crema pura light	3	13.64	2	9.09	5	22.73
Quesillo	9	40.91	10	45.45	19	86.36
Queso cremado	6	27.27	6	27.27	12	54.54
Queso mozzarella	10	45.45	7	31.82	17	77.27
Queso procesado	12	54.55	9	40.91	21	95.46
Queso Monterrey jack	2	9.09	0	0	2	9.09
Queso cheddar	3	13.64	0	0	3	13.64
Queso provolone	2	9.09	0	0	2	9.09
Otros	7	3.82	3	13.64	10	17.46

Interpretación:

El producto de la marca "San Julián" con mayor demanda es el "queso procesado" con un 95.46%, luego la "crema pura" con un 90.91% seguido del quesillo con un 86.36%. siendo estos los productos más demandados por los consumidores finales.

11. ¿Qué productos lácteos mencionados en la pregunta anterior tienen menos demanda?

Objetivo:

Conocer los productos con menos demanda que no representan rentabilidad para la empresa.

PRODUCTOS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Queso provolone	10	45.45	6	27.27	16	72.72
Queso Monterrey jack	5	22.73	3	13.64	8	36.37
Queso cheddar	3	13.64	1	4.55	4	18.19
Crema pura light	2	9.09	1	4.55	3	13.64
Otros	2	9.09	0	0	2	9.09

Interpretación:

El producto de la marca "San Julián" menos consumido es el "crema pura light" con un 13.64%, seguido del queso "queso cheddar" con un 18.19% y otros con un 18.19%.

12. ¿Cómo considera la atención de servicio al cliente que realizan actualmente?

Objetivo:

Conocer la opinión de los empleados de la empresa de lácteos "San Julián" respecto a la atención al cliente que se realiza actualmente.

ATENCIÓN AL CLIENTE	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Excelente	4	18.18	2	9.09	6	27.27
Muy buena	8	36.37	6	27.27	14	63.64
Buena	0	0	2	9.09	2	9.09
Regular	0	0	0	0	0	0
Mala	0	0	0	0	0	0
Pésima	0	0	0	0	0	0
Total	12	54.55	10	45.45	20	100

Interpretación:

La atención al cliente que da la empresa según opinión de los empleados en general, un 63.64% es muy buena; un 27.27% es excelente y por último un 9.09% opina que es buena.

13.¿Cómo considera los precios de los productos con los que vende la empresa con relación a la competencia?

Objetivo:

Conocer la opinión que tienen los empleados de los precios establecidos por la marca "San Julián".

PRECIOS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Altos	9	40.91	3	13.64	12	54.55
Iguales	3	13.64	5	22.73	8	36.37
Bajos	0	0	1	4.54	1	4.54
No contesto	0	0	1	4.54	1	4.54
Total	12	54.55	10	45.45	22	100

Interpretación:

Los precios de los productos marca "San Julián" son altos para un 54.55% de los empleados, un 36.37% opina que iguales a los de la demanda y otro 4.54% que tienen precios bajos.

14.En su opinión ¿Cuál de los siguientes canales de distribución utiliza su empresa para la entrega de productos a los clientes?

Objetivo:

Conocer los canales de distribución utilizados por la empresa para entregar los productos a los clientes en general.

CANALES UTILIZADOS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Directamente lo entrega al cliente	9	40.91	9	40.91	18	81.82
Utiliza detallistas	5	22.73	7	31.82	12	54.55
Utiliza mayoristas	3	13.64	4	18.18	7	31.82
Ninguno de los anteriores	0	0	0	0	0	0

Interpretación:

El canal más utilizado por la empresa es la entrega directa del producto de la marca "San Julián" al consumidor con un 81.82%, seguido por la utilización de detallistas con un 54.58% y por último utilizan a mayoristas con un 31.82%.

15. el servicio de entrega está organizado por:

Objetivo:

Determinar que parámetros utilizan para clasificar la entrega de los productos a los clientes.

ORGANIZADO POR:	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
a. clientes	1	4.55	4	18.18	5	22.73
b. productos	0	0	1	4.55	1	4.55
c. zona	8	36.36	10	45.45	18	81.81
d. no contestaron	3	13.64	0	0	3	13.64

Interpretación:

Se determinó que el servicio de entrega de productos marca "San Julián" se realiza, según el 81.81% de los encuestados por zona y el 22.73% se clasifica por clientes.

16. Señale el tipo de cliente para cada producto:

Objetivo:

Determinar si se clasifica los clientes de acuerdo al producto que compran.

Clientes productos	CLIENTES INSTITUCIONALES						TOTAL (Fr)
	hotel	Restauran.	Supermercado	hospitals	tiendas	otros	
Crema pura	16	15	16	8	4	0	59
Crema pura light	0	0	16	0	0	0	16
Crema pura industrial	0	0	0	0	1	4	5
Quesillo	16	15	16	5	0	0	52
Queso cremado	16	15	16	8	0	0	55
Queso mozzarella	16	15	16	8	0	0	55
Queso procesado	16	15	16	5	7	0	59
Queso Monterrey jack	16	15	16	0	0	0	47
Queso cheddar	16	15	16	0	0	0	47
Queso provolone	16	15	16	0	0	0	47

Interpretación:

Según datos obtenidos la clasificación de los clientes no se realiza por los productos que compran, sino por rutas.

17. ¿Cuál de los siguientes tipos de promociones utilizan?

Objetivo:

Determinar las promociones que utilizan actualmente en la empresa para impulsar los productos de la marca "San Julián".

PROMOCIONES	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Rebajas de precio	7	31.82	5	22.73	12	54.55
Oferta 2 x 1	0	0	5	22.73	5	22.73
Oferta de bandeado	12	54.55	10	45.45	22	100
Regalos	0	0	0	0	0	0
Cupones de descuento	0	0	0	0	0	0
Muestras	4	18.18	2	9.09	6	27.27
Rifas	0	0	0	0	0	0
Juegos	0	0	0	0	0	0
Envase promocional	0	0	2	9.09	2	9.09

Interpretación:

El 100% de los encuestados respondió que utilizan ofertas de bandeado, un 54.55% respondió que utilizan promociones de rebajas de precio y un 27.27% consideran que utilizan muestras (es decir degustaciones).

18. ¿Cuál de los siguientes medios masivos de publicidad utilizan actualmente?

Objetivo:

Conocer los medios de publicidad masivos utilizados actualmente en la empresa de lácteos "San Julián".

MEDIOS MASIVOS	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Televisión	0	0	1	4.55	1	4.55
Periódico	0	0	6	27.27	6	27.27
Vallas comerciales	1	4.55	5	22.73	6	27.28
Radio	0	0	0	0	0	0
Correo directo	0	0	0	0	0	0
Revista	0	0	0	0	0	0
Carteles	0	0	4	18.18	4	18.18
Otros	0	0	0	0	0	0

Interpretación:

Los medios masivos de publicidad más utilizados por la empresa según las encuestas en primer lugar es el periódico (utilizado en conjunto con los supermercados) con un 27.27%, luego un 27.28% respondieron que utilizan vallas comerciales y un 18.18% utilizan carteles para realizar promociones de los productos lácteos de la marca "San Julián".

19.¿Cuál de los siguientes medio no masivos de publicidad utilizan actualmente?

Objetivo:

Conocer si la empresa de lácteos de la marca "San Julián" hace uso de medios publicitarios no masivos.

MEDIOS NO MASIVOS	FEMENINO		MASCULINO		GRAN TOTAL	
	Fr	(%)	Fr	(%)	Fr	(%)
Hojas de venta	0	0	1	4.55	1	4.55
Grabaciones en estante	0	0	1	4.55	1	4.55
Folletos	1	4.55	1	4.55	2	9.10
Exhibición de productos	2	9.09	3	13.64	5	22.73
Banderines	0	0	4	18.18	4	18.18
Eventos	5	22.73	3	13.64	8	36.37
Acontecimientos	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	1	4.55	0	4.55

Interpretación:

El 36.37% de los encuestados respondió que realizan eventos, un 22.73% respondieron que realizan exhibición de productos y un 18.18 utilizan banderines. Siendo estos los medios no masivos que utilizan para posicionar los productos lácteos en la mente de los consumidores finales.

ANEXO No.3

**TABULACIÓN DE DATOS
ENCUESTA REALIZADA A LOS
CLIENTES INSTITUCIONALES:
HOTELES**

DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Compran productos lácteos para el consumo de la actividad comercial de la empresa?

Objetivo: Determinar el porcentaje de número de hoteles y restaurantes que compran productos lácteos.

CONSUMO	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	7	58.33
No	5	41.67
Total	12	100

Interpretación:

Se determinó que el 58.33% de los hoteles encuestados (clientes institucionales), compran productos lácteos para consumo de la actividad comercial a la que se dedican y el 41.67% restante no contestaron.

2. ¿Dónde realizan sus compras?

Objetivo: Determinar si las compras de productos lácteos la realizan localmente o importan los productos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Compran localmente	7	58.33
Importan sus productos	0	0
No contestaron	5	41.67
Total	12	100

Interpretación:

Un 58.33% de los hoteles encuestados compran los productos lácteos que utilizan para su actividad comercial en el país y un 41.67% no contestaron.

3. Si la compra de productos lácteos es a través de importaciones, ¿Por qué lo hacen así?

Objetivo: Determinar los factores por los cuales realizan la compra de productos lácteos fuera del país.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Por políticas internas de la empresa	7	58.33
Por calidad de los productos	0	0
Otros	0	0
No contestaron	5	41.67
Total	7	100

Interpretación:

El 58.33% de los hoteles encuestados (clientes institucionales) contestó que realizan la compra a través de importaciones por mejor calidad de productos y mejores precios que los que ofrece el mercado local y el 41.67% no colaboraron.

4. ¿Con que frecuencia consumen productos lácteos?

Objetivo: Conocer la frecuencia de tiempo en la que consumen productos lácteos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
A diario	6	50
Cada semana	0	0
Quincenal	0	0
Otros	1	8.33
No contestaron	5	41.67
Total	12	100

Interpretación:

El 50% de los hoteles encuestados contestó que el consumo de los productos lácteos lo realizan a diario, el 41.67% no colaboró y un 8.33% lo consumen en tiempos variados.

5. ¿Con que frecuencia compran productos lácteos?

Objetivo: Conocer con que frecuencia compran los productos lácteos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
A diario	3	25
Semanal	4	33.33
Quincenal	0	0
Otros	0	0
No contestaron	5	41.67
Total	12	100

Interpretación:

Un 25% de los clientes institucionales contestaron que compran a diario los productos lácteos, un 33.33% lo compran semanal y un 41.67% que no contestó. Siendo la frecuencia de compra mas relevante para la empresa en estudio la compra a diario.

6. ¿Qué cantidades compra de productos lácteos?

Objetivo: Conocer la cantidad de productos que compran de acuerdo al factor medida.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Al detalle	6	50
A granel	4	33.33
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

El 50% de los clientes institucionales encuestados compran productos en cantidades de detalle, el 33.33% compran en cantidades a granel y un 41.67% que no contestó. La cantidades de compra más importante es al detalle, es decir, en unidades como medida.

7. ¿Dónde realiza sus compras de productos lácteos?

Objetivo: Determinar la preferencia de establecimientos comerciales para realizar la compra de productos lácteos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Supermercado	1	8.33
Mercados	1	8.33
Tiendas	0	0
Otros	7	58.33
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

El 58.33% de los hoteles encuestados manifestaron comprar en otros lugares en su mayoría a proveedores directamente, un 8.33% a supermercados y un 8.33% en mercados. Representando nuestro mercado meta potencial por atender directamente: "los hoteles".

8. De los siguientes productos lácteos, marque cual de ellos consume para la actividad comercial a la que se dedican?

Objetivo: Determinar los productos con mayor demanda por los consumidores institucionales.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Yogurt	6	50
Crema pura	5	41.67
Crema industrial	3	25
Crema light	2	16.67
Queso mantequilla	6	50
Queso procesado	7	58.33
Queso cremado	4	33.33
Quesillo	5	41.67
Queso mozzarella	6	50
Dips (aderezo)	0	0
Mezclas de queso p/pizza	2	16.67

Interpretación:

El 58.33% de los hoteles compran queso procesado, el 50% yogurt y el 41.67% compran quesillo y crema pura. Estos son los productos de mayor demanda por los consumidores institucionales: hoteles.

9. Además de los quesos antes mencionados, ¿Ha consumido de los siguientes quesos?

Objetivo: Determinar si consumen los quesos cheddar, provolone y Monterrey jack.

CONSUMO	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	6	50
No	1	8.33
No contestaron	5	41.67
Total	12	100
Queso cheddar	6	50
Queso provolone	6	50
Queso Monterrey jack	6	50

Interpretación:

De los hoteles encuestados el 50% consume queso provolone, cheddar y Monterrey jack; el 8.33% no lo consumen y el 41.67% no contestaron. Representando un mercado meta potencial por atender para esta clase de quesos.

10. ¿Por que no ha consumido de estos quesos? (Pregunta No.9)

Objetivo: Conocer los factores por los cuales no consumen los quesos mencionados en la pregunta No.9.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Por su precio alto	1	8.33
No le gustaron	0	0
Nunca ha escuchado de esos quesos	0	0
Otros	0	0
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

El 41.67% de los hoteles encuestados no contestaron y un 8.33% por su precio alto. La mayoría de los hoteles consumen estos quesos por el tipo de comida que preparan y nunca han escuchado ningún tipo de promoción o publicidad de estos productos.

11. Cuando realiza la compra de productos lácteos, ¿Cuál de los siguientes factores consideran importantes para efectuar la compra?

Objetivo: Determinar los factores más importantes que eligen los consumidores para realizar la compra de productos lácteos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Calidad	7	58.33
Marca reconocida	2	16.67
Variedad de productos	1	8.33
Atención al cliente	4	33.33
Créditos	4	33.33
Descuentos sobre precio	3	25
Otros	0	0

Interpretación:

De los hoteles encuestados el 58.33% consideran importante la calidad de los productos lácteos que compran, el 33.33% la atención al cliente que reciben y los créditos que les otorgan en las compras; y un 25% consideran los descuentos en los precios de compra.

12. ¿Cuál de las siguientes marcas de productos lácteos consumen?

Objetivo: Determinar las marcas de los productos lácteos preferidas por los clientes institucionales.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Petacones	3	25
Salud	5	41.67
Lactosa	5	41.67
San Julián	3	25
Otras	3	25

Interpretación:

El 41.67% de los hoteles encuestados consumen en su mayoría productos de la marca salud y lactosa, un 25% productos de la petacones y San Julián; así como otras marcas. Convirtiéndose en la competencia más fuerte las marcas Salud y Lactosa.

13. De las marcas anteriores, mencione el logotipo que las identifica.

Objetivo: Conocer el grado en que los clientes institucionales se identifican con la imagen de los productos que prefieren comprar.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Petacones	0	0
Salud	3	25
Lactosa	2	16.67
San Julián	2	16.67
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

Un 16.67% de los hoteles encuestados identificaron en su mayoría el logotipo de la marca San Julián y lactosa; y un 25% identificó al logotipo de la marca Salud. Por lo que la marca San Julián se posiciona en este mercado.

14. ¿Cómo considera los precios de los productos lácteos que compra?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen acerca de los precios a los cuales adquieren los productos lácteos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Altos	3	25
Iguals	4	33.33
Bajos	0	0
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

Un 33.33% de los hoteles encuestados consideran los precios iguales comparándolos entre las marcas que consumen de lácteos, un 25% consideran los precios altos y un 41.67% que no contestó.

15. ¿Por qué medios masivos ha visto o escuchado publicidad sobre productos lácteos?

Objetivo: Determinar los medios masivos más vistos por los consumidores institucionales.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Televisión	6	50
Radio	3	25
Revistas	2	16.67
Correo	1	8.33
Otros: periódicos, teléfono y catálogos	4	33.33
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

El medio masivo más visto por los hoteles es la televisión con un 50%, un 33.33% ha visto por periódico, catálogos y otros; y un 25% escucha la radio. Por lo que los medios masivos que nos interesan son: el periódico, catálogos y otros.

16. ¿Por qué medios no masivos ha visto o escuchado publicidad sobre productos lácteos?

Objetivo: Determinar por que medios no masivos han visto o escuchado sobre productos lácteos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Hojas volantes	2	16.67
Brochures	1	8.33
Eventos	1	8.33
Ferias	2	16.67
Otros: vallas, vehículos de reparto	6	50
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

Un 50% de los consumidores institucionales contestaron ver publicidad de los productos lácteos en vallas publicitarias, vehículos de reparto y otras; un 16.67% han visto en hojas volantes y participado en ferias. Los medios no masivos más vistos o escuchado son las vallas comerciales, en los vehículos de reparta, hojas volantes y ferias.

17. Mencione los proveedores actuales que le proveen los productos lácteos?

Objetivo: Conocer los proveedores actuales que les proveen los productos lácteos.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Lactosa	3	25
Petacones	2	16.67
Salud	3	25
San Julián	2	16.67
Otros	6	50

Interpretación:

El 50% de los hoteles tienen otros proveedores que no se contemplan en el cuadro, un 25% les provee lactosa y un 16.67% les provee San Julián y petacones.

18. ¿Cómo realiza las compras?

Objetivo: Conocer la forma de pago que tienen los clientes institucionales y los proveedores en común acuerdo.

COMPRA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Al contado	1	8.33
Al crédito	7	58.33

Interpretación:

Los clientes hoteles encuestados contestaron un 58.33% que tienen créditos en sus compras y un 8.33 realizan las compras al contado.

19. ¿Cuál es el periodo de pago que le dan sus proveedores en las compras al crédito?

Objetivo: Determinar los plazos de crédito que les otorgan los proveedores actuales a los clientes institucionales.

PERIODO DE PAGO	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
A 30 días	6	50
A 60 días	1	8.33
A 90 días	0	0
Otras	1	8.33

Interpretación:

Un 50% de los hoteles tienen crédito a 30 días y un 8.33% a otros periodos, a 60 días y 90 días de crédito.

20. ¿Cuál es la garantía que le dan por los productos lácteos que compra?

Objetivo: Conocer las garantías que le otorgan los proveedores a los clientes institucionales por la compra de sus productos.

GARANTÍA	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Devoluciones s/productos	1	8.33
Cambios de productos	5	41.67
Garantía por fechas de vencimiento	4	33.33
Otras	0	0

Interpretación:

Un 41.67% de los hoteles reciben de garantía cambios de productos en caso de no recibirlos en buen estado o productos equivocados, un 33.33% garantía en fechas de vencimiento y un 8.33% devoluciones sobre productos.

21. ¿A que empresas le compran productos lácteos?

Objetivo: Determinar los canales de distribución utilizados por los clientes institucionales.

EMPRESAS	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Directamente al proveedor	5	41.67
Al distribuidor	2	16.67
A vendedores	0	0
No contestaron	5	41.67

Interpretación:

Un 41.67% de los hoteles utilizan el canal de comprar directamente al proveedor, un 16.67% compran a través de distribuidores y un 41.67% no contestaron.

22. ¿Quién proporciona transporte para el traslado de los productos lácteos a su establecimiento comercial?

Objetivo: Conocer si los proveedores actuales de los clientes institucionales les dan servicio de transporte.

EMPRESAS	HOTELES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
El proveedor directamente	4	33.33
El distribuidor	3	25
No reciben servicio de transporte	0	0
No colaboraron	5	41.67

Interpretación:

Un 33.33% de los hoteles encuestados reciben servicio de transporte de productos por parte de los proveedores, un 25% les sirve el distribuidor y el 41.67% no colaboraron.

**TABULACIÓN DE DATOS
ENCUESTA REALIZADA A LOS
CLIENTES INSTITUCIONALES:
RESTAURANTES**

DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Compran productos lácteos para el consumo de la actividad comercial de la empresa?

Objetivo: Determinar el porcentaje de número de hoteles y restaurantes que compran productos lácteos.

CONSUMO	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	36	59.02
No	25	40.98
Total	61	100

Interpretación:

Se determinó que 59.02% de los restaurantes encuestados compran productos lácteos para consumo de la actividad comercial a la que se dedican y el 25% restante no colaboró.

2. ¿Dónde realizan sus compras?

Objetivo: Determinar si las compras de productos lácteos la realizan localmente o importan los productos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Compran localmente	36	59.02
Importan sus productos	3	4.92
No contestaron	25	40.98
Total	-	

Interpretación:

Un 59.02% de los restaurantes encuestados compran los productos lácteos en el país y un 4.92% importan sus productos.

3. Si la compra de productos lácteos es a través de importaciones, ¿Por qué lo hacen así?

Objetivo: Determinar los factores por los cuales realizan la compra de productos lácteos a través de importaciones.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Por políticas internas de la empresa	0	0
Por calidad de los productos	3	4.92
Otros	36	59.02
No contestaron	25	40.98
Total	-	-

Interpretación:

El 4.92% de los restaurantes que realizan la compra a través de importaciones lo hacen por mejor calidad de productos y mejores precios que los que ofrece el mercado local y el 40.98% no colaboraron.

4. ¿Con que frecuencia consumen productos lácteos?

Objetivo: Conocer la frecuencia de tiempo con la que consumen productos lácteos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
A diario	36	59.02
Cada semana	3	4.92
Quincenal	0	0
Otros	0	0
No contestaron	25	40.98
Total	-	-

Interpretación:

El 59.02% de los clientes institucionales contestó que el consumo lo realizan a diario, un 4.92% lo consumen semanalmente y el 40.98% que no colaboró. Por lo que la frecuencia de consumo es a diario.

5. ¿Con que frecuencia compran productos lácteos?

Objetivo: Conocer con que frecuencia compran los productos lácteos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
A diario	36	59.02
Semanal	3	4.92
Quincenal	0	0
Otros	0	0
No contestaron	25	40.98
Total	-	-

Interpretación:

Un 59.02% de los clientes institucionales contestaron que compran a diario los productos lácteos, un 4.92% lo compran semanal y un 40.98% que no contestó. Por lo que la frecuencia de compra es a diario.

6. ¿Qué cantidades compra de productos lácteos?

Objetivo: Conocer la cantidad que compran de acuerdo a medidas de productos

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Al detalle	36	59.02
A granel	0	0
No contestaron	25	40.98

Interpretación:

El 59.02% de los restaurantes encuestados compran productos en cantidades de detalle y el resto 40.98% que no contestó.

7. ¿Dónde realiza sus compras localmente de productos lácteos?

Objetivo: Determinar la preferencia de establecimientos comerciales para realizar la compra de productos lácteos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Supermercado	36	59.02
Mercados	3	4.92
Tiendas	0	0
Otros	0	0
No contestaron	25	40.98

Interpretación:

El 59.02% de los restaurantes prefieren comprar en supermercados, un 4.92% compran directamente a proveedores y el resto no colaboró. Siendo el mercado meta potencial por atender el 59.02% de los restaurantes encuestados.

8. De los siguientes productos lácteos, marque cual de ellos consume para la actividad comercial a la que se dedican?

Objetivo: Determinar los productos con mayor demanda por los consumidores institucionales.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia	Porcentaje
	(Fr)	(%)
Yogurt	8	13.11
Crema pura	32	52.45
Crema industrial	5	8.20
Crema light	1	1.64
Queso mantequilla	17	27.87
Queso procesado	25	40.98
Queso cremado	16	26.22
Quesillo	25	40.98
Queso mozzarella	29	47.51
Dips (aderezo)	1	1.64
Mezclas de queso p/pizza	2	3.28

Interpretación:

El 52.45% de los restaurantes compran crema pura, el 47.51% compran queso mozzarella y el 40.98% compran quesillo y queso procesado. Por lo que son los productos lácteos mayor demandados por los clientes institucionales: restaurantes.

9. Además de los quesos antes mencionados, ¿Ha consumido de los siguientes quesos?

Objetivo: Determinar si consumen los quesos cheddar, provolone y Monterrey jack.

CONSUMO	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	17	27.85
No	19	31.17
No contestaron	25	40.98
Total	61	100

Queso cheddar	22	36.07
Queso provolone	14	22.95
Queso Monterrey jack	4	6.56

Interpretación:

De los restaurantes encuestados el 27.85% consume de los quesos en el cuadro y el resto 40.98% no colaboraron. Por lo que se convierte en el mercado potencial para este tipo de quesos el 27.85% de los encuestados, tomando en cuenta que los que consumen estos quesos es por los platillos que preparan y el resto 31.17% no lo consumen porque no han escuchado de estos.

10. ¿Por que no ha consumido de estos quesos? (Pregunta No.9)

Objetivo: Conocer los factores por los cuales no consumen los quesos mencionados en la pregunta No.9.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Por su precio alto	0	0
No le gustaron	0	0
Nunca ha escuchado de esos quesos	12	19.67
Otros	14	22.95
No contestaron	25	40.98

Interpretación:

El 22.95% de los restaurantes no han consumido esos productos por motivos varios como no encontrarse dentro de los productos que compran cotidianamente, el 19.67% nunca ha escuchado de esos productos y 40.98% no colaboraron.

11. Cuando realiza la compra de productos lácteos, ¿Cuál de los siguientes factores consideran importantes para efectuar la compra?

Objetivo: Determinar los factores más importantes que eligen los consumidores para realizar la compra de productos lácteos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Calidad	35	57.38
Marca reconocida	2	3.28
Variedad de productos	1	1.64
Atención al cliente	2	3.28
Créditos	0	0
Descuentos sobre precio	0	0
Otros	14	22.95

Interpretación:

De los restaurantes encuestados el 57.38% consideran importante la calidad de los productos lácteos que compran, el 22.95% consideran otros factores y el 3.28% opinaron que la marca reconocida y la atención al cliente que reciben. Siendo los factores determinantes que impulsan al consumidor a comprar: la calidad, la pureza e higiene de los productos y la atención al cliente que reciben.

12. ¿Cuál de las siguientes marcas de productos lácteos consumen?

Objetivo: Determinar las marcas de los productos lácteos preferidas por los clientes institucionales.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Petacones	18	29.51
Salud	17	27.87
Lactosa	18	29.51
San Julián	23	37.70
Otras	8	13.11

Interpretación:

El 37.70% de los restaurantes consumen en su mayoría productos de la marca San Julián, un 29.51% productos de la marca Petacones y Lactosa. La marca "San Julián" está bien posicionada en este mercado.

13. De las marcas anteriores, mencione el logotipo que las identifica.

Objetivo: Conocer el grado en que los clientes institucionales se identifican con la imagen de los productos que prefieren comprar.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Petacones	6	9.84
Salud	3	4.92
Lactosa	3	4.92
San Julián	19	31.15
No contestaron	30	49.18

Interpretación:

Un 31.15% de los restaurantes identificaron en su mayoría el logotipo de la marca San Julián, un 9.84% identificó al logotipo de la marca Petacones y un 4.92% de la marca Lactosa y Salud.

14. ¿Cómo considera los precios de los productos lácteos que compra?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen acerca de los precios a los cuales adquieren los productos lácteos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Altos	8	13.11
Iguals	28	45.91
Bajos	0	0
No contestaron	25	40.98

Interpretación:

Un 45.91% de los restaurantes consideran los precios iguales comparándolos entre las marcas que consumen de lácteos, un 13.11% consideran los precios altos y un 40.98% que no contestó. Por lo que los precios de los productos lácteos en el mercado se consideran competitivos.

15. ¿Por qué medios masivos ha visto o escuchado publicidad sobre productos lácteos?

Objetivo: Determinar los medios masivos más vistos por los consumidores institucionales.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Televisión	17	27.87
Radio	6	9.84
Revistas	1	1.64
Correo	0	0
Otros: periódicos, teléfono y catálogos	13	21.31
No contestaron	25	40.98

Interpretación:

Un 27.87% contestó que el medio masivo más visto por los restaurantes es la televisión, un 21.31% respondió que ha visto y escuchado publicidad por periódicos, catálogos y otros. Siendo los medios masivos con mayor audiencia: la televisión, los periódicos, revistas y catálogos, y otros.

16. ¿Por qué medios no masivos ha visto o escuchado publicidad sobre productos lácteos?

Objetivo: Determinar por que medios no masivos han visto o escuchado sobre productos lácteos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Hojas volantes	5	8.20
Brochures	2	3.28
Eventos	1	1.64
Ferias	2	3.28
Otros: vallas, vehículos de reparto	11	18.03
No contestaron	25	40.98

Interpretación:

Un 18.03% de los consumidores institucionales contestaron ver publicidad de los productos en vallas, vehículos de reparto y otras; un 8.20% han visto en hojas volantes y un 3.28% en ferias y brochures. Por lo que los medios no masivos más vistos o escuchados son: las vallas publicitarias, los vehículos de reparto, las hojas volantes y otros.

17. Mencione los proveedores actuales que le proveen los productos lácteos?

Objetivo: Conocer los proveedores actuales que les proveen los productos lácteos.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Lactosa	9	14.75
Petacones	7	11.47
Salud	7	11.47
San Julián	18	29.51
Otros	15	24.59

Interpretación:

El 29.51% de los restaurantes respondieron que el proveedor actual que tienen es de la marca San Julián, un 24.59% les proveen otras empresas y 14.75% les provee Lactosa.

18. ¿Cómo realiza las compras?

Objetivo: Conocer la forma de pago que tienen los clientes institucionales y los proveedores en común acuerdo.

COMPRA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Al contado	22	36.07
Al crédito	26	42.62

Interpretación:

Un 42.62% de los restaurantes encuestados contestaron que las compras las realizan al crédito y un 36.07% las realizan al contado.

19. ¿Cuál es el periodo de pago que le dan sus proveedores en las compras al crédito?

Objetivo: Determinar los plazos de crédito que les otorgan los proveedores actuales a los clientes institucionales.

PERIODO DE PAGO	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
A 30 días	15	24.59
A 60 días	0	0
A 90 días	0	0
Otras	13	21.31

Interpretación:

Un 24.59% de los restaurantes tienen créditos a 30 días y un 21.31% otros periodos.

20. ¿Cuál es la garantía que le dan por los productos lácteos que compra?

Objetivo: Conocer las garantías que le otorgan los proveedores a los clientes institucionales por la compra de sus productos.

GARANTÍA	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Devoluciones s/productos	14	22.95
Cambios de productos	34	55.73
Garantía por fechas de vencimiento	0	0
Otras	0	0

Interpretación:

Un 55.73% de los restaurantes encuestados reciben de garantía cambios de productos en caso de no recibirlos en buen estado o equivocado y un 22.95% devoluciones sobre productos.

21. ¿A que empresas le compran productos lácteos?

Objetivo: Determinar los canales de distribución utilizados por los clientes institucionales.

EMPRESAS	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Directamente al proveedor	31	50.82
Al distribuidor	13	21.31
A vendedores	1	1.64
No contestaron	25	40.98

Interpretación:

Un 50.82% de los restaurantes compran directamente al proveedor, un 21.31% a los distribuidores y un 1.64% a vendedores.

22. ¿Quién proporciona transporte para el traslado de los productos lácteos a su establecimiento comercial?

Objetivo: Conocer si los proveedores actuales de los clientes institucionales les dan servicio de transporte.

EMPRESAS	RESTAURANTES	
	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
El proveedor directamente	34	55.74
El distribuidor	11	18.03
No reciben servicio de transporte	1	1.64
No colaboraron	25	40.98

Interpretación:

Un 55.74% de los restaurantes reciben servicio de transporte de productos por parte de los proveedores, un 18.03% les sirve el distribuidor y un 1.64% no reciben servicio de transporte y lo compran directamente.

ANEXO No.4

**TABULACIÓN DE DATOS
ENCUESTA DE LOS
CONSUMIDORES FINALES**

DATOS GENERALES

1. ¿Compra productos lácteos?

Objetivo:

Determinar el perfil del mercado meta según la compra y consumo de productos lácteos por sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, zona u residencia e ingreso mensual.

CONSUMO	SEXO		PORCENTAJE		TOTAL (%)
	FEMENINO	MASCULINO	F	M	
Si	77	40	55.80	28.98	84.78
No	8	13	5.80	9.42	15.22
Otros	85	53	61.60	38.40	100

CONSUMO	EDAD						GRAN TOTAL (Fr)	TOTAL (%)
	20 A 30 años		31 a 40 años		40 años a más			
	F	M	F	M	F	M		
Si	38	20	20	8	19	12	117	84.78
No	4	2	3	5	1	6	21	15.22
Total	42	22	23	13	20	18	138	100

CONSUMO	ESTADO CIVIL								TOTAL (%)	TOTAL (Fr)
	SOLTERO(A)		CASADO(A)		VIUDO(A)		DIVORCIADO(A)			
	F	M	F	M	F	M	F	M		
Si	24.64	10.87	31.16	13.77	1.45	0.00	2.9	0.00	84.78	117
No	3.62	3.62	1.44	5.07	0.0	0.00	0.73	0.73	15.22	21
Total	28.26	14.49	32.60	18.84	1.45	0.00	0.73	0.73	100	138

	PROFESIÓN U OFICIO										TOTAL L (Fr)	TOTAL (%)
	Profesionales		Oficios Varios		Estudiantes		Amas de Casa		Empleados			
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M		
CONSUMO												
Si	26	19	9	8	19	6	4	0	19	7	117	84.78
No	4	10	3	1	0	2	1	0	0	0	21	15.22
Total	30	29	12	9	19	8	5	0	19	7	138	100

	INGRESOS MENSUALES (\$)						TOTAL (Fr)	TOTAL (%)
	MENOS DE \$571		DE \$571.1 A \$1,142.86		\$1,142.86 A Más			
	F	M	F	M	F	M		
CONSUMO								
Si	46	13	25	21	6	5	116	84.06
No	2	6	3	4	4	3	22	15.94
Total	48	19	28	25	10	8	138	100

Interpretación:

El perfil del mercado meta se determinó como el 85% de mujeres y el 15% de hombres que si consumen productos lácteos, se encuentran entre las edades de 20 a 40 años a más; solteros, casados, viudos y divorciados; profesionales, amas de casa, estudiantes y de oficios varios; con ingresos mensuales entre los \$571 y \$1,142.86 dólares.

DATOS ESPECIFICOS

2. ¿Qué tipo de productos lácteos compra?

Objetivo:

Determinar el tipo de productos lácteos que compra para consumo.

LÁCTEOS COMPRADOS	F		M	
	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Quesos	65	47.10	40	28.99
Leche	8	5.80	33	23.91
Crema	27	19.56	26	18.84
Otros	14	10.14	6	4.35

Interpretación:

De las mujeres 65 contestaron que los productos lácteos más consumidos son los quesos y de los hombres 40 contestaron consumir quesos.

3. ¿qué marca compra de productos lácteos ?

Objetivo:

Determinar la preferencia de marcas de productos lácteos más consumida o demandada.

MARCAS	F		M	
	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Petacones	51	36.96	27	19.56
Salud	43	31.16	27	19.56
Lactosa	13	9.42	7	5.07
San Julián	12	8.70	9	6.52
Otros	12	8.70	8	5.80

Interpretación:

Las marcas más demandadas por los consumidores según la respuesta de 51 mujeres son petacones seguido de Salud y de los hombres 27 respondieron que consumen la marca petacones y salud.

4. De los siguientes productos lácteos, marque cual de ellos consume

Objetivo:

Conocer los productos lácteos que con más frecuencia consumen las personas encuestadas.

LACTEOS COMPRADOS	F		M	
	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)	FRECUENCIA (Fr)	PORCENTAJE (%)
Yogurt	52	37.68	21	15.22
Crema Pura	50	26.93	23	16.67
Crema Pura Light	7	50.07	6	4.35
Queso Mantequilla	30	21.74	16	11.59
Queso Procesado	35	25.36	18	13.04
Queso Cremado	21	15.22	12	8.70
Quesillo	41	29.71	19	13.77
Queso Mozzarella	30	21.74	14	10.14
Dips (aderezos)	19	13.77	4	2.9
Otros	11	7.97	4	2.9

Interpretación:

De los productos lácteos más consumidos por las mujeres 52 respondieron que los que más consumen son el yogurt, la crema pura y el quesillo; y 23 hombres consumen en mayor cantidad el yogurt, la crema y el quesillo.

5. ¿Consume de los siguientes quesos?

Objetivo:

Determinar la frecuencia de personas que consumen estos productos y los que no consumen para promoverlo con ellos.

LACTEOS COMPRADOS	CONSUMO (Fr)		CONSUMO (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
Si consumen					
Queso cheddar	24	23	17.39	16.67	34.06
Queso Provolone	5	9	3.62	6.52	10.14
Queso Monterrey Jack	2	7	1.45	5.07	6.52
No consumen	57	28	41.91	20.59	62.50

Interpretación:

De las personas encuestadas 24 mujeres respondieron que consumen el queso cheddar y 23 hombres también consumen el queso cheddar.

6. ¿Qué atributos o características busca al comprar productos lácteos?

Objetivo:

Conocer los atributos y/o características de los productos lácteos que más atraen a los consumidores para realizar la compra.

ATRIBUTOS Y/O CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
Calidad	68	38	49.28	27.53	76.81
Precio	52	27	37.68	19.56	57.24
Empaque	14	5	10.14	3.61	13.75
Pureza	29	14	21.01	10.14	31.05
Consistencia	14	7	10.14	5.07	15.21
Durabilidad	15	13	10.90	9.42	20.32
Olor	19	8	13.77	5.8	19.57
Variedad	16	7	11.59	5.07	16.66
Empaque	4	0	2.9	0	2.90
Otras	4	0	0	0	0

Interpretación:

De los encuestados 68 mujeres y 38 hombres respondieron que la calidad es la características más importante para ellos y en segunda opción 52 mujeres y 27 hombres respondieron que el precio de los productos es lo más importante para ellos.

7. ¿Cómo considera el precio de los productos lácteos que compra?

Objetivo:

Determinar desde el punto de vista del consumidor, la opinión que tiene de los precios que paga al adquirir los productos lácteos.

PRECIO	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
Altos	30	11	24.74	7.97	32.71
Normales	44	29	31.88	21.01	52.89
Bajos	3	0	2.17	0	2.17

Interpretación:

Los consumidores opinan que los precios son iguales con los de la competencia en un 52.89%, un 32.71% opinan que son altos los precios y un 2.17% los precios son bajos.

8. ¿Con que frecuencia compra productos lácteos ?

Objetivo:

Determinar la frecuencia de compra para consumo.

FRECUENCIA COMPRA	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
A diario	9	20	6.52	14.49	21.01
Semanal	31	18	22.46	13.04	35.5
Quincenal	20	13	14.49	9.42	23.91
Mensual	5	0	3.62	0	3.62
Otros	1	0	0.72	0	0.72

Interpretación:

El 35.50% de los consumidores encuestados consumo semanalmente los productos lácteos, el 23.91% lo consumen quincenal y el 21.01% a diario.

9. Cuándo compra productos lácteos ¿Qué le llama la atención?

Objetivo:

Conocer que factor determina la compra de los productos lácteos.

FACTORES	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
Su empaque	10	8	7.25	5.8	13.05
La marca reconocida	25	17	18.12	12.32	30.44
Su calidad	61	31	44.20	22.46	66.66
Las promociones de los productos	18	13	13.04	9.42	22.46
La publicidad de los productos	4	3	2.9	2.17	5.07
Los descuentos en los precios de los productos	17	11	12.32	7.97	20.29

Interpretación:

El 66.66% de los consumidores encuestados consideran que les interesa más la calidad de los productos lácteos que compran, el 30.44% se interesa por marcas reconocidas y el 22.46% por las promociones de los productos.

10. ¿Dónde prefiere realizar la compra de productos lácteos?

Objetivo:

Determinar los canales de distribución más frecuentadas.

CANAL DE DISTRIBUCION	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
Supermercados	69	34	50	24.64	74.64
Tiendas	2	6	1.45	4.35	5.80
Mercados	16	0	11.59	0	11.59
Otros(Proveedoras)	2	0	1.45	0	1.45

Interpretación:

El 74.64% de los consumidores encuestados prefieren realizar sus compras de lácteos en los supermercados, el 11.59% lo hace en mercados y el 5.80% compra en tiendas.

11. De la pregunta anterior ¿Por qué prefiere hacer compras en esos lugares?

Objetivo:

Conocer porque prefieren realizar las compras de productos lácteos en determinados lugares.

PREFERENCIAS	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
Por su fácil acceso	34	20	24.64	14.49	39.13
Por la variedad de productos	24	11	17.39	7.97	25.36
Por los precios bajos	12	5	8.70	3.62	12.32
Otros(Calidad, higiene, frescura y atención al cliente)	9	4	6.52	2.90	9.42

Interpretación:

El 39.13% de los consumidores prefiere comprar en supermercados por la accesibilidad de los lugares, el 25.36% por la variedad de los productos en el local y un 12.32% por los precios bajos.

12. ¿Conoce usted el logotipo con el que se identifican las siguientes marcas?. Si lo conoce, méncionelo?

Objetivo:

Determinar si los consumidores encuestados identifican el logotipo de cada uno de los productos que compran.

MARCAS	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
Petacones	3	0	2.17	3.62	5.79
Salud	7	4	5.07	2.9	7.97
Lactosa	1	3	0.72	2.17	2.89
San Julián	13	4	9.42	2.9	12.32
No se recordaron	53	24	38.41	17.39	55.80

Interpretación:

El 55.80% de los consumidores encuestados respondieron no recordarse del logotipo de los productos que consumen, el 12.32% identifico el logotipo de la marca San Julián y el 7.97% el logotipo de la marca Salud.

13. ¿Qué tipo de promociones a adquirido usted al comprar productos lácteos?

Objetivo:

Conocer a través de las personas encuestadas las promociones que han adquirido en el momento de la compra.

PROMOCIONES	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		TOTAL (%)
	F	M	F	M	
El queso y otro producto adicional	23	18	16.67	13.04	29.71
Dos productos por el precio de uno	28	12	20.29	8.70	28.99
Envase promocional	5	11	3.62	7.97	11.59
Rebajas de precios	32	17	23.19	12.32	35.51
Promoción	0	8	0	5.80	5.80
Otras	0	0	0	0	0

Interpretación:

El 35.51% ha adquirido al comprar lácteos rebajas de precios, el 29.71% un producto adicional al comprado y un 28.99% ha comprado un producto y obtuvo dos x uno.

14. ¿En que medios publicitarios ha visto o escuchado acerca de productos lácteos?

Objetivo:

Determinar los medios publicitarios a través de los cuáles han visto o escuchado publicidad de productos lácteos.

MEDIOS PUBLICITARIOS					MEDIOS PUBLICITARIOS				
MASIVOS	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)		NO MASIVOS	FRECUENCIA (Fr)		PORCENTAJE (%)	
	F	M	F	M		F	M	F	M
Televisión	37	18	26.81	13.04	Exhibición de Producto	9	5	6.52	3.62
Periódicos	24	10	17.39	7.24	Hojas Volantes	8	3	5.80	2.11
Radio	11	15	7.97	10.9	Vallas Publicitarias	10	2	7.25	1.45
Revistas	7	9	5.07	6.52	Banderines	3	2	2.17	1.45
Otras	0	0	0	0	Ferias	3	0	2.17	0
	0	0	0	0	Otras	1	0	0.72	0
Ningún	0	0	0	0	Ningún	2	0	1.44	0

Interpretación:

El 39.85% de los consumidores encuestados han visto anuncios publicitarios por televisión, el 24.63% ven publicidad de productos lácteos en los periódicos y el 18.87% han escuchado por radio publicidad.

ANEXO No.5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA

"Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo" para una empresa distribuidora y productora de lácteos"
Caso Ilustrativo

Guía de entrevista dirigida al Gerente General y Gerente de Mercadeo y ventas.

Objetivo: Determinar la situación actual que presenta la empresa "Productora y Distribuidora de productos lácteos", con el propósito de realizar un diagnostico exhaustivo que proporcionará los datos necesarios para elaborar la propuesta del plan estratégico de mercadeo.

Preguntas:

1. ¿Tienen un departamento de Mercadeo?

R/ Sí, es la Gerencia de Mercadeo y ventas.

2. Especifiqué la necesidad actual que experimenta el área de mercadeo.

R/ Debido a que es una empresa que inicia labores hace aproximadamente 18 años, que ha ido creciendo con el tiempo y es administrada por la familia; esto ha influido en no contar y establecer formalmente los objetivos y estrategias de mercadeo.

3. ¿Cuentan con estrategias de mercadotecnia?

R/ No.

4. ¿Tienen planes de mercadotecnia?

R/ No.

5. ¿Cuentan con sucursales de venta y/o distribución de productos lácteos? ¿Cuántos son?

R/ Sí. La planta procesadora en San Julián, Sonsonate y la distribuidora en San Salvador.

6. ¿Tienen proyectos de lanzar nuevos productos al mercado?

R/ No, actualmente.

7. ¿Ocasiona para su empresa alguna ventaja o desventaja los Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes? Menciónelas

Ventajas:

Permite exportar nuestros productos lácteos "San Julián" a mercados étnicos con necesidades y características similares.

Desventajas:

Competir con productos lácteos norteamericanos; debido a que estos gozan de beneficios como: los aranceles e impuestos que pagan, son subsidiados por las políticas del gobierno de los Estados Unidos.

Existencia de desigualdad de precios entre los productos lácteos por subsidios del gobierno estadounidense desfavoreciendo a los productos salvadoreños y otros.

8. ¿Actualmente exportan sus productos?

R/ Sí. a nivel Centroamericano

¿A que países exportan? R/ Tienen permiso para exportar a Guatemala, Honduras y Nicaragua.

9. ¿Cuál es su mercado meta para exportar?

Los salvadoreños en Estados Unidos, quienes representan un mercado étnico con características y necesidades iguales.

10. ¿Cuál es o son los factores que diferencia los productos de su empresa de los de la competencia?

R/ **Son productos higiénicamente empacados en bolsas al vacío, pausterizados y con muy buena presentación.**

11. En su opinión ¿Qué productos tienen baja cuota en el mercado?

R/ el queso provolone y el quesillo.

12. ¿En la actualidad como consideran sus productos dentro del mercado?: Cómo líderes, seguidores, retadores u especialistas. Y ¿porque?:

R/ "líderes" en algunos productos dentro del mercado y como "retadores" de otras marcas.

13. ¿Cómo realizan la fijación de precios en sus productos?

R/ Analizan los precios de la competencia y basados en estos los fijan.

14. ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan actualmente?

R/ Actualmente, la empresa entrega el producto directamente al consumidor y también lo hace llegar a través de intermediarios.

15. ¿Utilizan promociones de venta? ¿De que tipo?

R/ Sí. promocionamos los productos directamente a través de los vendedores y las Jefes de Canal a los clientes y realizando degustaciones directas por impulsadoras en los supermercados.

16. ¿Realizan publicidad a sus productos? ¿Qué medios de publicidad utilizan?

R/ Sí. utilizamos vallas comerciales, publicidad en periódicos en conjunto con los supermercados, hojas de venta y eventos.

17. ¿Qué empresa representa la mayor competencia para sus productos?

R/ Petacones, Lactosa y Salud.

18. ¿Cuentan con presupuestos de promoción? Si la respuesta es no: ¿por qué?

R/ No. Porque se ha venido trabajando a la fecha en base a necesidades.

19. ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta su empresa?

R/ - Disposición de la alta Gerencia a cambios

- Tecnología avanzada
- Planta procesadora moderna
- Productos de calidad con empaques vistosos e higiénicos
- Infraestructura adecuada.
- Recurso humano calificado
- Equipo de transporte de productos con refrigerantes.

20. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?

R/ - no cuentan con planes estratégicos de mercadeo y objetivos del área.

- No utilizan publicidad masiva de los productos lácteos

- Poco conocimiento de la marca "San Julián" entre los consumidores potenciales de lácteos.
- Falta de comunicación eficiente.
- Poca utilización de promociones de venta.
- Fallas en el servicio de atención al cliente.

21. ¿Cuáles son las oportunidades con las que cuenta la empresa?

R/ - capacidad para penetrar a nuevos mercados meta.

- Instalaciones modernas y tecnología avanzada para poder exportar productos.
- Productos calificados bajo las normas internacionales para poder exportarlos.
- Posicionar la marca "San Julián" en la mente de los consumidores.

22. ¿Cuáles considera que son las amenazas para la empresa?

R/ - Fuerte publicidad por parte de la competencia

- Variedad de productos y marcas en el mercado.
- Entrada de nuevos competidores
- Existencia de productos sustitutos

ANEXO No.6

ANEXO No.6

CUADRO No.7

**CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA DE
PRODUCTOS LÁCTEOS**

4.5 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

4.5.1 MATRIZ COMPARATIVA MEZCLA DE MERCADO

Marca/ Atributo	Salud	Petacones	Foremost	Lactosa	El Jobo
Producto	Leche		Leche		Leche
Etiqueta	Descriptivo		Descriptivo		Descriptivo
Empaque	Envases y Bolsas Plasticas y/o Cartón		Envases Plasticas y/o Cartón		Bolsa Plastica
Presentación	Galón, 1/2 Galón, Litro, 1/2 Litro, 1/4 Litro		Galón, 1/2 Galón, Litro, 1/2 Litro, 1/4 Litro		Galón, 1/2 Galón, Litro, 1/2 Litro, 1/4 Litro
Color	Blanco		Blanco		Blanco
Variedad	Entera, Descremada, Semi- descremada, Pura Larga duración		Entera		Entera
Calidad					
Producto	Crema	Crema	Crema	Crema	Crema
Etiqueta	Descriptivo	Descriptivo	Descriptivo	No descriptiva	Descriptivo
Empaque	Bolsa Plastica	Bolsa Plastica	Bolsa Plastica	Bolsa Plastica	Bolsa Plastica
Presentación	Botella, 1/2 Botella, 1/4 Botella	Botella, 1/2 Botella, 1/4 Botella	Botella, 1/2 Botella, 1/4 Botella	Botella, 1/2 Botella, 1/4 Botella, Tarro	Botella, 1/2 Botella, 1/4 Botella
Color	Blanco	Blanco, Amarillo	Blanco	Blanco	Blanco
Variedad	Especial, Light	Especial, Light, Magic Chesse	Especial	Especial	Especial
Calidad					
Producto	Quesos	Quesos	Quesos	Quesos	Quesos
Etiqueta	No descriptiva	Descriptivo	Descriptivo	No descriptiva	Descriptivo
Empaque	Bolsa Plastica y Cartón	Bolsa Plastica	Bolsa Plastica y Cartón	Bolsa Plastica y Cartón	Bolsa Plastica
Presentación	Libra, 1/2 Libra	Libra, 1/2 Libra	Libra, 1/2 Libra	Libra, 1/2 Libra	Libra, 1/2 Libra
Color	Blanco, Amarillo	Blanco, Amarillo	Blanco	Blanco, Amarillo	Blanco

Fuente: Tesis sobre "Plan de Marketing para la comercialización de productos lácteos. Aplicación práctica. Lácteos San Julián". Marta Rosalinda Alfaro y otros. UCA. 2003

Variedad	Queso Procesado Amarillo, Cremado con loroco, Cremado con Chile, Fresco con loroco, Freco con Chile	Queso Procesado Amarillo, Procesado Blanco, Duro Blando, Aumado, Capita, Clasico, Morolique, Capita con Loroco, Mozzarella, Queso Crema	Queso Crema	Queso Procesado Blanco, Procesado Amarillo, Queso Crema, Queso matequilla	Queso Cremado, Queso Cuajada
Calidad					
Producto	Quesillo	Quesillo	Quesillo	Quesillo	Quesillo
Etiqueta				No descriptiva	No descriptiva
Empaque				Bolsa Plastica	Bolsa Plastica
Presentación				Libra y 1/2 Libra	Libra y 1/2 Libra
Color				Amarillo Claro	Amarillo Claro
Variedad				Especial	Especial
Calidad					
Producto	Requesón	Requesón	Requesón	Requesón	Requesón
Etiqueta		No descriptiva		No descriptiva	
Empaque		Bolsa Plastica		Bolsa Plastica	
Presentación		Libra y 1/2 Libra		Libra y 1/2 Libra	
Color		Blanco		Blanco	
Variedad		Especial		Especial	
Calidad					
Producto	Dips	Dips	Dips	Dips	Dips
Etiqueta		Descriptiva			
Empaque		Tarro Plastico			
Presentación		280 gramos			
Color					
Variedad		Ajo, Cebolla, Chile			
Calidad					
Plaza					
Canales de Distribución	Supermercados, Salas de Ventas, Tiendas de Conveniencia, Tiendas	Supermercados, Salas de Ventas, Tiendas de Conveniencia	Supermercados, Salas de Ventas, Tiendas de Conveniencia, Tiendas	Supermercados, Salas de Ventas, Tiendas de Conveniencia, Tiendas	Supermercados, Salas de Ventas,
Promoción					
Publicidad	Televisión por cable, Periódicos, Publicidad conjunta con Supermercados	Publicidad conjunta con Supermercados	Publicidad conjunta con Supermercados	Publicidad conjunta con Supermercados	Publicidad conjunta con Supermercados

Marcas Atributo	Salud					Petacones					Foremost					Lactosa					El Jobo						
	Galón	1/2 Galón	Litro	1/2 Litro	1/4 Litro	Galón	1/2 Galón	Litro	1/2 Litro	1/4 Litro	Galón	1/2 Galón	Litro	1/2 Litro	1/4 Litro	Galón	1/2 Galón	Litro	1/2 Litro	1/4 Litro	Galón	1/2 Galón	Litro	1/2 Litro	1/4 Litro		
Leche																											
Entera	\$3.40	\$1.94	\$0.87	\$0.50	\$0.23						\$3.38	\$1.95	\$0.93	\$0.55	\$0.33						\$3.40	\$1.79					
Descremada			\$0.50																								
Semi Descremada			\$0.59																								
Pura de Larga duración			\$0.64																								
Crema	Botella	1/2 Botella	1/4 Bot.	Botella	1/2 Botella	Tarro	Botella	1/2 Botella	Tarro	Botella	1/2 Botella	Tarro	Botella	1/2 Botella	Tarro	Botella	1/2 Botella	Tarro	Botella	1/2 Botella	Tarro	Botella	1/2 Botella	Tarro	Botella	1/2 Botella	Tarro
Especial Ligh	\$3.42	\$1.85	\$1.25		\$1.90											\$2.85	\$1.46	\$0.69									
Magic Chesse					\$1.10																						
					\$2.11																						
Queso	Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra	
Procesado Blanco	\$2.43	\$1.35														\$2.95	\$1.53	\$1.29									
Procesado Amarillo	\$2.43	\$1.22				\$1.50	\$1.64									\$3.95	\$2.53	\$1.29									
Creinado con Loroco	\$2.17																										
Creinado con Chile																											
Fresco con Loroco																											
Fresco Con Chile																											
Duro Blando						\$3.15	\$1.64																				
Duro Blando con Loroco																											
Aumado						\$3.49																					
Capita						\$3.45	\$1.75																				
Clasico						\$3.47	\$1.78																				
Morolique						\$2.62	\$1.31																				
Mozarella						\$3.10	\$1.59									\$1.60	\$0.85										
Capita con Loroco						\$3.49	\$1.86																				
Queso Crema	\$1.35	\$0.65				\$1.35															\$2.45						
Queso Quejada																					\$2.38						
Queso Manteguilla											\$2.63																
Quesillo	Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra	
																\$1.90	\$0.95			\$1.95	\$0.80						
Requesón	Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra	
																\$1.11											
Requesón	Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra		Libra	1/2 Libra	
						\$1.34	\$0.70																				

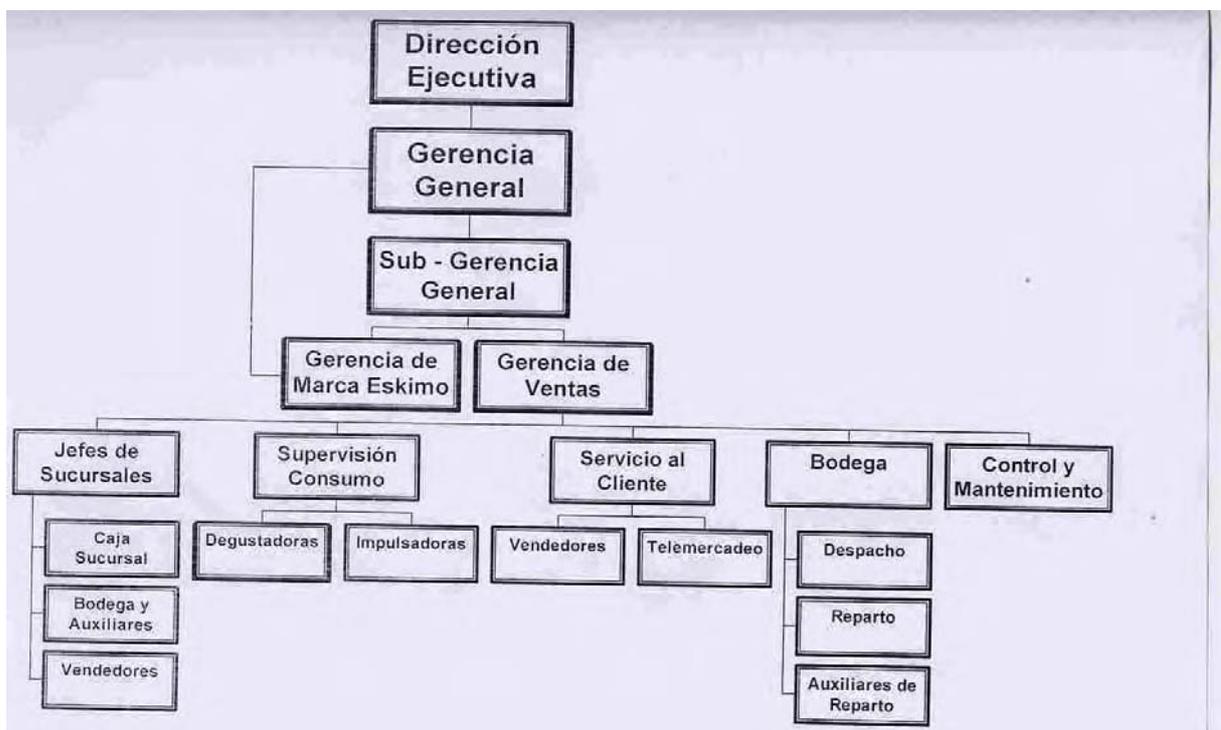
MATRIZ COMPARATIVA MEZCLA DE MERCADO

ANEXO No.8

**ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA
EN ESTUDIO**



fuelle: datos proporcionados por el Gerente Administrativo de la empresa en estudio



fuelle: datos proporcionados por el Gerente Administrativo de la empresa en estudio