

**PLAN DE MERCADEO PARA POSICIONAR Y COMERCIALIZAR LA
LECHE EN POLVO FRESKALECHE EN EL CANAL DE AUTOSERVICIOS
Y TIENDA A TIENDA EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**LAURA MARIA CAMPOS TORRES
ZORAYDA PEREZ DURAN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA – INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

**PLAN DE MERCADEO PARA POSICIONAR Y COMERCIALIZAR LA
LECHE EN POLVO FRESKALECHE EN EL CANAL DE AUTOSERVICIOS
Y TIENDA A TIENDA EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**LAURA MARIA CAMPOS TORRES
ZORAYDA PEREZ DURAN**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar el título de
Gestor Empresarial**

**Directora:
LUZ STELLA CADENA HERNÁNDEZ
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA – INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004**

AGRADECIMIENTOS

De la manera más sincera y cordial

A LUZ STELLA CADENA HERNÁNDEZ, Catedrática UIS – Directora del Proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS INTERNO	2
1.1.1 Reseña Histórica de la empresa	2
1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA	6
1.2.1 Misión	6
1.2.2 Visión	6
1.2.3 Valores corporativos	7
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
1.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA	13
1.4.1 Recolección de la información	13
1.4.2 Objetivos	14
1.4.3 Definición de la población	15
2. ANÁLISIS DEL MERCADO META	18
2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META	18
3. PROYECCIÓN DE VENTAS	20
4. CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	22
4.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	22
4.2 ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	24
4.3 USOS DEL PRODUCTO	25
4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	25
4.5 ÁREAS COMERCIALES	26
4.6 LEALTAD A LA MARCA / EMPRESA	27
4.7 HÁBITOS DE COMPRA	28
5. DISTRIBUCIÓN	30
5.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	30

	pág.
5.2 FUERZA DE VENTAS	31
5.3 PUBLICIDAD	41
5.4 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS	45
6. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA	46
6.1 COMPETIDORES ACTUALES	46
6.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	49
6.3 MERCADO META DE LA COMPETENCIA	55
6.4 FIJACIÓN DE PRECIOS	58
6.5 DISTRIBUCIÓN	65
6.6 FUERZA DE VENTAS	66
6.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA	67
6.8 SERVICIO AL CLIENTE	68
7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	70
7.1 MERCADO META	70
7.1.1 Territorio geográfico	70
7.2 DEMANDA POTENCIAL	74
8. ANÁLISIS DEL ENTORNO	75
8.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL	75
8.2 ENTORNO ECONÓMICO	75
8.3 ENTORNO TECNOLÓGICO	77
8.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL	78
9. PERFIL EMPRESARIAL	80
9.1 MATRIZ DOFA FRESKALECHE S.A.	80
10. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	81
10.1 VISIÓN	81
10.2 MISIÓN	81
10.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	82
10.4 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	82

	pág.
10.5 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	93
11. CONCLUSIONES	94
12. RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	98

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Ficha técnica	14
Cuadro 2. Tamaño de la muestra	15
Cuadro 3. proyección de ventas canal tienda a tienda	20
Cuadro 4. proyección de ventas canal autoservicios	20
Cuadro 5. Cantidad promedio de compra quincenal de leche en polvo en tienda a tienda	28
Cuadro 6. Cantidad promedio de compra semanal de leche en Polvo en autoservicios	29
Cuadro 7. Medios de publicidad	42
Cuadro 8. Inversiones en estrategias de publicidad año 2003	47
Cuadro 9. Porcentaje de participación de la leche en polvo en Autoservicios	49
Cuadro 10. Participación total de las marcas en los autoservicios	53
Cuadro 11. Estrategias utilizadas por la competencia de las marcas Más representativas	56
Cuadro 12. Perfil empresarial de la competencia	56
Cuadro 13. Lista de precios en el canal tienda a tienda	59
Cuadro 14. Precios de Leche en Polvo en Autoservicios	61
Cuadro 15. Publicidad y promoción que ofrecen las marcas más Representativas	68
Cuadro 16. Cuadro promedio anual por clientes T. A T.	70
Cuadro 17. Cuadro promedio anual por clientes por autoservicio	71
Cuadro 18. Cuadro promedio anual por consumidores	72
Cuadro 19. Compras totales por año canal tienda a tienda	72
Cuadro 20. Compras totales por año canal de autoservicios	72
Cuadro 21. Precio promedio del producto	73

	pág.
Cuadro 22. Monto total tienda a tienda	73
Cuadro 23. Monto total canal de autoservicios	74
Cuadro 24. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Freskaleche S.A.	80

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama actual de la empresa Freskaleche	12
Figura 2. Presentación del empaque de la leche en polvo	83
Figura 3. Muestra gratis x 30 gramos	87
Figura 4. Afiche publicitario	92

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta a autoservicios	99
Anexo B. Encuesta a consumidores	118
Anexo C. Encuesta tienda a tienda	136

RESUMEN

TITULO: PLAN DE MERCADEO PARA POSICIONAR Y COMERCIALIZAR LA LECHE EN POLVO FRESKALECHE EN EL CANAL DE AUTOSERVICIOS Y TIENDA A TIENDA EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA. *

AUTORES: Laura María Campos Torres
Zorayda Pérez Durán**

PALABRAS CLAVES:

Leche en polvo, posicionamiento, participación, estrategias, lanzamiento.

DESCRIPCIÓN

Freskaleche, líder en Santander en la producción y comercialización de productos lácteos, se ha caracterizado por la calidad de sus productos y la constante innovación en líneas y presentaciones, adquiriendo tecnología que la hacen competente ante empresas de reconocimiento nacional, en el desarrollo de nuevos productos para un mercado cada vez más exigente. Por esta razón se realizó un plan de mercadeo para la leche en polvo en formatos comerciales, aprovechando la adquisición de la pulverizadora y la participación actual en el mercado en presentación industrial, con el propósito de apoyar a la compañía y brindar información valiosa para el lanzamiento de esta nueva presentación.

El proyecto está enfocado hacia los canales tienda a tienda y autoservicios realizado a través de un trabajo de campo donde se encontraron aspectos determinantes para el cliente en el momento de la compra como precio (35,5%), seguido de la calidad (21,97%), sabor y duración del producto (8,59%) y otros como textura, publicidad, nutrientes, y marca (25.5%).

Teniendo en cuenta estos resultados se diseñaron estrategias para lograr los objetivos, tales como: estrategia de empaque, estrategia de promoción, estrategia de precios; estrategia de distribución y estrategia de publicidad. Además se conocieron los niveles de participación de la competencia, las características de los productos y la rotación de cada marca para identificar los aspectos con los cuales entra a competir Freskaleche.

* Proyecto de grado

** Instituto de Educación a Distancia. Gestión empresarial . Luz Stella Cadena Hernández, Ingeniera Industrial

SUMMARY

TITLE: PLAN OF MARKETING TO POSITION AND TO MARKET THE POWDERED MILK FRESKALECHE IN THE CHANNEL OF SELF-SERVICE AND STORE TO STORE IN BUCARAMANGA AND THEIR METROPOLITAN AREA.

AUTHORS: Laura María Campos Torres
Zorayda Pérez Durán**

KEY WORDS:

Powdered milk, positioning, participation, strategies, launching.

DESCRIPTION

Freskaleche, leader in Santander in the production and commercialization of milky products, it has been characterized by the quality of their products and the constant innovation in lines and presentations, acquiring technology that you/they make it competent before companies of national recognition, in the development of new products for a more and more demanding market. For this reason he/she was carried out a marketing plan for the powdered milk in commercial formats, taking advantage of the acquisition of the pulverizadora and the current participation in the market in industrial presentation, with the purpose of to support to the company and to offer valuable information for the launching of this new presentation.

The project is focused toward the channels store to store and self-service carried out through a field work where they were decisive aspects for the client in the moment of the purchase like price (35,5%), followed by the quality (21,97%), flavor and duration of the product (8,59%) and others as texture, publicity, nutritious, and it marks (25.5%).

Keeping in mind these results strategies was designed to achieve the objectives, such as: packing strategy, promotion strategy, strategy of prices; distribution strategy and strategy of publicity. The levels of participation of the competition, the characteristics of the products and the rotation of each mark were also known to identify the aspects with which he/she enters to compete Freskaleche.

* Degree project

** Institute of Education at Distance. Managerial administration. Luz Stella Cadena Hernández, Industrial Ingeniera

INTRODUCCIÓN

FRESKALECHE S.A., empresa que nació en 1.991 y que actualmente es líder en Santander, se ha caracterizado por la calidad de sus productos tanto en leches como en derivados. Por ello, y aprovechando su trayectoria y reconocimiento, se realizó un estudio mediante un trabajo de campo con el propósito de desarrollar el plan de mercadeo para la leche en polvo en presentaciones comerciales, basados en datos recolectados a través de encuestas realizadas a clientes de los canales tienda a tienda y autoservicios, así como a consumidores finales en Bucaramanga y su área metropolitana para conocer sus hábitos de compra y de consumo y llevar a cabo el plan a través de estrategias, con el fin de dar a conocer el producto, lograr su posicionamiento, hacerlo competente, logrando la satisfacción de las necesidades de clientes y consumidores.

Actualmente FRESKALECHE S.A. cuenta con una planta pulverizadora, siendo pionero en esta tecnología en la región, lo cual le permite competir frente a marcas de reconocimiento nacional. Actualmente se encuentra en el mercado un promedio de 15 marcas de leche en polvo, con las cuales Freskaleche entrará a competir y del cual se espera captar el 20% de participación total del mercado actual de esta ciudad.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña histórica de la empresa. Debido a las condiciones del mercado de leche cruda en Santander y a los inconvenientes en el manejo de los precios frente a los altos costos de producción, ganaderos del sur del Cesar y Santander decidieron crear una empresa cooperativa para construir un centro de acopio y una pasteurizadora y así finalmente comercializar en forma adecuada el producto.

En 1982 se creó la Cooperativa llamada COOPROLECHE LTDA., para la cual se reunieron 80 productores de leche de la región de Santander, Norte de Santander, sur del Cesar y sur de Bolívar, iniciando la producción de leche pasteurizada.

En 1990 se reconstruye la planta y los equipos, esto hace que la capacidad de procesamiento y producción aumente, dando inicio a la comercialización de suero y crema de leche.

En el año de 1991 se inició un período de transición de cooperativa a Sociedad Anónima constituyéndose FRESKALECHE S.A. con 35 socios. Posteriormente la expansión continúa y para garantizar la calidad y confiabilidad de sus productos se adquirieron nuevos equipos para el proceso de la leche ultrapasteurizada, se modernizó la línea de derivados y lácteos y equipos de medición y control; esto la consolidó como una de las pasteurizadoras más importantes y modernas del país, haciendo frente a la

competencia que se presentaba con otras empresas de la región y del orden nacional e internacional como Alpina y Parmalat.

En este mismo año se realiza cubrimiento en el sur del Cesar, Barrancabermeja y Cúcuta.

En 1992 se da inicio a la producción de queso doble crema y queso costeño.

En 1993 uno de los factores de desarrollo de la empresa fue el incremento de la capacidad de producción. Adicionalmente se comenzó a implementar de manera sólida el esquema de la cadena productiva, entra en funcionamiento el centro de acopio de Aguachica para la cual se adquirieron insumos para el funcionamiento de un almacén veterinario que facilitara la compra de estos a un precio cómodo. Igualmente se contó con la presencia de un médico veterinario para consulta y asistencia técnica.

Paralelamente se lanza al mercado el arequipe y el yogurth en bolsa en sabores de fresa, mora y melocotón.

En el año de 1994 Se hicieron cambios significativos en la empresa con el programa de inversión en la ampliación de la planta de producción; se logró alcanzar una línea de pasteurización de 10.000 litros /hora lo cual dio capacidad para atender el crecimiento del mercado en forma eficiente. Freskaleche recibió reconocimiento por ASOMERCADEO a nivel empresarial por su nivel de desarrollo sostenido y fue modelo de casos exitosos de ese año.

El portafolio de productos aumenta por la salida al mercado de la leche lighth junto con el yoguth y el kumis en vaso.

En este mismo año, Exportall Ltda., le concede a Freskaleche la licencia para comercializar Tampico Citrus Punch, bebida cítrica a base de naranja, mandarina y limón, distribuida en varios países del mundo.

En 1996 se inicia la línea de tratamiento de agua en vaso y en bolsa y se inicia la comercialización de la marca de leche Bucarita.

En 1997 se amplía la cobertura de distribución a poblaciones como San Gil, Socorro, Barbosa, Zapatoca y Saravena.

En 1998 se instala un ultrapasteurizador, una de las máquinas más modernas para el procesamiento de la leche llegado al país y a mediados del año se lanza al mercado la leche 12 días entera y lighth.

La expansión de la empresa no se limitó. Para ilustrar esta situación se puede mencionar entre otras las siguientes inversiones realizadas entre 1995 y 1998:

- Remodelación del edificio
- Ampliación de bodegas
- Rediseño de plantas
- Ampliación de centro de acopio de leche ubicado en Aguachica – Cesar.

También se invirtieron más de \$450.000.000 en asesorías técnicas.

En el año 2000, se lanza al mercado leche larga vida, con una vida útil de 45 días y Gelatina en sabores de naranja, fresa, uva y limón.

En el año 2001 se lanza al mercado Trikis, yogurth con cereal en dos presentaciones; con hojuelas natural y azucaradas.

En este año, ICONTEC certifica a Freskaleche con ISO 9002, Sistema de Gestión de Calidad y ACOPI la nombra como la empresa ACOPISTA del año 2001.

En el año 2002 sale al mercado Yogurcito Premio en sabor de fresa, melocotón y mora, una nueva presentación de Trikis con hojuelas achocolatadas, Quesito, queso embutido en presentaciones de 400 y 800 grs. y Queso mozzarella en presentaciones de 250 y 2500 grs.

En el 2003, se realiza el lanzamiento del yogurt adicionado con probióticos y arequipe Industrial (Repostería y horneado) en envases de 4 Kg.

Hoy en día Freskaleche cubre el 50% del mercado de la leche en Bucaramanga y el área metropolitana la cual es distribuida a tiendas, autoservicios, supermercados y a consumidores institucionales como clínicas, restaurantes y clubes. Esta amplia cobertura le ha permitido incursionar con productos alternos que requieren ser tratados y envasados con procesos similares a los de la leche.

En el transcurso de sus 12 años, Freskaleche ha tenido éxito en sus diversas líneas de producción, resaltando en especial la leche doce días (UHT ultrapasteurizada) que ha tenido bastante acogida por su calidad y sabor. Además de esta, la leche larga vida también ha tenido muy buena aceptación debido a su durabilidad (45 días) y su facilidad de almacenamiento (no necesita refrigeración). A pesar de esto, la compañía no ha tenido la capacidad de producción para cumplir con la demanda que exigen los consumidores.

Dentro de las líneas que Freskaleche ha sacado al mercado, ha descontinuado el Agua en bolsa de 250 cc y 500 cc y vaso de 260 cc,

primero por no formar parte de la línea de lácteos o derivados de la leche, para no desviar el objetivo de la compañía como empresa de lácteos y no de bebidas refrescantes y segundo por los inconvenientes presentados con el polietileno de la bolsa de agua porque con frecuencia el producto presentaba alteraciones en su sabor debido al empaque.

Freskaleche, actualmente desarrolla planes de mercadeo, siempre cifrados sobre la base de la calidad de sus productos y la importancia de la leche y sus derivados en la dieta alimenticia de niños, jóvenes y adultos.

1.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

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

Al analizar la misión actual de la compañía, se observa la ausencia en mención con respecto a tecnología básica de la empresa, objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia. De igual forma no se enuncian valores éticos, morales y de integridad de sus empleados para su bienestar.

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

Dentro de la visión definida por Freskaleche S.A., se sugiere cambiar la palabra líderes por importantes debido a que el líder es solo uno y no cinco;

adicionalmente se observa la proyección, expansión, liderazgo, reconocimiento y penetración de nuevos mercados que se espera alcanzar en el transcurso de los siguientes nueve años.

1.2.3 Valores corporativos. La empresa tiene definidos los siguientes valores corporativos:

- **Creatividad e Innovación.** En la actualidad la empresa ha adquirido nueva tecnología, con el fin de mejorar los procesos que permitan el incremento progresivo de su producción y se ha creado una nueva área de Investigación y Desarrollo de nuevos productos, con creatividad y para la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Por otra parte, Freskaleche ofrece productos con óptima calidad, garantizando al consumidor que la cantidad de producto ofrecida es la especificada en los empaques y que cumplen con los requerimientos y registros sanitarios exigidos para el procesamiento de sus productos.

- **Honestidad e Integridad.** Freskaleche S.A., dentro de su reglamento interno, tiene establecido seleccionar personal idóneo a cada cargo, para poder exigir honestidad e integridad para que el desarrollo de sus funciones se lleve a cabo en los niveles esperados, brindando un ambiente de trabajo apropiado que le garantice la lealtad de sus empleados en cada una de sus áreas.

- **Excelencia.** Dentro de los propósitos de Freskaleche S.A., por ser líder en el mercado santandereano, impulsa a realizar cada función con sentido de pertenencia, logrando la excelencia en los procesos productivos y ambiente laboral, para ser competentes en el mercado.

- **Servicio al Cliente.** Ofrecer productos lácteos y alimentos procesados con estándares de calidad superiores a las exigencias legales que garanticen la satisfacción de las necesidades de clientes y consumidores mediante el mejoramiento continuo e innovación de los procesos.

Promover una cultura de excelente servicio en todos los niveles de la organización tanto para el cliente interno como externo, para ser más competitivos y consolidar así su liderazgo.

- **Responsabilidad.** Uno de los principios de Freskaleche S.A., es contar con personal calificado y comprometido con la empresa y la comunidad, que asegure la realización de sus actividades con seriedad y cumplimiento, y permitan alcanzar los objetivos trazados por la compañía; así mismo, la compañía está comprometida con el medio ambiente, utilizando tecnologías de “Producción más Limpia” y “Cero Desperdicios” y canalizando el reciclaje en una forma adecuada.

- **Crecimiento y desarrollo profesional y personal.** La empresa incentiva constantemente su personal con capacitación, para brindare la oportunidad de superación y ofrecer a su familia una mejor calidad de vida; a su vez tiene en cuenta el nivel de preparación de sus empleados en el nombramiento para ascensos a través de concursos internos que permitan su superación y crecimiento personal.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta actualmente con un Departamento de Ventas y Mercadeo, encabezada por un Director, quien es la persona encargada de decidir sobre actividades de mercadotecnia y políticas de mercadeo, apoyado en un grupo de trabajo conformado por dos Coordinadores de Mercadeo

quienes ejecutan las funciones de mercadeo, investigación, diseño y proyecciones, además un Coordinador de Comercio Exterior y una persona encargada de Eventos y Promociones Institucionales, Promotoras e Impulsadoras; existiendo una comunicación activa y de manera directa con las demás áreas de la organización en cuanto a estrategias y publicidad , involucrándolas con el fin de tener en cuenta la capacidad de producción, materia prima, insumos, recursos financieros y el talento humano requerido.

En la actualidad el área de Servicio al Cliente no depende de la Dirección de Ventas, debido a que en años anteriores, cuando dependía directamente de esta área, no se le daba el tratamiento adecuado y mucha de la información, no llegaba a los demás departamentos involucrados en los servicios, o no se les daba solución en el tiempo previsto para ello, llegando estas novedades a la Gerencia. Por lo tanto, como medida de control para el área de Ventas se decidió manejar el área de Servicio al Cliente desde otra dirección, pasando a depender directamente de la Gerencia de la Compañía.

Funciones del Director de Ventas y Mercadeo. Dentro de las funciones que el Director de Mercadeo debe desempeñar se encuentran las siguientes:

- Realizar estudios de segmentación y definición de mercados.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Desarrollar y coordinar el lanzamiento de nuevos productos.
- Analizar margen de rentabilidad de los productos y de los canales de comercialización.
- Aprobar y/o coordinar el desarrollo de eventos y promociones

- Definir y coordinar la implantación de estrategias para fortalecer la imagen institucional
- Analizar los comportamientos de los índices de servicio al cliente y generar estrategias correctivas.
- Autorizar y decidir las cantidades a enviar como contribución (según política de delegación).
- Generar y desarrollar el plan de negocios para la compañía estableciendo el presupuesto de ventas, publicidad, promociones, etc.
- Participar en la definición de los precios de los productos de la compañía
- Controlar la ejecución de presupuesto de ventas, publicidad, promoción y cartera.
- Participar en el proceso de selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal perteneciente al área en el canal de autoventa, preventa, autoservicios y distribuciones
- Evaluar el desempeño global del área de mercadeo y ventas en función de utilidades de la compañía y el desarrollo de la organización.

Funciones del Coordinador de Mercadeo. Dentro de las funciones que el Coordinador de Mercadeo debe realizar se encuentran las siguientes:

- Análisis de cifras , indicadores de gestión y competencia

- Estrategias de crecimiento y ventas

- Análisis y desarrollo de técnicas promocionales para solucionar problemas y cumplimiento de metas

- Implementación del plan de mercadeo

- Auditorias en los diferentes canales de la compañía

- Investigación para el lanzamiento de nuevos productos

- Renovación de empaques

- Coordinación del proceso publicitario como prensa, radio, P.O.P y revistas.

- Creación de producción y postproducción de campañas de mercadeo

- Cumplimiento y evaluación del plan de negocios

- Desarrollo de campañas de comercialización

- Estrategias en el punto de ventas

- Evolución de estrategias y logros de objetivos

La Figura 1 muestra el organigrama actual de la empresa Freskaleche

.

Figura 1. Organigrama actual de la empresa Freskaleche



1.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA

1.4.1 Recolección de la información. Con el propósito de recolectar la información requerida se realizó una investigación tipo exploratorio descriptiva, fundamentada en fuentes primarias y secundarias de información las cuales se analizaron objetivamente de tal forma que permitiera plantear posteriormente las estrategias apropiadas teniendo en cuenta el producto y los objetivos de la empresa Freskaleche.

1.4.2 Objetivos

Objetivo General. Realizar una investigación que permita determinar las características de la leche en polvo de acuerdo al análisis de variables como: oferta, demanda, precios, clientes, canales de distribución y competencia entre otros.

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel socioeconómico de mayor consumo de la leche en polvo
- Conocer el tipo de presentación preferida por el consumidor
- Determinar la cantidad y frecuencia de consumo
- Conocer lo competidores directos del producto
- Determinar las marcas de mayor preferencia por el consumidor

- Identificar los canales de comercialización adecuados
- Conocer el grado de aceptación de las marcas actuales, sus fortalezas y debilidades
- Identificar mecanismos de publicidad y promoción de las distintas marcas.
- Determinar la imagen de la marca Freskaleche y sus productos entre los consumidores
- Conocer los aspectos determinantes en la decisión de compra y la intención de compra de la nueva leche en polvo Freskaleche

Cuadro 1. Ficha técnica

Tipo de Investigación	Exploratoria Descriptiva
Fuentes de información	Primarias: Consumidores, distribuidores, puntos de venta Secundarias: Cámara de Comercio, DANE, Freskaleche S.A.
Técnicas de recolección de información	Mediante encuestas y observación directa
Instrumento	Cuestionario estructurado Observación directa en tiendas y supermercados
Modo de aplicación	Directa
Unidad de Muestreo	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados de Bucaramanga y su área metropolitana • Tiendas de Bucaramanga y su área metropolitana • Unidades de vivienda de estratos 3 y 4 en adelante
Elemento Muestral	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios, administradores y jefes de compra de supermercados • Propietarios de tiendas • Consumidores

Proceso de Muestreo	<p>Muestreo aleatorio estratificado: Se diseñó una muestra representativa teniendo en cuenta un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.</p> $n = \frac{Z^2 N p^*q}{e^2(n-1)+Z^2 p^*q} \quad n_n = \frac{n*N_n}{N}$ <p>Donde : N= sumatoria población total de estratos n_n= Población a entrevistar en cada estrato</p> <p>n₂= Tiendas n₂= $\frac{n*9.500}{N}$</p> <p>n₃= Consumidores n₃= $\frac{n* 65.944}{N}$</p> <p>Para supermercados se aplica censo tomando el total de la población.</p>
Marco muestral	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de supermercados • Listado de tiendas • Listado de consumidores
Alcance	Bucaramanga y su área metropolitana
Tiempo	Seis meses contados a partir de Abril de 2003

1.4.3 Definición de la población. El total de la población está dada por los clientes y consumidores del área Metropolitana de Bucaramanga, así: 9.500 tiendas, 35 autoservicios y 65.944 familias del área metropolitana que son los consumidores.

Cuadro 2. Tamaño de la muestra

CLIENTES AREA METROPOLITANA	
Población	Cantidad
Tiendas	9500
Supermercados	35
Consumidores	65.944

Fuente: Freskaleche S.A. - Tiendas y Supermercados / DANE – Consumidores

N = 9500 Tienda a Tienda	n = 136
N = 35 Autoservicios	n = 35
N = 65.944 Familias (consumidores)	n = 138

Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{(Z^2 \times N) \times (p \times q)}{(e^2 \times (N-1)) + (Z^2 \times (p \times q))}$$

$$n = \frac{((1,96)^2 \times 75.444) \times (0,9 \times 0,1)}{((0,05)^2 \times 75.444-1) + ((1,96)^2 \times (0,9 \times 0,1))}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 75.444 \times (0,09)}{(0,0025 \times 75.443) + (3,8416 \times 0,09)}$$

$$n = 138$$

Para Tiendas

$$n_1 = \frac{138 \times 9.500}{75.444}$$

$$n_1 = 17$$

Para Consumidores

$$n_2 = \frac{138 \times 65.944}{75.444}$$

$$n_2 = 121$$

Donde:

N = Tamaño de la población	9.500
n = Tamaño de la muestra	
Z = Nivel de confianza	1.96
P = Probabilidad de éxito	50% = 0.5
q = Probabilidad de fracaso	50% = 0.5
e = Margen de error	5% = 0.05

Para el cálculo de la muestra se tomó un p (probabilidad de acertar) del 90% teniendo en cuenta la premuestra de 37 encuestas en tienda a tienda y tres en autoservicios como resultado de la prueba piloto se encontró una intención de compra de la marca Freskaleche del 90%.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META

El mercado meta para la leche en polvo marca Freskaleche, está conformado por grupos familiares, hombres y mujeres, mayores de 18 años, de los estratos 3 y 4 (87,72%) con ingresos superiores a dos salarios mínimos y con un nivel de educación medio.

Para determinar el mercado meta se realizó una investigación de campo con un nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%, tomando una población base de 28.199 familias del estrato 3, 24.448 familias del estrato 4, 6.364 familias del estrato 5 y 2.933 familias del estrato 6, información suministrada por el DANE.

- **Imagen de la Empresa ante los Clientes.** De acuerdo con el trabajo de campo se pudo establecer que Freskaleche, junto con sus productos es considerada como una empresa excelente por un 46,3% de los clientes y buena por el 49,2%. Además es reconocida como una empresa santandereana, emprendedora, que ha generado trabajo a muchas familias de la región.

Los aspectos que más destacan los clientes actuales son la calidad de los productos , seguido por el servicio.

Los canales distribuidores opinan lo mismo, destacando además de los anteriores, la alta rotación del producto, lo cual es favorable para ellos, si se

tiene en cuenta que para cualquier punto de venta esto es muy importante ya que significa una mayor rentabilidad.

- **Atributos determinantes.** Teniendo en cuenta los resultados de la información recopilada en el trabajo de campo, se puede deducir que en lo que hace referencia a las leches en polvo, los aspectos determinantes para el cliente en el momento de elegir su producto son en primera instancia el precio, con el 35,35%, seguido de la calidad con el 21.97%. Además de estos, para los consumidores es bastante importante el sabor, y la duración (tiempo de vida útil) del producto.

Esto significa que Freskaleche deberá tener en cuenta estos aspectos para el lanzamiento de la leche en polvo.

Quienes influyen en la decisión sobre la marca a comprar son en su orden las madres, padres, familiares y amigos.

- **Nivel de satisfacción.** Existe un nivel alto de satisfacción de los clientes con un 49,26% que la consideran buena y un 46,32% excelente con respecto a los productos que ofrece actualmente Freskaleche teniendo en cuenta aspectos como la calidad y la higiene de sus productos, observándose una ventaja competitiva en el mercado para la leche en polvo de Freskaleche.

3. PROYECCIÓN DE VENTAS

Cuadro 3. Proyección de ventas canal tienda a tienda

<i>Present.</i>	<i>2004</i>		<i>2005</i>		<i>2006</i>		<i>2007</i>		<i>2008</i>	
	<i>unid</i>	<i>Valor</i>								
400 gr.	50619	\$3700	54162	\$3.996	59579	\$4.316	67324	\$4.660	78096	\$5.034
900 gr.	18982	\$7.800	20311	\$8.424	22342	\$9.098	25246	\$9.826	29286	\$10.612

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

Cuadro 4. Proyección de ventas canal autoservicios

<i>Presentación</i>	<i>2004</i>		<i>2005</i>		<i>2006</i>		<i>2007</i>		<i>2008</i>	
	<i>unid</i>	<i>valor</i>								
400 gr.	118111	\$3.700	126379	\$3.996	139017	\$4.316	157089	\$4.660	182223	\$5.033
900 gr.	44292	\$7.800	47392	\$8.424	52132	\$9.098	58909	\$9.826	68334	\$10.612

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

Se estima una proyección de ventas de 168.730 unidades de leche en polvo Freskaleche en presentación de 400 gr. y 63.274 unidades de 900 gr. para el año 2.004 de las cuales se establece un 70% para el canal de autoservicios y un 30% para el canal tienda a tienda.

El precio establecido para el año 2.004 en la presentación de 400 gr. es de \$3.700 y de \$7.800 para la presentación de 900 gr.

El método utilizado para la determinación del precio es:

- Dependiendo de los costos promedios del producto

- De acuerdo al comportamiento del mercado
- Se analizan las políticas de precio de la competencia del mercado meta.
- De acuerdo al índice de inflación para el año siguiente
- El margen de rentabilidad
- El margen de comercialización al distribuidor del 10% al 12 %.

Teniendo en cuenta las anteriores variables se determinó el precio de la leche en polvo marca Freskaleche.

Para determinar el incremento año tras año se estudian los anteriores parámetros estableciendo así el 8% para cada año.

4. CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

En cuanto a la leche pasteurizada y ultrapasteurizada, Freskaleche es líder en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana, siendo este el primer producto de la marca, de fácil recordación ante el consumidor.

Además la empresa patrocina el apoyo deportivo y eventos a nivel regional, lo cual le permite que la marca sea recordada con facilidad dentro de los aficionados.

Según los resultados del trabajo de campo se pudo establecer que los productos Freskaleche tienen un nivel de preferencia alto con un 73,68% en leche líquida entre consumidores directos y clientes del producto, aspecto que se considera importante para la comercialización de la leche en polvo Freskaleche.

4.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

A continuación se presenta el portafolio de productos de Freskaleche S.A.:

- Leche Pasteurizada: leche Entera en bolsa de 500 cc y 1000 cc
- Leche 12 días : leche entera en bolsa de 250 cc, 460 cc, 900 cc y 1000 cc y Leche baja en grasa (Ligth) en bolsa de 900 cc y 1000 cc.

- Leche larga vida: leche entera en bolsa de 900 cc y leche baja en grasa (ligth) en bolsa de 900 cc.
- Leche en polvo: presentación industrial en empaque de 25 Kg.
- Yogurcito : yogurth con dulce sabor a fresa, mora o melocotón, en bolsa individual de 200 g y display por 6 unidades de 200 g.
- Loncherín: yogurth con dulce sabor a fresa, mora o melocotón, en bolsa individual de 120 g y display por 12 unidades de 120 g.
- Yogurth con probióticos: yogurth con dulce sabor a fresa, mora o melocotón, adicionado con probióticos, en presentaciones de vaso 200 g con fruta, botella 750 g con fruta y garrafa de 1750 g con fruta.
- Yogurcito premio: yogurth con dulce sabor a fresa, mora o melocotón en botella de 150 g.
- Trikis: yogurth blanco en vaso de 190 g en tres presentaciones con hojuela natural, azucarada o achocolatada
- Kumis: en bolsa individual de 200 g y display por 7 unidades de 200 g; vaso de 200 g, botella de 750 g y garrafa de 1750 gr.
- Mantequilla de mesa: mantequilla con sal en barra de 125 g y 250 g.
- Mantequilla industrial: mantequilla en paquete de 15 libras y 30 libras
- Quesito: queso embutido semigraso-semiduro en presentación de 400 y 800 g.

- Queso doble crema: en presentaciones de 380, 980 y 2000 g.
- Queso costeño: queso salado en presentación de 450 g.
- Queso mozzarella: en presentaciones de 250 g y 2500 g.
- Arequipe: vaso individual de 50 g, display por 6 unidades de 50 g y taza de 250 g.
- Arequipe industrial: en dos presentaciones, horneado y repostería, en empaque de 4000 g, tipo industrial
- Gelatina: vasito de 120 g en cuatro sabores: Fresa, Naranja, Limón y Uva

Como se puede observar la leche en polvo hace parte del portafolio de productos de la compañía Freskaleche. Actualmente esta se maneja en presentación industrial de 25 Kg. la cual ha tenido una alta aceptación en el mercado industrial especialmente de pastelerías, heladerías, restaurantes y dulcerías. Freskaleche al introducir en el mercado una nueva presentación de este producto en empaques comerciales de 200 gr., 400 gr. y 900 gr. tiene como objetivo alcanzar un mercado meta de consumo masivo de uso a nivel familiar.

4.2 ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

La leche en polvo, marca Freskaleche, se diferencia de las otras marcas de leche en polvo, por su óptima calidad de la materia prima, mayor rendimiento y la utilización de maquinaria de alta tecnología para su procesamiento y control de calidad. Esto se ha conseguido como resultado de un conjunto

importante de variables entre las cuales se pueden contar el control sobre las materias primas, control de los procesos productivos, desarrollo de áreas asépticas para almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados, capacitación y entrenamiento de personal, esto con el fin de entregar al público un producto seguro y de alto poder nutritivo.

Dentro de las ventajas que tiene Freskaleche en la actualidad, se pueden contar la buena percepción que tiene el consumidor de los productos de esta marca y para mayor garantía, Freskaleche cuenta con el certificado de la calidad de ICONTEC, en sus productos Leche Pasteurizada y Yogurth.

4.3 USOS DEL PRODUCTO

Los usos más frecuentes de la leche en polvo en la población encuestada son en la preparación de jugos con el 35,08%, preparación de café y chocolate con un 33,33%, coladas y bebidas para niños con un 29,82%.

Adicionalmente, la población encuestada opina, que la leche en polvo puede ser consumida fría o caliente como bebida nutritiva, como alimento complementario para el desarrollo y crecimiento de los niños, para la elaboración de helados caseros y como parte de las recetas para la elaboración de postres y pasteles, entre otros.

Las características principales de la leche en polvo Freskaleche que la hacen superior y preferida por los consumidores actuales de la presentación industrial son: su textura fina y la fácil solubilidad del producto.

4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La leche en polvo es un producto que se encuentra en etapa de crecimiento

siendo características de esta etapa el énfasis que se debe dar en publicidad, las mejoras al producto, la aparición de nuevos competidores y los grandes esfuerzos en publicidad y promoción.

Actualmente existen 15 competidores de leche en polvo, los cuales interactúan por un mismo mercado.

La marca de leche en polvo Freskaleche, se encuentra en etapa de introducción. Entra a competir en un mercado en crecimiento; por lo tanto debe hacerse énfasis en estrategias de promoción y publicidad, lo que significa grandes inversiones de la compañía en este campo, debido a que la marca necesita ganar posicionamiento por medio de la publicidad, promoción y mejoramiento del producto de tal forma que pueda competir con las marcas existentes.

De acuerdo al trabajo de campo se pudo establecer que entre los competidores que mayor mercado y aceptación han tenido en Bucaramanga y su área metropolitana, se encuentran Proleche con un 50,37%, en segunda instancia se encuentra El Rodeo con un 25,92%, seguida de Parmalat con el 8,14%, Colanta con el 6,69%, y otras marcas que comparten el 8,88% de la población encuestada.

4.5 ÁREAS COMERCIALES

El territorio geográfico donde viven los consumidores de leche en polvo es el área metropolitana de Bucaramanga, que por su facilidad de ubicación, permite a los consumidores adquirir el producto en el canal tienda a tienda en las diferentes marcas y presentaciones existentes en este canal, así como la presencia de autoservicios ubicados en sitios estratégicos de la ciudad donde hay mayor afluencia de la población como son cañaveral, cabecera y centro,

donde el consumidor puede encontrar y adquirir las diferentes marcas, referencias y líneas de este producto, lo cual representa una corta distancia recorrida por los consumidores de los diferentes estratos para la adquisición del producto.

Actualmente Freskaleche distribuye sus productos para ciudades como Cúcuta, Barrancabermeja, Aguachica y poblaciones como San Gil, Socorro, Barbosa, Vélez, Málaga, San Vicente, Zapatoca y Saravena.

Dentro de los proyectos de la compañía se encuentra la expansión geográfica con el fin de ampliarse y abarcar nuevos territorios nacionales.

4.6 LEALTAD A LA MARCA / EMPRESA

La lealtad de los clientes a la marca Freskaleche en cuanto a la leche líquida es alta, con el 89,47% de la población encuestada. Se demuestra que en cuanto a derivados la lealtad es moderada ya que se observa que sus productos los usan la mayor parte del tiempo pero en ocasiones recurren a productos de la competencia.

En la actualidad se demuestra que existe dificultad para conservar a los clientes debido a que la competencia está en constantes estrategias de promociones y ofertas, lo que afecta la fidelidad momentánea de los clientes durante la duración de dichas estrategias, quienes después de estas haber concluido, reinciden en la compra de los productos Freskaleche.

Se observa que los grandes consumidores institucionales como clínicas, restaurantes, fábricas de dulces y helados, son más leales a la marca en comparación con los consumidores pequeños, debido a que las mismas instituciones o empresas realizan un estudio del proveedor, con el fin de elegir el que les brinde mejor satisfacción y cubrimiento de sus necesidades y obtener cumplimiento, buen precio, calidad servicio y por lo tanto,

permanecen fieles con la marca elegida durante períodos de tiempo prolongados.

El trabajo de campo realizado muestra como resultado que el 66,66% de los consumidores encuestados están interesados en adquirir la nueva marca de leche en polvo Freskaleche lo cual favorece la comercialización de este producto, teniendo en cuenta la lealtad y aceptación de los productos que actualmente existen en el mercado.

4.7 HÁBITOS DE COMPRA

El consumidor realiza la compra del producto especialmente en supermercados y autoservicios con un 71,92%. Solo el 8% de los encuestados adquieren el producto en tiendas y depósitos, situación que debe tener en cuenta Freskaleche al momento de diseñar las estrategias de mercadeo en lo que hace referencia a los canales de comercialización.

Las tiendas realizan las compras de leche en polvo quincenalmente a mayoristas (75,54%), seguido del productor (13,67%), siendo más adquiridas las marcas Proleche y El Rodeo en presentaciones de 200 gr. y 400 gr.

Cuadro 5. Cantidad promedio de compra quincenal de leche en polvo en tienda a tienda

MARCA	PRESENTACION	
	200 GR.	400 GR.
PROLECHE	Entre 8 y 48 Und.	Entre 12 y 20 Und.
EL RODEO	Entre 8 y 24 Und.	Entre 4 y 20 Und.

Fuente : investigación de los autores (oct y nov-2003)

Los autoservicios realizan las compras de leche en polvo dos veces por semana a los mayoristas (84,61%) seguido del productor (15,38%), siendo las marcas más adquiridas en su orden, El Rodeo, Colanta, Proleche, Parmalat y Coolechera, en sus presentaciones de 400 gr. y 900 gr.

Cuadro 6. Cantidad promedio de compra semanal de leche en polvo en autoservicios

MARCA	PRESENTACION	
	400 GR.	900 GR.
EL RODEO	Entre 30 y 100 Und.	Entre 12 y 80 Und.
COLANTA	Entre 12 y 120 Und.	
PROLECHE	Entre 10 y 120 Und.	Entre 30 y 60 Und.
PARMALAT	Entre 10 y 100 Und.	Entre 10 y 70 Und.
COOLECHERA	Entre 5 y 100 Und.	Entre 10 y 30 Und.

Fuente : investigación de los autores (oct y nov-2003)

Los aspectos que los clientes consideran más importantes para la compra del producto son el precio con el 35.35%, seguido de la calidad con un 21.97%. Solo el 8,60% de los clientes da importancia al sabor y a la duración del producto.

5. DISTRIBUCIÓN

5.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Freskaleche cuenta actualmente con cuatro canales de distribución para el cubrimiento del mercado de Bucaramanga y su área metropolitana. Estos son el canal de autoventa, el canal de preventa, el canal especial , y el canal de eventos y promociones institucionales.

El canal de Autoventa está conformado por 67 rutas distribuidoras especialmente de leche pasteurizada y ultrapasteurizada y algunas de ellas, encargadas de entregar en autoservicios y supermercados, también realizan a la vez, la distribución de productos derivados y demás, de acuerdo a las solicitudes y/o pedidos realizados por ellos.

El canal de Preventa está conformado por 13 rutas distribuidoras especialmente de los productos derivados y en menor cantidad de leche ultrapasteurizada y larga vida. Esta distribución se cubre de acuerdo a las zonas asignadas para cada ruta, teniendo en cuenta los reportes de las notas de pedidos tomadas diariamente por el grupo de asesores comerciales quienes se encargan de realizar la preventa de los productos.

El Canal Especial, es una ruta encargada de realizar la distribución de la leche en polvo en bultos de 25 kg que actualmente distribuye la compañía para industrias, clínicas, restaurantes, heladerías y fábricas de dulces.

El canal de Eventos y Promociones Institucionales, es el encargado de hacer llegar el producto a los diferentes lugares donde se lleven a cabo eventos en

los cuales participe la compañía (ferias, tomas de autoservicios, colegios, etc.).

La toma de los pedidos de la leche en polvo se efectuará por medio del canal de preventa para tienda a tienda, a través de los asesores comerciales. En autoservicios los pedidos serán tomados por la mercaderista encargada en cada punto. La distribución se realizará por medio de las rutas de preventa, autoventa y autoservicios.

La empresa cuenta con una infraestructura extensa, con oficinas diseñadas en forma amplia y cómoda, acondicionadas y dotadas con las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño de las labores en cada puesto de trabajo, donde se mantiene un ambiente propicio para el desempeño de la jornada laboral.

5.2 FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas está compuesta por Distribuidores-Transportadores, Asesores comerciales-preventistas y como personal de apoyo a las actividades de mercadeo y ventas están las mercaderistas e impulsadoras.

El grupo de Distribuidores-transportadores, está conformado por 80 contratistas de la compañía, compuestas por 67 rutas de autoventas y 13 rutas de preventa, cada una de ellas apoyadas por dos auxiliares de ruta que facilitan la labor de repartición y entrega de los productos.

Perfil:

- Nivel de estudios mínimo exigidos básica primaria.

- Experiencia mínima de un año en venta tienda a tienda
- Conducción de vehículo de carga. Y conocimiento responsable de conducción
- Conocimientos de buenas practicas de manufacturas.
- Habilidades como, trabajo en equipo, orden y limpieza, excelentes relaciones interpersonales, iniciativa, ser recursivo, honrado y amable.

Requisitos: Presentar la documentación requerida para el cargo (hoja de vida, fotocopia de la cédula de ciudadanía, certificado judicial, carné manipulador de alimentos), poseer vehículos con furgón y documentación al día(certificado de gases, seguro obligatorio, fotocopia de la tarjeta de propiedad del vehículo).

Responsabilidades:

- Entregar oportuna del producto en buenas condiciones.
- Evitar al máximo la devolución de productos dentro de los parámetros establecidos.
- Liquidar diariamente la planilla del cargue de productos de la ruta
- Cubrimiento del 100 % de los clientes de la ruta asignada.

El sistema de pago consiste en un porcentaje del 7% del valor de las ventas diarias lo cual varia de una ruta a otra de acuerdo a los extenso de la ruta, más \$2.500 diarios por conceptos de fletes.

Los distribuidores -transportadores se quejan del mal trato del personal de las diferentes áreas de la empresa, que no se les tenga en cuenta las sugerencias que presentan con respecto a la competencia y que no se les brinde solución inmediata a sus inquietudes cotidianas.

El canal de preventa cuenta con un grupo de 33 asesores comerciales encargados de realizar la función de preventa mediante dos visitas o frecuencias semanales por zona asignada.

Perfil de los asesores comerciales

- Bachiller con experiencia de un año como mínimo en atención tienda a tienda con orientación al logro y manejo del punto de venta (exhibición, promoción y material P.O.P.).
- Con conocimiento básico en ventas y conocimiento del servicio al cliente.

El sistema de pago de los asesores comerciales se realiza en forma quincenal y corresponde a un salario mínimo más el 2% de comisión de acuerdo a las ventas.

Habilidades: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, honradez, facilidad de expresión; manejo del portafolio de productos, manejo toma de pedidos.

Responsabilidades:

- Realizar labores de mercadeo y posicionando los productos de la empresa, exhibirlos y rotarlos.

- Fijar y entregar material POP.
- Recolección de información nuestra y de la competencia para determinar posicionamiento y situación en el mercado.
- Ampliación de coberturas.

El sistema de pago de los asesores comerciales se realiza en forma quincenal y corresponde a un salario mínimo más el 2% de comisión de acuerdo a las ventas.

La planeación de las ventas se asigna de acuerdo a un rutero por sector, teniendo en cuenta el presupuesto establecido mediante el manejo del portafolio de productos.

Actualmente el personal se muestra satisfecho con la asignación salarial ya que la venta y rotación de los productos representan para ellos un buen ingreso mensual.

Con respecto a los horarios de trabajo se presentan desacuerdos debido a la hora de inicio de sus labores (6:15 a.m.) y a lo extensas que pueden ser las rutas por la cantidad de clientes a visitar en un mismo día, el promedio de visitas diarias es de 100 clientes; terminando su jornada laboral a las 6:00 p.m. impidiendo en algunas oportunidades realizar estudios universitarios en horas de la noche o ausentarse en las primeras horas de clase.

Como personal de apoyo Freskaleche cuenta con un grupo de 14 mercaderistas y 12 impulsadoras.

Las mercaderistas debe reunir los siguientes requisitos: ser bachiller, poseer experiencia mínima de seis meses en autoservicios y mercadeo y con perfil comercial e impulso en ventas.

Habilidades:

- Conocimiento básico en ventas y procesos para manipulación de lácteos.
- Creatividad, trabajo en equipo, actitud hacia el servicio.
- Excelentes relaciones interpersonales
- Manejo del portafolio del producto
- Manejo e interpretación de Planillas relacionadas con la recepción y devolución de producto.

Responsabilidades:

- Exhibir y rotar los productos en los puntos asignados por el autoservicio.
- Impulsar degustaciones y manejo de pedidos.
- Mantener los espacios en el autoservicio para los productos en condiciones de orden y limpieza teniendo en cuenta su rotación.
- Impulsar el consumo en el cliente.
- Manejo con éxito las labores promocionales organizadas para cada autoservicio.
- Informar acerca del lanzamiento o promociones de la competencia.

- Realizar los pedidos del producto al auxiliar de ventas de acuerdo a las cantidades requeridas en el autoservicio .
- Participar en las reuniones de grupo organizadas por el coordinador de autoservicios.
- Aplicación de las buenas practicas de manufactura.
- Realización de lista de shopping de precios.

El pago de las mercaderistas se realiza en forma quincenal y corresponde a un básico superior a un salario mínimo (\$450.000) más festivos y dominicales. De igual forma se realiza el pago de las impulsadoras pero su salario corresponde a un salario mínimo más festivos.

Las actividades tanto de las mercaderistas como de las impulsadoras, se realizan en forma organizada, con cumplimiento del presupuesto, siguiendo la programación de las funciones cualitativas y operativas, asignadas en cada punto de venta.

El perfil de las impulsadoras es:

- Bachiller
- Experiencia mínima de un año con énfasis hacia la labor social y humanística.
- Manejo de grupo y conocimiento básico de mercadeo

Habilidades:

- Control y seguimiento de actividades
- Excelente relaciones interpersonales
- Planeación de actividades
- Creatividad y liderazgo
- Manejo básico en computadores
- Comunicaciones

Responsabilidades:

- Manejo del portafolio de productos
- Fomentar actividades con el tendero que lleven a un mayor conocimiento de la empresa, buscando crear una afiliación entre Freskaleche y los tenderos.
- Desarrollar la labor social (niños, amas de casa) de la empresa hacia la comunidad para fortalecer la imagen corporativa.
- Manejo y conservación de elementos suministrados para desempeñar su labor.
- Manejo de logística de todas las actividades y eventos en las que participa la empresa.
- Participar en forma activa en los eventos programados en las instituciones de carácter social o público bajo los alineamientos trazados por su jefe inmediato y en general por la organización.

- Aplicación de las buenas practicas de manufactura.

La estabilidad de los asesores comerciales, las mercaderistas y las impulsadoras, se da en la medida de los resultados obtenidos por cada uno de ellos. Actualmente su permanencia es estable, deduciendo una rotación mínima de personal. Constantemente el coordinador de preventa y a su vez la Coordinadora de mercaderistas, realizan reuniones para escuchar, motivar e incentivar la fuerza de ventas, para el cumplimiento de metas y presupuestos.

Las mercaderistas y las impulsadoras se quejan de los horarios de trabajo que van en ocasiones hasta las 8:30 de la noche, dependiendo del autoservicio y de los días laborales como sábados y domingos, lo que les impide realizar estudios superiores y limita el tiempo de compartir con sus familiares los fines de semana.

Para la comercialización de la leche en polvo es indispensable el apoyo y trabajo en equipo de toda la fuerza de ventas, debido a que al estar en etapa de introducción es necesario el buen desempeño de la preventa, autoventa, distribuidores, impulso y mercadeo.

- **Servicio al Cliente.** La empresa cuenta con un departamento de Servicio al Cliente a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera. Actualmente esta función es desempeñada por una pasante del SENA, quien se encarga de generar los informes diarios y mensuales para las áreas de Producción y Ventas, con el fin de establecer los indicadores para mejorar el servicio, la calidad y la productividad. Así mismo establece actividades a desarrollar para dar oportuna y eficaz solución al servicio con el fin de evitar el deterioro o rompimiento de la relación con los clientes y aumentar su nivel de confianza.

El perfil exigido para la persona encargada de servicio al cliente es:

- Estudios universitarios o mínimo en el SENA, en áreas administrativas o de mercadeo
- Experiencia mínima de seis meses en manejo telefónico, digitación y cargos que impliquen manejo con clientes.
- Manejo de clientes difíciles
- Manejo telefónico de clientes
- Conocimiento acerca de la importancia de los clientes
- Conocimiento básico en computadores (hoja de calculo, procesador de texto y gráficos estadísticos)
- Creatividad y empatía
- Excelentes habilidades sociales (asertividad, expresión y fluidez verbal)
- Alta tolerancia
- Capacidad de detectar y analizar necesidades para desarrollar estrategias de crecimiento
- Habilidad para memorizar y digitar
- Buena ortografía

- Liderazgo
- Manejo operativo de un sistema
- Elaboración y presentación de informes

El proceso de servicio al cliente se describe a continuación:

- Recepción de la información: La asistente recibe en forma directa las solicitudes, quejas y/o reclamos de los clientes o de cualquier funcionario de la empresa que estos puedan recibir.

Estas solicitudes se reciben por medio telefónico, escrito o personalmente, a través de un distribuidor-transportador o por medio de los empleados de la compañía.

- Atención de la información recibida: Procesamiento de la información y generación de un reporte en donde se plasma la solución de la solicitud, queja o reclamo solicitada.
- Verificar la solución: Se verifica que la solución haya generado satisfacción al cliente.
- Motivación a los clientes: Generar en los clientes altos índices de motivación externa a través de actividades como la publicación del listado de cumpleaños de socios, distribuidores, empleados y tenderos; el envío y entrega de tarjetas de felicitaciones y actividades adicionales como la visita a la planta para los clientes de mayor solicitud y entrega de obsequios de bienvenida.

- Generar informes sobre servicio al cliente: Construcción y presentación de un informe periódico (mensual) en donde se relacionan las actividades realizadas y la información analizada sobre las solicitudes, quejas y/o reclamos presentados por los clientes.
- Registrar las acciones correctivas
- Desarrollar ideas y estrategias que aporten al crecimiento del área.
Todo servicio tiene tiempo límite de 48 horas para ser resuelto por el área responsable.

En el caso de cambio de productos a los clientes por calidad de los mismos, se cuenta con cuatro asesores comerciales con beeper para realizar la reposición del producto en el menor tiempo posible, pasando las muestras recogidas a análisis de laboratorio, para determinar las causas de las fallas en la calidad del producto y así poder entregar una respuesta clara al cliente.

Además de esto, Freskaleche cuenta con una línea gratuita de servicio al cliente (018000917032) para la atención de solicitudes, inquietudes, quejas y/o reclamos.

Dentro de los objetivos de la compañía, está el mantener el 100% de la satisfacción de los clientes, ofreciendo productos con calidad y servicio ágil y oportuno con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades de los distribuidores como de los consumidores.

5.3 PUBLICIDAD

Freskaleche realiza campañas publicitarias con contenidos joviales,

direccionadas especialmente hacia el sector infantil y juvenil, con objetivos e impactos publicitarios para la recordación de la marca y con el fin de despertar el interés del consumidor. Para esto la compañía ofrece a sus canales de distribución apoyo publicitario con material P.O.P.

La empresa utiliza continuamente medios publicitarios para sus productos como radio, televisión (canal regional), vallas, volantes, afiches y periódicos dirigidos al tendero. No existe un presupuesto establecido para publicidad y promoción; se realizan constantemente estudios para llevar a cabo cada una de las actividades y se aprueba la publicidad más adecuada para cada producto.

Los objetivos de la publicidad de Freskaleche son especialmente lograr el incremento de las ventas y buscar contrarrestar las acciones de la competencia.

Cuadro 7. Medios de publicidad

AÑO	2.000	2.001	2.002	2.003
MONTO	\$60.000.000	\$80.000.000	\$120.000.000	\$200.000.000
MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • Afiches • Volantes • Dumis 	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • Afiches • Volantes • Dumis 	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • Prensa • Afiches • Volantes • Dumis • Móviles • patrocinios 	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • Prensa • Televisión regional • Vallas • Afiches • Volantes • Dumis • Patrocinios

Fuente: Freskaleche S.A.

Cuadro 8. Inversiones en estrategias de publicidad año 2.003

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
ESCOLAR AFICHES	\$4.500.000 14 ENERO	\$9.000.000 AL 28 FEB									
TAMPIAVIONES RADIO AFICHES VOLANTES					MAY 3 A JUN 8 \$30.000.000 \$ 4.500.000 \$ 450.000						
COMO PEDRO POR SU CASA RADIO PRENSA T.V. REGIONAL TRO 6 VALLAS AFICHES VOLANTES URNA SORTEO TALONARIOS							JUL 11 A SEP 13 \$50.000.000 \$15.000.000 \$ 4.000.000 \$20.000.000 \$ 5.400.000 \$ 900.000 \$ 600.000 \$10.000.000				

Fuente: Freskaleche S.A.

Para publicidad radial se utilizan principales emisoras como RCN programas FM stereo, Amor stereo, Radio Uno y CARACOL en programas como Tropicana, Los Cuarenta principales, Radio Activa y Olímpica stereo.

Las emisoras se pautan de acuerdo al número de impactos que se desea tener para el producto. Generalmente se programa un total de 8 impactos diarios en cuñas de 15 segundos cada una. Estas se transmiten en los horarios de 6:00 AM a 8:30 AM, de 12:00 m a 2:00 PM y de 6:00 a 8:30 PM, horarios que permiten llegar a un mayor número de consumidores.

Además de esto la empresa realiza descuentos o rebajas del 10% a los clientes de los canales, de acuerdo al incremento de sus compras, lo cual contribuye en el aumento de las ventas de los productos.

Por otro lado se diseñan constantemente promociones dirigidas a los consumidores finales las cuales consisten en tomas barriales y visitas institucionales (empresas, colegios y grupos de tenderos), tales como: ofertas pague 2 lleve 3, donde se beneficia tanto el consumidor como el distribuidor y los asesores comerciales, porque adquieren un mayor número de ventas. El objetivo de estas promociones es contrarrestar las acciones de la competencia especialmente con productos de la línea de empaques rígidos (vasos), como gelatina, yogurt vaso, yogurt con cereal, yogurt botella premio y kumis vaso. En la línea de empaques flexibles (en bolsa) se oferta especialmente leche y yogurt display pague 6 lleve 7.

Así mismo se realizan concursos internos de bonos en dinero, chaquetas o camisetas dirigidas a los distribuidores, asesores comerciales y mercaderistas, con el fin de promover un determinado producto. Esto se maneja especialmente para las líneas de Leches y Tampico.

Teniendo en cuenta que la leche en polvo Freskaleche es una nueva marca en el mercado y que e encuentra en etapa de lanzamiento, se deberá hacer una alta inversión en estrategias publicitarias, seleccionando los medios apropiados de acuerdo al objetivo y el segmento de mercado al que se quiere llegar.

5.4 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La fijación de los precios de los productos que ofrece Freskaleche, están dados teniendo en cuenta los costos, el margen de rentabilidad establecido por la compañía y el análisis de los precios de la competencia.

En los últimos cinco años la tendencia de los precios de los productos ha sido hacia el alza; sin embargo, los precios están por debajo del líder de la categoría (Alpina) tanto en leches como en derivados.

Para la leche en polvo la fijación de precios se dará de la misma manera, teniendo en cuenta costos, margen de rentabilidad y el líder de esta categoría (El Rodeo) estableciendo su precio por debajo del mismo.

Los consumidores son sensibles a los precios de los productos por las diversas estrategias de promoción de la competencia.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

6.1 COMPETIDORES ACTUALES

De acuerdo al trabajo de campo realizado, se encontró que las marcas existentes con las cuales Freskaleche entra a competir son:

El Rodeo, Proleche, Parmalat, Colanta, Coolechera, Induleche, La Campiña, Páramo, Puraleche, Purita, Llano Grande, Panchita, Mi Capillita y marcas propias de los almacenes de cadena como Éxito, Mi Cerquita y Deleyte.

Se encuentra un promedio de 15 marcas compitiendo en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana.

Del Cuadro 8 que se presenta a continuación, se pueden deducir los siguientes aspectos con relación a las distintas marcas del producto:

- Todas las marcas existentes presentan las mismas características de su empaque en cuanto al material (metalizado) y los diseños alusivos al campo.
- La publicidad en autoservicios para este producto es escasa y no existe variedad de la misma.
- Las pulverizadoras de las distintas marcas se encuentran ubicadas en Antioquia, Barranquilla, Cundinamarca y Valledupar.

Cuadro 8. Procedencia de las marcas y características de los empaques

MARCAS	LÍNEAS	PROCEDENCIA	CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE	PUBLICIDAD EXISTENTE EN AUTOSERVICIOS
EL RODEO	Entera Ligth	Empacado por Cicolac Ltda.. Valledupar – Cesar Bugalagrande - Valle	Empaque metalizado con colores llamativos y diseños relacionados al campo. Cada línea de producto se diferencia con un color específico.	Habladores con logos del autoservicio rompetaficos
PROLECHE	Entera Deslactosada Descremada Instantánea	Chía Cundinamarca Medellín – Antioquia Cereté – Córdoba	Empaque metalizado con su slogan de vaquita. Sus presentaciones se pueden diferenciar de acuerdo al color de sus empaques. Empaque elaborado por Carpak S.A.	Pendones y publicidad con el logo del autoservicio
COLANTA	Entera Deslactosada Descremada Instantánea Infantil	Cooperativa Colanta Medellín – Antioquia	Empaque metalizado. Posee variedad de líneas las cuales se diferencian con un color específico. Además, la línea infantil tiene colores y diseños llamativos. Empaque fabricado por Carpak S.A.	Publicidad con logo del autoservicio y de la marca
PARMALAT	Entera Ligth	Procesadora de leches S.a (Chía – Cundinamarca Medellín – Antioquia Cereté – Córdoba	Empaque metalizado. Se diferencian sus presentaciones por el color superior de sus empaques. Empaque elaborado por Carpak S.A.	Publicidad de Koala y habladores.
COOLECHERA	Entera Descremada	Barranquilla – Atlántico	Empaque metalizado con diseños alusivos al campo y los lemas “Cuida tu salud” y “Con toda la frescura del campo” en colores llamativos. Empaque fabricado por LP LITOPIAS.	Publicidad de Koala

MARCAS	LINEAS	PROCEDENCIA	CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE	PUBLICIDAD EXISTENTE EN AUTOSERVICIOS
INDULECHE	Entera	Indulacteos Bucaramanga	Empaque metalizado con diseño alusivo al campo en fondo de color amarillo – crema.	No tiene
DELEYTE	Entera	Empacado por Coolechera para Almacenes Éxito Barranquilla – Atlántico	Empaque metalizado con colores vistosos y dibujos llamativos.	No tiene
PARAMO	Entera Descremada Doble calcio	Empacado prolácteos Medellín – Antioquia	Empaque metalizado. Se diferencian sus referencias por el diseño de sus empaques. Sobresale el color verde sobre el fondo plateado.	Publicidad de Koala
PURITA	Entera	Empacada por Comerpol Ltda.. Bucaramanga	Empaque metalizado. Sobresale el color amarillo y su slogan “Siempre de Primera”	
MI CERKITA	Entera	Empacado para para almacenes Éxito por Coolechera Barranquilla – Atlántico	Empaque metalizado con colores llamativos y dibujos que hacen referencia a su nombre.	
MI CAPILLITA	Entera	Empacado por Bodega Villamar (Parque Industrial) Bucaramanga	Empaque metalizado con colores vistosos y llamativos y al fondo sobresale una capilla haciendo alusión a su nombre. Empaque fabricado por FP.	
SUPERLECHE	Entera	Producido por Prolacteos Medellín – Antioquia	Empaque metalizado con el slogan “También en nutrición CONFAMA, todo por la familia”. Empaque fabricado por Shellmar.	
EXITO	Entera	Empacado por Coolechera Barranquilla - Atlántico	Empaque metalizado con fondo plateado y sobresale el tono amarillo en sus letras (color institucional).	

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

- Las marcas que presentan mayor variedad de líneas del producto leche en polvo, son en su orden, Colanta, Proleche y Páramo.
- Todas las marcas de leche en polvo existentes en el mercado participan con la presentación de leche entera.

6.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Cuadro 9. Porcentaje de Participación de la Leche en Polvo en Autoservicios

AUTOSERVICIO COOTRACOLTA

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
PROLECHE	12	6	26,09%
PARMALAT	2	2	4,35%
COOLECHERA	5	3	10,87%
COLANTA	5	4	10,87%
INDULECHE	6	6	13,04%
EL RODEO	16	6	34,78%
TOTAL	46		100,00%

AUTOSERVICIO COMFENALCO CARRERA 27

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
COLANTA	7	4	10,77%
EL RODEO	18	6	27,69%
PROLECHE	12	4	18,46%
INDULECHE	20	3	30,77%
COOLECHERA	8	3	12,31%
TOTAL	65		100,00%

AUTOSERVICIO MERCADEFAM CABECERA

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
EL RODEO	27	8	40,91%
PROLECHE	12	6	18,18%
COLANTA	13	6	19,70%
PARMALAT	10	2	15,15%
COOLECHERA	4	2	6,06%
TOTAL	66		100,00%

AUTOSERVICIO MERCADEFAM CENTRO

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
EL RODEO	36	6	50,00%
PROLECHE	15	3	20,83%
COLANTA	3	1	4,17%
PARMALAT	12	4	16,67%
COOLECHERA	6	3	8,33%
TOTAL	72		100,00%

AUTOSERVICIO LEY ACRÓPOLIS

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
PROLECHE	10	4	22,73%
COLANTA	13	5	29,55%
DELEYTE	4	2	9,09%
MI CERKITA	4	1	9,09%
PARAMO	13	5	29,55%
TOTAL	44		100,00%

AUTOSERVICIO LEY CENTRO

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
PARMALAT	6	2	30,00%
PROLECHE	5	2	25,00%
PARAMO	6	2	30,00%
DELEYTE	3	1	15,00%
TOTAL	20		100,00%

AUTOSERVICIO LEY CABECERA

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
PARAMO	19	2	39,58%
COLANTA	5	2	10,42%
PROLECHE	10	2	20,83%
PARMALAT	4	1	8,33%
MI CERKITA	10	2	20,83%
TOTAL	48		100,00%

AUTOSERVICIO LEY CAÑAVERAL

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
PROLECHE	3	2	7,50%
COLANTA	27	8	67,50%
PARAMO	8	2	20,00%
COOLECHERA	2	1	5,00%
TOTAL	40		100,00%

AUTOSERVICIO ALMACEN ÉXITO

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
MI CERKITA	15	3	14,29%
ÉXITO	10	2	9,52%
COLANTA	36	11	34,29%
PARMALAT	10	5	9,52%
PARAMO	6	3	5,71%
PROLECHE	28	4	26,67%
TOTAL	105		100,00%

AUTOSERVICIO ALMACEN CARULLA - VIVERO

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
VIVERO	20	4	37,04%
COOLECHERA	10	3	18,52%
COLANTA	8	3	14,81%
PROLECHE	13	5	24,07%
PARMALAT	3	1	5,56%
TOTAL	54		100,00%

AUTOSERVICIO CAJASAN PUERTA DEL SOL

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
MI CAPILLITA	4	2	6,35%
EL RODEO	42	6	66,67%
SUPER LECHE	1	1	1,59%
PARAMO	4	2	6,35%
COOLECHERA	2	1	3,17%
PROLECHE	10	2	15,87%
TOTAL	63		100,00%

DESPENSA SAN AGUSTIN CALLE 45

MARCA	No. CARAS	No. ENTREPAÑOS	PARTICIP.
EL RODEO	24	4	75,00%
PROLECHE	6	2	18,75%
PURITA	1	1	3,13%
COOLECHERA	1	1	3,13%
TOTAL	32		100,00%

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

Con relación al Cuadro 9, se puede concluir que:

- La marca El Rodeo posee mayor participación en el autoservicio Despensa San Agustín (calle 45) con un 75% seguido de Cajasan Puerta del

Sol con 66,67%, Mercadefam centro con el 50%, Mercadefam cabecera con 40,9%, Cootracolta con 34,78% y Comfenalco (cra. 27) con 27,69%.

- La participación más alta de la marca Proleche se encuentra en Almacén Éxito con 26,67%, seguido de Cootracolta con 26,09%, Ley centro con 25% y Almacén el Vivero con 24,07%.

- Colanta presenta mayor participación en el Ley Cañaveral con 67,50%, seguida de Almacén Éxito con 34,29 y Ley acrópolis con 29,54%.

- Parmalat presenta mayor participación en el Ley centro con el 30 %, seguido de Mercadefam cabecera con el 15,15%.

- Coolechera presenta mayor participación en el Vivero con 18,52%, seguida de Comfenalco (cra. 27) con 12,31%, Cootracolta con el 10,87% y Mercadefam centro con el 8,33%.

Cuadro 10. Participación total de las marcas en los autoservicios

MARCA	PARTICIPACION	MARCA	PARTICIPACION
EL RODEO	25%	MI CERKITA	2.5%
PROLECHE	20.42%	PARAMO	11%
PARMALAT	6.43%	ÉXITO	1%
COLANTA	17.90%	VIVERO	3.1%
COOLECHERA	5.62%	MI CAPILLITA	0.53%
INDULECHE	4.23%	PURITA	0.26%
DELEYTE	2%	SUPER LECHE	0.14%
TOTAL			100%

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

- Para calcular la participación en el mercado de cada una de las marcas competidoras, se tomó como base los espacios ocupados en los lineales en cada uno de los distintos puntos de venta.
- Los almacenes de cadena Carulla – Vivero y Éxito, no comercializan la marca de leche en polvo El Rodeo en ninguno de sus puntos y en lugar de esta exhiben marcas propias del mismo autoservicio.
- Los autoservicios que mayor número de marcas comercializan son Cootracolta, Carulla – Vivero y Cajasan Puerta del Sol, con seis marcas.
- El autoservicio que mayor número de caras tiene en exhibición es el éxito con un total de 105, seguido de Mercadefam centro con 72, Mercadefam cabecera con 66, Comfenalco Cra. 27 con 65 y Cajasan puerta del sol con 63.
- La exhibición más utilizada por las marcas existentes en los autoservicios es en forma verticalizada.
- En forma general, la marca de mayor participación en autoservicios es El Rodeo con un 25%, seguida de Proleche con un 20.42%.
- En los almacenes Ley las marcas de mayor participación son Páramo, seguida de Colanta y Proleche.
- En el almacén Éxito, la marca de mayor participación es Colanta seguida de Proleche y Mi Cerquita (marca propia del almacén).
- En Comfenalco la marca de mayor participación es Induleche seguida de El Rodeo.

- En Mercadefam la marca con mayor participación es El Rodeo, seguida de Proleche y Colanta.
- En la Despensa San Agustín la marca de mayor participación es Proleche.
- En Carulla – Vivero la marca con mayor participación es Vivero (marca propia del almacén) seguida por Proleche, Coolechera y Colanta.

Se destaca la aparición de nuevas marcas como Mi Capillita, empacada y distribuida en Bucaramanga desde hace 8 meses y Mi Cerquita, empacada por Coolechera (Barranquilla-Atlántico) para Almacenes éxito, y distribuida en Bucaramanga desde hace dos meses, lo cual significa una mayor competencia para la leche en polvo marca Freskaleche.

La marca que mayor crecimiento y aceptación ha tenido en el mercado es El Rodeo, seguida por Proleche por sus variadas presentaciones y líneas.

6.3 MERCADO META DE LA COMPETENCIA

El mercado meta de la competencia es similar al de Freskaleche. Algunos clientes son compartidos ya que venden productos de diferentes empresas y otros son clientes exclusivos que ofrecen solo productos de algunas empresas y/o marcas específicas.

- **Estrategias de la competencia.** A continuación se mencionan las estrategias utilizadas por la competencia de las marcas más representativas.

Cuadro 11. Estrategias utilizadas por la competencia de las marcas más representativas

COMPETIDOR	ESTRATEGIAS
EL RODEO	<ul style="list-style-type: none"> • Hace presencia en la gran mayoría de los autoservicios • Utilizar medios publicitarios como televisión con cobertura nacional y periódicos, lo cual el permite llegar a un gran número de consumidores
COLANTA	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diversos medios publicitarios como revistas informativas y educativas para los proveedores y consumidores
PARMALAT	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de sus productos en sitios estratégicos de gran atracción en almacenes de cadena • Realiza promociones publicitarias llamativas direccionadas hacia el mercado infantil logrando la atracción y el interés de los consumidores a través de medios como radio, televisión, volantes y afiches • Estimulan al consumidor a la compra a través de una determinada cantidad de unidades para la participación en rifas

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

- Perfil empresarial de la competencia

Cuadro 12. Perfil empresarial de la competencia

COMPETIDOR	FORTALEZAS Y DEBILIDADES
EL RODEO	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran cubrimiento en el área metropolitana de Bucaramanga • Cuenta con una participación general en autoservicios en el área metropolitana de Bucaramanga del 25% • Variedad de presentaciones (200 gr, 380 gr, 400 y 900 gr) entera y lighth • Expansión en el mercado <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca diversidad en líneas de producto

COMPETIDOR	FORTALEZAS Y DEBILIDADES
PROLECHE	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de líneas y referencias (entera, descremada, deslactosada e instantánea) • Cuenta con una participación general en autoservicios en el área metropolitana de Bucaramanga del 20.42% • Cuenta con tres pulverizadoras ubicadas en diferentes departamentos lo cual le permite la fácil distribución a las diferentes ciudades • Presenta bajos índices de agotados en autoservicios • Expansión en el mercado <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca publicidad en tiendas y autoservicios
COLANTA	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con varios centros de acopio y plantas pulverizadoras lo cual le permite estar presente en diferentes sectores a nivel nacional • Posicionamiento de producto a nivel nacional • Expansión a nuevos mercados • Variedad de líneas de producto (entera, deslactosada, descremada, instantánea e infantil) • Variedad de presentaciones (200 gr, 400 gr y 1000 gr) • Cuenta con participación en el mercado del 9% a nivel nacional • El nivel de comunicación interno es alto gracias a los informes presentados y videos informativos para sus empleados • Sus empleados demuestran su alto sentido de pertenencia y concientización hacia la empresa debido a que la cooperativa está conformada por socios productores y socios trabajadores • Cuenta con una participación general en autoservicios del área metropolitana de Bucaramanga del 7.90% <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca promoción e impulso

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

§ Algunas de las marcas como Colanta y Proleche que se encuentran actualmente en el mercado presentan variedad de líneas en su producto leche en polvo como son la presentación Entera, Ligth o Descremada, Deslactosada, Instantánea e Infantil.

§ El Rodeo y Proleche se están dando a conocer en el mercado santandereano, posicionándose como marcas líderes, utilizando estrategias de precio y mayor participación y rotación en el mercado.

§ Se observa ausencia de apoyo promocional y publicitario en autoservicios

§ Existen varias marcas en el mercado las cuales se trabajan mediante maquila, como Mi Cerquita, Éxito, Purita y Deleyte.

La leche en polvo de Freskaleche se diferencia de los productos de la competencia en que es más fina y es de alta solubilidad. Se parece a la de la competencia en el color del producto.

Además de esto, Freskaleche cuenta con infraestructura tecnológica ya que posee la planta pulverizadora adecuada y competente con empresas como Alpina y Colanta, lo cual es una gran fortaleza para el producto y cuenta con un mercado conocido para la distribución y comercialización del mismo.

6.4 FIJACIÓN DE PRECIOS

El Cuadro 13 presenta la lista de precios en el canal tienda a tienda

Cuadro 13. Lista de precios en el canal tienda a tienda

MARCA	REFERENCIAS						
	200 GR	380 GR	400 GR	900 GR	32 GR	800 GR	1000 GR
COOLECHERA	Entre \$1.200 y \$1.850		\$3.450				
MI CAMPIÑITA	\$1.500		Entre \$2.200 y \$2.700				
PROLECHE	\$2.000		Entre \$2.950 y \$3.600		Entre \$400 y \$450		
LA MEJOR	\$1.100		\$3.300				
COLANTA	\$2.000		Entre \$2.600 y \$3.800				Entre \$7.750 y \$9.500
EL RODEO	Entre \$1.450 y \$1.900	\$2.900	Entre \$3.100 y \$3.300	Entre \$7.000 y \$7.400			
PURALECHE			Entre \$3.000 y \$3.300				
A CAMPIÑA			\$2.200				\$7.200
PARMALAT			Entre \$3.500 y \$3.750			\$5.200	\$8.400
INDULECHE			\$2.800				
PARAMO			\$3.000			\$5.500	
PURITA			\$2.700				
LLANO GRANDE			\$2.500				

Fuente: Investigación de los autores (Oct-Nov de 2003)

Para determinar el precio se tendrá en cuenta los costos, la rentabilidad y los precios de la competencia y se establecen por debajo o igual al líder de la categoría (El Rodeo y Proleche).

Teniendo en cuenta que las presentaciones con mayor rotación en el canal tienda a tienda, son las de 200 gr. Y 400 gr. se realiza el siguiente análisis de precios:

- El precio más bajo en presentación de 200 gr. lo presenta Mi Campiñita con \$1.500 seguida de Coolechera cuyo precio varia según la ubicación socioeconómica entre \$1.200 y \$1.850.
- Las marcas de mayor precio en presentación de 200 gr. son Proleche y Colanta con un valor de \$2.000
- En presentación de 400 grs la más económica es La Campiña con un precio de \$2.200 seguida de Mi Campiñita con \$2.450.
- El precio más alto en esta presentación corresponde a Parmalat con un valor promedio de \$3.625.

Analizando las marcas Proleche y El Rodeo que actualmente son líderes en el mercado, se puede observar que:

En presentación de 200 gr. el precio más bajo es El Rodeo, oscilando entre \$1.450 y \$1.900, según el estrato socioeconómico, seguida de Proleche con un precio de \$2.000. Igualmente para la presentación de 400 gr. el precio más bajo lo tiene El Rodeo con \$2.900, seguido de Proleche con un precio que va desde los \$2.950 a los \$3.600.

La marca que mayor rotación tiene en el canal tienda a tienda es Proleche.

Además de estas presentaciones también se encuentran en el canal tienda a tienda, leche en polvo en presentación de 32 gr. con un precio que oscila entre los \$400 y \$450.

Cuadro 14. Precios de Leche en Polvo en Autoservicios

AUTOSERVICIO: MERCADEFAM CABECERA

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
EL RODEO		\$3.510		\$7.610	
PROLECHE			\$3.200		
COLANTA	\$2.200		\$3.450		\$8.350
PARMALAT			\$3.280		
COOLECHERA			\$3.450		

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

AUTOSERVICIO: ALMACÉN ÉXITO

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
ÉXITO			\$2.670		
COLANTA	\$2.100		\$3.440		\$8.650
PROLECHE			\$3.570		
PARAMO			\$6.200		
MI CERKITA			\$2.960		
PARMALAT			\$3.340		

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

AUTOSERVICIO: ALMACÉN CARULLA VIVERO

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
EL RODEO			\$3.420	\$7.630	
COLANTA			\$3.550		\$8.750
COOLECHERA			\$3.300		
PROLECHE			\$3.300		\$8.900
VIVERO			\$2.750		
PARMALAT			\$3.500		

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

AUTOSERVICIO: COOTRACOLTA

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
COLANTA			\$3.580		\$8.320
INDULECHE			\$2.800	\$5.540	
EL RODEO	\$1.680		\$3.390	\$7320	
PROLECHE			\$3.710		
COOLECHERA			\$2.960		
PARMALAT			\$3.710		

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

AUTOSERVICIO: SUPERMERCADO + x – SAN FRANCISCO

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
EL RODEO	\$1.740		\$3.320		
PROLECHE	\$1.920		\$3.830		\$9.440
PARMALAT			\$3.900		
COLANTA	\$1.990		\$3.550		\$8.600

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

AUTOSERVICIO: ALMACEN LEY - CABECERA

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
PÁRAMO			\$6.650		
PROLECHE					\$9.150
COLANTA			\$3.630		\$8.750
PARMALAT			\$3.570		
PURITA	\$1.410		\$2.710		

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

AUTOSERVICIO: CAJASAN PUERTA DEL SOL

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
PÁRAMO	\$2.890		\$5.560		
PROLECHE	\$1.900		\$3.790		
MI CAPILLITA	\$1.250		\$2.520		
PARMALAT			\$3.630		
COOLECHERA	\$1.720		\$3.450	\$7.400	
EL RODEO	\$1.700				

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

AUTOSERVICIO: COMFENALCO CARRERA 27

MARCA	PRESENTACIONES				
	200 Grs	380 grs	400 grs	900 grs	1000 grs
COLANTA			\$3.610		\$8.410
EL RODEO		\$3.250	\$3.580	\$7.560	
PROLECHE		\$1.880	\$3.800		
PARMALAT			\$3.830		
INDULECHE			\$2.830		

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

Al analizar las presentaciones que se encuentran en autoservicios se puede decir que:

- Las presentaciones de mayor rotación son las de 400 gr. seguida de la de 900 gr.
- La marca que se encuentra en los ocho autoservicios visitados es Proleche en presentación de 400 gr.
- Las marcas que ofrecen la presentación de 900 gr. es El Rodeo e Induleche
- En presentación de 1000 gr. se encuentran las marcas Colanta y Proleche

Teniendo en cuenta las marcas El Rodeo y Proleche, podemos deducir que:

- En presentación de 400 gr. la más económica de las dos es El Rodeo cuyo valor oscila entre los \$3.320 y los \$ 3.580 seguida de Proleche con un valor entre los \$3.300 y \$3.830.
- El valor más bajo para la leche en polvo El Rodeo se encuentra en el Supermercado + x – San Francisco con \$3.320 y allí mismo se encuentra la leche en polvo Proleche con el precio más alto de \$3.830

Relacionando los precios para la leche en polvo entre el canal tienda a tienda y el canal de autoservicios, se encuentra que:

- La leche en polvo El Rodeo es más económica que la de Proleche en los dos canales.

- La diferencia de precios es de aproximadamente de \$400 de un canal a otro, siendo más económico el producto en el canal tienda a tienda.

Existen en el canal de autoservicios marcas propias de leche en polvo que se encuentran con un precio inferior a los líderes de la categoría Proleche y El Rodeo, teniendo en cuenta que en algunos de ellos no existe la participación de la marca El Rodeo como son Almacén Éxito y Almacenes Ley.

Además se observa que ninguna de las marcas existentes presenta un precio estándar en los autoservicios o tiendas ya que varían de un establecimiento a otro, influyendo en el precio el estrato socioeconómico.

Los anteriores aspectos se deben tener en cuenta para la fijación de los precios de la leche en polvo marca Freskaleche.

6.5 DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución utilizados por la competencia son los almacenes de cadena, el canal tienda a tienda, mayoristas y minoristas; similares a los utilizados por Freskaleche en la distribución y comercialización de los productos que ofrece actualmente.

Es así como Freskaleche puede utilizar estos canales para la comercialización de la leche en polvo. La Preventa puede realizar la gestión de la toma de los pedidos en tiendas y depósitos; autoventa se encargaría de la distribución en autoservicios y clientes minoristas y el grupo de apoyo (impulsadoras y mercaderistas) promoverlo con degustaciones e impulso en almacenes de cadena y clientes mayoristas.

Las oficinas de la competencia en Bucaramanga, son pequeñas porque son

direccionadas por una casa matriz en otra ciudad como ocurre con El Rodeo, Proleche, Parmalat y Colanta. Cuentan con los recursos económicos necesarios y personal calificado en la distribución, área administrativa, fuerza de ventas y bodegas. Las oficinas de Freskaleche comparadas con las de la competencia en Bucaramanga, son amplias. Cada puesto de trabajo está dotado con las herramientas requeridas para el desempeño eficiente de las labores. La planta pulverizadora, de leches y de derivados cuenta con personal calificado y comprometido por ofrecer un excelente servicio. Actualmente Freskaleche cuenta con recursos económicos que le permiten adquirir maquinaria de alta tecnología para lograr el 100% de la producción con calidad.

6.6 FUERZA DE VENTAS

Las exigencias de la competencia con su fuerza de ventas son similares a las de Freskaleche.

El Rodeo. No existe asesores comerciales. Es distribuido por Nestlé de Colombia. Cuenta con 15 mercaderistas por medio de Multiempleos; quienes son responsables de los autoservicios y son bachiller con experiencia en ventas de un año; nueve vendedores que conforman el FOOD SERVICES, quienes atienden a los clientes grandes – industriales.

Parmalat. La fuerza de ventas está conformada por tres mercaderistas, bachiller con experiencia de seis meses en ventas, no tienen impulsadoras ni asesores comerciales.

Proleche. El canal de distribución se realiza por medio de la Compañía Nacional de Chocolates, y las mercaderistas son las mismas personas que atienden a Colanta – Nestlé.

Colanta. Es distribuida por Discolanta; Tiene cinco mercaderistas quienes son bachiller con experiencia comercial las encargadas de surtir y atender a los diferentes canales.

Los requisitos generales que se tiene en cada empresa son:

- Escoger al personal capacitado de acuerdo al cargo (asesores de ventas, y mercaderistas).
- Capacitar al personal en la parte comercial y en el conocimiento de sus productos y de sus instalaciones.
- El personal debe tener habilidades en el manejo de espacios en autoservicios, de precios y de exhibición.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad con las funciones asignadas.

PERFIL PARA LA FUERZA DE VENTAS

- Ser bachiller como mínimo
- Experiencia de un año en ventas para asesor comercial
- Conocimiento en ventas e impulso para las mercaderistas
- Excelente presentación personal
- Facilidad de expresión
- Hacer contactos amables con el público a atender en el punto de ventas asignado.

6.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA

El tipo de publicidad y promoción que ofrecen las marcas más representativas en el mercado son:

Cuadro 15. Publicidad y promoción que ofrecen las marcas más representativas

MARCA	PUBLICIDAD	PROMOCION
El Rodeo	Televisión nacional, revistas, afiches	Ninguna
Proleche	Volantes	Ninguna
Colanta	Televisión nacional, revistas, periódicos y afiches	Ninguna
Parmalat	Televisión nacional, volantes y afiches	Rifas por compras de producto
Coolechera	No se observa ninguna publicidad	Ninguna
Páramo	No se observa ninguna publicidad	Ninguna

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

§ En el canal tienda a tienda la publicidad de los competidores Colanta, El Rodeo y Parmalat, está dada en afiches y volantes.

§ En autoservicios se observa un mayor apoyo publicitario como habladores con logos y diseños de los respectivos autoservicios, rompe tráfico con logos del autoservicio y Pendones. Solo se coloca publicidad de Koala autorizada por los autoservicios.

A pesar de esto, no es muy significativa la publicidad en el canal tienda a tienda y en autoservicios.

6.8 SERVICIO AL CLIENTE

Todas las marcas existentes en el mercado cuentan con una estructura organizacional similar a la de Freskaleche que consta de una línea gratuita de servicio al cliente, donde son atendidos por una persona calificada para dar solución a las diferentes inquietudes en el menor tiempo posible.

Las políticas de servicio al cliente están diseñadas para gestionar los servicios y darles solución en el menor tiempo posible para la entrega de pedidos y garantizar el buen servicio, atención oportuna y eficaz con el fin de satisfacer las necesidades requeridas por el cliente y su política es servicio y eficiencia al 100%.

Los resultados obtenidos a fin de mes se comunican a las diferentes áreas de la empresa con el fin conocer las inquietudes del consumidor para mejorar el servicio interno y así ofrecer mejor atención a los clientes.

7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

7.1 MERCADO META

El número de habitantes en Bucaramanga y su área metropolitana asciende a 759.651. De igual manera se conoce que existen 9.500 tiendas a nivel general y 35 supermercados en esta región. Por lo tanto estos datos se definen como mercado meta para la leche en polvo Freskaleche.

7.1.1 Territorio Geográfico. El territorio geográfico para la comercialización de la leche en polvo marca Freskaleche está constituido por todos los sectores que conforman el área metropolitana de Bucaramanga.

- Compra Promedio por Cliente

Canal Tienda a Tienda (Clientes: 9.500 Tiendas)

32 gr. 13 unid/ semanales = 52 unid / mes = 624 unid /año
200 gr. 10 unid/ semanales = 40 unid /mes = 480 unid / año
400 gr. 8 unid/ semanales = 32 unid /mes = 384 unid /año

Cuadro 16. Cuadro promedio anual por clientes. T a T.

PRESENTACIÓN	CANTIDAD DE COMPRA POR AÑO	PRECIO UND PROMEDIO	TOTAL PRECIO POR CLIENTE
32 gr.	624 unid	\$ 425	\$ 265.200
200 gr.	480 unid	\$1.633	\$ 783.840
400 gr.	384 unid	\$3.042	\$1.168.128

Fuente: investigación de los autores (oct y nov de 2003)

- Canal de Autoservicios

Compra Promedio por cliente (Clientes: 35 Autoservicios)

400 gr. 70 und/ semanales = 280 Und/ mes = 3.360 und/ año

900 gr. 30 und/ semanales = 120 und/ mes = 1.440 und/ año

Cuadro 17. Cuadro promedio anual por clientes por autoservicio

PRESENTACIÓN	CANTIDAD DE COMPRA POR AÑO	PRECIO UND PROMEDIO	TOTAL \$ POR CLIENTE
400 grs	3.360 unid	\$ 3.602	\$12.102.720
900 grs	1.440 unid	\$ 7.365	\$10.650.600

Fuente: investigación de los autores (oct y nov de 2003)

- Consumidor

Compras total por consumidor. De las 138 encuestas se tomó una muestra de 57 de las cuales 38 respondieron que si estarían interesados en probar una nueva marca de leche en polvo el cual equivale al 67% de los encuestados. De este 67%, el 33% respondió que prefiere la presentación de 400 gr. Y el 23% respondió que prefiere la de 900 gr.

Este porcentaje se aplicó al total de la población para determinar el valor total de compra teniendo en cuenta un precio promedio entre el canal tienda a tienda y el canal de autoservicios.

Cuadro 18. Cuadro promedio anual por consumidores

PRESENTACIÓN	CONSUMIDORES	PRECIO UND (PROMEDIO)	TOTAL EN \$
400 gr.	226.082	\$ 3.322	\$751.044.404
900 gr.	157.572	\$ 7.365	\$1160.517.780

Fuente: investigación de los autores (oct y nov de 2003)

Compras totales por año

Cuadro 19. Compras totales por año canal tienda a tienda

Clientes	Presentación	Cantidad promedio (compra anual)	Total compra anual / unid	Precio Promedio/ unid	Total compras en \$
9500	32 gr.	624	5.928.000	\$425	\$2.519.400.000
9500	200 gr.	480	4.560.000	\$1.633	\$7.446.480.000
9500	400 gr	384	3.648.000	\$3.042	\$12.097.216.000

Fuente: investigación de los autores (oct y nov de 2003)

Cuadro 20. Compras totales por año canal de Autoservicios

Clientes	Presentación	Cant Promedio (compra anual)	Total compra anual / unid	Precio promedio /unid	Total compra en \$
35	400 gr.	3360 unid	117.600	\$3.602	\$423.595.200
35	900 gr.	1440 unid	50.400	\$7.365	\$371.196.000

Fuente: investigación de los autores (oct y nov de 2003)

- Precio Promedio

Cuadro 21. Precio promedio del producto

PRESENTACION	PRECIO PROMEDIO EN EL CANAL TAT	PRECIO PROMEDIO EN EL CANAL DE AUTOSERVICIOS
400 GR.	\$3.042	\$3.602
900 GR.	\$7.200	\$7.365

El precio promedio de la leche en polvo en tiendas y autoservicios se encuentra entre \$3.042 y \$3.602 para la presentación de 400 gr. con una diferencia de \$560 entre los dos canales de distribución, siendo más bajo el precio en el canal tienda a tienda.

De igual forma se puede determinar un precio promedio para la presentación de 900 gr entre \$7.200 y \$7.365 entre los canales con una diferencia de \$165 siendo más bajo su precio en el canal tienda a tienda al igual que la presentación anterior.

Monto Total de las Compras

Cuadro 22. Monto total canal Tienda a Tienda

Presentación	Compras totales /año	Precio promedio	Monto total de compras
32 gr.	5.928.000	\$425	\$2.519.400.000
200 gr.	4.560.000	\$1.633	\$7.446.480.000
400 gr.	3.648.000	\$3.042	\$11.097.216.000

Fuente: Autores

Cuadro 23. Monto total canal de Autoservicios

Presentación	Compras totales /año	Precio promedio	Monto total de compras
400 gr.	117.600	\$3.602	\$423.595.200
900 gr.	50.400	\$7.365	\$371.196.000

Fuente: Autores

7.2 DEMANDA POTENCIAL

Con el lanzamiento y comercialización de la leche en polvo en presentaciones comerciales de 400 gr. y 900 gr., Freskaleche espera captar el 20% de participación en el mercado actual.

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO

8.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Los santandereanos son personas de carácter decisivo y exigente, que buscan un buen producto, de óptima calidad a precios económicos, sin identificar sus beneficios.

La cultura de los santandereanos por consumir leche en polvo, está poco motivada y prefieren la leche líquida. Las condiciones de vida de los bumanguenses son adecuadas, con un promedio de ingresos superiores a dos salarios mínimos y con un nivel de educación medio alto.

La economía de Bucaramanga es históricamente agrícola y en la actualidad se destacan empresas de servicio, comerciales y fabricas. Los cambios económicos evidenciados en los últimos años, han transformados los hábitos sociales y se demuestra que el 63% de la población habita en las ciudades y el 37% en zonas rurales.

Según el trabajo de campo las razones de decisión de compra de la leche en polvo están dadas por conocer el producto, por tradición o lealtad a la marca. Por consiguiente, lo anterior es favorable para la empresa debido a que se demuestra el alto porcentaje de clientes que están dispuestos a comprar una nueva marca, apoyando la industria santandereana.

8.2 ENTORNO ECONÓMICO

Los cambios climáticos que afectan indirectamente la producción de leche,

generando inconvenientes por la escasez de la materia prima para el procesamiento de la leche en polvo, ocasiona el alza en los precios de la materia prima, afectando negativamente la empresa, ya que el consumidor busca productos o marcas sustitutos durante el período de crisis.

Contrabando: Es uno de los aspectos que más afecta las industrias de la región por el ingreso de marcas no legales o de calidad inferior a precios más bajos, lo cual desfavorece la industria y el comercio santandereano. El contrabando es una variable a controlar dado a que a pesar de las restricciones de leche en polvo, los menores costos de países externos hacen que se estimule en cierta forma el contrabando principalmente por las fronteras (por efectos de la misma tasa de cambio con respecto a la moneda de otro país).

Importaciones: Freskaleche, por el momento, no importará la leche en polvo, pero se debe tener en cuenta que toda entidad que desee importar debe contar con una licencia previa, lo cual es una limitante para controlar y evitar el ingreso de este producto, proveniente de otros países que afecten el mercado nacional.

Exportaciones: En la negociación del Área del Libre Comercio de las Américas ALCA, Colombia enfrenta el mayor desafío en su historia. En un entorno abierto, la competitividad adquiere una mayor importancia y el país tiene que construir y fomentar políticas que impulsan los sectores agrícolas e industriales exportables competitivos. Hoy la protección excesiva de algunos cultivos agrícolas erosionan la competitividad de estos sectores y las exportaciones están estancadas a pesar de la existencia de renglones dinámicos como frutas, hortalizas y carnes blancas en los mercados mundiales. Urge un cambio de estrategia¹.

¹ www.agrocadenas.gov.co.

Devaluación: Afecta el comportamiento en el mercado de leche en polvo, ya que positivamente una alta devaluación estimularía en cierta medida las exportaciones a determinados países porque la empresa sería competitiva, lo que haría incrementar el volumen de exportaciones.

Inflación: Al contar con una inflación controlada de un dígito, se beneficiaría la demanda ya que no existirían variaciones de precios como consecuencia de los altos costos de producción.

Por lo tanto este producto presenta ciclos de producción importantes, que hacen variar los volúmenes disponibles para la oferta y por consiguiente hay variaciones en los precios (de acuerdo a la escasez o enlechadas) ocasionando inflación sobre el precio del producto.

Disponibilidad de líneas de Crédito: Aunque el sector agropecuario presenta estímulos con líneas de crédito, las garantías exigidas son una limitante para ceder a los créditos, lo que conlleva a que la inversión en los equipos (maquinaria de punta) o desarrollos tecnológicos, limiten ciertos segmentos de desarrollo del sector y el de lograr una mayor efectividad y eficiencia de la producción, hecho que ocasionaría que la empresa no sea competitiva con países que tienen estas facilidades.

8.3 ENTORNO TECNOLÓGICO

En Freskaleche el avance de la tecnología, incluyendo la investigación, la ciencia y los procesos productivos, han contribuido en el mejoramiento y progreso de los niveles de producción e introducción de nuevos productos en el mercado. Es así como la adquisición de la planta pulverizadora garantiza

a Freskaleche la expansión a nuevos mercados, ofreciendo servicios y generando más empleos directos e indirectos lo cual ha causado impactos favorables para la compañía y para la región.

8.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL

El ministro de agricultura, Carlos Gustavo Cano Sanz, dijo que con México como nuevo mercado internacional y la prolongación de la licencia previa para la importación de leche, los campesinos se recuperarán de los bajos precios y la sobre producción de los últimos años.

La temporada invernal como hecho natural de los últimos meses, disparó la producción de leche, lo cual exige medidas del gobierno para proteger a los productores especialmente a los pequeños.

La prorroga a la medida de la exigencia previa para las importaciones fue aplicada en mayo pasado y estaba próxima a vencerse en noviembre, ya que los productores tendrán protección adicional hasta abril de 2004.

Cano Sanz, dijo que complementario a esta medida, el mercado de México que comercialice con lácteos, debido a su déficit interno, representará alternativas interesantes para los productores que dependían solo del mercado venezolano.

La licencia previa exige que durante el tiempo de su aplicación los importadores deben solicitar ante la División de Comercio Exterior del Ministerio de Agricultura, autorización para traer leches foráneas al país.

Colombia cuenta actualmente con abundantes existencias de leche, así que es posible garantizar la absorción de la producción nacional por parte de la industria colombiana.

El funcionario aseguró que a este paquete de medidas, se suma el trabajo con el Concejo Nacional lácteo, con la Superintendencia de Industria y Comercio y esto permite controlar hechos de adulteración a los contenidos y en las calidades.

Las cadenas agroalimentarias lideradas por FEDEGAN, en un convenio de estabilización según decreto 1187 de junio 30 de 1999, acuerdo 49 de diciembre de 2002, para la política nacional y competitividad, brinda apoyo a las empresas con un valor o subsidio de los productos para competir en el exterior².

- Subsidios y apoyo a productores agrícolas y protección en Colombia.

Los países desarrollados entregan a sus productores cerca de U\$ 245.000 millones anuales en ayuda y subsidios, lo cual distorsiona los mercados internacionales pero no de todos los productos. Las ayudas internas de los países de la UCDE se concentran en azúcar, leche, trigo, carne y maíz. Por tanto no se puede justificar la protección arancelaria para todo el sector agrícola colombiano.

Los productos como leche, azúcar, arroz y maíz representan el 84% del porcentaje del valor de la protección al agro.

- El ALCA. Colombia intentó planear un aumento del arancel base para empezar a partir de ahí las negociaciones del ALCA. Esta línea continua; recientemente, el ministerio de agricultura logró que se aprobara como posición negociadora oficial de Colombia en ALCA, un aumento del número de los productos asociados a la producción de las franjas.

² Economíaenred.com-importación de leche sigue con licencia previa.html.

9. PERFIL EMPRESARIAL

9.1 MATRIZ DOFA FRESKALECHE S.A.

Cuadro 24. Fortalezas , debilidades, amenazas y oportunidades de Freskaleche S.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
§ Lealtad de los clientes hacia la marca Freskaleche	§ Marca nueva en el mercado de leche en polvo
§ Cuenta con la planta pulverizadora con tecnología adecuada	§ Áreas comerciales limitadas
§ Estructura organizacional	§ No tiene participación en el mercado
§ Posicionamiento de la marca en los clientes actuales a nivel regional	
§ Nivel competitivo frente a grandes empresas nacionales	
§ Personal capacitado y especializado	
§ Fina textura y de alta solubilidad de la leche en polvo	
§ Freskaleche es reconocida como una empresa santandereana	
§ Calidad de los productos	
§ Planta de producción en la ciudad de Bucaramanga	
§ Servicio al cliente	
§ Alto nivel de satisfacción de los clientes y consumidores	
§ Fuerza de ventas capacitada	
§ Tecnología adecuada y mano de obra calificada	
§ Expansión geográfica a nuevos territorios	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nuevos mercados para cubrir las necesidades existentes • Desarrollo de tecnología e innovación de productos • Exportación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la competencia a nivel nacional • Entrada de nuevos competidores • Incremento de precio debido a la poca producción de leche en épocas de verano • Variación de precios • Entrada al mercado de marcas propias • Cambio de valores sociales y culturales o tecnologías que motiven a los consumidores a adquirir otros productos • Contrabando

Fuente: Investigación de los autores (Oct y Nov de 2003)

10. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO

De acuerdo con el análisis del entorno y el diagnóstico realizado a la empresa Freskaleche de Bucaramanga, se procede a formular un plan de mercadeo para la empresa con el objetivo de posicionar la leche en polvo en el mercado regional.

A continuación se propone la visión y la misión que permiten orientar las acciones de Freskaleche S.A.

10.1 VISIÓN

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

10.2 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de alimentación de la población colombiana y latinoamericana, mediante la producción, desarrollo y comercialización de productos lácteos y alimentos procesados, con tecnología especializada, que satisface las necesidades de nuestros clientes, preservando la calidad del medio ambiente, manteniendo un enfoque global, calidad superior, servicio e innovación, asegurando la estabilidad, rentabilidad y crecimiento de la empresa y de su personal.

10.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Estrategia 1. Estrategia de Empaque

- Innovación en el empaque

Estrategia 2. Estrategia de Promoción

- Realizar degustaciones de producto
- Distribución de muestras

Estrategia 3. Estrategia de Precio

- Establecer un precio al consumidor con un 5% por debajo del líder del mercado en el canal de autoservicios y tienda a tienda.

Estrategia 4. Estrategia de Distribución

- Negociar descuento especial con el canal de autoservicios
- Ubicación estratégica del producto en el lineal

Estrategia 5. Estrategia de Publicidad

- Publicitar mediante pautas radiales en las emisoras de mayor sintonía
- Diseño, elaboración y ubicación del material P.O.P.

10.4 IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS

• Estrategia de Empaque

Innovar con el empaque utilizando diseños novedosos y con colores llamativos que se destaque entre los empaques de la competencia y que contribuya en dar a conocer los atributos del producto asegurando la protección del mismo.

Figura 2. Presentación del empaque

MARCA	FRESKALECHE	PRESENTACION Y EMPAQUE	Bulto de 25 Kg., Formatos comerciales 400 g y 900 g
DEFINICION	LECHE EN POLVO LISTA PARA PREPARAR	VIDA UTIL	6 meses.
DESCRIPCION	Producto obtenido por concentración o evaporación y secado de leche higienizada.	CONDICIONES DE MANEJO Y PRESENTACION	Se puede almacenar a temperatura ambiente. Una vez abierto consumase en el menor tiempo posible.
USOS	Forma de consumo diluido o mezclado con otros alimentos previa rehidratación. Posibles consumidores en forma industrial como heladerías entre otros y consumo familiar.		

Objetivos:

- Impactar al consumidor y posicionar la leche en polvo marca Freskaleche.
- Crear distinción del producto en el punto de venta.
- Comunicar los atributos del producto.
- Garantizar un uso fácil del producto.

Metas:

- Lograr que el consumidor identifique el producto y sea diferenciado ante la competencia

Políticas :

- Incluir en el empaque una frase con relación a la calidad e imagen que caracterizan a Freskaleche, (“Tan natural como tú”) que le permita ser identificada y que sea de fácil recordación.
- Puntualidad y cumplimiento en la entrega de pedidos
- utilizar en el diseño del empaque los colores institucionales de la compañía.
- Utilizar únicamente empaques nacionales
- Utilizar empaques que garanticen la protección del producto
- Asegurar que el empaque comunique claramente el nombre y los beneficios de la leche en polvo

Presupuesto:

Diseño del empaque	\$ 2.000.000
1 tonelada de empaque para tres meses	\$ 8.000.000
Total	\$10.000.000

• Estrategia de Promoción

- Realizar degustaciones a los consumidores en los autoservicios, tiendas y los diferentes puntos de venta, durante los primeros tres meses de lanzamiento por medio de la demostración de preparación del producto en forma natural y en combinaciones con otros productos con el fin de recibir el concepto de cada cliente en el momento de la degustación.

- Distribuir muestras gratis del producto en los autoservicios en presentaciones de 30 gramos.

-Realizar alianzas con empresas de productos complementarios para formar combos e incrementar las ventas y el consumo del producto.

Objetivos:

- Hacer que la leche en polvo Freskaleche esté y se consuma en los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana.

-Incrementar las pruebas del producto entre los consumidores y conseguir la repetición de consumo después de la primera prueba.

Metas:

- Hacer que el 50% de los clientes de autoservicios degusten la leche en polvo Freskaleche

- Captar el 20% de consumidores del mercado meta actual de la leche en polvo durante los primeros seis meses.

Políticas:

- Mantener capacitado e informado al personal de impulso y promoción del producto
- Ofrecer muestras gratis del nuevo producto
- Ofrecer degustaciones en los puntos de ventas donde se codifique el producto
- Variar la frecuencia de degustaciones del producto en forma natural o combinada en los diferentes días de la semana

Presupuesto:

12 impulsadoras por tres meses en el canal de autoservicios para realizar las degustaciones del producto

- Salarios + prestaciones de ley	\$13.160.000
- Muestras gratis del producto * 30 gr. (5.000 und a \$300 cada una)	\$ 1.500.000
- Seis licuadoras (\$120.000 cada una)	\$ 720.000
- 2.000 libras de leche en polvo Freskaleche para degustar en autoservicios (\$3.200 cada libra)	\$ 6.400.000
- 12 Láminas para carro degustador (\$175.000 cada una)	\$ 2.100.000
- Vaso desechable (paquete * 40 und.)	\$ 40.000

(Para degustación a \$1.000 cada uno)

Total

\$23.920.000

Figura 3. Muestra gratis x 30 grs



Estrategia de Precio

Establecer un precio al consumidor con un 5% por debajo del líder del mercado en el canal de autoservicios y tienda a tienda.

Objetivos:

- Motivar la compra del producto mediante el incentivo de precio.
- Captar el 10% del mercado actual en los tres primeros meses.

Metas:

- Lograr la aceptación del producto por parte de los clientes y consumidores de leche en polvo
- Ganar una participación en el mercado con un promedio del 3.5% mensual

Políticas:

- Manejar precios flexibles teniendo en cuenta el líder de la competencia
- Llevar registro y control de los precios por parte de la competencia teniendo en cuenta los costos y utilidades esperadas para la fijación de precios

Presupuesto: No se requiere inversión adicional ya que el shopping de precios con respecto a la competencia lo realizan las mercaderistas en autoservicios y los asesores comerciales en el canal tienda a tienda.

§ Estrategia de distribución

Negociar un descuento especial con el canal de autoservicios por codificación del producto y ubicación estratégica en el lineal.

Objetivos:

- Codificar la leche en polvo Freskaleche en el 60% de los autoservicios de la ciudad en el primer semestre del 2004.
- Lograr una ubicación estratégica con exhibición en zonas templada y caliente de la góndola.
- Lograr una participación del 20% en la góndola

Metas:

- Codificar el producto en los autoservicios más representativos de la ciudad
- Lograr acuerdos comerciales con los autoservicios de la ciudad

Políticas:

- Realizar seguimiento permanente a los clientes
- Mantener una fuerza de ventas constante, capacitada y motivada, lo que genera disposición y buen desempeño
- Dar estricto cumplimiento a las negociaciones y garantías ofrecidas a los clientes
- Garantizar la satisfacción a los clientes
- Ofrecer servicio preventa

Presupuesto: Se cuenta con un presupuesto establecido para

negociaciones comerciales con autoservicios del 3% sobre ventas facturadas durante el mes.

§ Estrategia de Publicidad

- Publicitar mediante pautas radiales en las emisoras FM stereo, Amor stereo, Radio Uno, Tropicana, Los Cuarenta principales, Radio Activa y Olímpica stereo, en horarios de mayor sintonía con ocho impactos durante el día de 17 segundos cada uno.
- Diseño, elaboración y ubicación del material P.O.P. como afiches, postales, dummies y pendones de acuerdo al canal.

Objetivos:

- Resaltar las cualidades y beneficios del producto
- Generar reconocimiento que contribuya a la imagen positiva diferenciándolo de la competencia
- Posicionar en la mente del consumidor la imagen de la leche en polvo marca Freskaleche

Metas:

- Lograr la fácil recordación del producto a través de los diferentes medios publicitarios
- Llegar a un mayor número de consumidores

Políticas:

- Hacer presencia en las actividades y programas deportivos con el fin de obtener una mayor recordación en un gran número de posibles consumidores.
- Mantener un programa constante de publicidad.
- Evaluar objetivamente los resultados de la publicidad obtenidos en el período establecido.
- Diseñar publicidad creativa de manera que motive al consumidor

Presupuesto:

15.000 Afiches publicitarios (\$300 c/u)	\$4.500.000
15.000 Volantes publicitarios (\$35 c/u)	\$ 525.000
8 Impactos diarios transmitidos por tres emisoras durante tres meses	\$75.000.000
2 Dumis	\$ 1.400.000
4 Pendones	\$ 800.000
Total	\$82.225.000
Total presupuesto lanzamiento leche en polvo	\$116.145.000

Figura 4. Afiche publicitario



10.5 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

- La coordinación de mercadeo realizará mensualmente el seguimiento del presupuesto de ventas para analizar el cumplimiento de las metas alcanzadas, con el fin de establecer un comparativo de las ventas reales y realizar un plan correctivo para cumplir con el objetivo.
- La coordinación de eventos y promociones efectuarán auditorias de control de entrega del material POP (afiches) al canal tienda a tienda
- El coordinador de preventa hará seguimiento diario al canal en el cubrimiento y ampliación de las coberturas
- Control de calidad se encargará de evaluar las distintas variables que caracterizan a la leche en polvo Freskaleche como son: calidad, sabor, textura y velar por la conservación de las cualidades que la identifican
- La coordinación de autoservicios junto con la dirección de ventas, controlar que los precios del producto se mantengan dentro del parámetro de precios con relación a los de la competencia sin sobrepasar el de los líderes de la categoría (El Rodeo y Proleche).

11. CONCLUSIONES

Al realizar el plan de mercadeo para posicionamiento y comercialización de la leche en polvo Freskaleche se puede concluir que:

- Se puede aprovechar la base de datos de los clientes que posee Freskaleche y el buen reconocimiento de la marca en establecimientos comerciales con el fin de lograr la comercialización y posicionamiento de la leche en polvo como nueva línea de producto.
- Es necesario incentivar a los clientes y consumidores para el consumo de la leche en polvo mediante obsequios, degustaciones y promociones del producto, para dar a conocer sus características y beneficios.
- Se debe tener en cuenta las condiciones del entorno para establecer los precios del producto.
- Se requiere dar seguimiento al plan de mercadeo para determinar las debilidades de la competencia y así captar una mayor participación en el mercado.
- Se aplicaron los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera especialmente de las áreas de mercadeo, ventas, presupuesto y administración.

12. RECOMENDACIONES

- Crear un programa de seguimiento y evaluación al plan de mercadeo:
 - . Evaluar las ventas mensualmente para analizar el crecimiento o disminución de las mismas.

 - . Analizar el seguimiento de cada canal de comercialización.

 - . Realizar encuestas e investigaciones de mercado periódicamente, para determinar la aceptación y recordación que se tiene del producto ante el consumidor.

- Diseñar la publicidad requerida en cada canal de distribución y comercialización de la leche en polvo, realizando auditorías de material POP en cada canal de distribución, debido a que en la actualidad se observa poco apoyo publicitario y promoción por parte de las marcas existentes

- Realizar eventos o promociones constantes en instituciones o tomas barriales, con amas de casa, para incentivar la compra y el consumo, a través de las Juntas de Acción Comunal, realizando reuniones recreativas semanales en los diferentes sectores de la ciudad, con el fin de motivar el consumo y promocionar el producto.

- Crear controles para cada estrategia, con el fin de dar cumplimiento a lo objetivos establecidos:
 - . Realizar shopping de precios mensualmente en los diferentes canales de

distribución y evaluarlos.

- . Exigir el cumplimiento del presupuesto establecido para cada referencias en cada canal de distribución.

- . Realizar exhibiciones novedosas cada vez con mayor porcentaje en participación en sitios estratégicos en cada punto de venta.

- Aprovechar las debilidades de la competencia para obtener mayor cobertura y participación en el mercado objeto.

- Para los consumidores de estrato 2 que por sus escasos recursos económicos no le es asequible el producto; se recomienda promocionar la presentación en sobre de 30 grs y bolsa de 200 grs.

BIBLIOGRAFIA

CARL, Mc Daniel y GATES, Roger. Investigación de mercados contemporáneos. 4 ed. Thomson.

GUILTINAN, Joseph P; GORDON, W., Paul y MADDEN, Thomas J. Gerencia de Marketing, estrategias y programas. 6 ed.

HIEBING, Roman G. , COOPER, Scott W. Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia, 325 Pág.

KINNEAR, Tomás C. y TAYLOR, James R. Investigación de mercados, un enfoque aplicado. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill.

MANUAL DE INDUSTRIA LÁCTEA. 2 ed. Suecia: Alfa – Laval. 284 p.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. 4 ed. Bogotá : Guadalupe Ltda., 2.002.

NIÑO LÓPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de Mercadeo. Bucaramanga: INSED , Marzo de 1.995.

Plan Exitoso de Mercadeo. Cómo Preparar una Evaluación del Negocio, Mc Graw Hill, Capítulo II.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de Mercados. Bucaramanga: INSED, Mayo de 1.994.

_____. Ventas y Publicidad, Bucaramanga: INSED, Mayo de 1.992.

STANTON ETZEL, Walker. Fundamentos de Marketing. 2ed.

VARELLA Rodrigo. Innovación Empresarial – Arte y Ciencia en la Creación de Empresa, Capítulo 7.

www.dirmex.com/wxi5to2000.asp, untitled document (guía práctica para crear el plan de mercadotecnia para su negocio). 70p.

www.agrocadenas.gov.com.co

www.economíaenred.com. Importación e leche sigue con licencia previa.html.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta a Autoservicios

La presente encuesta tiene como propósito conocer algunos aspectos del consumidor de la leche en polvo en Bucaramanga y su área metropolitana. Agradecemos su colaboración y sinceridad al responder esta encuesta.

BARRIO _____ ESTRATO _____

1. ¿En su establecimiento comercial ofrece leche en polvo?

Si _____ No _____

2. ¿Qué presentaciones son las preferidas por sus clientes?

125 gr. _____

200 gr. _____

400 gr. _____

500 gr. _____

900 gr. _____

Otra _____

¿Cuál? _____

3. Según su presentación, ¿qué cantidad compra semanalmente?

	Cantidad	Marca
125 gr.	_____	_____
200 gr.	_____	_____
400 gr.	_____	_____
500 gr.	_____	_____
900 gr.	_____	_____
Otra	_____	_____

¿Cuál? _____

4. ¿Cuáles de las marcas existentes comercializa en su establecimiento?

COOLECHERA _____

PROLECHE _____

EL RODEO _____

COLANTA _____

PARMALAT _____

Otras _____ ¿Cuáles? _____

5. En orden de preferencia, ¿cuáles son las marcas más solicitadas por los clientes?

1. _____ 4. _____
2. _____ 5. _____
3. _____ 6. _____

6. ¿A quién le compra la leche en polvo que comercializa en su establecimiento?

Directamente al productor _____
Comercializadora Mayorista _____
Comercializadora Minorista _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

7. ¿Cómo acostumbra pagar sus pedidos de leche en polvo?

Contado _____
Tarjeta de Crédito _____
Crédito a 30 días _____
Crédito a 45 días _____
Crédito a 60 días _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

8. ¿Qué apoyo publicitario ofrecen las marcas de leche en polvo para establecimiento?

Afiches _____
Habladores _____
Móviles _____
Dumis _____
Volantes _____
Impulso _____
Otros _____ ¿Cuáles? _____

9. ¿Qué requisitos le exigen las distintas marcas para ser proveedor de la leche en polvo?

Referencia comercial _____
Referencia Bancaria _____
Inscripción Cámara de Comercio _____
Otra _____ ¿Cuál? _____

10. ¿Qué inconvenientes ha tenido con los proveedores actuales de leche en polvo?

Incumplimiento en entregas _____
Servicio del distribuidor _____
Servicio del preventista _____
Incumplimiento en ofertas _____
Servicio del impulso y promoción _____
Precio _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

11. ¿Cuenta con productos marca FRESKALECHE en su establecimiento?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

12. ¿Cuál es la imagen que tiene de los productos de marca FRESKALECHE?

Excelente _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____
¿Por qué? _____

13. ¿Cuáles cree que son los aspectos determinantes en el momento en que un cliente decide realizar la compra de leche en polvo?

Precio _____ Textura _____ Publicidad _____
Calidad _____ Marca _____ Nutrientes _____
Sabor _____ Tradición _____ Empaque _____
Duración _____ Promoción _____ Otro _____
¿Cuál? _____

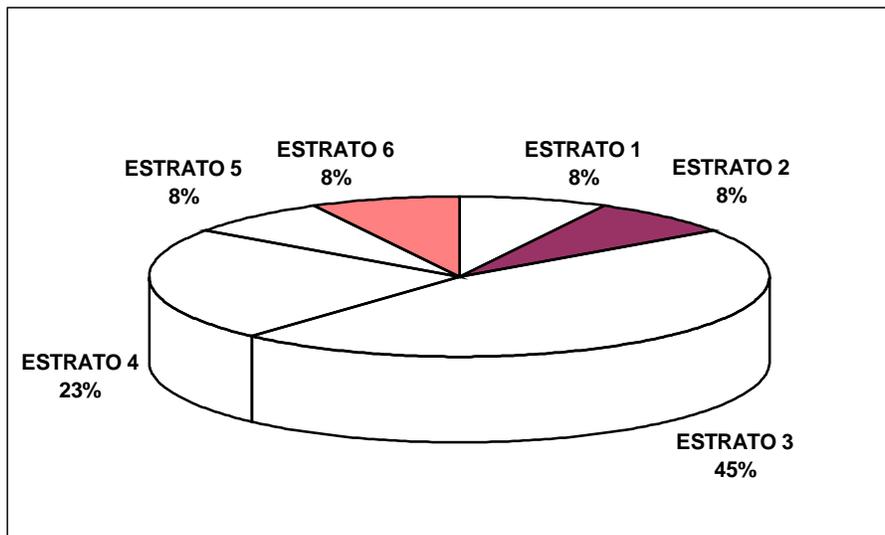
14. ¿Estaría interesado en comercializar leche en polvo marca Freskaleche en su establecimiento?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
¿Bajo qué condiciones de negociación? _____

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

RESULTADOS ENCUESTA AUTOSERVICIO

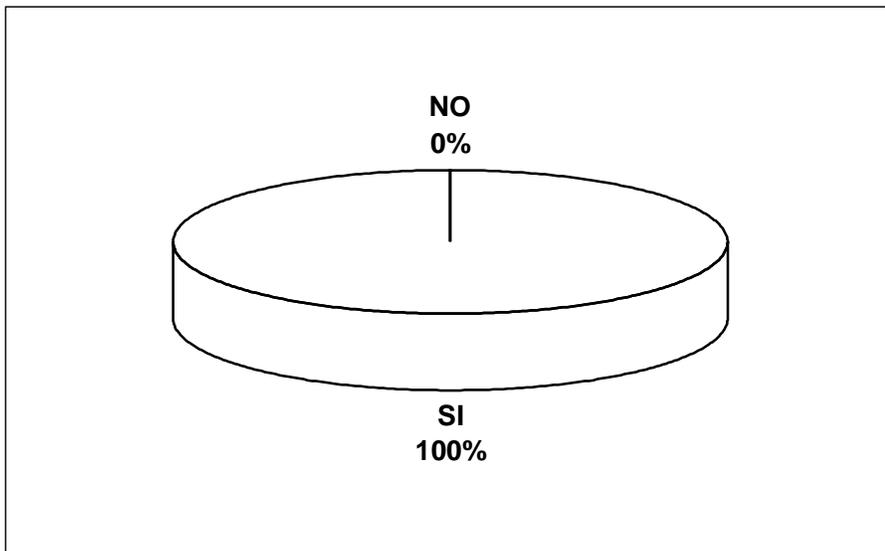
ESTRATO	FRECUENCIA	%
Estrato 1	1	7.69
Estrato 2	1	7.69
Estrato 3	6	46.15
Estrato 4	3	23.08
Estrato 5	1	7.69
Estrato 6	1	7.69
TOTAL		100



La muestra se tomó especialmente en estratos 3 (46.15%) y 4 (23.08%).

1. EN SU ESTABLECIMIENTO COMERCIAL OFRECE LECHE EN POLVO

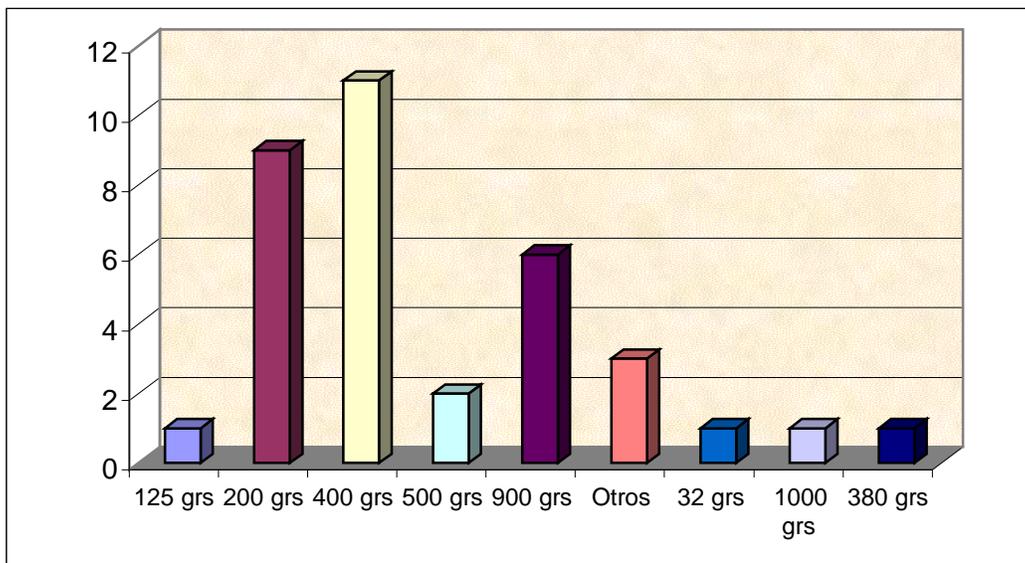
OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
SI	13	100
NO	0	0
TOTAL		100



El total de los establecimientos encuestados ofrece leche en polvo.

2. ¿QUÉ PRESENTACIONES SON LAS PREFERIDAS POR SUS CLIENTES?

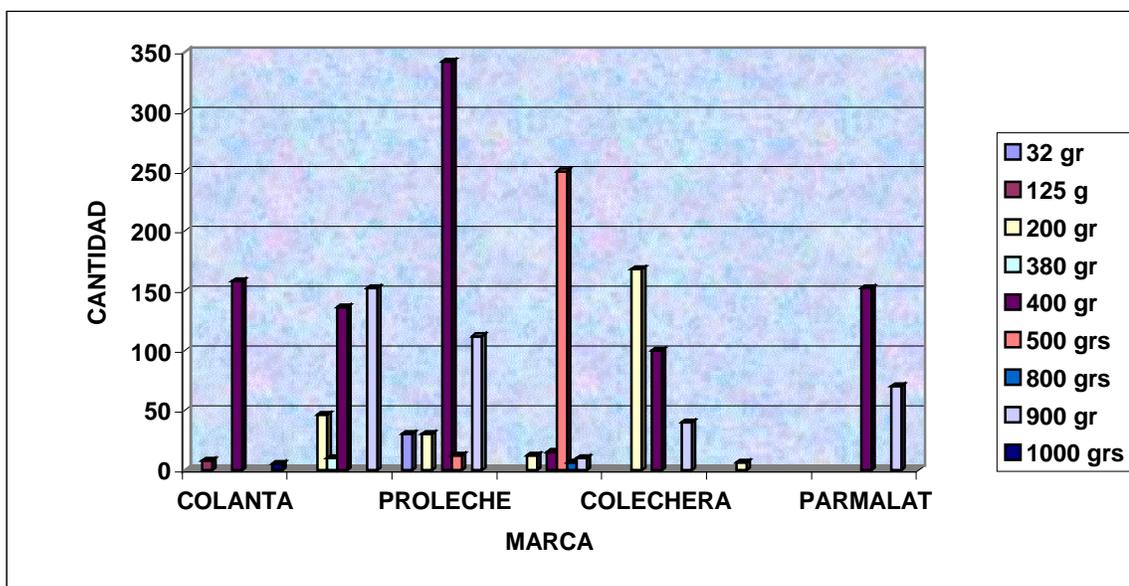
OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA
125	1
200	9
400	11
500	2
900	6
Otras	3
32 g	1
100 gr	1
380 gr	1
TOTAL	32



Las presentaciones preferidas por los clientes de los establecimientos encuestados son de 400 grs (11), seguida por 200 grs (9) y 900 grs (6).

3. SEGÚN SUS PRESENTACIONES, QUÉ CANTIDAD COMPRAN SEMANALMENTE

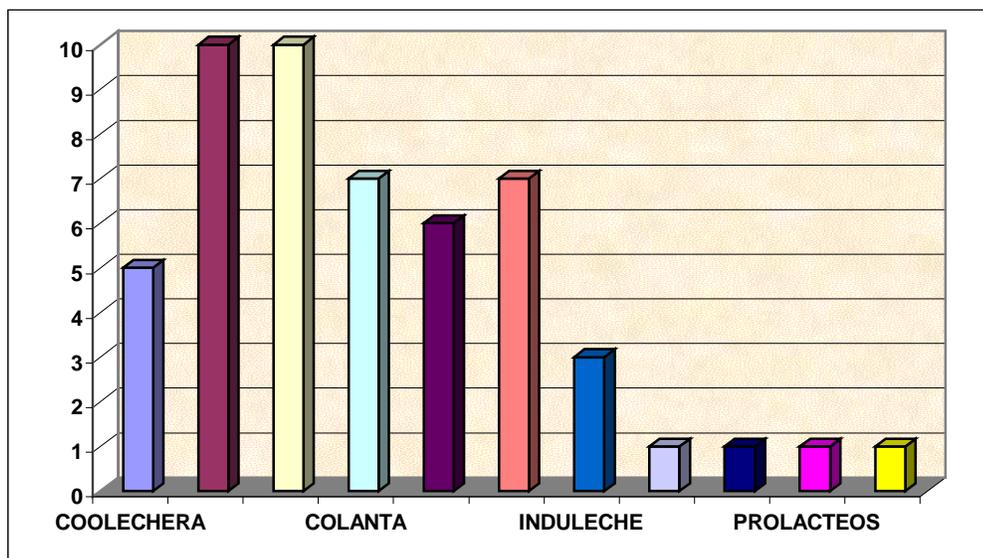
	32 gr	125 gr	200 gr	380 gr	400 gr	500 gr	800 gr	900 gr	1000gr
COLANTA		8			158				
RODEO			46	10	136			152	
PROLECHE	30		30		342	12		112	
INDULECHE			12		15	250	6	10	
COLECHERA			168		100			40	
CAMPIÑA			6						
PARMALAT					152			70	



Según sus presentaciones, los encuestados consumen más de la marca Proleche en la presentación de 400 gramos, le sigue Induleche en la presentación de 500 grs. La presentación donde hay mayor consumo es en 400 grs para la mayoría de las marcas.

4. CUÁLES DE LAS MARCAS EXISTENTES COMERCIALIZA EN SU ESTABLECIMIENTO

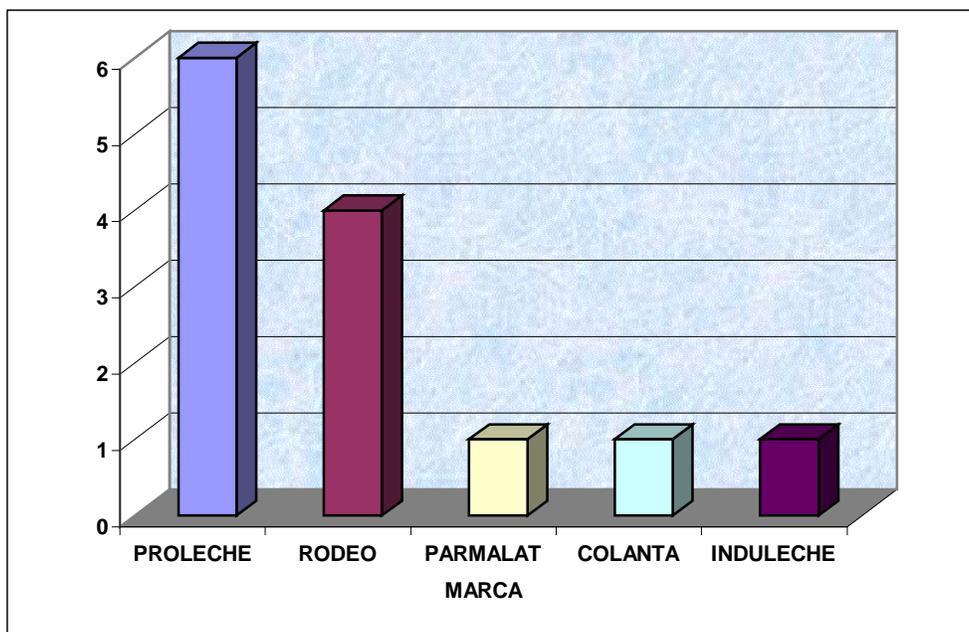
OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA
COOLECHERA	5
PROLECHE	10
EL RODEO	10
COLANTA	7
PARMALAT	6
OTRO	7
INDULECHE	3
SUPERLECHE	1
MICERKITA	1
PROLACTEOS	1
CAMPIÑA	1
TOTAL	45



Las marcas más comercializadas en los establecimientos es Proleche y El Rodeo, siguiéndole Colanta, Parmalat y Coolechera.

5. EN ORDEN DE PREFERENCIA, CUÁLES SON LAS MARCAS MÁS SOLICITADAS POR LOS CLIENTES

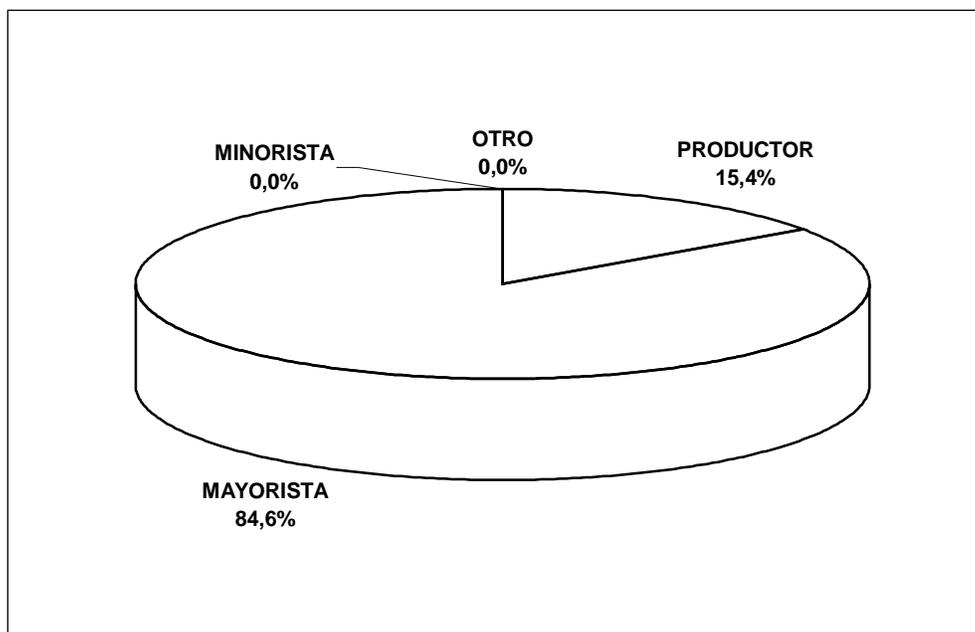
OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA
PROLECHE	6
EL RODEO	4
PARMALAT	1
COLANTA	1
INDULECHE	1
TOTAL	13



La marca más solicitada por los clientes es proleche y le sigue el Rodeo.

6. ¿A QUIÉN LE COMPRA LA LECHE EN POLVO QUE COMERCIALIZA EN SU ESTABLECIMIENTO?

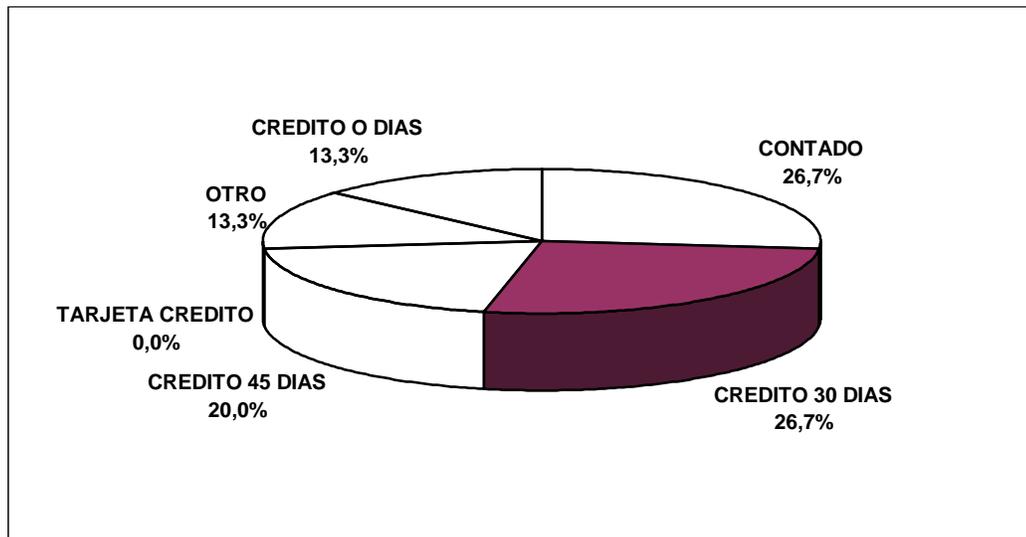
A QUIEN LE COMPRA LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
PRODUCTOR	2	15.38
MAYORISTA	11	84.62
MINORISTA	0	0
OTRO	0	0
TOTAL	13	100



El 84.62% de los establecimientos encuestados compra la leche en polvo a distribuidores mayoristas y el 15.38% lo compra directamente al productor.

7. CÓMO ACOSTUMBRA A PAGAR SUS PEDIDOS DE LECHE EN POLVO?

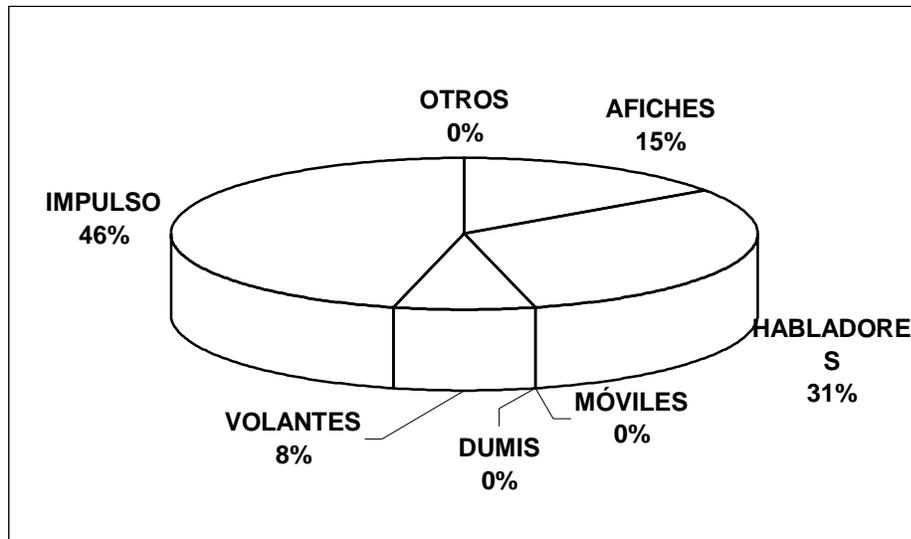
FORMA DE PAGO	FRECUENCIA	%
CONTADO	4	30.77
CRÉDITO 30 DÍAS	4	30.77
CRÉDITO 45 DÍAS	3	23.08
TARJETA DE CRÉDITO	0	0
OTRO	2	15.38
CRÉDITO 8 DÍAS	2	0
TOTAL	13	100



El 30.7% de los encuestados afirmaron que acostumbran a pagar sus pedidos de leche en polvo de contado y máximo a 30 días; un 23% lo hace a más tardar 45 días, y un 15.3% lo cancela en 8 días.

8. QUÉ APOYO PUBLICITARIO OFRECEN LAS MARCAS DE LECHE EN POLVO PARA SU PUNTO DE VENTA

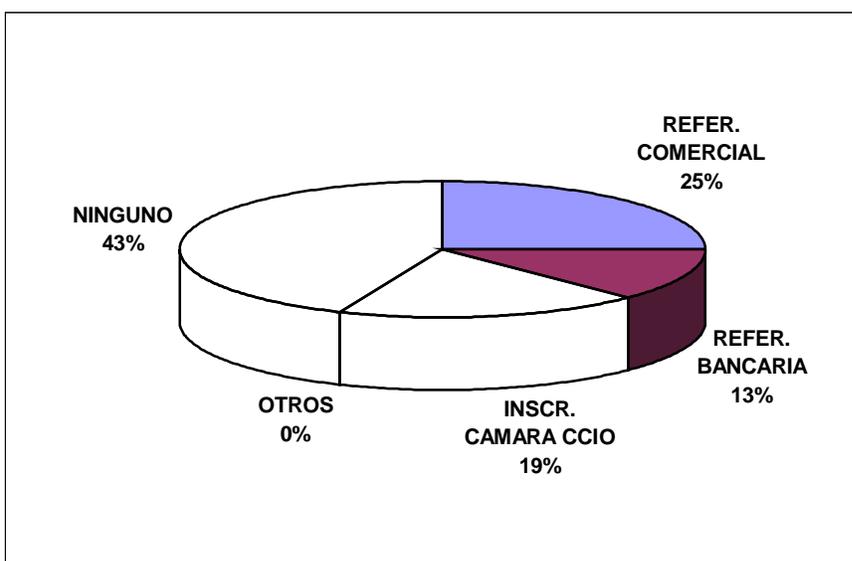
APOYO PUBLICITARIO	FRECUENCIA	%
AFICHES	2	15.38
HABLADORES	4	30.77
MÓVILES	0	0
DUMIS	0	0
VOLANTES	1	7.69
IMPULSO	6	46.15
OTROS	0	0
TOTAL	13	100



El apoyo publicitario más ofrecido a los establecimientos encuestados es el impulso (46.15%), seguido de los habladores (30.77 %).

9. ¿QUÉ REQUISITOS LE EXIGEN LAS DISTINTAS MARCAS PARA SER PROVEEDOR DE LA LECHE EN POLVO?

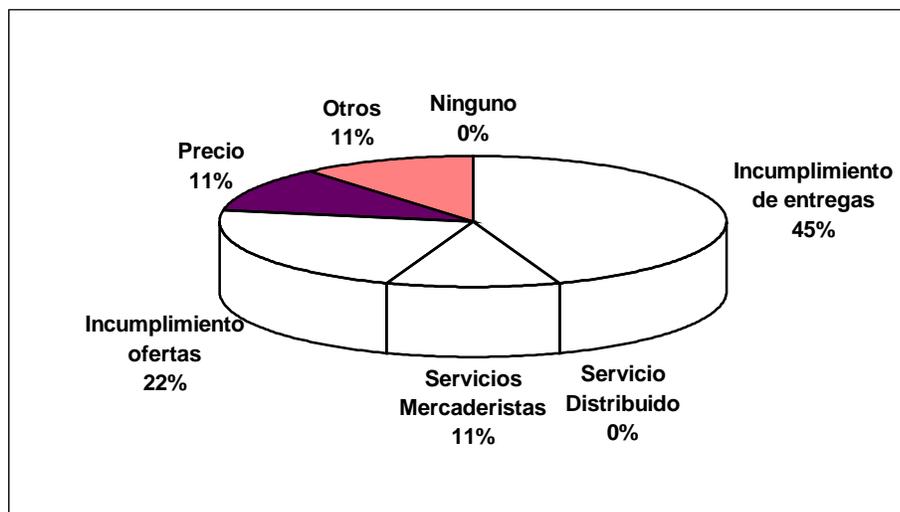
REQUISITOS	FRECUENCIA	%
REFERENCIAS COMERCIAL	4	25
REFERENCIA BANCARIA	2	13
INSCRIPCIÓN CAMARA COMERCIO	3	19
OTROS	0	0
NINGUNO	7	43
TOTAL	16	100



La mayoría de los proveedores de leche en polvo son muy flexibles y no les exigen ningún tipo de requisito (43%); algunos les exigen referencias comerciales (25%), otros exigen referencias bancarias (13%) y otros exigen estar inscritos en la Cámara de Comercio (19%).

10. ¿QUÉ INCONVENIENTES HA TENIDO CON LOS PROVEEDORES ACTUALES DE LECHE EN POLVO?

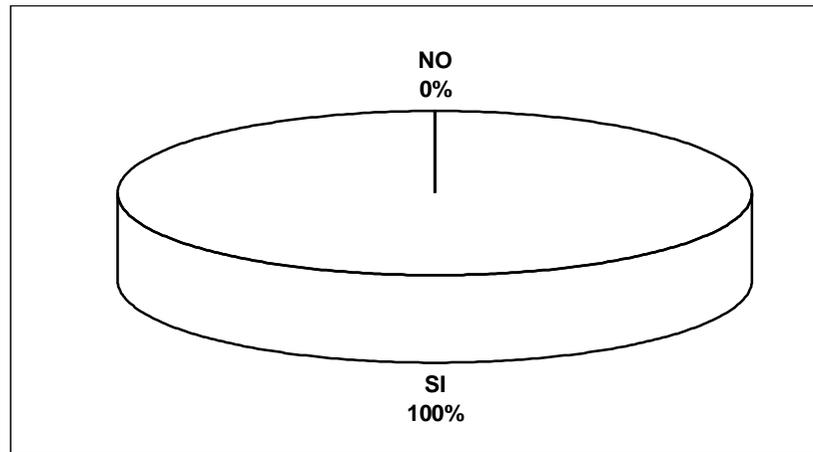
INCONVENIENTES	FRECUENCIA	%
Incumplimiento de entregas	4	45
Servicio Distribuido	0	0
Servicios Mercaderistas	1	11
Incumplimiento ofertas	2	22
Precio	1	11
Otros	1	11
Ninguno	0	0
TOTAL	9	100



Uno de los mayores inconvenientes que se han tenido con los proveedores de leche en polvo ha sido el incumplimiento en la entrega de los pedidos (45%), le siguen el incumpliendo en ofertas (22%) y en menor proporción, el precio, el servicio de mercaderista, y el impulso con un 11%.

11. ¿CUENTA CON PRODUCTOS MARCA FRESKALECHE EN SU ESTABLECIMIENTO?

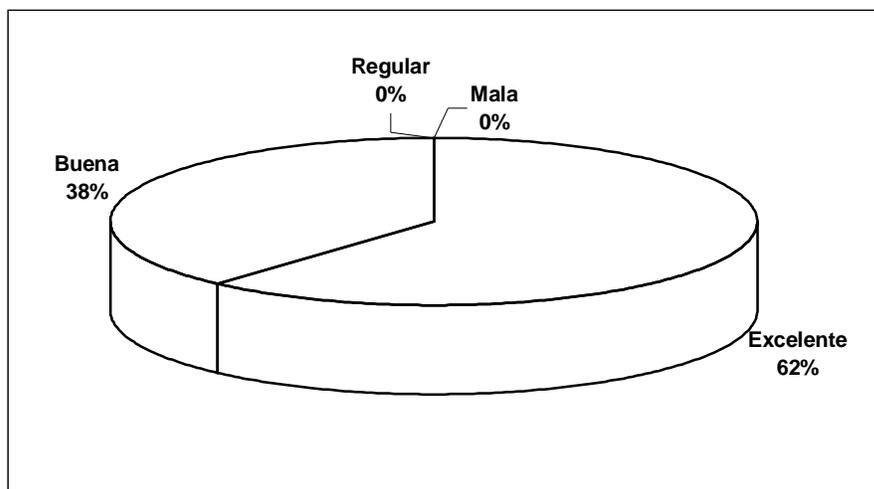
CUENTA CON PRODUCTOS FRESKALECHE	FRECUENCIA	%
SI	13	100
NO	0	0
TOTAL	9	100



Todos los establecimientos cuentan con productos marca Freskaleche y afirman que se encuentran satisfechos de poder ofrecer este servicio.

12. ¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE TIENE DE LOS PRODUCTOS DE MARCA FRESKALECHE?

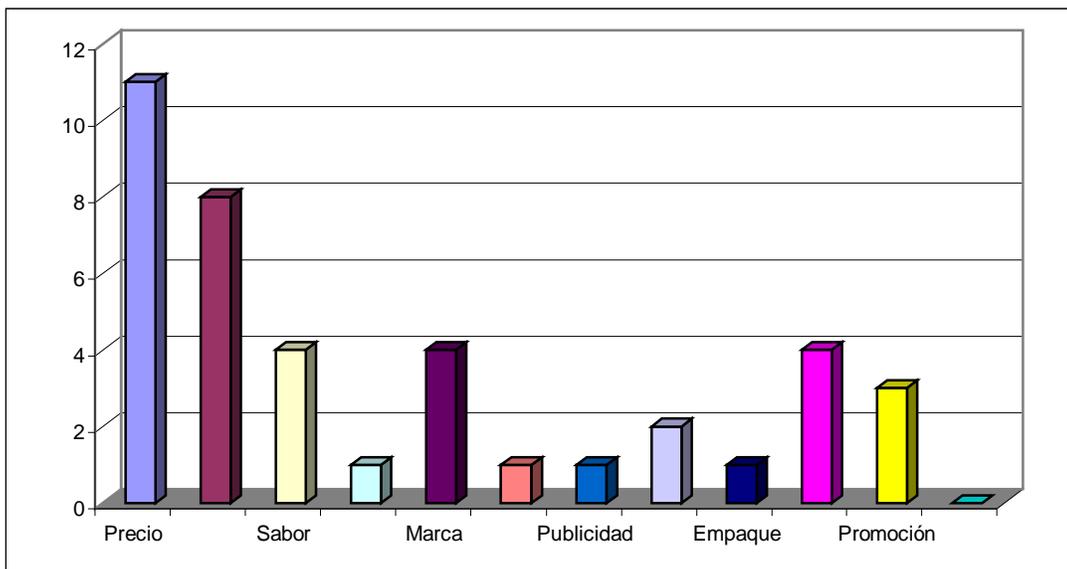
IMAGEN DE LOS PRODUCTOS FRESKALECHE	FRECUENCIA	%
Excelente	8	62
Buena	5	38
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	13	100



Todos los encuestados se encuentran satisfechos con la imagen de la marca Freskaleche. Un 61.54% afirman tener una excelente imagen , y un 38.46% responde que buena.

13. ¿CUÁLES CREE QUE SON LOS ASPECTOS DETERMINANTES EN EL MOMENTO EN QUE UN CLIENTE DECIDE REALIZAR LA COMPRA DE LECHE EN POLVO?

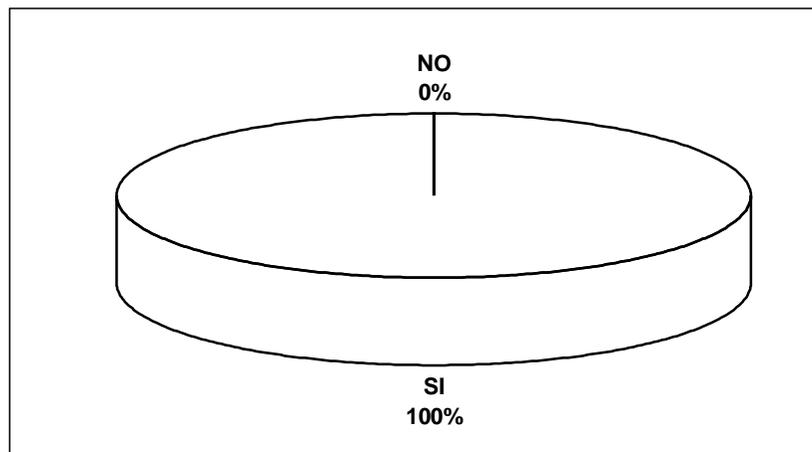
ASPECTOS DETERMINANTES PARA REALIZAR LA COMPRA	FRECUENCIA
Precio	11
Calidad	8
Sabor	4
Textura	1
Marca	4
Tradición	1
Publicidad	1
Nutrientes	2
Empaque	1
Duración	4
Promoción	3
Otros	0
TOTAL	40



El aspecto más determinante en el momento en que un cliente decide realizar la compra de leche en polvo es el precio. Otro aspecto que tienen en cuenta es la calidad. Y lo que menos miran los clientes, es la textura, empaque, tradición, la publicidad.

14. ¿ESTARÍA INTERESADO EN COMERCIALIZAR LECHE EN POLVO MARCA FRESKALECHE EN SU ESTABLECIMIENTO?

INTERÉS POR COMERCIALIZAR LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
SI	13	100
NO	0	0
TOTAL	9	100



POR QUÉ

¿POR QUÉ?	FRECUENCIA
Posicionamiento	3
Rotación	3
Tradición	2
Precio	2
Darlo a conocer	1
Calidad	2
TOTAL	13

BAJO QUÉ CONDICIONES	FRECUENCIA
Crédito	5
Descuentos	1
Promociones	1
Calidad	1
Buen precio	1
Publicidad	1
Impulso	1
Ninguna	5
TOTAL	16

Todos los encuestados afirman estar interesados en comercializar leche en polvo marca Freskaleche en su establecimiento por su posicionamiento en el mercado y por la rotación que se tiene de los productos y les gustaría que les dieran crédito y que no les colocaran ninguna condición.

Anexo B. Encuesta a Consumidores

La presente encuesta tiene como propósito conocer algunos aspectos del consumidor de la leche en polvo en Bucaramanga y su área metropolitana. Agradecemos su colaboración y sinceridad al responder esta encuesta.

BARRIO _____ ESTRATO _____

1. ¿En su núcleo familiar se consumen productos lácteos y sus derivados?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

2. Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál de los siguientes productos y marcas consume?

	Productos	Marcas
Leche líquida	_____	_____
Yogurt	_____	_____
Kumis	_____	_____
Queso	_____	_____
Arequipe	_____	_____
Mantequilla	_____	_____
Leche en polvo	_____	_____

3. ¿Ha utilizado para el consumo familiar leche en polvo?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

4. ¿Por qué prefiere la leche en polvo a la líquida?

Sabor	_____	
Duración	_____	
Mayor rendimiento	_____	
Más económica	_____	
Otros	_____	¿Cuáles? _____

5. ¿Actualmente consumen leche en polvo en su familia?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

6. Si contesta afirmativamente responda la siguiente pregunta. ¿Qué usos da al producto?

Preparación de coladas _____
Preparación de jugos _____
Preparación de café y chocolate _____
Tortas y/o postres _____
Otros _____ ¿Cuáles? _____

7. ¿Con qué frecuencia consume leche en polvo?

Diaria _____
Semanal _____
Quincenal _____

8. La presentación de leche en polvo que compra con frecuencia es:

125 gr. _____
200 gr. _____
400 gr. _____
500 gr. _____
900 gr. _____
Otra _____ ¿Cuál? _____

9. ¿Cuáles cree que son los aspectos determinantes en el momento de comprar la leche en polvo?

Precio	_____	Textura	_____	Publicidad	_____
Calidad	_____	Marca	_____	Nutrientes	_____
Sabor	_____	Tradicición	_____	Empaque	_____
Duración	_____	Promoción	_____	Otro	_____
¿Cuál?	_____				

10. ¿Dónde efectúa la compra de leche en polvo?

Tiendas _____
Autoservicios _____
Supermercados _____
Depósitos _____

11. ¿Estaría dispuesto a comprar una nueva marca de leche en polvo?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

12. ¿Cuál es la imagen que tiene de los productos FRESKALECHE?

13. ¿Qué características lo impulsarían a probar una nueva marca?

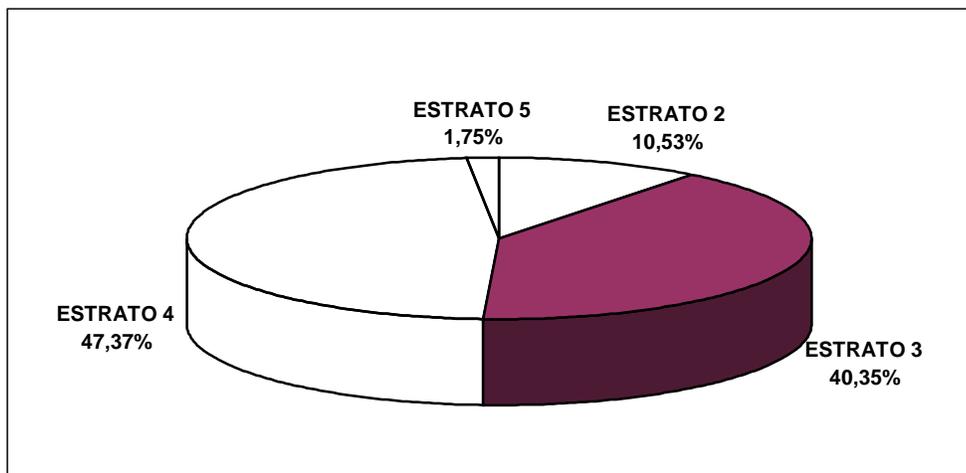
Precios Bajos	_____	
Calidad	_____	
Promociones		_____
Sabor		_____
Textura	_____	

¿Qué aspectos mejoraría o le cambiaría a los productos FRESKALECHE?

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

RESULTADOS ENCUESTA A CONSUMIDOR

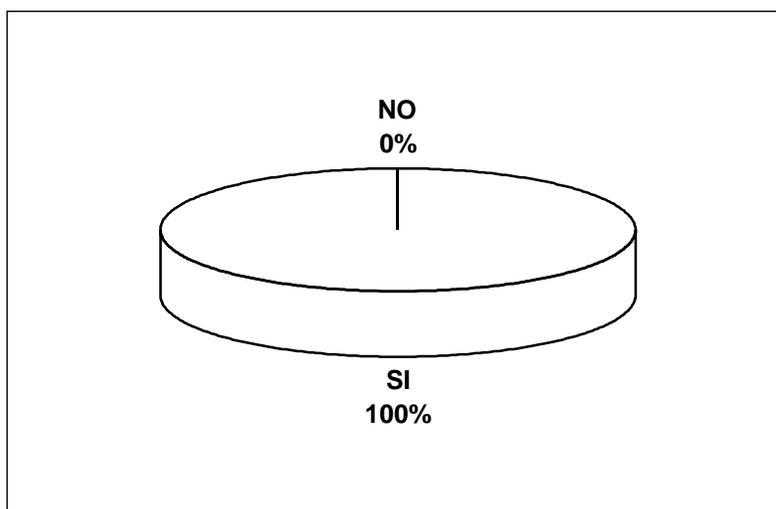
ESTRATO	FRECUENCIA	%
Estrato 2	6	10.53
Estrato 3	23	40.35
Estrato 4	27	47.37
Estrato 5	1	1.75
TOTAL		100



La muestra se tomó especialmente en estratos 2 (10.53%), 3 (40.35%), 4 (47.37%) Y 5 (1.75%).

1. EN SU NÚCLEO FAMILIAR SE CONSUMO PRODUCTOS LÁCTEOS Y SUS DERIVADOS

CONSUME PRODUCTOS LACTEOS Y SUS DERIVADOS	FRECUENCIA	%
SI	57	100
NO	0	0
TOTAL		100



El total de los establecimientos encuestados consumen productos lácteos y derivados..

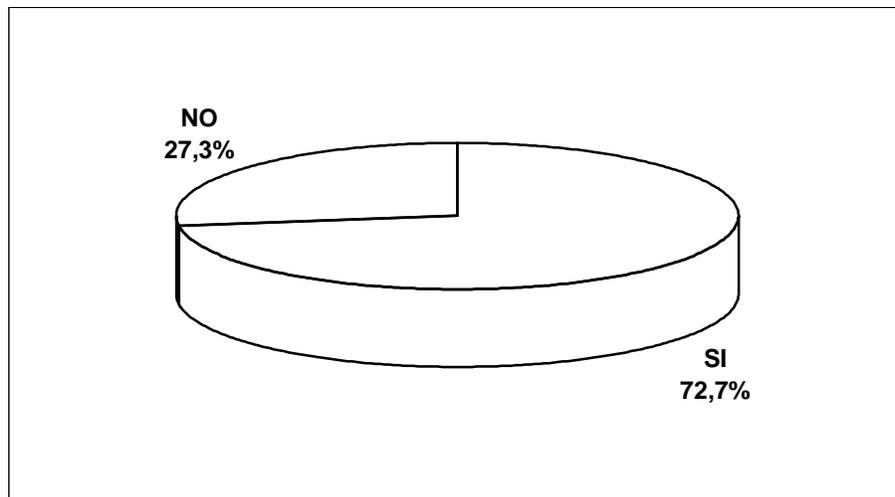
2. ¿QUÉ PRESENTACIONES SON LAS PREFERIDAS POR LAS FAMILIAS?

PRESENTACIONES	MARCA	CANTIDAD CONSUMIDA
Leche líquida	Freskaleche	42
	Lechesan	5
	Parmalt	4
	Colanta	3
	Confina	1
	Alpina	2
Yogurt	Freskaleche	28
	Alpina	25
	Yoplait	4
Kumis	Freskaleche	7
	Alpina	12
Quesos	Freskaleche	19
	Hoja	13
	Colanta	4
	Alpina	11
	Chitagá	1
	Rikalac	5
	La Vaquita	2
	Delileche	1
	Productos del Sur	1
	Varios	2
Arequipe	Alpina	17
	Parmalat	1
	Freskaleche	7
	Casero	1
Mantequilla	Alpina	9
	La Fina	14
	Premier	2
	Rama	9
	Deleite	1
	Sabrina	2
	Mavesa	3
	Freskaleche	2
	Campi	2
	Margarita	1
	Chifón	2
	Dagust	1
Leche en polvo	Similac	1
	Klim	13
	Parmalat	3
	Rodeo	6
	Colanta	6
	Campiñita	5
	Abbot	1
	Enfamil	1
	Proleche	1

En leche líquida, yogurt y queso, la marca que más consumen es Freskaleche; en Kumis y en Arequipe, Alpina; en mantequilla La Fina; en leche en polvo, Leche Klim.

3. ¿HA UTILIZADO PARA EL CONSUMO FAMILIAR LECHE EN POLVO?

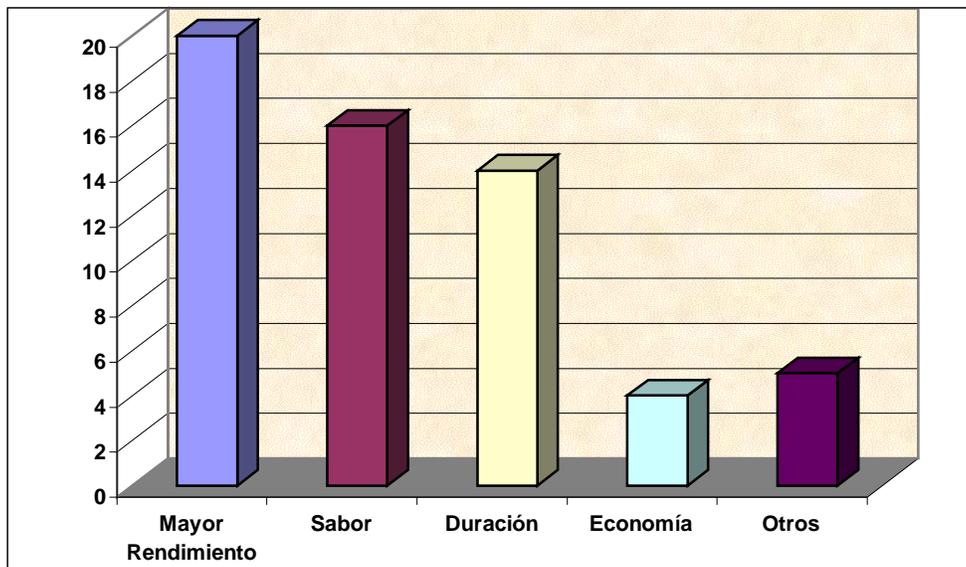
HA UTILIZADO PARA EL CONSUMO LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
SI	40	72.7
NO	15	27.3
TOTAL		100



El 72.7% afirman haber utilizado para el consumo leche en polvo mientras que el 27.3 afirma que no.

4. POR QUÉ PREFIERE LA LECHE EN POLVO A LA LÍQUIDA?

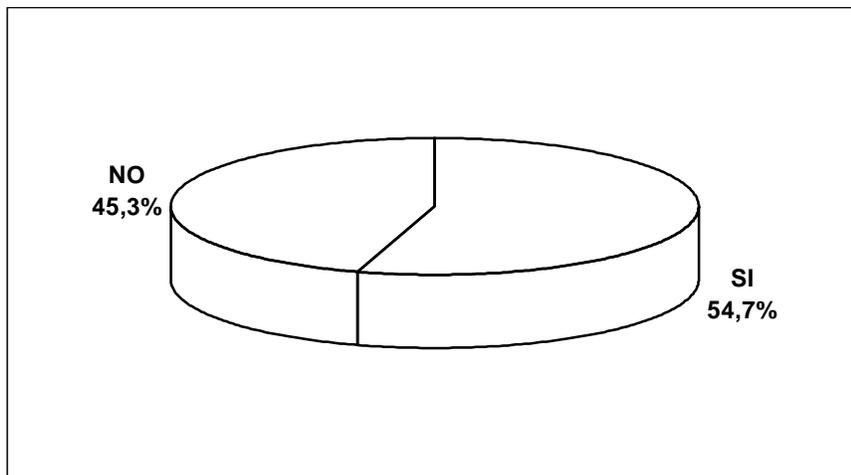
POR QUÉ PREFIERE LA LECHE EN POLVO	FRECUENCIA
Mayor Rendimiento	20
Sabor	16
Duración	14
Economía	4
Otros	5



De los encuestados, 20 afirman que prefieren consumir leche en polvo porque da un mayor rendimiento; 16 la consumen por el sabor, 14 por la duración.

5. ACTUALMENTE CONSUME LECHE EN POLVO EN SU FAMILIA?

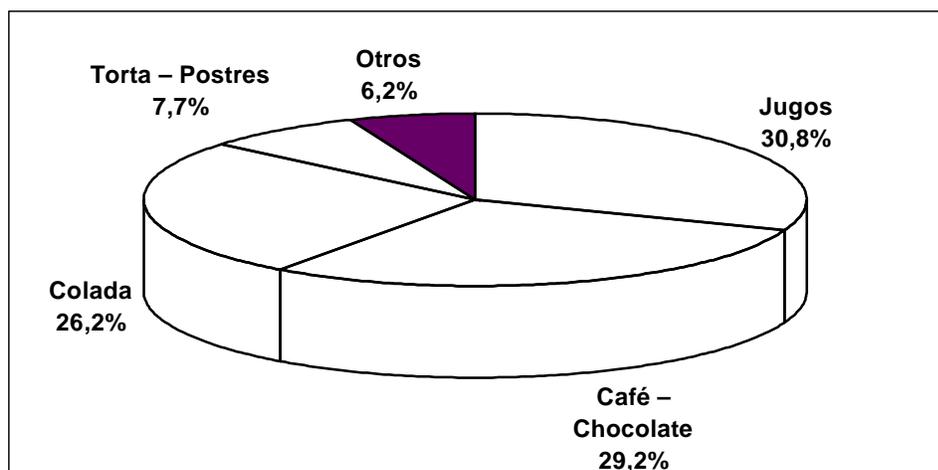
ACTUALMENTE SU FAMILIA CONSUME LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
SI	29	54.7
NO	24	45.3
TOTAL		100



El 54.7% de las personas encuestadas afirman que la familia consume leche en polvo, mientras que un 45.3% responden que no.

6. ¿QUÉ USOS DA AL PRODUCTO?

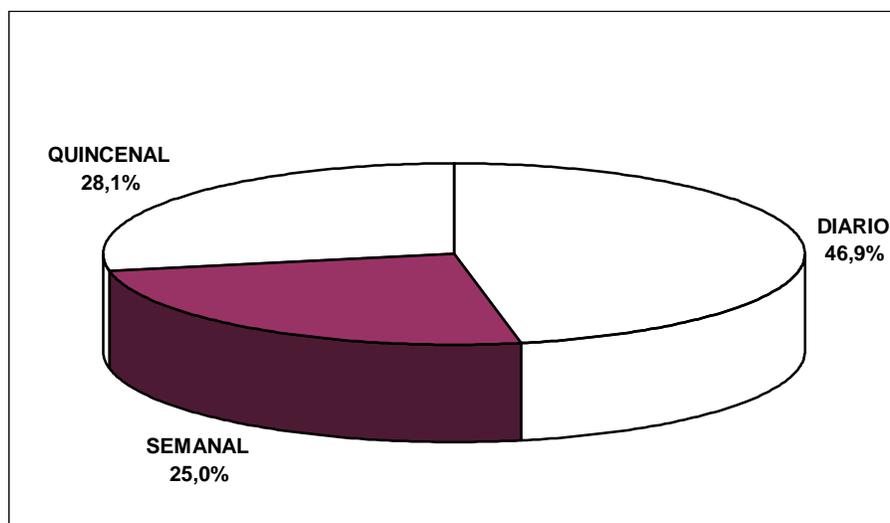
USOS	FRECUENCIA	%
Jugos	20	30.7
Café – Chocolate	19	29.2
Colada	17	26.2
Torta – Postres	5	7.7
Otros	4	6.2
TOTAL		100



El mayor uso que le dan los encuestados a la leche en polvo es en jugos con un 30.8%, el segundo uso es en la preparación de café y chocolate; un 26.2% la usan para coladas; un 7.7% para tortas y postres y un 6.2% para otros usos.

7. CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME LECHE EN POLVO

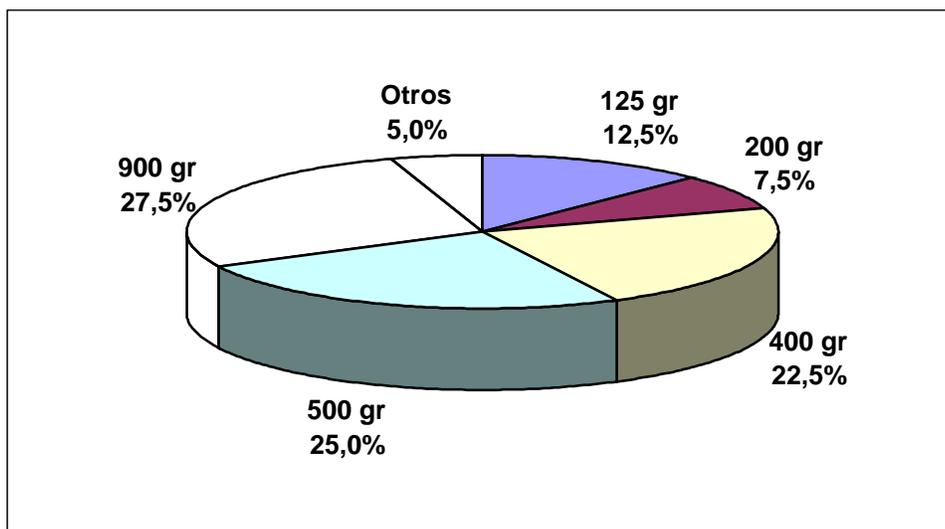
FRECUENCIA DE CONSUMO DE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
Diario	15	46.9
Semanal	8	28.1
Quincenal	9	25.0
TOTAL		100



El 46.9% de los encuestados consumen la leche en polvo diariamente; un 25% lo hace semanalmente y un 28.1% lo consume quincenalmente.

8. LA PRESENTACIÓN DE LECHE EN POLVO QUE COMPRA CON FRECUENCIA ES:

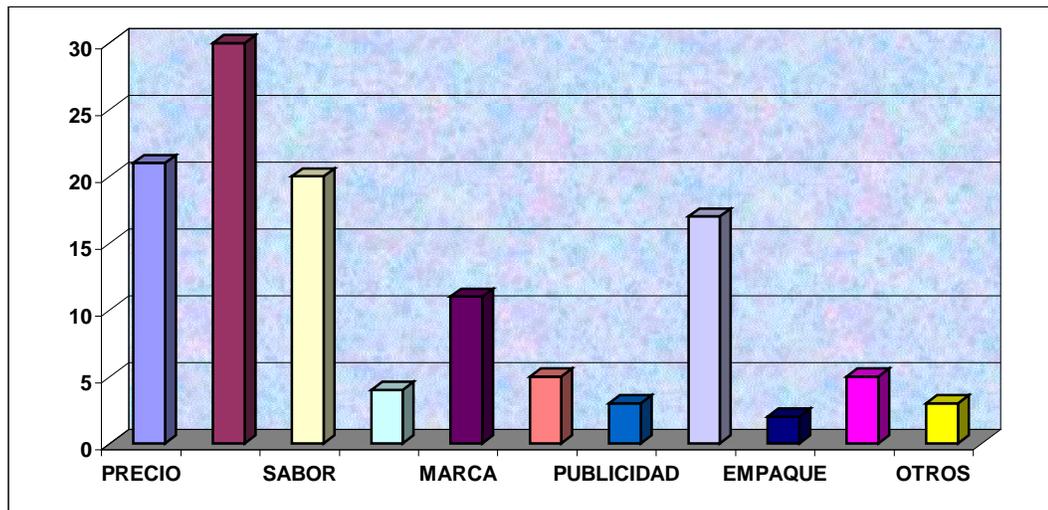
PRESENTACIÓN DE LECHE EN POLVO QUE COMPRA	FRECUENCIA	%
125 grs	5	12.5
200 grs	3	7.5
400 grs	9	22.5
500 grs	10	25.0
900 grs	11	27.5
Otros	2	5.0
TOTAL		100



La presentación de leche en polvo que más consumen es la de 900 grs con un 27.5%, seguida de la 500 grs con un 25%, 400 grs con un 22.5% y en menores proporciones la de 125 grs, 200 grs y otras con un 12.5%, 7.5% y 5.0% respectivamente.

9. ¿CUÁL CREE QUE SON LOS ASPECTOS DETERMINANTES EN EL MOMENTO DE COMPRAR LA LECHE EN POLVO?

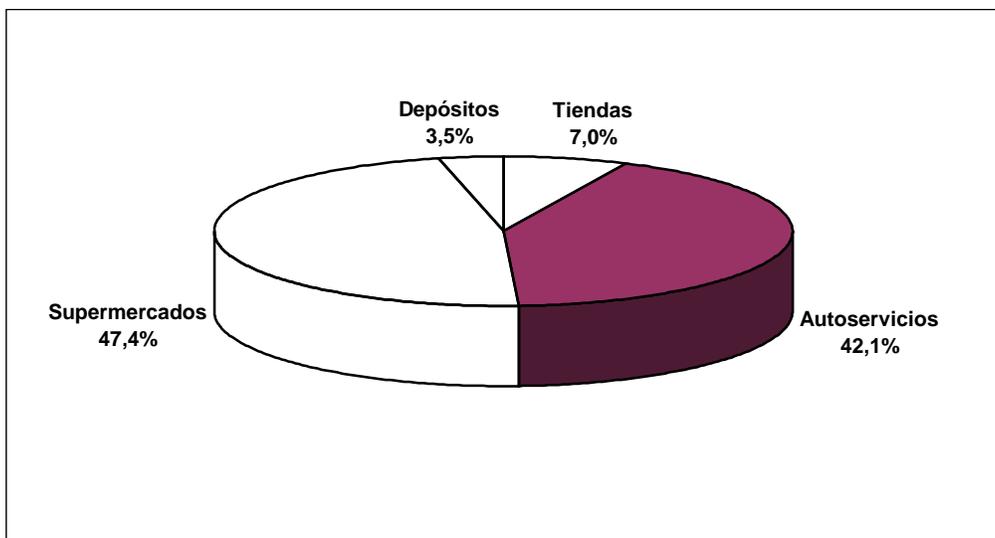
ASPECTOS DETERMINANTES PARA REALIZAR LA COMPRA	FRECUENCIA
Precio	21
Calidad	30
Sabor	20
Textura	4
Marca	11
Tradición	5
Publicidad	3
Nutrientes	17
Empaque	2
Promoción	5
Otros	2
TOTAL	120



El aspecto más determinante en el momento en que un cliente decide realizar la compra de leche en polvo es la calidad. Otro aspecto que tienen en cuenta es el precio y el sabor. Y lo que menos miran los clientes, es el empaque, la textura, la publicidad, tradición y otros.

10. ¿DÓNDE EFECTÚA LA COMPRA DE LECHE EN POLVO?

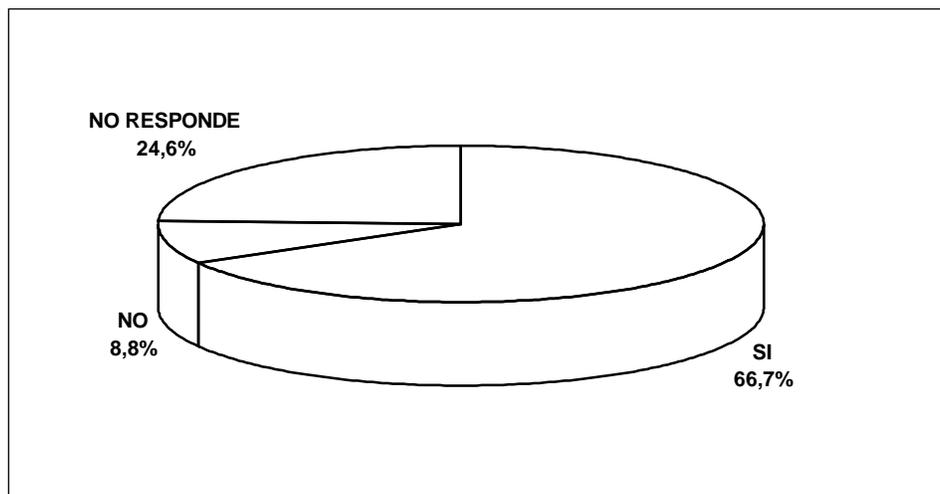
DONDE EFECTUA LA COMPRA	FRECUENCIA	%
Tiendas	4	7.0
Autoservicios	24	42.1
Supermercados	27	47.4
Depósitos	2	3.50
TOTAL		100



La gran mayoría de los encuestados prefieren efectuar la compra de leche en polvo en supermercados con un 47.4%, le siguen los autoservicios (42.1%), tiendas con un 7% y a donde menos recurren es a depósitos con un 3.5%.

11. ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR UNA NUEVA MARCA DE LECHE EN POLVO

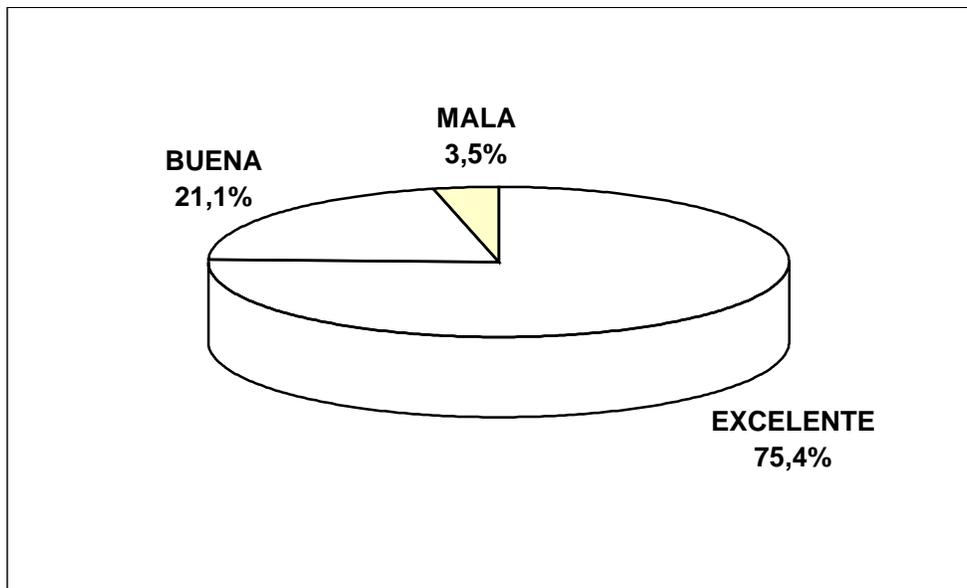
ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR UNA NUEVA MARCA	FRECUENCIA	%
SI	38	66.7
NO	5	8.8
NO RESPONDE	14	24.5
TOTAL		100



El 66.7 % de los encuestados estarían dispuestos a comprar una nueva marca; un 8.8% no estarían dispuestos y un 24.6% no respondió.

12. ¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE TIENE DE LOS PRODUCTOS DE MARCA FRESKALECHE?

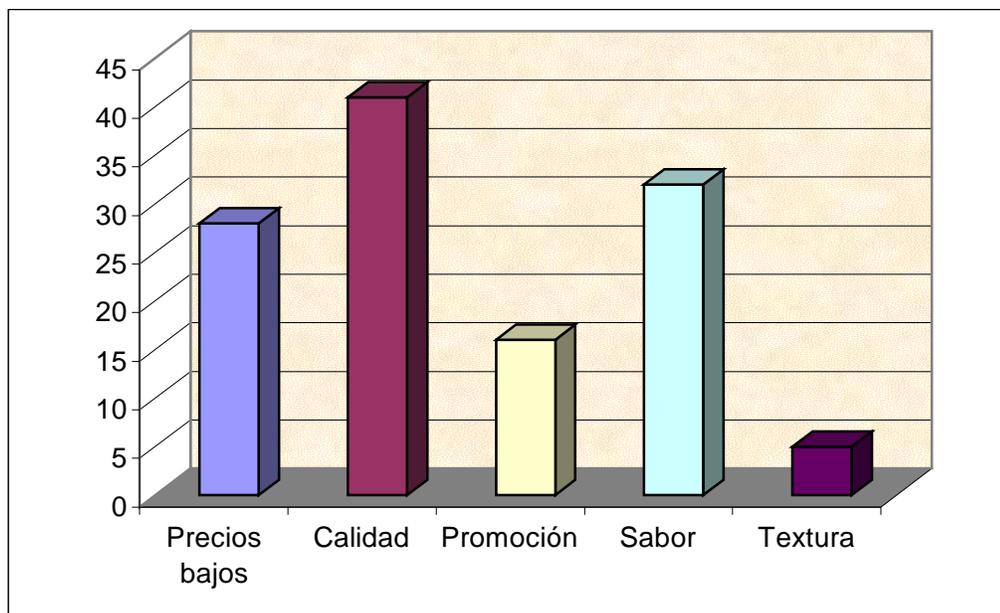
IMAGEN DE LOS PRODUCTOS FRESKALECHE	FRECUENCIA	%
Excelente	43	75.4
Buena	12	21.1
Mala	2	3.5
TOTAL	59	100



La mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con la imagen de la marca Freskaleche. Un 75.4% afirman que la marca tiene una excelente imagen , el 21.1% les parece que regular y un 3.5 opinan que no están satisfechos con la imagen.

13. QUÉ CARACTERÍSTICAS LO IMPULSARÍA A PROBAR UNA NUEVA MARCA

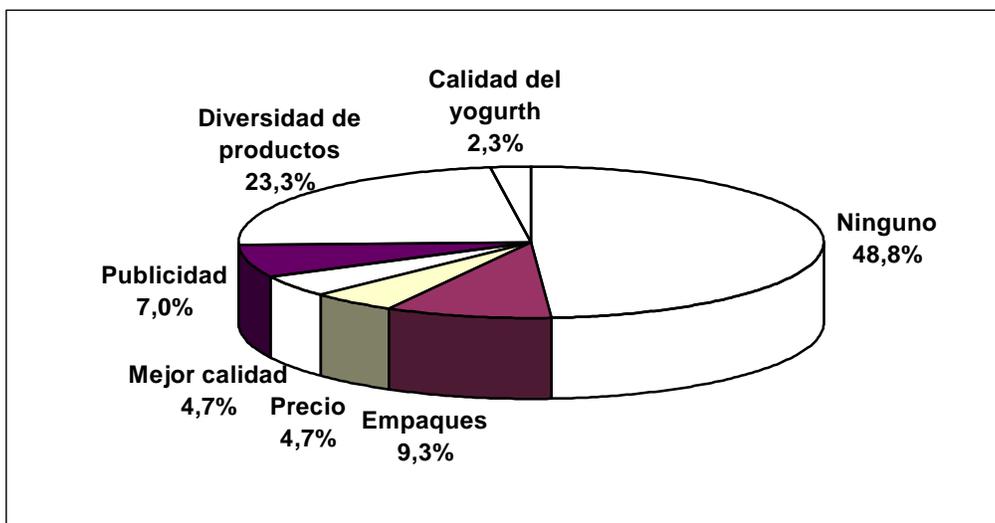
CARACTERÍSTICAS QUE LO IMPULSARÍA A PROBAR UNA NUEVA MARCA	FRECUENCIA
Precios bajos	28
Calidad	41
Promoción	16
Sabor	32
Textura	5



Los encuestados respondieron opiniones múltiples acerca de las características que los impulsaría a probar una nueva marca. 41 respondieron calidad, 32 se inclinarían por sabor, 28 por precios bajos, 16 por promoción y 5 por la textura.

14. QUÉ ASPECTOS MEJORARÍA O LE CAMBIARÍA A LOS PRODUCTOS FRESKALECHE

ASPECTOS A CAMBIAR EN LOS PRODUCTOS FRESKALECHE	FRECUENCIA	%
Ninguno	21	48.8
Empaques	4	9.3
Precio	2	4.7
Mejor calidad	2	4.7
Publicidad	3	7.0
Diversidad de productos	10	23.3
Calidad del yogurth	1	2.3
TOTAL	43	100



El 48.8% opinan que no le cambiarían nada a los productos Freskaleche; el 23.3 le gustaría que hubiera más diversidad; el 9.3% le cambiaría el empaque; el 7% le cambiaría la publicidad; el 4.7 le gustaría que le mejoraran la calidad y le disminuyeran el precio; el 2.3% opina que le cambiaran la calidad al yogurt.

Anexo C. Encuesta Tienda a Tienda

La presente encuesta tiene como propósito conocer algunos aspectos del consumidor de la leche en polvo en Bucaramanga y su área metropolitana. Agradecemos su colaboración y sinceridad al responder esta encuesta.

BARRIO _____ ESTRATO _____

1. ¿En su establecimiento comercial ofrece leche en polvo?

Si _____ No _____

2. ¿Qué presentaciones son las preferidas por sus clientes?

125 gr. _____
200 gr. _____
400 gr. _____
500 gr. _____
900 gr. _____
Otra _____ ¿Cuál? _____

3. Según su presentación, ¿qué cantidad compra semanalmente?

Cantidad	Marca	
125 gr.	_____	_____
200 gr.	_____	_____
400 gr.	_____	_____
500 gr.	_____	_____
900 gr.	_____	_____
Otra	_____	_____

¿Cuál? _____

4. ¿Cuáles de las marcas existentes comercializa en su establecimiento?

COOLECHERA _____
PROLECHE _____
EL RODEO _____
COLANTA _____
PARMALAT _____
Otras _____ ¿Cuáles? _____

5. En orden de preferencia, ¿cuáles son las marcas más solicitadas por los clientes?

1. _____ 4. _____
2. _____ 5. _____
3. _____ 6. _____

6. ¿A quién le compra la leche en polvo que comercializa en su establecimiento?

Directamente al productor _____
Comercializadora Mayorista _____
Comercializadora Minorista _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

7. ¿Cómo acostumbra pagar sus pedidos de leche en polvo?

Contado _____
Tarjeta de Crédito _____
Crédito a 30 días _____
Crédito a 45 días _____
Crédito a 60 días _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

8. ¿Qué apoyo publicitario ofrecen las marcas de leche en polvo para su punto de venta?

Afiches _____
Habladores _____
Móviles _____
Dumis _____
Volantes _____
Impulso _____
Otros _____ ¿Cuáles? _____

9. ¿Qué requisitos le exigen las distintas marcas para ser proveedor de la leche en polvo?

Referencia comercial _____
Referencia Bancaria _____
Inscripción Cámara de Comercio _____
Otra _____ ¿Cuál? _____

10. ¿Qué inconvenientes ha tenido con los proveedores actuales de leche en polvo?

Incumplimiento en entregas _____
 Servicio del distribuidor _____
 Servicio del canal preventa _____
 Incumplimiento en ofertas _____
 Precio _____
 Otro _____ ¿Cuál? _____

11. ¿Cuenta con productos marca FRESKALECHE en su establecimiento?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

12. ¿Cuál es la imagen que tiene de los productos de marca FRESKALECHE?

Excelente _____
 Buena _____
 Regular _____
 Mala _____
 ¿Por qué? _____

13. ¿Cuáles cree que son los aspectos determinantes en el momento en que un cliente decide realizar la compra de leche en polvo?

Precio _____ Textura _____ Publicidad _____
 Calidad _____ Marca _____ Nutrientes _____
 Sabor _____ Tradición _____ Empaque _____
 Duración _____ Promoción _____ Otro _____
 ¿Cuál? _____

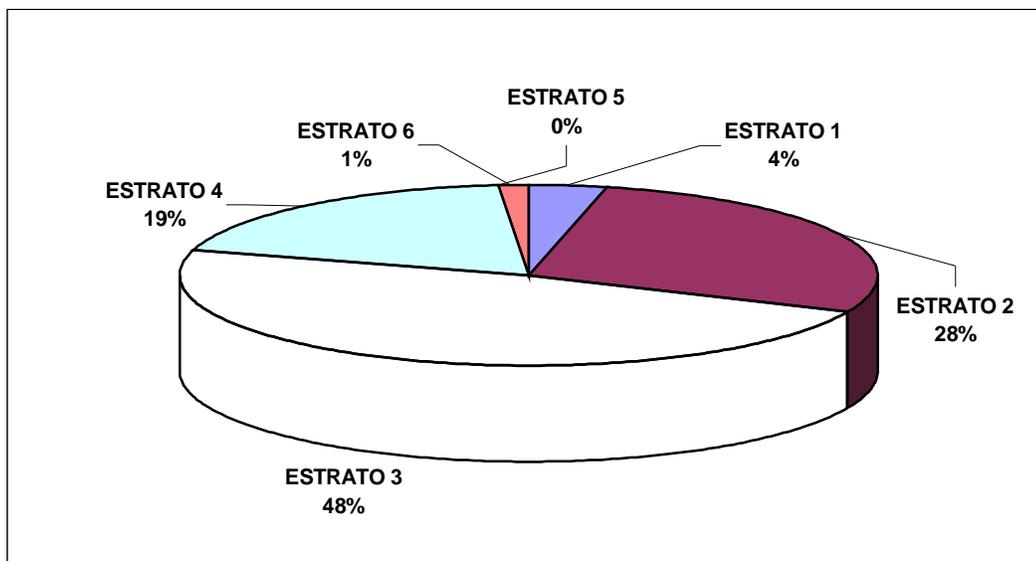
14. ¿Estaría interesado en comercializar leche en polvo marca Freskaleche en su establecimiento?

Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____
 ¿Bajo qué condiciones de negociación? _____

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

RESULTADOS TIENDA A TIENDA

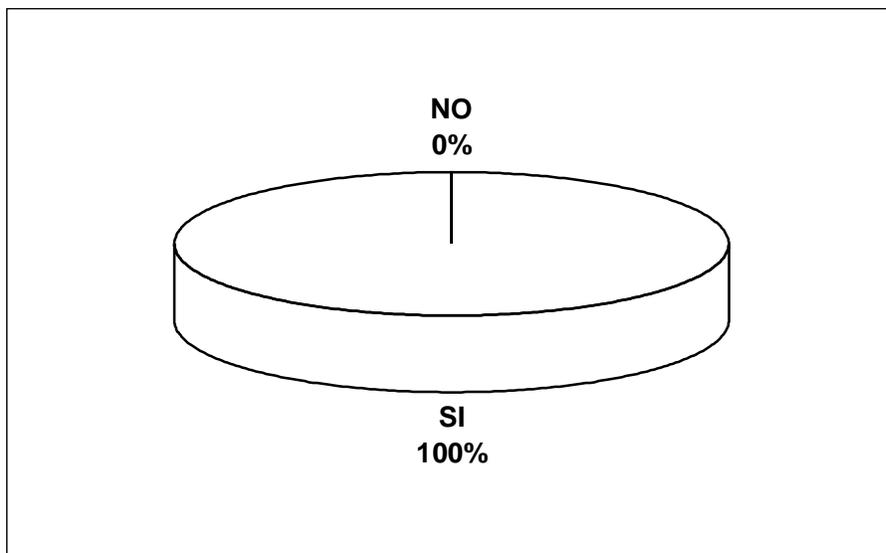
ESTRATO	FRECUENCIA	%
Estrato 1	5	3.68
Estrato 2	38	27.94
Estrato 3	65	47.79
Estrato 4	26	19.11
Estrato 5	0	0
Estrato 6	2	1.47
TOTAL		100



La muestra se tomó especialmente en estratos 3 (46.15%) y 4 (23.08%).

1. EN SU ESTABLECIMIENTO COMERCIAL OFRECE LECHE EN POLVO

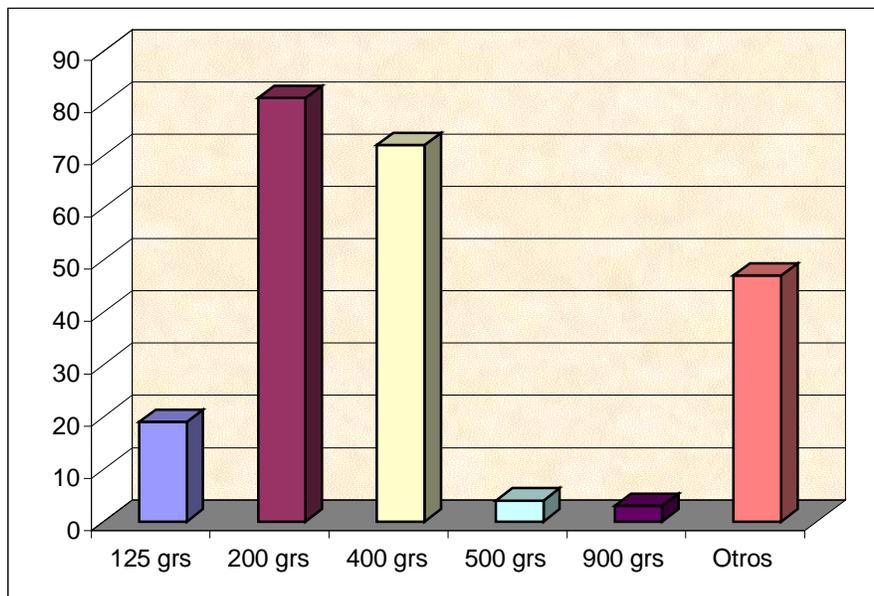
OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
SI	13	100
NO	0	0
TOTAL		100



La muestra se concentro especialmente en estratos 3 (47.79 %) y 2 (27,94%)

2. ¿QUÉ PRESENTACIONES SON LAS PREFERIDAS POR SUS CLIENTES?

OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA
125	19
200	81
400	72
500	4
900	3
Otras	47
TOTAL	32



Las presentaciones preferidas por los clientes de los establecimientos encuestados son de 200 grs (81), seguida por 400 grs (72), Otras (47) y en menos preferencia se encuentran la de 125 grs (18), 500 grs (4) y 900 grs (3).

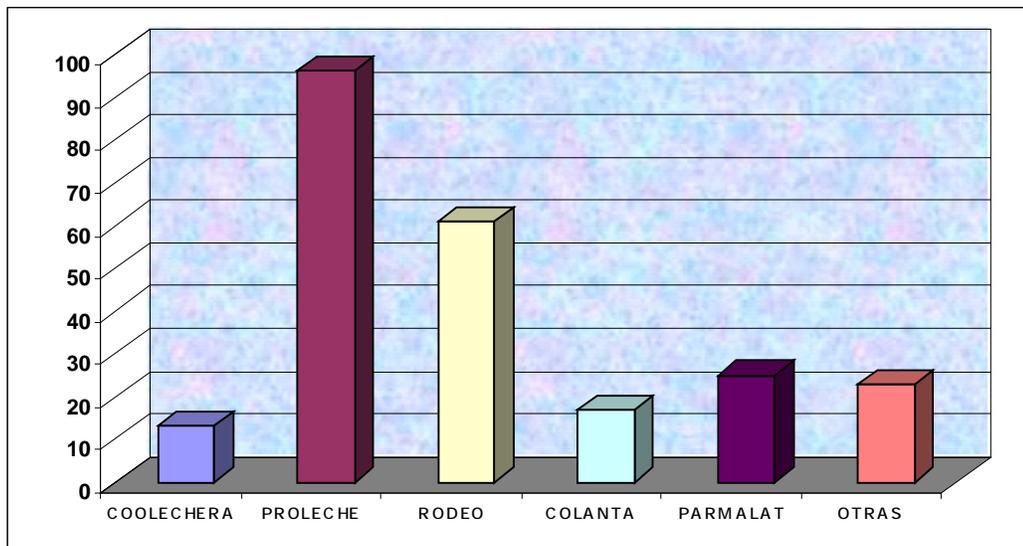
3. SEGÚN SUS PRESENTACIONES, QUÉ CANTIDAD COMPRAN SEMANALMENTE

PRESENTACIÓN	CANTIDAD	MARCA
125 Grs	56	RODEO
	80	PROLECHE
	15	COLANTA
	12	CAMPIÑA
200 Grs	238	RODEO
	274	PROLECHE
	52	COOLECHERA
	9	COLANTA
	4	PURALECHE
	17	PARMALAT
	11	CAMPIÑITA
	10	PACHITA
400 Grs	71	COLANTA
	78	PROLECHE
	149	RODEO
	126	PARMALAT
	39	INDULECHE
	4	PURALECHE
	10	PÁRAMO
	42	CAMPIÑA
	150	PURITA
	3	LLANO GRANDE
	12	COLECHERA
	500 Grs	8
6		COLANTA
8		INDULECHE
900 Grs	7	COLANTA
32 Grs	541	PROLECHE
1000 Grs	44	COLANTA
1000 Grs	5	PROLECHE

La presentación que más consumen los encuestados es la 32 grs marca proleche (541); le siguen la presentación de 200 grs de marca Proleche (274) y El Rodeo (238) y en menores cantidades consumen la de 500 grs.

4. CUÁLES DE LAS MARCAS EXISTENTES COMERCIALIZA EN SU ESTABLECIMIENTO

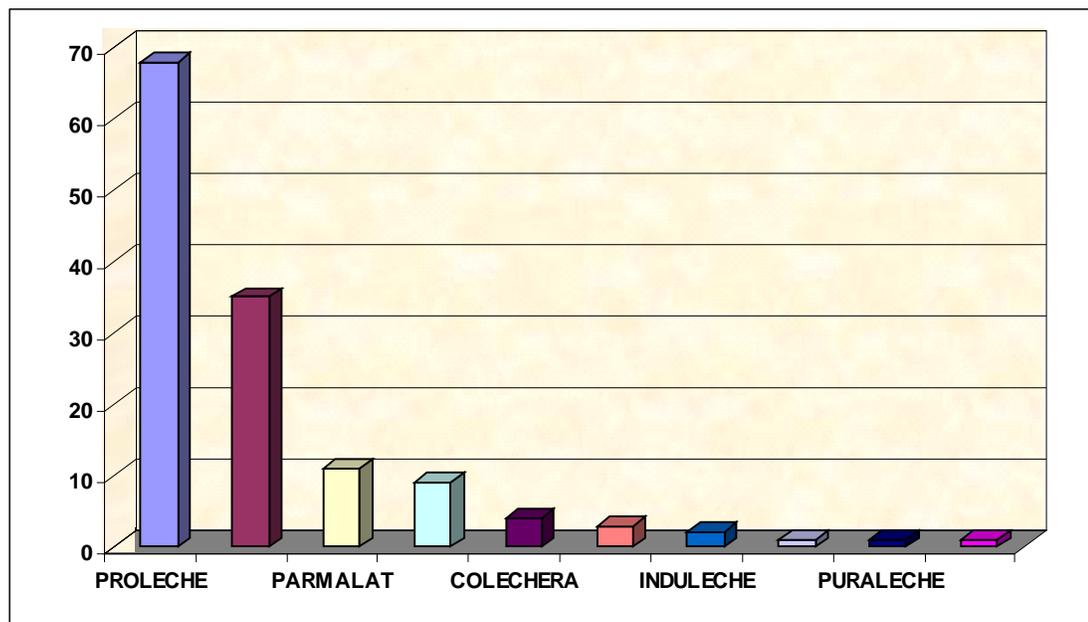
OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA
COOLECHERA	13
PROLECHE	96
EL RODEO	61
COLANTA	17
PARMALAT	25
OTRAS	23



Las marcas más comercializadas en los establecimientos es Proleche (96), seguida de El Rodeo (61), Parmalat (25), Colanta (17), y Coolechera (13).

5. EN ORDEN DE PREFERENCIA, CUÁLES SON LAS MARCAS MÁS SOLICITADAS POR LOS CLIENTES

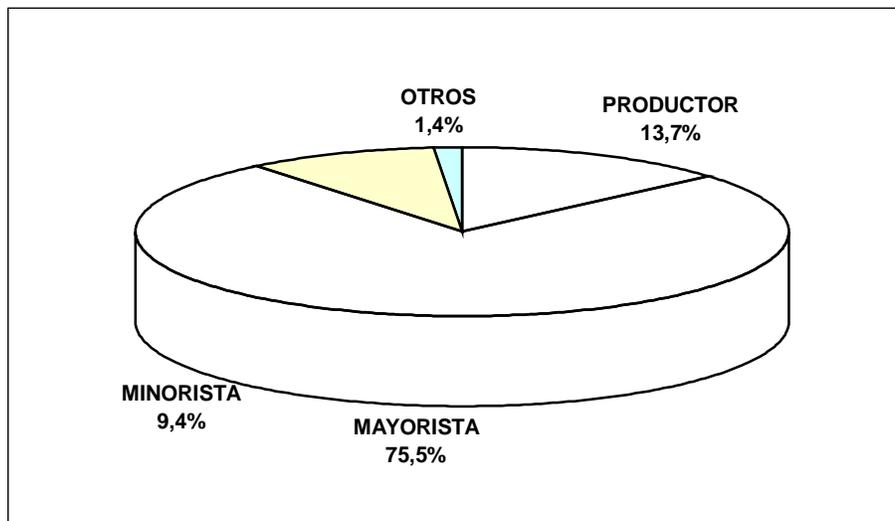
OFRECE LECHE EN POLVO	FRECUENCIA
PROLECHE	68
EL RODEO	35
PARMALAT	11
COLANTA	9
COLECHERA	4
CAMPIÑA	3
INDULECHE	2
PÁRAMO	1
PURALECHE	1
PURITA	1



Las marcas más preferida por los clientes es Proleche (68), le sigue El Rodeo (35); las marcas de menos preferencia están Parmalat (11), Colanta (9), Campiña (3); Induleche (2); y Páramo, Puraleche y Purita 1.

6. ¿A QUIÉN LE COMPRA LA LECHE EN POLVO QUE COMERCIALIZA EN SU ESTABLECIMIENTO?

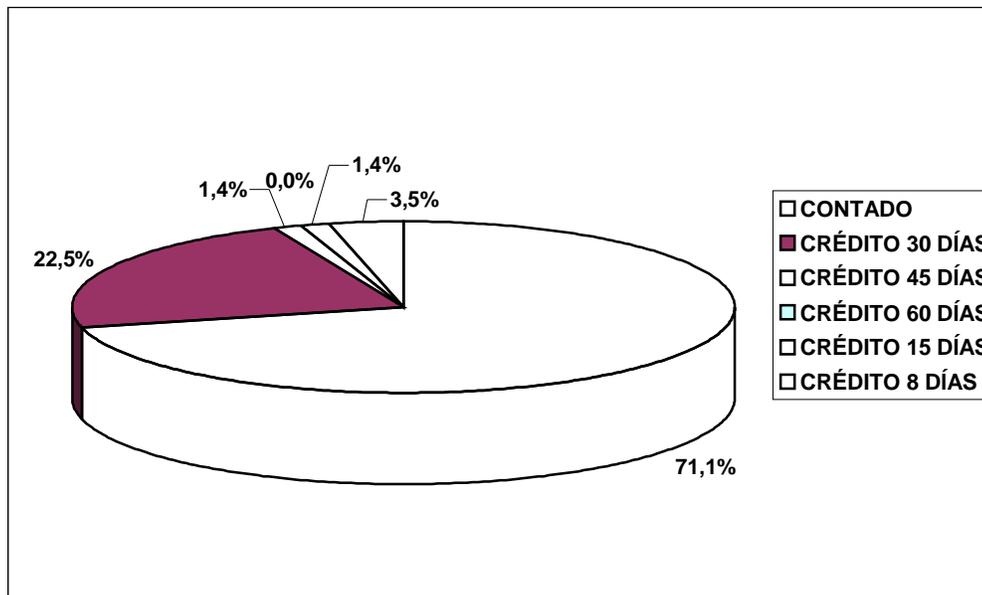
A QUIEN LE COMPRA LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
PRODUCTOR	19	13.7
MAYORISTA	105	75.5
MINORISTA	13	9.4
OTROS	2	1.4
TOTAL	139	100



El 75.5% de los establecimientos encuestados compra la leche en polvo a distribuidores mayoristas, el 13.7% lo compra directamente al productor, mientras que el 9.4 compra a minoristas y el 1.4% a otros.

7. CÓMO ACOSTUMBRA A PAGAR SUS PEDIDOS DE LECHE EN POLVO?

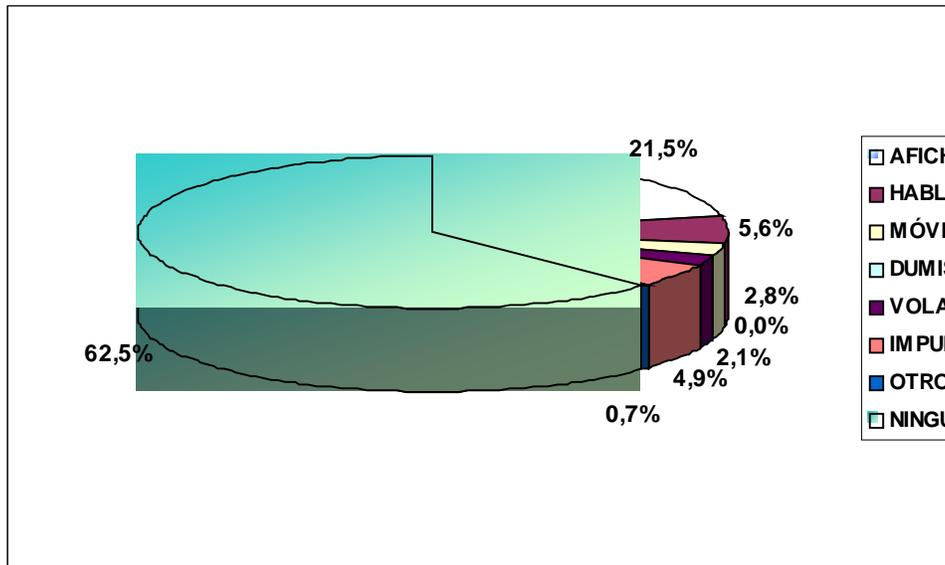
FORMA DE PAGO	FRECUENCIA	%
CONTADO	101	71.1
CRÉDITO 30 DÍAS	32	22.5
CRÉDITO 45 DÍAS	2	1.4
CRÉDITO 60 DÍAS	0	0
CRÉDITO 15 DÍAS	2	1.4
CRÉDITO 8 DÍAS	5	3.5
TOTAL	13	100



Los tenderos encuestados acostumbran a pagar sus pedidos de leche en polvo de contado con una frecuencia de 101 que corresponde al 71.1% seguido por pago a crédito 30 con el 22.5%.

8. QUÉ APOYO PUBLICITARIO OFRECEN LAS MARCAS DE LECHE EN POLVO PARA SU PUNTO DE VENTA

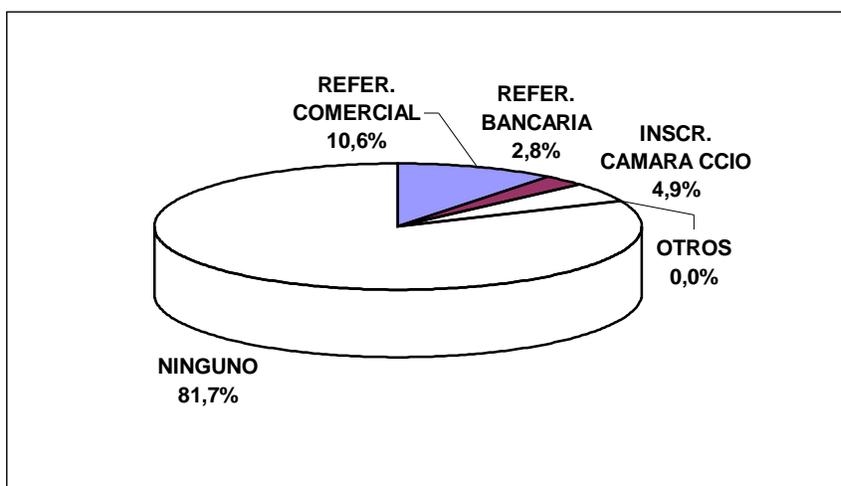
APOYO PUBLICITARIO	FRECUENCIA	%
AFICHES	31	21.5
HABLADORES	8	5.6
MÓVILES	4	2.8
DUMIS	0	0
VOLANTES	3	2.1
IMPULSO	7	4.9
OTROS	1	0.7
NINGUNO	90	62.5
TOTAL	13	100



El apoyo publicitario más ofrecido a los establecimientos encuestados son los afiches (21.5) y la ausencia en publicidad es alta con un 62.5%.

9. ¿QUÉ REQUISITOS LE EXIGEN LAS DISTINTAS MARCAS PARA SER PROVEEDOR DE LA LECHE EN POLVO?

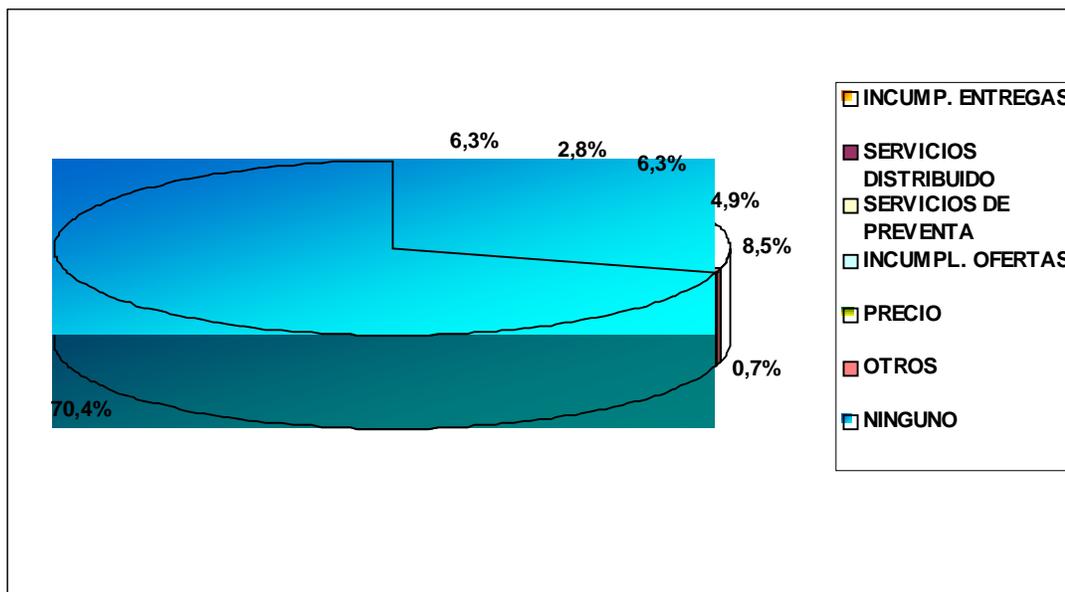
REQUISITOS	FRECUENCIA	%
REFERENCIAS COMERCIAL	15	10.6
REFERENCIA BANCARIA	4	2.8
INSCRIPCIÓN CAMARA COMERCIO	7	4.9
OTROS	0	0
NINGUNO	116	81.7
TOTAL	142	100



La mayoría de los proveedores de leche en polvo son muy flexibles y no les exigen ningún tipo de requisito (81.7%); algunos les exigen referencias comerciales (10.6%), otros exigen referencias bancarias (2.8%) y otros exigen estar inscritos en la Cámara de Comercio (4.9%).

10. ¿QUÉ INCONVENIENTES HA TENIDO CON LOS PROVEEDORES ACTUALES DE LECHE EN POLVO?

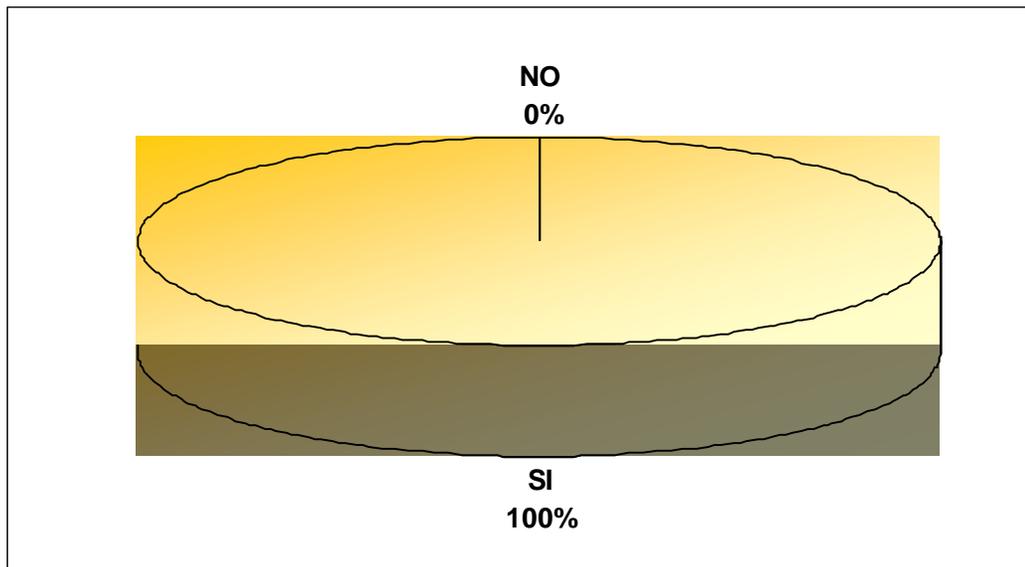
INCONVENIENTES	FRECUENCIA	%
Incumplimiento de entregas	9	6.3
Servicio Distribuido	4	2.8
Servicios Preventistas	9	6.3
Incumplimiento ofertas	7	4.9
Precio	12	8.1
Otras	1	0.7
Ninguno	100	70.4
TOTAL	9	100



Uno de los mayores inconvenientes que se han tenido con los proveedores de leche en polvo ha sido el precio (8.45%); incumplimiento en la entrega de los pedidos (21.4%) y el servicio de preventa no es eficiente (6.3%) .

11. ¿CUENTA CON PRODUCTOS MARCA FRESKALECHE EN SU ESTABLECIMIENTO?

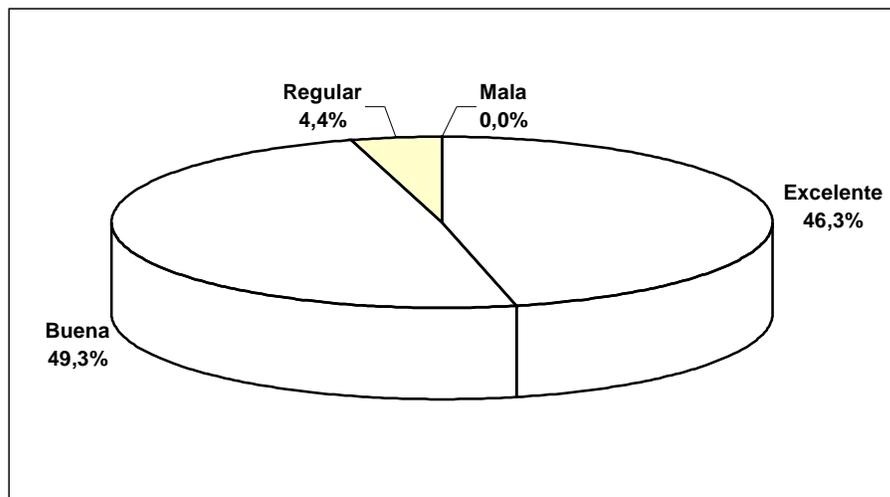
CUENTA CON PRODUCTOS FRESKALECHE	FRECUENCIA	%
SI	136	100
NO	0	0
TOTAL	9	100



El 100% de los encuestados ofrecen productos marca Freskaleche

12. ¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE TIENE DE LOS PRODUCTOS DE MARCA FRESKALECHE?

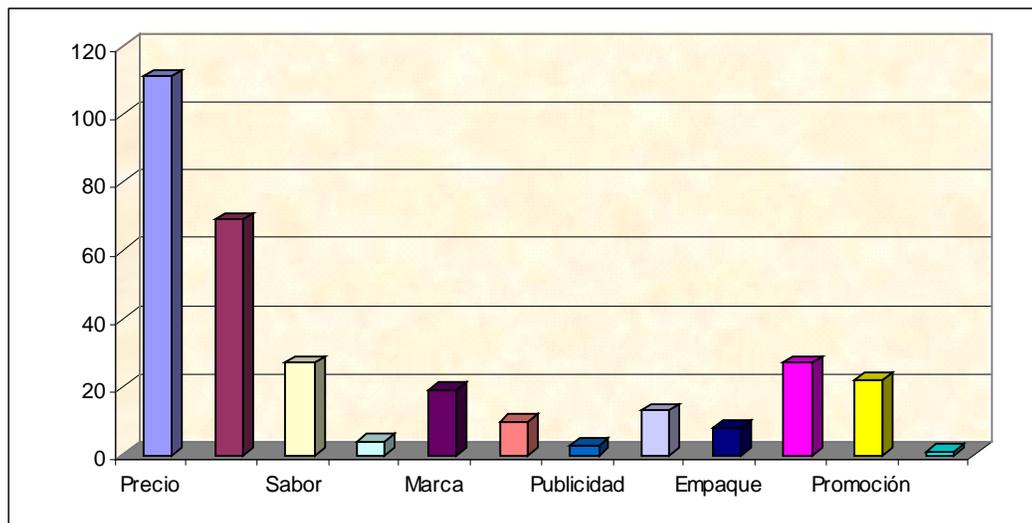
IMAGEN DE LOS PRODUCTOS FRESKALECHE	FRECUENCIA	%
Excelente	63	46,3
Buena	67	49,3
Regular	6	4,4
Mala	0	0
TOTAL	136	100



Todos los encuestados se encuentran satisfechos con la imagen de la marca Feskaleche. Un 46.3% afirman tener una excelente imagen , y un 49.3% responde que buena, mientras que para un 4.4% le parece regular.

13. ¿CUÁLES CREE QUE SON LOS ASPECTOS DETERMINANTES EN EL MOMENTO EN QUE UN CLIENTE DECIDE REALIZAR LA COMPRA DE LECHE EN POLVO?

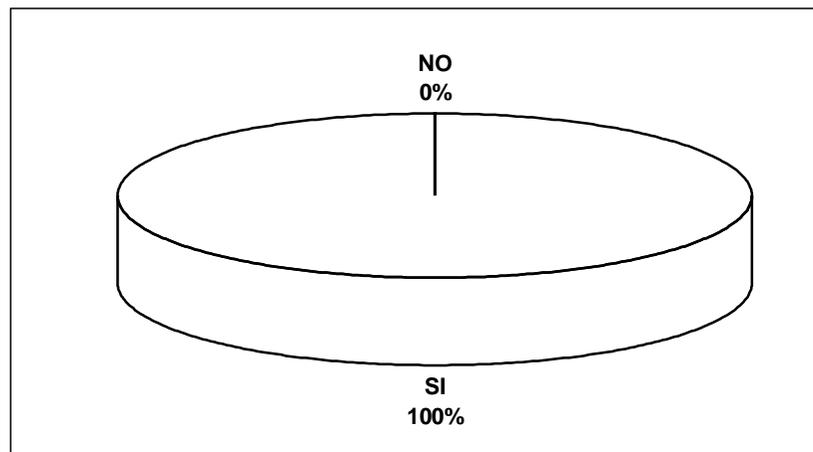
ASPECTOS DETERMINANTES PARA REALIZAR LA COMPRA	FRECUENCIA
Precio	111
Calidad	69
Sabor	27
Textura	4
Marca	19
Tradición	10
Publicidad	3
Nutrientes	13
Empaque	8
Duración	27
Promoción	22
Otros	1
TOTAL	314



El aspecto más determinante en el momento en que un cliente decide realizar la compra de leche en polvo es el precio. Otro aspecto que tienen en cuenta es la calidad. Y lo que menos miran los clientes, es la textura, empaque, tradición, la publicidad.

14. ¿ESTARÍA INTERESADO EN COMERCIALIZAR LECHE EN POLVO MARCA FRESKALECHE EN SU ESTABLECIMIENTO?

INTERÉS POR COMERCIALIZAR LECHE EN POLVO	FRECUENCIA	%
SI	13	100
NO	0	0
TOTAL	9	100



POR QUÉ

¿POR QUÉ?	FRECUENCIA
Posicionamiento	3
Rotación	3
Tradición	2
Precio	2
Darlo a conocer	1
Calidad	2
TOTAL	13

BAJO QUÉ CONDICIONES	FRECUENCIA
Crédito	5
Descuentos	1
Promociones	1
Calidad	1
Buen precio	1
Publicidad	1
Impulso	1
Ninguna	5
TOTAL	16

Todos los encuestados afirman estar interesados en comercializar leche en polvo marca Freskaleche en su establecimiento por su posicionamiento en el mercado y por la rotación que se tiene de los productos y les gustaría que les dieran crédito y que no les colocaran ninguna condición.