

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA  
SALSAMENTARIA SANTA ANITA EN LA CIUDAD DE  
SAN JUAN DE PASTO**

**TRABAJO DE GRADO**

**JESÚS MUSSOLINY CHICAIZA MUÑOZ**

**MYRIAM YOLANDA NIEVES DIAZ**

**WILSON ARMANDO REALPE BENAVIDES**

**ASESOR**

**DR. CARLOS RUBEN TREJOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CICLO PROFESIONAL  
OCTUBRE DE 2005**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA  
SALSAMENTARIA SANTA ANITA EN LA CIUDAD DE  
SAN JUAN DE PASTO**

**TRABAJO DE GRADO**

**JESÚS MUSSOLINY CHICAIZA MUÑOZ**

**MYRIAM YOLANDA NIEVES DIAZ**

**WILSON ARMANDO REALPE BENAVIDES**

**ASESOR**

**DR. CARLOS RUBEN TREJOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CICLO PROFESIONAL  
OCTUBRE DE 2005**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

San Juan de Pasto, 20 de septiembre del 2005

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A Dios, por su infinito poder y bondad, porque todas las cosas proceden de él.

A mis padres JORGE OCTAVIANO y MARIA JOSEFINA que han sido de gran apoyo en todos y cada uno de los momentos vividos durante este proceso, quienes con su lucha y dedicación me permitieron alcanzar un peldaño más. Que este logro sea en parte una forma de agradecerles.

A mis hermanos por su cariño, por confiar en mi en lo que soy y en lo que puedo llegar a ser.

A ELSA LEONOR por su amor, paciencia y ternura, por ser mi fortaleza en aquellos momentos difíciles y cruciales de mi carrera.

A DANIEL quien me enseñó que todo en la vida se logra con esfuerzo, perseverancia y dedicación.

A mis amigos por su tolerancia, comprensión y apoyo incondicional.

A todas las personas que colaboraron para hacer posible este triunfo.

Sinceramente:

**JESUS**

## DEDICATORIA

A Dios Nuestro Señor, base y fundamento de mi vivir, representa el esfuerzo y la voluntad que hay dentro de mi, es el amigo incondicional que siempre sufre y triunfa conmigo....  
G R A C I A S.

A mis padres EDUARDO Y BLANCA, quienes me vieron nacer, crecer y ahora tengo la dicha de compartir con ellos este triunfo, en especial por sus 50 años de matrimonio. LOS QUIERO MUCHO

A mi suegro SAULO OJEDA una persona íntegra, recta en todos sus actos, digna de imitar. Gracias por sus consejos, su apoyo y por darme la oportunidad de conocerlo.

A mis hermanos JAIRO, MAGOLA, GLORIA, OSCAR y EDWIN por ser mi familia.

A NEIRA YOLANDA mi querida Esposa, que día a día lucha junto a mí para lograr darle a nuestro hogar un horizonte lleno de felicidad y bienestar.

A mi hijo JUAN DAVID que es un ejemplo de inteligencia, dedicación y emprendimiento en el estudio y vida diaria.

A mi hija LAURA SOFIA mi niña del alma, no me voy a cansar de agradecer al Todo Poderoso, por haberme dado la oportunidad de tenerte, corazón mío.

A JHON WILSON, EDISON Y a todos mis Sobrinos, Familiares y Amigos.

Con todo mi corazón les dedico este triunfo:

**WILSON**

## DEDICATORIA

A Dios, quien es el principio y final de todas las cosas, ya que sin su luz nada seria posible.

A mis hijos DAVID, DANIEL, ALEJANDRO y CAMILO, por que son el motivo para seguir adelante y realizarme como profesional y como persona.

A mis PADRES y ESPOSO por brindarme su apoyo incondicional en la realización y culminación de este, mi objetivo.

A mi sobrino OSCAR BOLAÑOS, por su colaboración constante y desinteresada.

A mis Profesores, Compañeros, amigos y demás Familiares que aportaron con sus conocimientos, esfuerzo y dedicación puesto que sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

A la UNAD que ha sido una Institución cuyo afán es la de formar profesionales con ética y calidad de servicio para el buen desempeño y desarrollo de mi carrera.

“Los hombres cuerdos son siempre verdaderos en su conducta y en sus palabras. No dicen todo lo que piensan, pero piensan todo lo que dicen”.

Gottlold E. Lessing

MYRIAM YOLANDA

## TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	14
1.2. ANTECEDENTES	15
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.1. SISTEMATIZACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO DE REFERENCIA	20
5.1. MARCO TEÓRICO	20
5.1.1. Etapa Filosófica.	20
5.1.2. Etapa Analítica.	20
5.1.3. Etapa operativa	21
5.1.4. Planeación Estratégica de mercadeo.	23
5.1.5. La matriz del Boston Consulting Group (BCG).	23
5.1.6. Estructura organizacional.	26
5.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	26
5.2. MARCO CONCEPTUAL	28

<b>6.</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>30</b>
<b>6.1.</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>30</b>
<b>6.2.</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>30</b>
<b>6.3.</b>	<b>FUENTES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>30</b>
<b>6.3.1.</b>	<b>FUENTES PRIMARIAS</b>	<b>30</b>
<b>6.3.2.</b>	<b>FUENTES SECUNDARIAS</b>	<b>31</b>
<b>6.4.</b>	<b>TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>6.4.1.</b>	<b>Determinación de la Población y de la Muestra</b>	<b>31</b>
<b>6.4.2.</b>	<b>MANEJO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>32</b>
<b>7.</b>	<b>DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>33</b>
<b>7.1.</b>	<b>PLANTEAMIENTOS CORPORATIVOS</b>	<b>33</b>
<b>7.1.1.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS</b>	<b>33</b>
<b>7.1.2.</b>	<b>Reglamentos Internos</b>	<b>34</b>
<b>7.1.3.</b>	<b>Vinculación y tipo de contratación</b>	<b>34</b>
<b>7.1.4.</b>	<b>Funciones:</b>	<b>36</b>
<b>7.2.</b>	<b>ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO</b>	<b>37</b>
<b>7.2.1.</b>	<b>Tendencias del Entorno</b>	<b>37</b>
<b>7.2.2.</b>	<b>Cultural</b>	<b>39</b>
<b>7.2.3.</b>	<b>Económico</b>	<b>39</b>
<b>7.2.4.</b>	<b>Social</b>	<b>40</b>
<b>7.2.5.</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>40</b>
<b>7.2.6.</b>	<b>Político legal.</b>	<b>40</b>
<b>7.3.</b>	<b>ANÁLISIS FACTOR INTERNO</b>	<b>42</b>
<b>7.3.1.</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>42</b>
<b>7.3.2.</b>	<b>Producción</b>	<b>43</b>
<b>7.3.3.</b>	<b>Gerencia</b>	<b>45</b>
<b>7.3.4.</b>	<b>Talento humano</b>	<b>45</b>
<b>7.4.</b>	<b>PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA</b>	<b>49</b>

<b>7.4.1.</b>	Análisis del ambiente competitivo de la industria	49
<b>7.4.2.</b>	Análisis de la competencia	51
<b>7.4.3.</b>	Perspectivas frente al mercado	54
<b>7.4.4.</b>	Ventajas competitivas reales	59
<b>7.4.5.</b>	Ventajas competitivas posibles	59
<b>7.5.</b>	MEDICIÓN DE LA DEMANDA	61
<b>7.6.</b>	NATURALEZA DE LA DEMANDA	64
<b>7.6.1.</b>	Comportamiento del consumi	65
<b>7.7.</b>	MEZCLA DE MERCADEO.	66
<b>7.8</b>	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	71
<b>8</b>	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	73
<b>8.1</b>	ANÁLISIS DOFA	73
<b>8.1.1</b>	ESTRATEGIAS DOFA	74
<b>8.2.</b>	MATRIZ “GRUPO CONSULTOR DE BOSTON”	77
<b>9.</b>	PLAN DE MERCADO Y PRESUPUESTO	81
<b>9.1</b>	PLAN DE MERCADEO	81
<b>9.2</b>	PRESUPUESTO	84
<b>9.3</b>	PROYECCION DE INGRESOS	85
	CONCLUSIONES	86
	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFIA	88

## LISTA DE CUADROS

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Cuadro No. 1</b>   | Proyección población urbana para la ciudad de pasto                                      |
| <b>Cuadro No. 2</b>   | Matriz de evaluación del factor externo  |
| <b>Cuadro No. 3.</b>  | Matriz evaluación factor interno   |
| <b>Cuadro No. 4.</b>  | Costos de materias primas utilizadas por las empresas de embutidos de la ciudad de pasto |
| <b>Cuadro No. 5.</b>  | Precios ofrecidos por las empresas de embutidos de la ciudad de pasto                    |
| <b>Cuadro No. 6</b>   | Calculo demanda insatisfecha   |
| <b>Cuadro No. 7.</b>  | Población del Municipio de Pasto por Estrato Económicos                                  |
| <b>Cuadro No. 8.</b>  | Consumo de Salchicha en la ciudad de Pasto   |
| <b>Cuadro No. 9.</b>  | Estimación de las cantidades promedio  |
| <b>Cuadro No. 10.</b> | Producción y consumo de productos carnicos de SALSAMENTARIA                              |
| <b>Cuadro No. 11.</b> | Mezcla de productos “SALSAMENTARIA SANTA ANITA”  |
| <b>Cuadro No. 12.</b> | Lista de precios “SALSAMENTARIA SANTA ANITA”   |
| <b>Cuadro No. 13.</b> | Matriz dofa  |
| <b>Cuadro No. 14.</b> | Ingresos y Utilidades  |
| <b>Cuadro No. 15.</b> | Resumen de gastos de Mercadeo Anual.   |

**Cuadro No. 16.** Presupuesto de Ingresos y utilidades para el año 2006

**Cuadro No. 17.** Presupuesto de Ingresos y utilidades para el año 2007

### **LISTA DE FIGURAS**

**Figura No. 1.** Organigrama de SALSAMENTARÍA SANTA ANITA

**Figura No. 2.** Matriz de contratación MIME: Factores Internos - Factores Externos

**Figura No. 3.** Niveles del canal de distribución

**Figura No. 4.** Ciclo de vida de productos cárnicos SANTA ANITA

**Figura No. 5.** Matriz del Grupo Consultor de Boston

## LISTA DE GRÁFICOS

- Grafico No. 1.** Productos que fabrican las empresas de embutidos de la ciudad de Pasto.
- Grafico No. 2.** Demandantes de la producción de las empresas de embutidos de la ciudad de pasto

## INTRODUCCIÓN

La situación actual en los diferentes mercados exigen a las empresas productividad y sobre todo competitividad para esto es necesario que estas tengan excelentes condiciones tanto en el aspecto físico como en manejo de información que les den ventajas competitivas para mantenerse en el mercado, así mismo su proyección en el entorno es fundamental, aquí se desarrolla el contacto con su cliente potencial y es importante y la promoción de los productos ofrecidos debe ser eficaz , el cliente debe conocer que es lo que esta dispuesto a comprar.

La empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA, tiene serios problemas de mercadeo para lo cual es necesario proponer y aplicar soluciones concretas a dichos problemas, estos inciden en su desarrollo en el mercado, por lo tanto es necesario tener en cuenta la situación actual de la empresa en cuanto a recursos físicos, tecnológicos, financieros y de talento humano, además es preciso hacer planes de mejoramiento mediante una gama de estrategias con la aplicación de conceptos básicos de marketing, que le permitan a la empresa ampliar su posición en el mercado en San Juan de Pasto.

Es preciso hacer un análisis del entorno de la empresa, es fundamental conocer en que campo se esta desarrollando, tanto en materia de clientes, proveedores, y en factores que inciden en ella como los de tipo económico, político social, de orden publico, entre otros. Con el conocimiento de estos factores se podrá diseñar estrategias que estén encaminadas a evitar el efecto negativo de estos sobre la empresa y aprovechar las oportunidades que se encuentren en dicho entorno. Por lo tanto se pueda conseguir mejor desarrollo empresarial y porque no decir se pueda lograr expansión mediante el logro de los objetivos de la empresa.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

La empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA, fue creada el 10 Noviembre de 1986 por el distinguido empresario Tolimense Sr. FRANCISCO GUTIERREZ establecido en Nariño hace 32 años.

“SANTA ANITA” empezó como una granja dedicada a la explotación porcina, ubicada en el municipio de Chachagui, muy cerca del aeropuerto Antonio Nariño que atiende a la ciudad de Pasto. Sin embargo, los altos costos de producción bajo parámetros técnicos, muy pronto se convirtieron en una desventaja competitiva frente a la producción “casera” de porcinos en la región, lo cual obligo a sus dueños a proyectar su granja hacia los procesos de transformación e industrialización de la carne de cerdo.

Según palabras de Don FRANCISCO GUTIERREZ, la idea inicial era “simplemente hacer unos chorizos”, y para ello, aprovechando el espacio físico disponible en otra empresa de su propiedad, ubicó la planta de procesamiento en la carrera 21 No 14-113 de la ciudad de pasto, lugar en donde se mantiene hasta la fecha.

La planta de procesamiento comenzó a funcionar con cinco personas quienes con base en “recetas caseras” y algún tipo de maquinaria artesanal, sacaban productos “tipo salchichas “, además de los productos de “desposte”. La comercialización se hacia primordialmente en el punto de venta de la otra empresa mencionada.

Con el correr del tiempo, la empresa fue adquiriendo tecnología en la medida de sus posibilidades y desarrolló su mercado hasta posicionar sus productos en muchos municipios de los departamentos de Nariño y Putumayo. Pero desde hace unos cinco años para acá, factores externos e internos redujeron el mercado, obligando a abandonar la mayor parte de “rutas de comercialización”, con su consecuente impacto negativo sobre la rentabilidad de la empresa.

## 1.2. ANTECEDENTES

SALSAMENTARIA SANTA ANITA es una empresa dedicada a la producción y comercialización de carnes frías, como: salchichas, embutidos, salchichones, chorizos, Genovas, entre otros. Estos productos son realizados con recurso humano capacitado, y una alta calidad en la materia prima, la crianza de los porcinos es de propiedad de la salsamentaría en granjas con alta tecnología sanitaria orientados a garantizar una buena calidad en el mercado.

La planta de procesamiento y comercialización del producto, está localizada en la ciudad de Pasto en la carrera 21 No. 14-113, desde hace 18 años, con el objeto de cubrir el mercado local del Departamento de Nariño y la distribución de los productos se realiza de una manera detallista y mayorista en las tiendas y supermercados del departamento.

Los productos que ofrece SALSAMENTARIA SANTA ANITA son de gran calidad e higiene, cumplen con todos los requisitos que la secretaria de salud le exige a todos los establecimientos dedicados a esta producción.

Dentro de lo que corresponde a los competidores potenciales, las barreras de entrada para el ingreso de estos al mercado del sector, en general se pueden calificar de bajas. El mercado está presionado frecuentemente por nuevas “salsamentarías” tipo artesanal y por un gran número de tercenas, las cuales aunque no tengan toda la línea de productos, presentan al consumidor a precios más bajos, su producción casera sin ningún tipo de tecnología.

Además de los factores anteriormente expuestos, la empresa enfrenta la asfixiante competencia de reconocidas marcas nacionales: Rica, Zenú y Suizo , cuyo porcentaje global de participación en el mercado regional es de aproximadamente el 75%, la competitividad de dichas empresa, se fundamenta en su tecnología “avanzada” y “mezclas” de productos con alto contenido de almidones y carne equina certificada, lo que les permite bajar los precios y aumentar la durabilidad del producto.

En el nivel local, la salsamentaría de Villa María, se ha posicionado en el segmento de los puestos ambulantes de ventas de chorizos y perros calientes. Estas son variables a tener en cuenta para el establecimiento del precio del producto, la competencia a escala local y nacional tienen como objetividad competir con calidad y precios.

Además se presentan otro tipo de inconvenientes externos, los cuales el país está atravesando, como la violencia, el robo en las carreteras de mercancía y de vehículos.

El problema de la empresa es la falta de estrategias para contrarrestar la competencia en el ámbito local como nacional y seguir siendo una de las primeras empresas en el ámbito local en la producción y comercialización de estos productos.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De que manera se puede aprovechar un plan estratégico de mercadeo en la empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA, con el propósito de incrementar ventas y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del cliente en forma eficiente?

### **2.1. SISTEMATIZACIÓN**

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA y cual es su estructura Organizacional para alcanzarlos?
2. ¿Cuál es la situación Interna de la Empresa con respecto a sus debilidades y fortalezas con la que afronta los desafíos actuales del mercado?
3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa y de que manera inciden en el proceso de mercadeo?
4. ¿De que manera incide un plan de mercadeo en la empresa con el fin de alcanzar sus objetivos?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan estratégico de Mercadeo para la empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA del municipio de Pasto, como herramienta para alcanzar mayor nivel de competitividad, a partir de la identificación de los aspectos internos y externos que afectan a la empresa en el cumplimiento de su objeto social.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA como su estructura Organizacional para alcanzarlos.
- Conocer la situación interna de la empresa en términos de Calidad Producción y atención
- Determinar las variables del entorno que afectan a la empresa en los diferentes aspectos
- Elaborar el plan de mercadeo , con el objeto incrementar el nivel de ventas

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La investigación busca soluciones concretas a los problemas de mercadeo que inciden en la empresa Salsamentaría Santa Anita, mediante un conjunto de estrategias con la aplicación de conceptos básicos de marketing, que le permitan a la empresa mejorar su posición en el mercado en San Juan de Pasto.

Los múltiples problemas que atraviesa la empresa, ha generado un proceso de pérdida de utilidades, debido al hurto y a la presión de grupos armados al margen de la ley; Que aquejan a nuestros municipios, tal es el caso del robo de un furgón de refrigeración con mercancía avaluada en más de cien millones de pesos (\$100.000.000). Así como también, la competencia nacional y local, y los altos costos de los servicios públicos que perjudican a los propietarios, por estos motivos la empresa se ve en la necesidad de realizar una planeación estratégica de mercadeo.

Es necesario implementar estrategias que vayan a fortalecer el crecimiento de la Empresa Salsamentaría SANTA ANITA en el área comercial. En tal sentido, que logre el desarrollo y posicionamiento de la empresa, que contribuya no solo a la obtención de ganancias, sino al mejoramiento del nivel de vida de los colaboradores de la empresa; además de mejorar su situación actual, los clientes también se verán beneficiados, al tener la posibilidad de adquirir productos de excelente calidad, con las mejores garantías de servicio y a precios competentes y acorde con el servicio recibido, presentándoles así una alternativa frente a la competencia.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Para la realización esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes enfoques teóricos sobre Planeación estratégica:

Primero que todo la definición según Alberto Sánchez Rodríguez “Planeación Estratégica es el proceso administrativo que consiste en adoptar los recursos de la empresa a las oportunidades del mercado a largo plazo, conservando el equilibrio estratégico entre los objetivos de la empresa y sus capacidades”.El proceso integrado de planeación estratégica comprende:

**5.1.1. Etapa Filosófica.** Está integrada por la misión y visión de la empresa.

**Misión.** Las empresas deben buscar en todo momento y en cualquier contexto siempre el desarrollo de todos los que contribuyen que ella sea posible.

La Misión. Definirla equivale a definir el negocio, lo cual afecta todas las decisiones posteriores de la planeación.

Theodore Levitt, dice que “cuando se orienta la misión de las empresas a la satisfacción de las necesidades de los clientes, es más fácil lograr el éxito y crecer”<sup>1</sup>.

Según Willian Staton “ Misión indica a qué cliente se atiende, qué necesidades satisface y qué productos ofrece; esta declaratoria generaliza los limites de las actividades de la organización. Esta declaratoria no debe ser muy extensa. La misión se expresa con palabras orientadas al Cliente”<sup>2</sup>

**5.1.2. Etapa Analítica.** La etapa analítica comprende: el análisis interno, el análisis externo y el perfil competitivo.

---

<sup>1</sup> Márketing funcional; **Theodore Levitt** Mercadeo.

<sup>2</sup> Fundamentos de Mercadotecnia. **Willian J. Staton**.  
Mc. Graw Hill.

**Auditoria del Sector Externo.** Integrada por el Análisis de Mercado y del entorno. Para lo cual es muy importante el diseño de la matriz de evaluación de control externo y la matriz del perfil competitivo.

**Análisis del Mercado.** Además de orientar los esfuerzos hacia la obtención del producto, es importante relacionarlo con la forma en que este producto es percibido por el consumidor y otra serie de factores que pueden afectarlos en el mercado o en su entorno.

Para la investigación de mercadeo se tendrá en cuenta la teoría de Abraham Maslow, de la motivación humana, que explica como frecuentemente somos impulsados por necesidades específicas que nos hacen tomar decisiones de compra. Él organizó las necesidades humanas en una jerarquía, empezando por las más apremiantes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de realización, las cuales hay que tener muy en cuenta para satisfacerlas con los productos ofrecidos.

**Análisis del Entorno.** Análisis ligado al de mercado y que además comprende, la valoración de todas las variables del entorno y la oferta existente, identificando amenazas y oportunidades, además el análisis de la capacidad de respuesta a los productos y su posicionamiento.

**Auditoria del Sector Interno.** Donde se integran todas las variables internas de cada una de las áreas funcionales y para la cual es importante diseñar la matriz de evaluación del factor interno.

**5.1.3. Etapa Operativa.** La etapa operativa incluye: Marco analítico de formulación de estrategias, Análisis DOFA, estrategias y plan de acción.

**Marco Analítico para la formulación de estrategias.** Conformado por toda la serie de análisis realizados que llevan al cruce de variables con el fin de facilitar el diseño de las estrategias. Comparación realizada con base en la matriz de Posición estratégica y evaluación de acción, matriz del grupo consultor de Boston y matriz de la gran estrategia.

**Análisis DOFA.** Integrado por todos aquellos aspectos que influyen en el ámbito interno: debilidades y fortalezas; y externo: oportunidades y amenazas, con los cuales se puede construir la Matriz DOFA y llegar fácilmente a conclusiones que permitan aprovechar las fortalezas contrarrestando las amenazas y sacar mejor partido de las oportunidades minimizando las debilidades<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> **VILLEGAS O., Fabio.** Investigación del marketing: Un enfoque comercial. Universidad del Valle. Junio 1985.

**Estrategia.** Koontz y O'Donnell (1972) define así la estrategia: "La estrategia se refiere a la forma en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades".<sup>4</sup>

Se pueden diseñar estrategias para cada variable de la empresa, es así como pueden haber, estrategias de mercadeo, estrategias de administración, estrategias para un producto, para una línea de productos, estrategias para un producto nuevo o para uno ya existente, etc. y cada una tiene su propia planeación.

**Estrategia de Producto.** Las empresas modernas no pueden estar seguras de que sus clientes habituales continúen consumiendo sus productos indefinidamente y por lo tanto no pueden ofrecer los mismo productos años tras años sin tener en cuenta las nuevas tendencias y necesidades.

Toda empresa próspera tiene que mantenerse informada sobre el comportamiento de sus productos y continuamente desarrollar bienes y servicios adecuados y mejorarlos con el tiempo.

Para desarrollar la estrategia de producto hay que tener en cuenta: La composición del producto, marca, empaque, etiqueta, moda, competencia, costos, ciclo de vida y servicio.

**Estrategia de Precio.** La participación para determinar los precios pueden ser: la participación en el mercado o la ganancia. El precio se impulsa o se restringe por la misión, los objetivos y las políticas de la empresa. Los métodos de la fijación de precios son: costo mas utilidad, precio moral, precio de prestigio, precio de penetración, precio por la recuperación de la inversión, por costos marginales, competencia.

**Estrategia de Distribución.** El canal de distribución es el grupo de personas y empresas que participan en el flujo de propiedad de un producto, desde el productor hasta el consumidor final.

**Estrategia de promoción.** "La estrategia vende hoy y crea marcas duraderas para el mañana". DAVID OGILUY<sup>5</sup>.

EL Mix de promoción comprende: la mezcla publicitaria, mezcla de promoción de ventas y mezcla de ventas personal. Al diseñar el plan de promoción, se debe decidir: ¿Cuál será la mejor estrategia?, ¿Qué se debe lograr con la promoción?,

---

<sup>4</sup> **Koontz y O'Donnell;** Principios de dirección de empresas; Mc Graw Hill; Ney York

<sup>5</sup> **David Ogiluy,.** "OGILVY ON ADVERTISING," 1985.

¿Cuánto se debe invertir, y en qué medios?. Comprender la conducta del consumidor es la clave para determinar los objetivos de la promoción.

La mezcla promocional depende del tipo de mercado, del ciclo de vida del producto, de la competencia y de todas las características de la situación. La estrategia publicitaria consta de: la estrategia creativa y el plan de medios.

Un plan estratégico abarca dos elementos básicos:

- El mercado objetivo o meta, que identifica a quien va dirigida la estrategia, puede ser comprador o consumidor de quienes se debe conocer características demográficas, sicográficas (estilo de vida), conductuales (compradores- no compradores), geográficas (localización) y de necesidades.
- La mezcla de mercadeo considera la interacción de las diferentes variables (o herramientas de mercadeo: producto, precio, promoción, plaza y servicio), en diversos grados y/o diferentes formas, para generar una respuesta (de comportamiento, compra o de consumo) en el mercado meta.

La planeación estratégica de mercadeo es el proceso para quienes toman decisiones en una organización; obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna ya externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

**5.1.4 Planeación Estratégica de mercadeo.** La Planeación Estratégica de Mercadeo es un proceso por el cual una empresa define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Lo anterior supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la empresa un ente proactivo y visionario.<sup>6</sup>

**5.1.5 La matriz del Boston Consulting Group (BCG).** Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. "Análisis de planeación y control" segunda edición. México. 1979.

<sup>7</sup> WWW.12MANAGE, rigor and relevante, bcg matrix

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG facilita a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

### **Los interrogantes**

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

### **Las estrellas**

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar

bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

### **Las vacas de dinero**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

### **Los perros**

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

**5.1.6 Estructura organizacional.** La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación<sup>8</sup>.

**Strategor: (1988)** es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad<sup>9</sup>.

**Mintzberg: (1984)** es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible<sup>10</sup>.

### **Principios de una organización**

**Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

**Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

**La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

**La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

**5.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)** Para la elaboración de la matriz se realizan los siguientes 5 pasos.

---

<sup>8</sup> Conceptos de administración Estratégica. Quinta Edición. 1997.

<sup>9</sup> HILL, charles W., Jones Gareth R., **Administración Estratégica.** Un Enfoque Integrado. 3ra Edición.1997. Mcgraw–Hill. Colombia

<sup>10</sup> HILL, charles W., Jones Gareth R., **Administración Estratégica.** Un Enfoque Integrado. 3ra Edición.1997. Mcgraw–Hill. Colombia

1. Hacer un listado de los factores internos claves (entre 5 – 20)
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 hasta 1 a cada factor considerando para ello la medida o proporción en que influye este factor en el desempeño de la organización evitando cometer el error de "halo".
3. Asignar una clasificación desde 1 hasta 4 según el siguiente criterio.

Fortalezas más importantes 4 y a las menos importantes 3.

Debilidades menos importantes 2 y las más importantes 1.

1. Multiplicar la ponderación por la clasificación y obtener un resultado ponderado para cada factor. Expresa la influencia de cada factor en la organización.
2. Sumar todos los resultados ponderados obtenidos en el paso 4, obteniendo un resultado total ponderado. Ese resultado estará entre 1 y 4, y se ha tomado un promedio de 2.5 para evaluar la situación interna de la organización. Por encima de 2.5 este resultado mostrará una organización con una situación interna favorable donde predominan las fortalezas, si el resultado estuviera por debajo de 2.5 la situación interna sería desfavorable.

En la evaluación de la situación externa se utilizará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la elaboración de la matriz se siguen los pasos siguientes:

1. Hacer un listado de los factores claves externos (5 – 20)
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 hasta 1 a cada factor considerando para ello la medida o proporción en que influye este factor en el desempeño de la organización.
3. Asignar una clasificación desde 1 hasta 4 según el siguiente criterio:
  - o Oportunidades más importantes 4 y a las menos importantes 3.
  - o Amenazas menos importantes 2 y a las más importantes 1.
1. Multiplicar la ponderación por la clasificación y obtener un resultado ponderado para cada factor. Expresa la influencia de cada factor en la organización.
2. Sumar todos los resultados ponderados obtenidos en el paso 4 obteniendo un resultado total ponderado. El resultado estará entre 1 y 4 tomándose como promedio 2.5 para evaluar la situación externa de la organización. Por debajo de 2.5 la organización se encontrará en un entorno caracterizado

por las amenazas y si está por encima de 2.5 la situación será de un entorno de oportunidades.

Después de conocidos los factores internos y externos que influyen en los resultados de la organización se pasa a la etapa de Cotejo de factores la cual nos ayuda a elaborar las estrategias que podemos llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización<sup>11</sup>.

## **5.2. MARCO CONCEPTUAL**

Antes de continuar con el estudio de la planeación estratégica se debe establecer un lenguaje común, es decir, se definirán términos básicos que se utilizarán con frecuencia en el presente estudio.

**AMENAZAS.** Son elementos del ambiente que rodea la empresa, cuyo efecto potencial es hacer que los productos, servicios o acciones, pierdan valor relativo; o que se disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.

**DEBILIDADES.** Se refiere a las actividades funcionales incluidas, recursos humanos e innovación de los niveles de gestión que limitan o frenan el éxito deseable de la empresa.

**DIAGNÓSTICO.** Análisis y evaluación del ambiente de la empresa.

**ESTRATEGIA.** Plan amplio para alcanzar objetivos a largo plazo.

**ESTRATEGIA DE MERCADO.** Técnicas de marketing diseñadas para permitir que un producto satisfaga los objetivos establecidos por la gerencia.

**FORTALEZAS.** Se refiere a las actividades internas de la empresa que se realizan eficientemente.

**MARKETING.** Vocablo inglés para denominar mercado. Teoría. Actividad encargada del manejo de los problemas comerciales.

**MERCADEO.** Actividad comercial en la cual se desarrollan las principales variables de oferta y demanda, se reconoce las necesidades del cliente y orientan la definición del flujo de bienes y servicios de la empresa, buscando la satisfacción y logro de los objetivos.

**METAS.** Atributos o realizaciones finales a corto, mediano y largo plazo

---

<sup>11</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**MISIÓN.** Es la característica específica que distingue a una empresa de otra

**OBJETIVO.** Punto de partida que encamina la labor planificada de la empresa.

**OPORTUNIDADES.** Elementos externos a la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente, aumentar los beneficios mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo y la existencia de cualquier elemento del entorno que facilite la disminución del riesgo.

**PLAN.** Camino a seguir para el logro de los objetivos

**PLANEACIÓN.** Organizar las actividades de acuerdo a un plan o fin de orientar la acción.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Análisis sistemático de la situación de una empresa en la cual los planificadores diseñan objetivos y asignan recursos para lograrlos. El propósito de la planeación estratégica es crear una ventaja competitiva para la empresa, en un mercado particular.

**POSICIONAMIENTO.** Estrategia que puede ser clasificada hacia el producto o hacia el consumidor, crea una posición en la mente del consumidor, estableciendo una relación entre el producto ofrecido y el producto de las empresas de la competencia.

**VENTAJA COMPETITIVA.** Es lo que la organización sabe hacer extraordinariamente bien y la distingue de otras que realizan actividades similares.

**VISIÓN.** Conjunto de propósitos amplios que sirven de guía para proyectar una empresa hacia un futuro determinado.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al trabajo que se está realizando y a las hipótesis planteadas se toma como base el tipo de *investigación descriptiva*, debido a que:

- Se pretende identificar características del problema de investigación.
- El problema planteado aborda comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo.
- Comprende formas de organización
- Espera presentar en el estudio los rasgos del problema y las alternativas de solución

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método científico, constituye el conjunto de proceso que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de verdad, con respecto al problema planteado.

En este caso se emplea el *método inductivo de investigación*, se requiere explicar un fenómeno partiendo de situaciones concretas que se aprecian en Salsamentaría Santa Anita para llegar a encontrar información de las mismas para analizarlas con el marco teórico.

### **6.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

#### **6.3.1 FUENTES PRIMARIAS**

El diagnóstico general, constituido por las auditorías interna y externa de Salsamentaría Santa Anita se realizó incluyendo entrevistas al personal de la empresa. Además Encuestas dirigidas a la competencia y a un determinado número de clientes del mercado meta.

### 6.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para llevar a buen término el proyecto de investigación se hizo uso de diferentes materiales de consulta tales como: documentos, revistas, enciclopedias, trabajos de grado y libros especializados en planeación comercial, promoción, publicidad, marketing, gerencia estratégica, al igual que las nuevas tendencias de mercadeo.

### 6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Se utilizo la técnica estadística donde la información obtenida en primer lugar se la tabulo y se la sometió a análisis, para determinar conclusiones de tipo cualitativo y cuantitativo

#### 6.4.1 Determinación de la Población y de la Muestra

- **Población y Muestra**

Se tomo como población de estudio a las familias que habitan en la ciudad de Pasto , de acuerdo a la población de 431.142 habitante suministrada por Planeación municipal y de acuerdo a la investigación se tiene un promedio de 5 personas por familia, se puede decir que el numero de familias en la ciudad de pasto es de 76.168

La muestra se calculo con base en la siguiente formula de variables finitas y cuantitativas

$$n = \frac{N (Z_{\alpha/2})^2 P \times q}{(N-1) E^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times P \times q} -$$

$$N = \text{Tamaño de la población o universo} = 76.168$$

***E = Margen de error de la muestra permitido = 10%***

$$(Z_{\alpha/2})^2 = \text{Nivel de confianza} = 1,90\%$$

$$P = \text{Probabilidad de éxito} = 0,5$$

$$q = \text{Probabilidad de fracasos} = 0,5$$

$$n = \text{Tamaño de la muestra} = ?$$

$$n = \frac{76.168 (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}{(0.1)^2 * (76.168-1) + (1.96)^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 67$$

#### **6.4.2 MANEJO DE LA INFORMACIÓN**

En esta investigación, se utilizó la información conseguida mediante la observación directa del equipo investigador en la empresa y su campo de acción, y se la complementó con los aportes dados en Salsamentaría Santa Anita por sus integrantes, esta información se la proceso mediante la aplicación de la tabulacion, para luego realizar su respectivo análisis y por ultimo proceder a Plantear la propuesta de las diferentes estrategias de mercadeo.

## **7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA SANTA ANITA**

### **7.1 PLANTEAMIENTOS CORPORATIVOS**

Entre los Planteamientos corporativos se mencionan los aspectos relacionados con: Social, Misión, Objetivos, Principios y Políticas:

#### **7.1.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN , VISIÓN, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN**

- **MISIÓN**

Deleitar a los hogares del sur del país a través de la participación en el mercado de las carnes frías y de “charcutería”, entregando a precios competitivos productos frescos, saludables y cien por ciento naturales, elaborados con materia prima de alta calidad y de consumo corriente por la población que mantengan el tradicional “sabor casero” de la región.

La organización, producto de la motivación, entusiasmo y bienestar de sus empleados, deberá proyectar siempre una imagen positiva de la industria nariñense, brindando a sus clientes la mejor atención y servicio reconociéndolos como “la razón de ser” de la empresa.

- **VISIÓN**

Empresa reconocida en el mercado municipal y departamental en la producción y comercialización de carnes frías y de charcutería con materia prima de excelente calidad e higiene, rescatando el sabor casero de la región, elaborados con la mejor tecnología que no contaminan el medio ambiente optimizando las posibilidades de crecimiento económico y beneficio social de la organización y de la región de Nariño.

- **OBJETIVOS**

- Obtener utilidades, alcanzando un nivel de ganancias satisfactorio que permitan el autosostenimiento
- Mejorar la participación en el mercado
- Ser Competitivos con calidad y optimización de sus recursos
- Penetrar en el mercado local.

### **7.1.2 Reglamentos Internos**

- **Reglamento Interno de Trabajo**

Establece las condiciones generales en las cuales se desarrolla el contrato de trabajo, fijando horarios, derechos, deberes, prohibiciones, causales de terminación del contrato en forma unilateral, procedimiento para la concesión de permisos, línea jerárquica entre otros.

- **Manual de Funciones**

En el se define el perfil de la persona que debe ocupar determinado cargo, el grado de autoridad y responsabilidad, las funciones y los requisitos mínimos que debe cumplir para acceder al cargo.

- **Reglamentos de Higiene y Seguridad Industrial**

Fija normas de protección y seguridad que deben cumplir los trabajadores en la ejecución de sus labores a fin de evitar ocurrencias de accidentes de trabajo y garantizar la salud a los miembros de la organización como a los pacientes.

### **7.1.3 Vinculación Y Tipo De Contratación**

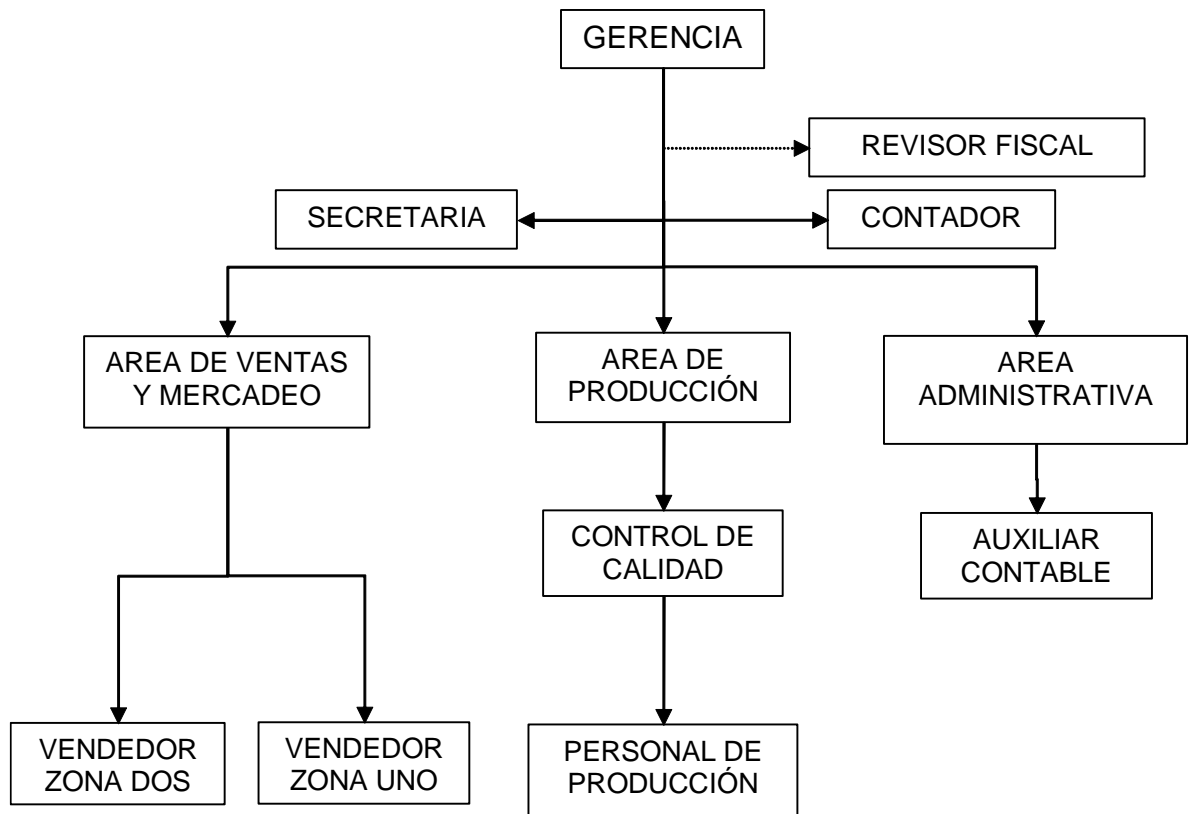
- La planta de personal esta vinculada mediante contrato de prestación de servicios con tiempo definidos para el año 2005 existe 15 personas por contrato directo de prestación de servicios.

## Estructura Organizacional

Personal:

- Gerente
- Revisor Fiscal
- Secretaria
- Contador
- Jefe de Ventas
- Jefe De Producción
- Administradora
- Jefe de Control de Calidad
- 2 Vendedores
- Operarios
- Auxiliar Contable

**Figura 1.** Organigrama de SALSAMENTARÍA SANTA ANITA  
**SALSAMENTARIA SANTA ANITA**  
**ORGANIGRAMA**



**Fuente:** Esta investigación

#### 7.1.4 Funciones:

- **Gerente**

Es el representante legal de la empresa Salsamentaría Santa Anita ante toda clase de autoridad de orden administrativo y Jurisdiccional, y está encargado de cumplir los planes, objetivos, políticas, estrategias y programas que lleven al efectivo cumplimiento del objetivo social de la entidad.

El director ejerce una autoridad en línea, que consiste en rangos de autoridad desde la parte superior hasta la base de la estructura orgánica de la entidad.

- **Administradora**

Es la persona encargada de la parte operativa de los planes, programas y el plan de acción que le dé el gerente de la empresa

- **Auxiliar Contable**

Es el encargado de llevar los libros auxiliares de contabilidad de la empresa.

- **Contador**

Es el encargado de llevar la contabilidad y presentar los estados financieros de la empresa permanentemente.

- **Jefe de Ventas**

Es la persona encargada de desarrollar las estrategias de mercadeo para que los productos de la empresa lleguen a más cantidad de hogares, se encarga de los programas de publicidad y promoción.

- **Vendedores**

Son los que ofrecen y asesoran a los clientes en cuanto a la calidad y las demás características de los productos de la empresa.

- **Jefe de Producción**

Es el encargado de definir que materia prima utilizar y en que cantidades, lo mismo con los diferentes insumos a utilizar en el proceso de elaboración de los diferentes productos. Por otra parte se encarga de supervisar el buen funcionamiento de la maquinaria y su respectivo mantenimiento.

- **Jefe de Control de Calidad**

Es la persona encargada de supervisar que se cumpla con todas las medidas de higiene en el proceso de producción y de mantener en óptimas condiciones de aseo la Planta.

- **Operarios**

Los encargados de elaborar los productos mediante la utilización de las diferentes herramientas y maquinaria que tienen a su disposición.

## **7.2. ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO**

### **7.2.1 TENDENCIAS DEL ENTORNO**

El estudio contempla la respuesta de la empresa hacia su medio ambiente presente y futuro, esto dado que ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, sino que además debe saber responder a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político económico.

Del anterior análisis se deriva la identificación y valorización de oportunidades y amenazas potenciales que influyen en el posicionamiento y en la participación de la empresa en el mercado, teniendo en cuenta el factor económico, demográfico, sociocultural, político y legal, tecnológico y competitivo. Las oportunidades y amenazas identificadas en el presente diagnóstico, están codificadas para procurar una funcional ubicación dentro de la matriz de evaluación del factor externo.

**O = OPORTUNIDADES    A = AMENAZAS**

- **Demográficas**

El mercado de SALSAMENTARIA SANTA ANITA, se encuentra principalmente en la zona urbana de la ciudad de San Juan de Pasto, constituido por 431.142 habitantes según la proyección realizada por Planeación Municipal.

El segmento mas significativo para la empresa lo componen niños y los jóvenes que cuyas edades oscilan entre los 4 y 19 años, y los adultos entre 20 a 24 años, estos grupos conforman el 39,96% del total de la población actual. (O<sub>1</sub>)

- **Natalidad**

Para la empresa es muy importante tener conocimiento sobre la tasa de natalidad la cual según pronósticos año 2005-2010 se encuentra en el 4.%, anual generando efectos positivos para los próximos años, este alto asegura excelentes promedios de población joven que son quienes consumen en mayor cantidad los productos que ofrece la empresa

- **Tasa de crecimiento.**

La tasa de crecimiento población influye directamente con los pronósticos de venta y Pasto es una ciudad que se ha caracterizado por un crecimiento progresivo. Este factor se ve afectado no solo por las tasas de natalidad y mortalidad sino que además le influyen los fenómenos migratorios como el desplazamiento. Un crecimiento poblacional implicaría un incremento en la demanda, (O<sub>2</sub>).

**Cuadro No. 1** Proyección población urbana para la ciudad de pasto

**PROYECCIÓN POBLACIÓN URBANA PARA LA CIUDAD DE PASTO**

<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN URBANA</b>
2005	431.142
2006	448.388
2007	466.323
2008	484.976
2009	504.375
2010	524.550

Fuente: Planeación Municipio de Pasto

### **7.2.2. Cultural**

La cultura es otra dimensión importante del ambiente. El estudio de las variables que conforman este entorno implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento a fin de comprender, apreciar y analizar los valores de la población que rodean a la empresa.

- **Estilo de vida de la población.**

Se han ido cambiando las costumbres en donde la mujer cada vez mas presente en la Población Económicamente Activa (PEA) mercado laboral, generando que la familias mayor capacidad adquisitiva y tengan la posibilidad de comprar los productos que la empresa ofrece (O<sub>3</sub>).

Por otra muchas personas con la expansión de la ciudad, muchas veces no puede regresar a almorzar a su casa y ha adquirido la costumbre de consumir comidas rápidas que incluyen algún producto carnicos (O<sub>4</sub>).

- **Educación.**

La oferta de diferentes instituciones orientadas a la capacitación para trabajo en producción de carnicos a bajos costos es una oportunidad para capacitar permanentemente al personal (O<sub>5</sub>).

### **7.2.3. Económico**

Economías abiertas donde se exige una alta competitividad de los productos con la utilización de tecnología de punta. (A<sub>1</sub>)

Pero por otra parte el gobierno esta apoyando la creación de empresa y el fortalecimiento de las existentes generando mayor valor agregado y por ende mayor consumo y productividad. (O<sub>6</sub>)

## **Desempleo**

La tasa de desempleo incide en el poder de compra y según los datos estadísticos, Pasto es una de las ciudades con más alto índice de desempleo del país, el cual se encuentra cerca del 14%. Este hecho tiene un efecto directo en el flujo de ingresos, disminuyendo el poder adquisitivo de la población (A<sub>2</sub>).

## **Ingreso de la población.**

Con relación al factor ingreso, se puede establecer que gran parte de la población que se encuentra laborando percibe ingresos por debajo de dos salarios mínimos; este porcentaje tan alto destina sus ingresos a la adquisición de productos de primera necesidad y consumen los productos pero en baja cantidad (A<sub>5</sub>).

## **Tasas de interés.**

Las decisiones que en materia de finanzas toma la empresa están influenciadas por las tasa de interés, las cuales están bajas como medio de fortalecimiento del sector financiero. Las tasas de captación bajas, inducen a un incremento del gasto de los consumidores, esto a su vez conlleva a una mejora en las ventas de las empresas. (O<sub>7</sub>).

### **7.2.4 Social**

La difícil situación de violencia e inseguridad que atraviesa el país ha generado una situación de incertidumbre en el desplazamiento por la red vial departamental afectando la distribución de los productos (A<sub>3</sub>).

### **7.2.5 Tecnológico**

Los avances e innovaciones Tecnológicas en los campos de la maquinaria que se ha presentado en los últimos años con participación de las potencias mundiales y la imposibilidad de su implementación en nuestro medio por los costos elevados y la no generación de tecnología de punta nos deja en desventaja frente a las empresas de Carácter nacional e Internacional. (A<sub>4</sub>).

### **7.2.6 Político legal.**

Con la globalización y la política del estado las empresas están sometidas a las normas y a los cambios gubernamentales que influyen directa o indirectamente. (A<sub>6</sub>).

Sin embargo, la exigencia en el cumplimiento de estas normas no se hace en forma equitativa. Es el caso de las empresas de tipo familiar en la región, las cuales trabajan bajo mínimos requerimientos legales y de sanidad, se les otorga licencia de funcionamiento y se les permite entrar a competir en el mercado con un concepto sanitario (A7).

La empresa para volverse más competitiva necesita de tecnología avanzada y moderna, cuya capacidad productiva permita abastecer el mercado requiere además de mano de obra especializada con capacidad de innovación; también necesita materia prima e insumos de calidad, así como de disponibilidad de capital para inversión. (A11)

Las empresas Nacionales están Equipadas con mejor tecnología garantizando mejor calidad, mayor producción a menor costo. la mano de obra de la región ha sido bien capacitada por entidades como el sena y poco a poco se esta valorando. (O9).

Por ser Nariño un departamento con una marcada actividad económica agrícola se tiene facilidades para la consecución de la materia prima (O10).

**Cuadro No. 2** Matriz de evaluación del factor externo

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO</b>				
<b>COD</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>Resultado pesado</b>
<b>AMENAZAS</b>				
A <sub>1</sub>	Presencia de productores con tecnología de punta	0,04	2	0,08
A <sub>2</sub>	Alta Tasa de desempleo	0,08	2	0,16
A <sub>3</sub>	Situación de Inseguridad	0,06	2	0,12
A <sub>4</sub>	Difícil Acceso a tecnología	0,04	2	0,08
A <sub>5</sub>	Población con bajos niveles de ingresos	0,04	2	0,08
A <sub>6</sub>	Apertura Económica	0,08	1	0,08
A <sub>7</sub>	Débil control a las Famiempresas del sector	0,04	1	0,04
<b>OPORTUNIDADES</b>				0
O <sub>1</sub>	Predominio de población de niños y jóvenes	0,08	4	0,32
O <sub>2</sub>	Crecimiento poblacional	0,08	4	0,32
O <sub>3</sub>	Participación de la Mujer en el mercado Laboral	0,08	4	0,32
O <sub>4</sub>	Nueva costumbre de consumir comidas rápidas	0,06	4	0,24
O <sub>5</sub>	Posibilidades de Capacitación a Bajo Costo	0,08	4	0,32
O <sub>6</sub>	Políticas de apoyo Empresarial por parte de la alcaldía	0,08	4	0,32
O <sub>7</sub>	Bajas Tasa de Intereses	0,08	4	0,32
O <sub>8</sub>	Abastecimiento de materia prima	0,08	3	0,24
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,04</b>

Oportunidad Mayor =4; Oportunidad Menor =3; Amenazas Menos = 2 y amenaza mayor = 1.

**Fuente:** Esta investigación.

El resultado encontrado en el cuadro 2 es de 3.04, demuestra que las amenazas en el mercado son de importancia, factores como “El Desempleo” tienen gran influencia en el consumo puesto que no hay capacidad de compra, otro factor fundamental entre las amenazas es el difícil acceso a “Tecnología”, los costos de esta son muy elevados en el mercado nacional, en el exterior se tiene la posibilidad de acceder a tecnología de excelente calidad a bajo costo pero los aranceles para su importación hacen que sea difícil su adquisición, en lo referente a la “Apertura Económica” la empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA afronta una gran amenaza, una apertura económica es la oportunidad para multinacionales de introducir productos con bajos precios, manejan costos muy bajos en comparación con las empresas nacionales. De esta manera se puede observar que el ambiente en que ejerce actividades la empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA es difícil por lo tanto es necesario tomar medidas que vayan encaminadas a minimizar el impacto de estas sobre la empresa.

En el mercado actual existen oportunidades que pueden ser aprovechadas por la Empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA para conseguir sus objetivos empresariales (ver cuadro 2); los factores como la alta población joven, el crecimiento poblacional, las políticas de apoyo empresarial, las bajas tasas de interés y la facilidad para adquisición de materia prima.

### **7.3 ANÁLISIS FACTOR INTERNO**

La Identificación de las fortalezas y debilidades nos indican el camino a seguir en el propósito de sacar adelante la empresa minimizando o resolviendo los problemas y por otro lado aprovechar al máximo sus potencialidades en pro de sus Objetivos Organizacionales.

#### **7.3.1. Mercadeo**

SALSAMENTARIA SANTA ANITA ha realizado algunas tareas en el área de mercado y de ventas, pero todo el esfuerzo no le ha permitido el cumplimiento de los objetivos de venta que se han establecido. (D<sub>1</sub>).

No se realiza investigación de mercado como herramienta para aumentar la participación en el mismo. (D<sub>13</sub>)

No hay mucha claridad sobre los objetivos se observa que no tienen un seguimiento constante y que sean comunicados oportunamente al personal de la

empresa. Como consecuencia se ha perdido participación en el mercado, por la falta de una motivación para el cumplimiento de la misión por parte de los trabajadores. (D<sub>2</sub>).

Para el área de mercadeo es muy importante contar con el personal necesario para atender el mercado, al consumidor y satisfacerlo, lo cual en la empresa se da en forma deficiente (D<sub>3</sub>).

La empresa no ha actualizado su presentación de etiqueta lo cual no proyecta la calidad real del producto (D<sub>4</sub>)

El empaque esta presentando ciertas fallas por deficiencia en la maquina encargada de realizar el empaque al vacío de lo diferentes productos. (D<sub>5</sub>)

Como resultado de este análisis la empresa ha establecido sus canales de distribución los cuales son tienda a tienda y venta a Supermercados. Si bien la empresa ha llegado a la mayoría del mercado, no o ha podido atender de forma eficiente debido a limitaciones en el transporte para cubrir en forma permanente y periódica a todos sus clientes, situación ha impedido cubrir un amplio porcentaje de tiendas (D<sub>6</sub>)

La publicidad empleada por la empresa es deficiente, actualmente cuenta con algunos letreros en algunas Tiendas en forma mínima (D<sub>7</sub>).

Con relación al precio que se maneja, este es un precio cómodo, resulta realmente económico, esta política de precios es la de mantenimiento y luego posicionamiento en el mercado de los productos de la empresa. (F<sub>1</sub>)

### **7.3.2. Producción**

El área de Producción no a desarrollado nuevos productos que impacten al cliente como lo esta haciendo la competencia como Rica y Zenu (D<sub>8</sub>)

Los productos de salsamentaría Santa Anita se distinguen por su calidad , pues son naturales hechos a base de carne de res y cerdo, además de la grasa natural del cerdo que es la que le da una mejor característica organolépticas y mejor presentación (F<sub>2</sub>)

La diversificación de los productos hace que sus clientes tengan varias opciones a la hora de escoger según sus necesidades a satisfacer. (F<sub>3</sub>)

La Ubicación de su Planta de producción en un edificio céntrico de la ciudad, que además funciona en los pisos tercero y cuarto que no son los más adecuados para el óptimo desarrollo de esta actividad económica (D<sub>8</sub>).

Los productos Santa Anita por tener un proceso especial de ahumado y por su contenido natural altamente proteínico tiene un gran sabor único muy agradable al paladar de sus clientes: (F<sub>4</sub>)

Además dentro del proceso de producción del mismo producto se desarrolla con una deficiente tecnología, factor que limita altamente el proceso de la producción y las ventas (D<sub>9</sub>).

Dentro de la industria de productos carnicos los requerimientos en cuanto a cumplimiento de las normas de higiene y salubridad por lo cual la empresa da estricto cumplimiento con la finalidad de ofrecer productos de calidad garantizada al consumidor y genera un ambiente seguro de trabajo. (F<sub>5</sub>)

La ubicación de la planta no es buena, se encuentra en el centro de la ciudad, además está en un edificio, que para una fabrica de este tipo no es nada funcional generando problemas en el desarrollo de la producción, falta espacios que cumplan con las especificaciones exigidas por las autoridades competentes. (D<sub>10</sub>).

En la adquisición de materia prima principalmente proviene de criaderos propios de la empresa evitando por un lado los intermediarios asegurando el cumplimiento en la entrega y la calidad (F<sub>6 y7</sub>).

El personal que labora dentro de la planta de producción recibe capacitación por parte de la empresa, posteriormente es sometido a un mes de práctica en el manejo de los procesos más sencillos para posteriormente involucrarlo con los procesos más complejos. (F<sub>8</sub>)

Dentro de cada etapa del proceso de producción se lleva a cabo procesos de control de calidad para garantizar la calidad del producto final. (F<sub>9</sub>)

El personal que labora en la planta de producción cuenta con la capacidad, competencia y experiencia necesaria para producir un producto garantizado en calidad. (F<sub>10</sub>)

El mantenimiento de la maquinaria es supervisado permanentemente por el jefe de producción, esta acción la realizan los operarios en forma permanente, los cuales ya tienen conocimiento sobre los equipos que se manejan, esto permite mantenerlos en buen estado. (F<sub>11</sub>)

### **7.3.3. Gerencia**

SALSAMENTARIA SANTA ANITA es una empresa que cuenta con una experiencia de 18 años de permanencia en el mercado regional. Durante este tiempo la empresa ha sido dirigida por sus propietarios y su personal administrativo, el gerente es una persona con mucha visión empresarial, reconocido a nivel regional por todos los proyectos que ha sacado adelante La gerencia tiene la capacidad de liderar procesos de cambio (F<sub>12</sub>)

### **7.3.4. Talento humano**

Teniendo en cuenta que el talento humano es el mayor capital de una empresa, podemos decir que las personas vinculadas a la Salsamentaría santa Anita, las relaciones personales al interior de la empresa se califican como buenas, (F<sub>13</sub>).

Para el continuo mejoramiento la empresa cuenta con una adecuada organización administrativa (F<sub>14</sub>)

En la organización cuenta con personal con aceptable sentido de pertenencia (F<sub>15</sub>)

### **Financiero**

La empresa debido a que fue objeto de un robo de un vehículo, el cual era destinado para la distribución de los diferentes productos y su costo era elevado y por lo cual no se pudo cumplir con algunos clientes y no se tiene los recursos para remplazarlo se puede decir que se cuenta con un Bajo Capital de Trabajo (D<sub>11</sub>)

El Bajo capital de trabajo y lo descrito anteriormente sumado a los resultados financieros hace ver que la empresa tiene un Bajo Nivel De Endeudamiento (D<sub>12</sub>)

En un mercado tan competitivo y globalizado como el actual es una gran deficiencia el que No se realiza Investigación de Mercados (D<sub>13</sub>)

**Cuadro 3.** Matriz evaluación factor interno

**MATRIZ EVALUACIÓN FACTOR INTERNO**

CODIGO	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	Resultado pesado
	<b>DEBILIDADES</b>			
D1	Deficiente recepción de Pedidos	0,05	1	0,05
D2	Desconocimiento de los Objetivos por parte de los Trabajadores	0,03	1	0,03
D3	Deficiente Fuerza para ventas	0,05	1	0,05
D4	Etiqueta no Llamativa	0,05	1	0,05
D5	Deficiencia en la maquina de empaque al vacío	0,05	1	0,05
D6	Déficit de Transporte	0,05	1	0,05
D7	La publicidad muy deficiente	0,05	2	0,09
D8	No a desarrollado nuevos productos que impacten	0,03	1	0,03
D9	Deficiente tecnología	0,05	2	0,09
D10	Mala Ubicación de su Planta de producción	0,03	1	0,03
D11	Bajo Capital de Trabajo	0,05	1	0,05
D12	Bajo nivel de endeudamiento	0,03	1	0,03
D13	No se realiza investigación de mercados	0,05	2	0,09
	<b>TOTAL</b>			
	<b>FORTALEZAS</b>			
F1	Precios Competitivos	0,05	3	0,14
F2	Productos Naturales	0,05	3	0,14
F3	La diversificación de los productos	0,01	3	0,03
F4	Sabor agradable	0,03	4	0,14
F5	Higiene de producción y manejo del producto	0,03	3	0,10
F6	Calidad de la Materia Prima	0,05	3	0,14
F7	Fuente de Abastecimiento de materia prima propio	0,02	3	0,07
F8	Personal bien capacitado	0,03	3	0,10
F9	Se Realiza Control de calidad	0,03	3	0,10
F10	Personal con experiencia	0,02	3	0,07
F11	El mantenimiento de la maquinaria adecuado	0,02	4	0,09
F12	Gerente con visión Empresarial	0,01	3	0,03
F13	Favorable Clima Organizacional	0,03	3	0,10
F14	Organización administrativa	0,03	3	0,10
F 15	Sentido de Pertenencia	0,03	4	0,14
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,14</b>

Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1

**F = Fortalezas**                      **D = Debilidades**

**Fuente.** Esta investigación.

El resultado total encontrado en el cuadro 3 es de 2.14 lo cual indica que la empresa tiene debilidades de alto grado de importancia por superar, pero tiene

fortalezas que pueden contribuir para sacar adelante a la organización para poder ser competitiva en el mercado local.

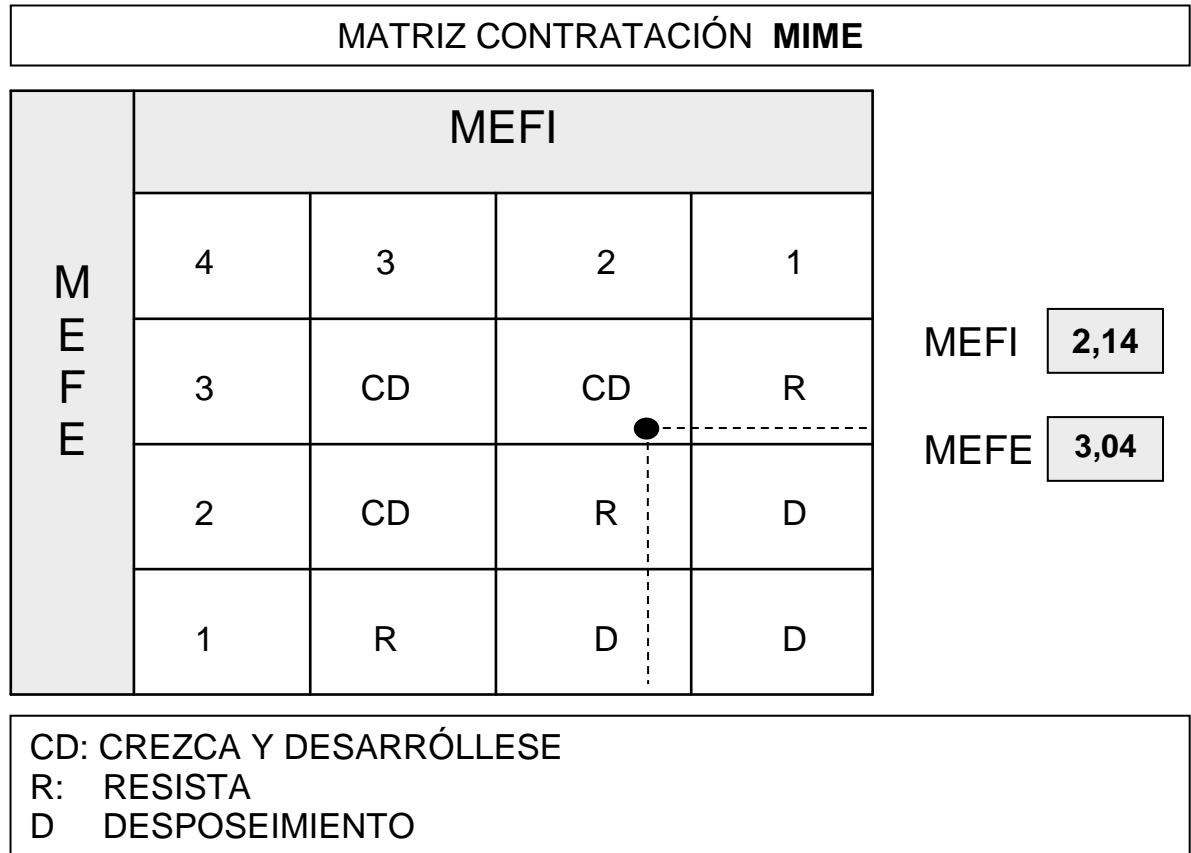
De esta manera se puede observar que la empresa tiene debilidades en las que es necesario mejorar para mejorar su desempeño como el manejo de pedidos y de ventas, es necesario tener en cuenta estos dos factores, son el medio por el cual se tiene contacto con el ambiente externo directo, el mal manejo de pedidos puede hacer que las materias primas pierdan su valor y por lo tanto los productos no tengan la calidad esperada. En cuanto a ventas es muy importante tener en cuenta que esta debería ser una fortaleza, del manejo de ellas dependen los ingresos para la empresa, no sería suficiente mejorar en cuanto a infraestructura, tecnología, o tener altos niveles de productividad sino se tiene los clientes para que consuman los productos terminados, por lo tanto es de vital importancia diseñar estrategias de ventas que ofrezcan de la empresa una imagen distinguida para el cliente.

De igual manera las debilidades no solo se las nota en cuanto a la parte física o en lo relacionado con el talento humano el producto es muy importante y se tiene que mejorar innovando en los productos creándoles valor agregado, esto puede hacer que se diferencien de otros y tengan mayor reconocimiento; el empaque juega un papel muy importante pues es lo que mira el consumidor y es lo que para el representa, la higiene y la calidad del producto, por lo tanto la buena presentación de los productos de SALSAMENTARÍA SANTA ANITA deben tener excelente presentación.

Las empresas no pueden tener éxito sino son conocidas en el medio en que desarrollan sus actividades por lo tanto es necesario realizar publicidad, esta es una debilidad muy marcada; la publicidad tiene que hacerse tanto para los canales de distribución como para el cliente final, este puede ser el camino mas seguro para mejorar ventas y por lo tanto posicionamiento en el mercado.

Si bien hay que tener en cuenta las debilidades para mejorar en ellas, también es preciso dar importancia a las fortalezas, son las herramientas que se puede utilizar a corto plazo para buscar la supervivencia de la empresa. Así para el caso de la empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA utilizar fortalezas como la posibilidad de ofrecer precios bajos a sus cliente debe ser aprovechado dando a conocer a los canales de distribución y al cliente este atractivo del producto, y junto con esto se puede aprovechar fortalezas como la higiene que es tomada en cuenta por el consumidor final par el desarrollo de la compra además el hecho de ser productos naturales representan una ventaja competitiva ante otras empresas, el conocimiento de este factor por parte del consumidor sin duda alguna va a ser un atractivo mas para hacer la compra.

**Figura 2.** Matriz de contrastación MIME: Factores internos - Factores externos



**Fuente.** Esta investigación.

Después de analizar los factores tanto externo como internos de la empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA se pudo encontrar que la empresa se encuentra en el cuadrante crezca y desarróllese, aunque es necesario tener en cuenta que su posición tiende a estar en el uno de los cuadrante de resista lo que significa que la empresa tiene la oportunidad de seguir penetrando en el mercado a partir del aprovechamiento de los factores de este y de la inversión en mejoramiento interno tanto en la parte física con el entorno interno de esta. Por lo tanto del aprovechamiento de oportunidades y de su fortalecimiento depende que la empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA siga subsistiendo en el mercado y porque no decir que tenga mayor penetración, generando mayores ingresos y por ende utilidades.

## **7.4. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA**

Para definir el perfil competitivo de la empresa se hace necesario definir unas fortalezas y debilidades del área de mercadeo, así como también un análisis competitivo de la empresa.

### **7.4.1. Análisis del ambiente competitivo de la industria**

Este análisis se realiza mediante el planteamiento de la matriz del perfil competitivo para los cuales se hace necesaria la identificación de las variables que influyen directamente en el desarrollo de las empresas que se desenvuelven en la industria de los alimentos carnicos.

Al identificar las variables y al medir su importancia se logra establecer las ventajas competitivas con las que cuenta SALSAMENTARIA SANTA ANITA, con relación a sus dos competidores más fuertes. Dentro de estas variables se han identificado las siguientes, las cuales son claves para el éxito o para la construcción de una ventaja competitiva

Como se indica en la matriz, la calidad y el precio son variables que juegan un papel definitivo sobre todo en la industria en la cual se esta trabajando.

Las barreras de entrada a esta industria son mínimas, y por ello la cantidad de competidores regionales se incrementa; estos competidores están conformados por empresas familiares que ofrecen precios realmente bajos pero con una calidad mínima, pese a ello logran desplazar aunque en un mínimo porcentaje el mercado de SALSAMENTARIA SANTA ANITA.

En esta influye y con gran fuerza la crisis económica por la que atraviesa actualmente el país y por ende la región, porque ha generado que las personas de bajos ingresos orienten sus compras por el precio y no por la calidad.

En otros sectores con ingresos superiores, se buscan productos de calidad a un precio bajo. En este sentido, SALSAMENTARIA SANTA ANITA, ha buscado mantener los precios más bajos del mercado con una calidad garantizada en sus productos.

Zenú es otra empresa del sector, maneja precios más altos que SALSAMENTARIA SANTA ANITA, pero más bajos que La Sevillana. Es una empresa nacional, pero con una infraestructura la ha llevado a posicionarse en el mercado.

Otro punto importante, es la disponibilidad de insumos, la cual se torna como la barrera para los competidores potenciales, dado el reducido número de proveedores.

Las empresas del sector deben estar innovando continuamente, a fin de ofrecer alternativas en el consumo de los productos cárnicos, esto les facilita llegar a nuevos mercados y establecer estrategias nuevas que les genere la oportunidad de abarcar parte de la demanda de la competencia. La Holandesa es la que mejor se ha ubicado en esta variable, invierte continuamente en estudios y en proyectos que le ayudan realizar nuevos productos.

La innovación permite ampliar el portafolio de productos y así logra diferentes gustos y necesidades para atraer más clientes y consumidores.

Se considera que la inversión en investigación y desarrollo así como el portafolio de productos, son variables importantes, le dan a las empresas la oportunidad de mantener a sus clientes actuales al tiempo que consiguen cubrir nuevas exigencias y por tanto ampliar su mercado. Son variables básicas en una industria en la que la demanda crece lentamente pero los competidores lo hacen en forma más ágil.

Para la época actual, en el que la oferta supera la demanda, las empresas deben saber buscar y llegar a los clientes, por ello se desarrollan estrategias de precio, se ofrece calidad. Esto se debe complementar con la implementación de unos canales de distribución que aseguren la llegada de los productos a los clientes en forma ágil y eficaz. Las empresas del sector buscan llegar en forma directa a sus clientes y existen quienes desarrollan canales que permiten llegar al consumidor final.

Estos medios necesarios para buscar, llegar y además mantener las relaciones con los clientes incluyen los servicios post-venta. Dentro de la industria se encuentran: La línea de atención al consumidor desarrollada por Zenu y Rica, los sistemas de créditos, visitas continuas de los distribuidores, aceptación de devoluciones, etc. También es necesario manejar y aprovechar la publicidad y la promoción, porque hacen que el producto se posicione en la mente de los consumidores. Esta herramienta es muy bien utilizada por la mayoría de empresas y tienen capital para invertir en ello.

En la matriz del perfil competitivo se encuentran ubicada cada una de estas variables valoradas de acuerdo a su importancia y con una calificación individual para la empresa en estudio y para dos de sus competidores, de los resultados obtenidos se pueden concluir:

Los competidores más fuertes son Zenu y Rica quienes cuentan con las mayores ventajas, han penetrado con mayor fuerza y se han posicionado en el mercado. Sus productos cuentan con una óptima calidad respaldada por una tecnología de avanzada y un amplio conocimiento sobre la producción de productos carnicos, su cobertura es bastante amplia.

El segundo competidor es la Holandesa maneja precios más bajos que Zenu y Rica su mercado trasciende los límites del departamento, cuenta con una mayor infraestructura.

SALSAMENTARIA SANTA ANITA, cubre un bajo porcentaje del mercado urbano y de las zonas aledañas. Necesita invertir un porcentaje mayor en publicidad, en la adquisición de nueva tecnología. Cuenta con puntos fuertes como el servicio post-venta, sus estrategias de precio y sus canales de distribución.

#### **7.4.2. Análisis de la competencia**

Para el análisis de la competencia se tiene en cuenta tanto a nivel nacional, como regional. Dentro de la primera, se establece que los principales competidores son: Zenú, Rica Rondo y Suizo y dentro de la competencia regional se toman las empresas productoras de embutidos constituidas legalmente y registradas en la cámara de comercio de Pasto, las cuales son: Jamón Serrano El Aldeano, Salchichería La Holandesa, Las carnes del Sebastián, Salsamentaría Villa María, Porkylandia, La Sevillana.

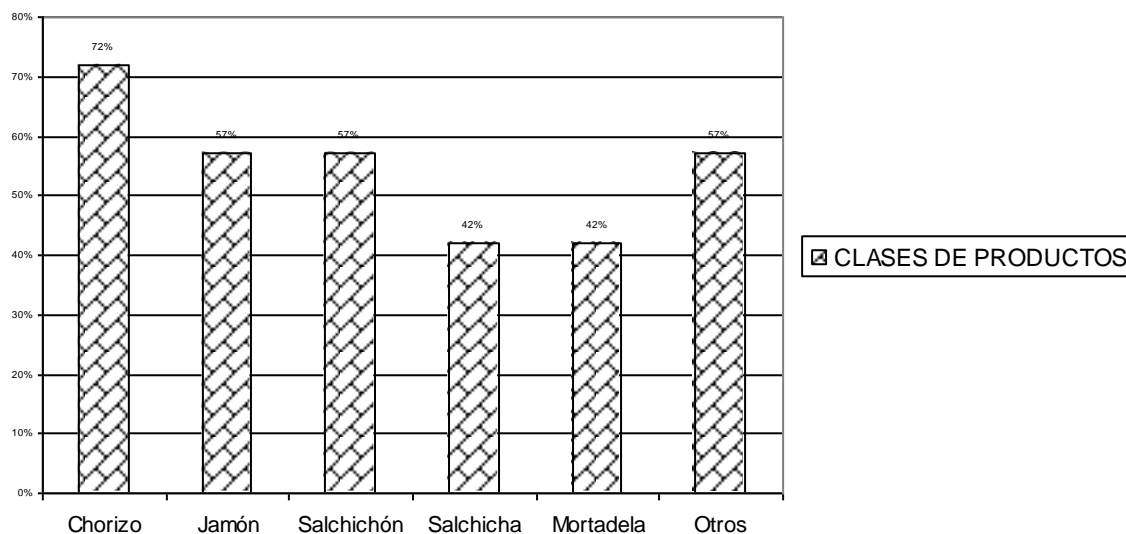
Las empresas que representan la competencia de la nueva planta están dentro del grupo de pequeña empresa y microempresas, cabe destacar además que varias de ellas iniciaron su vinculación hace varias décadas, tal es el caso de la salchichería Holandesa que inicio sus operaciones hace 69 años y Jamón Serrano El Aldeano que lleva vinculado 32 años, razón por la cual han logrado consolidarse y mantenerse en el mercado de embutidos.

#### **Tipo de Producción**

Además de contar con experiencia dentro del mercado las empresas existentes cuentan con una producción diversificada de embutidas que incluye: salchichas, chorizo, jamón, mortadela y hamburguesa. Es así como el 72% de las empresas producen chorizo, el 57% produce jamón y salchichón y el 42% produce salchicha y mortadela. Adicionalmente y en menor proporción se elaboran otros productos como: Lomo, salchicha suiza, longaniza y morcilla.

**Grafico 1.** Productos que fabrican las empresas de embutidos de la ciudad de Pasto.

### PRODUCTOS QUE FABRICAN LAS EMPRESAS DE EMBUTIDOS DE LA CIUDAD DE PASTO



**Fuente.** Esta investigación.

De acuerdo con lo anterior, se observa que los embutidos que más se producen son: chorizo, jamón y salchicha, por ser productos demandados por establecimientos de comidas rápidas y restaurantes. Esta situación da cuenta de que las empresas existentes estiman su producción de acuerdo con la demanda del mercado, de ahí que la producción vendida anualmente de estas empresas alimenticias esta entre el 90% y 95% del total producido.

### VOLUMEN DE PRODUCCIÓN:

El volumen de producción de estas industrias locales es diverso dependiendo del tamaño de la empresa, es así como la Salsamentaría de Villa María presenta el mayor volumen de producción del mercado en cuanto a salchicha y chorizo con cantidades mensuales de 3000 libras y 250000 unidades respectivamente, seguido este volumen de producción por la industria “La Sevillana” que produce mensualmente 2800 libras de salchicha y 27000 unidades de chorizo. Por su parte, la salchichería Holandesa aporta con una producción de 1200 libras mensuales de salchichas y 2400 unidades de chorizo.

### COSTOS DE MATERIAS PRIMAS:

En lo referente a los costos de las materias primas se observa que existe una diferencia notable entre las diferentes empresas, esto se debe principalmente a

que algunas de ellas son muy exigentes en la selección de materias primas para poder ofrecer productos de alta calidad. Este es el caso de “Jamón Serrano el Aldeano” que presenta los mas elevados costos de materias primas porque utiliza como materia prima la carne de cerdo cuyo valor es de \$8000 la libra, en comparación con las demás empresas es un costo muy elevado porque el promedio es de \$4000 la libra.

En general los costos de las materias primas son similares para la materia de las empresas, es así que el costo promedio de la grasa de cerdo es de \$2000 la libra, el bulto de harina tiene un costo promedio de \$54500 y la caja de colorantes un costo promedio de \$14000. Es importante anotar que estas empresas adquieren las materias primas directamente de proveedores mayoristas por razones de costos y garantías.

**Cuadro 4.** Costos de materias primas utilizadas por las empresas de embutidos de la ciudad de pasto

EMPRESA	MATERIAS PRIMAS REQUERIDAS (LIBRAS)						
	CARNE DE RES	CARNE DE CERDO	GRASA DE CERDO	HARINA DE TRIGO (BULTO)	COLORANTES (CAJA)	FUNDAS	HIELO
Santa Anita	\$2500	\$4000	\$2000		\$13500	\$2700	
El Aldeano		\$8000	\$2500		\$13000	\$8000	
Holandesa	\$2000	\$4000	\$1500		\$14000	\$2500	\$4000
Carnes del Sebastián	\$2700	\$4000	\$2300		\$13800	\$2800	
Villa María	\$3200	\$4000	\$2000	\$54500	\$14000	\$3000	
Porkylandia	\$2500	\$4000	\$2000				
Sevillana	\$3000	\$4000	\$2000		\$13500	\$2800	

FUENTE: Esta investigación

#### PROCEDENCIA DE MATERIAS PRIMAS:

De acuerdo al estudio, podemos observar que los productores de embutidos adquieren aproximadamente en un 80% las materias primas directamente de proveedores mayoristas, esto por cuanto los precios de estos son mas bajos y ofrecen mejores garantías a los productores, así mismo porque garantizan variedad en sus productos, siendo este un factor relevante, directamente en los costos de producción.

En términos generales, la carne de res, de cerdo y la grasa de cerdo, se adquiere directamente de proveedores mayoristas, a excepción de Jamón Serrano el Aldeano, que adquiere su principal insumo, que es la carne y grasa de cerdo a través de intermediarios, a razón de que estos le garantizan la selección y mayor calidad en los insumos.

Por otra parte, la adquisición de colorantes y empaques se realizan a través de los intermediarios, son insumos que se necesitan en menor cantidad y el mercado local tiene precios accesibles.

#### **7.4.3. PERSPECTIVAS FRENTE AL MERCADO:**

Para los productores de embutidos de la ciudad de Pasto, existen en su mayoría (72%) buenas perspectivas frente a la producción futura, debido principalmente a la ampliación del mercado y a la acogida que han tenido los embutidos dentro de la alimentación de los consumidores de la región.

El 28% restante tiene unas perspectivas regulares, causadas por las condiciones de orden social del país

#### **DESTINO DE LA PRODUCCIÓN:**

En cuanto al destino de la producción de embutidos podemos analizar que el mercado objetivo para estos productores se encuentra localizado dentro de la región, según la información suministrada, cerca del 85% de las productoras de embutidos, comercializan y distribuyen su producto en el departamento de Nariño y principalmente en la ciudad de Pasto.

Esta situación puede presentarse por el hecho de que el sector industrial de los embutidos en la ciudad de Pasto está constituido por micro y pequeñas empresas con una baja productividad, tan solo producen, como se mencionaba anteriormente, para responder a los requerimientos del mercado local en cuanto a demanda se refiere.

Otro factor de gran importancia que incide sobre el destino de la producción está relacionado con la gran competencia que representan las grandes empresas nacionales, como Zenú y Rica Rondo, que por su gran capacidad instalada, tecnología, estrategias de mercado y su publicidad a nivel nacional, acaparan una gran proporción del mercado.

Por su parte, el 15% restante de las empresas entre las cuales están Jamón Serrano el Aldeano, Salsamentaría Santa Anita y Salsamentaría de Villa María, distribuyen su producción a los departamentos vecinos del Cauca y Putumayo, además de las exportaciones con Ecuador, esto debido a la cercanía de los mercados

#### DEMANDANTES DE LA PRODUCCIÓN:

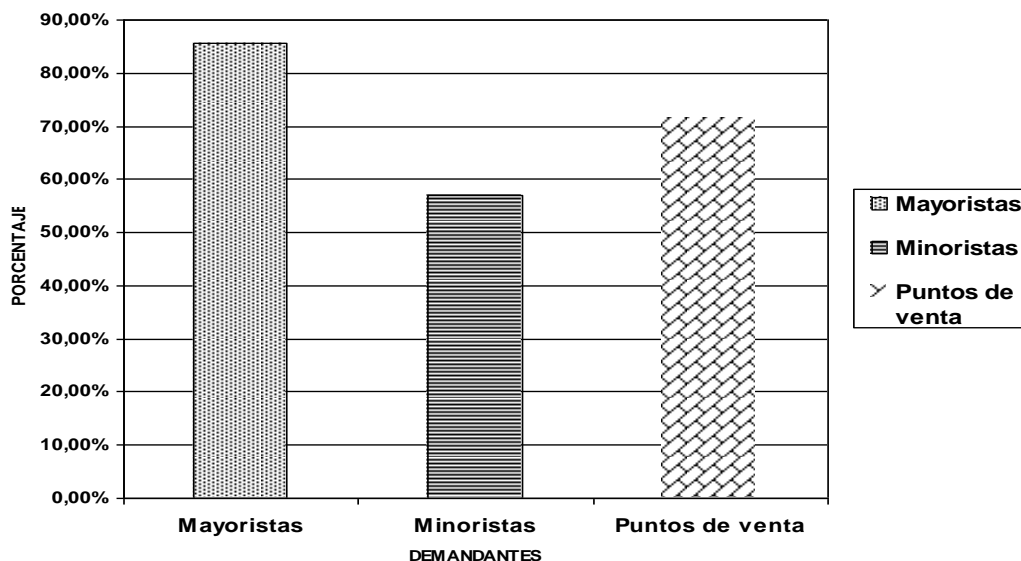
En cuanto a la distribución de la producción tenemos que el 85.7% proveen a los mayoristas, esto puede ser porque tienen la capacidad técnica, de capital y de distribución para lograr tener acceso a este tipo de demandantes. También como estrategia comercial, pueden vender grandes cantidades de productos rápidamente. Los contratos realizados con los mayoristas también explican este hecho, se tiene conocimiento de la demanda exacta que estos requieren.

El 57.1% de las empresas de embutidos de las ciudad de Pasto distribuyen a los minoristas, son demandantes importantes debido a que existen en gran cantidad como son las tiendas y los supermercados pequeños.

El 71.4% de estas empresas distribuyen a los puntos de venta, existen puntos de venta de las propias empresas o a especializados en este tipo de productos, que demandan un buen volumen de producción a dichas empresas.

**Grafico 2.** Demandantes de la producción de las empresas de embutidos de la ciudad de pasto

**. DEMANDANTES DE LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS DE EMBUTIDOS DE LA CIUDAD DE PASTO.**



**Fuente.** Esta investigación.

**PRECIOS DE VENTA DE LOS EMBUTIDOS:**

El precio de los embutidos que se producen en la ciudad de Pasto, tiene un nivel similar para las empresas. En el cuadro se observa que el precio más elevado lo presenta la industria Jamón Serrano el Aldeano, pues para la libra de chorizo y salchichón tienen el siguiente precio \$19250 y la libra de jamón se vende por \$19360, esto debido a que los procesos que realiza esta industria a las materias primas son exclusivos y de alta calidad, seguido este nivel de precios por la Holandesa, que presenta precios de: libra de salchicha, mortadela y salchichón \$5600 y la libra de chorizo y jamón \$7500 y \$7800 respectivamente. Así mismo, Porkylandia solamente produce chorizo y tiene un precio de \$3500 la libra. Este es el precio más bajo en comparación de las otras industrias encuestadas.

Al realizar una comparación con los precios que presentan marcas de carácter nacional como Zenú, Rica Rondo y Suizo, los precios que presentan las empresas Santa Anita, La Sevillana, Salsamentaría de Villa María, Las Carnes del Sebastián y Porkylandia, están acordes a los precios de estas empresas. Sin embargo, hay que diferenciar que las industrias de carácter nacional presentan una gran variedad de productos para gustos selectos, por lo tanto existe también variedad de precios. Por ejemplo la presentación en el mercado de productos Light, los cuales tienen precios más elevados, en comparación con los de productos tradicionales (Ver cuadro 5)

**Cuadro 5.** Precios ofrecidos por las empresas de embutidos de la ciudad de pasto

	<b>PRECIO DE PRODUCTOS (\$)</b>					
EMPRESA	SALCHICHA	MORTADELA	CHORIZO	SALCHICHÓN	JAMON	MORCILLA
El aldeano			19250	19250	19360	
Santa Anita	4300	4650	4400	3750	5260	3200
Holandesa	5600	5600	7500	5600	7800	
C. Sebastián	4100	4500	4200	3400	5100	
Villa María	4200	4500	4300	3600	5300	
Porkylandia			3500			
Sevillana	4800	5000	6300	4200	5300	

**Fuente.** Esta Investigación

#### PUBLICIDAD:

Teniendo en cuenta que en la actualidad, la estrategia publicitaria es un factor muy importante para la comercialización de los diferentes productos, por cuanto facilita un mayor acercamiento a los consumidores finales, observamos que cerca del 75% de las industrias productoras de embutidos en la ciudad de pasto hace uso de este factor para dar a conocer y promocionar su producto. De estas, aproximadamente un 65% utilizan como canal de publicidad la radio, el 25% la prensa y tan solo el 10% la televisión.

Sin embargo, insistiendo en el hecho de que nuestro subsector industrial de los embutidos está constituido por pequeñas y micro empresas, esta publicidad está enfocada solo hacia el entorno regional, una mayor expansión en cuanto a publicidad se refiere, implicaría un costo adicional, siendo esta la razón primordial que manifiestan el 25% de empresas que no utilizan la estrategia publicitaria. Este se continuaría entonces con otro factor adverso para nuestras industrias regionales, pues como se mencionaba en un análisis anterior, las industrias conocidas a nivel nacional, disponen de un despliegue publicitario tal, a través de medios de comunicación masivos, como la televisión nacional, que los lleva a ser conocidos en la mayor parte de la geografía nacional, constituyéndose en una gran competencia para la producción de embutidos para el municipio de Pasto. El grado de tecnificación que presentan las industrias de embutidos encuestadas es que el 80.5% de estas empresas incluyen un tipo de maquinaria automática

para procesar los embutidos. El 19.5% restante utiliza procesos manuales para hacer algunas actividades de la producción.

Así mismo el 80% de las empresas utiliza toda la capacidad instalada en la producción. Esto demuestra que el grado de tecnificación en estas industrias es aceptable, sin embargo, la calidad de la maquinaria empleada no se asemeja a la utilizada por las industrias de embutidos de carácter nacional.

## EMPLEO

Trabajadores empleados:

Podemos observar, que el aporte que realiza el subsector de los embutidos en la ciudad de Pasto al empleo, es bajo, dichas empresas utilizan pocos empleados (55 en total) por ser pequeñas y micro empresas. Además, al tener menos empleados, ahorran costos en nómina. También puede darse por la utilización de maquinarias automáticas que desplazan la utilización intensiva de mano de obra.

Cabe resaltar que el número de empleados que tienen estas empresas, nos da cuenta de la escala de producción de las mismas, pues la que más empleados tiene es Salsamentaría de Villa María con 16 empleados, continúa La Sevillana con 10, Salchichería Holandesa con 6, Jamón Serrano el Aldeano con 5, Las Carnes del Sebastián con 4 y Porkylandia con 1 trabajador. Este último porque la empresa, mas que productora de embutidos es distribuidora de los mismos.

Por otra parte podemos observar que el mayor número de empleados que utilizan las empresas encuestadas son calificados (43, o sea el 78%), esto debido a la implementación de maquinarias automáticas en el proceso productivo, las cuales requieren de conocimientos para su manejo.

En cuanto a los trabajadores no calificados (12, o sea el 22%) podemos decir que se ocupan de la elaboración de productos que no requieren mayor grado de tecnología como el chorizo

También notamos que la mayoría de los empleados de las empresas de embutidos de la ciudad de Pasto (49, o sea el 89.1%) trabajan tiempo completo, lo que evidencia que las condiciones de este subsector son buenas. Los trabajadores de medio tiempo son apenas 6, que representan el 10.9% y todos corresponden a la Salchichería Holandesa (Ver gráfico 9).

## DÉFICIT

En nuestro análisis se presenta un déficit, la demanda estimada es mayor a la oferta de las empresas analizadas. Cabe destacar la diferencia notable existente entre la producción de las industrias informales y aquellas industrias con registro mercantil

Para las tres principales industrias procesadoras de embutidos (Villamaría, La Sevillana y Salchichería Holandesa), la cantidad ofrecida al mercado es de 7.000 libras mensuales de salchicha y 69.850 libras de chorizo mensuales. Si a esta oferta le agregamos la producción que las empresas nacionales (Zenu, Rica Rondo, Suizo) destinan a la región se tiene en total 35.000 libras mensuales de salchicha y 79.850 libras de chorizo mensuales. Además la producción de los negocios informales de la cual no existe información, pero que esta oferta no alcanza a cubrir la demanda de la región.

**Cuadro 6.** Calculo demanda insatisfecha

Oferta Mensual	Demanda Mensual	Déficit Mensual
42.000lb. salchicha	123.633 Libras	81633 lb./mes
79.850 lb. Chorizo	121473 Libras	41623 lb./mes

**Fuente.** Esta investigación

#### **7.4.4. Ventajas competitivas reales**

SALSAMENTARIA SANTA ANITA ha desarrollado su ventaja competitiva basados en alternativas de nutrición al consumidor nariñense, dando a conocer los valores nutritivos que puede generar el consumo de productos carnicos.

Otra ventaja competitiva que diferencia a SALSAMENTARIA SANTA ANITA de sus competidores es su disponibilidad de materia prima principal que es la carne de cerdo principalmente, pues han logrado autoabastecerse de materia prima en situaciones críticas, a fin de no interrumpir la producción y por ende el cumplimiento de la entrega de sus productos

Finalmente, en su estrategia de bajos precios le ha generado beneficios tanto a la empresa como al cliente es decir, ofrece productos de calidad a un buen precio adecuándose a las necesidades del mercado actual al tiempo que asegura su posicionamiento de los productos carnicos.

#### **7.4.5. Ventajas competitivas posibles**

El mercado actual está sujeto a constantes cambios y esto exige que las empresas sean flexibles y que implementen una cultura que promueva la creatividad y la innovación con miras a construir nuevas ventajas competitivas.

El mantenerse con los productos actuales, sin tener en cuenta las nuevas exigencias que de gustos se refiere podría ocasionar una crisis en su posicionamiento.

Es una ventaja competitiva en la medida en que la empresa busque proporcionar a sus clientes lo que ellos necesitan en el momento adecuado.

### **Conclusiones del perfil competitivo**

SALSAMENTARIA SANTA ANITA se ha caracterizado por contar con productos de calidad a bajos precios.

Sin embargo su posición sólida en el mercado así como también la estabilidad de los competidores del sector, se han visto afectadas por factores externos difíciles de manejar tales como la inseguridad , y la difícil situación económica la inflación, entre otros, que ha obligado a tomar medidas de austeridad y bajar la producción. Lo anterior ha llevado a SALSAMENTARIA SANTA ANITA a no invertir en nuevas tecnologías, nueva maquinaria, contratación de personal y en el desarrollo de nuevos productos, colocándose en desventaja con sus competidores.

Por ello sus estrategias se enfocan hacia la maximización de esfuerzos que les permita aprovechar sus fortalezas, procurando disminuir al máximo sus debilidades para satisfacer de mejor forma el mercado actual. Es aquí donde se desarrollan sus ventajas competitivas: Canales de distribución eficientes, precios bajos, el jugar de local manejando costos bajos en producción y distribución para mantenerse y posicionarse en el mercado.

## 7.5. MEDICIÓN DE LA DEMANDA

**Cuadro 7.** Población del Municipio de Pasto por Estrato Económicos

ESTRATO	POBLACIÓN	%
I	129.343	30
II	172.457	40
III	64.671	15
IV	43.114	10
V	12.934	3
VI	8.623	2
<b>Total</b>	<b>431.142</b>	<b>100</b>

**Fuente.** DANE y Esta Investigación

Para iniciar el análisis de la demanda se hace necesario establecer la proyección de la demanda de embutidos, teniendo como referencia que la tasa de crecimiento geométrico de la población de la ciudad de Pasto en los últimos años es de 4%.

Población (año n) =  $P_0 (1 + r)^n$

$P_0 = 431.142$

n = # periodos

r = 0.04- Tasa De Crecimiento Geométrico

$P_{2006} = 431.142 (1 + 0.04)^1 = 448.388$

$P_{2007} = 431.142 (1 + 0.04)^2 = 466.232$

$P_{2008} = 431.142 (1 + 0.04)^3 = 484.975$

$P_{2009} = 431.142 (1 + 0.04)^4 = 504.375$

$P_{2010} = 431.142 (1 + 0.04)^5 = 524.550$

Ante la escasez de información secundaria para el análisis de la demanda de embutidos, analizaremos los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los consumidores.

Inicialmente se realizó un estudio para conocer la demanda de 5 productos como: Salchicha, chorizo, jamón, mortadela y salchichón, teniendo en cuenta los

diferentes estratos socioeconómicos existentes en la ciudad de Pasto (I al IV) de lo cual se obtuvieron los siguientes datos:

De 67 hogares encuestados 51 hogares consumen salchicha, lo que representa el 76.12%.

De 67 hogares encuestados 32 hogares consumen chorizo, lo que representa el 48%. Cabe destacar que los estratos V y VI no consumen este producto.

Del total de los hogares encuestados, 20 hogares consumen salchichón, o sea el 29.8%. Los estratos IV, V y VI no consumen salchichón.

Del total de los hogares encuestados, 13 hogares consumen mortadela, equivalente al 19.4%. El estrato 6 no consume mortadela.

Del total de los hogares encuestados, 6 hogares consumen jamón (8.95%). Los estratos I y III manifiestan no consumir jamón.

Teniendo en cuenta la demanda promedio de los 5 productos, se establece que los productos de mayor demanda son las salchicha y el chorizo con 76.12% y 48% respectivamente. Por lo cual el estudio de mercado lo realizaremos para estos dos productos.

### **DEMANDA DE SALCHICHA**

Con base en los datos que se establecieron en esta investigación se determinó el consumo promedio de la manera estratificada de la siguiente forma:

1.62 libras de salchicha por mes

### **ESTIMACIÓN DEL CONSUMO TOTAL DE SALCHICHAS**

**Cuadro 8.** Consumo de Salchicha en la ciudad de Pasto

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACION No de Hogares</b>	<b>Consumo mensual por hogar lbs</b>	<b>Consumo Año Lbs.</b>
I	25.869	1	310.423
II	28.743	1,34	462.185
III	10.779	2,357	304.859
IV	7.186	2,71	233.678
V	2.156	4	103.472
VI	1.437	4	68.984
<b>Total</b>	<b>76.168</b>	<b>1,62</b>	<b>1.483.601</b>

**Fuente.** Esta Investigación

De acuerdo con los resultados obtenidos de la segmentación del producto, se observa que el posicionamiento del producto se realizará en los estratos I, II, III y IV.

## DEMANDA DEL CHORIZO

**Cuadro 9.** Estimación de las cantidades promedio

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACION</b>	Consumo mensual por hogar lbs	Consumo Año Lbs
I	25.869	1,318	409.138
II	28.743	1,317	454.252
III	10.779	2,928	378.713
IV	7.186	2,5	215.570
V	2.156	0	0
VI	1.437	0	0
<b>Total</b>	<b>76.168</b>	<b>1,59</b>	<b>1.457.673</b>

**Fuente.** Esta Investigación

Consumo promedio mensual por hogar es 1,59 libras .

Se estima que la demanda total de chorizo de los 76.168 hogares de la ciudad de Pasto es de 121.473 libras al mes.

La demanda, la cual hace referencia a las cantidades de un producto que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir a un precio determinado en el mercado. Partiendo de este hecho, se puede determinar que para SALSAMENTARIA SANTA ANITA, su mercado potencial lo conforman las familias de estrato I, II, III, IV (95%) del total de hogares, es un producto casi de primera necesidad.

Actualmente SALSAMENTARIA SANTA ANITA, cubre solamente un 6% del mercado regional, sus precios son relativamente bajos, pero aun así ha perdido mercado La empresa tiene capacidad para llegar a cubrir hasta un 17% del mercado.

**Cuadro 10.** Producción y consumo de productos carnicol de SALSAMENTARIA SANTA ANITA

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRODUCCIÓN MENSUAL (libras)</b>
Salchichas	10.200
Jamón	350
Mortadela	800
Chorizo	1250
Salchichón	260

**Fuente.** SALSAMENTARIA SANTA ANITA

## **7.6. NATURALEZA DE LA DEMANDA**

### **Segmentación del mercado.**

El propósito de segmentar es el de dividir un mercado muy grande en pequeños grupos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos con diferentes cantidades demandadas. Para tal fin se han considerado ciertos criterios de evaluación que permitirán establecer correctamente subgrupos del total de consumidores de productos cárnicos.

Dentro de dichos criterios se considera: Edad, ingresos, sexo y ciclos de vida familiar; teniendo en cuenta el total de la población de la ciudad de Pasto que equivale a 431.142 personas.

- **Salchichas**

El porcentaje total de la población que consume este producto es alto, ello es consecuencia de que la salchicha es considerada un producto de consumo masivo, además dado que es elaborado a partir de carne de res y cerdo ofrece a quienes la consumen beneficios en su salud, contribuye a la nutrición alimenticia por su alto contenido de proteínas.

Un grupo muy impórtate que consume salchichas esta el conformado por los niños y adolescentes, los cuales constituyen un 34,26% del total de la población, estos orientan su consumo al considerar parte del refrigerio escolar.

- **Jamón**

Las características de este producto son mejores a las del anterior producto sin embargo con relación a su mercado meta este se ve reducido sobretodo en el segmento de estratos I, II y III por el elevado costo

Este producto tiene un costo alto , razón por la cual esta dirigido a familias cuyo ingreso sea igual o mayor de 1 salario mínimo. No es un producto de consumo masivo. Se lo utiliza para preparar sándwich.

- **Salchichón**

Es un producto líder para la empresa, gusta mucho a las amas de casa por ser muy práctico, ser nutritivo y tener un precio cómodo al alcance de gran parte de las familias de la ciudad de Pasto.

El producto se encuentra en el mercado en presentaciones de 250gr, 500 gr. y 1250 gr., todos éstos son demandados por amas de casa, son ellas quienes realizan las compras

- **Chorizo**

El nivel de producción de esta línea de productos es bajo, debido a una débil promoción, solamente se destinada a restaurantes que frecuentan los estratos III y IV

### **7.6.1. Comportamiento del consumidor**

El objetivo fundamental del mercado es satisfacer al máximo las necesidades y deseos de un ambiente que lo rodea, teniendo en cuenta además el carácter individual del consumidor y de estos deseos y necesidades.

El consumidor depende de las necesidades físicas y necesidades de índole social, por ello se puede afirmar que existen necesidades originadas por el individuo y otras por el medio ambiente.

Al momento de tomar decisiones sobre la manera o el cómo satisfacer estas necesidades influyen en factores que pueden ser de origen interno o externo capaces de orientar la búsqueda, evolución, compra y consumo, con previa identificación de que en efecto se adquiere un satisfactor.

Una compra puede ser el resultado de un impacto publicitario o de una recomendación o por la persuasión de otra persona. Ya desde otro nivel podría ser el resultado de una decisión propia del individuo que obedece a su estilo de vida, a su proceso de aprendizaje a lo conservador o a lo tradicional.

Para el mercadeo es muy importante conocer al consumidor, su comportamiento, el proceso de toma de decisiones y la forma en que él decide gastar su presupuesto. Cuando las actividades de marketing están en función del cliente o del consumidor se debe investigar qué y cuanto compra, como y donde hace sus compras, cuando y porqué, y los niveles de satisfacción que le proporciona la compra.

El conocimiento del comportamiento del consumidor, proporciona la información necesaria para identificar el mercado meta, la definición de la mezcla del marketing y el posicionamiento del producto.

La población de la ciudad de Pasto se encuentra centrada en los estratos I, II y III con ingresos medianamente bajos, es una población que orienta su compra a negocios detallistas, generalmente sus compras se realizan para el sustento diario, buscan productos de calidad pero con precios bajos, les causa un alto impacto la publicidad, las tendencias de la moda y la persuasión de las demás personas cercanas a ellos. Las personas con edades avanzadas aún son tradicionales, la nueva generación busca libertad y buscan moda, se dejan influenciar por personas destacadas socialmente, que consumen determinado producto.

## **7.7. MEZCLA DE MERCADEO.**

La mezcla de mercadeo hace referencia a una consolidación estratégica de cuatro herramientas o variables controlables de mercadeo que la empresa usa para alcanzar sus objetivos en el mercado meta, estas variables son: El producto, el precio, la promoción y plaza o canales de distribución.

La empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA, no ha desarrollado su mezcla de marketing tomando como punto de partida las necesidades del consumidor, interrelacionándola con la investigación de mercados a fin de obtener conocimiento sobre dichas necesidades:

## Producto.

Los productos que se ofrecen en la empresa son de alta calidad, producidos cumpliendo todas las exigencias de la normatividad vigente. Su sabor es excelente, se tiene dificultad en el empaque y en la etiqueta, esta no se ha actualizado en su diseño y su apariencia no es la mejor.

Los productos cárnicos se catalogan como productos de consumo básico, forman parte del grupo de los alimentos de primera necesidad.

En el siguiente cuadro se hace una descripción de los productos que maneja la empresa en el que además se observa la amplitud y profundidad de las líneas de productos.

**Cuadro 11.** Mezcla de productos “salsamentaría santa Anita”

<b>LÍNEA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>CLASE</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
SALCHICHAS	Corriente	Media Libra Libra Kilo	250 gr. 500 gr. 1000 gr.
	Granjera	Media Libra Libra	250 gr. 500 gr.
	Súper Perro	Larga	1000 gr.
	Suiza		
	Tipo A	Solo cerdo	500 gr.
JAMON	Corriente	Media Libra Libra	250 gr. 500gr
	Especial	Media Libra Libra	250 gr 500 gr
SALCHICHON	Cervecerero		250 gr 500 gr. 1245 gr.
CHORIZO	PAISA		Unidad
	CRIOLLO		Unidad

Fuente: SALSAMENTARIA SANTA ANITA.

Analizando la mezcla de productos se considera que la empresa tiene un surtido extenso y poco profundo. Este tipo de mezcla tiene como objetivo el satisfacer necesidades mediante la participación en varios mercados.

Para la empresa los productos más representativos son: Salchichas, Jamón, Mortadela, chorizo y Salchichón, considerándose además como producto líder la salchicha corriente.

Los productos son elaborados con una tecnología apropiada, con materias primas de calidad y bajo unos parámetros de elaboración (en grasa, colores, sabores, conservantes) que le permiten garantizar la calidad del producto haciéndolo más competitivo en el mercado.

El diseño del empaque, así como la marca se constituyen en factores que influyen en la decisión de compra, pero la empresa no ha actualizado su empaque ni etiqueta. Dicho diseño ha logrado influir en la decisión de compra en un porcentaje medianamente satisfactorio, esto debido a que el diseño de algunos de los productos no permiten resaltar la marca dificultando la compra visual.

SALSAMENTARIA SANTA ANITA considera que la marca tiene vital importancia para el éxito de un producto, por ello, la empresa se ha preocupado por crear una clara personalidad que los ha diferenciado de la competencia, aportando además un concepto de seguridad y garantía sobre el producto.

La trayectoria y el prestigio que ha construido la empresa hacen que el cliente asocie sus productos con calidad. Los productos carnicos se han constituido en una forma alternativa de alimentación,

## Precio

Los precios fijados por la empresa de acuerdo a las líneas de productos y a sus presentaciones son los siguientes:

**Cuadro 12.** Lista de precios “SALSAMENTARIA SANTA ANITA”

LÍNEA	PRODUCTO	CLASE	PRECIO	PRESENTACIÓN
SALCHICHAS	Corriente	Media Libra	\$2.398	250 gr.
		Libra	\$4,300	500 gr.
		Kilo	\$8.514	1000 gr.
	Granjera	Media Libra	\$3.596	250 gr.
		Libra	\$6.355	500 gr.
Súper Perro	Larga	\$8.514	1000 gr.	
Suiza	Tipo A	Libra	\$5.036	500 gr.
		Solo cerdo	\$5.096	500 gr.
JAMON	Corriente	Media Libra	\$3.117	250 gr.
		Libra	\$5,260	500gr
	Especial	Media Libra	\$4.556	250 gr
		Libra	\$8.774	500 gr
SALCHICHON	Cervecero		\$2.158	250 gr
			\$3,750	500 gr.
			\$8.514	1245 gr.
CHORIZO	PAISA	Libra	\$4,400	500 gr.
	CRIOLLO		\$1.111	Unidad

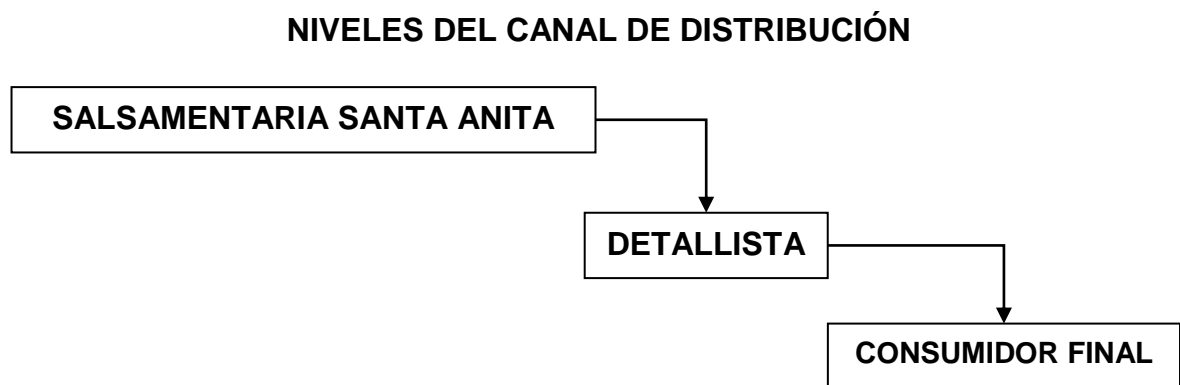
**Fuente.** SALSAMENTARIA SANTA ANITA.

Para el establecimiento de estos precios, SALSAMENTARIA SANTA ANITA tiene objetivo principal la penetración y Posicionamiento en el mercado de sus productos para lo cual realiza sondeo de precios de la competencia permanentemente.

### **Plaza o distribución.**

La empresa dirige sus ventas a dos sectores, Los Supermercados y Las tiendas de barrio

**Figura 3.** Niveles del canal de distribución



**Fuente.** Esta investigación

La estrategia utilizada es la T.A.T. (Tienda a tienda), es una estrategia que obedece a la situación actual, es decir la recesión económica y por otra parte que no existe en el medio empresas especializadas para distribuir este tipo de producto.

Para el proceso de distribución la empresa emplea dos vehículos que laboran seis días a la semana cada vendedor maneja una zona que incluye cierto número de barrios centrales, periféricos y la zona de los demás municipios del departamento. Para quienes se encargan de llevar el producto al sector comercial se han establecido número de visitas diarias de 30 por vendedor en promedio.

- **Promoción**

Teniendo en cuenta que la promoción es el elemento de la mezcla de marketing que tiene como propósito informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario, la empresa no ha realizado acciones planificadas en busca de cautivar clientes, debido a la falta de recursos económicos, las miran como un gasto y no una inversión.

Es muy poco lo que realiza la empresa para promocionar sus productos

La presentación del producto se la realiza en forma directa por medio del representante de ventas de la empresa le hace a un comprador potencial.

La promoción de ventas no se realiza buscando complementar la publicidad para buscar facilitar la venta, es muy poco lo que se hace para incentivar la compra de los productos de la empresa y menos de la fuerza de ventas y de los canales de distribución.

## **PROPOSITOS DE LA PROMOCION**

La empresa no ha difundido información para permitir a los compradores potenciales enterarse de la existencia del producto, de su disponibilidad y de su precio. Tampoco se cumple con la finalidad de persuasión que tiene la promoción

La empresa no desarrolla actividades encaminadas a dar a conocer el portafolio de productos, para persuadir a su mercado meta sobre los beneficios de su compra.

- **Publicidad**

La empresa ha considerado importante la publicidad porque les un medio eficaz para dar a conocer a sus clientes y al consumidor final las características positivas del producto, utilidad del mismo, entre otras, esta información llega al cliente en forma directa, ayudándole a economizar tiempo y desplazamiento. Pero en los momentos actuales no cuentan con los recursos necesarios para realizar una inversión en esta área.

- **Promociones de venta**

SALSAMENTARIA SANTA ANITA, no establece actividad de promoción específica para los diferentes productos.

En Temporada para el sector comercial (sistema T & T), se establece un tipo de promoción que proporcione mayores beneficios al detallista, es decir promociones de cantidad o de disminución de precios

## **7.8 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

Es muy importante que la empresa tenga conocimiento sobre las etapas dentro de las cuales se encuentra cada uno de sus productos, esto le ayuda desarrollar una gestión eficaz que le evita a la empresa asumir situaciones imprevistas en el mercado causantes generalmente de otras pérdidas a la empresa.

A continuación se describen los ciclos de vida para las 4 líneas representativas de la empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA.

### **Salchicha**

SALSAMENTARIA SANTA ANITA, ha procesado salchicha durante 17 años aproximadamente, tiempo en el cual el producto casi no ha sido transformado.

Actualmente la salchicha se encuentra en una etapa de crecimiento, este se refleja en la tasa de crecimiento de la demanda, lo que ha conllevado a la empresa ha empezar a diseñar cambios encaminados a mejorar la presentación del producto

Además el producto se encuentra en el mercado con un precio competitivo, con una mediana disponibilidad al consumidor, buscando siempre generar la lealtad por parte del cliente.

### **Jamón**

El ciclo de vida de este producto fue relativamente corto, ello obedece al el costo elevado que hace que sea consumido por los estratos mas altos, que tienen mayor poder de compra.

Actualmente el producto mediante el relanzamiento atraviesa por una etapa de introducción del producto. La empresa espera lograr posicionamiento en el mercado.

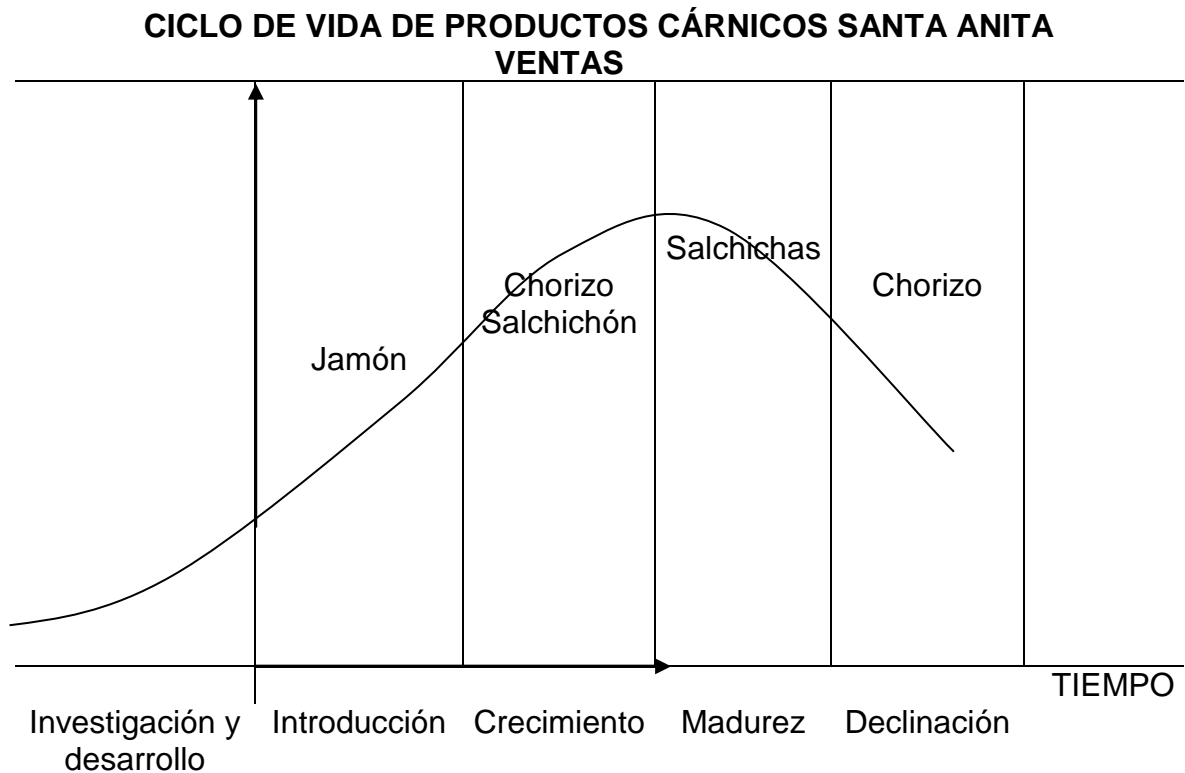
### **Salchichón**

Su producción comenzó aproximadamente en 1998, época en la cual tuvo gran acogida en el mercado y logró establecerse en la etapa de crecimiento, Se ha mantenido, pero por la baja producción no se ha pedido incrementar las ventas.

### Chorizo

La empresa empezó su actividad comercial con el procesamiento de Chorizos, este producto adquirió fuerza en su etapa inicial, los competidores eran escasos y esto le permitió llegar con facilidad a posicionarse en el mercado. En la actualidad los competidores se han incrementado, las características del producto han mejorado.

**Figura 4.** Ciclo de vida de productos cárnicos SANTA ANITA



**Fuente.** Esta investigación

## 8 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

### 8.1 ANÁLISIS DOFA

Para la construcción de la Matriz DOFA, se tendrán en cuenta los factores evaluados en el ambiente interno y externo de la empresa.

**Cuadro 13.** Matriz dofa

<h1>MATRIZ DOFA</h1>		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Precios Competitivos	1	Deficiente recepción de Pedidos
		2	Productos Naturales	2	Desconocimiento de los Objetivos por parte de los Trabajadores
		3	La diversificación de los productos	3	Deficiente Fuerza para ventas
		4	Sabor agradable	4	Etiqueta no Llamativa
		5	Higiene de producción y manejo del producto	5	Deficiencia en la maquina de empaque al vacío
		6	Calidad de la Materia Prima	6	Déficit de Transporte
		7	Fuente de Abastecimiento de materia prima propio	7	La publicidad muy deficiente
		8	Personal bien capacitado	8	No a desarrollado nuevos productos que impacten
		9	Se Realiza Control de calidad	9	Deficiente tecnología
		10	Personal con experiencia	10	Mala Ubicación de su Planta de producción
		11	El mantenimiento de la maquinaria adecuado	11	Bajo Capital de Trabajo
		12	Gerente con visión Empresarial	12	Bajo nivel de endeudamiento
		13	Favorable Clima Organizacional	13	No se realiza investigación de Mercados
		14	Organización administrativa		
		15	Sentido de Pertenencia		
OPORTUNIDADES					
1	Predominio de población de niños y jóvenes		<b>(F8,F10/O5,O6)</b> Mejoramiento para aprovechar los recursos de la empresa		<b>(D4,D7/O1,O3,O4)</b> Desarrollo de campaña publicitaria intensiva
2	Crecimiento poblacional				
3	Participación de la Mujer en el mercado Laboral		<b>(F2,F3,F6,F7,F9/O5,O8)</b> Desarrollo de nuevos productos con bajo costo		<b>(D2/O5)</b> Capacitación al personal para mejorar en los procesos
4	Nueva costumbre de consumir comidas rápidas				
5	Posibilidades de Capacitación a Bajo Costo		<b>(F12/O7)</b> Aprovechamiento de sistemas de financiación		
6	Políticas de apoyo Empresarial de la alcaldía				
7	Bajas Tasa de Intereses				
8	Abastecimiento de materia prima				
AMENAZAS					
1	Presencia de productores con tecnología de punta		<b>(F1,F2,F5/A1,A6)</b> Dar a conocer al cliente las ventajas del producto		<b>(D3,D6,D10/A1,A3)</b> Buscar canales de Distribución responsables que representen bajos costos.
2	Alta Tasa de desempleo				
3	Situación de Inseguridad		<b>(F13,F15/A2)</b> Aprovechar la fidelidad del trabajador y su necesidad de empleo.		<b>(D7/A1,A5,A6)</b> Desarrollo de plan publicitario para contrarrestar competidores y captar consumidores
4	Difícil Acceso a tecnología				
5	Población con bajos niveles de ingresos				
6	Apertura Económica				
7	Débil control a las Famiempresas del sector				

**Fuente.** Esta investigación.

### 8.1.1 ESTRATEGIAS DOFA

Estrategias que se recomendaría implementar son:

#### ESTRATEGIAS FO

- **(F8,F10/O5,O6) Mejoramiento para aprovechar los recursos de la empresa.** El personal de la empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA, está bien capacitado y tiene experiencia en el campo en que se desenvuelve, más es importante saber que cada día se descubren nuevos sistemas conocimiento aplicables a las empresas, en este caso se puede aprovechar instituciones gubernamentales como el SENA u otros por los que el gobierno nacional o regional proporcione capacitación. La capacitación al personal no solo tendrá resultados positivos para la empresa en su productividad e ingresos sino que además tendrá a empleados motivados en su trabajo pues se sentirán con mayor realización personal.
- **(F2,F3,F6,F7,F9/O8) Desarrollo de nuevos productos con bajo costo.** Teniendo en cuenta que la mayor parte de la materia prima se la produce por la empresa y que los proveedores de otras materias primas e insumos ofrecen bajos precios, se puede aprovechar estos factores junto con la oportunidad de capacitación del personal para innovar en cuanto a la gama de productos que ofrece esta empresa.
- **(F12/O7) Aprovechamiento de sistemas financiación.** Teniendo en cuenta que la dirección de la empresa esta siendo desarrollada por una persona capacitada, con animo de gestión y con visión empresarial, es factible que se decida por aprovechar los sistemas de financiación que se ofrecen para apoyar a la industria colombiana, el aprovechamiento de la financiación dará a la empresa la oportunidad de invertir en tecnología y por ende tener más productividad y competitividad en el mercado.

#### ESTRATEGIAS DO

- **(D4,D7/O1,O3,O4) Desarrollo de campaña publicitaria intensiva.** Para que una empresa tenga buena penetración en el mercado es necesario dar a conocer su o sus productos a su Target. Para esto es necesario implementar sistemas de publicidad agresivos que atraigan la atención de cliente y se vea

influenciado a probar el producto, si se logra esto la aceptación del producto dependerá de la satisfacción que le de al cliente.

En el caso de SALSAMENTARIA SANTA ANITA tiene la oportunidad de enfocarse en las personas jóvenes, su población es alta en el municipio de pasto y sus alrededores, además tiene la oportunidad de ofrecer rapidez en cuanto al proceso de preparación de estos alimentos a las mujeres que entran al mercado laboral y no tienen tiempo para preparar alimentos que representen pérdida de tiempo.

Para tener un mejor enfoque de la promoción de los productos se deben tener en cuenta atributos tanto en el diseño del empaque como en el diseño de la publicidad, se recomienda utilizar un logotipo que pueda ser atractivo para todas las edades, utilizar colores y diseños que le den una identidad corporativa diferenciada a la empresa por su y que tenga gran afinidad con el tipo de producto ofrecido, además es preciso destacar en el productos su categoría de producto natural, en el mercado actual hay tendencia hacia los productos naturales.

- **(D2/O5) Capacitación al personal para mejorar en los procesos.** Se puede aprovechar el bajo costo de capacitación de los empleados para que estos adquieran conocimientos técnicos administrativos, esto cambiará su perspectiva de la empresa, tendrán la oportunidad de sentirse parte de ella y sobre todo podrán enfocar sus funciones y objetivos dentro de la organización, claro está, estos se lo puede desarrollar con la dirección activa del líder de la organización.

## ESTRATEGIAS FA

- **(F1,F2,F5/A1,A6) Dar a conocer al cliente las ventajas del producto.** Teniendo en cuenta que las fortalezas competitivas de SALSAMENTARIA SANTA ANITA más representativas de sus productos son: tienen bajos precios, son de origen natural y están elaborados bajo rigurosas condiciones de higiene, es necesario dar a conocer al cliente estas cualidades, las empresas que compiten en este campo trabajan o promocionan productos naturales, con higiene, calidad y bajos precios, es preciso que la empresa de a conocer estas cualidades además de influir en el cliente para que este se enfoque hacia el consumo de productos regionales.

Sí se desarrolla esta estrategia con efectividad, el consumidor preferirá los productos de esta empresa sin importar los niveles tecnológicos o la procedencia de otros productos.

- **(F13,F15/A2) Aprovechar la fidelidad y su necesidad de empleo.** La realidad del país en cuanto a mano de obra es difícil, más si se toma esta amenaza como una oportunidad junto con la fidelidad y el sentido de pertenencia del empleado, se tiene que la empresa no tendrá problemas con el personal que labora en ella, además de esto en caso de necesitar expandir el negocio o fortalecer alguna de sus áreas en el mercado laboral se encuentra mano de obra capacitada a bajo costo.

Para aprovechar mejor el mercado laboral, se puede contratar personal transitorio para ventas que trabaje por comisión, así dependerá de ellos la remuneración que reciban. Este sistema de ventas es beneficioso para la empresa se economiza dinero por el no pago de prestaciones sociales y otros.

## ESTRATEGIAS DA

- **(D3,D6,D10/A1,A3) Buscar canales de distribución responsables que representen bajos costos.** La empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA tiene problemas en cuanto a las ventas y distribución de sus productos, no tiene el personal necesario para promover las ventas y cubrir más mercados, además no tiene el suficiente parque automotor para expandir sus productos en el departamento de Nariño, por esto es necesario buscar canales de distribución que estén interesados en servir como intermediarios para llevar los productos a regiones lejanas, además se tiene la ventaja de no asumir riesgos en cuanto a lo relacionado con la seguridad en estos sitios por lo tanto se minimiza el riesgo de perder mercancías y/o vehículos de la empresa. Mediante la utilización de canales de distribución se puede llegar a competir a nuevos mercados. Cabe destacar que para el municipio de pasto es recomendable utilizar el sistema de distribución directa a minorista pues el uso de intermediarios influiría en la determinación de precios por parte de estos para los productos de la empresa.
- **(D7/A1,A5,A6) Desarrollo de un plan publicitario para contrarrestar competidores y atraer nuevos clientes.** La presencia de competidores en la región es considerable y representa una gran amenaza, además con la apertura de mercados es inminente la llegada de nuevas empresas al país, para que este cambio no afecte a la empresa en gran dimensión es necesario atraer clientes y lograr la fidelidad de ellos hacia los productos de esta empresa, estos se logra a partir del manejo de productos de excelente calidad junto con la implementación de un plan de publicidad que promocióne los atributos propios de los productos de SALSAMENTARIA SANTA ANITA como ya se lo ha mencionado anteriormente.

La inversión para la ejecución de las estrategias se debe realizar en “Publicidad”, y en un porcentaje menor en “Capacitación” y “Desarrollo de Nuevos Productos” el desarrollo de las otras estrategias tiene que ver más con gestión de la administración dependiendo del gerente la búsqueda de mecanismos de financiación, la búsqueda de canales de distribución y la motivación a los empleados para seguir trabajando y mejorando continuamente.

En cuanto a la estrategia de aprovechar la necesidad de empleo, es muy factible la utilización de personal temporal, la inversión se realizará en la selección de este personal, el salario depende de las ventas efectuadas por el vendedor.

En el cuadro 15 se enseña los costos que puede tener la empresa en cuanto a publicidad, capacitación y desarrollo de nuevos productos.

## **8.2. MATRIZ “GRUPO CONSULTOR DE BOSTON”**

Para realizar esta matriz fue necesario tomar la información suministrada por la empresa como las cantidades de ventas, así como la utilidad generada, además fue necesario complementarla con la información obtenida con esta investigación mediante entrevistas en los puntos de distribución y la observación directa para conocer su participación relativa en el mercado así como la tasa de crecimiento de ventas en la industria, para esto se hizo análisis comparativo con las empresas que tienen considerable participación en el mercado.

Cabe destacar que La matriz BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz BCG en el caso de Salsamentaría Santa Anita es de gran ayuda pues sirve para administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando cada uno de los productos que ella ofrece y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria, en el cuadro 14 se encuentra relacionada su PRM y su TVC, con lo que se podrá realizar la grafica correspondiente.

En el cuadro 14 se encuentra la base sobre la cual se construyó la matriz BCG, para ello fue necesario conocer las ventas realizadas, el precio de venta y por su puesto la utilidad generada por cada uno de los productos, así como los porcentajes relativos para cada uno de los dos últimos factores mencionados y la participación relativa en el mercado de cada producto junto con la tasa de crecimiento de ventas en la industria (ver cuadro 14)

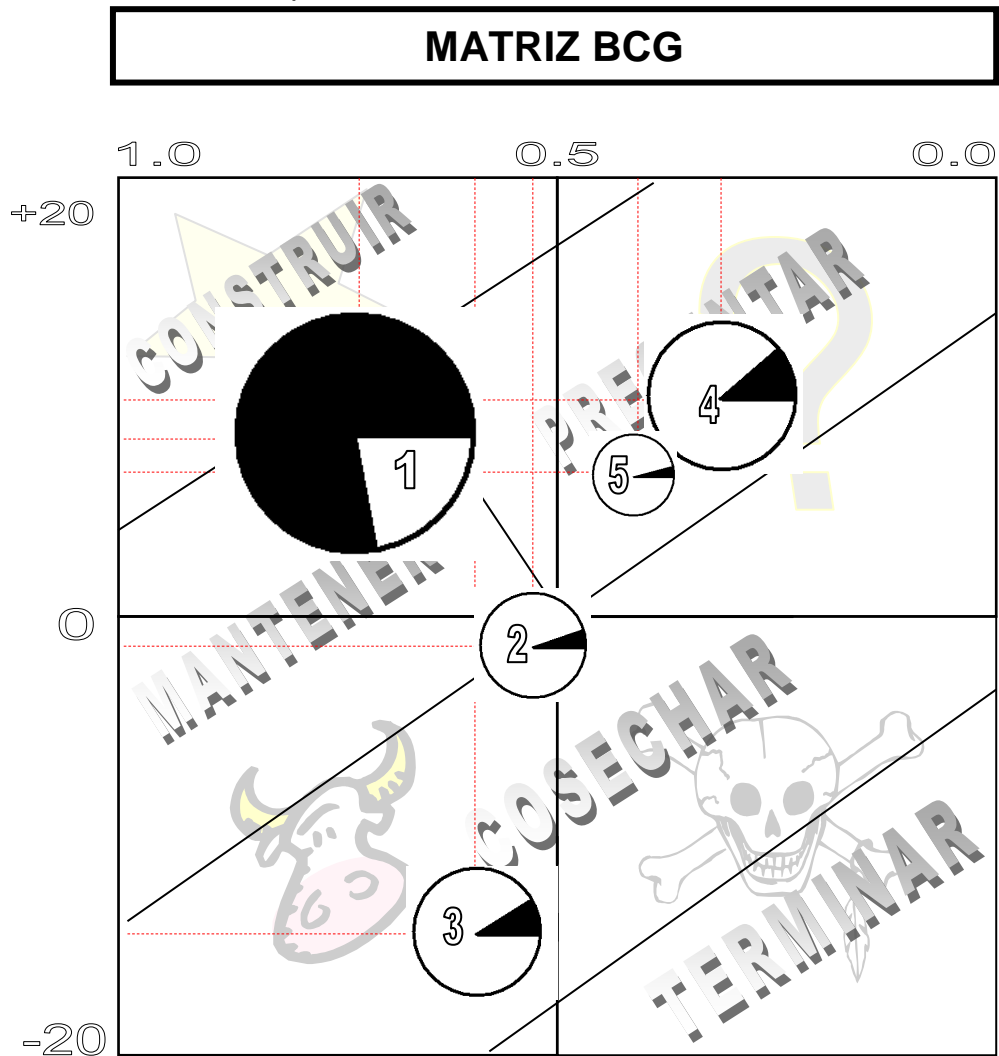
**Cuadro 14. Ingresos y Utilidades**

PRODUCTO	VENT/MES(lb)	PRECIO	INGRESO ANUAL	%	UTILIDAD	%	PRM %	TCV%
1. Salchichas	10,200	\$4,300	\$ 526,320,000	78%	121,053,600.0	70%	0.74	+8
2. Jamón	350	\$5,260	\$ 22,092,000	3%	7,732,200.0	4%	0.51	-3
3. Mortadela	800	\$4,650	\$ 44,640,000	7%	16,070,400.0	9%	0.59	-16
4. Chorizo	1,250	\$4,400	\$ 66,000,000	10%	22,440,000.0	13%	0.36	+13
5. Salchichón	260	\$3,750	\$ 11,700,000	2%	4,563,000.0	3%	0.44	+7
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 670,752,000</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 171,859,200</b>	<b>100%</b>		

PRM: Participación relativa en el mercado – TCV: Tasa de crecimiento de ventas en la industria

**Fuente.** Esta investigación.

**Figura 5. Matriz del Grupo Consultor de Boston**



**Fuente.** Esta investigación

En la figura 5 se observa la posición de los productos de la empresa SALSAMENTARIA SANTA ANITA, el nivel de ingresos que representan para la empresa y la utilidad generada por ellos (ver mas cuadro 14). A continuación se describe es estado que estos representan para la empresa.

El producto uno (salchichas) tienen una considerable participación relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, además de que representan los mayores ingresos y la mayor utilidad para la empresa, por lo tanto es necesario aumentar su promoción, para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Además de esto se puede considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo de este mismo producto dándole valores agregado es preciso afirmar que productos como este (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Cabe destacar que conservar la cuota de mercado: que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas para este caso es necesario mirar la situación en que están las salchichas, si están en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.

El chorizo y el salchichón están ubicados en el cuadrante de productos interrogante o niños, generalmente estos son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación en este caso el producto cuatro (chorizo), tiene la segunda participación en los ingresos totales de la empresa razón por la cual también es necesario darle un trato especial, y el producto cinco (salchichón) tiene la menor participación del total de las ventas, pero dada su posición es necesario tener un trato especial con él, podría ser una oportunidad de incrementar los ingresos. Es necesario argumentar que los productos que se encuentran en este cuadrante representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, entre otros, que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser "productos estrella". Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas.

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos

beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas.

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras, en este caso están el producto dos (jamón) y el producto tres (mortadela), éstos son generadores de liquidez, al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Los ingresos que los dos productos representan son considerables mas es preciso tener en cuenta que estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costos menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos “interrogantes”, su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos “estrella”.

## 9. PLAN DE MERCADO Y PRESUPUESTO

### 9.1 PLAN DE MERCADEO

Mezcla	Objetivos	Estrategia	Tácticas	Responsables	Programación
Producto-Servicio	Mejorar la calidad del producto y el servicio al cliente	Promoción y Aprovechamiento del Talento Humano	Identificar las necesidades de capacitación y formación	Administradora	15 días cada año
			Realización de cursos de capacitación	Administradora	Cada trimestre
			Organización y realización de programas de formación integral	Administradora	Cada trimestre
		Degustación e Investigación de la opinión del cliente	Diseñar e Implementar programas de degustación Diseño y ejecución de investigación	Administradora y Jefe de Ventas	
Mezcla	Objetivos	Estrategia	Tácticas	Responsables	Programación
Producto	Incrementar las ventas a través de mejoramiento de los productos existentes en la actualidad y el desarrollo de nuevos.	Desarrollo de nuevos productos con bajos costos y mejorar los existentes	Investigación	Jefe de Ventas	
			capacitación	Jefe de Ventas	15 días
			Diseño del programa	Gerente y Jefe de Ventas	una semana
			Diseño de Nueva Etiqueta	Jefe de Ventas	una semana
			Elaboración de los nuevos productos	Jefe de Producción	

Mezcla	Objetivos	Estrategia	Tácticas	Responsables	Programación
Producto	Adquirir un crédito para actualización de maquinaria de empaque y reubicación de la planta	Aprovechamiento de oportunidades de financiación	Investigar Las diferentes líneas de crédito	Gerente y Administradora	15 días
			Seleccionar la línea de crédito mas adecuada para la empresa	Gerente y Administradora	15 días
			Cotizar y Comprar de maquinaria para empaque al vacío	Gerente y Administradora	Un mes
			reubicación de la Planta	Gerente y Administradora	Seis meses

Mezcla	Objetivos	Estrategia	Tácticas	Responsables	Programación
Comunicación-producto-precio	Promocionar los productos para incrementar las ventas en un 20%	Desarrollo de Campaña Publicitaria	Diseño de Campaña	Jefe de Ventas	Un Mes
			Diseño de Afiches y Otros	Jefe de ventas	15 días
			Lanzamiento de Campaña	Jefe de Ventas	
			Realización de Promociones	Jefe de Ventas	Mensualmente

Mezcla	Objetivos	Estrategia	Tácticas	Responsables	Programación
Comunicaciones-precio - Distribución - Servicio	Incrementar las ventas de los productos en un 40% en el siguiente año	Fortalecer la fuerza de Ventas	Definir el perfil del Asesor de Ventas para la empresa	Gerente y Jefe de ventas	Una semana
			Convocatoria de Candidatos	Administradora	15 días
			Selección de los Asesores comerciales	Gerente y Jefe de ventas	15 Días

			Inducción	Jefe de ventas	una semana
			Capacitación y Motivación	Jefe de ventas	Cada Semana

<b>Mezcla</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Programación</b>
Distribución-servicio	O Contratar con compañía especializada para que distribuya parte de la producción	Implementar Nuevos Canales de Distribución	Investigar que empresas prestan estos recursos	Gerente y Jefe de ventas	15 Días
			Realizar cotizaciones	Administradora	15 días
			Escoger la mejor Opción	Gerente, Jefe de ventas y Administradora	Un Mes

## 9.2 PRESUPUESTO

**Cuadro 15.** Resumen de gastos de Mercadeo Anual.

<b>INVERSIÓN</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nomina Fija	500.000	6.000.000	10,87%
Gastos de ventas	800.000	9.600.000	17,39%
Promoción	800.000	9.600.000	17,39%
Publicidad Radial	350.000	4.200.000	7,61%
Publicidad en TV	400.000	4.800.000	8,70%
Servicio al Cliente	350.000	4.200.000	7,61%
Investigaciones	100.000	1.200.000	2,17%
Papelería y Utilies de Oficina	60.000	720.000	1,30%
Arriendo	40.000	480.000	0,87%
Servicios	50.000	600.000	1,09%
Comisiones	400.000	4.800.000	8,70%
Premios	300.000	3.600.000	6,52%
Capacitaciones	250.000	3.000.000	5,43%
Afiches	200.000	2.400.000	4,35%
<b>Total</b>	<b>4.600.000</b>	<b>55.200.000</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente.** Esta investigación

### 9.3 PROYECCION DE INGRESOS

**Cuadro 16.** Presupuesto de Ingresos y utilidades para el año 2006

PRODUCTO	VENT/MES(lb)	PRECIO	INGRESO ANUAL	UTILIDAD
1. Salchichas	15000	\$ 4.300,00	\$ 774.000.000,00	\$ 178.020.000,0
2. Jamón	400	\$ 5.260,00	\$ 25.248.000,00	\$ 8.836.800,00
3. Mortadela	900	\$ 4.650,00	\$ 50.220.000,00	\$ 18079200
4. Chorizo	1350	\$ 4.400,00	\$ 71.280.000,00	\$ 22,440,000.0
5. Salchichón	350	\$ 3.750,00	\$ 15.750.000,00	\$ 6142500
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 936.498.000,00</b>	<b>\$ 211.078.500,00</b>

**Fuente.** Esta investigación

**Cuadro 17.** Presupuesto de Ingresos y utilidades para el año 2007

PRODUCTO	VENT/MES(lb)	PRECIO	INGRESO ANUAL	UTILIDAD
1. Salchichas	20000	\$ 4.300,00	\$ 1.032.000.000,00	\$ 237.360.000,00
2. Jamón	500	\$ 5.260,00	\$ 31.560.000,00	\$ 11.046.000,00
3. Mortadela	1000	\$ 4.650,00	\$ 55.800.000,00	\$ 20088000
4. Chorizo	1500	\$ 4.400,00	\$ 79.200.000,00	\$ 22,440,000
5. Salchichón	450	\$ 3.750,00	\$ 20.250.000,00	\$ 7897500
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.218.810.000,00</b>	<b>\$276.391.500,00</b>

**Fuente.** Esta investigación

## **CONCLUSIONES**

La empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA afronta una situación de riesgo, tiene muchas debilidades en el área de mercadeo y ventas, cuenta con pocos vendedores lo que está generando un escaso cubrimiento del mercado que esta en capacidad de cubrir, además no se están aprovechado sistemas de marketing mix en cuanto a promoción y la publicidad utilizada por ellos es muy escasa.

Además tiene varios problemas en cuanto la distribución de sus productos lo que está contribuyendo al bajo cubrimiento que tiene en el mercado.

Los productos de SALSAMENTARÍA SANTA ANITA aunque gozan de buena calidad, no son diferenciados en comparación con los de la competencia, además no se da a conocer al mercado los valores de sus productos que pueden ser un atractivo para este en el momento de ejercer el proceso de compra

Si bien la calidad de los productos es buena, la presentación que tienen estos no es la mejor por lo tanto esto genera que el cliente no tenga la atracción necesaria para hacer su compra.

Dada la poca promoción de los productos de SALSAMENTARÍA SANTA ANITA no se tiene conocimiento de estos en el mercado y por lo tanto esto afecta para su posicionamiento en el mercado.

## RECOMENDACIONES

Es necesario que la empresa SALSAMENTARÍA SANTA ANITA busque medidas para mejorar en sus debilidades, esto está haciendo que tenga baja competitividad ante las demás empresas que trabajan en el mismo campo. Por lo tanto es recomendable que aplique estrategias par subir la cuota de mercado, puede ser una acción ofensiva o defensiva, esto le facilita buscar un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si buscar la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en este mercado.

Es preciso recomendar que la empresa para mantenerse, a corto plazo y mejorar al mediano y largo plazo necesita conservar la cuota de mercado que tiene en cuanto a su producto estrella que son las salchichas, esta es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar.

Es muy importante que la empresa tenga conocimiento sobre las etapas dentro de las cuales se encuentra cada uno de sus productos, esto le permitirá desarrollar una gestión eficaz, le puede evita a la empresa asumir situaciones imprevistas en el mercado causantes generalmente de otras pérdidas a la empresa.

Tendiendo en cuenta que SALSAMENTARIA SANTA ANITA considera que la marca tiene vital importancia para el éxito de un producto, es recomendable que se haga conocer más el nombre de esta empresa en el mercado mediante la utilización de publicidad. De igual manera esta empresa tiene cualidades en sus productos que no son dados a conocer y que pueden influir en el buen nombre de esta frente a su mercado potencial.

La utilización de mecanismos publicitarios tanto en los canales de distribución como en el consumidor pueden contribuir a la aceptación de los productos en el mercado además pueden ser una ventaja competitiva ante otras empresas regionales.

Es importante realizar la gestión para garantizar la distribución de los productos, ya sea haciendo contratación con empresas especializadas en la distribución de este tipo de productos o la consecución de transporte propio que la garantice.

Por ultimo se recomienda la reubicación de la planta, cumpliendo con las normas adecuadas para este tipo de producción, con el fin de mejorar los procesos y superar las incomodidades que presenta la actual planta.

## BIBLIOGRAFIA

BELL, Marín. Mercadotecnia: Conceptos y estrategias. México. Continental 1972.

Dirección de marketing y ventas. Tomo I, II, III Cámara de Comercio

DUAILIBI E., Roberto. Creatividad y Marketing. Mc Graw Hill 1991

GONZALES OTALORA, Elsa Marina. Fundamentos de mercadeo. Santafé de Bogotá D.C. 1995 UNISUR

HIERCHE, H. Técnicas modernas de gestión de empresas. Editorial Aguilar.  
Información INTERNET [www.LaSevillana.com.co](http://www.LaSevillana.com.co)

KANDY, Ien. Estrategias exitosas de mercadeo. Legis 1998.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. "Análisis de planeación y control" segunda edición. México. 1979.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Editorial Prentice/hall internacional.

SANTESMASES, Miguel. Marketing. Conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.

VILLEGAS O., Fabio. Investigación del marketing: Un enfoque comercial. Universidad del Valle. Junio 1985.