

**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
TRABAJO DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL**

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL BASADO EN
APLICACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATEGICA DEL ETNOMARKETING EN
ALQUERÍA”**

CARLOS ALBERTO SUAREZ CABRERA

CODIGO: 20112104620

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

NEIVA – HUILA

SEPTIEMBRE 2 DE 2.012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	4
1. TELEOLOGIA DE LA EMPRESA ALQUERÍA	9
1.1 OBJETO SOCIAL	9
1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	9
1.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE ALQUERÍA	9
1.4 VISION	9
1.5 MISION	9
1.6 VALORES	10
1.7 POLITICA DE CALIDAD	10
1.8 APLICACIÓN	10
2. PRODUCTOS	12
2.1 LECHE ULTRAPASTEURIZADA ALQUERÍA Y SEGMENTOS	13
2.1.1. LECHE ENTERA ALQUERÍA	13
2.1.1.1 PURO CAMPO	13
2.1.2 LECHE DESLACTOSADA ALQUERÍA	14
2.1.3 LECHE DESCREMADA – SEMI – LIGHT ALQUERÍA	15
2.1.4 LECHE DIGESTIVE ALQUERÍA CON PREBIOTICOS	16
2.1.5 BOLSA LARGA VIDA ALQUERÍA	17
2.1.6 LECHE LARGA VIDA CAJA TETRA PACK	17
2.1.7 AVENA ALQUERÍA	19
2.1.8 JUGOS CITRUS PUNCH TANGELO	21
2.1.9 CREMA DE LECHE UHT ALQUERÍA	22
3. OBJETIVO LARGO PLAZO	23
4. OBJETIVOS CORTO PLAZO	23
5. FORTALEZAS	23
6. DEBILIDADES	24
7. MATRIZ ESTRATEGICA DEL ETNOMARKETING	25
8. ESTRATEGIAS PARA COMPRENDER CONSUMIDORES	26
9. ESTRATEGIAS PARA CONQUISTAR COMPRADORES	32
10. ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR CLIENTES	44

11. FORMULACION DEL PROBLEMA	53
11.1 ANTECEDENTES	53
11.2 OBJETIVO GENERAL	57
11.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	57
11.3 JUSTIFICACION DEL TRABAJO	58
12. MARCO TEORICO	58
13. DISEÑO METODOLOGICO	61
13.1 POBLACION	63
13.2 MUESTRA	65
13.3 INSTRUMENTOS	66
13.4 TIPO DE ANALISIS	66
14. RESULTADOS Y PLAN DE MEJORAMIENTO	67
14.1 ANALISIS DE LA DEMANDA	68
14.2 ANALISIS DE PREFERENCIAS EN TAMAÑOS	70
14.3 TAMAÑO DEL MERCADO REGIONAL TOLIMA HUILA	72
14.4 TENDENCIAS FUTURAS DEL MERCADO	74
15. PLAN DE MEJORAMIENTO	75
15.1 DESCRIPCION	75
15.1 OBJETIVO	76
15.3 LANZAMIENTO	77
15.4 CONCLUSIONES	
16. CONCLUSIONES	77
17. BIBLIOGRAFIA	80
18. ANEXOS	82

INTRODUCCION.

El Etnomarketing es la dimensión cultural del marketing; concibe la cultura del consumidor, de la organización, del sector, como el marco y esencia del accionar de los negocios y pone a prueba, los aportes hechos por la antropología, la etnografía y los simbolismos, determinantes que inciden en el consumo (Páramo, Ramirez, 2.007).

El Etnomarketing es el conjunto de interrelaciones entre los agentes de una cultura de consumo y los patrones culturales dominantes en una sociedad determinada, y de esta manera, se logra conocer el mercado con un enfoque más integrador y dinámico, y posibilita que la empresa como un todo sea capaz de responder ágil y oportunamente a las demandas emanadas de los niveles de insatisfacción o de la falta de cobertura experimentada por agentes de mercado (Páramo, Ramirez, 2007).

El Etnomarketing como proceso social integra e implementa las tres principales funciones del marketing: comprender consumidores, conquistar compradores y conservar clientes, en grupos humanos homogéneos, existentes dentro de la diversidad cultural y regional. (Páramo, Ramirez, 2007).

Resulta muy importante saber a qué público se dirige nuestro producto, tener un concepto claro de a quién nos dirigimos nos permitirá llegar a sus necesidades de manera exitosa.

Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes, y esto se logra a través de una investigación de mercado que nos va a permitir conocerlo en profundidad y definir las estrategias comerciales.

Un primer paso es definir a qué tipo de cliente está dirigido un producto. Por ejemplo: si vendemos leche para niños seguramente quien lo va a comprar es el ama de casa o las mamás. ¿Y qué buscan estas amas de casa y mamás? Que la leche tenga vitaminas y propiedades nutritivas para los niños, que fortalezca sus huesos y que además lo ayude a prevenir enfermedades. Ok, ya tengo esa leche pero está dirigido a todas las mamás y amas de casa de Neiva. Probablemente con tantas propiedades sea una leche más cara de lo común, por lo tanto vamos a dirigirnos a las mamás y amas de casa de las diferentes clases sociales. De esta forma vamos conociendo al cliente para nuestro producto y a partir de un estudio de mercado podemos conocer más de él. Esto nos ayudará a establecer

una estrategia de marketing y comunicación, a utilizar los canales adecuados para llegar hasta nuestro cliente.

Otro punto importante es "la atención al cliente". En la última década esta ha sido clave para que una empresa se diferencie de la competencia, aun vendiendo más caro. Dependiendo del producto o servicio la atención al cliente va a variar. Por ejemplo si vamos a contratar un servicio de mensajería para enviar un documento importante, seguramente va a hacerlo con aquella que venga a recoger el envío a tiempo, que lo entregue de la misma manera, que sean cuidadosos, que sepan rastrearlo en caso de que se pierda, que siempre haya alguien para atenderlos, si hay un problema lo resuelvan rápido, que el margen de error sea muy bajo, etc. No importa si es más cara que otra siempre y cuando satisfaga estas necesidades.

Un producto debe cubrir una necesidad, por eso debemos conocer quién es nuestro cliente, y cuáles son sus necesidades. Se aplica la matriz estratégica del Etnomarketing en Alquería.

La empresa seleccionada se tomó básicamente por el nexo laboral que se tiene con esta compañía desde hace diez años, tiempo suficiente para realizar un análisis de las actividades que se llevan a cabo en dicha Empresa, la labor está enfocada en el área comercial y específicamente en la Coordinación de la Fuerza de ventas razón por la cual la Empresa seleccionada es Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería.

Alquería es una empresa netamente Colombiana dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos lácteos y alimenticios. Fundada en 1959 por el Señor Jorge Cavelier, propietario de la finca la Fagua en Cajica, inicio el mercado con la producción de comercialización de leche pasteurizada o fresca con envase de vidrio retornable. El sueño Alquería inició como una pequeña empresa de familia, que llevaba en si el sentido de cariño por la gente que tenían tanto el profesor Cavelier como el Dr. Enrique, apoyando el desarrollo de la región y con un compromiso: la salud y el bienestar de las familias colombianas.

El reto era grande: Generar un cambio de hábito de consumo hacia la leche pasteurizada. En 1971 se le dio el nombre de Pasteurizadora La Alquería S.A. y desde un principio su objetivo fue generar un cambio en los hábitos de consumo de la población de la leche cruda hacia la leche pasteurizada, desde entonces se ha venido consolidando como el mayor productor de leche en Bogotá.

En 1995, el sueño se transforma y llega un proyecto de Larga Vida.

Alquería sigue trabajando con innovación y calidad y así nace Leche Larga Vida, un producto ganador que generó un periodo de expansión enorme. La empresa ha sido pionera en la producción de leche larga vida mediante la ultra-pasteurización y en el diseño de empaques innovadores que garantizan la confiabilidad a los consumidores. Adicionalmente, la Compañía ha implementado una política de diversificación e innovación mediante el desarrollo continuo de nuevos productos con alto valor agregado, tales como: bebidas lácteas nutritivas, jugos y leches especializadas.

En el 2008, el sueño se sigue extendiendo, nuevas alianzas llegan. Alquería firma una alianza estratégica con Danone, Compañía líder en alimentación a nivel mundial con el fin de incrementar el consumo de lácteos en Colombia y llegar a otros mercados. Actualmente, dentro del mercado de leche larga vida, Alquería alcanza una participación del 60% en Cundinamarca y el 27% en todo el país.

Han sido 50 años de trabajo incansable, arduo pero también 50 años que representan emoción y orgullo ante la recompensa. Una pequeña empresa familiar que se ha convertido en primera en leche larga vida y en la número 10 en alimentos en Colombia.

50 años que significan el inicio de nuevos desafíos. Nuestra siguiente mitad de siglo nos reta a ser una compañía de alimentos líder en la Región Andina, a consolidarnos como una empresa multinacional, a seguir innovando en tecnología, el bienestar de la comunidad, mantener un equipo humano motivado y seguir siendo una empresa social y familiarmente responsable.

Alquería cuenta con una planta propia, una de las más modernas de Colombia y América latina, avalada y certificada por una de las empresas internacionales de calidad de productos Lácteos en los Estados Unidos, el sello QUALITY CHECK, es sinónimo de confianza en el mundo.

Alquería hoy es una empresa líder en el mercado con productos ganadores como la leche UHT (larga vida). Las mediciones en el mercado indican que la marca, la distribución, las características de envase, calidad y precio son factores por los que clientes y consumidores prefieren con fidelidad los productos de Alquería.

La más moderna de las plantas en el municipio de Cajica, con equipo de punta, altamente competitivo en maquinaria de Procesos de Pasteurización y Ultra pasteurización. Con nuevos equipos de empaque Tetra Pack, que hace que se

encontré a la vanguardia del mercado. Con equipos tecnológicos de sistemas en la automatización de la fuerza de ventas con sistema WAP.

En cuanto a su tecnología se destaca el hecho de ser la única empresa distribuidora de lácteos a nivel latinoamericano en poseer los estándares de calidad más altos en la producción y distribución de sus productos, posee la planta más sofisticada en el procesamiento de Leche.

Por lo cual ha sido ratificada durante los dos últimos años por Quality Chekd. Además posee una flota de distribución en excelente estado que le permite ser líder en el mercado.

Las ventas de los productos se realizan en el mercado nacional superando los Quinientos ochenta mil millones de pesos anuales, cifra que deja ver que existe buen flujo de dineros considerando que el 60% de las ventas son de contado. Se otorgan créditos a los almacenes de cadena y a los clientes especiales. También se obtienen créditos de las entidades financieras para solventar las inversiones anteriormente mencionadas.

Existe el Departamento de Talento Humano encargado del Proceso para descubrir fuentes con recursos humanos, para cubrir las vacantes, utilizando medios efectivos que atraigan candidatos para seleccionar posteriormente a los que más llenan los requisitos de preparación, actitud y experiencia y se adapten mejor a la cultura de la Empresa. En la actualidad existen más de mil ochocientas personas directamente por la compañía y unos mil quinientos entre contratistas, Distribuidores y personal Temporal.

Uno de las más importantes por ser un producto dirigido al mercado de consumo masivo, tiene una gran preponderancia los clientes y los consumidores finales. El éxito basado en la investigación de mercados, en el análisis de las diferentes Tipologías de clientes, hacen de los productos de Alquilería, líderes indiscutibles del mercado.

La Empresa ALQUERIA, realiza un estudio o investigación de mercado antes de lanzar al mercado un nuevo producto donde se incluyen puntos importantes que se deben conocer previamente y al ser analizados e investigados proporcionan una buena información para que un producto nuevo tenga el éxito esperado. Los Beneficios son muchos por ejemplo: el ahorro de esfuerzos humanos y económicos, La factibilidad de que el producto tiene un nicho de mercado establecido y por lo tanto el estudio previo será garantía de liderazgo del mismo. La experiencia en la diversificación de las marcas de la Empresa. El logro de

objetivos este basado en la realidad en el Desarrollo de la empresa. Una empresa local que participa activamente en temas comunitarios tanto de su región (Cajica) como en otras regiones.

La Fuerza de Ventas está dividida en seis canales de Distribución hacen que cualquier cliente y cualquier consumidor tengan acceso a todos sus productos. Con una fuerza de Ventas de aproximadamente mil trescientas personas y una clientela de unos 125.000 clientes, llegan a 500.000 hogares en el país. Las Actividades de Innovación en el área de Mercadeo han sido una característica principal de La Alquería desde su nacimiento hasta su incursión como empresa proyectada al siglo XXI.

El canal de distribución principal del sector lácteo es un canal de sistema tradicional, que juega un papel determinante en la evolución de la categoría de leches en el país. Por esta misma razón, las empresas han tenido que desarrollar estrategias de distribución directa, enfocadas a satisfacer la demanda de la población en los diferentes lugares del país.

En este sentido, Alquería desarrolló un sistema de distribución mixto que consta de los sistemas de preventa, autoventa y consumo local, entre otros, los cuales se diferencian por el tipo de cliente a quién se dirigen los productos, sus volúmenes y su frecuencia de visita.

El sistema denominado Autoventa, es una red de distribución a través de terceros con trayectoria en la compañía, los cuales están enfocados en el canal tradicional, y en especial en clientes de mayor volumen.

Por su parte, con el sistema de preventa se comenzó a trabajar los clientes de menor volumen de ventas con una frecuencia de visita de dos veces por semana.

Por último se crea un canal para clientes muy pequeños que por sus volúmenes solo se pueden atender una vez por semana. Es así como esta mezcla de canales de distribución da como resultado el poder atender más de 43.000 tiendas en Cundinamarca y cerca de 128.000 a nivel nacional. Por su parte, Alquería llega al 100% de las grandes cadenas a nivel nacional con presencia de sus productos desde la Costa Norte hasta el Sur de Nariño. Este canal participa con cerca del 30% de las ventas a nivel nacional.

Estos sistemas de distribución (canal tradicional y supermercados), permiten a Alquería ampliar su alcance a nivel nacional por medio de distribuidores y operadores logísticos y así mismo crecer en su distribución numérica.

1. TELEOLOGIA DE LA EMPRESA ALQUERÍA

1.1 OBJETO SOCIAL

Alquería tiene como objeto social la producción y comercialización de alimentos para consumo humano. Es una empresa industrial, dedicada al procesamiento de leche, para ofrecer y comercializar en el mercado nacional leche entera y especializada larga vida y otros productos lácteos.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE ALQUERÍA

Son todos aquellos principios por los cuales la empresa se rige a través de políticas y estrategias así:

1.4 VISION

En el año 2020 Alquería será una Familia de Negocios con ingresos de US\$2 billones generando el 20% fuera de Colombia y con un margen ebitda superior al 20%.

- a- Profundizando sobre los amantes de la leche en el negocio de Nutrición y los subsegmentos de Bienestar para tener más del 60% de estos.
- b- Logrando el 60% de los ingresos netos en Colombia fuera de la Región Sabana.
- c- Consolidando su condición de número 1 o 2 en la industria de Bienestar y Nutrición.
- d- Escalando los negocios de Cocina Indulgente y Snacking para ser 1 o 2 en sus categorías, representando más del 30% de los ingresos netos de Alquería.
- e- Desarrollando un autoabastecimiento de leche superior a los 120.000 litros diarios y una cadena de negocios alrededor de nuestra proveeduría y clientela.

1.5 MISION

Nuestra misión principal es la de contribuir a través de un modelo de Valor Compartido al crecimiento, desarrollo y progreso de todos los miembros de la Familia Alquería que incluye también a nuestros proveedores de leche, nuestros

clientes y consumidores, nuestros pobladores cercanos y accionistas y dentro de un entorno medio ambiental sostenible.

1.6 VALORES

Trabajo en equipo

Perseverancia

Apertura al cambio

Pasión por el Logro

Movilizar y Desarrollar a otros

Foco en el cliente y el consumidor

Integridad Personal

1.7 POLITICA DE CALIDAD

Una botella de leche es una botella de salud - Procesamos y comercializamos alimentos de la más alta calidad y de gran valor nutricional para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, orientando la organización al crecimiento y servicio integral, apoyados por un grupo humano competente y comprometido con la innovación.

1.8 APLICACIÓN

Dentro de la Filosofía Organizacional de la empresa se aplican todos los principios corporativos tanto de las diferentes áreas internas de la compañía como también con los agentes externos.

Con el gobierno se coordinaran alianzas de libre mercado en países del grupo Andino como Venezuela, Perú, México y estados Unidos donde ya estamos exportando. La empresa se identifica por seria y cumplida en todas aquellas actividades industriales y de comercio. Aplicando sus principios corporativos basado en su Política de Calidad.

Con los consumidores se aplica los principios Corporativos como La política de calidad donde el consumidor hace parte estratégica de la Filosofía organizacional y juega un papel protagónico. Con los proveedores de los hatos Bajo las más altas normas de calidad de recolección al igual que un procesamiento y empacado adecuado.

Con sus empleados hacen parte de un gran equipo donde se les brinda progreso individual, seguridad y bienestar con remuneraciones justas. Toda esta basada en la aplicación de los valores encaminados hacia la visión y basada en la misión con códigos de ética establecidos.

El Departamento de gestión humana ha creado planes estratégicos de socialización en todas las áreas de la empresa. Se promulga los principios Corporativos de la Empresa desde el momento de la contratación al igual que en el cronograma de Inducción.

La aplicación de la cultura Organizacional además de hacer parte estratégica del desarrollo empresarial de la compañía es de carácter obligatorio en todas las áreas de la compañía, (Producción, Comercial, Mercadeo, Administrativa, Financiera y Gestión Humana) en su conocimiento y su aplicación.

Para ello el área de gestión humana ha creado un canal de comunicaciones corporativas que se encarga de socializar, comunicar y ejercer control sobre el nivel de aprendizaje y aplicación de los principios corporativos.

La intranet ha sido un recurso importante en la comunicación de los principios corporativos donde se estimula a los colaboradores por medio de planes motivacionales con concursos donde se bonifica el nivel de aprendizaje de los diferentes principios corporativos. También se presentan videos que capacitan y promueven el conocimiento de los principios.

Uno de los programas organizados por el área de gestión humana está basado en la innovación tecnológica y esta soportado en el área de sistemas. El programa Aprendiendo está basado en información sistemática y de carácter lúdico que hace que el colaborador aprenda jugando y logre en un corto tiempo entender la importancia de los principios corporativos e integrase a la cultura organizacional de la empresa.

El programa Aprendiendo lleva al colaborador por páginas Web que le informan la estrategia y los planes corporativos. Lo ilustra sobre objetivos, los valores y principios corporativos. Finalmente y al paso de cada módulo presenta una evaluación que verificará el nivel de aprendizaje del colaborador y le da puntos que podrán ser redimidos en premios propuestos por el área.

El canal de comunicaciones Corporativas también lleva a cabo un plan de marketing que consiste en material publicitario que recuerda a cada colaborador la visión, la misión, valores y política de calidad, esto se hace por medio de

cuadernillos, libretas, calendarios, agendas, lápiz, esferos, llaveros etc. Que contienen los principios corporativos.

Esto ha sido de alto impacto en la socialización de los principios en todos los niveles y jerarquías de los colaboradores y las áreas. Una vez al mes los líderes de las áreas son citados al comité de Gerencia donde se presentan los resultados por área y se orientan planes de trabajo para mejorar los indicadores que tienen como objetivo el 100% de respuesta favorable en conocimiento y aplicación.

Este programa inició en el año 2.002 y después de diez años no se ha logrado el 100%, pero se han logrado niveles de eficiencia y conocimiento del 96%. Sin embargo los avances han sido importantes ya que anteriormente los principios corporativos eran aplicados por los líderes de área y no por el gran volumen de colaboradores. Antes la proporción era 1 a 9, actualmente está totalmente a la inversa.

Los factores claves de éxito como la tecnología en producción, la creación y mejoramiento continuo de los envases, la administración y la distribución. Fue así como la empresa lideró un programa de mejoramiento de la calidad de la leche cruda con la creación del Departamento de Mercadeo Agropecuario, cuyo objetivo principal ha sido el de mantener la cadena de frío desde el hato ganadero y asegurar los más bajos niveles de bacterias en la leche cruda.

2. PRODUCTOS QUE OFRECE

El portafolio de productos elaborados por Alquería se divide en cuatro líneas: I) Leches: incluye leche larga vida con sus diferentes presentaciones siendo la Leche Deslactosada la de mayor crecimientos en los últimos dos años., y bebida alimenticias Puro Campo II) jugos, Tangelo es el jugo de mayor representación con crecimientos en volumen superiores al 16% III) bebidas lácteas nutritivas, en donde se incluyen avenas y leches Saborizadas IV) productos derivados, segmento que incluye crema de leche.

El segmento de mayor participación en sus ventas continúa siendo el segmento de leches. De hecho, para 2011 el 85% de los ingresos por ventas recibidos por Alquería provinieron de ventas en el segmento de leches. Alquería es una empresa netamente Colombiana dedicada a la producción, transformación y comercialización de productos lácteos y alimenticios. Alquería hoy es una empresa líder en el mercado con productos ganadores como la leche UHT (larga vida). Su producción, procesamiento, transformación y comercialización está basado en un producto básico como es LA LECHE y sus derivados.

2.1 LECHE ULTRAPASTEURIZADA BOLSA LARGA VIDA ALQUERÍA Y SEGMENTOS:

2.1.1. LECHE ENTERA ALQUERIA: Es una leche que te brinda todo el sabor, cremosidad y consistencia ideal si te encanta el verdadero sabor de la leche. La leche es un alimento esencial para toda la familia y se recomienda su consumo todos los días para contribuirle a tu cuerpo de todas las enfermedades.



Características:

Es una leche larga vida gracias al proceso de Ultra Pasteurización al que es sometida y en el que se eliminan todas las bacterias sin la adición de preservantes o conservantes.

Además es envasada asépticamente en un empaque especial que mantiene el producto en óptimas condiciones.

Su contenido de crema esta alrededor del 3%.

Beneficios:

- Toda Cremosidad, consistencia y sabor de la leche
- Riqueza Nutricional excepcional: contiene proteínas de lípidos, de glúcidos, minerales y vitaminas (A, D, B2, & B12)
- Larga Vida (Bolsa 60 días) y Caja Tetrapack (6 meses)
- Al estar libre de bacterias, no necesita hervirse
- Si no se ha abierto el empaque, no necesita refrigeración

2.1.1.1 PURO CAMPO: es una mezcla a base de leche entera enriquecida con vitaminas (A, D, B1, B2, NIACINA) y adicionada con minerales (hierro y calcio Puro Campo es un producto que puede ser utilizado para cocinar, en la preparación de bebidas frías o caliente, logrando obtener una fuente importante de nutrientes básicos para el desarrollo diario de los procesos funcionales de las personas.

2.1.2 LECHE DESLACTOSADA ALQUERÍA: Es una leche de fácil digestión que permite volver a tomar y disfrutar de la leche.

Puedes tomar leche otra vez !!

- ✓ Leche Deslactosada Alquería ayuda a la fácil digestión de la leche.
- ✓ Especialmente diseñada para las personas que no toleran la leche y que presentan diferentes síntomas o molestias con la leche tradicional.
- ✓ Ideal para las personas que buscan una alimentación saludable al ser baja en grasa (Semidescremada - 50% menos que la leche entera).
- ✓ Con el verdadero sabor de la leche, 100% natural, no contiene conservantes.
- ✓ Leche larga vida, cero bacterias, no necesita hervirse.



LECHE
Deslactosada

Código	Producto / Contenido
1558	L. Deslactosada x 450ml
0450	L. Deslactosada x 900ml
1030	L. Deslactosada x 1.100ml
0569	L. Deslactosada x 1 litro TS

Alquería

Características:

- Leche libre de lactosa.
- Leche semidescremada – 50% menos grasa que la leche Entera.
- Con el verdadero sabor de la leche, 100% natural, no contiene conservantes.
- Alquería presenta una alternativa para los pacientes intolerantes a la lactosa: la leche deslactosada Alquería, la cual es de fácil digestión y contribuye en la reducción de los síntomas de mala absorción

Características:

- Leche libre de lactosa.
- Leche semidescremada - 50 menos grasa que la leche Entera.
- Con el verdadero sabor de la leche, 100% natural, no contiene conservantes.

Beneficios

- Ayuda a la fácil digestión de la leche
- Especialmente diseñada para las personas que no toleran la leche y que presentan diferentes síntomas o molestias con la leche tradicional
- Ideal para las personas que buscan una alimentación saludable al ser baja en grasa (Semidescremada - 50% menos que la leche entera)
- Dada la importancia que tiene el adecuado consumo de calcio en la prevención y tratamiento de la osteoporosis; es necesario que aún las personas que presentan intolerancia a la lactosa puedan ingerir el calcio aportado por la leche ya que es el de mayor biodisponibilidad.

2.1.3 LECHE DESCREMADA – SEMIDESCREMADA – LIGHT ALQUERÍA: Son tres Líneas de producto: Leche 0 grasa - Leche Semidescremada - Light: Leche libre de grasa.



• Leche Descremada Alquería, la más adecuada dentro de la línea de leches para cuidar tu figura al ser una leche libre de grasa (0% Grasa)

• Ideal para personas que cuidan su salud y buscan una alimentación sana.

Tu leche Descremada de siempre ahora con Nueva Imagen

Descremada: 0% Grasa

- Leche 0% Grasa = Libre de Grasa
- Con el verdadero sabor de la leche, 100% natural, no contiene conservantes.
- Leche larga vida, cero bacterias, no necesita hervirse.

Semidescremada: Balance entre sabor y salud

- Es la mejor combinación entre sabor, cremosidad y salud al ser una leche baja en grasa (50% menos que la leche entera)
- Leche semidescremada - 50% menos grasa que la leche entera

Light: es leche descremada = Libre de grasa con fibra

- Con leche Alquería Light puedes disfrutar del mejor sabor sin preocuparte por la grasa y las calorías
- Leche libre de grasa con fibra natural, que ayuda a mejorar la calidad de la digestión – Es Descremada - 0% Grasa.
- La más adecuada dentro de la línea de leches para cuidar tu figura al ser una leche libre de grasa (0% Grasa).
- Ideal para personas que cuidan su salud y buscan una alimentación sana.

2.1.4 LECHE DIGESTIVE ALQUERÍA CON PREBIOTICOS:



Es un producto especialmente diseñado para aquellas personas que quieren mejorar la calidad de su digestión. Su nueva fórmula con prebióticos ayuda a mejorar la flora intestinal.

Digestive es la primera marca de leche Alquería experta en Digestión. Viene en presentaciones Entera ó Deslactosada.

Características: Leche enriquecida con prebióticos. La Inulina, prebiótico adicionado a Digestive, estimula el crecimiento y actividad de la flora intestinal, favoreciendo el mantenimiento de un colon saludable.

Digestive se encuentra disponible en dos presentaciones:

- Digestive ENTERA: está dirigida a las personas que pueden disfrutar de un vaso de leche sin molestias pero que además se preocupan por tener una mejor digestión.
- Digestive DESLACTOSADA: especialmente diseñada para las personas intolerantes a la lactosa; esta leche evita los molestos síntomas cuando la leche cae mal y adicionalmente ayuda a mejorar la calidad de la digestión.

Conserva el delicioso sabor de la leche Alquería, 100% natural, no contiene conservantes. Leche larga vida, cero bacterias, no necesita hervirse. Digestive, gracias a su nueva fórmula con prebióticos, ayudan a mejorar la calidad de la digestión. Los prebióticos estimulan favorablemente la salud ya que estimulan el crecimiento de la flora intestinal. Ideal para personas que cuidan su salud y buscan una alimentación sana.

2.1.5 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO LECHE ULTRAPASTEURIZADA BOLSA LARGA VIDA ALQUERIA

DEFINICION: Leche seleccionada sometida a un proceso de ultra pasteurización (tratamiento térmico de 138° durante 2 segundos), donde se eliminan totalmente las bacterias ; posteriormente envasada en equipos estériles que permiten asegurar la no existencia de microorganismos lo cual garantiza su larga duración.

REGISTRO INVIMA: RSAIE 02M54795. Vigente hasta junio 08 de 2.012

VIDA UTIL: 45días a partir de la fecha de producción. No necesita refrigeración.

INGREDIENTES: Leche entera de 3% a 3.2% de contenido graso. No contiene preservantes.

RECOMENDACIONES:

- ✓ Manténgase alejado de olores penetrantes o fuertes.
- ✓ Evite hacer rayones o fisuras en el empaque con las uñas, joyas o cestillos.
- ✓ Después de abierta consumase en el menor tiempo posible.
- ✓ Para almacenamiento no sobreponer más de 6 bolsas.
- ✓ Durante el transporte y almacenamiento no humedezca el empaque.
- ✓ No necesita refrigeración.

FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES

- ✓ No necesita hervirse y puede consumirse directamente del empaque.
- ✓ Va dirigido a consumidores de todas las edades.

EMPAQUE Y PRESENTACIONES

- ✓ Bolsa de polietileno 600 ml 7702177008416
- ✓ Bolsa de polietileno 240 ml 7702177008409
- ✓ Bolsa de polietileno 680 ml 7 702177 000502
- ✓ Bolsa de polietileno 200 ml 7 702177 000731
- ✓ Bolsa de polietileno 900 ml 7 702177 000335
- ✓ Bolsa de polietileno 1100 ml 7 702177 001783

2.1.6 LECHE LARGA VIDA CAJA TETRA PACK - DESCRIPCIÓN FÍSICA

Leche seleccionada sometida a un proceso de ultrapasteurización (tratamiento térmico de 136 - 142°C durante 2 – 4 segundos), en el que se eliminan totalmente las bacterias; posteriormente es envasada en equipos estériles que permiten asegurar la no existencia de microorganismos, lo cual garantiza su larga duración.

Bebida láctea achocolatada sometida a un proceso de ultrapasteurización (tratamiento térmico de 136-142°C durante 2-4 segundos), donde se eliminan totalmente las bacterias; Posteriormente envasada en equipos estériles que

permiten asegurar la no existencia de microorganismos lo cual garantiza su larga duración.

REGISTRO INVIMA: RSAIE 02M54795. Vigente hasta junio 08 de 2.012

VIDA UTIL: 45días a partir de la fecha de producción. No necesita refrigeración.

INGREDIENTES: Leche entera de 3% a 3.2% de contenido graso. No contiene preservantes

RECOMENDACIONES:

- ✓ Manténgase alejado de olores penetrantes o fuertes.
- ✓ Evite hacer rayones o fisuras en el empaque con las uñas, joyas o cestillos.
- ✓ Después de abierta consumase en el menor tiempo posible.
- ✓ Para almacenamiento no sobreponer más de 6 bolsas.
- ✓ Durante el transporte y almacenamiento no humedezca el empaque.
- ✓ No necesita refrigeración.

EMPAQUE

Bolsa de polietileno 200 g 7 702177000496

Caja Tetra Wedge 200 g 7 702177005460

CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE

Bolsa: Coextrusión multicapa de polietilenos, resinas de alta barrera al oxígeno y pigmentos especialmente formulados para aplicación en alimentos.

Caja: Estructura multicapa de papel, polietileno y aluminio, que protege al producto de la pérdida de nutrientes y vitaminas, además forma una barrera eficaz contra la luz y el oxígeno, logrando así la protección contra agentes externos que descomponen el producto con el paso del tiempo.

VIDA ÚTIL ESPERADA

Bolsa: 60 días a partir de la fecha de producción.

Caja: 180 días a partir de la fecha de producción.

INSTRUCCIONES EN LA ETIQUETA

- ✓ El envase cerrado no necesita refrigeración.
- ✓ Después de abierto, manténgase refrigerado y consúmase en el menor tiempo posible.

FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES

- ✓ No necesita hervirse y puede consumirse directamente del empaque.
- ✓ Va dirigido a consumidores de todas las edades.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE

Coextrusión multicapa de polietilenos, resinas de alta barrera al oxígeno y pigmentos especialmente formulados para aplicación en alimentos.

2.1.7 AVENA ALQUERÍA - DESCRIPCIÓN FÍSICA

Avena Alquería
con canela

- Contiene fibra que ayuda a la digestión.
- Contiene las vitaminas de la leche y las proteínas de la avena, las cuales son elementos fundamentales en la alimentación.
- Su sabor es el de la verdadera avena con canela, como hecha en casa.
- Envasada con la más alta tecnología y en los más modernos y prácticos empaques del mercado.

Código	Producto / Contenido
1237	Avena con Canela x 200g Eightpack
0542	Avena T.P. x 250g
0543	Avena T.P. x 250g x 3 und.

Alquería

Avena Alquería Saborizada

- Es la única avena de sabores lista para tomar, además es una alternativa innovadora, moderna, chévere y divertida especialmente desarrollada para niños.
- Es súper nutritiva porque combina el poder de la leche que contiene vitaminas A y D, Calcio, Minerales, con la Fibra, Fósforo y hierro de la avena; los cuales son fundamentales para el desarrollo de los niños.
- Viene en 3 deliciosos sabores: Fresa, Leche Condensada y Banano.

Código	Producto / Contenido
1357	Avena Saborizada x 200g Sixpack

choco leche

- Contiene vitaminas, proteínas y calcio, los cuales son elementos fundamentales en el crecimiento de los niños.
- Novedoso sistema de abre fácil que consiste en un precorte en la bolsa donde el consumidor solo tiene que halar la pestiña del empaque e introducir el pitillo.
- Es ideal para la lonchera de los niños.

Código	Producto / Contenido
1358	Chocoleche x 200g Sixpack

Alquería

Es una bebida láctea, con Avena seleccionada, Ultrapasteurizada, que viene lista para consumir: es la única del mercado que tiene sabores variados: Fresa, banano y Leche Condensada, especial para nutrir a los niños de una manera variada y nutritiva.

La posibilidad de disfrutar con variedad de sabores, de la nutrición y salud que ofrece una bebida láctea a base de cereal.

Chocoleche: Una deliciosa opción alimenticia fortificada que ayuda a que los niños crezcan activos y saludables.

Características:

- Presentaciones: Bolsa x 200
- Vida útil: la bolsa dura 60 días a partir de la fecha de producción
- No necesita refrigeración
- Lista para consumir
- Ideal para la lonchera de los niños
- Nutre deliciosamente

Beneficios:

- Contiene vitaminas A y D, Calcio y Minerales (fibra, fósforo, hierro), fundamentales para el desarrollo de los niños
- No contiene preservantes ni adulterantes.

DESCRIPCIÓN TECNICA:

Bebida elaborada a partir de leche fresca entera y harina de avena seleccionada sometida a un proceso de ultra pasteurización (tratamiento térmico de 136 - 142°C durante 2-4 segundos), donde se eliminan totalmente las bacterias; Posteriormente envasada en equipos estériles que permiten asegurar la no existencia de microorganismos lo cual garantiza su larga duración.

RECOMENDACIONES:

- ✓ Manténgase alejado de olores penetrantes o fuertes.
- ✓ Evite hacer rayones o fisuras en el empaque con las uñas, joyas o cestillos.
- ✓ Después de abierta consumase en el menor tiempo posible.
- ✓ Para almacenamiento no sobreponer más de 6 bolsas.
- ✓ Durante el transporte y almacenamiento no humedezca el empaque.
- ✓ No necesita refrigeración.

REGISTRÓ INVIMA RSIAE 02M83097 Marzo 12 de 2012

CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE

Bolsa: Laminación multicapa de polietilenos de baja densidad, una de ellas metalizada, que actúa como barrera al paso del oxígeno.

Caja: Estructura multicapa de papel, polietileno y aluminio, que protege al producto de la pérdida de nutrientes y vitaminas, además forma una barrera eficaz contra la luz y el oxígeno, logrando así la protección contra agentes externos que descomponen el producto con el paso del tiempo.

EMPAQUE Y PRESENTACIONES

Bolsa de polietileno 680 g 7 702177003329

Bolsa de polietileno 200 g 7 702177000717

Caja Tetra Prisma 250 g 7 702177003961

2.1.8 JUGOS CITRUS PUNCH TANGELO - DESCRIPCIÓN FÍSICA



JUGOS -Tangelo

La experiencia de sentir el sabor de la mejor naranja brindándole siempre una sensación refrescante. Es un refresco de naranja principalmente que da el sabor ideal de la naranja, contiene adición de Vitaminas A y C propias de las frutas cítricas que contribuyen a prevenir enfermedades.

Tangelo es un refresco Citrus Punch (mezcla de limón, mandarina y naranja) principalmente con sabor a la mejor naranja Tangelo

Características:

- El sabor de la mejor naranja
- Refrescante (sin residual)
- Sabor de toda la vida aprendido por los colombianos
- Vitaminas A y C

DESCRIPCION TECNICA

Refresco cítrico elaborado a partir de concentrado natural de naranja, mandarina y limón. Enriquecido con vitaminas y azúcar y posteriormente pasteurizado a 78°C durante 20 segundos y luego enfriada hasta 4°C; proceso en el cual se elimina totalmente la flora patógena y en su totalidad la flora banal. Posteriormente es envasada en garrafas o bolsas previamente desinfectadas

RECOMENDACIONES:

- ✓ Manténgase alejado de olores penetrantes o fuertes.
- ✓ Evite hacer rayones o fisuras en el empaque con las uñas, joyas o cestillos.
- ✓ Después de abierta consumase en el menor tiempo posible.
- ✓ Para almacenamiento no sobreponer más de 6 bolsas.
- ✓ No necesita refrigeración.

REGISTRO INVIMA RSAD 12103998 Mayo 27 de 2012

2.1.9 CREMA DE LECHE UHT ALQUERÍA – DESCRIPCION FISICA



La Crema de Leche Alquería es un alimento que permite cambiar de una manera deliciosa, el sabor de tus comidas diarias, tanto en preparaciones saladas como dulces.

Es una crema UHT (Larga Vida), semi-entera, sin preservantes ni adulterantes. Usos: En la cocina como ingrediente y en la mesa para poner como aderezo en frutas, verduras, cremas, sopas, etc.

Características:

- Para Batir debe refrigerarse 24 horas antes, batir a velocidad media durante 5 minutos
- Empaque práctico y económico que permite aprovechar hasta la última gota y permite ser utilizado varias veces gracias a su tapa.

DESCRIPCION TECNICA

Es la porción grasa láctea separada de la leche por centrifugación, que es sometida a un proceso UHT (UAT - Ultra alta temperatura: tratamiento térmico de 135 - 142°C durante 2 – 4 segundos) en equipos de la más moderna tecnología, para eliminar totalmente los microorganismos. Luego es envasada asépticamente en un empaque especial que mantiene el producto en óptimas condiciones, lo cual garantiza su larga duración.

FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES

Consumir directamente, en la preparación de comidas. Para batir, refrigérese 24 horas antes, vierta en un recipiente y bata a velocidad media por 5 minutos hasta alcanzar el volumen deseado.

EMPAQUE Y PRESENTACIONES Vigente hasta REGISTRO INVIMA RSAE 02115401 Abril 3 de 2012 - Bolsa de polietileno 200 g 7 702177003572 - Bolsa de polietileno 125 g 7 702177007884

Caja Tetra Prisma 250 g 7 702177004388.

3. OBJETIVO LARGO PLAZO

Alquería tiene por objeto en el año 2.020 ser el líder en la producción y comercialización de productos lácteos en todo el país aumentando su participación de mercado nacional en el mercado de leches larga vida pasando de una participación del 32% al 45%. Con ventas mayores a 2 billones de dólares al año, además de un crecimiento en su cobertura en cuanto número de clientes de 132.000 a 150.000. Basados en una estrategia de intercambio tecnológico, bajo la implementación de nueva tecnología y la introducción de productos nuevos al mercado para marcar diferencias.

4. OBJETIVOS CORTO PLAZO:

Alquería tiene como objetivo en los próximos tres años:

- a- Dentro de su estrategia Alquería seguirá creciendo en especial en las zonas de regionales de Atlántico, Pacífico y Centro (Tolima – Huila). Aumentando la distribución numérica nacional y su participación de mercado en todas las regiones.
- b- Apoyar a los productores de leche de las regiones donde se tiene como propósito hacer presencia de marca. Este apoyo consiste en la orientación técnica y la creación de centros de acopio en los departamentos del Atlántico, Valle del Cauca, Huila y Tolima.
- c- Fortalecimiento de los canales de distribución mixta (Preventa y Autoventa) adecuados con estrategias de distribución directa, enfocadas a satisfacer la demanda de la población de los diferentes lugares del país.
- d- Desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los consumidores regionales en tamaños, presentaciones, sabores y categorías necesarios para apoyar la estrategia de crecimientos regionales.

5. FORTALEZAS:

- a- Alquería se ha caracterizado por diversificar y desarrollar nuevos productos, lo cual le ha permitido a la empresa tener una significativa participación en el mercado nacional en varios de los sub - eslabones que componen la cadena de valor del sector lácteo colombiano. Leche Pasteurizada y Leche Larga Vida. Alquería es una de las primeras empresas en incursionar en el mercado de leche larga vida, gracias al interés de la organización por ofrecer un producto de larga duración y de impulsar un nuevo nicho de mercado en el sector.

- b- La empresa cuenta con una de las plantas de producción más tecnificadas de la región Andina, lo cual le ha permitido mejorar los niveles de eficiencia y calidad de producción. En este contexto es la única empresa en sur América, acreditada desde el 2.001 por Quality Check Inc., organización internacional de procesadores de alimentos lácteos que certifica y supervisa la producción bajo estándares de calidad superiores, elemento que sin duda le otorga exclusividad a la empresa en el mercado Colombiano.
- c- La aprobación del TLC representa una fortaleza a mediano plazo para el portafolio de productos Alquería. La entrada de nuevos competidores al mercado generará un reposicionamiento estratégico en el sector, el cual mostrará una tendencia hacia la consolidación: menor número de empresas pero de mayor tamaño. Se dará un proceso de consolidación en el sector situación que beneficiará a Alquería para continuar buscando penetración en mercados potenciales.

6. DEBILIDADES:

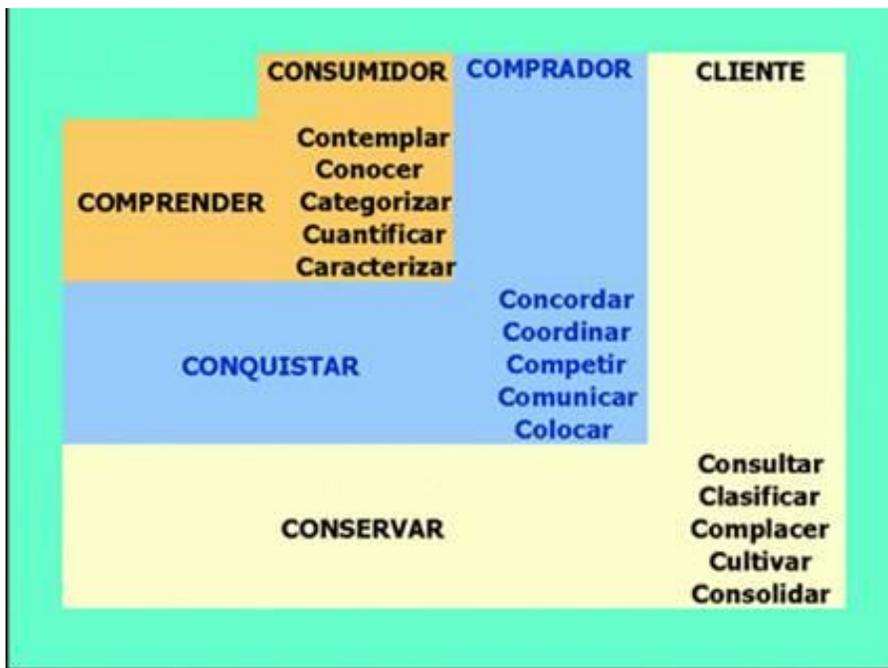
1. Dado que la leche constituye un factor fundamental en el consumo de los hogares, la demanda por leche es relativamente inelástica, por lo cual el riesgo de demanda se reduce a una desaceleración de la migración de consumidores de pasteurizada a larga vida y a una reducción de consumo por hogar. No obstante, una caída en el ingreso de los hogares tiende a generar recortes en los otros rubros antes de reflejarse un cambio en los patrones de compra de productos de la canasta básica, por lo cual el riesgo de variaciones significativas de la demanda existe pero es bajo.
2. El riesgo de suministro de leche cruda para la empresa puede verse afectada por la acción conjunta por parte de los abastecedores para manipular sus precios y exigir un cambio de condiciones de pago. Adicionalmente el suministro de leche puede verse afectado por la estacionalidad de la producción consecuencia de factores climáticos y el destino del hato a mercados alternos como el de la carne. Cabe resaltar que la empresa está enfocada al desarrollo y explotación de nuevas cuencas lecheras que les permitan diversificar sus actuales fuentes de acopio de leche.
3. Una debilidad basada en el riesgo de la competencia. Al acelerar los procesos de consolidación de la industria con la entrada del TLC las pequeñas empresas de alcance local o regional tendrán un incentivo para generar alianzas o asociaciones para poder competir. Alquería deberá continuar con su política expansiva de consolidación de la producción y distribución a nivel

nacional, de lo contrario, podría generar pérdida de oportunidades para la expansión en otros mercados. No obstante este riesgo es marginal dada la estrategia clara de Alquería encaminada a penetrar nuevos mercados.

7. MATRIZ ESTRATEGICA DEL ETNOMARKETING

Usando como plataforma de lanzamiento del Etnomarketing a la cultura con todas sus complejidades encajadas en la tradición y la historia de cada mercado, a continuación se presenta la matriz estratégica que se espera sirva como guía práctica de esta propuesta que hoy es presentada como parte de un cuerpo ordenado, sistemático y coherente para hacer frente al fenómeno de consumo típico de las sociedades actuales. (Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing – Dagoberto Paramo Morales.)

Como puede apreciarse en la matriz estratégica del Etnomarketing aparecen claramente las tres funciones que desde el marketing deben ser emprendidas a fin de ser exitosos en términos de los objetivos de beneficio mutuo que deben ser establecidos en el permanente intercambio entre la organización y sus mercados. A fin de buscar una mayor recordación y memorización de las 15 actividades a realizar, éstas han sido sintetizadas en una matriz de 15 C'S; cinco por cada una de las funciones a concretar. (Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing – Dagoberto Paramo Morales.)



Allí, aparece el punto de partida, es decir la función del Etnomarketing relacionada con el proceso de comprensión de los consumidores, recurriendo a las diferentes y más efectivas fuentes de información que permitan reunir los elementos de juicio necesarios para decidir el rumbo estratégico, los planes y los programas que van a ser implementados. Después y armados con la información con la que se comprendieron gustos, preferencias y tendencias de consumo, la organización debe alistarse como un todo para salir en la conquista decidida de los compradores, quienes a la sazón también están siendo bombardeados por toda clase de ofertas existentes en el mercado. Para cerrar el ciclo que servirá como inicio de uno nuevo, la preocupación central está en la conservación de los clientes ya sea por ajustes a las ofertas entregadas, por sus reclamos, o simplemente, porque su lealtad es vital para la supervivencia de la organización en escenarios tan competidos como los que estamos viviendo actualmente. (Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing – Dagoberto Paramo Morales.)

8. ESTRATEGIAS PARA COMPRENDER CONSUMIDORES

A través del Etnomarketing Alquería racionaliza la cultura Colombiana en sus costumbres y su hábito de consumo. Logramos entender y creemos que los consumidores siempre quieren tener la opción de escoger y sobre todo si en esas opciones hay productos que contribuyen a su nutrición y salud en general como los de Alquería, que no solo han sido diseñados con beneficios funcionales, sino que son productos de muy buen sabor.

Para entrar en este reto es necesario que la industria agroalimentaria y la comunidad científica unan esfuerzos para comprender las necesidades del consumidor, para orientar la investigación básica y aplicada a la producción de alimentos.

Esto para que los alimentos sean adecuados, a un precio justo y a las “dosis” adecuadas, en el lugar idóneo, satisfaciendo con ello tanto el día a día como el largo plazo, ya que estos alimentos mejorarán la calidad de vida, favoreciendo una mayor longevidad, viviendo más tiempo y mejor.

El área de mercadeo tiene como objetivo primordial la construcción de una marca sombrilla brillantemente diferenciada, asequible, con alto valor percibido, cercano y amable para nuestros consumidores y que optimice eficazmente el uso de los recursos.

En Alquería tenemos el área de Inteligencia de Mercado que se dedica a la recopilación de la información buscando 3 fuentes de información que alimentan, mediante un flujo permanente de datos, el centro de análisis de mercado de la empresa. Estas tres fuentes de información son: el propio negocio de la empresa; la competencia y el consumidor. La inteligencia de mercados está ligada a la filosofía organizacional y en los valores teniendo como foco estratégico al consumidor y los clientes. Girando todo a la organización entorna a él.

Uno de los objetivos primordiales es identificación de clientes en los mercados internos y externos, con el fin de posicionar productos de oferta y demanda, teniendo en cuenta los factores de Productividad, calidad y Competitividad. Estos estudios permiten comprender el tipo de consumidores y así crear productos para solucionar las necesidades de estos consumidores.

Colombia como un país regionalmente distinto donde cada región difiere de sus costumbres de consumo por lo tanto estrategias para entender y comprender a los consumidores son distintas de acuerdo al departamento o la región.

Para **COMPRENDER** al consumidor la empresa Alquería lo hace a través de:

a- **Contemplar:** Identifica las costumbres de consumo de consumidores Alquería:

- Estudios Nielsen Home Scan: Se identifica los simbolismos de consumo traducido en las conductas al interior del hogar por medio de Estudios de Home Scan, que consisten en contratar a través de la firma de estudios de mercado Nielsen de Colombia, estudios de consumo de los hogares Colombianos. Consiste en que un auditor autorizado penetra al interior de la casa familiar y a través de contemplar las conductas de sus habitantes hace registros por escrito y entrevistas las tendencias de consumo de los consumidores del núcleo familiar. Estos resultados son analizados por el área de Inteligencia de mercados para conocer los gustos y necesidades de los hogares colombianos.

El resultado se da en la medición del indicador de penetración en hogares, donde se ha incrementado +3.2% para alcanzar una penetración de 46,8% en agosto – septiembre de 2011, impulsado por actividades dirigidas a consumidor y canal como las Caravanas del sabor implementadas en Medellín y Cali.

b- **Conocer:** Aporta información de los consumidores Alquería sobre hábitos de compra y consumo, aspectos culturales, competidores y canales.

- Paneles de consumidores: consistentes en la prueba de producto tanto existentes como futuros lanzamientos. Esto va acompañado de entrevistas, observación de y recomendaciones de los panelistas, encuestas y registros que se evalúan e identifican las preferencias en términos de sabores y gustos por categorías de productos.
 - Estudio de recordación de marcas en la mente del consumidor: Se analiza periódicamente los avances obtenidos en el indicador TOM. (Top of mind). Se lograron avances significativos en nuestro TOM a total país y regiones impulsadas por nuestra exitosa actividad de Jarras y Caravanas alcanzando un TOM nacional Alquería del 43% y avances en Medellín alcanzando 20% y en Cali alcanzando 45%. A nivel regional estos incrementos superaron los 10% frente a las mediciones anteriores.
 - Hábitos de uso de las categorías: Alquería orienta a los consumidores sobre el uso de sus productos. El Club de amas de casa- Crema de Leche Alquería. A través de la página Web se conocen los hábitos de uso de una categoría importante para la compañía como es la crema de leche. Las consumidoras interactúan y comparten conocimiento. Se reúne la información a través de encuestas y concursos en los gustos, deseos, preferencias y tendencias de la categoría.
 - Activación de canales como Plan Tenderos Alquería: Por medio de este prestigioso club, identifica los diferentes segmentos a los cuales los consumidores pertenecen las razones que los llevan a comprar los productos en este caso a los canales como las tiendas de barrio. Se obtiene información relevante de bases de datos, precios y ofertas.
- c- **Categorizar:** Identifica los segmentos en los que son clasificados los consumidores en Alquería. Durante 2011, Alquería decidió fortalecer cada uno de los productos que produce a partir de su clasificación en cuatro líneas de negocio: bienestar, nutrición, indulgencia y Snacking.

NUESTRA OFERTA A CONSUMIDORES:

- Nutrición: El negocio de nutrición es el core de la compañía, sustentado en 3 pilares: el mejor sabor de la categoría de leches líquidas, la accesibilidad y disponibilidad de su portafolio, y el liderazgo de las iniciativas de la marca Alquería. Nuestro foco de consumidor son las familias amantes de la leche con hijos en crecimiento.

- Entera: Leche entera con la mejor cremosidad y sabor. Leche Larga Vida libre de conservantes. Más que rica irresistible.
- Puro Campo: es una preparación alimenticia a base de leche cuyo valor agregado está soportado en dos pilares que son asequibilidad del producto vía portafolio y precio, y un aporte nutricional especialmente desarrollado para las necesidades de la población colombiana. Este producto va dirigido a los grandes consumidores de leche pasteurizada.
- Bienestar: Desarrollo de productos funcionales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. Bienestar entendido como balance. Cuidado del cuerpo y proyección cómo me ven los demás.
- Deslactosada: La experiencia de volver a disfrutar de la leche, como siempre, sin molestias.
- Digestive: Deslactosada y Entera. La primera leche experta en digestión gracias a su fórmula con prebióticos. Ayuda a mejorar tu digestión y la calidad de tu vida.
- Baja en Grasa: La mejor combinación entre salud, cuidado de la figura y sabor que ayuda a sentirse y verse bien.
- Vitta: Bebida de Soya con el mejor sabor de la leche de Vaca Alquería; alimento de vida natural fuente de Bienestar. Unimos lo mejor de los dos mundos: la proteína vegetal y animal.
- Snacking: Productos Snacks nutritivos que resulten de combinaciones deliciosas de la leche, larga vida, de alta disponibilidad, en empaques fáciles de usar y que se consuman en cualquier momento y lugar del día.
- Bebidas Lácteas Nutritivas – Avena: La posibilidad de disfrutar con variedad de sabores, de la nutrición y salud que ofrece una bebida láctea a base de cereal.
- Bebidas Lácteas Nutritivas - Chocoleche: Una deliciosa opción alimenticia fortificada que ayuda a que los niños crezcan activos y saludables.
- Jugos – Tangelo: La experiencia de sentir el sabor de la mejor naranja brindándole siempre una sensación refrescante.
- Indulgencia: Línea Comercial. Se percibe como los espacios y momentos para darse gusto fuera o dentro de la casa y aventurarse a probar cosas

nuevas dentro de la rutina alimenticia; la indulgencia se relaciona con complacer gustos.

- Crema de Leche: Ser el mejor aliado del ama de casa para consentir a su familia a través de las comidas cotidianas.

d- **Cuantificar:** En Alquería se mide el mercado y se cuantifica el tamaño del mismo mercado.

El 2011 fue un año de muchos retos para Alquería debido a las variaciones en la oferta de leche que se presentó en todo el país, por los efectos del invierno intenso en las principales regiones productoras; sin embargo, Alquería supo manejar la situación y ganar participación de mercado a total leches liquidas pasando de 13.1% en diciembre – enero de 2011 a 13,5% en octubre – noviembre del mismo año.

La participación en el segmento larga vida es de 23,5% a octubre – noviembre de 2011, presentando un leve decrecimiento frente al año anterior.

Sin embargo vemos un excelente comportamiento de la penetración en hogares, incrementando +3.2% para alcanzar una penetración de 46,8% en agosto – septiembre de 2011, impulsado por actividades dirigidas a consumidor y canal como las Caravanas del sabor implementadas en Medellín y Cali.

En el segmento de Deslactosada, seguimos manteniendo el liderazgo con 30% de participación con respecto al siguiente competidor que tiene 19%. Cabe anotar que el segmento de Deslactosada en la categoría presenta un dinamismo en sus volúmenes creciendo a niveles del 13%, factor por el cual vimos un leve decrecimiento en nuestra participación dado que no crecimos al mismo ritmo. La penetración de Alquería Deslactosada continúa con una tendencia creciente alcanzando 22,8 pts., +3,4pts frente al año anterior.

En cuanto a las innovaciones, Digestive cerró con un volumen importante, que representa el 49,8% del volumen del segmento de leches especializadas, y se convirtió en la noticia más importante de la categoría en el año en términos de implementación en punto de venta como comunicación. Vitta como piloto en Cali la 14 y el grupo Éxito tuvo una excelente acogida.

En crema de leche ratificamos nuestro liderazgo, creciendo en ventas internas un 15%. Continuamos mejorando el mix. Somos la marca con mayor penetración con un 23% muy lejos del segundo competidor con 6%, en una categoría que tiene solo el 32%. Nuestra lealtad es la más alta de la categoría con un 75% de hogares fieles.

Dentro de la visión se tiene dos objetivos a largo plazo en cuanto a la medición de mercado:

- Consolidar su condición de número 1 o 2 en la industria de Bienestar y Nutrición.
- Escalar los negocios de Cocina Indulgente y Snacking para ser 1 o 2 en sus categorías, representando más del 30% de los ingresos netos de Alquilería

e- **Caracterizar:** Estrategia y programas de marketing. Alquilería tiene como propósito ofrecer al consumidor productos lácteos y alimentos de excelente calidad en condiciones óptimas, contribuyendo así a la nutrición y salud de la población. Para esto, en 2012 el enfoque de la compañía se centrará en fortalecer cada uno de nuestros productos, clasificándolos en cuatro negocios, Bienestar, Nutrición, Indulgencia y Snacking, esto con el fin de darles el foco apropiado a cada uno y alcanzar un crecimiento orgánico estimado del 12%.

Lineamientos de trabajo:



Marco de trabajo:



Focos de alto impacto:





A través del desarrollo y trabajo de nuestros pilares, buscaremos la excelente implementación y ejecución de los planes y programas, logrando los objetivos de Índice de Ambiente Laboral (IAL), Ventas en Litros (Volumen), Variedad del Portafolio (MIX) Y Rentabilidad del negocio.

9. ESTRATEGIAS PARA CONQUISTAR COMPRADORES

Para **CONQUISTAR** compradores la empresa Alquería lo hace a través de:

- a- **Concordar:** Se busca una interrelación entre las demandas del mercado y la oferta que la organización pueda potencializar para su estrategia. Dado que en el país un 50% de la leche es comercializada en el mercado informal, los proveedores de Alquería se vieron influenciados por ofertas de precios altos de compra, lo que generó una fuerte presión al alza por parte de ellos y en consecuencia, se observó en el sector un retroceso en términos de calidad, buenas prácticas ganaderas e infraestructura.

Para el año 2012 la expectativa de producción y precios seguirá siendo influenciada por los efectos climáticos del primer y segundo semestre. Cabe mencionar que otro tema relevante para este año es la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos a partir del mes de junio, donde el escenario de comercialización estará influenciado por las condiciones de un mercado globalizado.

Puesto que la situación climática del país desaceleró un poco el crecimiento en volumen, el incremento en precios y adecuado mix de ventas, se presenta estrategias ya que la mayor comercialización de leche líquida se encuentra enfocada principalmente en el segmento de leche pasteurizada (61%), el consumidor ha estado migrando de la leche pasteurizada a la leche larga vida. Por lo anterior, la categoría de leche pasteurizada registra crecimientos sustancialmente menores al crecimiento de la comercialización de la leche larga vida.

Debido a esta situación la tendencia del mercado de leches se enfoca en varios segmentos: Leches Larga Vida – Leches como Alimentos saludables y de bienestar. En el último semestre ESPECIALIZADAS es el segmento con el desempeño más positivo creciendo a un ritmo del 50%.

Alquería tiene como Objetivo en la conquista de compradores:

- Dar respuesta a la tendencia de un mayor consumo de productos saludables.
- Dinamizar el segmento de leches con una propuesta de valor que genere diferenciación a través de un nuevo beneficio.
- Ampliar momentos de consumo de la leche, no solo en el desayuno.



- b- **Coordinar:** La empresa promueve una cultura organizacional orientada al mercado como ventaja competitiva. Foco en el cliente y el consumidor. Alquería promueve su cultura organizacional y la orienta al mercado.

Haciendo de clientes y consumidores el eje central de actuación de Alquería, mediante el entendimiento profundo de sus expectativas y necesidades presentes y futuras. Incluye la orientación hacia el mejoramiento permanente que garantice la calidad en todo lo que se haga, logrando superar de lejos dichas expectativas y necesidades (TEP –Todo es Posible).

Es además promover y cultivar altos comportamientos innovadores, retando profundamente la forma de hacer las cosas, con ideas y soluciones que impacten a clientes y consumidores de maneras inesperadas.

La Pasión por este logro consiste en plantearse objetivos exigentes y desafiantes y obtener resultados muy sobresalientes, dedicando la energía, el

esfuerzo y el tiempo necesarios para lograr un propósito. Es además la habilidad para planear y organizar el trabajo, fijar indicadores de seguimiento y priorizar tareas que permitan la obtención de retos estratégicos. Administra de manera efectiva los recursos de la Compañía.

Es la capacidad y disposición para trabajar con otros de manera cooperativa y sincronizada, promoviendo el aporte de personas, equipos y procesos en función del logro de los objetivos de cultura Alquería orientada hacia el mercado. Implica la capacidad de comunicarse con oportunidad, facilitando la fluidez y la precisión de la información, así como el relacionarse de manera respetuosa, productiva y efectiva, generando un clima altamente motivante y de colaboración.

- c- **Competir:** Las empresas más representativas del Sector del Procesamiento de Leche son: Colanta, que mantiene el liderazgo en participación regional y ventas; la sigue Alpina, que genera la mayor participación en la zona centro del país; Alquería, que mantiene su participación en muchas regiones; Parmalat, Algarra, Andina, Freskaleche, Alival y Celema.

La concentración del procesamiento formal de la leche es realizado por las primeras 5 empresas enunciadas anteriormente:

En estas se cumplen estándares exigidos por la ley, representan el procesamiento del 65% del acopio de leche. Cerca del 10% se destina al autoconsumo en finca y el resto más de 2.350 millones de litros hacen parte de la industria informal, utilizándose para la fabricación de derivados artesanales o siendo distribuida cruda por el país.

La producción de leche en el país se tipifica por contar con precios estacionales, los cuales se distribuye dependiendo del régimen de lluvias y sequía que afecta la disponibilidad de pastos y por tanto la leche producida.

Este es un dato importante ya que los precios no están variando constantemente, y además influye el clima. Es vital manejar los precios de nuestros productos para ofrecer mejores alternativas de compra a los consumidores.

Aunque es importante señalar que estos regímenes varían entre las mismas regiones del país, siendo mayor la estacionalidad en la Costa Atlántica, mientras que en las regiones Occidental y Central es media y menor, respectivamente.

A lo anterior hay que sumarle que en cada región, las magnitudes variaciones de precipitaciones también difieren en el transcurso del año.

Los precios más altos se presentan entre los meses de marzo y mayo, donde normalmente se presenta suboferta de leche, repitiéndose de nuevo el ciclo en el último trimestre del año.

Otro aspecto a tener en cuenta es la etapa en la que nos encontramos, ya que en el año se presentan muchos cambios climáticos y esto afecta la producción y a su vez la salida de los productos.

Este comportamiento de la producción en los precios genera inestabilidad en los ingresos a los productores, en la medida en que afecta los flujos de efectivo de la empresa ganadera y no permite una buena planeación de la capacidad de procesamiento de la industria. Con el fin de subsanar esta situación se deben establecer algunos mecanismos de política pública para su corrección, para evitar malos negocios.

El precio de la leche en Colombia, como sucede en muchos países, ha estado sujeto a intervenciones del Estado. En primera instancia, durante el periodo 1989 hasta mediados de 1999, a través de la Resolución 427 de 1989 se estableció el mecanismo denominado 70/30, mediante el cual los industriales pagaban a los productores un precio mínimo por la leche cruda en planta, equivalente al 70% del precio de venta pasteurizada al consumidor. Posteriormente, y dentro del marco del Acuerdo de Competitividad de la cadena, empezó a regir el sistema de precios basado en parámetros de Cuotas y Excedentes.

En un escenario de liberalización de precios, la definición de los mismos se gobierna bajo las fuerzas de la oferta y la demanda en las diferentes regiones. Como no hay que olvidarse de la competencia que a diario se presenta en las empresas, estos factores de oferta y demanda deben manejarse con cuidado para no incurrir en pérdidas desastrosas, que tal vez nos llevan a resultados infructuosos.

Otro aspecto a tener en cuenta es la etapa en la que nos encontramos, ya que en el año se presentan muchos cambios climáticos y esto afecta la producción y a su vez la salida de los productos.

Este comportamiento de la producción en los precios genera inestabilidad en los ingresos a los productores, en la medida en que afecta los flujos de

efectivo de la empresa ganadera y no permite una buena planeación de la capacidad de procesamiento de la industria. Con el fin de subsanar esta situación se deben establecer algunos mecanismos de política pública para su corrección, para evitar malos negocios.

El precio de la leche en Colombia, como sucede en muchos países, ha estado sujeto a intervenciones del Estado. En primera instancia, durante el periodo 1989 hasta mediados de 1999, a través de la Resolución 427 de 1989 se estableció el mecanismo denominado 70/30, mediante el cual los industriales pagaban a los productores un precio mínimo por la leche cruda en planta, equivalente al 70% del precio de venta pasteurizada al consumidor. Posteriormente, y dentro del marco del Acuerdo de Competitividad de la cadena, empezó a regir el sistema de precios basado en parámetros de Cuotas y Excedentes.

En un escenario de liberalización de precios, la definición de los mismos se gobierna bajo las fuerzas de la oferta y la demanda en las diferentes regiones. Como no hay que olvidarse de la competencia que a diario se presenta en las empresas, estos factores de oferta y demanda deben manejarse con cuidado para no incurrir en pérdidas desastrosas, que tal vez nos llevan a resultados infructuosos.

El dinamismo reciente de este sector en Colombia ha sido impulsado por una intensa competencia entre las empresas líderes que ha estado acompañada de un proceso de desarrollo y renovación de productos.

LOS COMPETIDORES

La más grande y directa competencia en los primeros puestos esta Colanta, Parmalat y Proleche, ya que estas compiten no solo con precios sino también al público cual van dirigidos sus productos. Estas empresas tiene precios más bajos y están dirigidos a un estrato socio-económico bajo y medio, en otras líneas de producto encontramos a Danone y Alpina.

Los productos que ofrece Proleche son más económicos y están dirigidos a un público de estratos más bajos, viendo la realidad Colombiana encontramos que gran parte de las personas pertenecen a estratos bajos lo cual hace una diferencia considerable en ventas.

En cuanto a la competencia de Danone y Alpina podemos ver que en algunas de sus líneas de productos tiene ventaja ya que son diferentes y aunque son de precios más elevados gozan de gran aceptación en el mercado. .

Alquería ratifico su posición dominante en cada uno de los canales, con una participación del 20% en el canal tradicional (tiendas), el 39% en los supermercados y el 41% en el lugar de compra. Adicionalmente, la marca Alquería cuenta con un amplio reconocimiento y fidelidad de los clientes.

NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los canales de distribución determinados por Alquería a diciembre de 2011 alcanzan un total de 128.000 clientes, siendo estos:

- Supermercados: enfocados al consumo masivo, con estrategias de manejo de producto específicas para cada segmento. Son abastecidos directamente por Alquería.
- La autoventa: enfocada hacia la distribución en tiendas de mayor volumen y se realiza por medio de contratistas.
- El canal de preventa: enfocado a clientes más pequeños con abastecimientos entre dos y tres veces por semana, realizado a través de contratistas que toman los pedidos, entregan directamente por el distribuidor en la tienda.
- El Consumo Local: atendiendo las tiendas pequeños que actúan como negocios de ventas de productos de consumo al paso.

Aunque la producción ha mostrado una curva de crecimiento sostenido en el sector, el consumo se comporta de manera diferente. En 1998 los colombianos consumían 148 kilogramos de leche por año. La cifra decayó en los años siguientes, pero repuntó en 2004, alcanzando los 144 kg. per cápita. En 2007, sin embargo, bajó hasta 139 kilogramos de leche per cápita.

La disponibilidad de consumo marcha otro ritmo. En 2005 se contaba con un total de 143 litros por persona al año. Para 2007, esa cifra aumentó hasta los 166 litros anuales per cápita.

Hasta julio de 2006 un consumidor pagaba, en promedio, \$1.384 por cada litro de leche pasteurizada. Esto representó un incremento de \$282 en un periodo de cuatro años. Bogotá es la ciudad donde se encuentra la leche pasteurizada

más barata cuyo precio promedio por litro es de \$1.264. En el 2.011 con un promedio de \$1.973.

La Resolución 0163 del 12 de julio de 2006 estableció un precio mínimo de \$600 por litro leche cruda pagado al productor, mientras se establecía otro sistema de pago.

A partir de 2007 entró en vigencia el sistema de pago por calidad. Gracias a estas bonificaciones, los productores llegaron a recibir hasta \$750 por litro de leche en 2007.

A la vez, esta estructura permitió que las compañías incentivaran al productor. Actualmente, por ejemplo, se han pagado estímulos de hasta \$249 por litro de leche, los cuales se suman al precio base del líquido. En 2007, el litro de leche más elevado al productor se pagó en Cundinamarca, con un precio de \$777. El más barato se pagó en Santander, con un precio de \$595.

De acuerdo con el Instituto Español de Comercio Exterior, más de la mitad de los consumidores colombianos se sienten atraídos a probar algo nuevo gracias a las degustaciones, las muestras gratis o las experiencias de terceros. De hecho, según esta entidad el 52% de los colombianos prefiere una recomendación de producto. “60% de los colombianos relacionan las marcas con aspectos de su personalidad, lo cual despierta vínculo y lealtad con las mismas”, asegura la misma entidad española. (www.revistaalimentos.com.co).

- d- **Comunicar:** como una de las principales funciones del marketing y una de sus principales armas al mercado, que resulta impredecible tanto por la necesidad de proyección externa de las organizaciones como por su importancia para la consecución de sus objetivos comerciales. La publicidad es la rama más común de esta variable y requiere la compra de un espacio pagado en un medio de difusión ya sea radio, televisión, cine, vallas publicitarias, etc.
 - Comunicación Programa Nutriplan: Este programa se ha desarrollado para profesionales de la salud, los pacientes y la comunidad, está enfocado la prevención de enfermedades y deficiencias nutricionales de la población Colombiana, fomentado hábitos saludables de alimentación basados en tres aspectos claves, salud, nutrición y calidad de vida.
 - Educa, previene, informa e invita al consumo de productos saludables. Ejemplo: Algunos temas de interés.

- Microflora intestinal: ¡Contiene más bacterias que el total de humanos que han existido!
- Flora Intestinal ¿Qué es? Ayudemos a mantener una flora intestinal sana en el organismo!
- ¿Riesgo de Osteoporosis?
- La Intolerancia a la lactosa ¿es factor de riesgo? ...
- ¡No suprimas la leche de tu dieta!
- Campaña Impulso y Degustación Digestive: las impulsadoras deben estar en capacidad de:
 - Comunicar las características de la nueva Leche Digestive y sus dos líneas de producto.
 - Exponer los beneficios de consumir Leche DIGESTIVE.
 - Exponer que es la intolerancia a la lactosa, sus síntomas y porque se presenta.
 - Manejar un diálogo con posibles consumidoras y estar en capacidad de resolver sus inquietudes sobre los beneficios de los productos y sobre las razones para cambiar su producto habitual por Alquería Digestive.
 - Describir los productos saludables: Productos alimenticios que gracias a su composición, proveen beneficios a la salud más allá de la nutrición básica.
 - Describir los productos Funcionales: Tienen adiciones de nutrientes, una sustancia o un componente, para producir algún efecto beneficioso en la salud, generando una nueva función, distinta o complementaria de las funciones ya conocidas para ese alimento.
- Desarrollo de la Campaña Leche DIGESTIVE, ayuda a mejorar la calidad de tu digestión y de tu vida.
 - La NUEVA Leche Alquería Digestive con Prebióticos es un producto especialmente diseñado para aquellas personas que quieren mejorar la calidad de su digestión.

- Su nueva fórmula con prebióticos ayuda a mejorar la flora intestinal. Digestive es la primera marca de leche Alquería experta en Digestión. Pruébala! Entera ó Deslactosada.
- Leche enriquecida con prebióticos. La Inulina, prebiótico adicionado a Digestive, estimula el crecimiento y actividad de la flora intestinal, favoreciendo el mantenimiento de un colon saludable.
- Ideal para personas que cuidan su salud y buscan una alimentación sana.



- Lanzamiento de VITTA, la nueva Bebida con Soya y Leche libre de lactosa
 - Une el poder de las dos proteínas: Animal y vegetal.
 - Nueva BEBIDA + Nueva PROPUESTA DE VALOR
 - Nuevo HABITO DE CONSUMO

- Nuevos CONSUMIDORES para Alquería
- ¿POR QUÉ ES TAN BUENO VITTA? Mejor sabor, para todas las preparaciones. Para toda la familia. Mejor sabor vs. Competencia. Lista para tomar.
- Solo Vitta té da más que soya, te contagia de las cosas buenas y alimenta tu fuerza interior para seguir adelante.



- VACA MADRINA: el área de Mercadeo, como el lanzamiento de la campaña Leche Deslactosada Alquería Vaca Madrina Hada, la promoción con una fuerte comunicación de los beneficios de la leche deslactosada, comunica:
 - Deslactosada es una leche que por medio de un proceso enzimático (adición de Lactasa) no contiene Lactosa (el azúcar de la leche).
 - La leche Deslactosada se le ha transformado su azúcar, fortaleciendo y facilitando el proceso digestivo, conservando los nutrientes naturales de la leche.

- Dirigidas especialmente a las personas que no toleran la lactosa y/o que sufren de diferentes síntomas o molestias cuando toman leche y sus derivados.



e- **Colocar:** Alquería como agente creador de nuevos productos larga vida coloca de la oferta ejecuta todas las actividades encaminadas a poner en marcha toda la operación organizacional, destacándose la distribución como la de mayor impacto. El proceso de planeación de los canales y los agentes comerciales que van a cumplir su rol de intermediación entre la empresa y el mercado.

El posicionamiento de mercado con el que cuenta Alquería está ligado con el desarrollo de una amplia red de distribución y la implementación de estrategias específicas para el manejo del producto en cada canal.

Durante el año 2011, Alquería ratificó su posición dominante en cada uno de los canales, con una participación del 20,4% en el canal tradicional (tiendas) y el 38,2% en los supermercados. Adicionalmente, la marca Alquería cuenta con un amplio reconocimiento y fidelidad de los clientes.

A diciembre de 2011 son 132.539 clientes, mientras al cierre a marzo de 2009 son eran 92.696 clientes mientras al cierre del 2007 alcanzaban un total de 82.980 clientes.

CANALES	NUMERO DE CLIENTES
TOTAL UNS	62.078
TOTAL UNE	15.173
TOTAL UNO	26.343
TOTAL UNA	28.830
TOTAL	132.539

CANALES	NUMERO DE CLIENTES
Tiendas	128.247
Supermercados	894
Superetes	970
Otros	2428
TOTAL	132.539

El Canal de distribución principal del sector lácteo es un canal de sistema tradicional, ya que juega un papel determinante en la evolución de la categoría de leches en el país. Por esta misma razón, las empresas han tenido que desarrollar estrategias de distribución directa, enfocadas a satisfacer la demanda de la población en los diferentes lugares del país.

En este sentido, Alquería desarrolló un sistema de distribución mixto que consta de los sistemas de preventa, autoventa y consumo local, entre otros, los cuales se diferencian por el tipo de cliente a quien se dirigen los productos, sus volúmenes y su frecuencia de visita.

En cuanto a la comercialización a través de supermercados, Alquería mantiene sus perspectivas positivas frente a una mayor penetración, pues se espera que a 2016 éste mecanismo se convierta en su principal fuente de comercio, superando los canales de preventa y autoventa. Estos sistemas de distribución (Canal tradicional y supermercados), permiten a Alquería ampliar su alcance a nivel nacional por medio de distribuidores y operadores logísticos y así mismo crecer en su distribución numérica.

Canales de Distribución Alquería



Dentro de su estrategia Alquería seguirá creciendo en especial en las zonas de Antioquia, Valle, eje Cafetero, región central del país y desarrollando nuevos canales de distribución que le permitan continuar su expansión nacional e internacional.

10. ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR CLIENTES

El área de mercadeo de Alquería son un grupo de personas con valores profesionales, empresariales y éticos que crea, desarrolla y evalúa estrategias de marketing enfocadas a retener y mantener los clientes, optimizando los esfuerzos de la Compañía; con nuestro quehacer diario, velan por la permanencia y evolución de los productos y las marcas Alquería, Danone y Tangelo en el mercado y nutrimos a las demás áreas de la organización con ideas, programas y herramientas que se traducen en satisfacción y preferencia de nuestros miles de consumidores.

Para **CONSERVAR** clientes la empresa Alquería lo hace a través de:

- a- **Consultar:** Se busca una interrelación entre las demandas del mercado y la oferta que la organización pueda potencializar para su estrategia. Alquería a través de su fuerza de venta está en permanente contacto con sus clientes.

Encuestas de servicio: De acuerdo a la ubicación de los canales de distribución se implementaron auditorias de campo que permiten revisar el cumplimiento de planes y programas elaborados por marketing y también avaluar el índice de nivel de servicio en cuanto a cumplimiento de la promesa de venta, revelando las inquietudes, inconformidades, expectativas, y presentar verdaderos planes de solución con el objetivo de conservar clientes.



Mes	2008	2009	2010
Enero	89,25%	87,50%	96,10%
Febrero	83,28%	80,32%	98,21%
Marzo	79,51%	91,34%	97,91%
Abril	90,35%	92,86%	97,77%
Mayo	91,52%	93,24%	98,13%
Junio	91,27%	94,48%	98,12%
Julio	96,30%	94,12%	
Agosto	92,03%	91,99%	
Septiembre	85,30%	96,84%	
Octubre	92,84%	96,79%	
Noviembre	92,73%	97,27%	
Diciembre	88,19%	98,10%	

Adicionalmente a las encuestas a las encuestas presentadas por el área comercial y de marketing en sus acostumbradas salidas de campo. Alquería ha diseñado un programa de servicio al cliente que cubre las diferentes inquietudes de consumidores y clientes.

A través de la línea de atención al cliente a nivel nacional: 18000110000 en Bogotá: 4119200. El foco está en dos aspectos fundamentales:



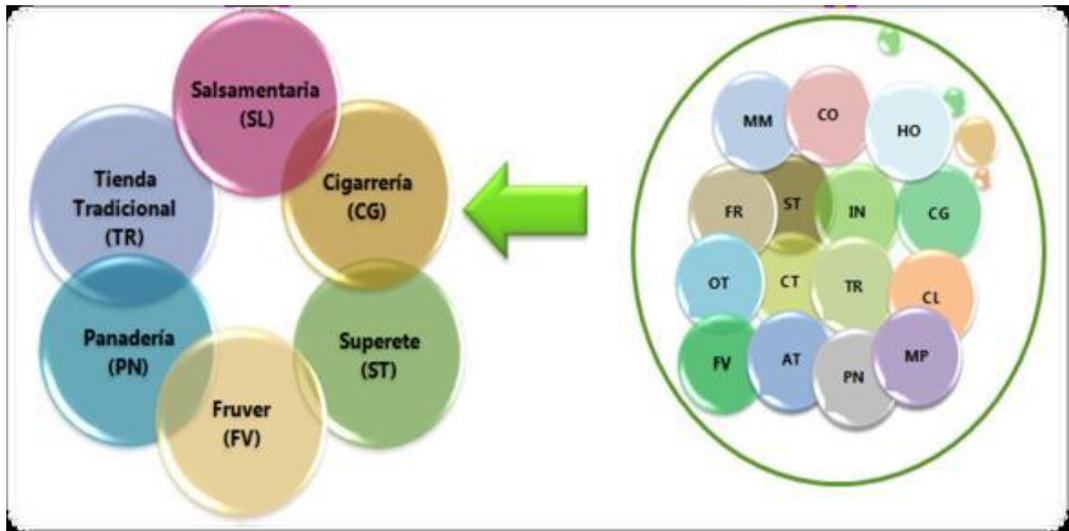
- Servicio al cliente:

Se da un servicio personalizado en línea, un asesor brinda atención personalizada a clientes (tenderos) y consumidores sobre las diferentes reclamaciones. La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. A los tenderos se les orienta y asesora sobre, frecuencias y días de atención, resolución de inconvenientes con sus asesores comerciales, información de ofertas y promociones, productos nuevos, características y beneficios del portafolio actual y necesidades específicas de servicio que no haya solucionado su asesor o supervisor de zona. A los consumidores se les brinda asesoría sobre propiedades de productos, beneficios y precios de adquisición en los principales supermercados y tiendas, Además cualquier solicitud que se tenga se le orienta sobre la forma en que se le puede dar satisfacción a sus necesidades.

- Sistema de Gestión de Calidad del producto: Se da un servicio personalizado en línea, un asesor brinda atención personalizada a clientes (tenderos) y consumidores sobre las diferentes reclamaciones con referencia a la calidad de producto. Los objetivos son: Proteger al consumidor, - Garantizar la seguridad e Inocuidad de la Leche, - Ser más competitivos, - Ofrecer el mejor producto y de mejor calidad del mercado. – Presentar plan de Educación al minorista y al consumidor sobre el manejo y uso de los productos Alquería.

- b- **Clasificar:** La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

Segmentación Canal Tiendas



- Cigarrerías (CG) (Restaurante- Cafetería –Fruterías - Cigarrerías)

Comercializan para consumo local productos de greca, bebidas calientes y frías, desayunos y productos elaborados de panadería. A su vez se dedican a la preparación y venta de alimentos.

- Superete (ST)

Establecimientos dedicados a la venta de alimentos principalmente. Se caracterizan por ser pequeños supermercados de autoservicios con menos de 100 mt2 y provistos de mínimo una caja registradora. Atienden todo tipo de clientes. Cajas registradoras: 1 a 3 registradoras. Ejemplos: Rapitiendas, Cooratiendas, San Pedro Plaza, Supermercado Superior, etc.

- Panadería (PN)

Negocio especializado en la producción, venta y comercialización de diferentes productos a base de harina. Una panadería puede vender entonces pan, galletas, tortas y masa para pizzas. Los productos pueden consumirse dentro o fuera del establecimiento y los puntos de venta provistos de mesas o barras para la atención de sus clientes.

- Tienda Tradicional (TR) (Tiendas, Misceláneas, Droguerías, Supermercados Pequeños y Autoservicios pequeños).

Establecimientos localizados en los barrios, dedicados a ventas al por menor de productos diversos: víveres, verduras, frutas, etc. Tiene puntos de venta al detal, atendidos a través e mostrador. Comercializan abarrotos, granos, artículos de aseo, productos madurados, vinos , Snake, golosinas y rancho. También hacen parte de esta categoría lo establecimientos dedicados a la comercialización de rancho, bebidas alcohólicas, cervezas, refrescos y productos de Greca que son consumidos en el mismo local. Atienden todo tipo de clientes

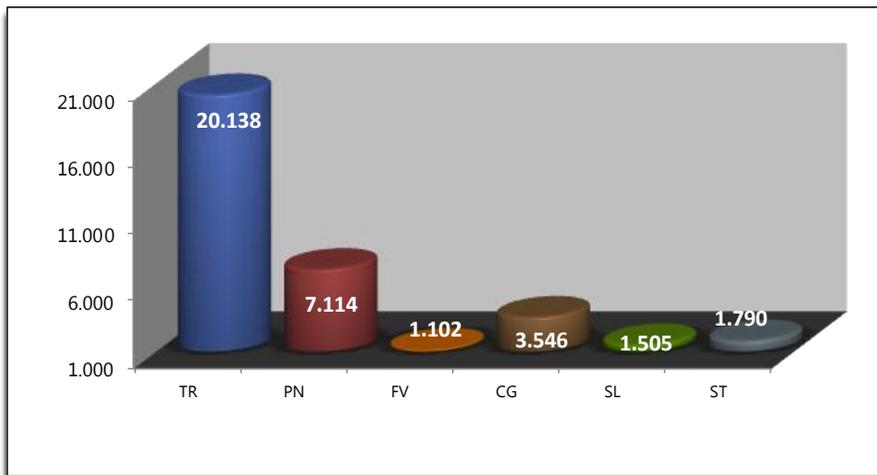
- Salsamentaría (SL) (Salsamentarías – Avícola)

Establecimiento donde se venden al público, huevos, embutidos, carnes curadas (pollo, cerdo, res, carnes frías etc.), crema de leche por kg o litros, quesos por libras o lonjas, insumos para pizzerías, salsas al por mayor y en algunas ocasiones enlatados.

- Fruver (FV) Establecimiento donde se venden productos frescos como las frutas y verduras, a su vez se realizan ventas de productos de primera necesidad como leche y huevos.

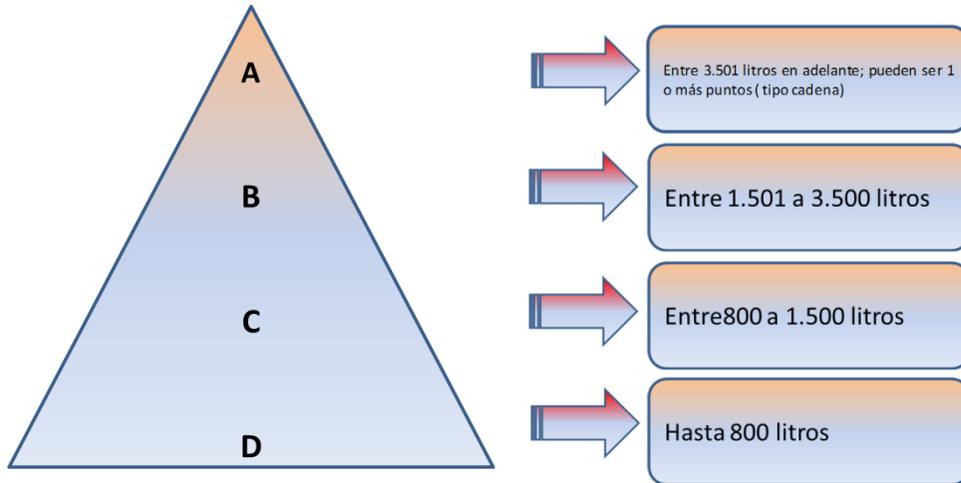
Esta segmentación viene acompañada para su seguimiento con 6 indicadores claves; Promedio Día Hábil, Precio Promedio, Distribución Numérica, Compra Promedio, Número de Pedido.

SEGMENTACION CLIENTES - TIENDAS TRADICIONALES (BTA)



Segmentación – Tipología de Clientes Canal Supermercados

En el caso de Supermercados para Alquilería hemos designado por tipología de clientes por su volumen de ventas en litros:



Con esta Estrategia de Portafolio en cada regional la compañía espera que cada negocio y referencia del portafolio este en cada cliente codificado y que el foco de los equipos de ventas es el trabajo de codificación del portafolio.

- c- **Complacer:** Se busca una interrelación entre clientes – consumidores y marca. Es hacer de clientes y consumidores el eje central de actuación de Alquilería, mediante el entendimiento profundo de sus expectativas y necesidades presentes y futuras. Incluye la orientación hacia el mejoramiento permanente que garantice la calidad en todo lo que se haga, logrando superar de lejos dichas expectativas y necesidades (TEP –Todo es Posible). Es además promover y cultivar altos comportamientos innovadores, retando profundamente la forma de hacer las cosas, con ideas y soluciones que impacten a clientes y consumidores de maneras inesperadas.

Para retener y complacer a los clientes que resulten de experiencias negativas en los momentos de verdad y también de fidelización de clientes, Alquilería ha implementado planes de reconocimiento:

- Servicio al cliente:

GESTIÓN DE SOLICITUDES DE PRODUCTO. El ciclo de las solicitudes inicia con la elaboración de una solicitud de salida de producto, realizada

por el ejecutivo del área, dentro de los parámetros definidos para su perfil y con el objetivo de bonificar un a cliente producto de reclamo por calidad, atención o simplemente para apoyarlo en actividades de marketing en su negocio (Aniversario, Cumpleaños, Inauguraciones y reinauguraciones).

- Atención Financiera:

DESCUENTOS FINANCIEROS Y COMERCIALES: Funcionan de acuerdo a negociaciones y planes de acción comercial estratégicos. Se otorgan a los clientes que de acuerdo a compromisos y acuerdos la gerencia aprueba. Beneficia a los clientes aumentando su margen de utilidad. También beneficia a los consumidores ya que algunos clientes prefieren que este beneficio se transmita al que va a comprar a sus puntos de venta.

Descuentos pronto pago – Descuento comercial – Descuento por exclusividad – Descuentos por arrendamiento de espacios.

- Actividades de Reconocimiento:

BINGO ALQUERÍA: Se realiza este importante evento en cada ciudad principal, exaltando y reconociendo la labor, el compromiso y la fidelidad de los tenderos para con la marca Alquería. De acuerdo a su nivel de compras los tenderos reclaman una cantidad ilimitada de cartones que les dan derecho a participar en el evento Bingo Alquería y con los cuales aumentan sus probabilidades de reclamar premios para su beneficio.



PLAN VECINO: Es un plan de fidelización especialmente pensado y diseñado para premiar el esfuerzo y trabajo diario de nuestros principales aliados y colaboradores. Con este plan se premiarán las compras de tenderos por medio de un sistema de acumulación de goles, que son redimibles por premios y beneficios diferenciados, que se encuentran en el álbum del programa y a través de sorteos mensuales.

d- **Cultivar:** Para el cultivo de clientes Alquería, ha optado por presentar Ofertas, y promociones, de alto impacto que hacen diferente a la marca referente a otras opciones en el mercado. La categoría de leches hace unos años no estaba considerada en la presentación de ofertas y promociones. Las limitaciones eran de presentar una degustación y lo máximo con productos adicionales, como por ejemplo docenas de catorce.

- JARRA MÁGICA ALQUERÍA: 500.000 jarras mágicas importadas que presentan novedad de utilización por su concepto de abre fácil. Su perforación automática evita cortes innecesarios en las bolsas de leche, economizan y a su vez presentan un valor agregado para el consumidor por su practicidad y beneficio económico.

La magia de Alquería llega a tu casa (Oferta disponible en tiendas para consumidores)



6 Bolsas de Leche 1.1 Lts + Jarra Mágica Alquería (Oferta disponible en Supermercados)



- REVIVE LOS BUENOS MOMENTOS CON DESLACTOSADA: Haremos de nuevo realidad los momentos que quieren volver a vivir nuestros consumidores. 100 Ganadores!!! Premios hasta por \$10.000.000.



- ✓ Envía una foto del momento de tu vida que quieres revivir.
- ✓ Llévala con tus datos y 6 logos de Alquilería Deslactosada a Servientrega.
- ✓ 100 historias hechas realidad.
- ✓ Desarrollo Minisite exclusivo de la promoción.
- ✓ Centro de interacción con consumidores.
- ✓ Interacción con redes sociales.
- ✓ Apoyos Exclusivos supermercados.
- ✓ Entregaremos 19.950 Raspe y Ganes con el equipo de impulso a nivel nacional por la compra de un 6-pack de leche Deslactosada

e- Consolidar:

Durante el 2008 Alquería consolidó su imagen como la marca con mayor reconocimiento dentro del contexto de leches. Prueba de ello, es la medición realizada por la agencia GFK Merc, que determinó que en la ciudad de Bogotá, Alquería es la primera marca que evocan los consumidores; en Medellín es la segunda marca y en la Costa la cuarta; con un 57% un 58% de conocimiento espontáneo por parte del público, respectivamente.

Así mismo, y gracias a la efectividad y buenos resultados de las actividades realizadas por el área de Mercadeo, como el lanzamiento de la campaña Leche Deslactosada Alquería Vaca Madrina Hada, la promoción de la crema de leche Alquería en el día de las Madres, la promoción Megalitro Alquería y la realización del Bingo para los tenderos; Alquería ha posicionado sus productos y marcas y se ha hecho acreedora a la nominación a 4 premios otorgados por la organización Quality Chekd: premio Zimmerman a la excelencia en mercadeo, mejor promoción, mejor comercial y mejor material POP.

En el año 2008 las acciones del área de operaciones permitieron consolidar la labor inicialmente desarrollada en el 2007, con la que Alquería pasó de una operación local a una nacional. En este sentido, se configuró el equipo que hace parte de la Dirección Nacional de Operaciones, quien es el encargado de generar y aplicar las políticas orientadas al logro de la excelencia operativa con el fin de obtener costos de producción competitivos a través de la optimización de las plantas, asegurando el abastecimiento de materia prima de forma oportuna y al mejor costo, controlando los inventarios y garantizando la calidad de los productos.

Además, fueron definidos los pilares estratégicos sobre los que se realiza la gestión de la operación y los indicadores a los que se realiza seguimiento:

I. Garantizar la calidad de los productos y procesos

II. Optimizar los costos unitarios de la cadena de abastecimiento

III. Cumplir con la promesa de servicio al cliente y último pilar

IV. Innovar en tecnología, procesos y productos. En este orden de ideas fueron fijados los KPI'S de la operación.

11. FORMULACION DEL PROBLEMA

Observando los diferentes productos que se ofrecen en las tiendas de la ciudad de Neiva, se identifican claramente la existencia de productos en unidades más pequeñas o venta al detalle. La venta de productos al detalle se convierte en un aspecto diferenciador entre la tienda del barrio, no solo por la venta en unidades sino por el fraccionamiento adicional con que se comercializan los productos, es decir fracciones de un producto original.

Productos como la leche son posibles de adquirir en fracciones menores a las presentaciones finales que poseen esos productos. El problema es que Alquería estaba pendiente por establecer la tipología de tiendas de la ciudad de Neiva y sus regionales y a su vez desarrollar las presentaciones pequeñas o porciones en tamaños adecuados para competir por el liderazgo regional en el departamento del Huila, Caquetá y Putumayo.

11.1 ANTECEDENTES

Colombia se ha posicionado como el cuarto productor de leche con un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, superado sólo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 151 dentro del ranking total de productores.

El volumen total de producción en Colombia pasó de 2.000 millones de litros en 1979 a 6,500 millones en 2010, con una tasa de crecimiento promedio de 3.5%. En algunos períodos esta tasa ha sido más alta, así por ejemplo entre 1979 y 1988 creció al 6%. Este incremento es considerable si se tiene en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana es inferior al 2% anual.

La dinámica en la producción primaria se da gracias a las innovaciones en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramiento genético de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas.

El aumento en la producción de leche en Colombia se ha dado conjuntamente con un incremento en el consumo de lácteos de la población.

Colombia cuenta con un volumen muy importante de leche fresca (cerca de 2.600 millones de litros anuales) que aún no son utilizados por las empresas del sector, ya que se comercializan por canales informales, lo que asegura un

suministro confiable de materia prima para las nuevas empresas interesadas en desarrollar un plan de negocios en el país.

En la actualidad la industria acopia el 46.6% de la producción total de leche fresca. De este porcentaje, sólo 5 empresas lácteas procesan más del 55% de la leche que ingresa al canal industrial.

La actual capacidad instalada de la industria nacional se encuentra cerca de sus niveles máximos de utilización, por lo cual se estima que solo podrían aumentar sus volúmenes de compra y procesamiento de leche fresca en un 10%. Lo anterior demuestra que en este mercado aún existe espacio para la inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de productos lácteos.

Existe además el compromiso del Estado por asegurar que la totalidad de la leche fresca que se produce en Colombia sea acopiada, procesada y comercializada por industrias formalmente constituidas (Decreto 616 de 2006 y Decreto 3411 de septiembre de 2008), a través de la expansión de la capacidad transformadora del país mediante la puesta en funcionamiento de nuevas plantas de procesamiento de leche.

En este sentido, el proceso de formalización de la cadena láctea en Colombia representa una valiosa oportunidad de inversión en el sector, ya que abre el espacio para la instalación de modernas plantas que cuenten con la capacidad necesaria para absorber la producción que en la actualidad se acopia, procesa y comercializa de manera informal.

En Colombia los procesadores lácteos disponen de diversos tipos de leche según las distintas regiones, que por sus variadas características y calidades composicionales garantizan un mayor rendimiento y pueden ser utilizados en la fabricación de una amplia gama de productos derivados, según las exigencias del mercado objetivo.

La producción primaria de leche en Colombia, está acorde con la tendencia mundial dirigida a la obtención de productos de excelente calidad, por lo cual se estableció el sistema de pago de leche cruda al productor (Resolución No. 012 de 2007), el cual genera las condiciones necesarias para la toma de decisiones respecto a las inversiones requeridas en el mediano y largo plazo, por parte de los diferentes actores del sector lácteo.

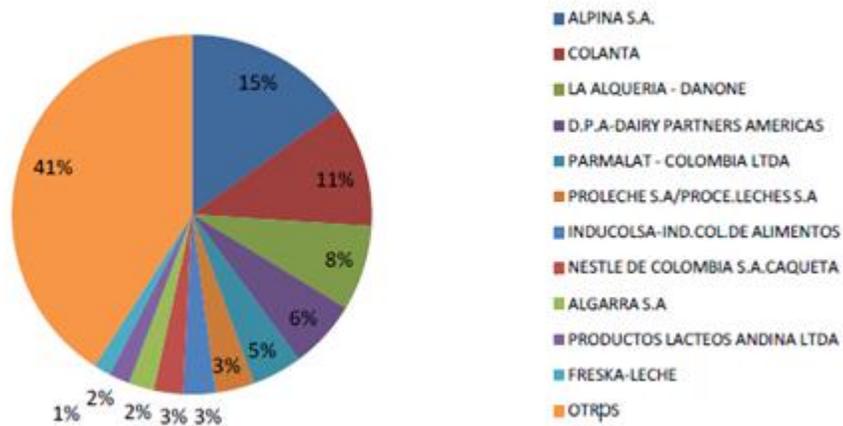
Este sistema se basa en el cálculo de un precio competitivo asociado a una calidad estándar regional, a partir de la cual se bonifica o descuenta de forma obligatoria la calidad higiénica, composicional y sanitaria de la leche entregada por el productor, teniendo en cuenta además el costo del transporte y las bonificaciones voluntarias.

El primer objetivo del esquema es el de promover un mejor funcionamiento del mercado de los productos lácteos, creando estímulos para la modernización, la productividad y la competitividad. La eficiencia es premiada. Así mismo, el esquema busca mejorar continuamente la calidad de los productos lácteos colombianos, tanto en higiene como en composición. Los productores de leche con buena higiene en el ordeño y manejo del producto y con sólidos mayores a los de su región, reciben bonificaciones adicionales.

Colombia se ha posicionado dentro de los líderes del mercado lácteo, con un valor anual de ventas de US\$ 2.862 millones ocupando el tercer lugar en América Latina.

Colombia cuenta con un amplio portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, las cuales están ubicadas en diferentes zonas del país y poseen un gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales, factores que hacen de las empresas colombianas, potenciales socios estratégicos para las compañías extranjeras que decidan adelantar un plan de negocios en nuestro país.

COLOMBIA - PRINCIPALES INDUSTRIAS SECTOR LACTEO 2007
Participación en el valor de las ventas



Fuente: Fedegán

Como ya se anotó, la industria apenas procesa el 43% de la leche producida al año en Colombia. En 2008, el acopio total, contando el de las cooperativas regionales industriales, fue de 3.089 millones de litros, un 47% de los 6.540 millones. Un 10% aproximado, como antes se anotó, es para el autoconsumo de las fincas, y el saldo, el 43%, que en 2008 fue de 2.827 millones de litros de leche al año, lo maneja la cadena láctea popular.

Una vez la leche sale de los industriales y llega a los canales de distribución y en especial al canal de tiendas donde cobra una alta importancia. Los productos lácteos, y en especial la leche, son de vital importancia en el surtido básico de una tienda de barrio, la leche es un alimento de primera necesidad y por esta razón es un generador de tráfico en cualquier negocio. La compra de una bolsa de leche implica generalmente la compra de cualquier otro alimento complementario de un momento de consumo del día, de ahí la importancia de que este producto nunca falte en el surtido una tienda.

Alquería avanzó en su proceso de consolidación a nivel nacional: en el oriente colombiano, por medio de la distribución propia a través de la adquisición de la compañía Rikalac y en la Sabana y el Valle, afianzó su operación. Se culminó la compra de Procesadora San Martín en Medellín; esto nos permitirá hacer las inversiones necesarias para poder producir toda la gama de productos y de esta manera llegar al consumidor de una manera más competitiva. Se cerró el negocio compra de Lácteos La Sierra en Santa Marta, lo que permitirá ser más fuertes en la costa Atlántica y con posibilidades de exportación de productos con valor agregado

El siguiente trabajo de mejoramiento empresarial y desde la perspectiva del etnomarketing pretende dar un análisis desde el punto de vista socio cultural de la tienda de Neiva y los cuales muestran los comportamientos y costumbres de compra y consumo de las leches, manifestado a través de sus valores culturales.

El Etnomarketing surge como una alternativa para comprender consumidores, conquistar compradores, y conservar clientes a través de la satisfacción de los deseos de los diferentes segmentos de mercados atendidos, recurriendo a los simbolismos de consumo y alcanzando con ello el éxito de la organización.

Con la perspectiva del etnomarketing se encuentra que las características socioculturales de la relación tendero cliente tienen como base cuatro aspectos: La calidad de la relación, la calidad en el servicio, la utilidad del servicio prestado y la confianza entre las partes involucradas en la relación.

El tema de investigación sobre las características socioculturales, fidelización y perfil de la tienda de Neiva que le permita ganar clientela frente a la competencia de los mismos tenderos.

Es importante tener en cuenta que el presente trabajo de mejoramiento empresarial es de carácter cualitativo que lejos de buscar una generalización estadística, su objetivo es categorizar e identificar los tipos de tiendas que puedan existir en esta ciudad e identificar sus necesidades en cuanto a demanda de productos lácteos trata.

11.2 OBJETIVO GENERAL

- Proponer acciones de mejoramiento empresarial para Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería para el mercado de la ciudad basados en la investigación realizada a través del etnomarketing.

11.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer la tipología de tiendas de la ciudad de Neiva de acuerdo a los comportamientos y costumbres de compra manifestada a través valorar sus valores culturales y así identificar las oportunidades de crear productos ganadores en el mercado opita.
- Desarrollar las presentaciones para la venta de productos al detalle para presentar alternativas de productos a los clientes y consumidores como foco de la política organizacional de marco conductual.
- Generar un alto nivel competitivo por el liderazgo regional con las marcas líderes del mercado que beneficien a clientes y consumidores con productos de alta calidad que generen valor agregado.
- Aplicar las estrategias para conquistar compradores para Alquería a través de competir con nuevos productos, comunicar la disponibilidad de los mismos y colocarlos en el mercado.
- Dar cumplimiento al trabajo de mejoramiento empresarial de la Especialización de Alta Gerencia como aporte empresarial para la empresa para cual me desempeño en el cargo comercial como Coordinador Comercial para la regional Huila, la empresa en mención es Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería.

11.4 JUSTIFICACION DEL TRABAJO

Debido a la gran cantidad de tipos de tiendas es necesario clasificar como estrategia corporativa para conservar clientes que se encuentra como estrategia en la matriz del etnomarketing.

Es importante ya que se busca generar aportes de conocimiento para el sector comercial de Neiva y en especial como aporte en la estrategia corporativa de la empresa Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, como experiencia que se puede aplicar y replicar en cualquier otra ciudad del país donde se pretende ver el mercado desde un punto de vista socio cultural.

Una vez se clasifique y se segmente el canal tradicional de distribución se generan las propuestas para retención y fidelización de clientes a través de la propuesta de productos que satisfagan las necesidades de productos de los compradores y los consumidores.

12. MARCO TEORICO

El Etnomarketing como alternativa que integra las tres principales funciones del marketing: comprender consumidores, conquistar compradores y conservar clientes a través de la satisfacción de los deseos de los diferentes segmentos de mercados, recurriendo a los simbolismos de consumo y alcanzando con ello el éxito de la Organización. (Páramo, 2004).

El Etnomarketing concibe la cultura del consumidor de la organización del sector, como el marco y la esencia del accionar de los negocios. El Etnomarketing se ha venido aplicando en especial en países con una gran diversidad cultural como Colombia y los demás países latinoamericanos conformados por grupos donde hay notorias diferencias interculturales. El Etnomarketing da respuesta a las relaciones comerciales basadas en la cultura. (Páramo, 2004).

Frente a los retos que tendrá el marketing durante los próximos años que serán de dura crisis vale la pena recapacitar sobre su esencia. Lo primero que debe reconocerse es que éste no es una técnica que al repetirse de manera mecánica produce resultados por muchos envidiados. Las investigaciones científicas han demostrado que el marketing es un proceso social dado que su materialización se concreta cuando en el mercado se encuentran oferentes

empresas y organizaciones) y demandantes (consumidores, compradores, clientes) en busca de un beneficio mutuo. (Páramo, 2004).

Contrario a lo que muchos piensan y promueven, el marketing no se circunscribe al clásico modelo de las 4 P's (producto, precio, promoción y plaza); va mucho más allá. Se relaciona tanto con la comprensión del fenómeno de consumo que hoy todos apreciamos a lo largo y ancho del país como con la respuesta que se pueda preparar e implementar de manera accesible y oportuna.

En medio de esta necesaria precisión y como una contribución a ese ejercicio de sensata reflexión que todos debemos hacer, a continuación se mencionan los ya reconocidos postulados que lo caracterizan:

1. El sistema de marketing tiene dos componentes: estudio, análisis e interpretación del entorno y, la implementación de estrategias y programas de marketing con los cuales se responda a las demandas del mercado
2. El objeto de estudio es el intercambio de beneficio mutuo y no la satisfacción del consumidor.
3. Se impone la soberanía del consumidor pero no desde la perspectiva solo de consultarle, sino de aprender de él y de su propia experiencia.
4. El consumidor debe tener libertad y voluntad de decisión, es decir alternativas para escoger.
5. Deben existir ofertas atractivas, diferenciadas y competitivas
6. El consumo condiciona la compra sea ésta ocasional o repetitiva. Porque se consume se compra y no al revés.
7. Los deseos –no las necesidades- dinamizan la demanda; es decir debe conocerseles y satisfacerlos.
8. La segmentación de mercados no es una estrategia, es una obligación. Los mercados no se segmentan, ya lo están.
9. La materia prima para decidir es la información no la investigación de mercados.
10. El “buen” servicio no es un diferenciador, hace parte intrínseca del marketing.

11. El objetivo final es el de construir y mantener relaciones permanente con los clientes. De ellos se vive y debe conservárseles.

Se espera que con estos factores claves del marketing que serán ampliados posteriormente, los especialistas puedan aprovechar de mejor manera las enormes ventajas que de su aplicación se desprenden así como lo han hecho las empresas más exitosas del mundo. (Dagoberto Paramo Morales; "Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing". (2004)).

Para las empresas construir una marca es tan importante crear estrategias de posicionamiento, dentro de las cuales resaltan la diferenciación de productos, precio, promoción y distribución, las cuales pertenecen a la mezcla de mercadeo; es muy fundamental conocer los vínculos que existen entre las diferentes empresas para lograr una posición en el mercado en el que se desenvuelven, por lo general estos vínculos son de tipo económico ya que es la base para que se realice un intercambio entre los agentes que intervienen en el proceso satisfaciendo sus necesidades o deseos.

La oferta, demanda, intermediarios y reguladores son los agentes en los que se mueve la compra y venta de un producto/servicio. Desde la oferta tenemos a todas aquellas personas encargadas de dar y ofrecer la cantidad de un producto o servicio, para así lograr la satisfacción de los consumidores finales, teniendo en cuenta que hay que buscar las ofertas más encantadoras para hacer que los consumidores escojan mi producto y no el de la competencia; La lucha que existe hoy en día con la globalización entre las distintas empresas es la Competencia puesto que existen muchos productos similares con diferentes precios o simplemente existe un modelo de producto "mejor" que lo que yo como empresa estoy ofreciendo, es por esto que es la competencia quien se encarga de establecerle a la organización con quienes se debe retar y de qué manera, la mejor manera.

Desde la demanda tenemos a todas las personas que solicitan un producto/servicio quienes hay que tratarlos, atenderlos, y satisfacerlos de la mejor manera para que en un largo plazo sean los clientes duraderos que puede tener una organización; teniendo en cuenta que para cumplir con su solicitud hay que buscar un alto nivel de satisfacción, en términos de calidad, cantidad y oportunidad; al precio que sea ya que esto le es muy rentable para toda la organización en un tiempo futuro; estas personas que de manera directa influyen en el desarrollo rentable de la empresa son consumidores de

mi producto, es decir, que con sus deseos y gustos incita el incremento de la demanda.

De esto surgen los compradores, y es aquí en donde la empresa elabora las estrategias para atraer su atención y conquistarlo para que este consuma el producto que se le está ofreciendo esperando que la retribución por parte del comprador sea convertirse en un cliente fiel de la organización.

Los clientes se diferencian totalmente de los anteriormente nombrados (consumidores, compradores) puesto que estos son quienes entregan su total confianza en nuestro producto/servicio y somos nosotros o la organización quien se encarga de conocerlos, analizarlos, y, ofrecerles un trato muy cordial y preferencial ya que esto nos garantiza su permanencia en nuestra empresa.

Desde la intermediación tenemos a todas aquellas empresas que ayudan a transportar los productos para así llegar ya sea a compradores, consumidores o posibles clientes; son ellos quienes almacenan surten, contactan y comunican la existencia de los productos para ofrecer. Así mismo existen entidades que regulan la actividad a la cual cada empresa se dedica, esto es obligación de todas las diferentes organizaciones que estén organizadas de una manera legal.

13. DISEÑO METODOLOGICO

Este trabajo de mejoramiento empresarial es descriptivo, no experimental y en esencia cualitativo.

En este trabajo de mejoramiento empresarial se utilizó un enfoque etnográfico bajo la perspectiva del método PRODIN, propuesto y validado por Bergadaá et Amraoui (2006) en diferentes investigaciones de tipo prospectivo, a partir de aceptar el hecho ya demostrado por diferentes investigadores relacionado con que el comportamiento humano no es esencialmente individualista, sino que por el contrario, existe evidencia para demostrar que todos los comportamientos aparentemente aislados se derivan de la interacción permanente entre unos y otros dentro de un medio ambiente socio-cultural específico.

Esta investigación se inscribió en la corriente epistemológica de las investigaciones cualitativas, en el sentido en el que Guba (1978), asociando investigación cualitativa con una investigación naturalística, la definió como

una aproximación “orientada al descubrimiento” que minimiza la manipulación del investigador del escenario de investigación sin poner limitantes previos en los resultados que la investigación dará.

Se utilizaron trabajos de campo, a partir de los cuales se discutieron, analizaron y validaron sus impresiones en relación con el trabajo de terreno (Sandoval, 2003).

Se realizaron análisis de contenido por comuna y por barrios apoyados en la validación por parte de los entrevistados de las respuestas proporcionadas durante el desarrollo de las entrevistas.

En este contexto el elemento metodológico más relevante lo constituye la etnografía, entendida como el conjunto de investigaciones que comienza con la observación empírica de los grupos humanos o comunidades, comprende aspectos descriptivos, trabajo de campo o investigación en el terreno, donde vive, consume o compra la comunidad. Se registró información particular sobre su sistema de vida y características de cotidianidad. Examina que está haciendo la gente y busca como interpretar lo que está ocurriendo.

A diferencia de la investigación cuantitativa basada en hipótesis previa, la etnografía se concentra en el entendimiento de una situación compleja sin definir con antelación parámetros muy precisos que conduzcan el esfuerzo investigativo (Niloufer y Dupuy, 1996 citados por Páramo, 2007).

Paramo resume de manera muy precisa esta metodología al argumentar que se trata entonces de abordar el problema de investigación en un contexto natural y no en uno artificial, la etnografía privilegia el trabajo de campo, el contacto directo con los sujetos estudiados, en este caso tenderos y por tanto sus conclusiones deberán siempre considerarse en un marco contextual, situacional en el que las generalizaciones del comportamiento no tienen cabida. Además añade diciendo que “El poder de la etnografía radica en su enorme potencial de estudiar a los participantes de una investigación en sus estado natural haciendo que el investigador, amparado en el paradigma científico del relativismo, sea capaz de tomar parte activa en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información, convirtiéndose prácticamente en un visitante del mundo investigativo durante el tiempo de duración de la investigación. El paradigma relativista permite interpretar el comportamiento de los seres humanos desde una perspectiva integral y más realista, de acuerdo con las condiciones actuales de los tenderos.

En el trabajo de mejoramiento empresarial se construyeron las diferentes categorías de análisis a partir de los temas tratados con los diferentes entrevistados. En resumen esta categorización se refiere a la identificación de unidades de información que pertenecen o son ejemplo de un fenómeno más general y pueden ser expresadas en palabras, conjuntos de elementos del lenguaje o en etiquetas con las cuales se nombran una o varias características con similitudes extraídas de determinado objeto de estudio.

Antes de iniciar las visitas a las tiendas se realizó la revisión bibliográfica del tema. Se revisaron documentos sobre el marketing, etnomarketing, cultura, comportamiento de consumidor y las tiendas. El objetivo fue disponer de suficiente información para aprovechar las visitas a las tiendas y tener una visita más completa del tema.

13.1 POBLACION

Las tiendas de la ciudad de Neiva son parte relevante de la población, siguen en su fortalecimiento como elemento sociocultural. No pierden importancia ni participación en la sociedad como centro cultural de los habitantes de un barrio o comuna. La tienda es el escenario donde confluye la sociedad, los habitantes del barrio y les brinda contacto social donde encuentran mecanismos para solucionar ciertas dificultades momentáneas en las familias cuando escasean los alimentos, abastecimiento y punto de crédito. La tienda facilita muchas actividades del día a día con el servicio que presta.

Las características de los habitantes que visitan las tiendas tradicionales mantienen aspectos culturales relevantes propios de la región del sur de Colombia. La tienda cobra un valor importante en la ciudad como ejes de empleo tanto directos como indirectos. Comercialmente se convierte en el canal de distribución de marcas reconocidas y de nuevas marcas que incursionan en el mercado. Esto dado que los productores han visto en la tienda de barrio un canal de distribución de mucha trascendencia, la cual cuenta con elementos culturales de alta influencia sobre los consumidores.

Las tiendas son negocios o microempresas de un grupo familiar en pequeña escala. En las tiendas se venden o comercializan artículos de primera necesidad, bebidas, comestibles, licores, pasabocas, misceláneos y productos de aseo. Es una oportunidad que tiene el sector informal de autoempleo y que la población encuentra en situación desempleo. El aporte económico que las

tiendas generan al país, ya que son una parte importante dentro de la comunidad, son estos los sitios de reunión, sobretodo en lugares donde no existen espacios destinados para este propósito. Las tiendas hacen parte de la comunidad, son un sitio de reunión, un espacio para interactuar compartir y socializar.

Tipos de tenderos después del análisis y la clasificación Alquería y de los seleccionados fueron:

- Cigarrerías (CG) Son Restaurantes- Cafeterías –Fruterías y Cigarrerías: Comercializan para consumo local productos de greca, bebidas calientes y frías, desayunos y productos elaborados de panadería. A su vez se dedican a la preparación y venta de alimentos.
- Superetes (ST): Supermercados independientes que son establecimientos dedicados a la venta de alimentos principalmente. Se caracterizan por ser pequeños supermercados de autoservicios con menos de 100 mt² y provistos de mínimo una caja registradora. Atienden todo tipo de clientes. Cajas registradoras: 1 a 3 registradoras. Ejemplos: Rapitiendas, Cooratiendas, San Pedro Plaza, Supermercado Superior, etc.
- Panadería (PN): Son negocios especializados en la producción, venta y comercialización de diferentes productos a base de harina. Una panadería puede vender entonces pan, galletas, tortas y masa para pizzas. Los productos pueden consumirse dentro o fuera del establecimiento y los puntos de venta provistos de mesas o barras para la atención de sus clientes.
- Tienda Tradicional (TR): A estas pertenecen el grupo de las Tiendas, Misceláneas, Droguerías, Supermercados Pequeños y Autoservicios pequeños. Se presentan como establecimientos localizados en los barrios, dedicados a ventas al por menor de productos diversos: víveres, verduras, frutas, etc. Tiene puntos de venta al detal, atendidos a través e mostrador. Comercializan abarrotes, granos, artículos de aseo, productos madurados, vinos, Snake, golosinas y rancho. También hacen parte de esta categoría lo establecimientos dedicados a la comercialización de rancho, bebidas alcohólicas, cervezas, refrescos y productos de Greca que son consumidos en el mismo local. Atienden todo tipo de clientes
- Salsamentaría (SL) Son Salsamentarías y Avícolas principalmente, donde se venden al público, huevos, embutidos, carnes curadas (pollo, cerdo, res, carnes frías etc.), crema de leche por kg o litros, quesos por libras o lonjas,

insumos para pizzerías, salsas al por mayor y en algunas ocasiones enlatados.

- Fruver (FV) Denominado como establecimiento donde se venden productos frescos como las frutas y verduras, a su vez se realizan ventas de productos de primera necesidad como leche y huevos.

13.2 MUESTRA

Se seleccionaron a doce (12) tenderos como fuente de información. El tipo de muestreo utilizado fue dirigido y por lo tanto no probalístico. En este sentido, la muestra fue seleccionada utilizando el criterio de los investigadores sobre la representatividad de la tienda como canal de distribución y expresión socio cultural de todos los estratos socioeconómicos de la ciudad de Neiva.

Los 12 tenderos representantes de la tienda tradicional opita fueron seleccionados en forma estratégica teniendo en cuenta el estrato socioeconómico de su lugar de ubicación. El objetivo fundamental de esta selección se basa en la comprensión en profundidad el fenómeno sociocultural que encierra la relación tendero – cliente y en esencia del consumo de la tienda tradicional en la ciudad y sus características. Se estima (Información Nielsen de Colombia) que en Neiva existe una tienda por cada 160 personas.

La perspectiva naturalista de la metodología PRODIN permitió el desarrollo de este trabajo de mejoramiento empresarial de acuerdo con la tradición propia de las investigaciones cualitativas.

La estructura básica es la seguida por Paramo en sus diversas investigaciones de este carácter, como sigue:

- Reducción de los datos.
- Organización de los datos.
- Formulación de conclusiones y verificación.

Para este proceso se aplicó una entrevista como prueba piloto la cual sirvió como referencia para revisar el formato y realizar otras entrevistas. En la medida que se fue obteniendo un patrón de respuesta en las entrevistas, lo cual finalmente detuvo el trabajo de campo y se procedió a elaborar una matriz

de respuesta con sus respectivas categorías a partir de Páramo (2007) y la validación con cada uno de los entrevistados.

13.3 INSTRUMENTOS

Trabajo de Campo: Se realizaron visitas a varias tiendas de diferentes estratos socioeconómicos de la ciudad de Neiva y se utilizaron las técnicas descritas a continuación:

- Técnicas de Recopilación de datos:

Observación no participante, donde se realizó por un tiempo (Una hora), la observación en cada tienda sobre los gustos de consumo del cliente, esto acompañado de las tendencias de compras del tendero.

Entrevista Informal: Se aplicó una entrevista no estructurada a cada tendero atendiendo los objetivos del trabajo de mejoramiento empresarial pero dejando que el entrevistado expresará libremente cualquier opinión o creencia sobre el tema del trabajo.

13.4 TIPO DE ANALISIS

Los diferentes entrevistados argumentaron y mostraron que la venta al detalle o al menudeo como un elemento clave en la fidelización de clientes hacia las tiendas. La venta de productos al detalle se convierte en un aspecto diferenciador entre la tienda de barrio y los supermercados y almacenes de cadena, no sólo por la venta de unidades, sino por el fraccionamiento adicional con que se comercializan. Los productos en fracciones como verduras, azúcar, arroz, granos, aceite, carnes frías, queso e incluso leche son posibles de adquirir en porciones menores a las presentaciones finales que poseen esos productos.

Debido a lo complejo de este tipo de venta, resulta difícil el manejo de fracciones pequeñas para los supermercados. Como ejemplo: mientras en un supermercado las mayores ventas de leche se realizan en empaque de seis unidades de litro, en la tienda de barrio tradicional se vendan porciones desde 200 ml.

Expresado de la forma anterior podríamos pensar que estas necesidades son propias de población con un bajo nivel de ingresos o de un estrato socioeconómico bajo. Sin embargo en todos los estratos socioeconómicos se encuentran tiendas que venden pequeñas porciones. En muchas ocasiones las compras en pequeñas porciones aplican en personas que viven solas.

Lo encontrado en las entrevistas sugiere que es prácticamente imposible que un individuo pueda abastecerse de mercancías para un determinado lapso de tiempo, sin que escaseen algunos productos, pero que sin embargo no ameritan ir al supermercado.

En este sentido la tienda se convierte en un punto clave para realizar reabastecimientos pequeños, pero importantes para aquella población que de forma periódica realiza compras en los supermercados. Así mismo, es claro que algunas personas no se abastecen al cien por ciento, ya que las características perecederas de muchos alimentos es mejor comprarlos a medida que se requieran para el consumo. Los olvidos en sus compras de mercado hacen necesario un reabastecimiento. También existe favorabilidad en términos de cercanía de lugar de vivienda.

14. RESULTADOS Y PLAN DE MEJORAMIENTO

Mediante un proceso de entrevistas cualitativas se observó y recopiló información relevante sobre las tiendas de Neiva participantes en la presente investigación.

Tabla 1 – Tiendas seleccionadas

VEN ^o	CLIENTE	SFC	NOMBRE	NEGOCIO	DIRECCION	TELEFONO	TPO
PN003	076702000	020	PIEDAD FARFAN GLORIA	CAFETERA Y TIENDA GLORIA	CL 9 11 26	8715350	TR
PN003	055049000	025	HELENA VEGA MARIA	TIENDA LAS VELAS	CL 9 12 05	8717877	TR
PN003	619457000	045	MARCELA GARCIA CLAUDIA	POLA Y PAST MIS OJOS	CL 7 11 48	3104219598	TR
PN003	054513000	090	DUTAY MARIA	PANADERIA CREMAPAN	CR 13 2 59	8732575	TR
PN003	053820000	100	CACHAYA MIGUEL	TIENDA LOS MELLIZOS	CL 2 B 10 58	8700921	TR
PN003	053943000	115	CORTES LEONOR	LA TIENDA DE LEO	CR 38 19 SUR 18	87332433	TR
PN003	054490000	180	EDUARDO IBARRA JAVIER	SALSA MENTARI LA AURORA	CR 2 15 15	3177250324	SL
PN003	076457000	185	RINCON GONZALES FABIO	TIENDA LOS ALMENDROS	CR 3 1 G 98	3116886738	TR
PN003	053957000	190	MONTE A LEGRRE LUISA JIMENA	MERKA FRUVER LA 14	CR 1 H 14 02	3115915556	TR
PN003	619459000	190	PATRICIA CARDOZO SANDRA	TIENDA LOS CARDOZOS	CL 1 G 11 02	8735051	TR
PN003	076748000	230	QUINTERO ORTIZ LUCERO	SUPERMERCADO LA ECONOMIA	CL 20 A 37 B 22 SUR	8601580	TR
PN003	054021001	305	BONILLA ANGELA	SUPERMERCADO MAKRU	CL 7 2 08	8720671	ST

14.1 ANALISIS DE LA DEMANDA CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DE LOS COMPRADORES

Según un estudio realizado por The Nielsen Company sobre el consumo de lácteos en Colombia, se destaca que el 95 por ciento de los hogares colombianos toma leches procesadas, gracias a la amplia distribución que tiene este alimento a nivel nacional. El estudio identificó que los colombianos consumen 2.6 litros de leche en el lapso de tres días, demostrando un progreso del 13 por ciento, es decir una media de consumo de 32 litros por bimestre.

De igual forma, el análisis reveló que son 3.7 millones de hogares colombianos los que toman leche con dicha periodicidad, a pesar del incremento en el consumo se evidenció que el consumo varía de acuerdo al estrato socio-económico. En los estratos bajos la diferencia es de siete litros menos al mes.

Con respecto a la clase de leche que se adquiere se comprobó que la leche de larga vida UHT es más consumida que la pasteurizada, debido a las ventajas que ofrece en almacenamiento y costos. Además esta presentación permite la comercialización de líneas como la deslactosada, la descremada, entre otras.

La leche a pesar de ser el primer alimento que recibe el humano a lo largo de la vida sus derivados son alimento indispensable en la dieta en la mayoría de las culturas y civilizaciones. Sin embargo presenta una serie de argumentos tanto de aceptación como de rechazo al consumo como mitos culturales:

Argumentos de Aceptación:

- Considerados como uno de los alimentos más completos que aportan prácticamente todos los nutrientes.
- Los lácteos son alimentos funcionales por excelencia, es decir que poseen efectos beneficiosos para la salud adicional a la que dan sus nutrientes.
- El consumo de leche y derivados trae múltiples beneficios para la salud humana a lo largo de toda la vida.
- La leche, contienen altos contenidos de calcio, y cantidades importantes de otros nutrientes tales como potasio, magnesio, zinc, vitamina D y proteína que tienen propiedades importantes para promover la buena salud de los huesos.

- Se aconseja consumir 3 porciones diarias de lácteos, no solo por su contenido de calcio, sino por el conjunto de nutrimentos que estos aportan.

Argumentos de Rechazo (Mitos):

- La leche es solo para el consumo de los niños.
- Los intolerantes a la lactosa no pueden consumir productos lácteos.
- La leche causa alergia y cólicos.
- Las bebidas a base de soya son más nutritivas que la leche.
- El consumo de leche y sus derivados aumenta el riesgo a padecer sobrepeso, obesidad, hipertensión, enfermedades cardiovasculares y diabetes.

En resumen, son más los beneficios que científicamente se han comprobado que se obtienen debido al consumo de productos lácteos. En contraposición, no hay respaldo científico que avale los mitos relacionados con el consumo de leche y productos lácteos.

Se ha demostrado que la ingesta de productos lácteos ayuda a disminuir la presión arterial debido al contenido de calcio, potasio y magnesio presentes. Una ingesta inadecuada de calcio ocasiona una mayor resistencia vascular y en consecuencia un aumento de la presión arterial. Por otro lado, el consumo de leches fermentadas que contienen péptidos bioactivos específicos reducen la presión arterial de en personas hipertensas. Estudios científicos han mostrado que a mayor consumo de leche y sus derivados, menor es el riesgo de padecer diabetes mellitus 2. Algunos componentes de los productos lácteos también tienen un efecto protector contra cáncer de colon, de próstata y de seno. Toda la evidencia científica acumulada hasta ahora exalta el gran potencial de los productos lácteos en el mercado de los alimentos funcionales, ya que la leche y sus derivados son un clúster natural de nutrientes que protegen a la salud y mejoran el sistema inmune.

Se concluye que los estudios publicados en revistas científicas con reconocimiento internacional evidencian los múltiples beneficios de la ingesta de la leche y los productos lácteos durante todo el ciclo de vida de los humanos. Las bebidas fortificadas de soya no constituyen una fuente de calcio comparable a la leche, ya que los nutrimentos no se encuentran tan biodisponibles.

14.2 ANALISIS DE PREFERENCIAS EN TAMAÑOS DE CONSUMO DE LECHES

El aumento del número de hogares y la disminución de su tamaño en cuanto a miembros con lleva la reducción del tamaño de formatos de consumo.

La incorporación al mundo laboral de ambos miembros principales de la familia reduce el tiempo disponible para la preparación de alimentos y cuidado del hogar de forma que aumenta el consumo de porciones individuales de alimentos.

Estos cambios sociales han tenido como consecuencia que hayan surgido con fuerza nuevas categorías de alimentos envasados en nuevas presentaciones que dan respuesta a los segmentos de consumidores emergentes que cada vez cobran mayor importancia.

Tabla 2 - Tabla de Categorías - Matriz de Participación de mercado

N°	Nombre Negocio	Tipo	Alquería				Colanta				Alpina				Parmalat				Surcolac			
			0 a 500 ml	501 a 900 ml	901 a 1100 ml	más 1101 ml	0 a 500 ml	501 a 900 ml	901 a 1100 ml	más 1101 ml	0 a 500 ml	501 a 900 ml	901 a 1100 ml	más 1101 ml	0 a 500 ml	501 a 900 ml	901 a 1100 ml	más 1101 ml	0 a 500 ml	501 a 900 ml	901 a 1100 ml	más 1101 ml
1	Tienda Gloria	TR	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO												
2	Tienda Las Velas	TR	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO												
3	Pan mis Ojitos	PN	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO
4	Pan Crema Pan	PN	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO
5	Tienda Mellizos	TR	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO												
6	Tenda de Leo	TR	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO												
7	Salsamentaria	SL	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO												
8	Tienda Almendros	TR	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO												
9	Merca Fruver 14	FV	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO												
10	Tienda Cardozos	TR	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO
11	Sup Economía	ST	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO
12	Sup Makru	ST	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.
Tiendas pertenecientes a estratos 3 y 4 de la ciudad de Neiva.

El tamaño del empaque de leche, es uno de los principales criterios de decisión de compra junto con el precio o marca. Importante la cantidad de producto que contiene pues se trata de adecuar el contenido al consumo del hogar, evitando que los productos caduquen una vez abiertos los envases.

El tamaño es importante, no sólo por la facilidad o dificultad de almacenar los productos, sino también por el poder adquisitivo del comprador que asiste a la tienda tradicional. En los estratos socioeconómicos de menor poder adquisitivo el valor percibido es un argumento de alto poder decisorio.

Tabla 3 - Matriz de Preferencias de Compras de Leche por Consumidor

N°	Nombre Negocio	Tipo	Cual es el producto de la canasta familiar que mas le compran?	Cual es la marca de preferencia de sus clientes	Con Referencia al segmento de leches, cual es la marca preferida en leches?	Qué tamaño es preferido por sus clientes al comprar leche?	Qué cantidad compra sus clientes y con qué frecuencia?
1	Tienda Gloria	TR	Leche	Alquería	Alquería	Leche 450 ml	1 bolsa diaria todos los días
2	Tienda Las Velas	TR	Gaseosa	CocaCola	Alpina	Leche 450 ml	1 bolsa diaria todos los días
3	Pan mis Ojitos	PN	Pan	Propio	Alquería	Leche 900 ml	1 bolsa diaria todos los días
4	Pan Crema Pan	PN	Pan	Propio	Colanta	Leche 900 ml	1 bolsa diaria todos los días
5	Tienda Mellizos	TR	Leche	Alpina	Alpina	Leche 450 ml	1 bolsa diaria todos los días
6	Tenda de Leo	TR	Arroz	Diana	Surcolac	Leche 450 ml	1 bolsa diaria todos los días
7	Salsamentaria	SL	Carnes Frias	Zenu	Alquería	Leche 2000 ml	1 bolsa cada tercer día
8	Tienda Almendros	TR	Leche	Alquería	Alquería	Leche 450 ml	1 bolsa diaria todos los días
9	Merca Fruver 14	FV	Leche	Alpina	Alpina	Leche 450 ml	1 bolsa cada tercer día
10	Tienda Cardozos	TR	Leche	Surcolac	Surcolac	Leche 450 ml	1 bolsa diaria todos los días
11	Sup Economia	ST	Huevos	Santa Clara	Colanta	Leche 900 ml	1 bolsa diaria todos los días
12	Sup Makru	ST	Arroz	Diana	Surcolac	Leche 900 ml	1 bolsa diaria todos los días
Conclusiones			Leche	Alquería y Alpina	Alquería	Leche 500 ml	1 bolsa diaria todos los días

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

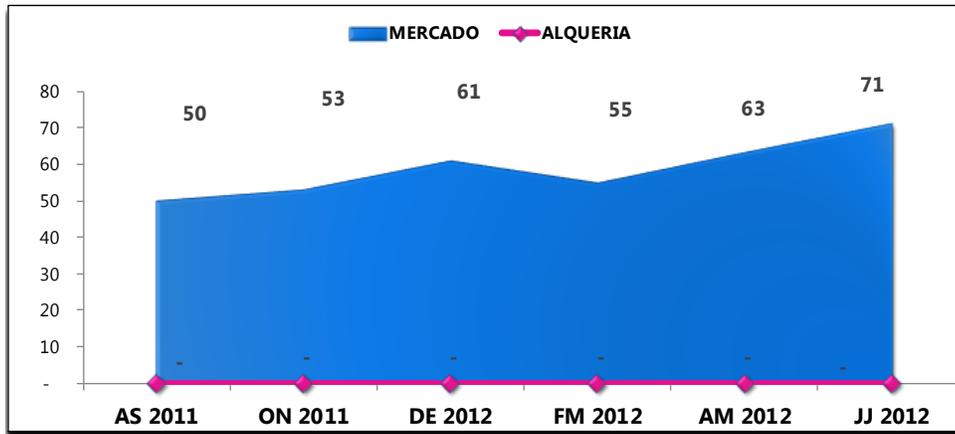
Un hogar promedio compra leche cada tres días, llevando 2.6 litros en cada compra. Existe una oportunidad de crecimiento del consumo de leches procesadas en el nivel socioeconómico (NSE) bajo, pues este es inferior en 7 litros/mes al que presenta el (NSE) alto, de acuerdo a los litros promedio de leche consumidos por hogar. Sin embargo, las perspectivas son alentadoras, pues sí hay consumo de lácteos en Colombia. Si bien es cierto que las clases altas consumen más que las menos favorecidas, esta diferencia no es tan marcada en leches líquidas como en otros productos de consumo masivo, en gran medida porque la distribución de la categoría en tiendas de nivel socioeconómico bajo y alto es muy similar. Por todo lo anterior se hacen esfuerzos para que la distribución sea equitativa en todos los sectores. El sector procesador de lácteos colombiano tiene el compromiso de la ampliación del mercado interno, mediante una fuerte competencia, inversiones y desarrollo de nuevos productos a la medida de las necesidades del consumidor.

14.3 TAMAÑO DEL MERCADO REGIONAL TOLIMA HUILA – OPORTUNIDAD PARA LOS TAMAÑOS MENORES DE 450 ML

En el mercado específico de los tamaños de leches de menos de medio litro que son comercializadas en la región, Alquería no presenta volúmenes debido a que no comercializa presentaciones menores de 450 mililitros.

El mercado regional de ventas en volumen es de 71.000 litros:

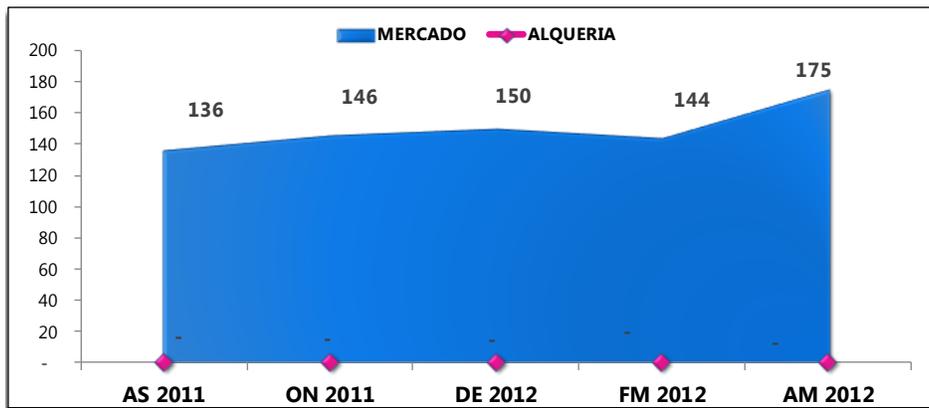
Tendencia En Ventas En Volumen Litros ('000)



Fuente: Informe bimestral Alquería – Nielsen Junio – Julio de 2.012.

El mercado regional de ventas en valor es de \$ 175.000.000:

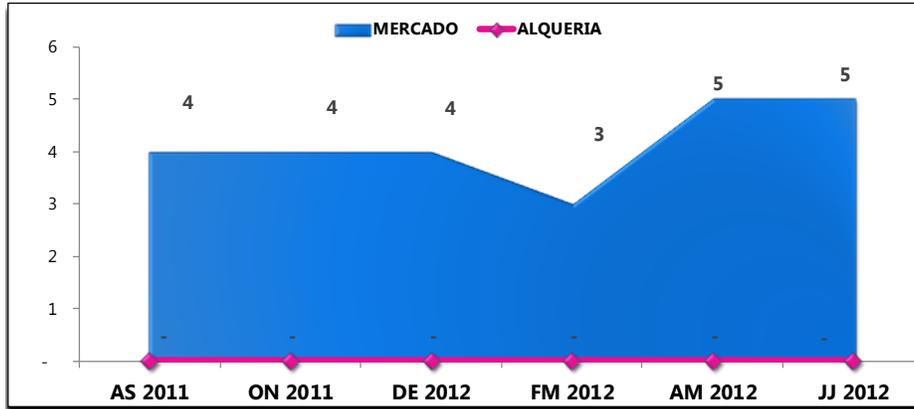
Tendencia En Ventas En Valor \$ ('000000)



Fuente: Informe bimestral Alquería – Nielsen Abril – Mayo 2.012.

El mercado regional en clientes para las presentaciones menores de 450 mililitros registra más de 5.000 tiendas del canal tradicional:

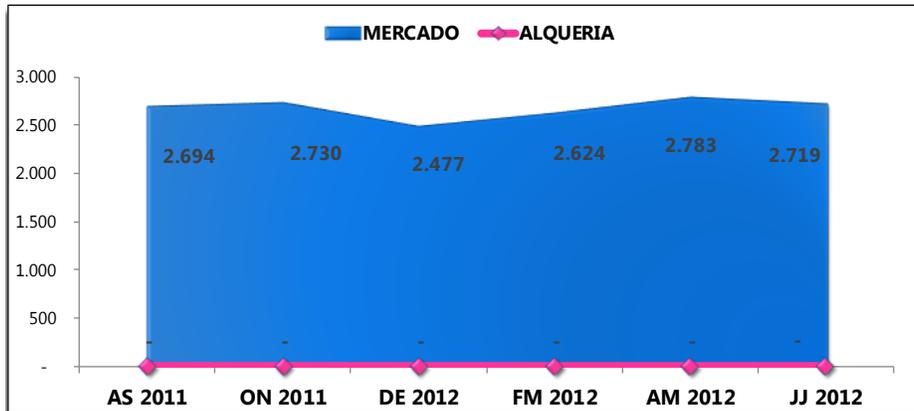
Tendencia En Dist. Num. Manejante Max



Fuente: Informe bimestral Alquería – Nielsen Junio – Julio de 2.012

La tendencia del mercado en precio promedio por litro es interesante ya que es un promedio superior al de presentaciones de tamaños más grandes que se comercializan en un precio promedio de leches de 900 mililitros es de \$ 2.580.

Tendencia En Precio Promedio



Fuente: Informe bimestral Alquería – Nielsen Junio – Julio de 2.012

14.4 TENDENCIAS FUTURAS DEL MERCADO

Los lácteos tienen un alto valor agregado, gracias a sus cualidades nutritivas, con un posicionamiento de primer orden que los hace una elección muy conveniente. No obstante, se trata de crecer dentro de una categoría muy competida en la actual coyuntura; una posibilidad que se prevé es desarrollar bebidas ligeras, continuar con la tendencia de productos funcionales con base láctea, que permitirán una amplia gama de desarrollo de nuevos productos y saborización.

A su vez otra tendencia es a tratar de desarrollar alimentos lácteos de larga conservación que abarca los de larga vida útil, que requieren mínima refrigeración y los deshidratados.

Su demanda se estimula a medida que las familias reducen su tamaño y en muchos casos los alimentos se vencen sin que alcancen a ser consumidos, por lo cual se vuelven atractivos estos productos.

También son útiles para ser utilizados en lugares donde no hay condiciones de refrigeración adecuadas

En este sentido, en la compra de alimentación preferimos envases pequeños o grandes en mono dosis porque se adaptan mejor a las necesidades de consumo de nuestros hogares.

En este sentido: La preferencia por envases pequeños es mayor en los hogares unipersonales y parejas maduras. Las mono dosis destacan en los hogares más jóvenes, ligado al consumo fuera del hogar tanto de jóvenes como de niños en ciertas categorías de producto leches.

En las familias con niños hay más adeptos de los envases pequeños, sobre todo por motivos económicos.

Teniendo en cuenta el surgimiento de nuevas tendencias de mercado, los segmentos enfocados en el cuidado del organismo se han ido fortaleciendo, generando así, el desarrollo de la categoría. Segmentos como funcionales más digestivos han incrementado su presencia en los hogares colombianos.

El sector lácteo colombiano se enfrenta a una grave situación dado el escaso crecimiento del mercado tanto a nivel interno en el consumo de los colombianos, como en el externo para las exportaciones de productos lácteos nacionales.

15. PLAN DE MEJORAMIENTO

15.1 DESCRIPCION

Como estrategia para participar en el mercado de leches de 0 a 450 mililitros en volumen de leches larga vida Alquería en el canal tradicional, se propone lanzar la presentación de Leche Entera UHT Alquería x 450 ml y Leche Deslactosada UHT Alquería x 450 ml.

Las oportunidades son muchas porque:

- Existe una necesidad del consumidor de adquirir leches en presentaciones de tamaños de 450 ml.
- El mercado se está dinamizando en las presentaciones de bajo contenido.
- La tendencia del mercado es la de incorporar nuevas presentaciones para nuevos consumidores.
- Las demás marcas no cubren la totalidad del mercado.

Debemos potencializar las ventas de los dos segmentos de leche que presentan crecimiento: ENTERA y DESLACTOSADA

Esta presentación se codificará en todos los formatos del Canal Tradicional:

- Cigarrerías (CG).
- Superetes (ST)
- Panadería (PN)
- Tienda Tradicional (TR)
- Salsamentaría (SL)
- Fruver (FV)

Se tiene diseñado un plan dirigido al consumidor para apoyar el conocimiento de las nuevas presentaciones de leche entera y deslactosada.

El estudio se trabajó con dos segmentaciones que definen distintos grupos de tiendas, posibilitando la optimización de recursos de promociones y un mayor foco de ejecución y distribución.

1º paso: Agrupar las tiendas según performance de la categoría:

- 20% más vendedoras
- 30% siguientes
- 50% menos vendedoras

2º paso: Dividir cada uno de estos grupos de tiendas de acuerdo a la participación de Alpina.

Mercado: 12 Tiendas

Período del Estudio: Julio de 2012 – Agosto de 2012

Categoría: Leches Entera y Deslactosada.

Marca: Alquería

15.2 OBJETIVOS

Nuestros objetivos son:

- Dar a conocer las nuevas referencias.
- Atraer nuevos consumidores de otras marcas.
- Incrementar la rotación en los puntos de venta.
- Conseguir en el corto plazo el 30% del mercado regional es decir 22.000 litros es decir 63 millones de pesos.
- Distribución numérica, lograr el 50% de cobertura en los clientes actuales de Alquería en el canal tradicional de la ciudad de Neiva.

ENTERA 450 ML

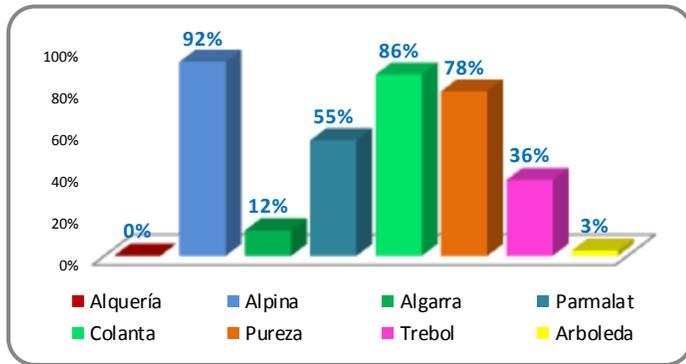
DESLACTOSADA 450 ML



Cobertura Actual según las marcas:

CANAL TRADICIONAL - PREVENTA - LECHEES TAMAÑO 450 ML

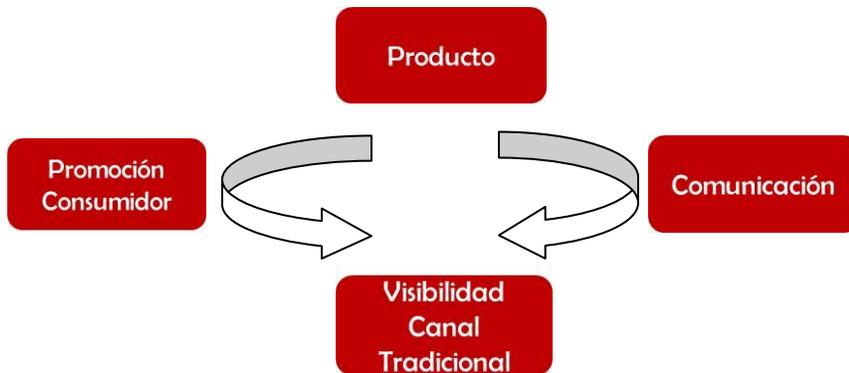
LECHES	Cobertura
Alquería	0%
Alpina	92%
Algarra	12%
Parmalat	55%
Colanta	86%
Pureza	78%
Trebol	36%
Arboleda	3%



Fuente: Profundidad de marcas en el Canal Tradicional de la ciudad de Neiva – Julio de 2.012

15.3 LANZAMIENTO

Apoyar el lanzamiento de la nueva presentaciones con el siguiente plan 360°:



COMUNICACIÓN: Comunica la renovación de imagen de las presentaciones de leches Entera y Deslactosada 450.

- Invita al consumidor a tomar leches entera y deslactosada como una alternativa de consumo.
- Dar a conocer de la disponibilidad de nuestras nuevas referencias a través del canal tradicional a través de diferentes medios:

Cuña radial- En la emisora regional.

Avisos clasificados en el periódico regional.

Material POP a través de la fuerza de ventas actual del canal preventa

Afiches Tiendas

Ayuda Ventas

PROMOCION:

- Actividades promocionales en el canal Tradicional – Pague 12 lleve 14 unidades en su primera compra.
- Bandejas de colocación en punto de venta. Capacidad de 10 ó 16 bolsas
- Rifa de colocación de material POP Afiche – Por mantener el afiche ubicado y puesto en un lugar visible por el periodo de lanzamiento, el tendero participará en la rifa de tres Neveras para la ciudad de Neiva.
- Concurso a la fuerza de ventas. Sobre los mejores cumplimientos de objetivos.

PRECIO:

REFERENCIA	Publico	Tendero (IVA Includo)	Tendero (Sin IVA)	Margen Tender	Contratis ta (IVA Includo)	Contratis ta (Sin IVA)	Margen Contratis ta Brut	Margen Contratis ta Net
B.L.V ENTERA X450 cc	1.100	990	990	110	935	935	55	55
B.L.V DESLACTOSADA X450	1.100	990	990	110	935	935	55	55

16. CONCLUSIONES

Por medio de este trabajo práctico se pudo conocer los factores que influyen en el comportamiento de compra, conocimientos muy importantes para poder realizar pronósticos sobre respuesta del mercado a determinados productos nuevos o para evaluar el posicionamiento o percepción de productos existentes en el mercado.

Con respecto a los atributos y teniendo conocimiento del nivel de percepción por parte de los consumidores se podrán realizar una campaña de publicidad más efectiva del producto, orientando la comunicación en la importancia que le da el consumidor a alguno de los atributos estudiados del producto en cuestión.

Es de destacar que conociendo algunos de estos factores y analizando estrategias convenientes es posible estimular las necesidades latentes del individuo, este estímulo es fundamental para "movilizar" al individuo en un comportamiento de compra

El servicio prestado por los tenderos a la comunidad, enmarcada en la entrega de productos frescos, al detalle, en las cantidades necesitadas por los clientes y la posibilidad de encontrar la totalidad de las cosas que necesitan los clientes. La utilidad que recibe el cliente por el servicio prestado por los tenderos es uno de los aspectos más destacados de la relación entre ambas partes. La confianza prevalece para cada una de las partes.

Los resultados de las doce entrevistas realizadas muestran que la tienda juega un rol fundamental en la estructura sociocultural de los barrios de la ciudad. La tienda de barrio se convierte, en muchos casos, en el epicentro de las relaciones humanas, comerciales, comunitarias y de amistad. La tienda es el punto de encuentro general para conocer, informarse o discutir diferentes temas que van desde el acontecer de la vida cotidiana.

La fidelización de los clientes hacia la tienda se constituye como un activo intangible de este negocio. La venta al detalle, el crédito, las relaciones interpersonales, la confianza, la variedad de mercancías y la fuente de información en cuanto a conocimiento de gustos y preferencias de sus clientes son aspectos que marcan la diferencia entre tiendas y supermercados.

Así, comprender consumidores, conquistar compradores y conservar clientes debe ser las retadoras funciones del marketing para ser llevadas a cabo bajo los patrones culturales dominantes en cada segmento de mercado.

17. BIBLIOGRAFIA:

PARAMO MORALES DAGOBERTO; RAMIREZ PLAZAS ELIAS – Gerencia Estratégica del Marketing (2.009)

PARAMO MORALES DAGOBERTO; "Una aproximación al concepto de marketing". Revista Gestión No. 5. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte. Barranquilla. (1998).

PARAMO MORALES DAGOBERTO; "La etnografía, una aproximación antropológica al estudio del comportamiento del consumidor". Revista Colombiana de Marketing. Año 1. No. 1. Junio (2000).

PARAMO MORALES DAGOBERTO; "El marketing, una expresión cultural". En: Lecturas Escogidas de Mercadeo. Asomercadeo, Medellín. (2000).

PARAMO MORALES DAGOBERTO; "Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing". (2004).

PARAMO MORALES DAGOBERTO; "Marketing, su esencia conceptual". Ediciones Uninorte. Barranquilla (2004 Colombia).

RAMIREZ PLAZAS ELIAS; PARAMO MORALES DAGOBERTO – La investigación del Marketing y la toma de decisiones Gerenciales – Editorial Universidad Surcolombiana (2.009).

RAMIREZ PLAZAS ELIAS; PARAMO MORALES DAGOBERTO – Representaciones Mentales de los Tenderos de Barrio – Editorial Universidad Surcolombiana. (2.009).

ACEVEDO NAVAS CHRISTIAN; RAMIREZ PLAZAS ELIAS; PARAMO MORALES DAGOBERTO – Por qué las tiendas de barrios en Colombia no han fracasado frente a las grandes cadena de Supermercados – Editorial Universidad Surcolombiana (2.009).

DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA – PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. ALQUERÍA (2.012)

DEPARTAMENTO DE MERCADEO – PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. ALQUERÍA (2.012)

DEPARTAMENTO DE COMERCIAL – PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. ALQUERÍA (2.012)

REVISION BIBLIOGRAFICA INTERNET:

www.alqueria.com.co

www.javeriana.edu.co

www.proexport.com.co

www.dinero.com

www.colanta.com.co

www.alpina.com.co

www.sevenoticias.com

www.andi.com.co

www.exito.com/products

www.bvc.com.co

www.recalca.org.co

www.fedegan.org.co

www.uninorte.edu.co/dparamo.php

www.minagricultura.gov.co

www.monografias.com

www.colombia.com

18. ANEXOS:



Foto 01 - Tienda Tradicional ciudad de Neiva – Foto tomada en trabajo en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.



Foto 02 - Tienda Tradicional ciudad de Neiva – Foto tomada en trabajo en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.



Foto 03 y 04 – Encuestas en Neiva – Foto tomada en trabajo en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.



Foto 05 – Encuestas en Neiva – Foto tomada en trabajo en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.



Foto 06 y 07 – Encuestas en Neiva – Foto tomada en trabajo en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.



Foto 08 – Encuestas en Neiva – Foto tomada en trabajo en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.



Foto 09 y 10 – Tienda Tradicional en la ciudad de Neiva – Exhibiciones de productos lácteos - Foto tomada en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.



Foto 11 y 12 – Estantería de Tienda Tradicional en la ciudad de Neiva – Foto tomada en trabajo en trabajo de campo de Carlos Alberto Suárez.