

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
MAECE



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL PRODUCTO
BOLIGURT DE INDUSTRIAS LÁCTEOS LA VAQUITA
PERÍODO 2011-2015

PRESENTADO POR

LUIS EDUARDO AMAYA PORTILLO
ALEJANDRA AVELAR NIETO
NELSON MAURICIO VAQUERO ANDRADE

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAESTRO (A) EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2011

INDICE

1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.5 OBJETIVOS.....	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.1 Determinación del Universo.....	8
1.6.2 Método de Recolección de Información.....	8
1.6.3 Instrumentos para la recolección de información.....	9
1.7 DEFINICION DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS.....	9
1.7.1 Definición de Variables Analizadas.....	9
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA LÁCTEA SALVADOREÑA.....	12
2.1.1 INDUSTRIA LACTEA EN EL SALVADOR.....	12
2.1.2 PROCESO INDUSTRIAL TECNIFICADO.....	13
2.1.3 PROCESO INDUSTRIAL SEMI TECNIFICADO.....	13
2.1.4 PROCESO ARTESANAL.....	14
2.1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL SECTOR LACTEOS.....	16
2.1.6 COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS LACTEOS DE EL SALVADOR.....	17
2.1.7 COMERCIO EXTERIOR DE YOGURT DE EL SALVADOR.....	21
2.2 PROCESO PRODUCTIVO DE LÁCTEOS.....	23
2.2.1 Yogurt.....	25
2.3 MERCADEO ESTRATÉGICO.....	27
2.3.1 Mercadeo.....	27
2.3.2 Planeación Estratégica.....	29
2.3.3 Mercadeo estratégico.....	30
2.3.4 Proceso para la Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing.....	31
2.3.4.1 Análisis de la Organización.....	31
2.3.4.2 Análisis Situacional de Marketing.....	31
2.3.4.3 Entorno de Marketing Externo.....	32
2.3.4.4 Entorno de Marketing Interno.....	39
2.3.4.5 Análisis FODA.....	42
2.3.4.6 Plan Estratégico de Marketing.....	43
2.3.4.7 Estrategias de Marketing Mix.....	50
2.3.4.8 Presupuesto de Marketing.....	50
2.3.4.9 Plan de Marketing de Resultados.....	51
2.3.4.10 Esquema del Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo	51
3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE MARKETING	54
3.1 ANALISIS DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	58
3.1.1 Misión.....	58
3.1.2 Visión.....	58

3.2 DESARROLLO DEL ENTORNO DE MARKETING EXTERNO	59
3.2.1 Análisis del Medio General del Marketing.....	59
3.2.2 Análisis del Medio Específico de Marketing.....	64
3.2.2.1 Análisis de Mercado	64
3.2.2.2 Análisis de la Competencia.....	69
3.2.2.3 Análisis del Cliente	73
3.2.3 Matriz de Factores Externos.....	75
3.3 DESARROLLO DEL ENTORNO DE MARKETING INTERNO.....	77
3.3.1 Análisis de la Empresa	77
Proceso de elaboración del Boligurt.....	77
3.3.2 Análisis Financiero de la Empresa.....	86
3.3.3 Análisis de la empresa según los empleados	89
3.3.4 Matriz de Factores Internos.....	90
3.3.5 Resultados del Análisis FODA	91
4. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING.....	94
4.1 MATRIZ DE ATRACTIVO DE MERCADO	94
4.2 MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA.....	95
4.3 MATRIZ DE EVALUACION DE ATRACTIVO DE MERCADO VRS. VENTAJA COMPETITIVA	96
4.4 ESTRATEGIAS	97
4.4.1 Propuesta de Valor	98
4.4.2 Estrategias de Marketing Mix	98
4.4.3 Otras estrategias	100
4.5 PRESUPUESTO DE MARKETING	101
4.6 PLAN DE MARKETING DE RESULTADOS	101
5.1 CONCLUSIONES	105
5.2 RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	112

INDICE DE ANEXOS

ANEXO.1 Gráfico de Prevalencia de Obesidad en niños menores de 10 años.....	113
ANEXO 2 Estadísticas del Censo de Vivienda 2007 para niños menores de 10 años departamento de San Salvador, Municipio de San Salvador.....	114
ANEXO 3 Producto Interno Bruto Sub Sector Lácteos de El Salvador	115
ANEXO 4 Información sobre Población Económicamente Activa (PEA)	116
ANEXO 5 Información sobre programas de Asistencia Técnica y Mecanismos de Financiamiento para PYMES.....	117
ANEXO 6 Información sobre variación de precios de la Energía Eléctrica en El Salvador..	118
ANEXO 7 Cuestionario para Evaluación de Consumidor Final, Determinación de la Cuota de Mercado y resultados estadísticos	119
ANEXO 8 Cuestionario para Entrevista con Gerencia General.....	121
ANEXO 9 Evaluación Interna Empleados (Sondeo).....	122
ANEXO 10 Costeo de acciones planteadas en el estudio de marketing.....	123

INDICE DE FIGURAS

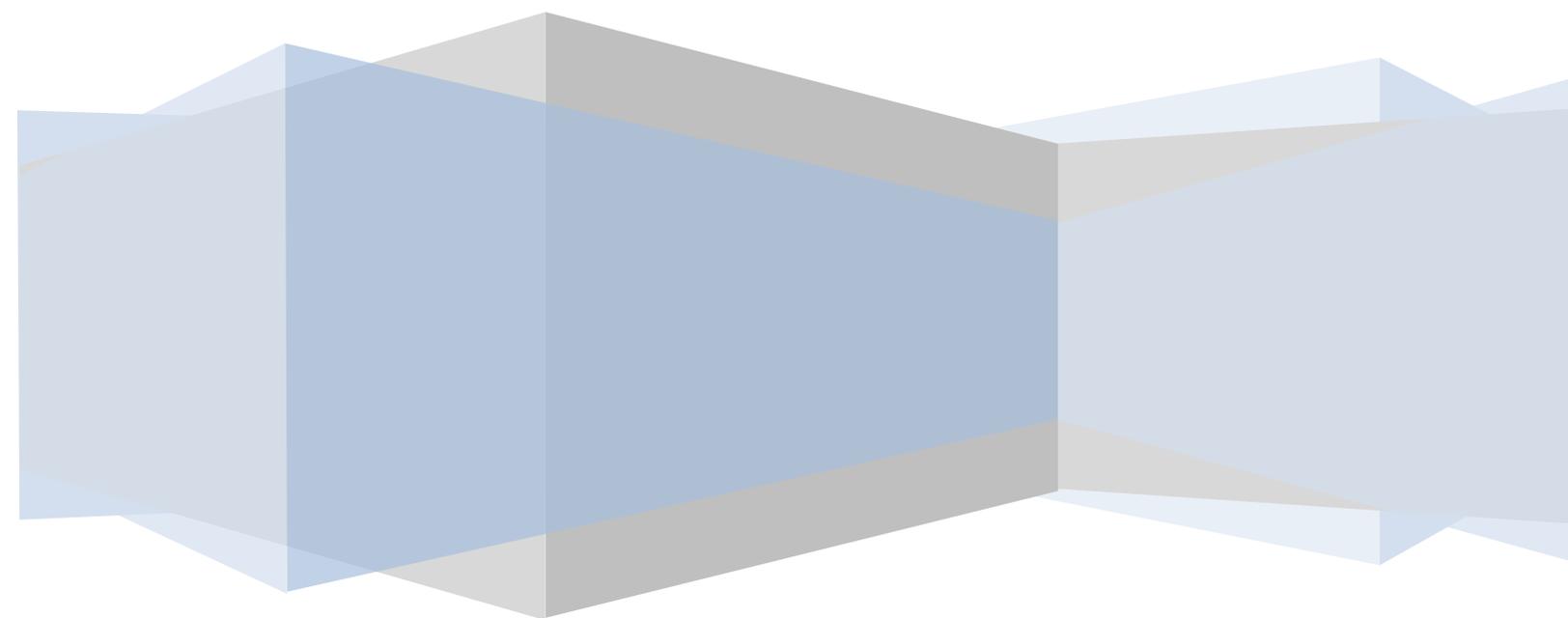
Figura 2.1 PIB del sector lácteos vs. PIB Total.....	17
Figura 2.2 Saldo de la balanza comercial de productos lácteos.....	19
Figura 2.3 Balanza Comercial de Yogurt	22
Figura 2.4 Ciclo de Procesamiento de la leche	24
Figura 2.5 Principales componentes del análisis de la situación	31
Figura 2.6 Características a evaluar en el Entorno de Marketing Externo de una empresa	32
Figura 2.7 Dimensiones para evaluar el atractivo de mercado de la empresa.....	45
Figura 2.8 Dimensiones para evaluar la ventaja competitiva de la empresa.....	46
Figura 2.9 Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo.....	52
Figura 3.1 Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado del producto Boligurt	65
Figura 3.2 Desarrollo de Mercado vrs Desarrollo de Cuota de Mercado	68
Figura 3.3 Análisis de cinco fuerzas de Porter para Lácteos La Vaquita.....	70
Figura 3.5 Nivel de competencia para la Empresa Lácteos La Vaquita	73
Figura 3.6 Diagrama de flujo para la elaboración del boligurt.....	80
Figura 3.7 Canal de Distribución Actual para Producto Boligurt.....	82
Figura 3.8 Volumen de Ventas del Boligurt para el periodo 2005-2010	84
Figura 3.9 Volumen de Producción del Boligurt para el periodo 2005-2010.....	84
Figura 3.10 Evaluación del entorno interno de la empresa. Empleados.....	89
Figura 4.1 Matriz de evaluación de atractivo de mercado vrs ventaja competitiva	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 % del PIB del Sector Lácteos con respecto al PIB total	16
Tabla 2.2 Comercio Exterior de Productos Lácteos.....	18
Tabla 2.3 Comercio Exterior de Productos Lácteos respecto al PIB Total.....	19
Tabla 2.4 Comercio Exterior de Productos Lácteos y Yogurt respecto al comercio Exterior de El Salvador.....	20
Tabla 2.5 Comercio Exterior total de lácteos y Yogurt de El Salvador en dólares	20
Tabla 2.6 Comercio Exterior del Yogurt.....	21
Tabla 2.7 EX e IM del yogurt como proporción de las EX e IM del sector lácteos.....	22
Tabla 2.8 EX e IM de lácteos y yogurt como proporción del PIB del sector.....	23
Tabla 2.9. Características Químicas del Yogurt.....	26
Tabla 2.10 Características microbiológicas del Yogurt.....	26
Tabla 2.11 Guía Para El Análisis Del Medio Ambiente de Marketing	35
Tabla 2.12 Perfil Estratégico del Entorno de la Empresa	35
Tabla 2.13 Análisis del Atractivo estructural de la industria vrs Beneficio potencial	38
Tabla 2.14 Matriz de evaluación de Factores Externos.....	39
Tabla 2.15 Razones Financieras.....	40
Tabla 2.16 Factores Críticos de Éxito para la Empresa.....	42
Tabla 2.17 Matriz FODA.....	43
Tabla 2.18 Ejemplo de cómo completar la Matriz de Atractivo del Mercado	45
Tabla 2.19 Ejemplo de cómo completar la Matriz de Ventajas Competitiva	47
Tabla 2.20 Matriz De Evaluación de Atractivo de Mercado vrs Ventaja Competitiva.....	49
Tabla 3.1 Guía para el análisis del medio ambiente.....	59
Tabla 3.2 Perfil estratégico del entorno	62
Tabla 3.3 Demanda de Mercado, Precios y Rentabilidad de Marketing	66
Tabla 3.4 Índice de Desarrollo del Mercado.....	66
Tabla 3.5 Índice de Cuota de Mercado Actual y Potencial	67
Tabla 3.6 Índice de Desarrollo de la Cuota de participación	68
Tabla 3.7 Matriz de desarrollo de mercado vrs desarrollo de cuota de mercado.....	68
Tabla 3.8 Segmentación del Mercado de Boligurt	69
Tabla 3.9 Análisis de cinco Fuerzas de Porter para Lácteos La Vaquita	70
Tabla 3.10 Análisis del Atractivo estructural de la industria vrs Beneficio potencial.....	71
Tabla 3.11 Perfil del cliente y Consumidos del producto Boligurt.....	75
Tabla 3.12 Matriz de Evaluación de Factores Externos para Lácteos La Vaquita.....	76
Tabla 3.13 Volumen de Ventas y producción del Boligurt para el periodo 2005-2010	83
Tabla 3.14 Análisis de los estados financieros de Lácteos La Vaquita	86
Tabla 3.15 Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa.....	90
Tabla 3.16 Matriz de Resultados FODA para Lácteos San José.....	91
Tabla 4.1 Matriz de Atractivo de Mercado para el producto Boligurt	94
Tabla 4.2 Matriz de Ventaja Competitiva para el producto Boligurt.....	95
Tabla 4.3 Presupuesto de Marketing período 2011-2015 para el producto Boligurt.....	101
Tabla 4.4 Plan de Resultados de Marketing periodo 2011-2015	102
Tabla 4.5 Incremento potencial en la capacidad de producción para el periodo 2011-2015	103

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL



1. MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Industrias Lácteos Vaquita, es una empresa de tipo familiar que nació en la ciudad de San Salvador en 1978, siendo el Sr. Jose Armando López, quien inició en su casa con la actividad de compra y venta de crema. En aquel momento no se realizaba ninguna operación de producción, se contaba únicamente con un cuarto frío en el garaje; el segmento de mercado de la empresa eran los detallistas de los principales mercados municipales de San Salvador. El fundador fue visionario y se dio a la tarea de investigar todo sobre la producción de lácteos y además le apostó a la inversión en equipos industriales, logrando así crecer económicamente e independizarse.

En 1985 se construyó en el Barrio Lourdes de San Salvador una pequeña nave industrial y la comercializadora se trasladó a estas instalaciones, esto permitió que se aumentara las ventas a los clientes mayoristas ruteros y además la generación de más empleos directos e indirectos. Aprovechando el segmento de mercado ganado, en 1987 se construyó la actual planta de producción ubicada en el Barrio Candelaria en la ciudad de San Salvador, para producir y distribuir sus propias marcas y productos, dejando gradualmente de distribuir marcas ajenas.

En 1988 la empresa se constituyó como una Sociedad Anónima de Capital Variable y el principal accionista fue su fundador el Sr. José Armando López; en ese momento la producción se orientó a sustitutos de crema, no obstante, en la década de los noventa se comenzó a elaborar algunos tipos de queso.

A partir de 1996, se incorporó a la empresa otro miembro de la familia, quien amplía las líneas de producción con otro tipo de quesos y potencializa a la empresa, incursionando en la línea de bebidas no carbonatadas y agua envasada, se adquirió maquinaria nueva y se expandió la comercialización hacia otros departamentos, principalmente San Miguel, Santa Ana y Sonsonate, sin dejar de atender a los clientes antiguos. Actualmente, para la elaboración

de los distintos productos, la empresa cuenta, entre otros recursos, con un área de 1,656 mts², 32 empleados y maquinaria con tecnología avanzada.

En el año 2003 se creó el laboratorio de Control de Calidad, en el cual se monitorean los parámetros fisicoquímicos y microbiológicos para cada uno de los productos elaborados, garantizando así su calidad.

En el año 2004 se estableció el Departamento de Contabilidad Interna, el cual sustituyó los servicios externos de una oficina contable. El nuevo departamento permitió tener un mejor control de los datos contables y financieros.

En el 2008 la empresa implementó un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001 con el objetivo de minimizar los impactos ambientales generados en sus diferentes líneas de proceso; mediante dicho sistema la empresa busca mejorar su desempeño ambiental y aumentar su competitividad.

Productos

Industrias Lácteas La Vaquita cuenta con tres principales líneas de producción, cada una conformada por varios productos, los cuales se presentan a continuación:

	Línea: Sustituto de crema <ul style="list-style-type: none">• Sustituto de crema tipo pasta y semi pasta• Sustituto de crema A, B, C• Sustituto de crema comercial• Sustituto de crema Panchimalco
	Línea: Yogurt, agua y refresco <ul style="list-style-type: none">• Agua envasada• Refresco• Yogurt de fresa, uva, sabores.
	Línea: queso y crema <ul style="list-style-type: none">• Crema pura• Quesillo Panchimalco• Queso duro blando Panchimalco

Generación de Empleo

La empresa posee 32 empleados en total, de los cuales 9 se encuentran en el área de administración, 10 en el área de ventas y 13 en producción. La división por género es de ocho mujeres, de las cuales 5 se encuentran en el área administrativa, 1 en ventas y 2 en producción.

Visión

Seremos parte importante de la nutrición en la mesa de cada uno de los hogares salvadoreños, acompañaremos sus vidas con productos de elevada calidad y sabor; un día se nos reconocerá por nuestra orientación a la mejora continua e integral, así como por nuestro compromiso con aquellos que nos prefieren.

Misión

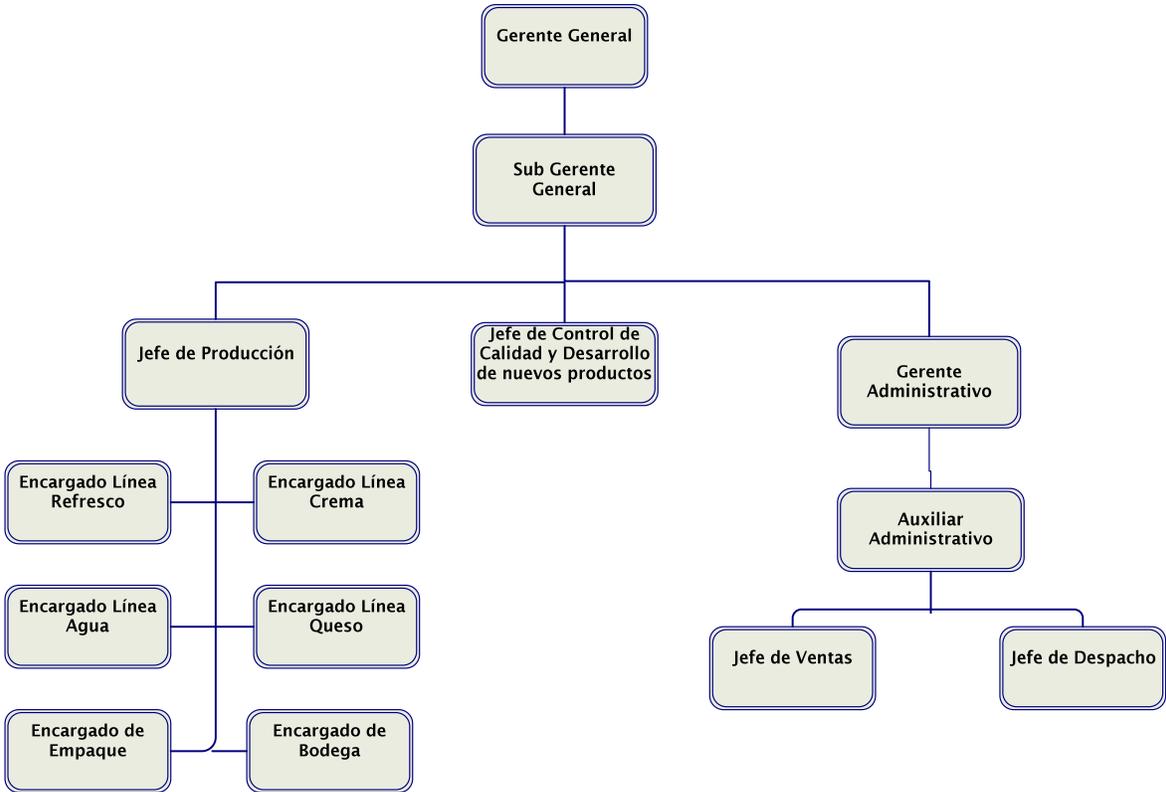
En Industrias Lácteos La Vaquita ofrecemos productos nutritivos e higiénicamente elaborados, en los que se encuentran envasados nuestros esfuerzos y los más altos estándares de calidad y sabor. Comprometidos con las mejores prácticas de manufactura, producción más limpia y mejora continua, favorecemos la salud de las personas y la sostenibilidad del medio ambiente. Y todo esto de la manera más rentable para los accionistas.

Política de Calidad

- Superar las expectativas de clientes y entes públicos de control, proporcionando mayores garantías en los productos, lo que permitirá crecimiento y desarrollo en el mercado, convirtiéndonos en una empresa líder.
- Contar con proveedores que tengan registrados y certificados sus productos.
- Elaborar únicamente productos que cumplan los estándares de calidad, para proporcionar satisfacción a los consumidores.
- La empresa deberá manifestar seguridad, manteniéndose dentro de los límites de la ética profesional, con el fin de inspirar confianza y respeto, imperando las relaciones dentro de un marco profesional y social razonable.
- Asegurar en un 100% la calidad sanitaria de los productos, a través de un método con enfoque preventivo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Industrias Lácteas La Vaquita se encuentra organizada de la siguiente manera:



1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA¹

El desempeño de las empresas se desarrolla cada día en un mundo más globalizado y mediatizado y tanto las nuevas tecnologías como las estrategias están invadiendo con mayor fuerza y frecuencia los mercados; sin embargo, existe aún la creencia que en las pequeñas y medianas empresas no se necesita en absoluto de la planeación estratégica y del mercadeo, lo cual es de suma preocupación.

Toda empresa, por muy pequeña que sea, debe de emplear herramientas tanto internas como externas, que le permitan alcanzar la máxima rentabilidad. Las empresas pequeñas no valoran la planeación y el mercadeo, hacen negocio de la forma más tradicional sin darse cuenta de que están haciendo mercadeo o

¹ El planteamiento del problema se fundamenta en las respuestas obtenidas del cuestionario que se presenta en el anexo 1 de este documento.

planificando sus actividades de una forma empírica, la cual no necesariamente será rentable.

Muchos empresarios al tratar el tema del uso de la planeación estratégica y del mercadeo, consideran que es poco rentable, no por los costos monetarios que representan, sino por el tiempo que tienen que dedicar a dicha tarea.

Industrias Lácteos La Vaquita distribuye sus productos a nivel nacional sin contar con estrategias que le permitan seleccionar de una forma más técnica sus segmentos de mercado y mucho menos cuenta con objetivos de largo plazo que le permitan cumplir con la misión y visión de la empresa.

Si bien cuenta con una estructura administrativa definida, las funciones relacionadas con la planeación y el mercadeo no se han establecido como actividades principales en la empresa. La falta de orientación en ambos temas ha sido un obstáculo en la comercialización y ampliación de sus productos, ya que se desconoce aspectos como la participación en el mercado, preferencia de los consumidores, mecanismos de publicidad y adecuados canales de comercialización entre otros.

A pesar de que herramientas como el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y un plan estratégico han tratado de implementarse en la empresa, éstas no han sido aplicadas correctamente ya que hasta la fecha no se cuenta con lineamientos que le permitan posicionarse en el mercado nacional.

Hasta el momento, los esfuerzos que han realizado Industrias Lácteos La Vaquita se han focalizado en la elaboración de productos que le permitan sostener la empresa y que generen un margen de utilidad satisfactorio; no se ha pensado en la permanencia de sus productos en el mercado en el largo plazo.

Es importante que Industrias Lácteos La Vaquita no deje pasar más tiempo y disponga de una planeación estratégica de mercadeo que le permita orientar su rumbo a largo plazo, mediante estrategias y tácticas para aumentar su participación en el mercado e incursionar en aquellos segmentos que no ha considerado.

Es por eso que se inicia con la elaboración de una **Planeación Estratégica de Mercadeo para el producto BOLIGURT**; el cual, la empresa tiene seis años de haber lanzado y que según el Gerente General, posee mucho potencial para ser explotado; actualmente la venta del producto ha sido limitado a los supermercados Súper Selectos, La Despensa de Don Juan y Europa; de aquí la necesidad de definir estrategias que le permitan incursionar en otro tipo de mercados.

Actualmente Industrias Lácteos La Vaquita nunca ha realizado una planeación estratégico de marketing, los esfuerzos realizados en esta área se enfocan en actividades de promoción, degustación en puntos de venta y anuncios en periódicos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Industrias Lácteos La Vaquita no cuenta con una planeación estratégica de mercadeo que le ayude a conocer las preferencias y expectativas de sus clientes; y que a la vez le permita establecer estrategias de crecimiento a largo plazo.

Al carecer de dicha planeación la empresa corre el riesgo de quedarse fuera del mercado debido a que no podrá competir contra empresas que hayan definido las líneas de acción en cuanto a producto, precio, plaza y promoción y establecido sus objetivos estratégicos en el largo plazo.

A partir de lo anterior se plantea elaborar una propuesta de plan estratégico de mercadeo específico para el producto **Boligurt**, que le permita a la empresa contar con herramientas para orientar sus operaciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo y competitividad en el mercado nacional.

Dicha propuesta proporcionará líneas de acción para el crecimiento de su producto **Boligurt**, logrando así una ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector lácteos.

1.4 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Cobertura temporal: la investigación realizada cubrió el período comprendido entre los años 2005 - 2010.

Cobertura espacial: la investigación se realizó en las instalaciones de Industrias Lácteos la Vaquita.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar y presentar una propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el producto Boligurt de la empresa Industrias Lácteos La Vaquita para el período 2011-2015.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional de la empresa
- Efectuar el análisis FODA de la empresa
- Elaborar estrategias de marketing mix para el producto Boligurt
- Elaborar el presupuesto de marketing para el producto Boligurt
- Proyectar los resultados esperados para los próximos 5 años del producto Boligurt

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación consistirá en el uso del método inductivo; se realizará un análisis en las áreas de ventas y mercadeo de la empresa; utilizando las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas e investigación de campo.

1.6.1 Determinación del Universo

El universo de la investigación fue definido por el Gerente General de la empresa Arq. Néstor Argumedo, como categoría finita y estuvo conformado por empleados: de mandos medios (3) y gerencia general (1), empleados operativos (10) principales proveedores (3) y principales clientes (2), de acuerdo con el detalle siguiente:

NIVEL A INVESTIGAR	ROLES
Gerencia (1)	▪ Gerente General
Mandos Medios (3)	▪ Jefe de producción ▪ Jefe de Control de Calidad y Desarrollo de Nuevos Productos ▪ Jefe de Ventas
Empleados Operativos (10)	▪ Producción
Principales Proveedores (3)	▪ Proveedor de Leche entera ▪ Proveedor de estabilizantes ▪ Proveedor de Empaque
Principales Clientes (2)	▪ Supermercados

Tipo de Investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptiva², y se hizo uso de las siguientes herramientas:

1. Recolección de Información
2. Visitas de Observación
3. Entrevistas

1.6.2 Método de Recolección de Información

La recolección de la información se efectuó por medio de entrevistas para las áreas señaladas, en las que se tomó en cuenta a tres de sus principales clientes, cinco principales proveedores, tres empleados de mandos medios, diez empleados del área de producción y el gerente general de la empresa. El método de recolección de información utilizado fue el de Censos³.

² El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas

³ El Censo: consiste básicamente en la recolección de datos mediante el cual la información que se pretende lograr se obtiene relevando la totalidad de los elementos que componen la población o universo de estudio.

1.6.3 Instrumentos para la recolección de información

Visitas de Observación

Las visitas de observación se realizaron con el objetivo de identificar y conocer de primera mano la forma en la cual se realiza la venta y mercadeo de los productos de la empresa y con esto recolectar la información necesaria para efectuar el diagnóstico.

Entrevistas

El método de entrevistas se enfocó internamente en las áreas de venta y producción de la empresa; externamente, en los principales clientes y proveedores.

1.7 DEFINICION DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

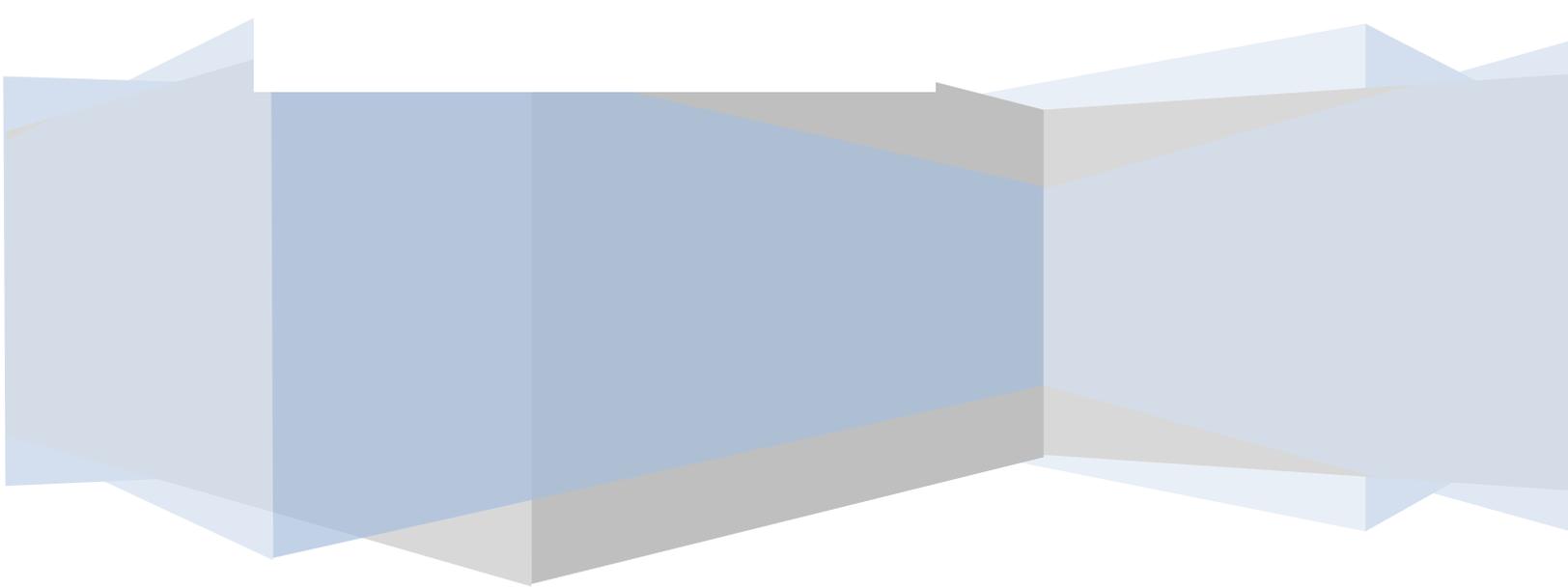
1.7.1 Definición de Variables Analizadas

Macro variables	Micro variables
Financieras	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores financieros• Costos financieros• Ingresos por ventas
Administrativas	<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizativa• Ambiente organizacional• Tecnología utilizada• Políticas de ventas• Misión• Visión
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none">• Plaza• Precio• Promoción• Producto• Competencia• Distribución

Macro variables	Micro variables
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de Ventas
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada de la empresa • Volumen de producción • Inventarios • Maquinaria y/o tecnología • Proveedores

CAPITULO II

MARCO TEORICO



2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se incluyen los antecedentes de la industria de lácteos en El Salvador, su desarrollo, así como el aporte en términos de crecimiento económico para la economía salvadoreña. Además contiene información acerca del Yogurt, definición y características del producto, proceso de producción e información relacionada con la planeación estratégica de mercadeo.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA LÁCTEA SALVADOREÑA

2.1.1 INDUSTRIA LACTEA EN EL SALVADOR

La agroindustria de la leche en El Salvador es una actividad económica en la que converge la ganadería con el procesamiento, resultando el producto final denominado leche pasteurizada.

La leche es el producto lácteo de mayor relevancia para el consumidor salvadoreño, ya que está incluida dentro de los bienes que conforman la canasta alimentaria urbana y rural de consumo de la población.⁴

En cuanto a la producción de leche, se distingue el sector productor y el procesador. El sector productor de leche es el ganadero. De acuerdo con datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), existe en el país alrededor de 67,000 ganaderos, que para el año 2008 produjeron 577.9 millones de litros de leche y generaron aproximadamente 150,000 empleos.⁵

Una de las formas de clasificar al sector productor de lácteos, es el grado de tecnificación del proceso productivo⁵ que la empresa posee. En El Salvador esta clasificación es la siguiente:

⁴ Estudio sobre Condiciones de Competencia de la Agroindustria de la Leche en El Salvador. Superintendencia de Competencia, 2009

⁵ Según documento sobre Cadena Agro productiva del Sub Sector Lácteos de El Salvador, Banco Multisectorial de Inversiones (BMI 2006)

- Procesador Industrial Tecnificado
- Procesador Industrial Semi-Tecnificado
- Procesador Artesanal

2.1.2 PROCESO INDUSTRIAL TECNIFICADO

Dentro de esta se encuentra la menor parte de las empresas del país. Están caracterizadas principalmente por poseer un alto grado de adopción tecnológica, reflejándose en el manejo técnico necesario para explotar eficientemente el hato lechero.

En cuanto a la infraestructura productiva, poseen las condiciones adecuadas para un buen manejo del hato, entre las cuales se identifica salas de ordeño, corrales e instalaciones para el control de estrés calórico, mangas, bodegas, entre otras.

Las empresas ganaderas que se encuentran dentro de esta clasificación obtienen diariamente entre 17 y 26 botellas de leche por cada vaca.

La comercialización de los productos lácteos elaborados por estas empresas está distribuida de la siguiente manera⁶:

- 39% a los supermercados
- 33% a ventas al detalle (tiendas y cafeterías)
- 15% al mercado institucional (hoteles y restaurantes)
- 8% a salas de venta de compañías
- 5% es exportado a Centroamérica y Estados Unidos.

2.1.3 PROCESO INDUSTRIAL SEMI TECNIFICADO

Los procesadores semi-industrializados se caracterizan por industrializar productos lácteos de consumo tradicional como quesillo, crema, queso fresco, queso cremado, queso cuajada, queso Capita, requesón y queso Morolique. Muchos de sus productos son envasados y empacados para su comercialización, poseen marcas, registro sanitario y etiqueta. Este sector procesa alrededor del 19% de la leche producida en el país.

Son alrededor de 32 empresas las que diariamente procesan entre 1,000 y 12,000 botellas de leche cada una, haciendo un total de más de 200,000 botellas de leche diarias; estas empresas son inspeccionadas continuamente por la División de Inocuidad Alimentaria del

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Aproximadamente son 300 los productores que diariamente les proveen la leche, generalmente de zonas cercanas a cada planta de procesamiento; estos productores pueden vender su leche aún si producen cantidades menores a 500 botellas al día⁶, es decir sus proveedores son medianos y pequeños productores que se benefician con la venta de su leche a estas empresas.

Los principales canales de comercialización de los productos lácteos elaborados son los siguientes:

- 60.6% en mercados municipales
- 26.8% en las salas de venta de cada empresa
- 8.6% es vendido a viajeros
- 3% se vende a tiendas detallistas fuera de San Salvador
- 1% se vende directamente a pupuserías⁷.

2.1.4 PROCESO ARTESANAL

Se estima que en este grupo se encuentra al menos el 30% de los ganaderos del país (19,500 aproximadamente), caracterizados principalmente por el uso casi nulo de tecnología, el bajo número de cabezas de ganado que poseen y principalmente por la ausencia de sistemas de registro en la unidad productiva y de controles de manejo del hato.

Parte de los productores de este tipo, pertenecen a asociaciones ganaderas de nivel local, recibiendo de éstas, entre muchos más, algunos servicios como:

- La venta de insumos y materia prima para elaborar concentrados a precios razonables
- Servicio de picadoras para ensilar
- Molido de materias

El sector procesador artesanal está caracterizado por procesar menos de 500 botellas al día. Estas empresas por su pequeño volumen de producción se dedican principalmente a elaborar productos de consumo tradicional como quesos y cremas, elaborados con un

⁶ 1 botella es equivalente a 0.75 litros

⁷ Según documento sobre Cadena Agro productiva del Sub Sector Lácteos de El Salvador, Banco Multisectorial de Inversiones (BMI 2006)

mínimo de equipos de procesamiento como prensas, moldes, cocinas y utensilios, los cuales implican bajas inversiones.

Las instalaciones donde se elabora los productos son principalmente las viviendas de los artesanos, acondicionadas para dicha tarea. Las zonas de comercialización están cercanas al lugar donde son elaborados y vendidos a nivel familiar, entre clientes frecuentes y vecinos de las comunidades que conocen a las personas que los producen. La plaza de venta puede ser la misma vivienda o ventas de lácteos instaladas en parques y mercados.

El sector procesador de lácteos en El Salvador es artesanal en su gran mayoría; es decir que procesan diariamente menos de 2,000 botellas equivalente a 1,500 litros. Según encuesta realizada por IPOA/MAG a 650 negocios que se dedican al procesamiento de productos lácteos, éstos procesan aproximadamente 342,550 botellas diarias, es decir, un acumulado de 125,030,750 botellas anualmente, lo que representa el 32% del total de la leche producida en el país.

Algunas Clasificaciones Internacionales

Los clasificadores comúnmente aceptados y definidos por la División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas sirven para ordenar las diferentes actividades económicas. Cada clasificación tiene un propósito definido, en unos casos el objetivo es ayudar al análisis del comercio exterior según diferentes grados de cobertura y detalle; en otros al estudio de la estructura de la producción; también a analizar la estructura laboral o educativa de un país determinado o a establecer relaciones entre el origen de los bienes y su uso final⁸.

Para el caso de los productos lácteos, a continuación se presenta su clasificación en cada una de las categorías internacionales:

Español	Ingles	Clasificación	Categoría
CIIU	ISIC	Clasificación Industrial Internacional Uniforme (International Standard Industrial Classification of All Economic-Activities)	Sección C-Manufactura
			División: 10-Manufactura de productos alimenticios
			Grupo 105-Manufactura de productos lácteos
CPC	CPC	Clasificación Central de Producto (Central Product Classification)	Clase:1050-Manufactura de productos lácteos
			Sección: 2-Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco; textiles, ropa y productos de cuero
			División: 22-Productos lácteos y productos de huevo
			Grupo: 221-Leche y nata líquidas

⁸ http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter.htm

Español	Ingles	Clasificación	Categoría
			procesadas
			Clase: 2211-Leche líquida procesada
			Sección: 0-Alimentos y animales vivos
CUCI	SITC	Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (Standard International Trade Classification)	División: 02-Productos lácteos y huevos de pájaro
			Grupo: 022-Leche y crema y otros productos excepto queso y mantequilla
			Categoría: 1-Alimentos y bebidas
OGCE	CBCE	Clasificación de Grandes Categorías Económicas (Classification by Broad Economic Categories)	Subcategoría: 11- básicos
			Categoría Básica: 112-Destinados principalmente al consumo en los hogares
			Sección I: Animales vivos y productos del renio animal
SA	HS	Sistema Armonizado (Harmony System)	Capítulo 04: Leche y productos lácteos, huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal; no expresados ni comprendidos en otra parte.

Fuente: http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inter.htm

2.1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL SECTOR LACTEOS

De acuerdo con información del Banco Central de Reserva de El Salvador, en el último quinquenio el comportamiento del sector lácteos ha tenido una mínima alza, ya que pasó de 0.71% del PIB en el año 2005 a 0.73% en el 2009. El aporte acumulado al PIB de dicho sector en el período analizado, asciende a US\$321.7 millones. En la tabla 2.1 se presenta los datos del PIB del sector lácteos como % del PIB total del país expresado en millones de dólares.

Tabla 2.1 % del PIB del Sector Lácteos con respecto al PIB total

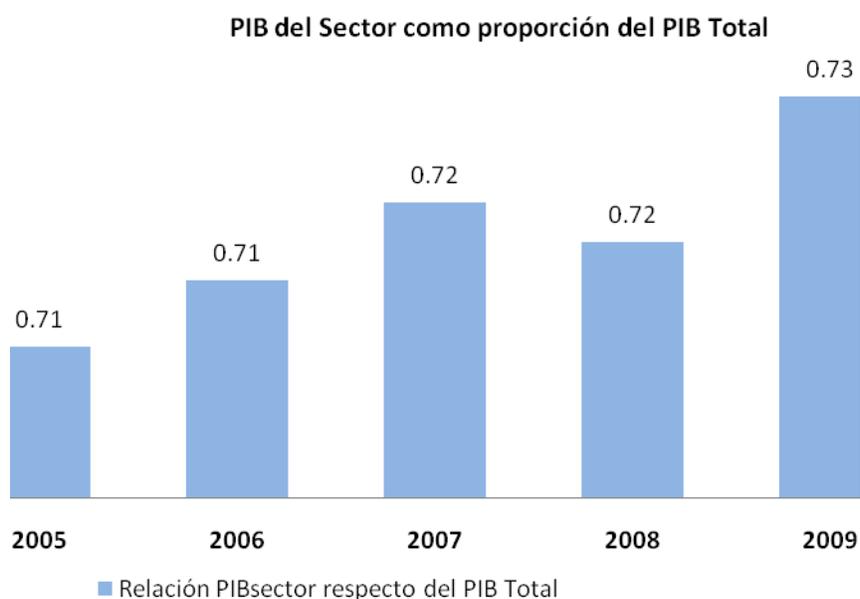
(PIB en Millones de US\$)

AÑO	PIBtotal	PIBsector	Relación PIBsector respecto del PIB Total
2005	8,439.5	59.7	0.71
2006	8,795.4	62.7	0.71
2007	9,176.1	66.0	0.72
2008	9,399.4	67.3	0.72
2009	9,066.6	66.0	0.73

Fuente de los datos: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

Figura 2.1 PIB del sector lácteos vs. PIB Total



2.1.6 COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS LACTEOS DE EL SALVADOR

El comercio exterior se define como el intercambio de bienes y/o servicios entre países o regiones de países; también es conocido como comercio internacional o mundial.

Dicho intercambio se da a partir de las necesidades de bienes y/o servicios que no son producidos en el país o que su producción o generación resulta demasiado onerosa. Es así como se hace imperioso salir a buscar los excedentes en la producción de otros países para cubrir las necesidades del país.

A la venta de los productos o servicios en el exterior se le denomina exportaciones y a la compra, importaciones; a la diferencia entre las exportaciones e importaciones se le conoce como Balanza Comercial o saldo de la balanza comercial.

Dicho saldo es positivo si las importaciones son menores que las exportaciones y negativo si las importaciones superan lo exportado. Un déficit en el saldo de la balanza comercial no debe interpretarse siempre como un resultado negativo; dependerá de si los productos importados serán utilizados para dinamizar la economía o tecnificar la mano de obra, tal

es el caso de los bienes de capital, los cuales son aquéllos que sirven para la producción de otros bienes.

También es importante considerar los bienes intermedios que son utilizados para la producción de bienes de consumo: duraderos o no duraderos. Para el caso de la leche es un bien no duradero que puede ser importado para consumo o para producir los derivados de la leche: queso, crema, requesón, etc.

Si el sector ganadero, por cualquier razón, no es capaz de cubrir la demanda de leche para la producción de lácteos, un país se ve en la necesidad de comprarla en el exterior, de lo contrario habría escasez en el mercado.

En línea con lo anterior (ver tabla 2.2) y dado que en El Salvador la producción de leche no logra cubrir la demanda del sector lácteos, las importaciones superan a las exportaciones, por lo que el saldo de la Balanza Comercial presenta un déficit de US\$86.7 millones en el 2005 y de US\$116.0 millones en el año 2009.

Por el lado de las importaciones, las importaciones se incrementaron en un 35.4% durante el período 2005 - 2009, importando \$90.5 millones en el año 2005 y \$123.0 millones en el 2009. A continuación se puede observar el comportamiento de las tasas de crecimiento anual:

Tabla 2.2 Comercio Exterior de Productos Lácteos
Crecimiento Anual y del Período

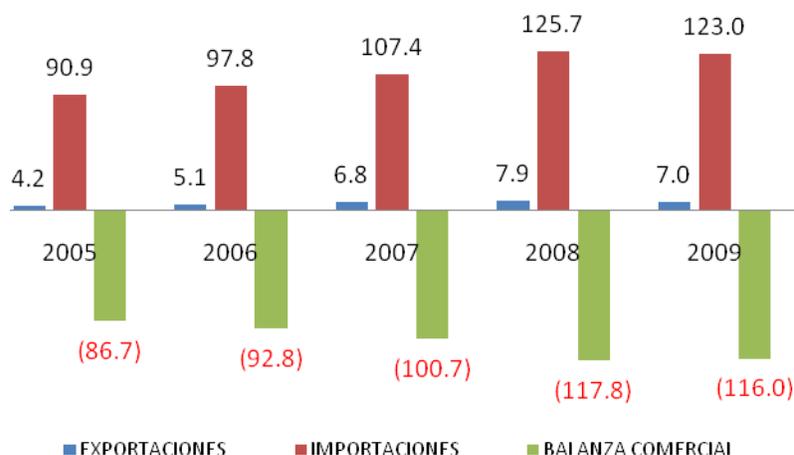
AÑO	MILLONES DE US\$			% CRECIMIENTO	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
2005	4.2	90.9	(86.7)	0.0	0.0
2006	5.1	97.8	(92.8)	20.4	7.6
2007	6.8	107.4	(100.7)	33.0	9.8
2008	7.9	125.7	(117.8)	16.7	17.0
2009	7.0	123.0	(116.0)	(11.2)	(2.1)
TASA DE CRECIMIENTO DEL PERIODO 2005 - 2009				66.0	35.4

Fuente de los datos: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

La siguiente gráfica muestra los saldos negativos de la balanza comercial de productos lácteos, indicando que dicho sector depende de la producción extranjera para poder suplir la demanda nacional.

Figura 2.2 Saldo de la balanza comercial de productos lácteos



Tanto las exportaciones como las importaciones (ver tabla 2.3) del sector lácteo muestran crecimientos muy bajos desde el año 2005, manteniendo las primeras, tasas inferiores al 0.1% y las segundas al 1.5% respecto del PIB de El Salvador.

Tabla 2.3 Comercio Exterior de Productos Lácteos respecto al PIB Total

**COMEX DE LACTEOS RESPECTO DEL PIB TOTAL DE EL SALVADOR
(Cifras en Millones de US\$ y en Porcentajes)**

AÑO	PIBtotal	EX_Sector	IM_Sector	% EX	% IM
2005	8,439.5	4.2	90.9	0.05%	1.08%
2006	8,795.4	5.1	97.8	0.06%	1.11%
2007	9,176.1	6.8	107.4	0.07%	1.17%
2008	9,399.4	7.9	125.7	0.08%	1.34%
2009	9,066.6	7.0	123.0	0.08%	1.36%

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

Al analizar las exportaciones e importaciones de productos lácteos en términos de su proporción respecto del total del comercio exterior del país se observa que para el caso de las exportaciones, se ha venido aumentando del 0.12% en el 2005 al 0.18% en el año 2009; porcentajes que no son muy significativos. En promedio durante el período 2005 - 2009, se ha exportado anualmente un total de \$6.2 millones y se ha registrado un crecimiento del 11.8%.

Tabla 2.4 Comercio Exterior de Productos Lácteos y Yogurt respecto al comercio Exterior de El Salvador

% de COMEX de LACTEOS y YOGURT respecto del COMEX de El Salvador

AÑO	EX_LACTEOS	IM_LACTEOS	EX_YOGURT	IM_YOGURT
2005	0.12%	1.36%	0.021%	0.019%
2006	0.14%	1.28%	0.019%	0.031%
2007	0.17%	1.23%	0.022%	0.022%
2008	0.17%	1.29%	0.024%	0.017%
2009	0.18%	1.70%	0.031%	0.017%

Fuente de los datos: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

COMEX= Comercio Exterior

Tabla 2.5 Comercio Exterior total de lácteos y Yogurt de El Salvador en dólares

Comercio Exterior Total, de Lácteos y de Yogurt

(Cifras en Millones de US\$)

AÑO	EX_TOTALES	IM_TOTALES	EX_LACTEOS	IM_LACTEOS	EX_YOGURT	IM_YOGURT
2005	3,418.2	6,689.6	4.2	90.9	0.7	1.3
2006	3,705.6	7,662.7	5.1	97.8	0.7	2.4
2007	3,984.1	8,711.7	6.8	107.4	0.9	1.9
2008	4,549.1	9,754.4	7.9	125.7	1.1	1.7
2009	3,797.3	7,254.7	7.0	123.0	1.2	1.2
PROMEDIO DEL PERIODO	3,890.9	8,014.6	6.2	109.0	0.9	1.7

Fuente de los datos: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

2.1.7 COMERCIO EXTERIOR DE YOGURT DE EL SALVADOR

Uno de los bienes producidos en el mercado salvadoreño es el Yogurt, el cual es obtenido a partir de la fermentación bacteriana de la leche y utilizado como complemento nutricional o parte de una dieta alimenticia baja en grasas para así reducir peso graso.

Las exportaciones de yogurt de El Salvador han venido presentando tasas positivas desde el año 2007 que registra 24.8% de crecimiento respecto del año 2006, aunque se desaceleró en el año 2009 registrando una tasa de 6.5% al comparar lo exportado con el año 2008.

Asimismo, las importaciones muestran un crecimiento negativo desde el año 2007 con -20.3% y en el 2009 con -27.2%. Lo cual demuestra que, a pesar de estar importando yogurt, ésta tiende a la baja; mientras que por el lado de las exportaciones, indica que se está realizando esfuerzos por vender yogurt en el extranjero. Lo anterior se puede evidenciar en la tabla 2.6

Tabla 2.6 Comercio Exterior del Yogurt

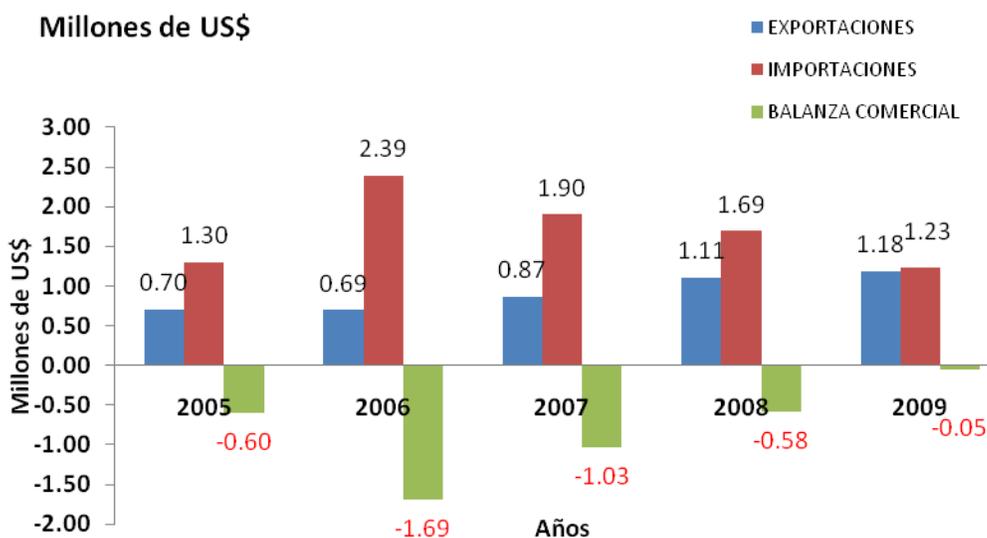
Crecimiento Anual y del Período

AÑO	MILLONES DE US\$			% CRECIMIENTO	
	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
2005	0.70	1.30	-0.60	0.0	0.0
2006	0.69	2.39	-1.69	(1.0)	83.8
2007	0.87	1.90	-1.03	24.8	(20.3)
2008	1.11	1.69	-0.58	27.9	(11.0)
2009	1.18	1.23	-0.05	6.5	(27.2)
TASA DE CRECIMIENTO DEL PERIODO 2005 - 2009				68.4	(5.1)

Fuente de los datos: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

Figura 2.3 Balanza Comercial de Yogurt



Otro dato importante se obtiene al establecer la proporción de las exportaciones e importaciones de Yogurt respecto del total del comercio exterior de los productos lácteos; se observa que en el año 2005, del total de exportaciones de productos lácteos, el 16.6% correspondió a Yogurt, mientras que en el año 2009 se registró un 16.8%; con lo cual se puede inferir que el sector no le está apostando a incrementar las ventas al exterior de dicho producto; caso contrario ha ocurrido en las importaciones, aunque, no con reducciones significativas, pero sí mostrando una reducción mínima, ya que del total de importaciones de productos lácteos, en el año 2005 el 1.4% fue de yogurt mientras que en el año 2009 se redujo a un 1.0%. En la tabla 2.7 se muestra el comportamiento del período 2005 – 2009.

Tabla 2.7 EX e IM del yogurt como proporción de las EX e IM del sector lácteos

AÑO	LACTEOS		YOGURT		% RESPECTO DEL SECTOR	
	EX	IM	EX	IM	% EX	% IM
2005	4.2	90.9	0.7	1.3	16.6%	1.4%
2006	5.1	97.8	0.7	2.4	13.6%	2.4%
2007	6.8	107.4	0.9	1.9	12.8%	1.8%
2008	7.9	125.7	1.1	1.7	14.0%	1.3%
2009	7.0	123.0	1.2	1.2	16.8%	1.0%

Fuente de los datos: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

Finalmente, al establecer las proporciones de las exportaciones e importaciones de los productos lácteos en general y del yogurt en particular, se observa que las exportaciones de productos lácteos en el período 2005 – 2009 han incrementado, pasando de 7.1% en el 2005 a 10.6% en el año 2009; por el contrario, las importaciones incluso superan la producción nacional en un 52.3% en el 2005 y en 86.4% en el año 2009. Lo anterior indica que se tiene un déficit en la oferta de lácteos en El Salvador y que la única forma de atender la demanda es importándolos.

En cuanto a las exportaciones de Yogurt, representaron del total del PIB del sector lácteos el 1.2% en el año 2005 y para el 2009 subió a 1.8%; mientras que las importaciones muestran un comportamiento hacia la baja, pasando de 2.2% en el 2005 a 1.9% en el año 2009. Lo cual coincide con la tendencia mostrada al analizar el comercio exterior de dichos productos respecto del total del comercio exterior del país. En la tabla 2.8 se presenta la serie completa para mayor comprensión:

Tabla 2.8 EX e IM de lácteos y yogurt como proporción del PIB del sector

AÑO	PIBsector (Mills.US\$)	LACTEOS		YOGURT	
		EX/PIBsector	IM/PIBsector	EX/PIBsector	IM/PIBsector
2005	59.7	7.1%	152.3%	1.2%	2.2%
2006	62.7	8.1%	156.1%	1.1%	3.8%
2007	66.0	10.2%	162.8%	1.3%	2.9%
2008	67.3	11.7%	186.7%	1.6%	2.5%
2009	66.0	10.6%	186.4%	1.8%	1.9%

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

2.2 PROCESO PRODUCTIVO DE LÁCTEOS

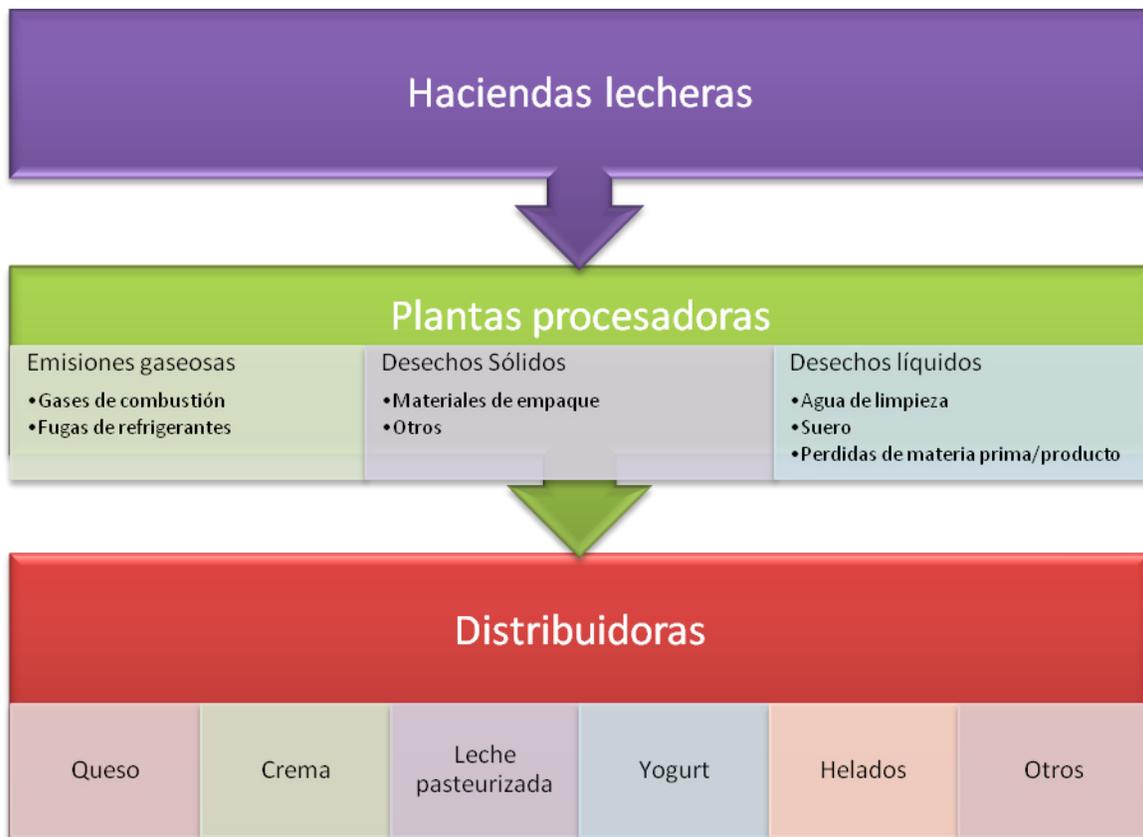
El ciclo de producción de lácteos tiene su inicio en las haciendas ganaderas, con la obtención de la leche por medio del ordeño de las vacas. La Leche cruda es transportada en condiciones adecuadas de refrigeración hacia las plantas procesadoras, las cuales se encargan de elaborar los diferentes productos y derivados de la leche (leche envasada, queso, crema, helados, yogurt y otros).

Finalmente las empresas distribuidoras de productos lácteos en cooperación con las plantas procesadoras, son las encargadas de hacer llegar el o los productos hacia los

consumidores finales. En la figura 2.4 se muestra de manera esquemática el proceso anteriormente descrito.

Para el caso en estudio, el derivado de lácteos que la empresa procesa es el Boligurt el cual es una mezcla de leche descremada, suero, agua y algunos preservantes y sabores para sus diferentes presentaciones.

Figura 2.4 Ciclo de Procesamiento de la leche



2.2.1 Yogurt

El yogurt es el producto obtenido por fermentación láctica mediante la acción de *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus* (probióticos⁹) a partir de leche pasteurizada entera, semi-descremada o descremada fortificada o no con sólidos de leche. Los microorganismos vivos presentes en el producto final deben ser de los tipos antes mencionados y su contenido abundante.

El yogurt debe tener características sensoriales, químicas y microbiológicas. Las cuales se describen a continuación:

Características Sensoriales

Las propiedades sensoriales son los atributos de los alimentos que se detectan por medio de los sentidos y son, por tanto, la apariencia, el olor, el aroma, el gusto y las propiedades texturales.

Teniendo presente que la apariencia representa todos los atributos visibles de un alimento, se puede afirmar que constituye un elemento fundamental en la selección de un alimento.

Sabor: Deberá tener el sabor característico según sea su presentación y estará libre de sabor excesivamente ácido por sobre maduración, sabor amargo o cualquier sabor extraño.

Olor: El producto deberá tener olor característico para cada forma de presentación y estar libre de cualquier olor extraño.

Color: El yogurt natural deberá tener color blanco o ligeramente amarillento; los otros deben tener el color característico de acuerdo con su especificación.

Aspecto: El yogurt en cualquiera de sus presentaciones deberá tener un aspecto coágulo uniforme, libre de grumos y/o burbujas y estar libre de suero separado. El producto con fruta debe tener aspecto característico con la fruta.

Características químicas

Es cualquiera de las características de un material que llegue a ser evidente durante la reacción química; es decir, cualquier calidad que pueda ser establecida solamente cambiando una sustancia identidad química. En tabla 2.9 se presentan las especificaciones de las características químicas del yogurt.

⁹ Son microorganismos que se adicionan a un alimento que permanecen activos en el intestino y ejercen efectos fisiológicos. Contribuyen al equilibrio de la flora intestinal del huésped.

Tabla 2.9. Características Químicas del Yogurt

Producto	Materia Grasa, Gramos por 100 grs		Acidez como ácido láctico, gramos por 100 grs		Sólidos totales gramos por 100 grs	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Yogurt entero, natural, edulcorado, saborizado, aromatizado o con frutas y/o semillas	3.0	4.0	0.6	1.2	11.7	
Yogurt semidescremado, natural, edulcorado, saborizado, aromatizado o con frutas y/o semillas	0.15	< 3.0	0.6	1.2	8.85	
Yogurt descremado, natural, edulcorado, saborizado, aromatizado o con frutas y/o semillas	0.05	< 0.15	0.6	1.2	8.7	

Fuente de información: <http://www.infoq.org.sv/dbnormas/nso%2067.01.10.08.pdf>
Norma salvadoreña Obligatoria NSO 67.01.10.08 Yogurt Especificaciones

Características Microbiológicas

Son las que establecen la cantidad de microorganismos que puede contener un determinado alimento para ser apto al consumo humano, para el yogurt dichas características se presentan en la tabla 2.10

Tabla 2.10 Características microbiológicas del Yogurt

Coliformes por gramo	10 máximo
<i>Escherichia coli</i> por gramo	Ausencia
<i>Salmonella ssp</i> En 25 gramos	Ausencia
<i>Lysteria monocytogenes</i>	Ausencia
Levaduras y mohos por gramo	100 máximo

Fuente de información: <http://www.infoq.org.sv/dbnormas/nso%2067.01.10.08.pdf>
Norma salvadoreña Obligatoria NSO 67.01.10.08 Yogurt Especificaciones

2.3 MERCADEO ESTRATÉGICO

2.3.1 Mercadeo

Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El proceso de medición es un aspecto fundamental en la investigación de mercados. La medición de los fenómenos de mercado es esencial para el proceso de suministrar información significativa para la toma de decisiones. Los aspectos que son medidos comúnmente son:

1. El potencial del mercado para un nuevo producto
2. Los compradores de grupos según las características demográficas o psicográficas.
3. Las actitudes, percepciones o preferencias de los compradores hacia una nueva marca, o determinar la efectividad de una nueva campaña publicitaria.

A partir de lo anterior se puede describir la evolución del Mercadeo a lo largo de la historia. El término de marketing aparece en el ámbito académico a comienzos de la primera década de 1900.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación de producción y venta masivos, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países o regiones del mundo.

A continuación se presenta una breve descripción de la evolución del mercadeo en el tiempo.

Orientación a la Producción

Desde 1800 hasta 1920, las empresas en el mundo, mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se

producía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

Orientación a la Venta

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se creó y desarrolló productos, que luego se trató de introducir en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrolla técnicas destinadas a vender.

Orientación al Mercado

El concepto que dio origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing), a través de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

Mercadeo Uno a Uno

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso impulsa y permite la creación de nuevas estrategias, su reducción de precio y la globalización de la economía¹⁰.

Definido el concepto de mercadeo resulta necesario introducir y explicar el concepto de planificación, el cual se define como: *“El proceso de detallar el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”* (Fuente: Cortés, 1998).

¹⁰ Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/mercadeo-y-concepto-de-mercadeo.htm>. Consulta realizada el día 22 de agosto de 2010.

2.3.2 Planeación Estratégica

Planificar significa que los ejecutivos de una organización estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas. La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia en su sentido más amplio, al respecto Greg Bounds (1994) señala: "Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo"¹¹.

Una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos
2. Establece un marco de referencia a toda la organización
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico
5. Su parámetro es la eficiencia

¹¹ Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>. Consultada el día 22 de agosto de 2010

2.3.3 Mercadeo estratégico

De la combinación de los conceptos (planeación y mercadeo) se define la **Planeación Estratégica de Mercadeo** como: *“El conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”*.

El mercadeo estratégico consiste en planificar el futuro de una empresa; el entorno en el que se desenvuelve cambia constantemente y por ello el éxito dependerá de la capacidad de adaptación y de la forma en que la empresa se pueda anticipar a los cambios en el mercado; si esos cambios traen consecuencias, se debe establecer estrategias para que en lugar de dañar a la empresa, se les saque el máximo beneficio.

Por tanto, el mercadeo estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo, se requiere, del análisis continuo de las diferentes variables no sólo de la empresa sino de la competencia en el mercado. En este contexto, las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que permitan adaptarse a dicho entorno y sacarle ventaja a la competencia.

En tal sentido, el mercadeo estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en el mercado en un futuro cercano.

Para la elaboración del Plan de Mercadeo, se tomará en consideración el análisis situacional de la organización, el análisis FODA para luego establecer las estrategias de marketing, elaborar el presupuesto de mercadeo y finalmente realizar una estimación de los resultados esperados para el siguiente quinquenio. Cada una de estas etapas involucra la utilización de herramientas de investigación; las que una vez aplicadas darán como resultado el Plan Estratégico de Mercadeo para Industrias Lácteos Vaquita para el periodo 2011 - 2016. A continuación se describe la metodología y herramientas a utilizar para el desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo.

2.3.4 Proceso para la Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing

2.3.4.1 Análisis de la Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos; un sistema está conformado por subsistemas cuyas funciones permiten alcanzar los objetivos del sistema en forma integrada.

Una organización es un sistema que puede existir únicamente si hay personas comunicándose entre sí y dispuestas a actuar coordinadamente para trabajar en función de los objetivos estratégicos y finalmente lograr la misión establecida año con año, para que en el largo plazo se pueda alcanzar la visión propuesta por la organización.

2.3.4.2 Análisis Situacional de Marketing

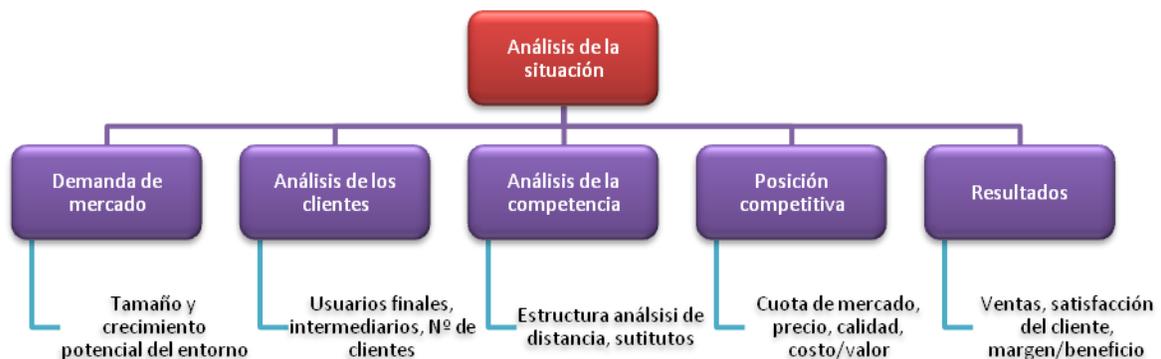
El análisis situacional es un informe detallado sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema.

El proceso de planificación de marketing inicia con un detallado análisis de la situación de la empresa en relación con las fuerzas actuales del mercado, tal como la posición competitiva, y la evolución y situación actual de sus resultados.

El objetivo de este análisis detallado de la situación es descubrir los factores determinantes de éxito o fracaso del negocio.

Se debe de profundizar en el análisis de la situación del mercado y de la empresa para comprender mejor las necesidades de los clientes, la situación de la competencia y la de los canales de distribución, así como el posicionamiento de la empresa, sus márgenes y rentabilidad. (Véase figura 2.5)

Figura 2.5 Principales componentes del análisis de la situación



El análisis situacional orientará las decisiones gerenciales necesarias para hacer competitiva la organización, en la medida que se hagan los ajustes internos necesarios y se perfile un plan estratégico de mercadeo coherente y consistente con la información recopilada.

El análisis de situación se dividirá en dos partes: Análisis del Entorno Externo y Análisis del Entorno Interno, que en los siguientes apartados se describen brevemente.

2.3.4.3 Entorno de Marketing Externo

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización.

En este estudio se analizarán los siguientes factores para la empresa:

1. Análisis del Medio General de Marketing
2. Análisis del Medio Específico de Marketing

a. Análisis del Medio General del Marketing

Para determinar el entorno externo de una empresa es necesario fijar los niveles y dimensiones que aplican al estudio. Esta información se obtiene a partir del **Análisis del Medio General de Marketing**. (Ver componentes en figura 2.6). Una vez establecida y definida esta información se tendrán los insumos necesarios para realizar **El Perfil Estratégico del Entorno** con el cual interactúa la empresa en estudio. La figura 2.6 presenta las características a evaluar en el análisis del entorno de marketing externo.

Figura 2.6 Características a evaluar en el Entorno de Marketing Externo de una empresa



- **Tendencias socioculturales**

Se refiere a los aspectos relacionados con la forma de vida de las personas y sociedades, incluyendo sus actitudes y comportamientos generales. Los cambios en este entorno evolucionan lentamente pero no se detienen; además, son generacionales y no pertenecen solamente a un tipo de individuos o a una región en particular.

A los empresarios les interesan los cambios en los valores sociales, en la estructura de la familia y las tasas de natalidad, por ejemplo. También son de utilidad aspectos relacionados con el uso del tiempo, las actividades no laborales de la personas y sus expectativas sobre el futuro.

Factores culturales que influyen en los negocios

- ✓ Valores sociales, morales y éticos
- ✓ Mayor interés en la conservación de la salud

- **Tendencias Demográficas**

La población mundial está creciendo aceleradamente y dentro de ella, algunas regiones o países lo hacen más rápidamente que otras. Esto produce un flujo constante de población no capacitada hacia los países desarrollados. También produce migración del campo a la ciudad, incrementando los problemas de las urbes en lo relativo a vivienda, alimentación, empleo, delincuencia, salud y educación.

Para los empresarios visionarios, estos cambios en la estructura de las clases sociales y en la distribución de la población deben analizarse y buscar dentro de ellos las oportunidades de generar trabajo y prosperidad mutua. Este nuevo escenario debe verse con optimismo porque es una realidad. Lo apropiado es canalizar las demandas de esta nueva población y capitalizar sus necesidades y deseos para generar actividades productivas.

Factores demográficos que influyen en los negocios

- ✓ Variaciones en los grupos de edades

- **Tendencias Políticas y Legales**

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen las autoridades de turno tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores.

De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa. Es necesario por ejemplo, que el empresario monitoree el desarrollo de los planes gubernamentales, proyectos de ley que se aprueban en el poder Legislativo, programas de urbanización a nivel nacional o local y cambios en la dirigencia política.

Fuerzas Políticas y Legales que influyen en los negocios

- ✓ Políticas monetarias y fiscales
- ✓ Política arancelaria

• Tendencias Económicas

Conocer el panorama macroeconómico del país o la región en donde operamos o intentamos hacerlo y estar al tanto de las tendencias mundiales de la economía son aspectos clave para la creación de escenarios futuros de negocios.

Los empresarios deben ampliar su visión del mundo que les rodea. Deben estar preparados para enfrentar nuevos competidores y nuevas formas de ver sus negocios.

Fuerzas económicas que influyen en los negocios

- ✓ Producto Interno Bruto del país
- ✓ Mecanismos de financiamiento
- ✓ Programas de apoyo a las MYPES
- ✓ Población Económicamente Activa

• Tendencias Ambientales

Más allá del agotamiento de los recursos valiosos de la tierra, hay indicios de que la salud general del planeta se encuentra en un constante deterioro, los desiertos están creciendo, los bosques se están acabando, los lagos se están muriendo y la calidad y cantidad de agua se está bajando; es decir, cada día hay menos disponibilidad de este recurso, adicionalmente por el efecto de calentamiento global la temperatura de la tierra está incrementando año con año lo que provoca un incremento desmesurado en los desastres naturales. De aquí la necesidad de analizar y tomar en cuenta esta tendencia ambiental como factor igual de importante para la empresa.

Fuerzas Ecológicas y ambientales

- ✓ Reducción de recursos renovables
- ✓ Aumento de costos de energéticos
- ✓ Conciencia ecológica ciudadana

Una vez establecidas todas las tendencias que inciden en la organización, estas se documentaran en la Tabla 2.11. **Guía para el Análisis del Medio Ambiente de Marketing**, la cual nos proporcionará información sobre las condiciones actuales que pueden presentar una amenaza u oportunidad en las tendencias socioculturales, políticas, tecnológicas, ambientales y económicas.

Tabla 2.11 Guía Para El Análisis Del Medio Ambiente de Marketing

Nº	COMO ESTAMOS	QUE PUEDE CAMBIAR	COMO NOS FAVORECERIA	COMO NOS PERJUDICARIA
TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES				
1				
TENDENCIAS DEMOGRAFICAS				
2				
TENDENCIAS POLITICO - LEGAL				
3				
TENDENCIAS ECONOMICAS				
4				
TENDENCIAS AMBIENTALES				
5				

Posterior a la realización del Análisis del Medio Ambiente de Marketing se procederá a evaluar el *Perfil estratégico del entorno de la empresa*, dicha herramienta permitirá identificar las oportunidades (factores positivos) y amenazas (Factores negativos) con las que la empresa se enfrenta según las tendencias analizadas. Para el desarrollo de dicho Perfil se hará uso de la tabla 2.12 que se presenta a continuación.

Tabla 2.12 Perfil Estratégico del Entorno de la Empresa

FACTOR	=	-	E	+	+
SOCIO-CULTURAL					
DEMOGRAFICO					
POLÍTICO LEGAL					
ECONÓMICO-INDUSTRIAL					
AMBIENTALES					

b. Análisis del medio Especifico de Marketing

Para el análisis del medio específico de marketing se realizarán las siguientes evaluaciones.

ANALISIS DEL MEDIO ESPECIFICO DE MARKETING	
Análisis del Mercado	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento del Mercado2. Cuota de mercado3. Resultados
Análisis de la Competencia	Fuerzas de Porter <ol style="list-style-type: none">1. Amenaza de entrada de nuevos competidores2. La rivalidad entre los competidores3. Poder de negociación de los proveedores4. Poder de negociación de los compradores5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos
Niveles de Competencia	<ol style="list-style-type: none">1. Competencia a nivel de presupuesto.2. Competencia Genérica.3. Competencia por categoría de producto.4. Competencia en la forma de producto.
Clientes	Perfil del cliente

Análisis del Mercado

Se entiende por análisis de mercado como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Para la empresa en estudio se realizará el análisis de mercado evaluando los siguientes aspectos:

1. **Análisis de la Cuota de mercado:** La cuota de mercado será del producto que la empresa ofrece será determinado mediante el conocimiento de la empresa, gustos y preferencias, precio, disponibilidad del producto y potencial compra del mismo.
2. **Segmentación del Mercado:** La cual incluirá, hacia quien va dirigido el producto, área geográfica, zona y/o departamento o municipio, frecuencia de compra del productos etc.

Análisis de la Competencia

Un análisis competitivo tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede tener y evaluar en qué medida esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus

competidores. La superioridad relativa de un competidor puede resultar de una multiplicidad de factores.

El análisis de la competencia incluye la identificación de los competidores actuales y potenciales y su evaluación. Incluye el análisis de los objetivos, precios, publicidad, y en general todo lo que sea relevante para determinar la situación competitiva y para conocer las ventajas y debilidades con respecto a la competencia.

Para determinar la competencia de la empresa en estudio se evaluará:

- a. Competencia a nivel de presupuesto
- b. Competencia genérica
- c. Competencia en la categoría de producto
- d. Competencia en la forma de producto

El análisis de la competencia se realizará utilizando la metodología de las cinco Fuerzas de Michael Porter.

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Adicionalmente se realizará el análisis del atractivo estructural de la empresa en estudio el cual se podrá basar en seis componentes siendo estos:

1. Difícil entrada
2. Fácil entrada
3. Sustitutos
4. Poder del cliente
5. Poder de suministros
6. Rivalidad en precios.

Comparándose con el beneficio potencial del negocio desde el punto de vista: Desfavorable, Promedio y Favorable.

Cada uno de estos se mide en una escala de cinco niveles (-100 a +100). (Ver tabla 2.13) El cuadro superior relaciona el índice de atractivo de la industria con su potencial de beneficio.

Tabla 2.13 Análisis del Atractivo estructural de la industria vrs Beneficio potencial

ANÁLISIS DEL ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA VRS BENEFICIO POTENCIAL (PORTER)						
Mercado específico	I.R	-100	-50	0	50	100
Fuerzas Competitivas						
Difícil Entrada	0.2					
Fácil Salida	0.05					
Sustitutos	0.25					
Poder del Cliente	0.15					
Poder de suministro	0.05					
Rivalidad de Precios	0.3					

Dicho análisis arrojará como resultado principal el atractivo de la industria en función de las fuerzas que actúan sobre ella.

Análisis de los Clientes

El análisis del entorno del cliente permitirá conocer las preferencias que los clientes tienen sobre algún producto o servicio en particular y la penetración que nuestras marcas tienen en la mente de ellos.

El entorno del cliente será definido a partir de: **entrevistas y encuestas** las cuales se realizarán a los clientes o usuarios finales. A partir del procesamiento de la información anterior se procederá a diseñar el perfil del cliente.

Como producto de todo el análisis realizado a la organización se procederá a identificar los factores críticos para el éxito¹² del negocio los cuales podrán ser positivos o negativos; dichos factores serán utilizados como insumo para fundamentar y desarrollar las

¹² Un Factor de Éxito es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo. Este Factor de Éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la Organización.

principales oportunidades y amenazas identificadas para la empresa en estudio, dicha información se presenta en la tabla 2.14.

Tabla 2.14 Matriz de evaluación de Factores Externos

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Factor Positivo 1			
Factor Positivo 2			
AMENAZAS			
Factor Negativo 1			
Factor Negativo 2			
Total			

Las calificaciones nos indicarán el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responderán a cada factor identificado:

1. La respuesta es baja, se considera amenaza
2. La respuesta es media baja, se considera amenaza
3. La respuesta es arriba de la media, se considera una oportunidad
4. La respuesta es superior, se considera una oportunidad

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz de Factores Externos, el total ponderado más alto que puede obtener la organización u empresa es de 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica **que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria**. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. **Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.**

2.3.4.4 Entorno de Marketing Interno

Este se refiere a la organización de la empresa o institución. Los elementos a considerar para evaluar el entorno interno serán: empresa, clientes y proveedores.

Análisis de la Empresa

Para la realización del análisis de la empresa, se obtiene información de empleados, propietarios y gerente de la empresa; con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Los factores a considerar durante el proceso de evaluación son:

1. Capacidad Instalada de la empresa
2. Volumen de producción
3. Ingresos por ventas
4. Márgenes de ganancia
5. Costos unitarios
6. Costos de transacción (referido al producto de devolución que la empresa posee)
7. Gastos en marketing
8. Canales de Distribución

Análisis Financiero de la Empresa

Adicionalmente se realizará un análisis de la situación financiera de la empresa, el cual tendrá como fin:

- a. Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- b. Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- c. Estimar las utilidades o pérdidas futuras a valores presentes.
- d. Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto.

Además, se determinara la solvencia, capacidad de pago, endeudamiento, rentabilidad y desempeño, entre otras, de Industrias Lácteos La Vaquita. En la tabla 2.15 se definen las razones financieras a utilizar.

Tabla 2.15 Razones Financieras

Razón Financiera	¿Qué Mide?
De Liquidez	
Razón Circulante	La solvencia a corto plazo; indica la capacidad de la empresa para hacerle frente a los pasivos circulantes (corto plazo). A mayor liquidez más capacidad de pago.
Razón de la Prueba Acida	Indica la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus deudas de corto plazo, deduciendo los inventarios, ya que son los activos menos líquidos y que pueden tener pérdida al liquidarse.

Razón Financiera	¿Qué Mide?
De Apalancamiento	
Razón de Endeudamiento	El % de fondos proporcionados por los acreedores. Sus resultados demuestran que a menor tasa, mayor seguridad para los acreedores.
Razón del Interés Pagado	La capacidad de la empresa para hacerle frente a los cargos financieros producto del endeudamiento.
De Actividad	
Rotación de Inventarios	El número de veces que los inventarios se convierten en efectivo. A mayor rotación mejores resultados.
Promedio de Cobros	El plazo promedio de recuperación que la empresa debe esperar para recibir el efectivo producto de las ventas al crédito.
Rotación del Activo Fijo	La rotación de la planta y el equipo que la empresa posee. Es decir el número de veces que con el nivel de ventas la empresa cubre el valor de sus activos fijos.
Rotación de Activos Totales	La rotación de todos los activos que la empresa posee. Es decir el número de veces que con el nivel de ventas la empresa cubre el valor de sus activos.
De Rentabilidad	
Margen de Utilidad/Ventas	La capacidad de la administración de manejar en forma eficiente a la empresa; indica el % de utilidad por cada dólar invertido.
Generación de Utilidades	La capacidad básica de generar utilidades a partir de una buena rotación de inventarios y su eficiencia para generar rentabilidad.
Rendimiento sobre Activos Totales	El rendimiento de la empresa sobre todo su capital invertido. Influye en el resultado, la baja rotación de sus activos y el margen de utilidad sobre las ventas.
Rendimiento sobre Capital Contable	La tasa de rendimiento sobre la inversión que los accionistas han realizado.
Crecimiento	La tasa de rendimiento sobre la inversión que los accionistas han realizado.

Análisis del entorno interno según los empleados

Para dicho análisis se realizará tomando en cuenta los siguientes factores.

1. Identificación de los empleados con la misión y visión de la empresa
2. Conocimiento de los objetivos de la empresa
3. Ambiente laboral
4. Identificación plena con la empresa
5. El trabajo en equipo
6. Equipos necesario para desempeñar el trabajo, etc

A partir del análisis anterior se busca identificar los factores críticos de éxito de la empresa, los cuales se utilizarán para definir las principales fortalezas y debilidades de la empresa, además se establecerá una calificación para cada una de ellas, luego se

determinará el total ponderado para establecer el nivel de manejo que Lácteos La Vaquita tiene sobre ellas. Esta información se registrará en la tabla 2.16.

Tabla 2.16 Factores Críticos de Éxito para la Empresa

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Factor Positivo 1			
Factor Positivo 2			
DEBILIDADES			
Factor Negativo 1			
Factor Negativo 2			
Total			

Las calificaciones nos indicarán el grado de la debilidad o fortaleza de la empresa con respecto a cada factor identificado:

- 1 = Debilidad Mayor** **2 = Debilidad Menor**
3 = Fuerza Menor **4 = Fuerza Mayor**

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz de Factores Internos, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 (debilidad mayor) a un máximo de 4.0 (fuerza mayor), siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 **caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno**, mientras que las calificaciones **muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.**

2.3.4.5 Análisis FODA

Es un instrumento que permite a las empresas, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo.

Con esta herramienta se obtendrá muchos de los insumos para el proceso de planeación estratégica de mercadeo, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

Para el análisis se considerará los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan los factores externos de la organización y que influyen sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la

misión. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilitará la elaboración de escenarios que permitirán reorientar el rumbo de la organización.

Para mostrar los resultados del análisis FODA, se utilizará la matriz siguiente:

Tabla 2.17 Matriz FODA

Puntos Fuertes/Fortalezas	Puntos Débiles/Debilidades
Oportunidades	Amenazas

2.3.4.6 Plan Estratégico de Marketing

El plan estratégico de marketing parte de la información aportada por el análisis situacional y el análisis FODA. El objetivo fundamental del plan estratégico de mercadeo es proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de las estrategias de mercado.

El plan estratégico de mercado busca tres objetivos básicos:

- **Cuota de participación:** ¿Cómo contribuye el plan estratégico de mercado a mejorar la cuota de participación en los mercados atendidos?
- **Crecimiento de las ventas:** ¿En qué medida el plan estratégico de mercado contribuye al crecimiento en ventas?
- **Beneficios:** ¿En qué medida el plan estratégico de mercado impacta en la consecución de beneficios a corto y largo plazo?

En función de la situación de cada momento, algunos planes estratégicos serán ofensivos y otros defensivos. Los planes ofensivos se diseñan para conseguir aumentos en las ventas y mejorar la cuota de mercado y los beneficios futuros. Los planes defensivos se

dan más en las últimas etapas del ciclo de vida de los productos y se diseñan, con frecuencia, para proteger posiciones y contribuir a los ingresos y beneficios a corto plazo.

El desarrollo del mismo constituye un importante paso del proceso planificador y requiere una cuidadosa valoración del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la empresa.

Es a partir del análisis del atractivo del mercado y de la ventaja competitiva de la empresa se define el plan estratégico de mercado y sus objetivos. A continuación se describen dichos conceptos

Atractivo de Mercado

El propósito del plan estratégico de mercadeo es proporcionar una dirección estratégica que permita establecer objetivos de beneficios y una estrategia de marketing Mix. Esta etapa constituye un paso importante del proceso planificador y requiere de un cuidadoso análisis conocido como “El Atractivo del Mercado”. Dicho análisis permite que las empresas comparen el atractivo relativo de diferentes áreas, sirviéndose de varios criterios que lo miden. Valorar el atractivo de un mercado requiere un proceso sistemático el cual se describe a continuación.

En orden a estimar el índice de atractivo de un mercado, las empresas deben de hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué factores hacen que un mercado sea o no atractivo?; entre los factores más utilizados se incluye: tamaño del mercado, crecimiento, nivel de competencia, margen potencial, accesibilidad y ajuste del mercado a los recursos y capacidades de la empresa.

Todos estos factores se pueden agrupar en tres grandes dimensiones:

1. Fuerza del mercado
2. Intensidad de la competencia
3. Accesibilidad al mercado

Para la medición del atractivo de mercado se requiere atribuir un peso relativo a cada una de estas tres dimensiones, (ver tabla 2.18 Ejemplo de cómo completar la Matriz de Atractivo del mercado), el objetivo de completar dicha matriz es básicamente calcular el “**Índice de Atractivo del Mercado**”.

En la figura 2.7 se presenta el esquema con las tres dimensiones que se tomarán en cuenta para poder analizar el atractivo del mercado de la empresa.

Figura 2.7 Dimensiones para evaluar el atractivo de mercado de la empresa

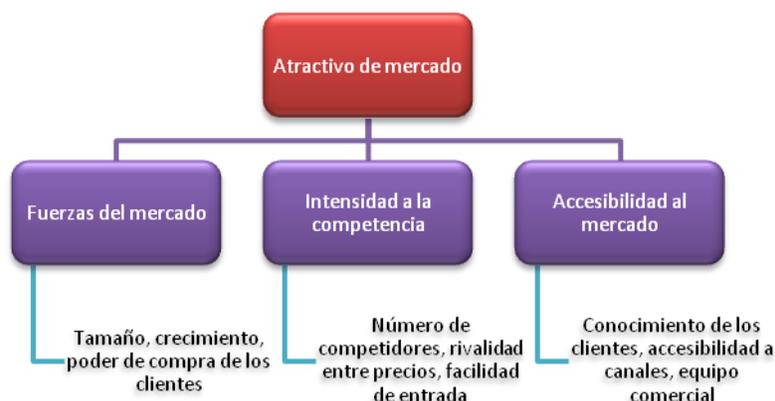


Tabla 2.18 Ejemplo de cómo completar la Matriz de Atractivo del Mercado

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DEL MERCADO					
Muy Poco Atractivo	Bastante poco atractivo	Poco Atractivo	Algo Atractivo	Bastante Atractivo	Muy Atractivo
0	20	40	60	80	100
Atractivo de un Mercado Factores			Puntuaciones del Atractivo	Importancia Relativa	Puntuaciones del Atractivo de Mercado
<i>Fuerza del Mercado</i>					
Tamaño del mercado			80	10%	8
Ritmo de crecimiento			60	15%	9
Poder del cliente			40	75%	30
Total					47
Puntuación total para las fuerzas del mercado X la importancia relativa de las fuerzas del mercado				30%	14.1
<i>Intensidad de la Competencia</i>					
Rivalidad en Precios			40	40%	16
Facilidad de Entrada			80	30%	24
Productos Sustitutos			60	30%	18
Total					58
Puntuación total de la intensidad de la competencia X la importancia relativa de la intensidad de la competencia				40%	23.2
<i>Accesibilidad del Mercado</i>					
Conocimiento de los clientes			80	40%	32
Accesibilidad a los canales			100	30%	30
Equipo comercial			60	30%	18
Total					80
Puntuación total de la accesibilidad del mercado X la importancia relativa de la accesibilidad al mercado				30%	24
Indice de Atractivo del Mercado					61.3

En el ejemplo de la tabla 2.18 se ilustran los pesos relativos asignados para cada una de las variables que la integran, las dimensiones que definen el atractivo de un mercado para

una empresa en particular pueden variar para cada industria y pueden cambiar sus componentes en el tiempo. Debe de tenerse especial cuidado en asegurar que todas las dimensiones definen el atractivo de un mercado y que están representadas de una forma adecuada con base a la rentabilidad esperada para cada negocio que se esté analizando.

Ventaja Competitiva

Para realizar la medición de las ventajas competitivas se sigue el mismo procedimiento. La primera pregunta a responder sería de: ¿Qué hace que la posición en un negocio sea fuerte o débil? La respuesta puede ser diferente en cada industria. Una posible respuesta sería resumir las ventajas competitivas en tres dimensiones las cuales se detallan a continuación:

1. Dimensión de Diferenciación: la cual posibilita más ingresos.
2. Dimensión de costos
3. Dimensión de ventajas competitivas de marketing.

Al igual que el caso anterior a cada dimensión se le asigna un peso relativo y se identifican los factores que la integran (ver tabla 2.19 Ejemplo de cómo completar la Matriz de Ventaja competitiva). El objetivo de completar esta calcular el “**Índice de Ventaja competitiva**”. En la figura 2.8 se presenta el esquema con las tres dimensiones que se tomarán en cuenta para realizar el análisis de ventaja competitiva.

Figura 2.8 Dimensiones para evaluar la ventaja competitiva de la empresa

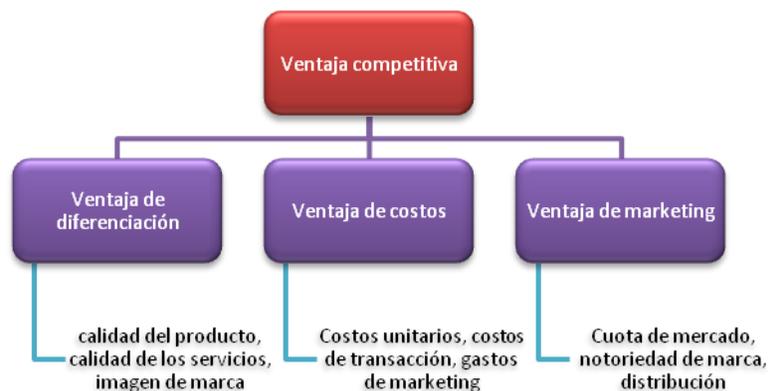


Tabla 2.19 Ejemplo de cómo completar la Matriz de Ventajas Competitiva

MATRIZ DE EVALUACIÓN LA VENTAJA COMPETITIVA					
Principal Desventaja	Gran Desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran Ventaja	Principal Ventaja
0	20	40	60	80	100
Fuentes de Ventaja Competitiva			Puntuaciones del Atractivo	Importancia Relativa	Puntuaciones del Atractivo de Mercado
<i>Ventajas de la Diferenciación</i>					
Calidad del producto			80	40%	32
Calidad de los servicios			60	30%	18
Imagen de la marca			80	30%	24
Total					74
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación X la importancia relativa de las ventajas de diferenciación				40%	29.6
<i>Ventajas de los costos</i>					
Costos unitarios			40	70%	28
Costos de transacción			60	20%	12
Gastos de marketing			60	10%	6
Total					46
Puntuación total de la ventaja en los costos X la importancia relativa de las ventajas en los costos				40%	18.4
<i>Ventajas de Marketing</i>					
Cuota de mercado			40	40%	16
Notoriedad de la marca			40	30%	12
Distribución			20	30%	6
Total					34
Puntuación total de las ventajas de marketing X la importancia relativa de las ventajas de marketing				20%	6.8

Análisis de Portafolio y Planes Estratégicos de Mercado

Partiendo de los índices de atractivo de mercado y de la ventaja competitiva para cada uno de los negocios de la empresa, se procede a crear un mapa de portafolios o cartera de negocios. Existen doce posiciones en el mapa o matriz. Aquellos negocios con las mejores posiciones o puntuaciones en cuanto al atractivo del mercado y ventajas competitivas tendrán la mejor posición dentro de la matriz y estos presentarán las mejores oportunidades de generación de beneficios y rentabilidad.

Cada posición en la matriz atractivo de mercado - ventaja competitiva requiere de un plan estratégico diferente, el cual se describe a continuación:

1. Invertir para Crecer

Éste es un plan estratégico ofensivo que requiere ejecutar esfuerzos de marketing para desarrollar la posición en un producto o mercado.

2. Invertir para mejorar posición

Éste es un plan estratégico ofensivo de mercado para mejorar la posición competitiva de la empresa en un segmento atractivo del mercado.

3. Entrada en un nuevo mercado

Estrategia ofensiva para entrar en nuevos mercados atractivos.

4. Proteger la posición

Estrategia ofensiva consistente en invertir para proteger la posición en un mercado atractivo en el que la empresa goza de una posición de dominio.

5. Optimizar la posición

Esta estrategia defensiva se da con frecuencia en la última etapa de crecimiento de un producto e igualmente en su fase de madurez. En aquellos mercados cuyo potencial de crecimiento aparece como limitado u las posiciones competitivas están ya establecidas, las empresas tratan de optimizar el marketing mix y los presupuestos de marketing para conseguir los máximos beneficios posibles. Corresponde a una situación de los productos en su ciclo de vida, en la que se ha alcanzado el nivel máximo de volumen potencial y los márgenes todavía son atractivos.

6. Estrategia de monetización

Esta estrategia defensiva se da en mercados poco atractivos en los que la empresa disfruta de alguna ventaja competitiva. Implica que la empresa gestiona sus precios y recursos de marketing de forma que optimiza su flujo de caja, su tesorería sin irse del mercado. Las empresas que utilizan esta estrategia ofrecen condiciones de pago poco favorables, cobran por la entrega del producto y ofrecen pocos servicios adicionales. Igualmente tratan de minimizar sus inversiones en estos productos y buscan obtener el máximo beneficio, exprimiendo sus anteriores posiciones en el mercado.

7. Estrategias de cosecha/desinversión

La Estrategia de cosecha busca aumentar la rentabilidad y tesorería de la empresa, a la vez que, sin llamar la atención, la salida del área producto mercado. Estas empresas, a medida que se reduce el volumen de ventas aumentan sus precios para mantener el margen. Las reducciones en el presupuesto de marketing disminuyen los costos de marketing. La utilización de la estrategia de desinversión tiene más lógica cuando no se vislumbran beneficios, ni a corto ni a largo plazo, La salida del mercado constituye simplemente una forma de reducir costos rápidamente y de poder recolocar los recursos de marketing en alternativas más viables.

En la tabla 2.20 se presenta la Matriz Evaluación de Atractivo de Mercado vs. Ventaja Competitiva.

Tabla 2.20 Matriz De Evaluación de Atractivo de Mercado vrs Ventaja Competitiva

ATRACTIVO DEL MERCADO	100	Entrada de un nuevo mercado	Invertir para crecer	Invertir para crecer			
	80	Mejorar la Posición	Mejorar la posición	Proteger posición			
	60	Mejorar la posición	Mejorar la posición	Invertir para crecer			
	40	Optimizar la posición	Optimizar la posición	Proteger la posición			
	20	Cosecha	Cosecha	Optimiza proposición			
		Cosecha o desinversión	Monetizar Cosecha o Desinversión	Monetizar Cosecha o Desinversión			
	0	0	20	40	60	80	100
VENTAJA COMPETITIVA							

Resumen de Estrategias de mercado en función del atractivo del mercado y la ventaja competitiva.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADEO
1. Invertir para crecer	Invertir en recurso de marketing para hacer crecer el mercado o nuestra cuota de participación.
2. Mejorar la posición	Invertir para mejorar y/o reforzar la posición competitiva.
3. Estrada a un nuevo mercado	Invertir para conseguir entrar en nuevos mercados atractivos o desarrollar nuevos productos.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADEO
1. Proteger la posición	Invertir para proteger la cuota de mercado y ventajas competitivas.
2. Optimizar la posición	Optimizar la relación volumen-precio y los recursos de marketing utilizados para maximizar los beneficios.
3. Monetizar	Gestionar la posición del mercado para conseguir un máximo de tesorería con una utilización limitada de los recursos de marketing.
4. Cosecha/Desinversión	Gestionar el producto para maximizar la tesorería a corto plazo o minimizar las pérdidas.

2.3.4.7 Estrategias de Marketing Mix

El siguiente paso en el proceso de planificación de mercadeo es el desarrollo de estrategias de Marketing Mix que consiga hacer efectivo el plan estratégico; si bien las estrategias generales (crecimiento, mantenimiento de cuota, cosecha o abandono de una posición) se contemplan en el plan estratégico de mercado, su ejecución requiere la definición de estrategias más específicas de marketing táctico, que aborden los factores claves del éxito.

Las estrategias se definen como el patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente; la cual deberá especificar:

- Qué (objetivos se han de lograr)
- Dónde (en que ramos y mercados hay que concentrarse)
- Cómo (que recursos y actividades se ha de asignar a cada mercado de producto para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva).

Lo anterior significa diseñar y redactar estrategias de marketing mix relacionadas con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución las cuales deberán ir acompañadas con una proyección de la nueva cuota de mercado que se pretende lograr mediante el planteamiento e implementación de las diferentes estrategias.

2.3.4.8 Presupuesto de Marketing

El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix culminan con la definición de un presupuesto de marketing, el cual asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. Sin una dotación de recursos adecuada, las estrategias de marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse.

Por ejemplo, no puede esperarse un aumento de la cuota de mercado en un segmento determinado o identificado si no se cuenta con recursos para llevarlo a cabo.

La concreción del presupuesto de marketing es quizá la tarea más difícil del proceso de planificación. Si bien la concreción del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre las estrategias, objetivos y presupuesto de marketing.

A la hora de elaborar un presupuesto de marketing se puede distinguir tres caminos, los cuales se describen a continuación:

1. **Presupuesto de arriba abajo:** Se parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras.
2. **Presupuesto basado en el Mix de clientes:** A la hora de fijar el presupuesto de marketing se diferencia entre los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y los que requieren para mantener los leales.
3. **Presupuesto de abajo a arriba:** Se asigna una cifra a cada elemento del esfuerzo de marketing, contemplado en el plan, para la realización de unas tareas

2.3.4.9 Plan de Marketing de Resultados

Una vez distribuidos los recursos se hace una estimación de los resultados en ventas y beneficios, para un horizonte de tiempo definido el cual puede ser de tres o cinco años. La realización de este paso requiere explicitar el momento de medición de los objetivos específicos (cuota de mercado, ventas y beneficios), de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing.

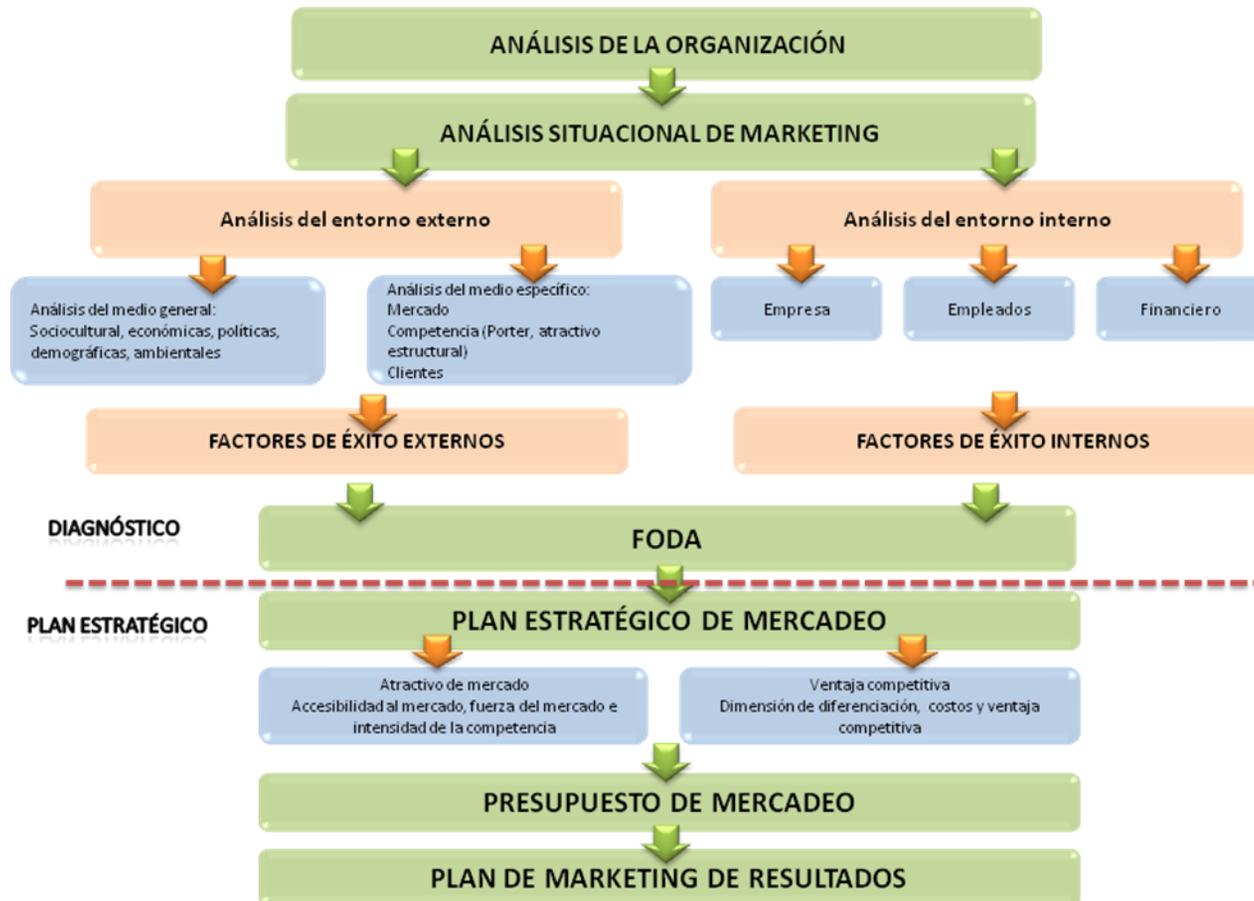
Existen diferentes formas de presentar los resultados del plan de mercadeo de una empresa, las cuales se describen a continuación:

1. La presentación de resultados de ***ingresos por ventas***, la cual es la más fácil de llevar a cabo, porque los datos de la empresa suelen utilizarse en este formato.
2. La presentación en ***volumen de unidades***, este presenta el plan de marketing con cifras en número de unidades vendidas.

2.3.4.10 Esquema del Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo

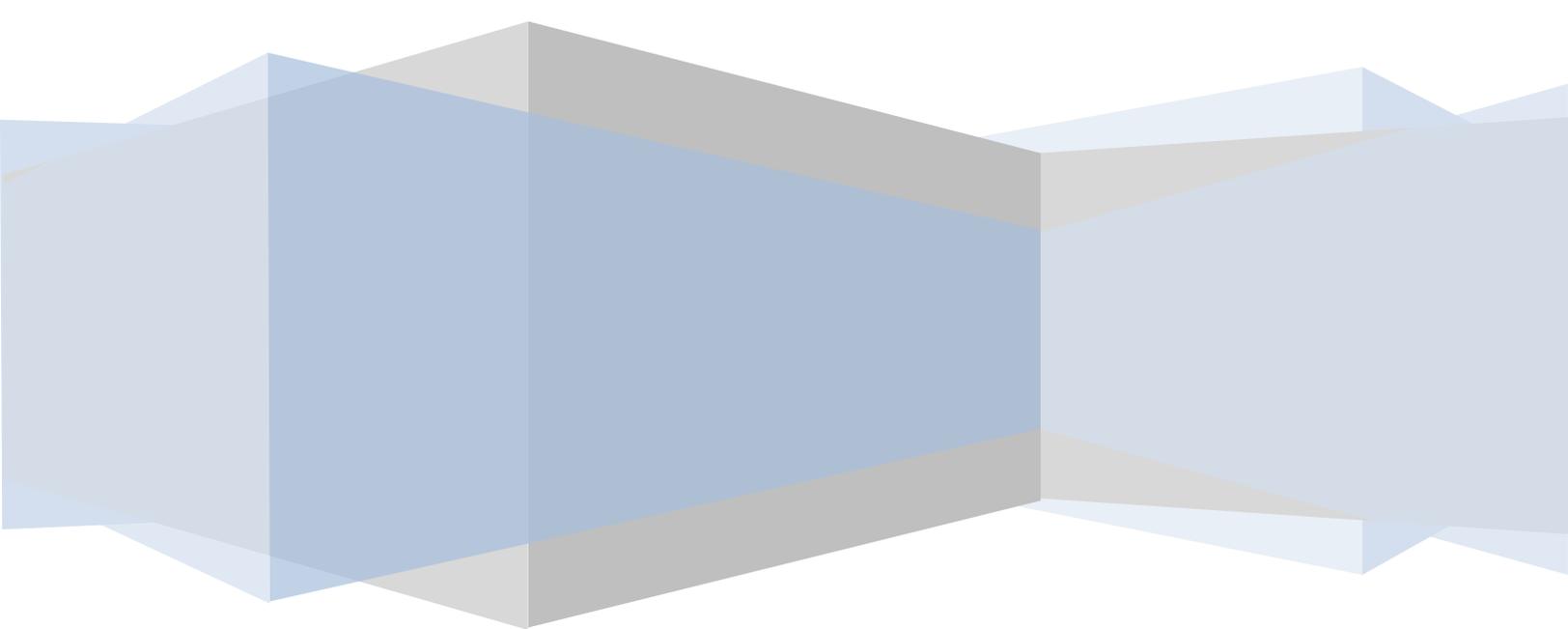
A continuación se presenta de manera esquemática en la figura 2.9 la secuencia del estudio a realizar y las herramientas a utilizar para el diseño e implementación del Plan Estratégico de Mercadeo para Industrias Lácteas La Vaquita.

Figura 2.9 Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo



CAPITULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE MARKETING



3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE MARKETING

El diagnóstico situacional de marketing consideró el análisis del “**Entorno Interno y Externo de Marketing**”; para el análisis externo se elaboró y evaluó el perfil estratégico del entorno, con el objetivo de identificar las principales fuerzas positivas y negativas que la organización debe tomar en cuenta para potenciar el mercado; además se realizó el análisis de mercado para determinar el índice de cuota de mercado actual, la segmentación del mercado, el análisis de la competencia (a través de fuerzas de Porter) y análisis del cliente, para poder definir el perfil .

Para el análisis del entorno interno de marketing de la organización se tomaron en cuenta: la mezcla comercial (análisis del 4P), proceso productivo, capacidad actual instalada, volumen de ventas, costos de producción y transacción, canales de distribución, estados financieros de la empresa y evaluación interna por parte de los empleados.

Ambos análisis sirvieron en conjunto para identificar las principales **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, las cuales servirán de base para el planteamiento de estrategias de marketing enfocadas al producto Boligurt.**

Los principales resultados del diagnóstico son:

Diagnostico de Factores Internos

- La misión y la visión que actualmente posee la empresa no permiten identificar la razón de la organización así como la posición que se desea alcanzar en el futuro.
- Se identifica que la empresa utiliza solo el 11.6% de la capacidad instalada para la producción de Boligurt, lo que implica un incremento de sus costos operativos.
- El Boligurt se encuentra en su etapa de crecimiento, ya que la producción en el año 2005 es de 2,648 cajas, lo que representó en ventas US\$4,017 dólares, pasando para el año 2010 a una producción de 17,030 cajas que significó en ventas un total de US\$24,353. Esta relación indica un crecimiento lineal, lo que equivale a la etapa de crecimiento del producto.
- El promedio ponderado del análisis de las fortalezas y debilidades es de 2.21 lo que nos indicando que la empresa posee una estructura débil en su parte interna.

Dentro del análisis del entorno interno se consideró el diagnóstico de las razones financieras de la empresa:

- En términos generales, la empresa Lácteos La Vaquita tiene un muy buen desempeño financiero, que puede llegar a ser excelente si se establecen políticas que contribuyan a mejorar los indicadores financieros. Luego de analizar los estados financieros a través de las razones, se obtiene algunos resultados importantes, que para efectos de comprensión, fueron divididas en cuatro categorías principales: liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad.

LIQUIDEZ

El tema de la liquidez es muy importante en todas las empresas, ya que el capital de trabajo depende de la disponibilidad inmediata de recursos financieros para hacerle frente tanto a la actividad principal del negocio como a los acreedores de corto plazo que financian dicha actividad. Al revisar los resultados de Lácteos La Vaquita se tiene que al excluir los inventarios y las cuentas por cobrar, la empresa **cuenta con un déficit del 20% por cada dólar que adeuda cuando debería tener al menos una relación de 1 a 1**, es decir que por cada dólar de deuda debería tener al menos un dólar en efectivo para su cancelación.

La gerencia debería de crear políticas que ayuden a cumplir con al menos la relación de uno a uno.

- APALANCAMIENTO

Lácteos La Vaquita cuenta con un financiamiento de corto plazo con una característica poco común en las empresas: los dividendos por pagar. Esos recursos propios **están fondeando a LÁCTEOS LA VAQUITA en un 31%**, lo que en situación de crisis, los accionistas (que son los mismos empleados de los puestos clave) pueden aceptar que los pagos se difieran mientras se logra un equilibrio en la liquidez. Dicho apalancamiento le permite a la empresa contar respiros financieros al no tener la presión de acreedores ajenos a sus intereses como propietarios.

- Asimismo, la empresa fue capaz de generar utilidades hasta en **4.4 veces en el año 2009 para hacerle frente a sus compromisos financieros en concepto de**

intereses, lo cual estuvo arriba de la norma establecida que es de 4 veces. No obstante, si la empresa adquiere más créditos para cualquier proyecto, se debe crear políticas para mejorar la capacidad para generar utilidades, de tal forma que no se desmejore dicho indicador.

ACTIVIDAD

- El desempeño de la actividad de LÁCTEOS LA VAQUITA es eficiente, ya que las veces que su inventario se convierte en efectivo es mayor en **10.5 veces que el parámetro establecido; esto demuestra que la empresa en menos de 30 días está vendiendo su producción.**
- Tanto la mayor rotación de sus inventarios como la pronta recuperación de las ventas al crédito contribuyen a incrementar las utilidades por un lado y a reducir gastos de almacenamiento y bodegaje por otro.
- La empresa está teniendo una gran capacidad para generar fondos, a través de la buena administración de los recursos que invierte.

RENTABILIDAD

- En este rubro, el desempeño de la empresa es regular, ya que con excepción del año 2009, en los últimos 5 años las utilidades han sido bastante bajas y en el 2008 incluso hubo una pérdida de \$10,003.18; aunque es importante considerar que dicho resultado fue consecuencia de la crisis financiera mundial. No obstante, la alta gerencia durante el año 2009, reaccionó estratégicamente y realizó acciones de reducción de costos contribuyendo así a presentar una utilidad de \$44,618.19 después de intereses e impuestos.

Diagnostico de los Factores Externos:

- El esfuerzo que la empresa dedica para crear estrategias y aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas del mercado fue identificado como **BAJO**, ya que a partir del análisis del entorno externo realizado se obtuvo un índice (puntuación) del 2.34, valor que se encuentra por debajo de la media; en otras palabras, la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.
- La cuota de mercado que actualmente industrias Lácteos La Vaquita es del 2.87%

- El árbol de desarrollo de la cuota de mercado indica que las mayores barreras para el crecimiento del Boligurt son el desconocimiento del producto (47.8%), la falta de su consumo (15.9%), el precio alto (14.4%) y la falta de promociones (10.14%).
- De acuerdo con el análisis de mercado realizado, se pudo determinar en el perfil del cliente que los mayores consumidores del producto Boligurt son niños entre 0-6 años de edad, el cual representó el 69.6 % de los encuestados. Esta información confirma el segmento de mercado elegido por la empresa.
- El análisis del segmento del mercado indica que éste está conformado por personas adultas (hombres 33.3%, mujeres 66.7 %) que compran el producto a niños (de 0 a 6 años 69.9%) en el municipio de San Salvador y el área metropolitana.
- Las fuerzas competitivas de la empresa (Fuerzas de Porter) indican que el atractivo del mercado es levemente superior al promedio, esto es debido a la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos y al poder de negociación el cual favorece al cliente.

A continuación se presenta en detalle el diagnóstico marketing realizado para Industrias Lácteas La Vaquita.

3.1 ANALISIS DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1 Misión

En Lácteos La Vaquita ofrecemos productos nutritivos e higiénicamente elaborados, en los que se encuentran envasados nuestros esfuerzos y los más altos estándares de calidad y sabor. Comprometidos con las mejores prácticas de manufactura, producción más limpia y mejora continua, favorecemos la salud de las personas y la sostenibilidad del medio ambiente. Y todo esto de la manera más rentable para los accionistas.

La evaluación de la misión se realizó considerando si esta hace referencia a los siguientes aspectos:

Aspectos	Si	No
Funciones básicas de la empresa		X
Las necesidades a satisfacer	X	
Clientes	X	
Productos y servicio que ofrece		X

De la evaluación anterior se puede concluir que la misión de la empresa entre sus aspectos considera a sus clientes y de cómo satisfacer sus necesidades, sin embargo deja de fuera los aspectos que describen las funciones básicas de la empresa y los productos que esta ofrece, los cuales son importantes al momento de estructurar la misión.

3.1.2 Visión

Seremos parte importante de la nutrición en la mesa de cada uno de los hogares salvadoreños, acompañaremos sus vidas con productos de elevada calidad y sabor; un día se nos reconocerá por nuestra orientación a la mejora continua e integral, así como por nuestro compromiso con aquellos que nos prefieren.

La visión se evalúo utilizando los siguientes aspectos:

Aspectos	Si	No
Dimensión del tiempo		X
Realista-posible		X
Resultados esperados		X
Que se busca alcanzar		X

En cuanto a la visión, esta carece de todos los aspectos mínimos que deberían ser considerados al momento de estructurarla es decir que, no cuenta con un horizonte en el

tiempo (periodo definido), no se ha definido el objetivo a alcanzar y cuáles son los resultados esperados.

3.2 DESARROLLO DEL ENTORNO DE MARKETING EXTERNO

Para el análisis del entorno de marketing externo de Lácteos La Vaquita se hizo uso de las siguientes herramientas:

- a. Análisis del Medio General del Marketing
 - Análisis de las Tendencias
- b. Desarrollo del Análisis de Medio Específico de Marketing
 - Análisis del Mercado
 - Análisis de la Competencia
 - Análisis del Cliente

3.2.1 Análisis del Medio General del Marketing

El análisis del medio ambiente de Lácteos La Vaquita se realizó utilizando la *Guía del Análisis del Medio Ambiente* (ver **tabla 3.1**), la cual nos proporciona información sobre las condiciones actuales y las tendencias que pueden brindar oportunidades o amenazas en los sectores socioculturales, políticos-legales, demográficos, ambientales y económicos.

A continuación se presentan los resultados del análisis del medio ambiente:

Tabla 3.1 Guía para el análisis del medio ambiente

No	COMO ESTAMOS	QUE PUEDE CAMBIAR	COMO NOS FAVORECERIA	COMO NOS PERJUDICARIA
TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES				
1	Incremento de los Niveles de Obesidad en la Población menor a los 10 años ¹³	Que se incremente el consumo y preferencia de la población menor a los 10 años por productos que sean bajos en grasa para el cuidado de la salud.	Que consuman y compren más de los productos lácteos que la empresa produce, específicamente el Boligurt.	
2	Incremento de la delincuencia e inseguridad ciudadana ¹⁴	Que la empresa tenga que contratar seguridad privada por los altos índices de delincuencia, robo,		Incremento de todos sus costos, debido a que debe pagar para contratar seguridad privada, pérdidas de

¹³ (Ver Anexo 1 Gráficos de Obesidad, Informe de labores del periodo 2009-2010, Capitulo 2 ¿De qué se enferma y muere la población salvadoreña? Página 29 (Para mayor Información revisar informe de labores del MSPAS 2009-2010 en sitio web: <http://www.salud.gob.sv/index.php/servicios/descargas/documentos/Documentación-Institucional/Memorias-de-Labores/>

¹⁴ información investigada en sitio web: http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6358&idArt=5439869

No	COMO ESTAMOS	QUE PUEDE CAMBIAR	COMO NOS FAVORECERIA	COMO NOS PERJUDICARIA
		asaltos y/o extorsiones.		productos por robo etc.
TENDENCIAS DEMOGRAFICAS				
3	Crecimiento poblacional en el municipio de San Salvador específicamente Niños entre 0-6 años ¹⁵	Que incremente la población en este rango de edades para los próximos 5 años.	Incremento del mercado meta para la venta de los productos light (Bolgurt)	
TENDENCIAS POLITICO - LEGAL				
5	La Apertura del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.	Invasión de productos derivados de lácteos a menores costos y con subsidios.		Reducción de las ventas de productos derivados de lácteos debido a que los nacionales estarían más caros.
TENDENCIAS ECONOMICAS				
6	Aumento de la Rentabilidad del sector lácteo. ¹⁶	Crecimiento del PIB del sector lácteo.	Facilidades para el acceso a créditos y atractivos inversión por parte del sector.	
7	Incremento de la Población económicamente activa. ¹⁷	Que más población tenga trabajo y con esto pueda consumir más de nuestros productos.	Aumento del poder adquisitivo de la población para la compra de nuestros productos.	
8	Existencia de Programas de Asistencia técnica por parte del Estado y/o instituciones privadas de apoyo para las PYMES. ¹⁸	Que el gobierno siga impulsando este tipo de programas para las PYMES.	PYMES acceden a programas de Asistencia técnica como HACCAP, BPM, Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental, Innovación de productos, Reducción de costos y Optimización de recursos que permitan mejorar la competitividad	
9	Existencia de Mecanismos de financiamiento para PYMES.	Existencia cada vez de mas líneas de crédito para financiar mejoras en los procesos productivos e industriales de las PYMES específicamente del sector Lácteos	Las PYMES se favorecen con el fácil acceso a créditos bancarios para mejorar sus procesos tanto productivos como industriales, específicamente del sector lácteos	

¹⁵ (Estadísticas de censo de vivienda 2007 para el departamento de San Salvador, municipio de San Salvador Ver Anexo 2)

¹⁶ Ver en Anexo 3 PIB del sub sector lácteos de El Salvador, Fuente BCR

¹⁷ Ver en Anexo 4 información sobre Población Económicamente Activa, Fuente: DIGESTYC

¹⁸ Ver en Anexo 5 información sobre programas de asistencia técnica y mecanismos de financiamiento para PYMES

No	COMO ESTAMOS	QUE PUEDE CAMBIAR	COMO NOS FAVORECERIA	COMO NOS PERJUDICARIA
TENDENCIAS AMBIENTALES				
10	Escases del Recurso Agua en El Salvador ¹⁹	Racionalizar el recurso provocaría que la empresa no cuente con dicho recurso durante su proceso productivo.		La producción podría disminuir considerablemente debido a que se utiliza en el proceso para limpieza y/o para generación de vapor (proceso de vital importancia en la industria láctea)
11	Aumento de costos energéticos ²⁰	Que sigan aumentando cada semestre (que es la fecha en la que se realiza la revisión del pliego tarifario)		Incrementaría sustancialmente los costos de producción, por ende se vería afectado el margen de ganancia de la empresa.
12	Incremento de la conciencia ecológica por parte de los consumidores. ²¹	Que más consumidores exijan productos que sean amigables con el medio ambiente	Creación de un nuevo mercado por satisfacer que potencialmente pudiera incrementar las ventas de la empresa.	

Perfil Estratégico del Entorno de la empresa

Una vez realizado el análisis del medio ambiente, se procede a evaluar y elaborar el *Perfil estratégico del entorno de la empresa*, dicha herramienta presenta de manera preliminar las fuerzas o factores positivos (oportunidades) y fuerzas o factores negativos (amenazas) con las que contara la empresa en las diferentes áreas o variables que se han evaluado.

En la tabla 3.2 perfil estratégico del entorno para Lácteos La Vaquita.

¹⁹ Información investigada en sitios Web <http://www.aquaknow.net/news/se-agudiza-escasez-de-agua-en-el-salvador> y <http://www.ceicom.org/agua/artagua16=id.php>

²⁰ Ver Anexo 6 sobre variación de los precios de la energía para el periodo 2000-2008, Fuente Consejo Nacional de Energía.

²¹ Información investigada en sitio web: <http://ivanbudinich.blogspot.com/2010/03/la-conciencia-ecologica-genera.html>

Tabla 3.2 Perfil estratégico del entorno

FACTOR	=	-	E	+	++
SOCIO-CULTURAL					
1. Incremento de los niveles de obesidad y enfermedades cardiovasculares en la población puede motivar a los consumidores a comprar productos derivados de lácteos bajos en grasa como el Boligurt.					
2. Incremento de la delincuencia e inseguridad, provoque un incremento en los costos de la empresa.					
NATURAL-DEMOGRAFICO					
3. Crecimiento poblacional en el municipio de San Salvador específicamente niños menores a 10 años					
POLÍTICO LEGAL					
4. La Apertura del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, provocaría una potencial reducción de las ventas de productos lácteos debido a que se estaría compitiendo con países industrializados que reciben muchos subsidios.					
ECONÓMICO-INDUSTRIAL					
5. Aumento de la rentabilidad del sector lácteo, lo que puede provocar facilidades para el acceso a créditos y atractivos de inversión por parte del sector.					
6. Incremento de la Población Económicamente Activa (PEA), aumento del poder adquisitivo de la población para la compra de los productos de LÁCTEOS LA VAQUITA.					
7. Existencia de Programas de Asistencia técnica por parte del Estado y/o instituciones privadas de apoyo para las PYMES.					
8. Existencia de mecanismos de financiamiento para PYMES, las cuales se favorecen con el fácil acceso a créditos bancarios para mejorar sus procesos tanto productivos como industriales, específicamente del sector lácteos					
AMBIENTALES					
9. Escases del recurso agua. La producción podría disminuir considerablemente debido a que se utiliza en el proceso para limpieza y/o para generación de vapor (proceso de vital importancia en la industria láctea)					
10. Aumento de costos energéticos. Incrementaría sustancialmente los costos de producción, por ende se vería afectado el margen de ganancia de la empresa.					
11. Incremento de la conciencia ecológica por parte de los consumidores. Creación de un nuevo mercado por satisfacer que potencialmente podría incrementar las ventas de la empresa					

Del análisis del perfil estratégico realizado a Lácteos La Vaquita se pudo identificar fuerzas positivas importantes y que a criterio de la empresa son relevantes para potenciar el mercado del boligurt, dichas fuerzas positivas priorizadas por Lácteos La Vaquita fueron:

1. Incremento de la demanda del producto boligurt entre niños de 0-6 años
2. Facilidad de obtención de créditos para reconvertir sus procesos productivos
3. Acceso a asistencia técnica en temas de productividad, competitividad y eficiencia ambiental.
4. Potencial mercado o nuevo nicho enfocado a clientes con interés en consumir productos amigables con el medio ambiente.
5. Aumento de la rentabilidad del sector lácteo, lo que puede provocar facilidades para el acceso a créditos y atractivos de inversión por parte del sector.
6. Incremento de la Población Económicamente Activa (PEA), aumento del poder adquisitivo de la población para la compra de los productos de LÁCTEOS LA VAQUITA.

Dichas fuerzas positivas deberán de tomarse como oportunidades para mejorar su posición actual en el mercado.

En cuanto a las fuerzas negativas identificadas y priorizadas para la empresa, se describen a continuación:

1. Programas de ahorro de agua
2. Programas de eficiencia energética
3. Mejoramiento de la productividad para reducir los costos de producción de la empresa y así estar más preparados mediante la entrada de competidores internacionales (Referido a los TLC)

Cabe mencionar que el resto de fuerzas positivas y negativas evaluadas en el perfil estratégico de la empresa no fueron tomadas en cuenta por la empresa debido a diversas causas, las cuales se describen a continuación:

Fuerza Positiva	Fuerza Negativa	Comentario del empresario
Incremento de los niveles de obesidad y enfermedades cardiovasculares en la población puede motivar a los consumidores a comprar		No ve al producto como de consumo light por ser de la línea de yogurt, ni tampoco que sea para consumo de personas

Fuerza Positiva	Fuerza Negativa	Comentario del empresario
productos derivados de lácteos bajos en grasa como el Boligurt		adultas.
	Incremento de la delincuencia e inseguridad, provoque un incremento en los costos de la empresa.	Por la situación actual que vive el país no cree que esto vaya cambiar.

3.2.2 Análisis del Medio Específico de Marketing

Para realizar dicho análisis se evaluó:

1. Análisis de Mercado
2. Competencia a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter
3. Niveles de competencia
4. Análisis del cliente para establecer el perfil del cliente

3.2.2.1 Análisis de Mercado

Cuota de Mercado actual del Boligurt

Para el análisis y determinación de la cuota de mercado que Lácteos La Vaquita posee para el boligurt se realizaron encuestas a los consumidores en los diferentes puntos de venta.

Para dicho análisis se tomó en cuenta los siguientes factores:

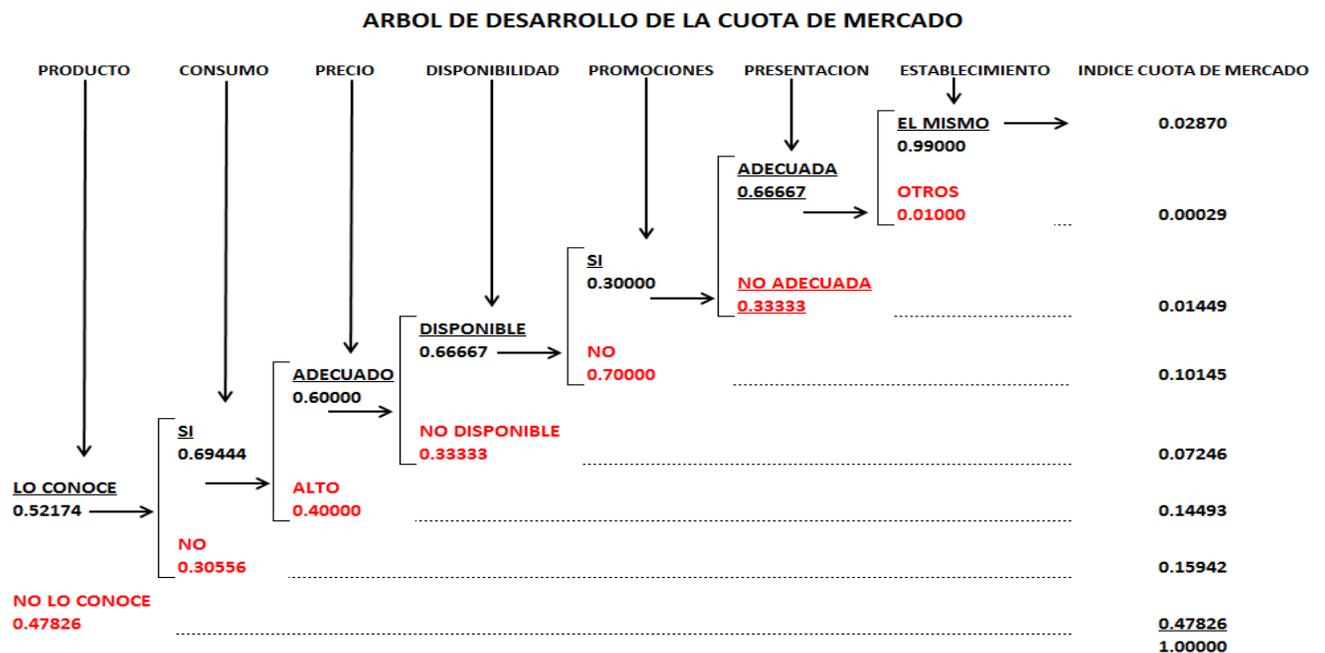
- Conocimiento del producto
- Consumo
- Precio
- Disponibilidad en plaza
- Promociones
- Presentación del producto
- Establecimiento

El formato de encuesta realizada y los resultados del análisis se pueden consultar en el Anexo 7 de Este documento “Cuestionario para evaluación de consumidor final y determinación de cuota de mercado y resultados”. Los resultados para la determinación de la Cuota de Mercado se presentan a través de la figura 3.1 “**Índice de Cuota de Mercado**”

A partir del árbol de desarrollo de la cuota de mercado muestra que las mayores barreras para el crecimiento de dicha cuota son:

1. Desconocimiento del Producto: 47.8%
2. Bajo consumo con el 15.9%
3. Precio considerado alto con el 14.4%
4. Falta de Promociones con el 10.14%

Figura 3.1 Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado del producto Boligurt



Demanda de Mercado, Precios y Rentabilidad de Marketing

Se realizó un análisis para identificar la contribución neta del marketing del boligurt en la empresa; los elementos considerados fueron: la demanda del producto para el periodo 2005-2009, el precio de venta promedio del producto, las ventas del sector, el margen promedio, el beneficio bruto y los gastos de marketing.

Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 3.3

Tabla 3.3 Demanda de Mercado, Precios y Rentabilidad de Marketing

PRODUCTO: Boligurt						
PRESENTACION: Cajas de 6 Unidades	AÑOS					
RESULTADOS DEL MERCADO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Demanda (Unidades)	2,648	6,918	7,522	11,487	14,112	17,030
Precio Medio de Venta	US\$1.52	US\$1.44	US\$1.34	US\$1.45	US\$1.42	US\$1.43
Ventas en el Sector (US\$)	4,017.62	9,986.57	10,068.74	16,604.82	20,004.61	24,395.32
Margen Promedio (%)	63%	55%	44%	55%	52%	54%
Beneficio Bruto (US\$)	2,536.84	5,514.77	4,423.45	9,204.63	10,487.58	13,181.11
Inversión de Marketing (% s/Ventas.)	89.6%	36.0%	35.8%	21.7%	18.0%	14.8%
Contribución Neta de Marketing (US\$)	-1,063.16	1,914.77	823.45	5,604.63	6,887.58	9,581.11

Del análisis anterior se concluye que la contribución neta del marketing ha estado en constante crecimiento iniciando en 2005 con un monto negativo de US\$1,063.16, lo cual resulta normal tomando en cuenta que fue el año de entrada del producto y la empresa se enfocó en darlo a conocer al mercado; no obstante, para el año 2010, la contribución fue positiva en US\$ 9,581.11.

Índice de Desarrollo de Mercado

Para el cálculo del índice de desarrollo del mercado se tomó en cuenta la demanda total; información que recoge las unidades producidas y vendidas de boligurt para el período 2005-2010; la demanda potencial se asume la producción a su máxima capacidad instalada.

A continuación los resultados en la tabla 3.4

Tabla 3.4 Índice de Desarrollo del Mercado

INDICE DE DESARROLLO DEL MERCADO						
FACTOR	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Demanda Total	2,648	6,918	7,522	11,487	14,112	17,030
Demanda Potencial (unidades)	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Índice de Desarrollo del mercado	1.84%	4.80%	5.22%	7.98%	9.80%	11.83%

El índice de desarrollo del mercado del boligurt para el período 2005-2010 nos indica que ha ido en constante crecimiento pasando del 1.84% para el año 2005 hasta el 11.83% para el año 2010.

Índice de Cuota de Mercado Actual Vs. Mercado Potencial

Para este análisis se toma en cuenta la respuesta actual del consumidor y la respuesta esperada.

La respuesta actual del consumidor se obtiene del análisis de mercado realizado. La respuesta esperada se obtiene a partir de la información proporcionada por el Arq. Néstor Argumedo, Gerente General de la empresa. El análisis de ambas informaciones permite determinar la nueva cuota potencial de mercado. En la tabla 3.5 se presenta la comparación realizada.

Tabla 3.5 Índice de Cuota de Mercado Actual y Potencial

INDICE DE CUOTA DE MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL			
FACTOR	RESPUESTA ACTUAL	RESPUESTA ESPERADA	MARGEN A MEJORAR
Producto	0.5217	0.750	(0.2283)
Consumo	0.6944	0.750	(0.0556)
Precio	0.6000	0.650	(0.0500)
Disponibilidad	0.6667	0.700	(0.0333)
Promociones	0.3000	0.300	0.0000
Presentación	0.6667	0.700	(0.0333)
Establecimiento	0.9900	1.000	(0.0100)
Índice Actual y Potencial	0.0287	0.0537	(0.0251)

De la información anterior se puede concluir que la cuota de mercado puede mejorar pasando del **2.87% al 5.37%**.

Índice de Desarrollo de Cuota de Participación

Con la información anterior y conociendo la cuota de mercado actual y la cuota de mercado potencial se procedió a estimar el índice de cuota de mercado. Los resultados se presentan a continuación en la tabla 3.6:

Tabla 3.6 Índice de Desarrollo de la Cuota de participación

INDICE DE DESARROLLO DE LA CUOTA DE PARTICIPACION	
Cuota de Mercado Actual	2.87%
Potencial de Cuota	5.37%
Índice de Cuota de Mercado	53.39

Dicho valor nos está indicando que al desarrollar las estrategias de marketing más adecuadas se proyecta mejorar el índice de cuota de mercado en un 53.39%

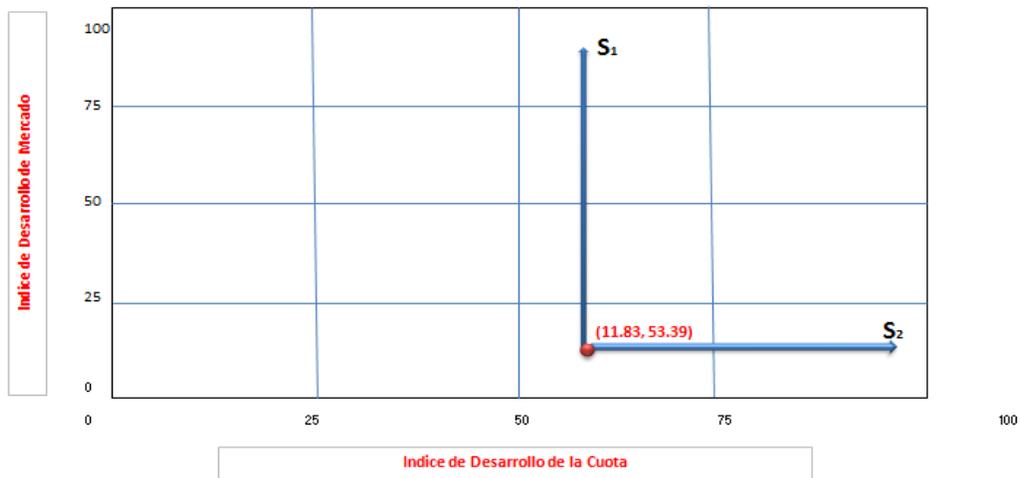
Matriz de Desarrollo y Cuota de Mercado

Esta matriz se forma a partir del índice de cuota de mercado y el índice de desarrollo de mercado. Los resultados de ambos índices se presentan en la tabla 3.7. Su relación gráfica se presenta en la figura 3.2.

Tabla 3.7 Matriz de desarrollo de mercado vrs desarrollo de cuota de mercado

MATRIZ DE DESARROLLO DE MERCADO - DESARROLLO DE CUOTA DE MERCADO	
INDICE	VALOR
Índice de Cuota de Mercado	53.39
Índice de Desarrollo de Mercado	11.83

Figura3.2 Desarrollo de Mercado vrs Desarrollo de Cuota de Mercado



Al analizar la figura 3.2 se observa que la empresa cuenta con dos caminos de crecimiento a seguir, ya sea aumentando la demanda de mercado o mejorando la cuota de crecimiento.

Sin embargo, en principio se derivan mayores oportunidades de crecimiento por el lado del desarrollo del mercado (11.83%), el cual se encuentra relacionado con la demanda potencial que la empresa puede cubrir en función de su capacidad máxima de producción. Recordando que en la actualidad la empresa solo está utilizando el 11.6% de su capacidad de producción instalada.

Segmentación del Mercado:

Para la segmentación del mercado del boligurt se evaluaron los resultados de las encuestas realizadas a consumidores de dicho producto, con el objetivo de conocer de primera fuente sus gustos y preferencias acerca del mismo. También se consideró la información proporcionada por el Gerente General en cuanto al mercado que la empresa desea cubrir.

Los resultados de la segmentación del mercado se presentan a continuación:

Tabla 3.8 Segmentación del Mercado de Boligurt

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE BOLIGURT	
Área Geográfica	Zona Central
Municipio	San Salvador
Zona	Metropolitana
Población del área metropolitana	316,090 habitantes
Clientes	Padres de familia: Hombres 33.3% y Mujeres 66.7 %
Consumidores	Niños de 0-6 años 69.9%, población actual: 32,729 niños
Frecuencia de compra	30.6 % Mensual

Fuente: información resultados de las encuestas realizadas para consumidores, así como también de entrevista realizada al Gerente General de Lácteos La Vaquita

3.2.2.2 Análisis de la Competencia

1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

En la tabla 3.9 se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para Lácteos La Vaquita. Gráficamente se observa en la figura 3.3 la relación entre dichas fuerzas.

Tabla 3.9 Análisis de cinco Fuerzas de Porter para Lácteos La Vaquita

Amenaza de Nuevos Participantes (Competidores Potenciales)	Entrada de muchos productos extranjeros mediante la apertura de tratados de libre comercio entre El Salvador y Centroamérica, Colombia, Republica Dominicana entre otros. Ingreso de nuevas empresas específicamente en el rubro de lácteos de Países como Nicaragua, Honduras y Costa Rica, dichas empresas tienen precios más competitivos en términos de adquisición de la leche.
Poder de los Proveedores	Existen en la actualidad diversos proveedores lo que le facilita a la empresa en determinado momento inclinarse por un proveedor o por otro, en función del que les de un precio más atractivo y acorde al mercado.
Rivalidad entre empresas (Competencia)	LACTOSA (Yogurt Yes), Empresa Nacional Los Quesos de Oriente Dos Pinos, Empresa Internacional Yoplait Danonino
Amenaza de Productos Sustitutos	Leche, Flan, Gelatina, Jugos, Refrescos naturales
Poder de trato del comprador (Clientes)	El precio se ha mantenido fijo en los últimos años, los clientes no han permitido un incremento de los precios de dicho producto, por lo que se presenta una situación desfavorable para la empresa en esta fuerza

Fuente: Entrevista con Gerente General de Industrial Lácteas San José

Figura 3.3 Análisis de cinco fuerzas de Porter para Lácteos La Vaquita



Con la información anterior, se realizó la evaluación del atractivo estructural que la empresa posee, tomando en cuenta los siguientes componentes:

1. Difícil entrada
2. Fácil entrada
3. Sustitutos
4. Poder del cliente
5. Poder de suministros
6. Rivalidad en precios.

El objetivo es comparar el beneficio potencial del negocio desde el punto de vista: desfavorable, promedio y favorable. Cada uno de estos, se mide en una escala de cinco niveles (-100 a +100). (Ver tabla 3.10) El cuadro superior relaciona el índice de atractivo de la industrial con su potencial de beneficio. En la tabla 3.10 se presentan los resultados del ejercicio y en la figura 3.4 el resultado gráfico de la evaluación.

Tabla 3.10 Análisis del Atractivo estructural de la industria vrs Beneficio potencial

ANÁLISIS DEL ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA VRS BENEFICIO POTENCIAL (PORTER)						
Fuerzas Competitivas	Mercado específico					
	I.R	-100	-50	0	50	100
Difícil Entrada	0.2					X
Fácil Salida	0.05					X
Sustitutos	0.25	X				
Poder del Cliente	0.15		X			
Poder de suministro	0.05					X
Rivalidad de Precios	0.3				X	

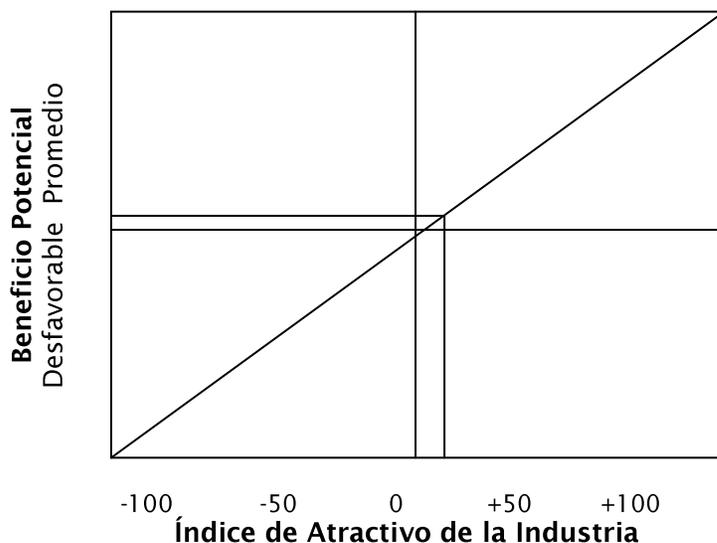
Resultado:

Índice de Atractivo de la Industria (IAI):

$$IAI = (0.2 \times 100) + (0.05 \times 100) + (0.25 \times -100) + (0.15 \times -50) + (0.05 \times 100) + (0.3 \times 50)$$

$$IAI = +12.5$$

Figura 3.4 Atractivo de la Industria vs. Beneficio Potencial según Fuerzas de Porter



Implicación Estratégica para la Empresa

Si bien es cierto el producto Boligurt se encuentra en un entorno competitivo levemente favorable, puede mejorar mediante más promociones en el punto de venta, con el objetivo de captar más clientes.

Este segmento en atención a las fuerzas competitivas, presenta un atractivo levemente superior al promedio, esto es debido a la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos y al poder de negociación el cual es a favor del cliente.

2. Niveles de competencia

Para determinar los diferentes niveles de competencia en Lácteos La Vaquita se evaluó lo siguiente:

Competencia a nivel de presupuesto.

- Comida
- Ocio y/o entretenimiento
- Estudios hijos
- Medicinas

Competencia genérica.

- Yogurt, Leche, jugos y refrescos, Paletas de Yogurt

Competencia en la categoría de producto.

- Yogurt en presentación de botella
- Yogurt en presentación de vaso
- Yogurt con granola y cereal

Competencia en la forma de producto.

Yogurt: Yes, dos pinos, danonino, Yoplit

Se presenta en la figura 3.5 los diferentes niveles de competencia para el producto Boligurt.

Figura 3.5 Nivel de competencia para la Empresa Lácteos La Vaquita



3.2.2.3 Análisis del Cliente

Para realizar el análisis del cliente se utilizó la herramienta de encuesta. Para determinar el tamaño de la muestra a la cual se le aplicó la investigación se hizo uso de la siguiente expresión:²²

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Ne^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza

²²Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml>

p= Probabilidad a favor
q= Probabilidad en contra
N= Universo
e= Error de estimación
n= Tamaño de la muestra

De acuerdo con la entrevista realizada al gerente general, el boligurt es consumido principalmente por niños en etapa escolar.

En este caso se debe de tomar en cuenta que si bien es cierto su mercado consumidor es niños, quienes compran el producto son padres de familia. A partir de esta información, para realizar la investigación se consideró para determinar el tamaño de la muestra:

1. Personas que compran el producto: adultos mayores 18-59 años y 60 y más años
2. Zona geográfica en la cual se distribuye el producto: departamento de San Salvador, Municipio de San Salvador.

De acuerdo con el último censo de vivienda 2007, la población para estos rangos de edades es de 220,543 personas. Tomando un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 10%, se calcula el tamaño de la muestra:

Datos:

Z= 1.65 (Para un Nivel de confianza: 0.90)

p= Probabilidad a favor: 0.5

q= Probabilidad en contra: 0.5

N= Universo: 220,543 habitantes (rango de edades: 18-59 años y más de 60 años)

e= Error de estimación: 0.10

n= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.65^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 220,543}{220,543 \times 0.10^2 + 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 68 casos

Adicionalmente para completar el perfil del cliente se realizó entrevistas en dos sucursales de la cadena de Supermercados Selectos para conocer más información sobre el Boligurt. En el anexo 7 se presenta el formato del estudio de campo utilizado para fundamentar nuestra investigación

Perfil del Cliente

Como se mencionó anteriormente, los clientes del producto son los padres y los consumidores los hijos, por lo que a partir de las encuestas, se obtiene el perfil de ambos.²³

Tabla 3.11 Perfil del cliente y Consumidos del producto Boligurt

Perfil del Cliente y Consumidor	
Donde adquieren nuestro producto los consumidores finales	Supermercado Selectos, Hiper Europa y Despensa de Don Juan
Quienes Compran Nuestro Producto.	33.3% Hombres; 66.7 % mujeres
Quienes Consumen Nuestro Producto.	63.9% hijos; Conyugues 19.4% Edades de Consumo Hijos: 52.2% entre 3-6 años; 30.4 entre 7-20 años y el 17.4% menos de 3 años Rango de mayor edad de consumo 0-6 años: 69.6 %
Con que frecuencia lo compran	30.6% Mensual; 25% quincenal; 25% No Sabe; 11.1 % Semanal; 5.6% Eventual y el 2.8 % anual

Perfil del Cliente (Supermercados)	
Número de Clientes Actuales (Supermercados)	67
Donde adquieren nuestro producto los consumidores finales	Supermercado Selectos, Hiper Europa y Despensa de Don Juan
Demanda de Mercado (promedio US\$/año)	US\$1,353,791.40
Ingresos por Cliente	US\$20,205.84
Margen de Ganancia	53%
Margen por Cliente	US\$10,709.10

3.2.3 Matriz de Factores Externos

El análisis del entorno de marketing externo en el que se tomó en cuenta variables demográficas, socioculturales, económicas, político – legales, ambientales, análisis de la competencia, mercado y clientes sirvió para identificar los principales factores externos que influyen en la empresa; dichos factores servirán como insumo para evaluar las oportunidades y amenazas.

²³ Los resultados y tabulación de los mismos se pueden consultar en el Anexo 7 Tabulación Estadística y evaluación de Resultados de las Encuestas a Consumidores Finales.

A cada factor identificado se le asignó un peso según su grado de importancia, así mismo se determinó una calificación para cada una de éstas y se procedió a establecer su total ponderado. El detalle se presenta en la tabla 3.12.

Tabla 3.12 Matriz de Evaluación de Factores Externos para Lácteos La Vaquita
Evaluación de Factores Críticos de la Empresa "Entorno Externo"

	Factores Críticos para el Éxito	Importancia	Peso	Calificación	Total Ponderado
Nº	OPORTUNIDADES				
1	Incremento de los Niveles de Obesidad y enfermedades cardiovasculares en la Población.	MEDIO	0.048	3	0.143
2	Crecimiento poblacional en el municipio de San Salvador específicamente Niños menores a 10 años	MEDIO	0.048	3	0.143
3	Aumento de la Rentabilidad del sector lácteo (Aumento del PIB en los últimos años)	MEDIO	0.048	4	0.190
4	Incremento de la Población económicamente activa	BAJO	0.026	3	0.078
5	Existencia de Programas de Asistencia técnica por parte del Estado y/o instituciones privadas de apoyo para las PYMES.	MEDIO	0.048	3	0.143
6	Existencia de Mecanismos de financiamiento para PYMES	MEDIO	0.048	3	0.143
7	Incremento de la conciencia ecológica por parte de los consumidores.	BAJO	0.026	3	0.078
8	La empresa posee un ambiente competitivo favorable (según análisis de Fuerzas de Porter)	ALTO	0.063	4	0.250
9	Alto porcentaje de los consumidores del Boligurt son niños entre 0-6 años de edad (alrededor del 70% de los encuestados).	ALTO	0.063	4	0.250
10	Cuota de Mercado abajo del 3%	ALTO	0.063	4	0.250
Nº	AMENAZAS				
1	Incremento de la delincuencia e inseguridad	ALTO	0.063	1	0.063
2	Firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea	MEDIO	0.048	2	0.095
3	Escases del recurso agua	MEDIO	0.048	2	0.095
4	Aumento del costo de la energía eléctrica	BAJO	0.026	2	0.052
5	Existencia en el Mercado de productos sustitutos	ALTO	0.063	1	0.063

6	Poder negociador del cliente (específicamente los Supermercados)	ALTO	0.063	1	0.063
7	Cumplimiento de legislación nacional referente a inocuidad de alimentos	BAJO	0.026	2	0.052
8	Decisión de la competencia de incursionar en la línea de Boligurt	ALTO	0.063	2	0.125
9	Incremento de los precios del petróleo a nivel internacional.	ALTO	0.063	1	0.063
10	Percepción del yogurt como un producto de dieta	ALTO	0.063	1	0.063
Total			1.000		2.400

El total ponderado fue de 2.34, **“Indica que la empresa se encuentra justo por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas”**, en otras palabras la empresa no está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

3.3 DESARROLLO DEL ENTORNO DE MARKETING INTERNO

Para la realización del análisis del entorno de marketing interno, se efectuó entrevistas a empleados de la empresa, en los niveles de operarios, mandos medios y la gerencia general, el objetivo fue identificar los factores internos tanto positivos (fortalezas) como negativos (debilidades) de mayor importancia.

3.3.1 Análisis de la Empresa

Para el análisis de la empresa se tomo en cuenta información acerca del proceso productivo, capacidad instalada de la empresa, volumen de ventas del producto boligurt, costos de producción y transacción y canales de distribución actuales.

Proceso de elaboración del Boligurt

Es la más reciente marca y categoría lanzada por Industrias Lácteos La Vaquita, está incluida dentro de la línea de Agua y Bebidas, dicho producto es el único que la empresa ha decidido llevar a los supermercados. A continuación se presentan el proceso productivo para la elaboración del producto Boligurt

Fases del proceso de elaboración del Boligurt



· Recepción

- El proceso de elaboración del Boligurt inicia con la recepción de leche cruda, la cual es transportada por ganaderos de diferentes partes del país hacia la planta.



· Descremado

- Consiste básicamente en reducir el porcentaje de la leche entera el cual es generalmente del 3.5 al 3.8% hasta el 2% o 0.5% dependiendo de las exigencias del cliente.



· Mezclado

- Esta etapa consiste en hidratar suero, luego mezclar con leche entera y descremada, y en polvo junto con agua, azúcar y formulación básica.



· Primera Pasteurización

- La pasteurización es la operación a la que se someten determinados productos alimenticios para destruir por acción del calor los microorganismos patógenos y la mayoría de los gérmenes restantes, con fines higiénicos o de conservación, preservando al máximo las características físicas, bioquímicas y organolépticas del producto. Para el caso de la leche en esta etapa, consiste en realizar un choque térmico con vapor de agua con el objetivo de elevar la temperatura hasta los 55° C, una vez alcanzadas estas condiciones se agrega un estabilizador para pre-homogenizar la mezcla.



· Homogenización

- Una vez iniciada la pasteurización se lleva la mezcla hasta los 60 C se inicia con el proceso de homogenización el cual se realiza sometiendo la mezcla a una presión de 1800 PSI por un tiempo aproximado de 5 minutos.
- La leche homogeneizada es la que ha sido tratada con el fin de romper los glóbulos grasos y disminuir su tamaño, mediante dicho tratamiento, los glóbulos de grasa más pequeños se dispersan de manera uniforme en la leche, evitando la formación de una capa de nata en la superficie de la leche entera.



· **Segunda Pasteurización**

· Esta etapa consiste en realizar un segundo choque térmico a la mezcla una vez esta haya sido homogenizada, la cual es llevada a una temperatura de 85° C por un tiempo de aproximadamente 15 minutos.



· **Enfriamiento y agitación**

· Consiste básicamente en enfriar la mezcla preparada hasta los 40° C, posteriormente se adiciona cultivo láctico y se agita por aproximadamente 10 minutos y luego se deja reposar la mezcla por igual tiempo. Posterior al reposo se adiciona el preservante, sabor y colores deseados en función de las presentaciones de producto a elaborar.



· **Invasado y empaçado**

· Esta etapa básicamente consiste en envasar la mezcla en sus diferentes presentaciones, para luego empaclarlas en presentaciones de 12 unidades.

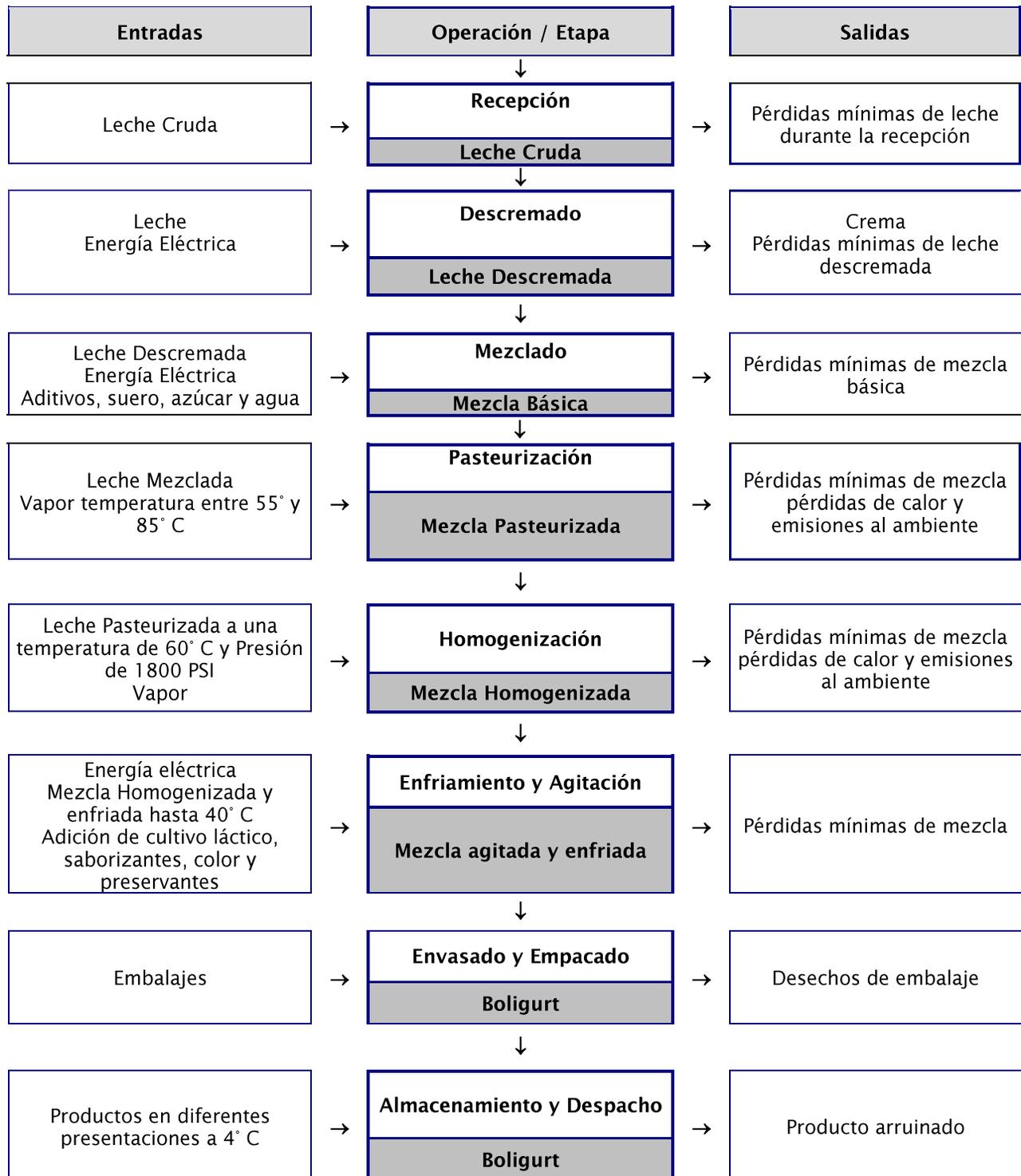


· **Almacenamiento y despacho**

· Esta etapa final consiste en almacenar las diferentes presentaciones del producto Boligurt en un cuarto frío a una temperatura mínima de 4° C, mientras se despacha hacia los diferentes puntos de venta que la empresa posee.

En la figura 3.6 se muestra las etapas del proceso de elaboración del Boligurt en Industrias Lácteas La Vaquita ; asimismo, se identifica las principales entradas y salidas tanto de materias primas e insumos como de productos, sub productos y desechos generados durante el proceso de elaboración del Boligurt.

Figura 3.6 Diagrama de flujo para la elaboración del boligurt



El análisis global de la empresa se realizó con el Gerente General²⁴, obteniendo la siguiente información:

Análisis de las 4P (Plaza, Precio, Producto y Promoción)

La evaluación interna de la organización inició con el análisis de las 4P en la mezcla comercial o marketing mix el cual se detalla a continuación:

1. Producto

Definición: El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos.

Los sabores que se tienen a disposición son: Fresa, Uva y Tuti-fruti

Dicho producto es considerado por la organización de consumo para niños menores de 10 años, el cual es utilizado para la lonchera escolar.



2. Precio

Definición: Valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio. Su presentación es en cajas de 6 unidades de 20 gramos cada unidad a un precio de US\$1.50 por caja



3. Plaza:

Definición: Es una de las variables del marketing que se ocupa de la organización de la distribución física de los productos. La distribución abarca un conjunto de operaciones necesarias para llevar los productos desde el lugar de fabricación hasta los lugares de consumo.

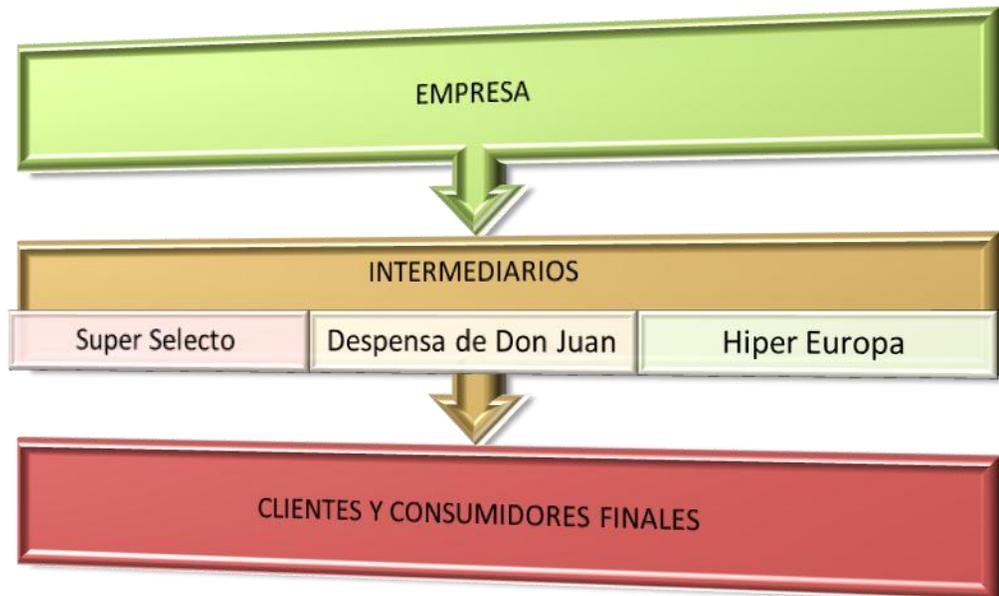
Para el caso de Lácteos La Vaquita a continuación se describe los principales puntos de venta y su canal de distribución actual.

Canales de Distribución: Actualmente la empresa cuenta con un tipo de canal de distribución indirecto: SUPERMERCADOS. Este canal adquiere la propiedad del producto y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística.

²⁴ Las preguntas realizadas al Gerente General se presentan en el anexo 8

En la siguiente figura 3.7 se esquematiza dicho canal

Figura 3.7 Canal de Distribución Actual para Producto Boligurt



4. Promoción

Definición: Es el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados.

Para el caso de Industrias Lácteas La Vaquita, las promociones que comúnmente se utilizan para potencial el consumo de boligurt son:

1. Promociones de mitad de precio
2. Ofertas de reducción de precio en el producto.
3. Por la compra de la caja se regala una unidad (boligurt gratis)

Dichas promociones han sido utilizadas para incursionar en otros supermercados, de la zona y se compensa la reducción del costo por el incremento de las ventas por unidad.

Adicionalmente para completar el análisis del entorno interno de la empresa se evaluaron otras variables las cuales se describen a continuación:

1. **Capacidad Instalada de la Empresa:** El gerente general comentó que actualmente la empresa tienen la capacidad de producir 600 cajas de Boligurt (presentación de 6 unidades por caja), trabajando 20 días por mes, da una producción de 12,000 cajas mensuales. Durante el 2010 se tuvo un promedio de producción de 1,400 cajas/mes lo que indica que solamente utilizaron el 11.6% de la capacidad actual de la planta de producir Boligurt.
2. **Volumen de Producción y Ventas:** A continuación se presenta los históricos de producción y ventas para el período 2005-2010 para el producto Boligurt. Además se presenta de manera gráfica el volumen de ventas y producción para el mismo período, con el objetivo de evaluar las tendencias y comportamiento del producto en el tiempo.

Tabla 3.13 Volumen de Ventas y producción del Boligurt para el periodo 2005-2010

Año	Código	Nombre del producto	Cantidad	Precio	Total (US\$)
2005	61	BOLI-GURT FRESA six pack	1691	\$1.52	\$ 2,564.91
	62	BOLI-GURT UVA six pack	957	\$1.52	\$ 1,452.73
	Total				\$ 4,017.63
2006	61	BOLI-GURT FRESA six pack	4648	\$1.44	\$ 6,708.46
	62	BOLI-GURT UVA six pack	2270	\$1.44	\$ 3,278.33
	Total				\$ 9,986.79
2007	61	BOLI-GURT FRESA six pack	4344	\$ 1.39	\$ 6,020.78
	62	BOLI-GURT UVA six pack	2083	\$ 1.36	\$ 2,828.51
	63	BOLI-GURT UVA six pack varios Sabores	835	\$ 1.39	\$ 1,161.99
	Total				\$ 10,011.28
2008	61	BOLI-GURT FRESA six pack	5143	\$1.44	\$ 7,392.55
	62	BOLI-GURT UVA six pack	3442	\$1.47	\$ 5,044.94
	63	BOLI-GURT UVA six pack varios Sabores	2898	\$1.44	\$ 4,162.40
	Total				\$ 16,599.89
2009	61	BOLI-GURT FRESA six pack	6662	\$1.41	\$ 9,396.08
	62	BOLI-GURT UVA six pack	4097	\$1.45	\$ 5,957.86
	63	BOLI-GURT UVA six pack varios Sabores	2786	\$1.40	\$ 3,894.55
	64	BOLI-GURT MIXTO SIX PACK	567	\$1.33	\$ 756.09
	Total				\$ 20,004.59
2010	61	BOLI-GURT FRESA six pack	7775	\$1.38	\$ 10,700.73
	62	BOLI-GURT UVA six pack	3215	\$1.32	\$ 4,255.70
	63	BOLI-GURT UVA six pack varios Sabores	4176	\$1.39	\$ 5,787.52
	64	BOLI-GURT MIXTO SIX PACK	1864	\$1.36	\$ 2,533.55
	Total				\$ 23,277.50

Figura 3.8 Volumen de Ventas del Boligurt para el periodo 2005–2010

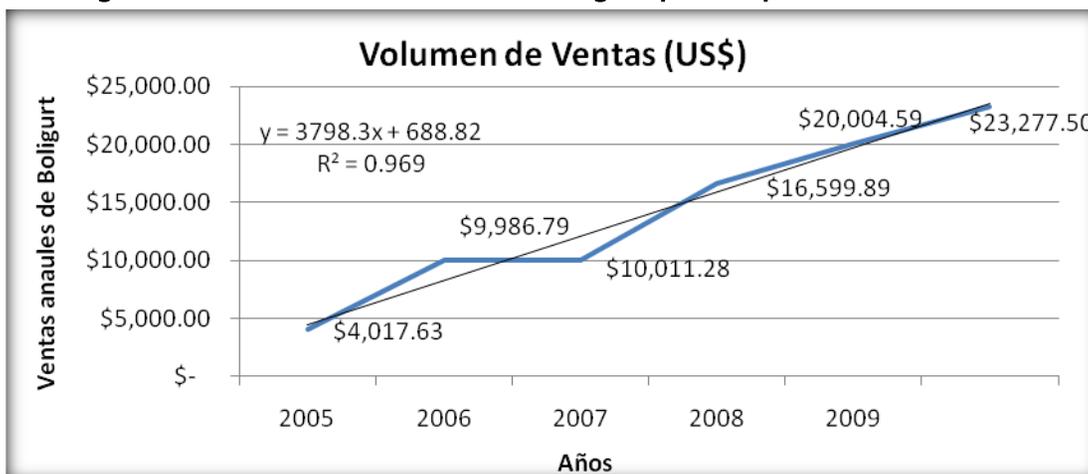
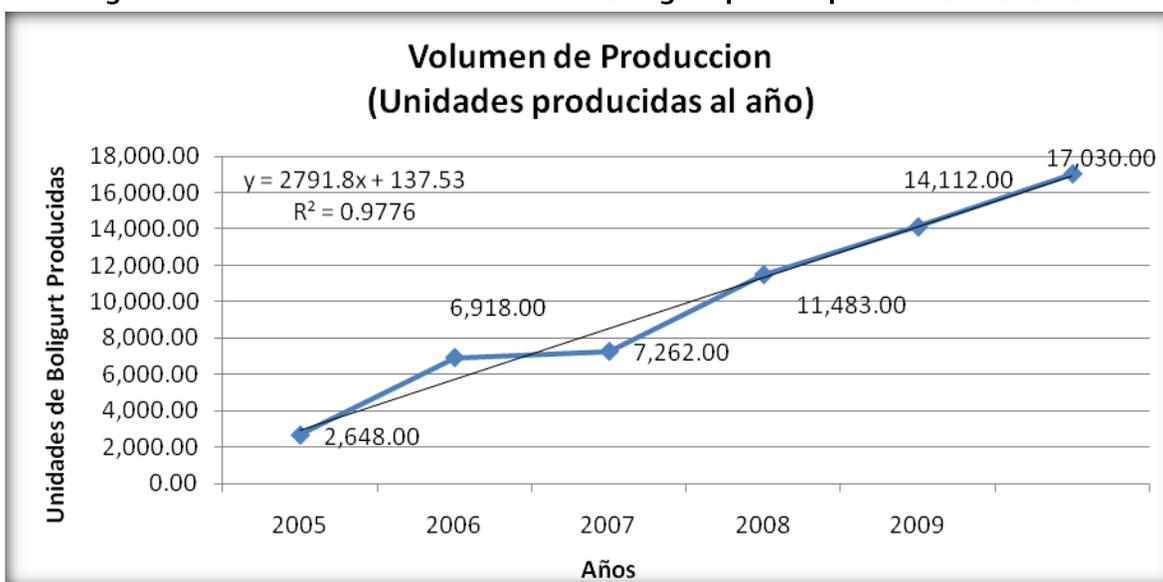


Figura 3.9 Volumen de Producción del Boligurt para el periodo 2005–2010



De las figuras anteriores se puede concluir que el boligurt se encuentra en **su etapa de crecimiento**, (según el ciclo de vida de un producto) ya que para el año 2005 tuvo una producción de 2,648 cajas de 6 unidades cada una, lo que representó en ventas US\$4,017 dólares, pasando para el año 2010 a una producción 17,030 equivalentes a US\$23,277.

3. **Costos de Producción del Boligurt:** 0.93 US\$/ caja de 6 unidades).

4. **Costos de Transacción:** Estos están relacionados directamente con el producto de devolución que la empresa posee. según información del Gerente General, las devoluciones representan el 3% de la producción. La principal causa es por el vencimiento próximo del producto. Si la producción del año 2009 fue de 13,549 se tiene:

$$13,459 \text{ cajas / año} \times 0.03 = 407 \text{ cajas / año}$$

$$407 \text{ cajas / año} \times 1.45 \text{ US\$ / caja} = 590 \text{ US\$ / año}$$

5. **Inversión de Marketing:** De acuerdo con información proporcionada por la Gerencia General de LÁCTEOS LA VAQUITA, los gastos de marketing del Boligurt ascienden a US\$300 mensuales, es decir US\$3,600 anuales; lo cual representó en el año 2010 el 15% del total de las ventas (US\$23,277.50). Sin embargo, es importante mencionar que dichos gastos de marketing están relacionados con degustación en los puntos de venta y promociones anunciadas en los periódicos.

Al realizar el análisis de los factores internos de la empresa se determinó que actualmente el producto se encuentra en su etapa de **crecimiento** la cual es la ideal en el ciclo de vida de cualquier producto. Esto permitió concluir que al potenciar la mezcla comercial (4P) se puede mantener en esta etapa por más tiempo, logrando así un crecimiento sostenido de sus ventas.

3.3.2 Análisis Financiero de la Empresa

A partir de los Estados de Resultados proporcionados por la empresa y utilizando el método de análisis de las razones financieras, se obtuvo el siguiente panorama financiero de la empresa:

Tabla 3.14 Análisis de los estados financieros de Lácteos La Vaquita

RAZONES FINANCIERAS	2005	2006	2007	2008	2009	PARAMETRO	¿QUE MIDEN LAS RAZONES FINANCIERAS?	COMENTARIOS A LOS RESULTADOS DE INDUSTRIA LACTEAS SAN JOSE, S.A. DE C.V.
DE LIQUIDEZ								
Activo Circulante	320,646.64	320,646.64	320,124.45	297,604.86	310,240.03		La solvencia a corto plazo; indica la capacidad de la empresa para hacerle frente a los pasivos circulantes (corto plazo). A mayor liquidez más capacidad de pago.	DEFICIENTE. ILSJ cuenta únicamente con \$1 por cada \$1 de deuda a corto plazo; lo cual no es una posición saludable, ya que al menos se debe poseer una relación de 2 a 1; es decir que por cada dólar de deuda se debe tener \$2 para hacerle frente.
Pasivo Circulante	144,368.96	147,567.92	213,202.83	322,082.48	308,050.48	<u>2.00</u>		
Razón Circulante (Veces)	<u>2.2</u>	<u>2.2</u>	<u>1.5</u>	<u>0.9</u>	<u>1.0</u>			
Activo Circulante	320,646.64	320,646.64	320,124.45	297,604.86	310,240.03		Indica la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus deudas de corto plazo, deduciendo los inventarios, ya que son los activos menos líquidos y que pueden tener pérdida al liquidarse.	DEFICIENTE. La situación es delicada, ya que si los inventarios no se pudieran convertir en efectivo fácilmente, ILSJ no tendría la capacidad de hacerle frente a sus deudas de corto plazo, pues sólo cuenta con \$0.80 por cada dólar de deuda. No hay liquidez ya que para cubrir completamente sus deudas, primero tiene que hacer efectivo el inventario y las cuentas por cobrar.
Pasivo Circulante	144,368.96	147,567.92	213,202.83	322,082.48	308,050.48	<u>1.00</u>		
Inventarios	83,051.72	52,939.54	90,501.85	81,166.93	64,050.08			
Razón Rápida o Prueba Acida (Veces)	<u>1.65</u>	<u>1.81</u>	<u>1.08</u>	<u>0.67</u>	<u>0.80</u>			
DE APALANCAMIENTO								
Pasivo Circulante	144,368.96	147,567.92	213,202.83	322,082.48	308,050.48		El % de fondos proporcionados por los acreedores. Sus resultados demuestran que a menor tasa, mayor seguridad para los acreedores.	BUENO. Casi el 40% de los activos estaba siendo financiado con fondos de corto plazo; se debe de estar alerta ya que si el porcentaje sigue subiendo los acreedores pueden objetar cualquier solicitud de crédito.
Activos Totales	781,250.40	812,228.34	862,910.27	818,043.33	807,380.36	<u>50%</u>		
Razón de Endeudamiento (%)	<u>18.5%</u>	<u>18.2%</u>	<u>24.7%</u>	<u>39.4%</u>	<u>38.2%</u>			
Utilidad Antes de Impuestos	23,417.82	2,292.46	10,980.56	(10,003.18)	60,381.11		La capacidad de la empresa para hacerle frente a los cargos financieros producto del endeudamiento.	MUY BUENO. Este indicador para el año 2009 anduvo muy bien ya que estuvo arriba del parámetro establecido; lo cual mostraba que se contaba con una utilidad que le permitía hacerle frente al gasto financiero en concepto de intereses sobre las deudas contratadas.
Gastos Financieros	14,167.97	24,812.65	20,680.15	14,924.35	13,815.29	<u>4.0</u>		
Razón del Interés Pagado (Veces)	<u>1.7</u>	<u>0.1</u>	<u>0.5</u>	<u>(0.7)</u>	<u>4.4</u>			

Tabla 3.14 Análisis de los estados financieros de Lácteos La Vaquita (continuación)

RAZONES FINANCIERAS	2005	2006	2007	2008	2009	PARAMETRO ¿QUE MIDEN LAS RAZONES FINANCIERAS?	COMENTARIOS A LOS RESULTADOS DE INDUSTRIA LACTEAS SAN JOSE, S.A. DE C.V.
DE ACTIVIDAD							
Costo de Ventas	967,287.48	1,161,852.26	1,075,022.30	1,226,157.47	927,672.73		
Inventario	83,051.72	52,939.54	90,501.85	81,166.93	64,050.08	<u>4.0</u>	EXCELENTE. La rotación de los inventarios fue bastante positiva durante el año 2009, ya que se logró realizar en 14.5 veces; convirtiéndose en cuentas por cobrar o en efectivo antes de finalizar cada mes. Lo cual fue beneficioso para hacerle frente a los pasivos de corto plazo.
Rotación de Inventarios (Veces)	<u>11.6</u>	<u>21.9</u>	<u>11.9</u>	<u>15.1</u>	<u>14.5</u>		
Año Base	360	360	360	360	360		
Rotación de Inventarios (Veces)	11.65	21.95	11.88	15.11	14.48	<u>30.0</u>	EXCELENTE. ILSJ lograba, en el 2009, realizar sus inventarios cada 24.5 días, lo cual es un desempeño excelente, si se toma en cuenta que sus insumos son no duraderos. Esto contribuye a reducir gastos de almacenamiento y redundancia en los resultados positivos de la empresa.
Rotación de Inventarios (Días)	<u>30.9</u>	<u>16.4</u>	<u>30.3</u>	<u>23.8</u>	<u>24.9</u>		
Cuentas por Cobrar	214,965.08	167,134.97	148,334.69	138,196.84	155,399.69		
Ventas	1,238,205.36	1,441,760.91	1,349,688.63	1,472,093.08	1,264,305.00	<u>1.0</u>	BUENO. El promedio de recuperación de las cuentas por cobrar, anduvo en 1.5 meses durante el 2009, lo cual indica un nivel aceptable de rotación de las cuentas por cobrar; podría realizarse algunas políticas para tratar de mover el índice a 1.0 para favorecer la liquidez o disponibilidad de efectivo.
Período Promedio de Cobro (Meses)	<u>2.1</u>	<u>1.4</u>	<u>1.3</u>	<u>1.1</u>	<u>1.5</u>		
Ventas	1,238,205.36	1,441,760.91	1,349,688.63	1,472,093.08	1,264,305.00		
Activos Fijos Netos	437,928.40	487,666.70	149,806.57	115,158.62	149,806.57	<u>2.0</u>	EXCELENTE. Esta razón indica un desempeño excelente de la empresa, ya que su nivel de ventas le permite cubrir el valor neto de sus activos fijos (restándole la depreciación) en hasta 8.4 veces.
Rotación del Activo Fijo (veces)	<u>2.8</u>	<u>3.0</u>	<u>9.0</u>	<u>12.8</u>	<u>8.4</u>		
Ventas	1,238,205.36	1,441,760.91	1,349,688.63	1,472,093.08	1,264,305.00		
Activos Totales	781,250.40	812,228.34	862,910.27	818,043.33	807,380.36	<u>2.0</u>	BUENO. Con ese nivel de ventas la empresa es capaz de cubrir el 1.6 veces el valor de sus activos. Significa que por cada dólar de activos, la empresa recupera a través de las ventas \$1.60; la razón debería estar al menos en una relación de 2 a 1.
Rotación de los Activos Totales (veces)	<u>1.6</u>	<u>1.8</u>	<u>1.6</u>	<u>1.8</u>	<u>1.6</u>		

Tabla 3.14 Análisis de los estados financieros de Lácteos La Vaquita (continuación)

RAZONES FINANCIERAS	2005	2006	2007	2008	2009	PARAMETRO ¿QUE MIDEN LAS RAZONES FINANCIERAS?	COMENTARIOS A LOS RESULTADOS DE INDUSTRIA LACTEAS SAN JOSE, S.A. DE C.V.
DE RENTABILIDAD							DE RENTABILIDAD
Utilidad Neta	17,096.38	829.89	7,685.23	(10,003.18)	44,618.19	10% La capacidad de la administración de manejar en forma eficiente a la empresa; indica el % de utilidad por cada dólar invertido.	REGULAR. A pesar de mostrar en el 2009 una recuperación significativa respecto de lo reflejado en el 2008, es evidente que el desempeño de la empresa para generar una rentabilidad igual o mayor que el 10% es bastante bajo.
Ventas	1,238,205.36	1,441,760.91	1,349,688.63	1,472,093.08	1,264,305.00		
Margen de Utilidad sobre Ventas (%)	<u>1.4%</u>	<u>0.1%</u>	<u>0.6%</u>	<u>-0.7%</u>	<u>3.5%</u>		
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	24,722.80	(2,056.31)	11,890.94	(11,690.70)	65,062.32	10% La capacidad básica de generar utilidades a partir de una buena rotación de inventarios y su eficiencia para generar rentabilidad.	MUY BUENO. Al igual que el índice anterior, aunque se acerca al parámetro del 10%, hay una oportunidad de mejora; no obstante el desempeño ha sido muy bueno, va camino a alcanzar el parámetro mínimo.
Activos Totales	781,250.40	812,228.34	862,910.27	818,043.33	807,380.36		
Capacidad Básica de Generación de Utilidades (%)	<u>3.2%</u>	<u>-0.3%</u>	<u>1.4%</u>	<u>-1.4%</u>	<u>8.1%</u>		
Utilidad Neta	17,096.38	829.89	7,685.23	(10,003.18)	44,618.19	10% El rendimiento de la empresa sobre todo su capital invertido. Influye en el resultado, la baja rotación de sus activos y el margen de utilidad sobre las ventas.	REGULAR. Este indicador está confirmando un bajo nivel de generación de utilidades a partir de sus activos totales; aunque en el año 2009 hubo un incremento significativo, que augura buenos resultados para el año 2010.
Activos Totales	781,250.40	812,228.34	862,910.27	818,043.33	807,380.36		
Rendimiento sobre los Activos Totales (%)	<u>2.2%</u>	<u>0.1%</u>	<u>0.9%</u>	<u>-1.2%</u>	<u>5.5%</u>		
Utilidad Neta	17,096.38	829.89	7,685.23	(10,003.18)	44,618.19	10% La tasa de rendimiento sobre la inversión que los accionistas han realizado.	MUY BUENO. Este indicador si está mostrando un desempeño atractivo para los inversionistas de la empresa, ya que al menos esta ligeramente arriba de la tasa de rendimiento aceptable; con mejores políticas puede comenzar a superar el límite con creces.
Capital Contable	454,003.51	471,272.44	480,614.05	376,413.25	425,576.25		
Rendimiento sobre Capital Contable (%)	<u>3.8%</u>	<u>0.2%</u>	<u>1.6%</u>	<u>-2.7%</u>	<u>10.5%</u>		

3.3.3 Análisis de la empresa según los empleados

Tal como se detalló en el capítulo 1 para el análisis del entorno interno de la organización desde el punto de vista de los empleados se realizó un sondeo con 10 empleados de producción con el objetivo de evaluar y/o identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización.

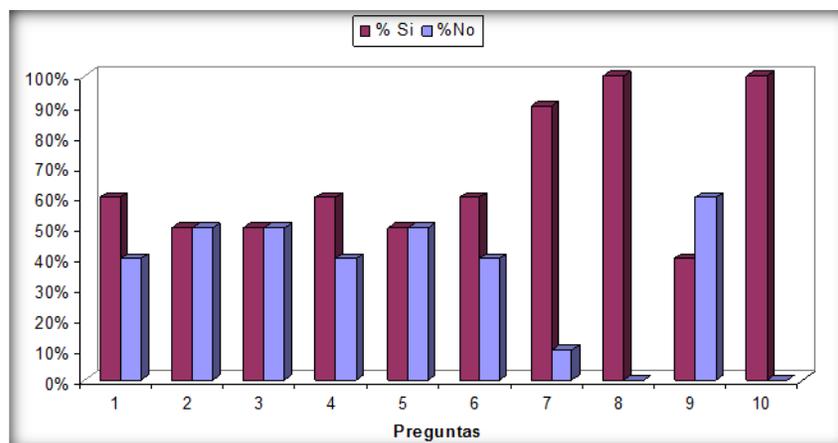
Dicha información se obtuvo a partir del resultado de la encuesta “Evaluación del Entorno Interno para la Empresa” (**Anexo 9 Evaluación Interna Empleados**). Como criterio de selección para identificar las fortalezas y debilidades se utilizó:

- Criterio con ponderación de SI entre el 80% y 100%, se clasifica como fortaleza.²⁵
- Criterio con ponderación de SI menor del 80%, se clasifica como debilidad.

Al cuantificar las respuestas proporcionadas por los empleados se observa en la Figura 3.10 que las fortalezas de la empresa corresponden a los aspectos evaluados en las preguntas 7, 8 y 10. El resto de preguntas presentan las debilidades.

En la tabla 3.13 se presentan los enunciados de las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis hecho por los empleados.

Figura 3.10 Evaluación del entorno interno de la empresa. Empleados



²⁵ El anexo 9 contiene la ponderación de cada pregunta realizada a los empleados.

3.3.4 Matriz de Factores Internos

A través del análisis del entorno interno, de los estados financieros, las ventas, encuestas y entrevistas, se logró identificar los factores internos que serán utilizados como insumo para el planteamiento de las fortalezas y debilidades con las que actualmente cuenta la empresa.

El procedimiento para asignación de pesos y calificación es similar al descrito para la evaluación de factores externos. En la tabla 3.15 los factores internos identificados

Tabla 3.15 Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa

Evaluación de Factores Críticos de la Empresa "Entorno Interno"					
	Factores Críticos para el Éxito	Importancia	Peso	Calificación	Total Ponderado
Nº	FORTALEZAS				
1	Identificación de los empleados con la empresa	MEDIO	0.04	4	0.16
2	Excelentes relaciones personales	BAJO	0.01	4	0.04
3	Compromiso entre las diferentes áreas	BAJO	0.01	4	0.04
4	Volumen de Ventas en Crecimiento en los últimos años	ALTO	0.05	4	0.2
5	Contribución Neta de Marketing Actual en crecimiento.	ALTO	0.05	3	0.15
6	Costos de Transacción (bajo % de devolución de producto)	MEDIO	0.04	4	0.16
7	Margen de Ganancia Atractivo	ALTO	0.05	4	0.2
8	Buen Apalancamiento Financiero	ALTO	0.05	4	0.2
9	Precio Competitivo	ALTO	0.05	4	0.2
10	Excelente desempeño de su Actividad Financiera	ALTO	0.05	4	0.2
Nº	DEBILIDADES				
1	Desconocimiento de la misión y visión de la empresa	ALTO	0.05	2	0.1
2	Desconocimiento de los valores de la empresa	BAJO	0.01	2	0.02
3	Los empleados no conocen los objetivos de la empresa	MEDIO	0.04	1	0.04
4	Condiciones de la empresa no son las adecuadas	BAJO	0.01	1	0.01
5	Falta de motivación en los empleados	BAJO	0.01	1	0.01
6	No se cuenta con los equipos necesarios para realizar el trabajo.	BAJO	0.01	2	0.02

Evaluación de Factores Críticos de la Empresa "Entorno Interno"					
	Factores Críticos para el Éxito	Importancia	Peso	Calificación	Total Ponderado
7	No se le expone claramente a cada área los objetivos y metas a cumplir.	MEDIO	0.04	2	0.08
8	Capacidad Instalada de la Empresa para la producción de Boligurt se encuentra sub utilizada	MEDIO	0.04	1	0.04
9	Bajos índices de Liquidez	MEDIO	0.04	1	0.04
10	Baja Rentabilidad Financiera	MEDIO	0.04	1	0.04
11	Desconocimiento del producto Boligurt	ALTO	0.05	1	0.05
12	No se consume Boligurt	BAJO	0.01	1	0.01
13	No se encuentra disponible en el lugar de ventas	ALTO	0.05	1	0.05
14	Boligurt no ofrece promociones atractivas	ALTO	0.05	1	0.05
15	Boligurt no posee una presentación adecuada	ALTO	0.05	1	0.05
16	Boligurt solo tiene un canal de distribución	ALTO	0.05	1	0.05
Total			1.0		2.21

Resultado del Análisis de Factores Internos: El promedio ponderado obtenido fue de 2.21 lo que nos está indicando que la empresa posee una estructura débil en su parte interna.

3.3.5 Resultados del Análisis FODA

A continuación se presenta en la tabla 3.16 el resumen de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas a través del análisis del entorno interno y externo de Lácteos La Vaquita.

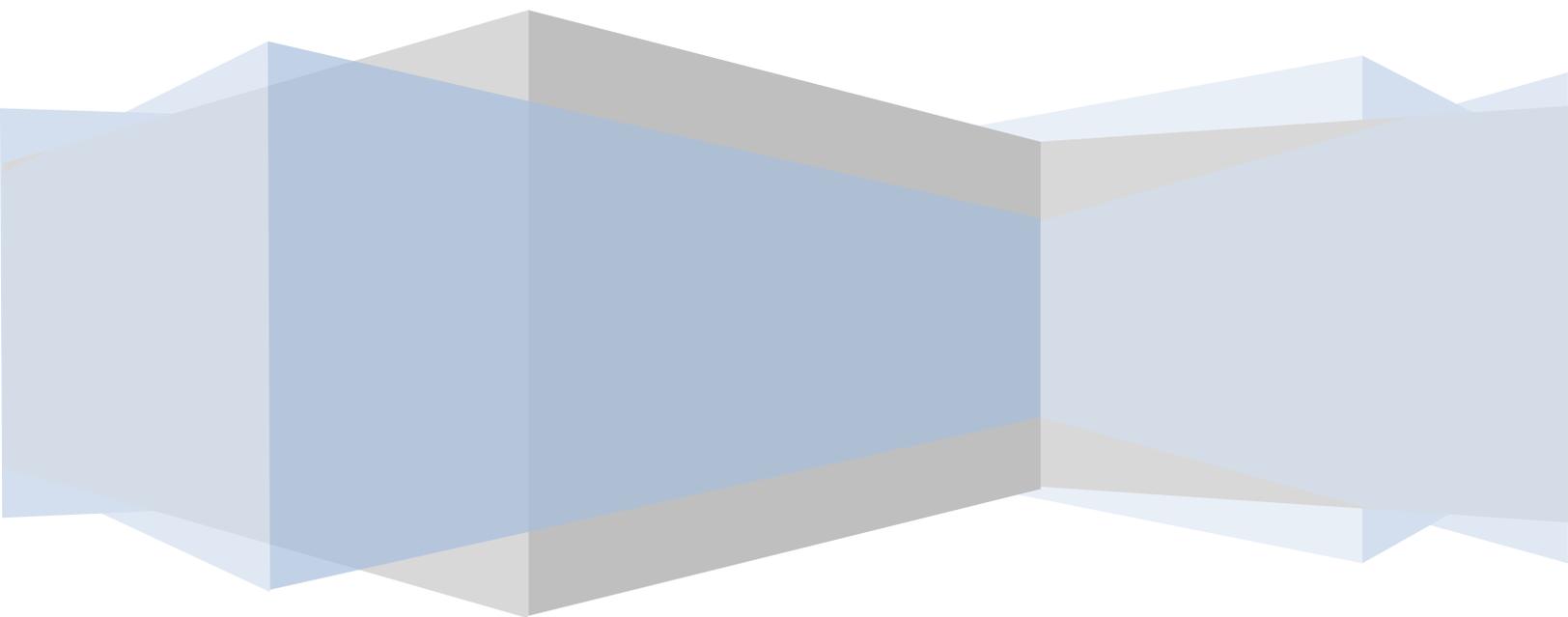
Tabla 3.16 Matriz de Resultados FODA para Lácteos La Vaquita

Fortalezas		Debilidades	
1.	los empleados con la empresa	1.	la misión y visión de la empresa
2.	relaciones personales	2.	los valores de la empresa
3.	entre las diferentes áreas.	3.	conocen los objetivos generales de la empresa
4.	Ventas en Crecimiento en los últimos años.	4.	ambiente físico de trabajo de la empresa no adecuadas.
5.	Contribución		

<p>6. Neta de Marketing Actual en crecimiento. Costos de Transacción (bajo % de devolución de producto)</p> <p>7. Margen de Ganancia Atractivo</p> <p>8. Buen Apalancamiento Financiero</p> <p>9. Precio Competitivo</p> <p>10. Excelente desempeño de su Actividad Financiera.</p>	<p>5. en los empleados</p> <p>6. equipos de protección y seguridad adecuados para el trabajo</p> <p>7. No se comunican claramente a cada área los objetivos y metas</p> <p>8. Capacidad de la Empresa para la producción de Boligurt no está sub utilizada.</p> <p>9. Baja Liquidez</p> <p>10. Baja Capacidad Financiera</p> <p>11. Desconocimiento del producto o marca Boligurt</p> <p>12. No se promociona Boligurt</p> <p>13. No está disponible en el lugar de ventas.</p> <p>14. No se hacen promociones atractivas.</p> <p>15. No se presenta una presentación adecuada.</p> <p>16. No se tiene un canal de distribución.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>1. Incremento de los Niveles de Obesidad y enfermedades cardiovasculares en la Población</p> <p>2. Crecimiento poblacional en el municipio de San Salvador específicamente Niños menores a 10 años</p> <p>3. Aumento de la Rentabilidad del sector lácteo (Aumento del PIB en los últimos años)</p> <p>4. Incremento de la Población económicamente activa</p> <p>5. Existencia de Programas de Asistencia técnica por parte del Estado y/o instituciones privadas de apoyo para las PYMES</p> <p>6. Existencia de Mecanismos de financiamiento para PYMES</p> <p>7. Incremento de la conciencia ecológica por parte de los consumidores.</p> <p>8. La empresa posee un ambiente competitivo favorable (según análisis de Fuerzas de Porter)</p> <p>9. Alto porcentaje de los consumidores del Boligurt son niños entre 0-6 años de edad (alrededor del 70% de los encuestados).</p> <p>10. Cuota de Mercado abajo del 3%</p>	<p>1. Incremento de la delincuencia e inseguridad</p> <p>2. Firmas de Libre Comercio con la Unión Europea</p> <p>3. Escasez de agua</p> <p>4. Aumento de la energía eléctrica</p> <p>5. Existencia del Mercado de productos sustitutos</p> <p>6. Poder del cliente (específicamente los Supermercados)</p> <p>7. Cursos de legislación nacional referente a inocuidad de alimentos</p> <p>8. Decretos de competencia de incursionar en la línea de Boligurt</p> <p>9. Incremento de precios del petróleo a nivel internacional.</p> <p>10. Percepción del yogurt como un producto de dieta</p>

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING



4. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

A continuación se presenta el diseño del plan estratégico de marketing para Lácteos La Vaquita, para lo cual se realizó análisis y evaluación del atractivo de mercado y ventaja competitiva, dichas matrices sirvieron de insumo para definir la posición actual de la empresa y qué tipo de estrategia se debe de ejecutar.

Adicionalmente se presenta la **propuesta de valor para la empresa** en la que se describe la estrategia ofensiva, meta y descripción de cada una de las propuestas de Marketing Mix. Por último se presenta la propuesta de estrategias de marketing mix las cuales han sido estructuradas con objetivos, metas y acciones específicas.

4.1 MATRIZ DE ATRACTIVO DE MERCADO

Como parte del plan estratégico de marketing se presenta en la tabla 4.1 los resultados del análisis del atractivo de mercado para el boligurt; dicha matriz nos permite conocer la fuerza y accesibilidad del mercado e intensidad de la competencia.

Tabla 4.1 Matriz de Atractivo de Mercado para el producto Boligurt

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DEL MERCADO					
Muy Poco Atractivo	Bastante poco atractivo	Poco Atractivo	Algo Atractivo	Bastante Atractivo	Muy Atractivo
0	20	40	60	80	100
Atractivo de un Mercado Factores			Puntuaciones del Atractivo ²⁶	Importancia Relativa	Puntuaciones del Atractivo de Mercado
<i>Fuerza del Mercado</i>					
	Tamaño del mercado		80	10%	8
	Ritmo de crecimiento		60	15%	9
	Poder del cliente		40	75%	30
	Total				47
Puntuación total para las fuerzas del mercado X la importancia relativa de las fuerzas del mercado				30%	14.1
<i>Intensidad de la Competencia</i>					
	Rivalidad en Precios		40	40%	16

²⁶ Las Puntuaciones tanto del Atractivo de mercado como el de ventaja competitiva fueron discutidas con el Arquitecto Néstor Argumedo, Gerente General de Lácteos La Vaquita

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DEL MERCADO					
Muy Poco Atractivo	Bastante poco atractivo	Poco Atractivo	Algo Atractivo	Bastante Atractivo	Muy Atractivo
0	20	40	60	80	100
Atractivo de un Mercado Factores			Puntuaciones del Atractivo ²⁶	Importancia Relativa	Puntuaciones del Atractivo de Mercado
	Facilidad de Entrada		60	30%	18
	Productos Sustitutos		60	30%	18
	Total				52
Puntuación total de la intensidad de la competencia X la importancia relativa de la intensidad de la competencia				40%	20.8
<i>Accesibilidad del Mercado</i>					
	Conocimiento de los clientes		80	40%	32
	Accesibilidad a los canales		80	30%	24
	Equipo de ventas		60	30%	18
	Total				74
Puntuación total de la accesibilidad del mercado X la importancia relativa de la accesibilidad al mercado				30%	22.2
Índice de Atractivo del Mercado					57.1

4.2 MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA

En la tabla 4.2, se presenta los resultados del análisis de la ventaja competitiva para el producto Boligurt, dicha matriz nos permite evaluar las ventajas de diferenciación, costos y marketing.

Tabla 4.2 Matriz de Ventaja Competitiva para el producto Boligurt

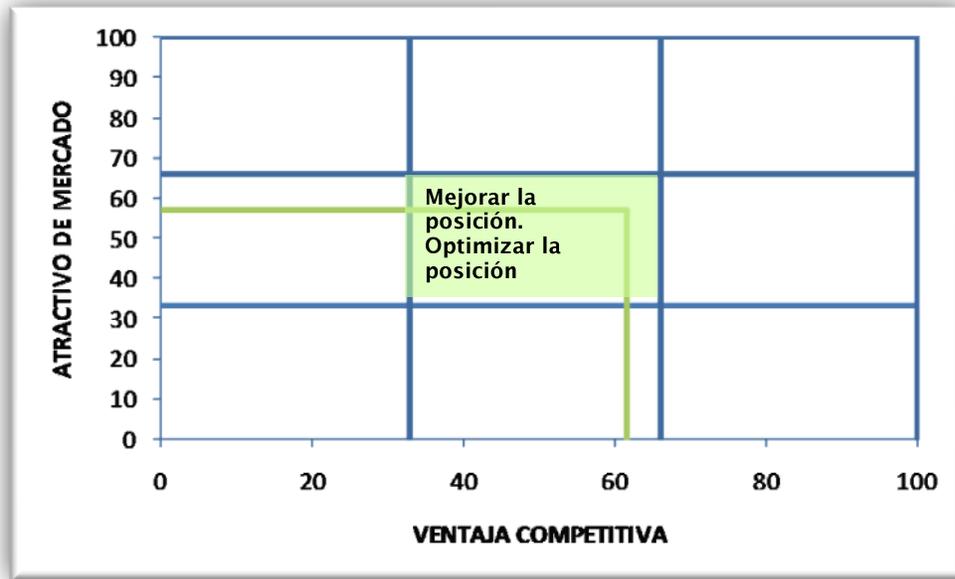
MATRIZ DE EVALUACIÓN LA VENTAJA COMPETITIVA					
Principal Desventaja	Gran Desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran Ventaja	Principal Ventaja
0	20	40	60	80	100
Fuentes de Ventaja Competitiva			Puntuaciones del Atractivo	Importancia Relativa	Puntuaciones del Atractivo de Mercado
<i>Ventajas de la Diferenciación</i>					
	Calidad del producto		80	40%	32
	Calidad de los servicios		60	30%	18
	Imagen de la marca		80	30%	24

MATRIZ DE EVALUACIÓN LA VENTAJA COMPETITIVA					
Principal Desventaja	Gran Desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran Ventaja	Principal Ventaja
0	20	40	60	80	100
Fuentes de Ventaja Competitiva			Puntuaciones del Atractivo	Importancia Relativa	Puntuaciones del Atractivo de Mercado
Total					74
Puntuación total para las ventajas en la diferenciación X la importancia relativa de las ventajas de diferenciación				40%	29.6
<u>Ventajas de los costos</u>					
	Costos unitarios		60	70%	42
	Costos de transacción		80	20%	16
	Inversión de marketing		60	10%	6
	Total				64
Puntuación total de la ventaja en los costos X la importancia relativa de las ventajas en los costos				40%	25.6
<u>Ventajas de Marketing</u>					
	Cuota de mercado		20	40%	8
	Notoriedad de la marca		40	30%	12
	Distribución		40	30%	12
	Total				32
Puntuación total de las ventajas de marketing X la importancia relativa de las ventajas de marketing				20%	6.4
Índice de Ventajas competitivas					61.6

4.3 MATRIZ DE EVALUACION DE ATRACTIVO DE MERCADO VRS. VENTAJA COMPETITIVA

Teniendo la matriz de atractivo de mercado y de ventaja competitiva con sus respectivos índices, se procede a graficar en el eje vertical el índice de atractivo de mercado, mientras que en el eje horizontal el índice de ventaja competitiva; el punto nos indica en qué posición se encuentra la empresa en este momento y qué tipo de estrategias de marketing debe desarrollar para continuar en el mercado. En la siguiente figura se muestra la posición de LÁCTEOS LA VAQUITA:

Figura 4.1 Matriz de evaluación de atractivo de mercado vrs ventaja competitiva



Del resultado de la matriz de evaluación del atractivo del mercado vs. la ventaja competitiva se concluye que la empresa debe definir su plan estratégico de marketing enfocado a **“Mejorar la Posición”** (Estrategias ofensivas que le permitan invertir para mejorar y reforzar su posición competitiva) y **“Optimizar la Posición”** (Estrategias defensivas que le permitan optimizar la relación precio-volumen así como los recursos de marketing utilizados para maximizar los beneficios).

4.4 ESTRATEGIAS

A continuación se presenta la propuesta de Valor para la empresa en estudio, en la cual se define la estrategia ofensiva a seguir, la meta proyectada y la descripción de la propuesta de marketing mix.

4.4.1 Propuesta de Valor

ESTRATEGIA OFENSIVA	AUMENTAR LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL PRODUCTO BOLIGURT PARA EL 2015
	“ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO”
Propuesta de Valor	BOLIGURT “IDEAL PARA CUALQUIER MOMENTO” BOLIGURT “JUSTO LO QUE SUS HIJOS NECESITAN”
Posicionamiento del Producto	PROPORCIONAREMOS UN PRODUCTO QUE CUMPLA CON LOS MÁS ALTOS ESTANDARES Y EXIGENCIA DE CALIDAD E INOCUIDAD NACIONAL, ASI MISMO ENFOCAREMOS NUESTRO PRODUCTO PARA DARLE UNA IMAGEN MÁS AMIGABLE CON LOS NIÑOS Y DE ACCESO A LOS PADRES, BUSCANDO ADICIONALMENTE UN COMPROMISO SOCIAL.
Posicionamiento del Precio	LOS PRECIOS SE MANTENDRAN DURANTE ESTE PERIODO PARA NO IMPACTAR EL BOLSILLO DE NUESTROS CLIENTES Y TODOS NUESTROS ESFUERZOS SE ENFOCARAN A REDUCIR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.
Estrategia de Canal	SE AUMENTARAN LOS CANALES DE DISTRIBUCION Y LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PARA AUMENTAR LA COBERTURA DE NUESTRO PRODUCTO, SE ESTABLECERAN PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO EN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y MARKTING DIRECTO PARA MEJORAR LA RELACIÓN CON TODOS NUESTROS CLIENTES.
Estrategia de Comunicación	SE REALIZARA UNA PROPAGANDA MASIVA DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD DIRIGIDA HACIA NUESTRO MERCADO META, HACIENDO ENFASIS EN LOS BENEFICIOS DE NUESTRO PRODUCTO Y SOBRE LOS PROYECTOS QUE SE REALICEN CON ORGANIZACIONES SOCIALES.
Objetivo de Cuota de mercado	AMPLIAR LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEL PRODUCTO BOLIGURT DEL 2.87% AL 5.37% PARA EL AÑO 2015.

4.4.2 Estrategias de Marketing Mix

A partir del estudio realizado y considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene Lácteos La Vaquita, se presenta las estrategias de Marketing Mix para el boligurt:

ESTRATEGIAS DE CANAL O PLAZA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	AUMENTAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN
META	PARA EL 2015 INCREMENTAR EL NUMERO DE CANALES DE DISTRIBUCION PROPORCIONALMENTE CON EL CRECIMIENTO DEL NUMERO DE CLIENTES DEL PRODUCTO BOLIGURT
ESTRATEGIA	DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN
ACCIONES ESTRATEGICAS	Crear un departamento de ventas con metas, objetivos y procedimientos definidos Contratar más personal para ventas, repartidores y transportistas que puedan cubrir las nuevas necesidades de ventas de la empresa. Capacitar al personal de fuerza de ventas en Marketing Directo Ofrecer el producto Boligurt en colegios, tiendas minoristas y cafeterías.
INVERSIÓN	US\$ 13,600 (Costo Aproximado)
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	AUMENTAR LA PREFERENCIA Y EL CONSUMO DE BOLIGURT EN NIÑOS ENTRE 0 A 6 ANOS.

META	AUMENTAR PARA EL 2015 A UN 45% EL CONSUMO DE BOLIGURT ENTRE LOS NIÑOS DE 0 Y 6 AÑOS.
ESTRATEGIA	PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN
ACCIONES ESTRATEGICAS	<p>Diseñar una mascota publicitaria</p> <p>Anunciar el Boligurt en las redes sociales existentes.</p> <p>Anunciar el Boligurt en medios publicitarios escritos, radiales y en línea.</p> <p>Realizar degustaciones de Boligurt en los puntos de venta y en lugares estratégicos.</p> <p>Lanzar promociones en los lugares de venta.</p> <p>Ofrecer un porcentaje de las ventas a organizaciones sin fines de lucro.</p> <p>Utilizar a los médicos pediatras como canal de comunicación para incrementar el consumo del producto.</p> <p>Diferenciar el Boligurt de los productos de dieta, ofreciéndolo como una “golosina saludable”.</p> <p>Crear promociones del 2 x 1</p> <p>Crear concursos que motiven el consumo del producto a través de las redes sociales</p> <p>Buscar espacios en ferias, fiestas patronales, jornadas deportivas, convivio familiar.</p> <p>Patrocinar equipos deportivos, clubes, tiendas o empresas.</p> <p>Utilizar a los medios de transporte propios o externos como herramientas publicitarias.</p> <p>Obsequiar artículos promocionales.</p>
INVERSION	US\$ 2,800 (Costo Aproximado)
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	DISEÑAR PRESENTACIONES INDIVIDUAL Y PAQUETE DE TRES DEL PRODUCTO BOLIGURT
META	LOGRAR QUE AL 2015 AL MENOS EL 45% DE LOS NIÑOS ENTRE 0 y 6 AÑOS CONOZCAN EL BOLIGURT EN SUS NUEVAS PRESENTACIONES
ESTRATEGIA	PRESENTACION DEL PRODUCTO
ACCIONES ESTRATEGICAS	<p>Dar a conocer las nuevas presentaciones del producto en todos los puntos de venta.</p> <p>Ofrecer las presentaciones en nuevos canales de distribución como tiendas, colegios, centros deportivos, etc.</p> <p>Impulsar el uso de empaque amigable con la naturaleza</p> <p>Realizar campañas de educación entre los niños sobre el uso de empaques amigables con el medio ambiente para posicionar el Boligurt en ese segmento</p> <p>Patrocinar eventos deportivos y culturales donde se den muestras y se venda las nuevas presentaciones.</p>
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	DISEÑAR PARA EL SEGMENTO DE NIÑOS DE 0 A 6 AÑOS, UNA NUEVA LINEA DE YOGURT CON FORMAS DE ANIMALITOS, NIÑOS, JUGUETES, FIGURAS GEOMETRICAS.
META	LOGRAR QUE AL 2015 AL MENOS EL 45% DE LOS NIÑOS ENTRE 0 y 6 AÑOS CONSUMAN EL BOLIGURT
ESTRATEGIA	DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO
ACCIONES ESTRATEGICAS	<p>Obtener la maquinaria adecuada para la elaboración del yogurt en figuras</p> <p>Realizar pruebas con insumos como la gelatina para darle la consistencia a las figuras de yogurt</p> <p>Desarrollar campañas publicitarias para introducir la nueva línea de yogurt entre los niños</p>

	Patrocinar eventos deportivos y culturales donde se den muestras y se venda las nuevas presentaciones.
INVERSION	Pueden ser financiados mediante mecanismos incentivos que han sido identificados en el ANEXO 5 de Este documento

4.4.3 Otras estrategias

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	AUMENTAR LA IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA
META	MEJORAR EL AMBIENTE INTERNO DENTRO DE LA EMPRESA
ESTRATEGIA	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL
ACCIONES ESTRATEGICAS	Capacitación del personal en temas de liderazgo, trabajo en equipo etc. Realizar reuniones de trabajo para dar a conocer objetivos y metas de la semana, así como conocer peticiones y necesidades por parte de los empleados. Otorgar reconocimiento a los empleados con excelente desempeño. Reconocer la experiencia laboral a través de certificados de trabajo.
INVERSION	US\$ 800 Dólares para actividad de Clima Organizacional
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	MEJORAR EL DISEÑO DEL PRODUCTO E INGENIERIA DEL PROCESO PRODUCTIVO PARA REDUCIR COSTOS UNITARIOS
META	REDUCIR LOS COSTOS FIJOS DE LA EMPRESA EN POR LO MENOS UN 15% PARA EL AÑO 2015
ESTRATEGIA	DE REDUCCIÓN DE COSTOS
ACCIONES ESTRATEGICAS	Implementar y ejecutar programas de Gestión Ambiental. Desarrollar una nueva presentación del producto aplicando el concepto de eco-diseño (empaquete más amigable con el ambiente, biodegradable) Implementar programas de ahorro de agua en el proceso productivo. Implementar programas de eficiencia energética para reducir costos. Capacitar al personal en programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Implementar programas de mantenimiento preventivo para la maquinaria
INVERSION	2,875 US\$ para el desarrollo de los proyectos de agua, SGA ahorro energético y capacitaciones que corresponden al 25% de contrapartida por utilizar algún mecanismo de financiamiento identificado en el anexo 5.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	AMPLIAR LA CAPACIDAD INSTALADA PARA LA PRODUCCIÓN DE BOLIGURT
META	INCREMENTAR LA PRODUCCION DE BOLIGURT EN POR LO MENOS UN 50% PARA EL AÑO 2015
ESTRATEGIA	DE INVERSION Y TECNOLOGÍA
ACCIONES ESTRATEGICAS	Adquirir una maquinaria de respaldo de menor capacidad para producir el producto boligurt. Disminuir el reproceso en la producción de boligurt Disminuir las pérdidas de producto

En síntesis la Organización requerirá invertir en un total aproximado de **\$20,000** para poner en marcha el plan Estratégico de Marketing que aquí se detalla.

4.5 PRESUPUESTO DE MARKETING

Para la estimación del presupuesto de marketing se utilizó el método de “**Presupuesto de arriba abajo**” dicho método consiste en la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras.

A continuación se presenta el presupuesto de marketing período 2011-2015 para el boligurt. En éste se toma como base la inversión de marketing y los gastos de ventas del año 2010, y se estimó a partir de dicha información la contribución del marketing en relación con las ventas del mismo año. El porcentaje de inversión de marketing sobre las ventas para el año 2010 fue del 18%.

Tabla 4.3 Presupuesto de Marketing período 2011-2015 para el producto Boligurt

Presupuesto de Marketing para el Producto Boligurt	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Anuales Proyectadas en US\$	\$28,595.57	\$32,838.23	\$37,080.90	\$41,323.56	\$45,566.23
Inversión de Marketing (% sobre las ventas)	18%	18%	18%	18%	18%
Inversión de Marketing	\$ 5,147.20	\$ 5,910.88	\$ 6,674.56	\$ 7,438.24	\$ 8,201.92

4.6 PLAN DE MARKETING DE RESULTADOS

A continuación se presenta el plan de resultados de marketing para el período 2011-2015. Para elaborar dicho plan se asumió lo siguiente:

1. Precio promedio en los últimos 5 años del Boligurt: 1.43 US\$/caja (6 unidades de Boligurt).
2. Margen promedio: del 54%
3. Unidades por cliente: 18.13 Unidades/Cliente información basada en las ventas del año 2010 y el total de población de niños de 0-6 años de edad.

Los resultados del plan de Marketing de resultados se presentan en la tabla 4.4

Tabla 4.4 Plan de Resultados de Marketing periodo 2011-2015

DESCRIPCION	Año Base	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda Población de Niños de (0 - 6 Años) Área Metropolitana de San Salvador.	32,729.00	32,729.00	32,729.00	32,729.00	32,729.00	32,729.00
Cuota de Participación de Mercado	2.870%	3.37%	3.87%	4.37%	4.87%	5.37%
Clientes (Demanda Total según Cuota de Mercado Incrementada)	939	1,103	1,267	1,430	1,594	1,758
Unidades de producción de Boligurt	17,030.00	19,996.90	22,963.80	25,930.70	28,897.60	31,864.49
Ventas Anuales en US\$	\$24,352.90	\$28,595.57	\$32,838.23	\$37,080.90	\$41,323.56	\$45,566.23
Margen Promedio %	54%	54%	54%	54%	54%	54%
Beneficio Bruto	\$13,092.96	\$15,373.96	\$17,654.96	\$19,935.97	\$22,216.97	\$24,497.97
Inversión de Marketing (% sobre las ventas)	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Inversión de Marketing	\$ 4,383.52	\$ 5,147.20	\$ 5,910.88	\$ 6,674.56	\$ 7,438.24	\$ 8,201.92
Contribución Neta de Marketing	\$ 8,709.43	\$10,226.76	\$11,744.08	\$13,261.40	\$14,778.73	\$16,296.05
Marketing RMV (%)	36%	36%	36%	36%	36%	36%
Marketing RMI (%)	242%	284%	326%	368%	411%	453%

Mediante el Plan de Marketing de Resultados la empresa podrá incrementar su producción y mejorar su capacidad instalada, (Ver Tabla 4.5). Para el período 2011-2015 pasando del 11.8% (capacidad actual) para el año 2010 al 31.6% para el año 2015. El análisis y resultados se presentan a continuación:

Tabla 4.5 Incremento potencial en la capacidad de producción para el periodo 2011-2015

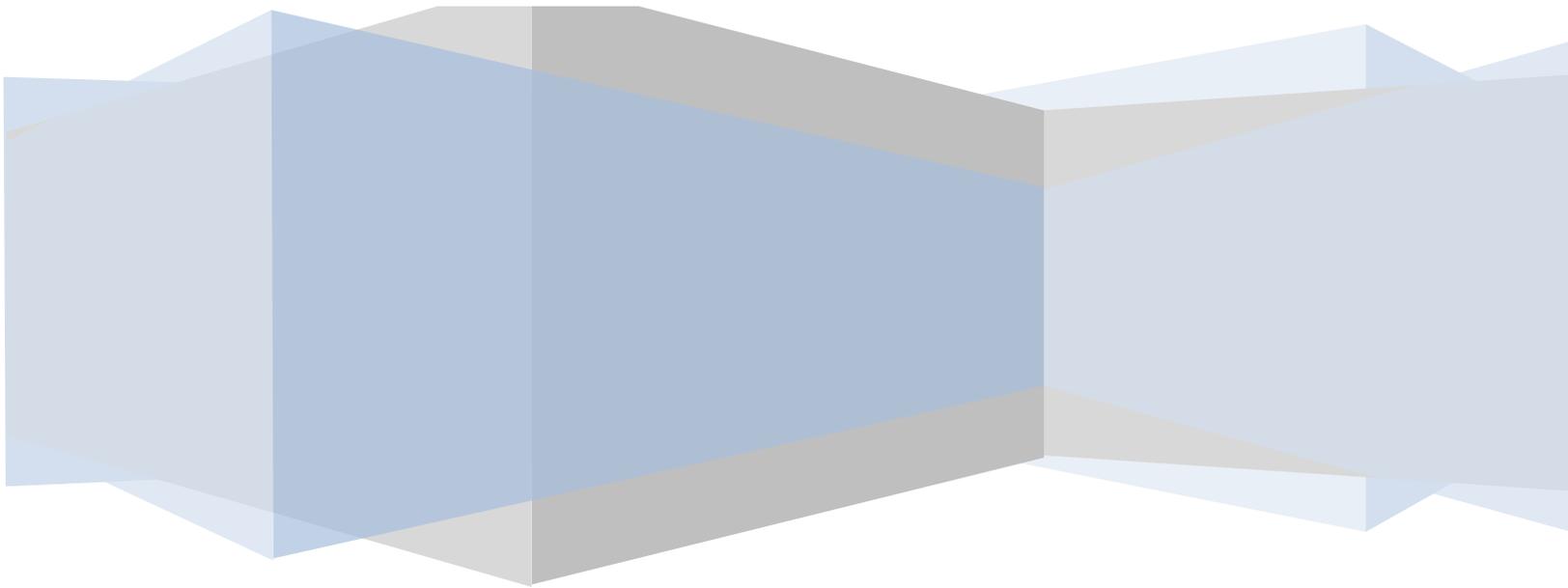
Descripción	Años					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Promedio de producción mensual para cada año	1,419	2,383	2,737	3,090	3,444	3,797
Capacidad de Producción Promedio Mensual	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Incremento Producción en función de su capacidad Instalada	11.8%	19.9%	22.8%	25.8%	28.7%	31.6%

Para la ejecución del **Plan de Marketing** es importante tomar en cuenta que hoy en día se cuenta con mecanismos de incentivos y/o financiamiento para las pequeñas y medianas empresas, en donde se puede lograr financiamientos de tipo no reembolsable desde un 70%. También la existencia de financiamientos reembolsables (Créditos Bancarios a tasas fijas con periodo de gracia y largos plazos para el pago).

Sin embargo se recomienda iniciar con las inversiones de menor tamaño, relacionadas al tema de formación y capacitación del personal, estudios de mercado, desarrollo de marcas, los cuales pueden ejecutarse en los primeros seis meses, y de forma gradual ejecutar el resto de inversiones para los siguientes seis meses, las que están relacionadas específicamente con la compra y/o adquisición de maquinaria de proceso, transporte, anuncios publicitarios etc. En el corto plazo se pretende lograr un incremento gradual en la demanda del producto boligurt para el periodo de estudio (2011-2015), específicamente en la población de niños de 0-6 años del Área Metropolitana de San Salvador, dicho mercado le permitirá a la empresa mejorar sus ingresos por venta año con año y por ende mejorar su beneficio bruto. Mientras que en el largo plazo se busca incrementar la cuota de mercado pasando de 2.87% para el año 2010 al 5.3% para el año 2015.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se formula las conclusiones y recomendaciones del estudio de Planeación Estratégica de Marketing para el producto Boligurt de la empresa Lácteos La Vaquita correspondiente al período 2011 - 2015.

5.1 CONCLUSIONES

1. Para llegar a consolidar el 5.37% de cuota de mercado, Lácteos La Vaquita debe renunciar a permanecer con un perfil bajo en el mercado del yogurt y apostarle a promover su producto Boligurt; por supuesto que debe tratar de hacerlo de forma tal que la competencia no lo perciba; así evitará que ésta reaccione y le contrarreste sus planes.
2. Así también, Lácteos La Vaquita no está utilizando las herramientas de marketing que en este documento se analizaron. Mantiene el paradigma de las empresas de carácter familiar que realizan gestiones únicamente con lo que la experiencia en los negocios les ha enseñado. Esa experiencia combinada con las herramientas mercadológicas planteadas en este documento, ayudan a mejorar la participación en el mercado y por ende a incrementar el valor de las acciones de la empresa a través de un mejor desempeño financiero.
3. A partir de los resultados de la matriz de evaluación del atractivo del mercado y ventaja competitiva se concluye que Industrias Lácteas La Vaquita debe enfocar su plan estratégico de marketing a “Mejorar la Posición” (Estrategias ofensivas) u “Optimizar la Posición” (Estrategias defensivas).
4. La empresa tiene que promocionar al Boligurt como una “golosina” y no como un producto de dieta, con esto reforzará la segmentación del mercado realizada en este estudio. La población de niños menores de 10 años del área metropolitana de San Salvador (32,729 niños) el cual es el mercado meta que debe captar y hacia dónde dirigir sus esfuerzos. La necesidad que los niños consuman alimentos sanos es una oportunidad que Lácteos La Vaquita debe retomar y consolidar con la

aplicación del plan estratégico de mercado. Si aplica el plan propuesto por este estudio podrá fidelizar a sus clientes y ganar mercado; de lo contrario seguirá realizando esfuerzos dispersos que solo servirán para mantenerlo en la posición actual que ocupa dentro del mercado de yogurt.

5.2 RECOMENDACIONES

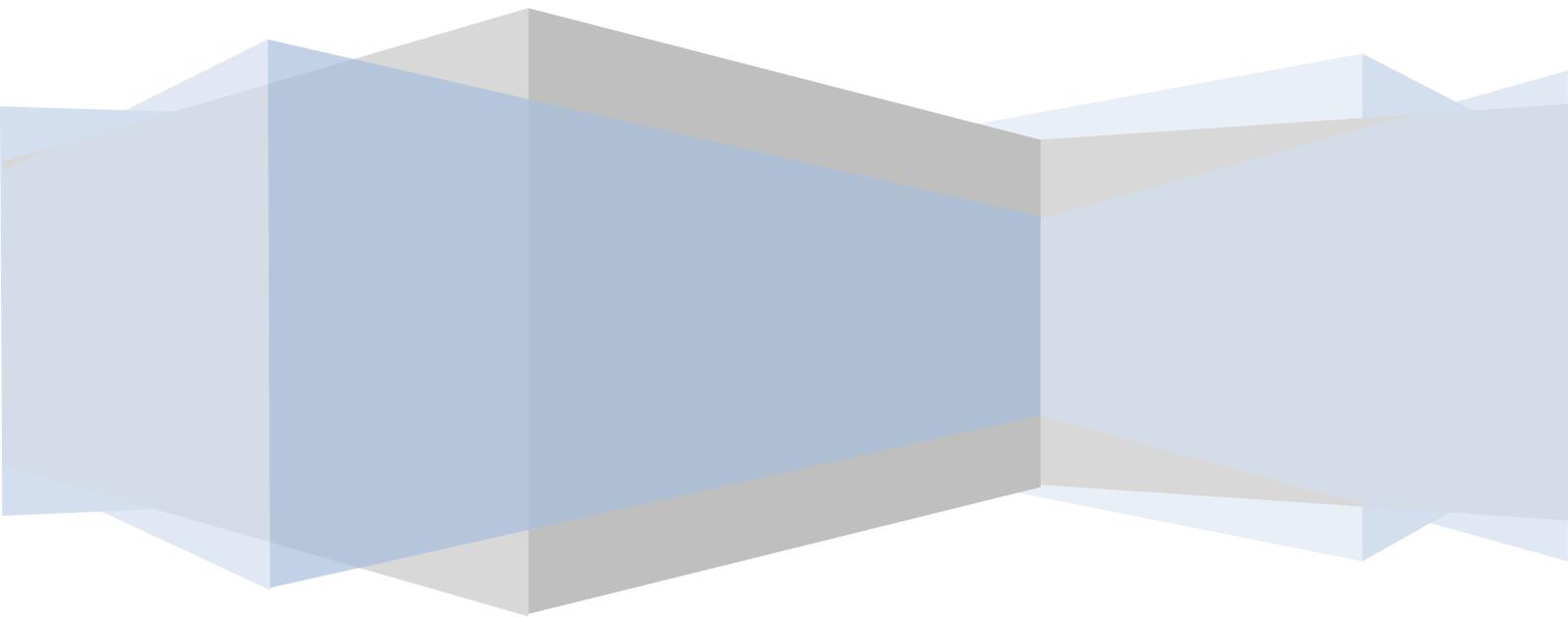
1. Se recomienda a la empresa en estudio implementar el Plan Estratégico de Marketing diseñado para el Boligurt; dicho plan, le permitirá durante el período 2011 - 2015 incrementar su cuota de participación de mercado del 2.87% al 5.37%. A continuación se describen de forma resumida las estrategias a implementar:
2. Implementar la Estrategia de Canal “Aumentar los Canales de Distribución”, la cual le permitirá ampliar su cobertura de mercado con la posibilidad de captar más clientes y tener cubiertos otros puntos de venta. Inversión aproximada (US\$13,600)
3. Implementar la Estrategia de Promoción y Comunicación “Aumentar la preferencia y el consumo del boligurt entre niños de 0-6 años”, la cual permitirá dar a conocer el producto y con esto captar más clientes que conozcan y prefieran el producto. Inversión aproximada (US\$2,200)
4. Implementar las Estrategias de Presentación de Producto y Diversificación “Diseñar presentaciones individuales y paquetes de tres unidades y diseñar una nueva línea de producto con figuras de animales, niños y/o figuras geométricas”, la cual permitirá incrementar y atraer más clientes de entre 0-6 años de edad. Inversión puede ser financiada con Mecanismos e incentivos existentes ver Anexo 5 de este documento.
5. Implementar la Estrategia de Identificación Institucional la cual le permitirá mejorar el ambiente interno de la empresa. Inversión aproximada (US\$1,000)
6. Implementar la Estrategia de Reducción de Costos, esta le permitirá mediante el rediseño y reingeniería de sus procesos reducir los costos de producción del producto boligurt. Inversión aproximada (2,875 US\$)

7. Implementar la Estrategia de Inversión y Tecnología, la cual permitirá incrementar la capacidad de producción del boligurt, esto tomando en cuenta todas las estrategias que se estarán llevando para incrementar la demanda de dicho producto. Inversión puede ser financiada con Mecanismos e incentivos existentes ver Anexo 5 de este documento.
8. Replantear la misión de la empresa tomando en cuenta aspectos mínimos tales como las funciones básicas de la empresa, necesidades a satisfacer, clientes y productos que esta ofrece.
9. Replantear la visión de la empresa tomando en cuenta aspectos tales como la dimensión en el tiempo, que sea realista, resultados esperados y que se pretende alcanzar en un periodo de tiempo determinado
10. Enfocar los esfuerzos en la ejecución de las estrategias que le permita aumentar su atractivo de mercado, ya que al fortalecer un componente (promoción, producto, precio, plaza) las otras aumentan directamente.
11. Potenciar la capacidad de la maquinaria para reducir los costos de producción.
12. Enfocarse en incrementar el consumo de la población de niños de 0-6 años del área metropolitana de San Salvador, que según el análisis realizado son los que más consumen el producto Boligurt.
13. Acceder a los mecanismos financieros y de asistencia técnica con los que actualmente cuenta el estado, los cuales poseen fondos reembolsables y no reembolsables que pueden ser utilizados por la empresa para mejorar la productividad de la misma.
14. Realizar acciones financieras para mejorar la razón de liquidez y principalmente la prueba ácida, para no arriesgar el capital de trabajo neto. Esto traerá beneficios incluso para acceder a fuentes de financiamiento por la confianza que los acreedores tendrán al analizar los estados financieros.
15. Se debería considerar el tema de los activos fijos propiedad de los accionistas y que no son parte de la actividad productiva de LÁCTEOS LA VAQUITA, ya que estos

representan gastos fijos y afectan los resultados, presentando una realidad financiera en cierta forma distorsionada.

16. Definir y poner en marcha un plan de capacitación anual para fortalecer el conocimiento de los empleados y mejorar así el ambiente interno de la empresa.
17. En El Salvador, existen muchas instituciones y organizaciones que apoyan a las micro, pequeñas y medianas empresas cuentan con mecanismos financieros y no financieros, los cuales son de gran importancia para potenciar los proyectos, tales como: el desarrollo de mercados, marketing estratégico, investigación y desarrollo, tratamiento de aguas residuales, proyectos ecológicos, entre otros. En tal sentido, Lácteos La Vaquita debe hacer gestiones para poder acceder a esos recursos que en muchos casos son no reembolsables o poseen condiciones financieras muy ventajosas en cuanto a plazos, tasas y períodos de gracia.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

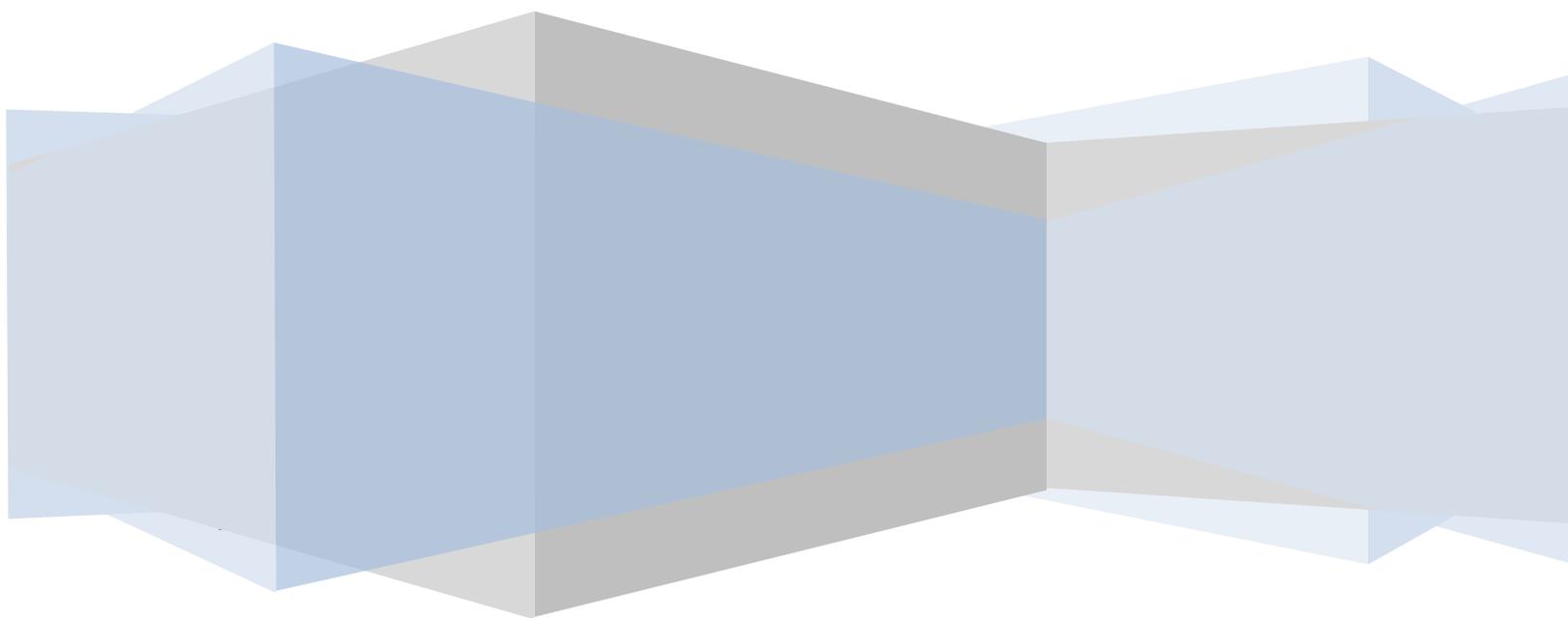
1. BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES, **Documento sobre Cadena Agroproductiva del Sub Sector Lácteos de El Salvador**, El Salvador 2007
1. CCAD/MARN, **Diagnostico Ambiental del Sub Sector Lácteos de El Salvador**, El Salvador 2008.
2. FORTAGRO ,**Cadena Agro-productiva del Sub sector Lácteos El Salvador**, El Salvador 2006
3. FRED R. David, **Conceptos de administración estratégica**, México 2008.
2. FUNDACIÓN CNPML EL SALVADOR, **Análisis FODA realizado para el sector Lácteos de El Salvador**, El Salvador 2008.
3. FUNDACIÓN CNPML EL SALVADOR, **Diagnostico Ambiental realizado para el sector Lácteos de El Salvador**, El Salvador 2008.
4. MINISTERIO DE ECONOMÍA **“Reporte de inteligencia Competitiva para el Sub Sector Lácteos”**, El Salvador 2007
5. ROER J. Best ,**Marketing Estratégico**, Editorial Mc Graw Hill, México 2007
6. WALKER Boyd, and Larréché. **Marketing Estratégico**, Editorial Mc Graw Hill

Sitios Web Consultados

1. Artículo sobre Delincuencia en El Salvador
http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6358&idArt=5439869
Fuente:
<http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml>
<http://www.centromype.org.sv>
<http://www.conamype.gob.sv>
http://www.eclac.org/drni/noticias/noticias/8/37118/Luis_Reyes.pdf
<http://www.foex.gob.sv/>
<http://www.salud.gob.sv/index.php/servicios/descargas/documentos/Documentación-Institucional/Memorias-de-Labores/>
https://www.bmi.gob.sv/portal/page?_pageid=38.90733&_dad=portal&_schema=PORTAL
2. Información sobre niveles de obesidad en El Salvador

3. Sitio Web de CENTROMYPE (Financiamiento para Asistencia Técnica y Capacitaciones)
4. Sitio Web de CONAMYPE (Financiamiento para Asistencia Técnica y Capacitaciones)
5. Sitio Web de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTY) (Información sobre Población Económicamente Activa en El Salvador)
<http://www.digestyc.gob.sv/>
6. Sitio Web de Monografías (Formula para determinar el tamaño de una muestra)
7. Sitio Web del Banco Central de Reserva (BCR) (Estadísticas de Importaciones, Exportaciones del Sub Sector Lácteos, Importaciones y Exportaciones e Yogurt, Producto Interno Bruto del Sub Sector Lácteos) <http://www.bcr.gob.sv/>
8. Sitio Web del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) (Financiamiento para compra de maquinaria y/o tecnología Fondo de Asistencia Técnica para elaborar proyecto de Inversión)
9. Sitio Web del Consejo Nacional de Energía (CNE) precios de la electricidad en El Salvador
10. Sitio Web del FOEX (Financiamiento para Asistencia Técnica y compra de maquinaria)

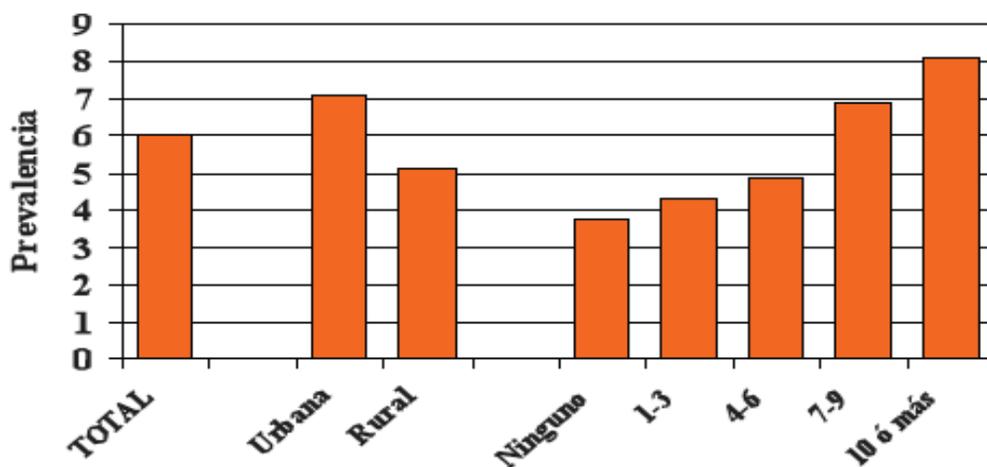
ANEXOS



ANEXO.1 GRÁFICO DE PREVALENCIA DE OBESIDAD EN NIÑOS MENORES DE 10 AÑOS

La obesidad, que es otra forma de malnutrición, presenta una baja prevalencia (6%) en niños menores de 5 años, sin embargo debe considerarse que se trata de niños muy pequeños y que seguramente es mucho mayor en adolescentes. De acuerdo a la encuesta FESAL 2008, la obesidad infantil tiene relación con el nivel educativo de la madre como puede observarse en la gráfica 2, los hijos de mujeres con 10 o más años de educación presentan un 50% más de obesidad que aquellos niños de madres sin ninguna educación. También se observa que los niños que viven en zonas urbanas presentan un 40% más de obesidad en comparación con los que viven en lo rural.

Prevalencia de obesidad en niños menores de 5 años, según lugar de residencia y nivel educativo de la madre.



Fuente: Sitio

<http://www.salud.gob.sv/index.php/servicios/descargas/documentos/Documentación-Institucional/Memorias-de-Labores/>

Informe de Labores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) 2009-2010, páginas 29 y 30.

ANEXO 2 ESTADÍSTICAS DEL CENSO DE VIVIENDA 2007 PARA NIÑOS MENORES DE 10 AÑOS DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

CUADRO 6 EL SALVADOR POBLACIÓN TOTAL SEGÚN TRAMOS DE EDAD SELECCIONADOS, SEGÚN DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO. CENSO 2007.

DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS	POBLACIÓN					
	TOTAL	TRAMOS DE EDAD SELECCIONADOS				
		0 - 3	4 - 6	7 - 17	18 - 59	60 Ó MÁS
06 - SAN SALVADOR	1,567,156	107,534	90,195	364,572	860,326	144,529
01 - San Salvador	316,090	18,036	14,693	62,818	179,380	41,163
02 - Aguilares	21,267	1,628	1,389	5,866	10,425	1,959
03 - Apopa	131,286	9,633	8,227	32,832	71,494	9,100
04 - Ayutuxtepeque	34,710	2,329	1,923	7,277	20,263	2,918
05 - Cuscatancingo	66,400	4,837	4,128	16,010	36,416	5,009
06 - Delgado	120,200	8,110	7,005	29,096	64,625	11,364
07 - El Paisnal	14,551	1,158	989	4,326	6,856	1,222
08 - Guazapa	22,906	1,754	1,554	6,298	11,382	1,918
09 - Ilopango	103,862	7,224	6,263	25,045	57,287	8,043
10 - Mejicanos	140,751	8,942	7,316	29,725	80,013	14,755
11 - Nejapa	29,458	2,313	1,952	7,545	15,317	2,331
12 - Panchimalco	41,260	3,893	3,094	12,186	19,256	2,831
13 - Rosario de Mora	11,377	1,038	882	3,439	5,254	764
14 - San Marcos	63,209	4,251	3,540	14,570	34,675	6,173
15 - San Martín	72,758	5,649	4,584	18,720	38,311	5,494
16 - Santiago Texacuangos	19,428	1,304	1,142	4,917	10,199	1,866
17 - Santo Tomás	25,344	1,769	1,570	6,632	13,205	2,168
18 - Soyapango	241,403	15,659	13,339	54,900	136,925	20,580
19 - Tonacatepeque	90,896	8,007	6,605	22,370	49,043	4,871

ANEXO 3 PRODUCTO INTERNO BRUTO SUB SECTOR LÁCTEOS DE EL SALVADOR

% del PIB del Sector Lácteos respecto del PIB total

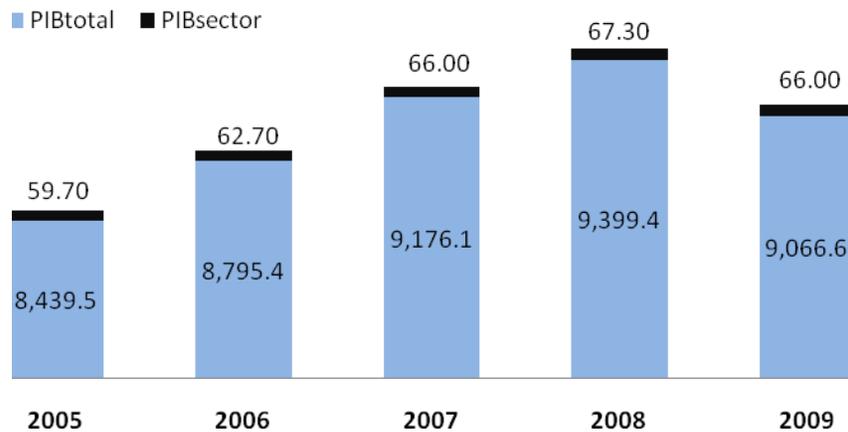
(PIB en Millones de US\$)

AÑO	PIBtotal	PIBsector	Relación
2005	8,439.5	59.70	0.71%
2006	8,795.4	62.70	0.71%
2007	9,176.1	66.00	0.72%
2008	9,399.4	67.30	0.72%
2009	9,066.6	66.00	0.73%

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador

Elaboración Propia

PIB del Sector Lácteos vrs. PIB Total
Millones de US\$



ANEXO 4 INFORMACIÓN SOBRE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

Año	Total de Trabajos
2000	2,363,352
2001	2,445,467
2002	2,366,969
2003	2,450,081
2004	2,417,670
2005	2,461,187
2006	2,501,328
2007	2,464,400
2008	2,495,908
2009	2,551,667

Fuente: <http://www.digestyc.gob.sv/>



Elaboración: Propia

**ANEXO 5 INFORMACIÓN SOBRE PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y
MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO PARA PYMES**

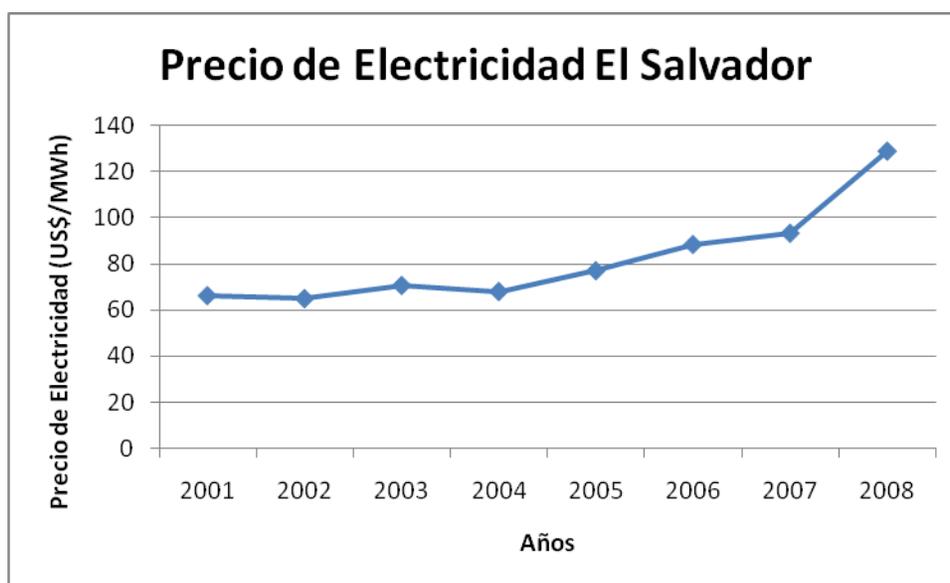
Mecanismo o Incentivo para la empresa	Información	Tipo de Apoyo
CENTROMYPE	http://www.centromype.org.sv	Financiamiento para Asistencia Técnica y Capacitaciones
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	http://www.conamype.gob.sv	Financiamiento para Asistencia Técnica y Capacitaciones
Fomento a las Exportaciones y el Fondo de Desarrollo Productivo (FOEX/FONDEPRO)	http://www.foex.gob.sv/	Financiamiento para Asistencia Técnica y compra de maquinaria.
Línea de Reconversión Ambiental y Empresa Renovable (BMI/KFW)	https://www.bmi.gob.sv/portal/page?_pageid=38.90733&_dad=portal&_schema=PORTAL	Financiamiento para compra de maquinaria y/o tecnología Fondo de Asistencia Técnica para elaborar proyecto de Inversión

Fuente: sitios Web de los mecanismos.

ANEXO 6 INFORMACIÓN SOBRE VARIACIÓN DE PRECIOS DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL SALVADOR.

Precio Ponderado Promedio Anual MRS	
Año	\$/MWh
2001	66.2
2002	64.9
2003	70.6
2004	68.0
2005	77.0
2006	88.4
2007	93.3
2008	128.9

Fuente: Presentación de Consejo Nacional de la Energía, El Salvador, septiembre de 2009
Sitio web http://www.eclac.org/drni/noticias/noticias/8/37118/Luis_Reyes.pdf



**ANEXO 7 CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONSUMIDOR FINAL,
DETERMINACIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO Y RESULTADOS ESTADÍSTICOS**

Lugar/Sucursal : _____

Nº de encuesta: _____

Perfil del encuestado

Sexo Hombre Mujer
Edad Menos de 20 Entre 20 y 30 Entre 31 y 40 Entre 41 y 50 Mas de 51

Descripción del producto

1. Conoce el Producto Boligurt: Si No

2. Consume y prefiere el Boligurt: Si No

2. Para quien compra Boligurt:

Hijos <input type="checkbox"/>	Edad: Menos de 3 <input type="checkbox"/>	Entre 3 y 6 <input type="checkbox"/>	Entre 7 y 20 <input type="checkbox"/>	
Usted <input type="checkbox"/>	Edad: Entre 20 y 30 <input type="checkbox"/>	Entre 31 y 40 <input type="checkbox"/>	Entre 41 y 50 <input type="checkbox"/>	Mas de 51 <input type="checkbox"/>
Conyugue <input type="checkbox"/>				
Padres <input type="checkbox"/>	Edad: Entre 20 y 30 <input type="checkbox"/>	Entre 31 y 40 <input type="checkbox"/>	Entre 41 y 50 <input type="checkbox"/>	Mas de 51 <input type="checkbox"/>

3. Con que frecuencia compra: Semanal Quincenal Mensual Anual Eventualmente

4. Considera que el precio de Boligurt: es atractivo (adecuado) poco Atractivo (alto)

5. Cuando usted busca el Boligurt, éste se encuentra disponible en el lugar de venta: Si No

6. Boligurt le ofrece promociones atractivas: Si No

7. Le parece adecuada la presentación de Boligurt: Si No

Que mejoraría: _____

8. Le gustaría poder adquirir Boligurt en otro tipo de establecimiento: Si No Donde: _____

Resultados de la encuestas realizadas

CONOCE		
	RESPUESTA	%
NO	33	47.8%
SI	36	52.2%
TOTAL	69	100%
CONSUME		
	RESPUESTA	%
NO	11	30.6%
SI	25	69.4%
TOTAL	36	100%
PRECIO		
	RESPUESTA	%
ADECUADO	15	60.0%
ALTO	10	40.0%
TOTAL	25	100%
DISPONIBLE		
	RESPUESTA	%
NO	5	33.3%
SI	10	66.7%
TOTAL	15	100%
PROMOCION		
	RESPUESTA	%
NO	7	70.0%
SI	3	30.0%
TOTAL	10	100%
PRESENTACION		
	RESPUESTA	%
NO	1	33.3%
SI	2	66.7%
TOTAL	3	100%
OTRO ESTABLECIMIENTO		
	RESPUESTA	%
NO	0	0.0%
SI	2	100.0%
TOTAL	2	100%

ANEXO 8 CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA CON GERENCIA GENERAL

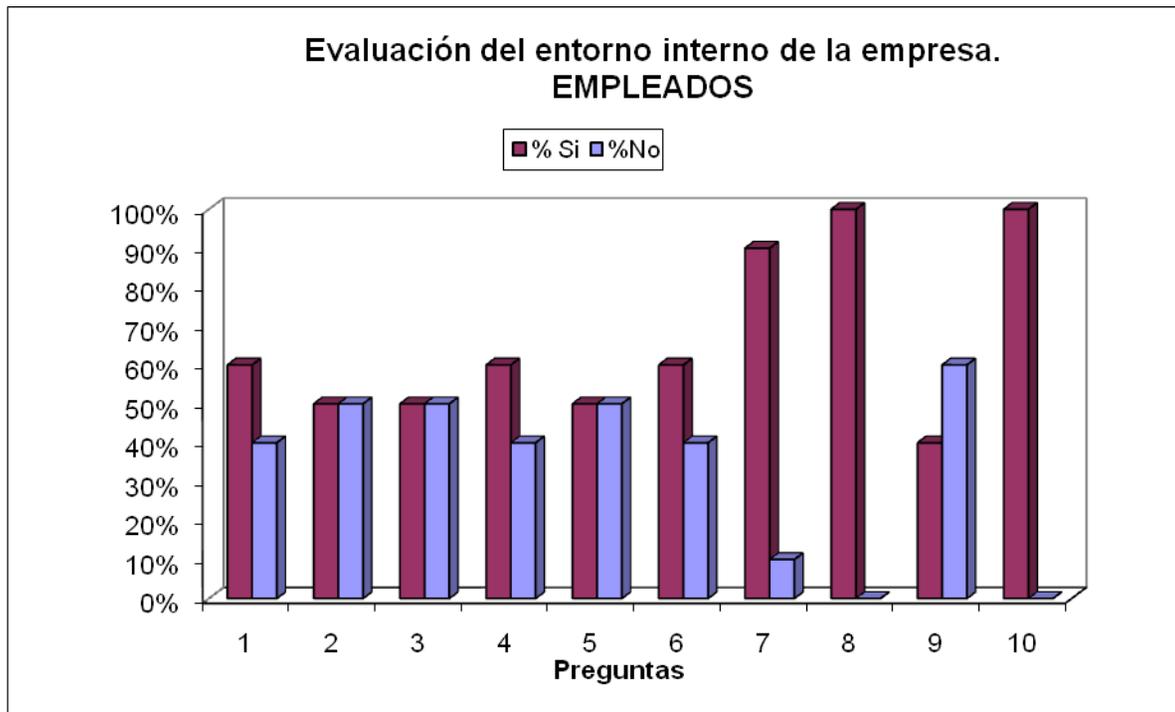
1. ¿Cuál es la **participación de mercado** del BOLIGURT?
2. ¿Cuál es la **demanda actual** del BOLIGURT? (número de clientes atendidos)
3. ¿Cuál es la **demanda potencial** del BOLIGURT? (número máximo de clientes)
4. ¿Conoce cuál es el **nivel de ventas** del BOLIGURT?
5. ¿Cuál es su **mercado atendido** para el producto BOLIGURT? (mercado en el que la empresa compite para
6. ¿Cuál es su **mercado no atendido**?
7. ¿Conocen sus clientes **los beneficios del BOLIGURT**? ¿Por qué? ¿Para qué? consumirlo
8. ¿**Está disponible el BOLIGURT** para todos los clientes potenciales? (máximo de unidades que puede ser demandadas)
9. ¿Sabe usted si el **precio del BOLIGURT es demasiado elevado** para algunos clientes potenciales?
10. ¿Conoce usted cuál es el **Índice de Desarrollo del Mercado** del BOLIGURT?
11. ¿Conoce usted cuál es el **Índice de Cuota de Mercado** del BOLIGURT?
12. ¿Conoce, aproximadamente, cuál es la **totalidad de ventas del producto Boligurt**?
13. ¿Conoce usted cuál es el **margen de contribución promedio** de su producto Boligurt?
14. ¿Sabe usted cuánto son **los gastos comerciales y de marketing** de la empresa enfocados al producto Boligurt?
15. ¿Cuál es el **costo de producción actual** del producto Boligurt.
16. ¿Tiene identificado el monto de la **contribución neta de Marketing** del BOLIGURT?
17. Según su conocimiento, ¿En qué **etapa del ciclo de vida del producto** se encuentra el BOLIGURT?
18. ¿Cuál es la **capacidad instalada de la empresa** para la producción de Boligurt?
19. ¿Cuál fue la **producción de Boligurt en los últimos 5 años**?
20. ¿Cuáles son los **gastos de transacción** en que incurre su empresa para el producto Boligurt?
21. ¿Número de **clientes actuales** que posee para el producto Boligurt?

Con la información que ustedes tienen registrada, ¿podrían llegar a determinar la Contribución Neta de Marketing del BOLIGURT de acuerdo con la siguiente matriz?

Factores	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Demanda de Mercado (Unidades)						
Precio de Venta (Promedio)						
Ventas del Sector (US\$)						
Margen Promedio (%)						
Beneficio Bruto en el Sector (US\$)						
Gastos Comerciales y de Marketing (% sobre Ventas)						
Contribución Neta de						

ANEXO 9 EVALUACIÓN INTERNA EMPLEADOS (SONDEO)

EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA														
EMPLEADOS														
Ponderación	SI (10)	No (0)												
Preguntas														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	% Si	%No
Se comunica la misión y visión de la empresa a los empleados	10	0	0	10	10	10	0	10	0	10	0	10	60%	40%
Conoce los valores de su empresa	0	0	0	10	10	10	0	10	0	10	0	10	50%	50%
Se han comunicado los objetivos que posee la empresa	0	0	0	10	10	10	0	10	0	10	0	10	50%	50%
Las condiciones e instalaciones de la empresa son las adecuadas	10	0	10	0	10	10	10	0	10	0	10	0	60%	40%
En la empresa se genera el ambiente adecuado para mantener al personal motivado	0	10	0	10	10	10	10	0	0	0	0	0	50%	50%
Para desarrollar mi trabajo, yo cuento con el equipo de protección personal adecuado	0	10	0	0	10	10	10	10	0	10	0	10	60%	40%
Me encuentro ampliamente identificado con la empresa	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	90%	10%
Las relaciones personales con mis compañeros de trabajo son cordiales	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100%	0%
A mi área se le expone claramente cuales son su objetivos y metas	0	10	0	10	10	0	0	10	0	0	0	0	40%	60%
Mi área se encuentra altamente comprometida para entregar al área siguiente	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100%	0%



ANEXO 10 COSTEO DE ACCIONES PLANTEADAS EN EL ESTUDIO DE MARKETING

COSTOS PARA LACTEOS LA VAQUITA SI SE REALIZA LAS RECOMENDACIONES PLANTEADAS EN EL ESTUDIO

ACTIVIDAD	COMENTARIOS	INVERSION - US\$
Estrategia de Canal		
Departamento de Ventas	Se puede Solicitar apoyo a CONAMYPE para realizar una consultoria para el levantamiento de procedimientos, perfiles de puestos para el funcionamiento del departamento de ventas	Sin Costo
Contratación de Personal	Contratación de 2 personas para ventas, 2 repartidores y 2 transportistas (Salario Mínimo de 200 mensuales, Capital de trabajo para seis meses)	\$ 3,600.00
Transporte (Aumento de canales)	2 Camiones Usados de 2.5 Toneladas refrigerados	10,000.00
Capacitación del Personal (Atravez de FOEX FONDEPRO)	Capacitación para ventas en marketing, atención al clientes dos días para las dos personas de ventas (El costo que cubre INSAFORP el 60% de 400 dolares para ambos días)	No tiene Costo
Total		\$ 13,600.00
Estrategia Promoción/Comunicación		
Diseño de Mascota Publicitaria	Consultoria en desarrollo de Marca (Financiamiento hasta del 100% a travez de FOEX FONDEPRO)	sin costo
Uso de Redes Sociales	Sitio Web Actual /uso de internet	sin costo
Medio Escritos Anuncios en el periodico	Costo de anuncios en el periodico (una vez al mes US\$ 300)	\$ 300.00
Degustaciones en puntos de venta	US\$/día) una vez por semana	400.00
Patrocinios de equipos una vez al año	Equipos de Primera División	1,500.00
Total		\$ 2,200.00
Estrategia Producto		
Financiamiento de Empaques biodegradables en armonia con el ambiente	Todas estas actividades pueden ser financiadas con el FOEX FONDEPRO	Sin costo
Promocionar el producto		
Venta en presentacion en unidades y presentacion de 3 unidades		
Adquisición de Maquinaria para nuevas presentaciones	Por ser un proyecto Innovador se puede lograr financiamiento de FOEX/FONDEPRO	Sin costo
Estrategia Institucionales		
Desarrollo de proyectos de Ahorro en Agua	Optimización del recurso agua	2,500.00
Desarrollo de Proyectos de Ahorro Energetico	Reducir el consumo de energia en la planta	4,000.00
Capacitar al personal en gestion ambiental, gestion del agua y energia		3,500.00
Capacitar al personal en mantenimientos preventivos y correctivos		1,500.00
Total		\$ 11,500.00
(+) Financiamiento de hasta un 75% con FOEX/FONDEPRO, FAT/BMI/Empresa Renovable entre otros		\$ 2,875.00
Total de Costos de Estrategias		18,675.00
(+) Desarrollo de Capacitaciones en Clima Organizacional y Trabajo en Equipo	Costo puede rondar los 1000 dolares el día para una capacitacion al año de Clima Organizacional	\$ 1,000.00
COSTOS TOTALES AL EJECUTAR LAS RECOMENDACIONES		\$ 19,675.00