

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PLANTA DE ITALCOL EN EL
MUNICIPIO DE YARUMAL

CARLOS ANDRES MONTOYA GAVIRIA
ERIKA MARIA ZAPATA URIBE

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN
FEBRERO, 2015

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA PLANTA DE ITALCOL EN EL
MUNICIPIO DE YARUMAL

CARLOS ANDRES MONTOYA GAVIRIA
ERIKA MARIA ZAPATA URIBE

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesor:

Paola Andrea Ortiz Rendón

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN
FEBRERO, 2015

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE TABLAS..... | 5 |
| LISTA DE ILUSTRACIONES | 6 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 7 |
| 1. ETAPA DE ANTECEDENTES | 9 |
| 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN | 9 |
| 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA..... | 10 |
| 1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA..... | 12 |
| 1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR | 15 |
| 2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO..... | 17 |
| 2.1. LA MISIÓN..... | 17 |
| 2.2. LA VISIÓN | 17 |
| 2.3. VALORES CORPORATIVOS | 17 |
| 2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA | 18 |
| 3. MARCO TEORICO | 19 |
| 3.1. TEORÍA SOBRE PROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS CONCENTRADOS | 19 |
| 3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADERO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS... 26 | 26 |
| 3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADERO..... | 26 |
| 3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 32 |
| 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 36 |
| 4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO..... | 36 |
| 4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO | 37 |
| 4.3. ANALISIS DOFA | 40 |
| 4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL..... | 45 |
| 4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE | 45 |
| 4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES | 46 |
| 4.4.3. ANALISIS FUERZAS COMPETITIVAS:..... | 53 |
| 4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADO PARTICIPANTES DEL SECTOR: 56 | 56 |
| 4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIO | 57 |
| 4.7. ANÁLISIS CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR | 59 |

| | |
|--|------------|
| 5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN..... | 62 |
| 5.1. FICHA TÉCNICA..... | 62 |
| 5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 62 |
| 5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD..... | 64 |
| 5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 65 |
| 5.5. METODOLOGÍA APLICADA..... | 66 |
| 5.6. LIMITACIONES..... | 66 |
| 5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 67 |
| 5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA:..... | 78 |
| 5.7.2. RESULTADOS GENERALES..... | 81 |
| 5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES..... | 84 |
| 5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 85 |
| 5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 86 |
| 6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... | 88 |
| 6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO..... | 88 |
| 6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS..... | 88 |
| 6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO ESTRATEGIAS..... | 89 |
| 6.4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS..... | 89 |
| 6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO E INDICADORES DE GESTION..... | 90 |
| 6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO..... | 93 |
| 6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO..... | 94 |
| 7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO..... | 94 |
| 7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO | 94 |
| 7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA..... | 94 |
| 7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS..... | 95 |
| 7.1.3. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 96 |
| CONCLUSIONES..... | 97 |
| RECOMENDACIONES..... | 99 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 101 |
| ANEXOS..... | 103 |
| ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA..... | 103 |
| ANEXO 2: GRAFICOS PENDIENTES DE ILUSTRAR DE LA INVESTIGACION DE | |
| MERCADOS..... | 106 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Los minerales requeridos en la dieta de animales y sus símbolos químicos | 9 |
| Tabla 2: Ventajas e Inconvenientes de un Plan Estratégico | 24 |
| Tabla 3: Análisis DOFA | 35 |
| Tabla 4: Comparación de los Competidores | 37 |
| Tabla 5: Portafolio de la línea Ganadera..... | 47 |
| Tabla 6: Variable de estudio en la Investigación | 47 |
| Tabla 7: Población de Yarumal..... | 68 |
| Tabla 8: Clasificación de la población por sexo y edad..... | 70 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Figura 1: Composición de alimentos, demostrando los nutrientes y los métodos de análisis. | 7 |
| Figura 2: Esquema jerárquico de los elementos del Plan Estratégico..... | 28 |
| Figura 3: Organigrama | 47 |

RESUMEN EJECUTIVO

Italcol es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de alimentos concentrados para animales. Fue fundada en feb de 1.970, iniciando labores en Suba y luego en Funza, considerada sede principal. En 1976 empieza a expandir su mercado con la distribución de harinas en la línea de ponedoras en Girón (Bucaramanga) hasta que se establece como planta de producción en 1988.

Italcol ha sido una empresa que ha tenido un alto desarrollo y expansión, actualmente cuenta con plantas ubicadas en Palmira y Barranquilla (1986), llega a Antioquia, con la compra de la marca “El Rebaño” en Itagüí (1999), y luego surge una planta nueva en Girardota (2004), de la cual se deriva la actual planta ubicada en Yarumal (2013). Adicional cuenta con plantas en Buenaventura, Ibagué, Huila, Villavicencio, incluso a nivel internacional en Panamá y Ecuador.

El presente estudio de mercadeo fué realizado para mostrar la oportunidad de Italcol continuar con su crecimiento en la región Norte de Antioquia, dado las condiciones agropecuarias y económicas presentes en la zona, permiten apuntar a la misión y visión de la compañía en liderar el mercado andino de alimentos concentrados para animales.

Italcol al ser la única empresa del sector de alimentos concentrados, con planta de producción ubicado en la zona Norte de Antioquia, tiene la ventaja competitiva de expandirse en la zona y aplicar su estrategia de crecimiento Intensivo, a través de distribuidores aliados y clientes directos con grandes capacidades de compra que le permitan aumentar las ventas del alimento concentrado y a su vez cumplir las metas trazadas en el presupuesto de ventas que se formula cada año.

Dado lo anterior, para el año 2015 se plantea un presupuesto para el plan de mercado de 75 millones, el cual estará destinado para llevar a cabo las diferentes actividades relacionadas a con los clientes nuevos y actuales en promover las ventas y así mismo garantizar la satisfacción de atención al cliente.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

En la actualidad, Itacol en la planta de Yarumal no cuenta con un plan de mercadeo propio sino con la estrategia general del departamento de ventas de la compañía.

Dado que se conocen estadísticas del sector pecuario de la región Norte de Antioquia, en donde la Producción ganadera y porcícola han alcanzado grandes desarrollos en algunos municipios de la Subregión, se hace necesario realizar estudios que permitan diseñar un plan de mercadeo para analizar los volúmenes de venta de alimento concentrado y tener claro la demanda para comercializarlo en esta zona, de igual forma tener un mayor acercamiento con la cadena de distribuidores en cada una de las poblaciones a impactar y así mantener a la vanguardia, ante la creciente competencia local y nacional en el mercado de alimentos concentrados.

Además del interés puramente analítico del estudio, ésta investigación se realiza como requisito para optar el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo.

12. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Italcol nació el 18 de Febrero de 1.970, como una empresa cuyo objeto social es la fabricación distribución, venta y explotación de alimentos concentrados para animales.

En 1968 se inició la mezcla de alimento para cerdo, para consumo propio y ventas a las fincas aledañas y en 1970 se constituye legalmente.

El nombre de Italcol nació de conjugación de las sílabas iniciales de los nombres de los países de origen de los dos socios fundadores de la compañía: ITALIA – COLOMBIA

La empresa inicio labores en la localidad de Suba, se traslada posteriormente a la carrera 34 con calle 9, luego a la carrera 38 con calle 11 y luego a Funza.

El 5 de marzo de 1976 se empezó a distribuir en Girón (Bucaramanga) en una bodega alquilada. Se inicia la mezcla en presentación harinas en la línea para ponedoras; ampliando la cobertura del mercado.

En Junio 1988 inicia labores la actual planta de producción de Girón.

El 2 de Julio de 1986 comenzó a operar la planta de Palmira en instalaciones arrendadas, el 28 de Octubre 1994 empezó a funcionar en la actual sede.

El 25 de Octubre se iniciaron labores en la Planta de Barranquilla ubicada en la sociedad portuaria.

En 1999 Italcol, a través de la compra de la marca “El Rebaño”, llega a Antioquia, inicialmente a Itagüí, actualmente Girardota planta que inicia operaciones en el año 2004.

En este momento la regional Centro cuenta con Plantas anexas que reportan a Funza en Villavicencio, Ibagué y Palermo, esta última inaugurada en Abril del 2008.

En Panamá actualmente Itacol cuenta también con una planta de producción.

A partir de 1994 la Compañía utilizando más ampliamente su objeto social, aprovechando las ventajas de la apertura económica y que clientes grandes empezaron a mezclar sus propios alimentos, empezó a venderles sus Materias Primas principales como el Sorgo, Maíz, Soya, Harina de Pescado y Fríjol de Soya entre otros; para lo cual se está abasteciendo con importaciones de Estados Unidos, Ecuador, Venezuela, y Argentina.

Desde el 2004 se cuenta con una planta de premezclas, la totalidad de las premezclas vitamínicas y minerales que se requieren para la elaboración de los productos de la compañía.

Actualmente Itacol tiene las siguientes plantas ubicadas en: Panamá, Barranquilla, Palmira, Girardota, Funza, Bucaramanga, Buenaventura, Ibagué, Huila, Villavicencio.

La empresa en su deseo de continuar trabajando para la expansión de la marca en todo el departamento de Antioquia, observó la necesidad de crear otra planta satélite en el Municipio de Yarumal en el año 2013. Esta planta se construyó con ayuda de habitantes del sector, toda la mano de obra utilizada durante su construcción y operación actual es realizada por personas que habiten allí, pues así se contribuye con la generación de empleo, la planta está ubicada a 1 km del casco urbano, sobre la troncal hacia la Costa Atlántica, facilitando así la logística de entrega y recepción de materias primas. Es una planta que cuenta con facilidades en la atención de carros tanto de baja capacidad como de alta capacidad, lo cual asegura servir con eficiencia tanto a pequeños como a grandes clientes. (www.italcol.com)

13. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Panorama Situacional

Itacol pertenece al sector agropecuario, históricamente ha sido un sector muy golpeado tanto por políticas públicas, como por la violencia generada durante más de 60 años que generalmente se vive en los sectores rurales alejados de la ciudad y es allí donde se encuentra su mercado, además de estar aislado muy fuertemente por el Estado, lo que ocasiona ciertas culturas arraigadas de trabajar sin ningún tipo de ayuda en educación de procesos de productivos, resultando muy difícil crear una formalidad dentro del campesino, pues muy pocos logran ver su forma de trabajar como una empresa donde se deben de usar técnicas adecuadas y no poco racionales que es como hoy en día se manejan.

La economía actual del campo colombiano también se ve gravemente afectada por muchísima informalidad en los procesos de compra y venta; tanto de lo producido (animales, frutas y verduras) como de lo necesario para producir (abonos, concentrados, drogas), los campesinos reciben pagos injustos y esto se ve reflejado en la recompra de insumos. En un municipio con poblaciones grandes es muy difícil realizar estas buenas comercializaciones, pues el Estado exige condiciones de aseo y bioseguridad para realizar los sacrificio de animales, pero no proporciona una planta de sacrificio dentro del municipio, lo que realmente hace muy difícil que este sector tenga un desarrollo adecuado con respecto a los crecimientos internacionales, pues la capacidad de producción de Itacol es muy baja, comparado con sistemas con alta industrialización como los países vecinos (Brasil, Ecuador, Perú) que tienen una economía que toman en cuenta el campo y la educación.

Aunque las economías resultan algo informales, Antioquia siempre ha contado con excelentes índices de producción de alimentos, además dentro de la cultura paisa, siempre existe el autoabastecimiento, lo que ocasiona que en cada una de las granjas o fincas, eternamente hay una gran inclinación a producir lo propio, este mercado necesita diferentes y excelentes productos para satisfacer esta forma de originar su comida. Itacol ofrece desarrollo en el sector pecuario, básicamente al crear alternativas nutricionales para las especies animales más representativas del país y el departamento, encontrando en sus productos calidad y cercanía, pues es necesario tener este último factor en cuenta ya que las granjas productoras requieren alimento fresco ofrecido a través de distribuidores o puntos de venta en los municipios.

Panorama Competitivo

Dentro del mercado existen operaciones a nivel nacional e internacional, es decir hay participación de compañías con actividad en varios países, así mismo también existen compañías que adoptan tecnologías extranjeras; cada una de las empresas maneja estructuras de negocios muy similares, todas encuentran fundamental realizar negociación con clientes dominantes del sector cárnico (Alimentos Cárnicos, Super Cerdo Paisa, entre otras) y los diferentes grupos comercializadores de alimentos de consumo humano allí todas las empresas oferentes de alimento concentrado tratan de cerrar negocios con base a resultados y el mejor precio.

Luego de esta cadena se parte hacia la carrera del más fuerte, con los resultados obtenidos y utilizando estas grandes empresas como punto de referencia, se tocan puertas de clientes que tienen capacidades de realizar negociaciones de grandes volúmenes, estos se convierten en clientes directos de las empresas que les ofrecen productos despachados desde la

planta y sin ningún intermediario, posterior a estos se encuentran con tal vez la cadena más importante del sector, pues como se mencionó con anterioridad, la cadena de distribuidores asociados en los municipios de Antioquia son los que integran con la población rural del país, es allí donde se puede realizar mucho volumen y sobretodo mucho reconocimiento e impacto de marca, para los distribuidores existe una capacitación en cuanto producto y formas de comercializarlos, ellos tienen el contacto directo con cada una de las personas que utilizaran el producto, desde amas de casa hasta grandes empresarios que utilizan alimento concentrado para sus fincas o granjas de descanso.

En el departamento de Antioquia se dividen este mercado de distribución por regiones también llamadas zonas: Nordeste, Oriente, Occidente, Área Metropolitana; Suroeste y Norte, siendo estas dos últimas las más representativas en relación a volumen de ventas, aunque cada una tiene un potencial específico en cuanto especies animales se refiere; es decir, hay zonas del departamento donde la especialidad o la tradición es el sector ganadero, también hay otras donde el sector porcícola es demasiado dominante y tradicional para dejarlo a un lado, cada uno de estos sectores tiene una particularidad, ya que dentro de las especies animales existen algunas que consumen mucho más alimento que otras, ejemplo la porcicultura y la ganadería, por esto dentro de las empresas participantes del mercado en el departamento se toman más en cuenta; además siempre buscan para este sector de producción en sus zonas de influencia distribuidores con tradición (confiables y conocidos) aliados estratégicos frente a lo económico, ya que son productos que cada granja consumirá con rotación diaria y pagos extensos, estos siempre se convertirán en los distribuidores más grandes de cada empresa y en su gran medida manejan siempre exclusividad, es decir, comercializarán solo los alimentos de una marca de concentrados, pues cada una de las empresas por este trato les ofrece ventajas adicionales,

además de la posibilidad de encontrar la expansión de sus negocios en municipios donde no existe un distribuidor con las mismas características.

El mercado de alimentos concentrados según cifras se encuentra con mejores posibilidades en el país, debido a tratados internacionales que posibilitan la exportación de productos como carne, leche y huevos hacia los países con los que se ha realizado estos tratados, por esta razón es fundamental seguir impulsando el trabajo del sector agropecuario y así sobresalir dentro del medio como grandes productores de alimento.

14. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

Si bien al principio, es decir, a mediados del siglo XX, los concentrados fueron pensados sólo para el consumo humano, la disponibilidad de subproductos permitió pensar que los animales también podían aprovechar los residuos que quedan de casi todos los alimentos, como las fibras o las cáscaras. De esta forma, los restos fueron convertidos en ingredientes.

La iniciativa tomó tanta fuerza que se destinaron cultivos especialmente para la industria de los concentrados y se crearon productos para cada especie, etapa y clima, siempre con una mezcla básica: carbohidratos, harinas, proteínas, grasas, minerales y vitaminas.

“Pero se pasó de meros mezcladores físicos a transformadores. Es decir, se les dio un tratamiento especial a los ingredientes. Por ejemplo, a diferencia de los concentrados para aves,

el alimento para perro no puede ser crudo porque el animal puede sufrir diarrea. Se creó entonces una máquina que cocina los ingredientes para generar un apropiado proceso digestivo. (Vélez, 2014)

La comida para peces, a su vez, no sólo debía cumplir con los componentes para su desarrollo, sino que era necesario que tuviera el peso ideal para flotar en el agua. Por eso se construyeron equipos tecnológicos que cumplieran con ese objetivo.

En el marco de la transformación se han creado concentrados sintéticos, rehechos por el hombre y con enzimas exógenas que los animales necesitan y que a la vez logran reducir el impacto ambiental. “Es una industria infinita que siempre se está reinventando”. (Vélez, 2014)

Así cada uno de las especies en las cuales se necesita realizar alimentación balanceada, se vió en la necesidad de buscar las mejores alternativas; fue así como en el país en la época de los 40's y 50's surgieron las plantas mezcladoras de concentrados ofertando a los ganaderos y avicultores, en un principio mezclas básicas de subproductos para lograr mejores resultados, comenzaron esta actividad en el país empresas de carácter nacional y también de carácter internacional que introdujeron nuevas y mejores fórmulas de alimentación.

Al final se puede decir que la industria lleva alrededor de 70 años trabajando con las técnicas de mezclar materias primas y crear alimento específico para cada una de las especies, mejorando así en rentabilidad y ganancias día a día.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. LA MISIÓN

Itacol existe para satisfacer la necesidad de alimentación, en busca permanente de una mejor nutrición, manteniendo y desarrollando una oferta de productos, social, económica y ambientalmente sostenibles, procurando el mejoramiento continuo del nivel de vida de nuestra comunidad.

2.2. LA VISIÓN

Liderar el mercado andino de alimentos balanceados para animales, manteniendo altos estándares de calidad, una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, generando valor garantizando la satisfacción de nuestros clientes, manteniendo un alto compromiso social y ambiental con la comunidad y el país.

2.3. VALORES CORPORATIVOS

Respeto: Reconocimiento del valor de cada persona, aceptando los diferentes criterios dentro de la filosofía corporativa.

Ética: Comportamiento adecuado según los parámetros de la organización y de la sociedad.

Solidaridad: Actuar unificado, apoyo conjunto en el logro de objetivos comunes con nuestros colaboradores, clientes y comunidad.

Calidad: Aseguramiento de los servicios, productos y procesos para satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.

Servicio: Gestión integrada para atender y satisfacer los requerimientos de nuestros clientes externos e internos.

Lealtad: Fidelidad y reserva con los principios corporativos, procesos e información organizacional y de nuestros clientes. (www.italcol.com)

24. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Dentro de la planta de Girardota y desde la alta gerencia para Antioquia se establece como estrategia de mercadeo un **Crecimiento Intensivo**; aplicado desde la penetración, ésta se realiza mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas. Así se persuade a los clientes actuales a incrementar el uso de los productos, además se atrae a clientes de la competencia, sin dejar de lado canalizar los clientes potenciales y crear bases de datos.

3. MARCO TEORICO

3.1. TEORÍA SOBRE PROCESO DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS CONCENTRADOS

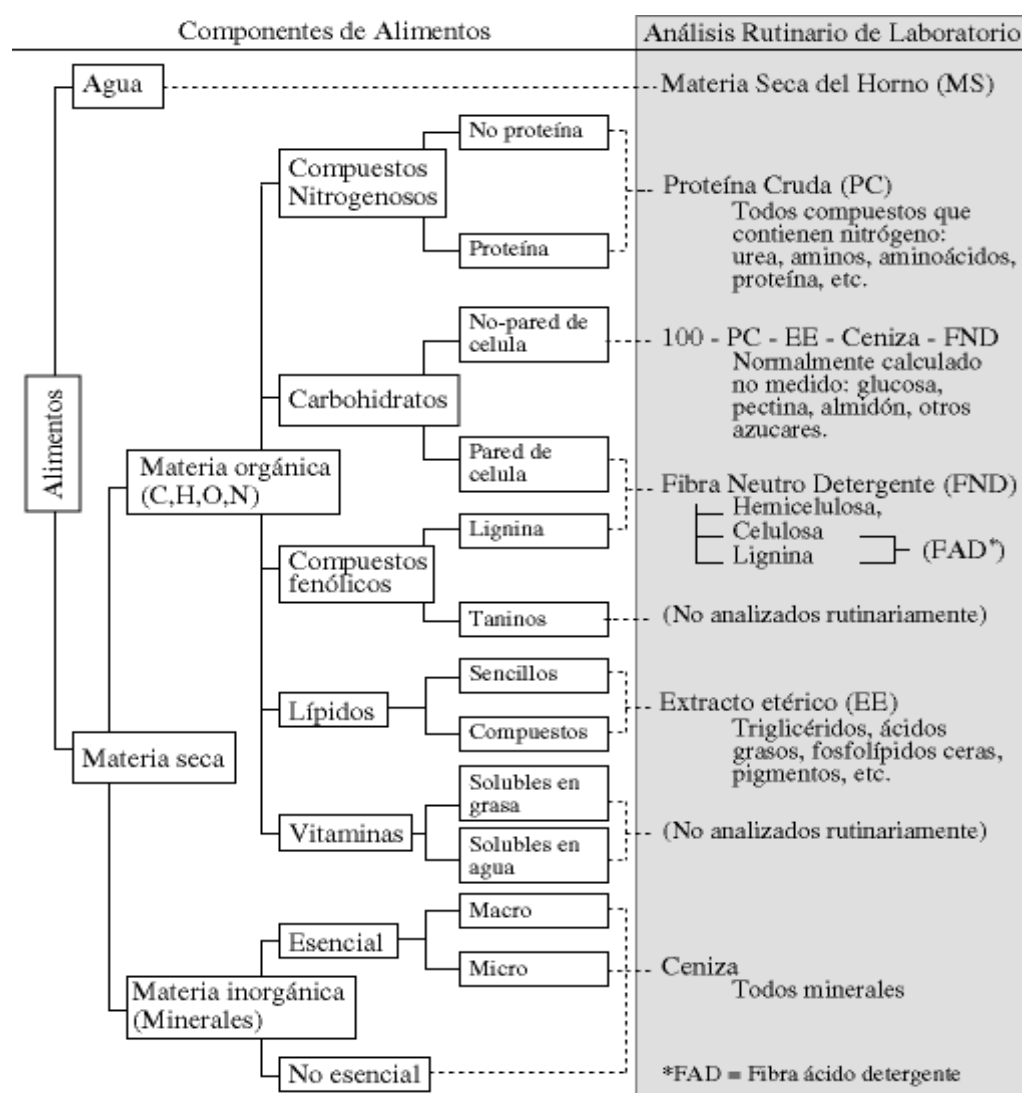
Para elaborar alimentos balanceados para animales se requiere de dos componentes: la macromezcla y la micromezcla. La primera está formada por productos de la agricultura y la agroindustria, los cuales se encuentran clasificados en fuentes de energía (cereales forrajeros) y de proteína (oleaginosas). A la mezcla básica obtenida se le adicionan medicinas, vitaminas, minerales y colorantes –micromezcla– con una mezcladora tipo concreto. Después de conseguir un producto lo suficientemente homogéneo y uniforme se realizan pruebas de calidad y se envía a los tanques de empaque para posteriormente empacarlo en sacos de polipropileno y cerrar con costura de hilo. (Departamento Nacional de Planeación, 2005)

El alimento concentrado sirve como suministro de nutrientes específicos. Se entiende como Nutrientes, las sustancias químicas necesarias para la salud, mantenimiento, crecimiento y producción del animal. Los nutrientes encontrados en los alimentos y requeridos por los animales pueden ser clasificados así:

- * Agua
- * Energía (lípidos, carbohidratos, proteínas)
- * Proteína (compuestos nitrogenados)
- * Vitaminas
- * Minerales

Algunos animales también pueden ser alimentados por medio de forrajes, que son sustancias que no tienen alto valor nutritivo (Figura 1). Algunos componentes tienen estructuras complejas (compuestos fenólicos) que son indigestibles y pueden interferir con la digestión de algunas nutrientes (por ejemplo lignina y tanino). Además algunas plantas contienen toxinas que son dañinas para la salud del animal.

Figura 1: Composición de alimentos, demostrando los nutrientes y los métodos de análisis
Fuente: (Wattiaux, 1996)



COMPOSICION DE LOS ALIMENTOS

Agua (H₂O) y Materia Seca

Cuando una muestra de alimento está colocada en un horno a una temperatura de 105deg.C durante 24 horas, el agua evapora y el alimento seco restante se llama materia seca. Los alimentos contienen cantidades diferentes de agua. En sus etapas inmaduras las planta contienen 70-80% agua (es decir 20-30% materia seca). Sin embargo, las semillas no contienen más de 8 a 10% de agua (y 90 a 92% materia seca).

La materia seca del alimento contiene todos los nutrientes (excepto agua) requeridos por los animales. La cantidad de agua en los alimentos es típicamente de poca importancia. Los animales regulan su insumo de agua aparte de la materia seca y deben tener acceso a agua fresca y limpia todo el día. La composición nutricional de los alimentos es comúnmente expresada como porcentaje de materia seca (%MS) en lugar de porcentaje del alimento fresco (% "como alimentado") porque:

- * La cantidad de agua en los alimentos es muy variable y el valor nutritivo es más fácilmente comparado cuando se expresa en base a materia seca.
- * La concentración de nutriente en el alimento puede ser directamente comparada a la concentración requerida en la dieta. (Wattiaux, 1996)

MATERIA ORGÁNICA Y MINERALES

La materia orgánica en un alimento puede ser dividida en materia orgánica e inorgánica. Compuestos que contienen carbón (C), hidrógeno (H), oxígeno (O) y nitrógeno (N) son clasificados como orgánicos. Los compuestos inorgánicos o minerales son los demás elementos

químicos (calcio, fósforo etc.). Cuando una muestra de alimento está colocada en un horno y mantenida a 550deg.C por 24 horas la materia orgánica esta quemada y la materia restante es la parte mineral, llamada ceniza. En las plantas, el contenido de minerales varía entre 1 a 12%. Los forrajes usualmente contienen más minerales que semillas o granos. Los subproductos de animales que contienen huesos pueden tener hasta 30% minerales (principalmente calcio y fósforo). Minerales son frecuentemente clasificados como macro y micro minerales (Tabla 1). Esta distinción se basa solo en la cantidad requerida por los animales. Algunas minerales posiblemente son esenciales (por ejemplo Bario, Bromo, Níquel) y otros son reconocidos por tener un efecto negativo en la digestibilidad de los alimentos (por ejemplo Silico)

Tabla 1: Los minerales requeridos en la dieta de animales y sus símbolos químicos.

| Macro Mineral | Símbolo Químico | Micro Mineral | Símbolo Químico |
|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Calcio | Ca | Yodo | I |
| Fósforo | P | Hierro | Fe |
| Magnesio | Mg | Cobre | Cu |
| Sodio | Na | Cobalto | Co |
| Potasio | K | Manganeso | Mn |
| Cloro | Cl | Molibdeno | Mo |
| Azufre | S | Zinc | Zn |
| | | Selenio | Se |

Fuente: (Wattiaux, 1996)

NUTRIENTES QUE CONTIENEN NITRÓGENO

Nitrógeno se encuentra en proteínas y otros compuestos, incluidos en la materia orgánica de un alimento. Las proteínas son compuestos de una o más cadenas de aminoácidos. Hay 20 aminoácidos que se encuentran en proteínas. El código genético determina la estructura de cada proteína, que en su turno establece una función específica en el cuerpo. Algunos aminoácidos

son esenciales y otros no-esenciales. Los aminoácidos no-esenciales pueden ser sintetizados en el cuerpo, pero los aminoácidos esenciales deben estar presentes en la dietas porque el cuerpo no los puede sintetizar.

Parte del nitrógeno en los alimentos se llama nitrógeno no-proteína (NNP) porque el nitrógeno no se encuentra como parte de la estructura de una proteína. Nitrógeno no-proteína (por ejemplo amoniaco, urea, aminos, ácidos nucleicos) no tienen valor nutritivo para los animales de estómago sencillo. Sin embargo en los rumiantes, nitrógeno no-proteína puede ser utilizado por las bacterias del rumen para sintetizar aminoácidos y proteínas que benefician la vaca.

Un químico danés, J.G. Kjeldahl, desarrolló un método en 1883 para determinar la cantidad de nitrógeno en un compuesto. En promedio en proteínas el contenido de nitrógeno es 16%. Así, el porcentaje de proteína en un alimento es típicamente calculado como el porcentaje de nitrógeno multiplicado por 6.25 ($100/16 = 6.25$). Esta medida se llama la proteína cruda. La palabra cruda refiere a que no todo el nitrógeno en el alimento está en forma de proteína. Usualmente la cifra para proteína cruda da un sobre-estimado del porcentaje verdadero de proteína en un alimento. La proteína cruda en forrajes se encuentra entre menor de 5% (residuos de cosechas) hasta más de 20% (leguminosas de buena calidad). Subproductos de origen animal son usualmente muy ricos en proteína (más de 60% de proteína cruda). (Wattiaux, 1996)

NUTRIENTES QUE CONTIENEN ENERGÍA

Al contraste de otros nutrientes, el contenido de energía en un alimento no puede ser cuantificado por un análisis del laboratorio. La cantidad de energía en los alimentos es mejor

medido vía experimentación. En el cuerpo el carbono (C), hidrógeno (H) y oxígeno (O) de los carbohidratos, lípidos y proteínas puede ser convertido a H₂O y CO₂ con la liberación de energía. La megacaloría (Mcal) es típicamente utilizada como una unidad de energía, pero el joule (J) es la unidad oficial de medida. En alimentos para las vacas lecheras, la energía está expresada como de energía neta de lactancia (ENL). Esta unidad representa la cantidad de energía en el alimento que es disponible para el mantenimiento del peso corporal y la producción de leche. Por ejemplo, requiere 0.74 Mcal ENL para producir 1kg. de leche y la energía en los alimentos es entre 0.9 y 2.2 Mcal ENL/kg. materia seca. (Wattiaux, 1996)

Las cantidades de lípidos y otras sustancias grasosas son determinadas por un método que se llama extracción con éter y ellos usualmente rinden 2.23 veces la energía que carbohidratos. Sin embargo la mayoría de energía en forrajes y muchos concentrados viene principalmente de los carbohidratos. Los alimentos para los animales usualmente tienen menos de 5% de lípidos pero 50-80% de carbohidratos. Hay tres clases principales de carbohidratos en plantas:

- * Azúcares sencillos (glucosa, fructosa)
- * Carbohidratos de almacenamiento (almidón) también conocidos como carbohidratos no-fibrosos, no-estructurales, o que no son parte de las paredes de las células
- * Carbohidratos estructurales, conocidos como fibrosos, o de la pared de las células (celulosa y hemicelulosa).

Glucosa se encuentra en alta concentración en algunos alimentos (melaza, suero de leche). Almidón es un componente importante de los granos de cereales (trigo, cebada, maíz etc.). Celulosa y hemicelulosa constituyen cadenas largas de unidades de glucosa. El enlace

químico entre dos unidades de glucosa es fácilmente roto en el caso de almidón, pero en celulosa el enlace resiste el ataque de enzimas digestivas de los mamíferos.

Celulosa y hemicelulosa son asociadas con lignina, una sustancia fenólica en la pared de la célula. La fibra, o cantidad de pared de células, en un alimento tiene efectos importantes en su valor nutritivo. En general, el más bajo el contenido de fibra, el más alto el contenido de energía. Pero partículas largas de fibra son necesarias en las raciones y así estimular la digestión y la salud de los animales.

Usualmente los carbohidratos no fibrosos no son cuantificados por análisis, pero en base de cálculos, restando la ceniza, proteína cruda, extractos de éter del total y asumiendo que el resultado representa los FND (Figura 1). (Wattiaux, 1996)

VITAMINAS

El contenido de vitaminas en un alimento no está determinado rutinariamente pero son esenciales en pequeñas cantidades para mantener la salud. Las vitaminas son clasificadas como solubles en agua (9 vitaminas del complejo B y vitamina C) y solubles en grasa (β -carotena, o provitamina A, vitaminas D2, D3, E y K. (Wattiaux, 1996)

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

El plan de mercadeo o Marketing es un “documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.” (Sanz de la Tajada, L.A. 1974). (Sainz, 2007)

El plan de mercadeo debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones. Es el medio que posibilita el fortalecimiento de la dirección de una empresa, dando coherencia y visión de futuro a los esfuerzos de la organización, mejorando la eficacia en las decisiones y alineando a todo el personal de la empresa en torno a los objetivos. (Munuera, 2007).

El programa de marketing crea las relaciones con los clientes al poner en acción la estrategia marketing. La estrategia de marketing de la compañía formula el perfil de los clientes que la compañía atenderá y como creará el valor para ellos. Planificar buenas estrategias es sólo el primer paso hacia un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si no es implementada debidamente. La implementación es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. (Kotler, 2008)

CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE MERCADEO

El plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. No existe un modelo válido

para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama. Un plan de marketing tiene las siguientes características:

1. Detallar todas las variables específicas de marketing.
2. Estar dirigido a la consecución de los objetivos.
3. Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.
4. Debe ser sencillo y fácil de entender.
5. Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
6. Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
7. Las estrategias deben ser coherentes.
8. El presupuesto económico debe ser real. (Muñiz, 2010)

UTILIDAD DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de los resultados, además, aporta a la compañía que opera, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. A continuación se indica las principales utilidades:

- La empresa opera con la vista puesta sobre un mapa en el que se refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.

- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos.
- Informa sobre el posicionamiento de la empresa y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos. (Muñiz, 2010)

Tabla No. 2: Ventajas e Inconvenientes de un Plan Estratégico

| Ventajas | Inconvenientes |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresa el sistema de valores de la empresa y hace explícito un proyecto común sobre su futuro en el seno del equipo directivo. ✓ Recoge la situación de partida, describe contratiempos y evoluciones acaecidas en el entorno. ✓ En la medida en que se haya analizado el alcance de los cambios del entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos. ✓ Permite una organización y gestión más rigurosa, basado en normas, presupuestos y programación con referencia al tiempo. ✓ Facilita el seguimiento de las acciones. ✓ Es un instrumento de coordinación que favorece el arbitraje de los objetivos cuando se presenta conflictos e incompatibilidades. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa debería disponer de toda la información sobre el entorno, pero el mal uso de la información constituye un problema operativo relevante. ✓ A veces los directivos implicados no comprenden los componentes del proceso de análisis y planificación estratégica. Tienden a concentrarse en la información interna y cuantitativa. ✓ La mayoría de los directivos se preocupan por aumentar su prestigio con estrategias a corto plazo. Esto trae como consecuencia las proyecciones, análisis y recomendaciones estratégicas a corto plazo. ✓ La pérdida de flexibilidad puede inhibir y constreñir la capacidad de reacción en la gestión empresarial. |

Fuente: (Munuera, 2007)

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO

La elaboración de un plan de marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación y metodológico riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado. Generalmente se está hablando de planes de marketing cuyo período de validez es de un año, existen los realizados a largo plazo, tres o cinco años, en los que se contemplan las acciones anuales de marketing, que coordinadas a las de los departamentos financieros, Recursos Humanos, producción, etc. establece el plan estratégico de la compañía. (Munuera, 2007)

No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama

El diseño del proceso de plan de Mercadeo comprende un conjunto variado de tareas:

1. **Presentación y Resumen ejecutivo:** es una reflexión sobre el interés, la importancia, la justificación y la utilidad de la elaboración de un plan de mercadeo para el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la empresa.
2. **Misión y Visión:** ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros consumidores? ¿Cuál es nuestra filosofía de trabajo? (valores, principios éticos, etc.); es importante responder las preguntas que permitirán establecer cuál es la razón de ser de las actividades de marketing en el contexto de la empresa y el logro de objetivos.

3. **Análisis del Entorno y del Mercado:** es validar la influencia de las variables económicas, político-legales, sociodemográficas, culturales, ecológicas y tecnológicas, tanto local como internacional, en la elección de la estrategia de marketing. Es el análisis del conjunto de amenazas y oportunidades que están afectando la empresa y las que tendrán repercusión en el futuro; se deben responder las preguntas: ¿Dónde estamos hoy?, ¿de dónde venimos?
4. **Análisis Interno:** Debe contener un análisis de los recursos y capacidades, de los procesos y funciones de marketing que deben ser concretadas en la determinación de los puntos fuertes y débiles frente a los más inmediatos competidores - fortalezas y debilidades actuales y futuras. Se deben responder las preguntas: ¿Dónde queremos estar en el futuro?
5. **Objetivos de Marketing:** la empresa debe estar en disposición de fijar los objetivos que quiere lograr. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Deben concretar y contribuir a que se consigan las metas en la organización, proponiendo avances realistas pero ambicioso. La pregunta es ¿Qué queremos lograr?
6. **Estrategias de Marketing:** constituyen las principales actuaciones generales que mejor se adecuen a los recursos y capacidades, orientadas a conseguir los objetivos. La estrategia elegida en pro de su éxito, debe ser Realista, Idónea, consistente (coherente con los objetivos) y posible de lograr con los recursos humanos y capacidades al alcance de la organización. La pregunta a responder es: ¿Cuál es el mejor camino para lograrlo?, ¿Cómo vamos a realizarlo?
7. **Programa de Acción y Presupuestos. Plan Anual de Marketing:** Para una buena ejecución de la estrategia es preciso programar un conjunto de acciones contingentes, tanto respecto a los cambios en las premisas iniciales como con el incumplimiento de las expectativas sobre los resultados. Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios

de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear con respecto a los componentes del marketing mix.

A parte de la planeación estratégica para varios años, también es vital una planeación a corto plazo: Plan Anual Marketing, actividades de marketing por división específica de la empresa o por producto. Se estima conveniente asignar acciones, recursos, responsables y plazos para el año siguiente.

8. **Recomendaciones para la Ejecución:** conjunto de consideraciones que propicien el éxito durante la ejecución del plan estratégico de mercadeo como el plan anual.
9. **Indicadores de Evaluación y Control:** Mecanismos e indicadores que permitan la evaluación y control en la ejecución del plan. La pregunta a responder sería: ¿Lo hemos conseguido? ¿Estamos seguros? Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario. Según Kotler, se pueden distinguir cuatro tipos de control: Control de plan anual, Control de rentabilidad, Control de eficiencia y control estratégico.
10. **Plan Financiero:** se deben recopilar las implicaciones financieras del plan de mercadeo, las previsiones de ingresos para los próximos años, las inversiones asociadas a las acciones de marketing y los resultados esperados; es traducir los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa. (Munuera, 2007)

Figura 2: Esquema jerárquico de los elementos del Plan Estratégico.

Fuente: (Munuera, 2007)



3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según la definición de la AMA (American Marketing Association): “la Investigación de Mercados es la función que enlaza, al consumidor, al cliente con el comercializador a través de la información; información utilizada para identificar y definir oportunidades, generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing. (Kinnear, 1981)

La investigación de mercados se efectúa para introducir un producto en el mercado y hacerlo de manera regular a lo largo de la vida del producto. Así mismo para responder preguntas sobre los segmentos potenciales del mercado, marcas, publicidad y cualquier otro aspecto del marketing. El propósito principal de la investigación de mercados es proporcionar información para el proceso de toma de decisiones empresariales.

La investigación de mercados es una herramienta en la evaluación de los cursos alternativos de acción, es aquí donde tiene una alta relación con el plan de marketing. Las situaciones de decisión no rutinarias involucran la incertidumbre y riesgo, la información obtenida en la investigación de mercados permite reducir la incertidumbre y a la selección de un curso de acción. (Kinneer, 1981).

La investigación de mercados se hace por 2 razones:

1. Identificar los problemas que quizás no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro.
2. Resolver problemas específicos de marketing. (Malhotra, 2008)



Fuente: (Malhotra, 2008)

El proceso de investigación de Mercados abarca 6 pasos:

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación
2. Desarrollo del enfoque del problema.
3. Formulación del diseño de investigación
4. Trabajo de campo o recopilación de los datos.
5. Preparación y análisis de los datos.
6. Elaboración y presentación de los resultados.

Una vez se ha definido y formulado el problema, estableciendo claramente la necesidad de información de investigación, el investigador debe especificar los objetivos de la investigación (¿Por qué se realiza esta investigación?) y elaborar una lista de las necesidades específicas de información, ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos generales?. Estos objetivos están basados de acuerdo con los tipos de investigación: **Investigación Exploratoria** que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis. **Investigación Descriptiva** que busca definir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un productos, características demográficas o actitudes de los consumidores. El objetivo de la **Investigación Casual**, busca probar hipótesis a cerca de las relaciones de causa y efecto. (Kotler, 2008)

Un diseño de investigación es un plan que guía la recolección de datos y analiza todos los pasos siguientes del proyecto de investigación. Se define el marco de referencia, que define qué información se debe obtener, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis de la recolección de datos. Los Investigadores deben determinar con exactitud qué información necesita y desarrollar un plan para obtenerla de modo eficiente. El plan bosqueja las fuentes de datos existentes y detalla los enfoques específicos, métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos para obtener datos nuevos. El plan de investigación podría estipular la recolección

de datos primarios, secundarios o ambos. Los **secundarios** consisten en información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para otro fin y es la primera información que recopilan los investigadores. Los **datos primarios** consisten en información que se recolecta para cumplir un propósito específico. (Kotler, 2008)

Al recopilar los datos primarios, se debe tener mucho cuidado y asegurarse que sean pertinentes, exactos, actuales y objetivos. Para diseñar un plan de recopilación de datos primarios hay que tomar varias decisiones en cuanto enfoques de investigación, métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos de investigación:

| Enfoques de investigación | Métodos de contacto | Plan de muestreo | Instrumentos de investigación |
|---------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Observación | Correo | Unidad de muestreo | Cuestionario |
| Encuesta | Teléfono | Tamaño de la muestra | Instrumentos mecánicos |
| Experimento | Personal En línea | Procedimiento de muestreo | |

Fuente: tomado de (Kotler, 2008)

La fase de recopilación de datos suele ser la más costosa y propensa a errores. El investigador debe asegurarse que se implemente de manera correcta y no haya problemas para ponerse en contacto con los encuestados. Así mismo deben procesar y analizar los datos recopilados para aislar la información y los hallazgos importantes.

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación, para luego proceder a sus análisis estadísticos y obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y de esta forma brindar información al problema de decisión administrativa. (Malhotra, 2008)

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a Itacol alcanzar los objetivos propuestos que se ha trazado para distinguirse de la competencia, son ventajas competitivas que tiene Itacol frente a las demás empresas del mercado.

Después de realizar una lista de actividades que se considera generan un valor agregado y que a su vez, invitan a la identificación de estrategias que posibiliten el mejoramiento en algunos de los aspectos esenciales en la compañía, se determina los siguientes diferenciadores:

Observación de la competencia: es determinante para saber cuándo la competencia crea un nuevo producto, como lo crea, porque lo crea y que resultados está obteniendo de éste.

Ubicación Geográfica: Tanto la planta en Yarumal como el puerto propio ubicado en Barranquilla, permiten una ventaja competitiva considerándose estos territorios puntos estratégicos en zona objetivo del sector agropecuario.

Investigación y calidad: Mensualmente, en Itacol toda la fuerza comercial realiza informes y presenta tablas de resultados con relación a rendimientos o deterioros en la calidad de los productos que se venden; así cada vez que existe algún tipo de reclamación en ocasiones ya ha sido observada por el equipo e inmediatamente enviada al departamento de calidad.

Bonificaciones a distribuidores: los crecimientos obtenidos durante los últimos años y según estudios de la compañía, se ha demostrado la importancia de los programas de estimulación a los distribuidores, por esta razón se ha convertido en política desde la presidencia

para que nunca falten retribuciones económicas o materiales y así motivar la fidelidad del equipo de distribución.

Convenciones y capacitaciones: anualmente cada regional debe aportar mínimo 2 capacitaciones a distribuidores y equipo de ventas. Así se fortalece sistemáticamente los conocimientos en productos, se realiza una retroalimentación del mercado en el que se participa y se obtienen datos importantes para continuar realizando estrategias zonales.

Asistencia técnica: cada gerente de zona es el encargado de contar con un equipo de asistencia donde además él mismo participa de manera activa, así aseguramos el acompañamiento al cliente final, es decir además de estar en constante contacto con los distribuidores, también se realiza visitas y controles sobre los clientes más representativos que tiene cada zona.

Innovación en las Materias Primas: el público beneficiado son los distribuidores y sus clientes finales, por la variedad en las líneas y extensiones de marcas. Así mismo, la empresa también se beneficia en ganar ventajas en costos de producción y por ende en el precio reflejado al consumidor.

42. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

Saber leer el entorno externo de la organización, es entender el enlace de las empresas del medio y todos los demás actores que operan en un macroentorno, con el propósito de tener un diagnóstico lo más cercano a la realidad que enfrenta la compañía, en relación con el contexto en la que opera y de forma especial sobre la competencia que enfrenta; lo cual permite que se puedan identificar esas fuerzas que moldean las oportunidades o los riesgos para la Itacol y

pueden afectar el plan de mercadeo. Es importante resaltar que estos factores externos por lo general están por fuera del control de Italcol.

Por medio de los siguientes análisis realizados, encontramos algunas amenazas que pueden intervenir con la aplicación de este plan estratégico, cada uno de estos factores también poseen algunas oportunidades a ser tenidas en cuenta en cada estrategia ofrecida.

De igual manera se realiza este análisis teniendo en cuenta informaciones oficiales obtenidas de la Gobernación de Antioquia, además de habitantes del municipio, compañeros de trabajo y experiencia particular de uno de los investigadores que trabaja en la zona desde aproximadamente 2 años.

Político: El sector agropecuario es un sector muy influenciado en este sentido, pues cualquier tipo de reforma, legislación de precios, negociación internacional, afecta directamente a los productores campesinos y los precios de compra y venta de sus productos. En este caso en la zona de influencia, el Norte de Antioquia, existen varias agremiaciones y asociaciones con reconocimiento político que vigilan y hacen seguimiento a cualquier tipo de cambio por cuenta del sector público o privado. Ej. Los precios de los fertilizantes, los subsidios que otorga o no otorga el gobierno, además de estar en constante contacto con todos los campesinos de los municipios a través de jornadas de capacitación o reuniones informativas. (Gobernación de Antioquia, 2009)

Económico: Dentro de cada zona específica del departamento se tiene como característica una producción, en la zona del Norte de Antioquia el sector lácteo es el que más jalona directamente la economía de esta región y así si está atravesando por un momento de buen precio en lácteos esto se verá reflejado directamente en el crecimiento de las ventas de alimento

concentrado como materia principal para la producción de leche (Gobernacion de Antioquia, 2009).

Por otro lado, Itacol tiene una ventaja económica en el cual el concejo del Municipio de Yarumal le otorgó una amnistía de 10 años para el pago de impuestos por el fomento del empleo en la zona.

Social: La zona del altiplano Norte es una zona muy reconocida por sus altas producciones lácteas y por ser una de las zonas más productoras de leche del país, por esta razón el gobierno departamental junto con entidades públicas y privadas ofrecen capacitaciones a los ganaderos, Escuelas de Campo, para sensibilizar a los productores en buenas prácticas pecuarias en el sector. Esta zona es de fácil acceso a educación, a programas gubernamentales; cada vereda o corregimiento tiene muy buenas vías de acceso y de escuelas, lo que permite inferir que socialmente es un sector muy avanzado en cuanto a educación y calidad de vida por ser una región con buenas capacidades productoras y económicas. (Ríos, 2001)

Tecnología: el sector lácteo no sólo en la zona sino en el país, es un sector que aunque tiene innovaciones significativas es uno de los que más carece de herramientas tecnológicas debido al costumbrismo de nuestros campesinos y formas de trabajar muy artesanalmente, sin maquinarias que se adecuen a las características de su zona y de su producción que aunque en gran medida son pequeñas, éstas también pueden tener equipos e innovación.

Ecológico: Las heladas que se han presentado en la zona disminuyen la producción forrajera, por lo que impacta en la producción de leche y carne, así mismo esto conlleva a que se reduzca la alimentación que se da al ganado, por lo tanto se presenta una disminución en los volúmenes de ventas del alimento concentrado. (Gobernación de Antioquia, 2010).

43. ANALISIS DOFA

La matriz DOFA es una herramienta administrativa utilizada como método de diagnóstico empresarial, que permite plasmar las oportunidades, fortalezas, debilidades y las amenazas, elementos que al tenerlos claros, dan una visión global e integral de la situación de la empresa.

Aplicar la DOFA en este plan de mercadeo, tiene como finalidad realizar un análisis como parte de la planeación estratégica de la planta de Itacol, que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen el impacto de las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades; que permitan cumplir con el objetivo del incremento de los distribuidores en la zona.

Para realizar la DOFA se tuvo en cuenta las fortalezas y debilidades internas de la empresa, teniendo en cuenta los procesos, productos, servicios y recursos financieros. Para llegar a esta lista de actividades, se debe hacer preguntas como: Cuales son aquellos aspectos donde se cree que se supere a los principales competidores? (fortalezas). Cuales son aquellos aspectos donde se cree que los competidores nos superan? (debilidades).

Con respecto a las Oportunidades y amenazas, los cuales son los factores del entorno externo de la empresa, son influenciables pero no controlables, pueden tener efectos positivos o negativos en el futuro de la empresa. Se hace una lista de las oportunidades y de las amenazas del medio. Para encontrarlas se debe tener en cuenta la estructura de la industria, el análisis de entorno: proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores; grupos de interés como: gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, comunidad.

Una vez planteadas la lista de factores internos y externos, se comparan y se relacionan entre sí las fortalezas y oportunidades, las fortalezas con las amenazas, las debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas y se registran las estrategias resultantes.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa y serán los medios por los cuales se logran los objetivos. (David, 2003)

A continuación se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se plantean las estrategias que resultan al observar y analizar el entorno de Itacol en la planta de Yarumal:

Tabla 3: Análisis DOFA

| | | |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación o cercanía de la planta en la zona. • Personal calificado para ofrecer a los campesinos y productores buena asesoría técnica. • Diversidad en productos de muy buena calidad. • Puerto Propio ubicado en Barranquilla • Grupo de empresas de negocios que ayuda en la cadena productiva. | <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad logística en almacén. • Insuficiencia en gestionar soluciones a requerimientos, quejas o reclamos realizados por los clientes, debido a un departamento de servicio al cliente mal estructurado. • No se mantiene una presencia u oferta de productos todo el año, a diferencia de otros competidores. • Carencia de investigación de mercado y gestión de apoyo al proceso de comercialización en el mercado meta. |
| <p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la demanda de productos lácteos. • Alto desarrollo de la producción porcina en la zona. • Tamaño del mercado, Yarumal es considerado un municipio potencial en el sector agropecuario. • Interés por parte de la administración local y del gobierno en adelantar proyectos de infraestructura vial, para mejorar la Comercialización. • Apoyo del ICA, la UMATA al sector agropecuario. • Beneficios fiscales por fomentar el empleo en la zona. | <p>ANÁLISIS FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfocar esfuerzos en búsqueda de atender las necesidades específicas de los clientes y alcanzar un mayor posicionamiento, realizando segmentaciones del mercado de la zona por beneficio, apuntando a las características y demanda de la zona. ✓ Diseñar medidas de retención y fidelización con los distribuidores, descuentos, concursos, regalos, Merchandaising en los puntos de venta. ✓ Alianzas estratégicas entre las empresas que licitan con el estado para realizar presencia dentro de los proyectos productivos asignados por la gobernación. | <p>ANÁLISIS DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas con empresas expertas en logística, cuyos camiones transportadores lleven logos de ambos. ✓ Búsqueda de expertos en logística en el sector agropecuario para el mejoramiento y reducción de los tiempos de despacho. ✓ Diseñar ofertas para diferentes épocas del año. ✓ Realizar Investigación de mercados para medir la satisfacción del cliente y buscar mejoras en pro de ofrecer un mejor servicio. Estas investigaciones sean con una periodicidad mínima de 1 o 2 veces al año |

| | | |
|---|--|---|
| <p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos de los insumos agropecuarios. • Carencia de materia prima para la fabricación de alimentos concentrados. • El orden Público afecta la Comercialización o el acceso a diferentes regiones. • En Colombia hay muchas falencias en el sector agrario, realmente no existe una verdadera reforma agraria. • Precios internacionales de la leche por debajo de los promedios nacionales. • Cambios adversos en clima. | <p>ANÁLISIS FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, basados en el compromiso de enlazar las políticas internas de la empresa con el entorno social, económico y ambiental. ✓ Alianzas con cooperativas para promover planes educativos a las personas que intervienen en toda la cadena productiva, incluyendo el estado, de cómo alimentar mejor y saludablemente a los animales. | <p>ANÁLISIS DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un análisis de los proveedores e investigación de productos de las materias primas para la elaboración del alimento concentrado y realizar nuevas propuestas nutritivas para los animales. ✓ Alianzas con entidades gubernamentales, Asociaciones de Ganaderos, etc.; que permitan participar de las decisiones del sector agropecuario e integrarse en la cadena para que todos los eslabones puedan obtener beneficios en el proceso productivo. ✓ Alianzas estratégicas entre la empresa, el estado y las universidades para innovación y desarrollo, además de promover la marca en los programas o actividades investigativas que sean de carácter público y de amplia propagación a nivel televisivo o de medios de comunicación. |
|---|--|---|

Al analizar la información obtenida durante la observación y estudio del entorno de la región del Norte de Antioquia, la cual es considerada para Itacol una zona con un potencial muy prometedor con relación al aumento en las cabezas de ganado, el interés del Estado en reforzar la educación, además de existir debilidades técnicas que pueden ser aprovechadas por nuestro personal para ofrecer capacitación a los campesinos, de esta manera tomar presencia con nuestra marca, lograr un mayor posicionamiento y hacer relevancia a nuestro Eslogan: “*Multiplícamos confianza y ganancia*”.

El Norte de Antioquia por su cercanía con el municipio de Medellín y sus buenas vías intermunicipales puede mejorar los costos de producción para los productores de derivados lácteos, quienes por esta misma circunstancia de fácil acceso cuentan con la posibilidad de comercializar sus productos a bajos precios y con un mercado muy tentador como el Valle de Aburrá. Con la combinación de estos factores, tanto positivos como negativos, podemos realizar un muy buen estudio del panorama y concluir que tanto la zona como el sector en general se prestan para la aplicación de estrategias de mercadeo con muy buen impacto.

44. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

| ESTRUCTURA DEL MERCADO EN LA QUE SE COMPITE | | | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|
| Competencia Prefecta | Monopolio | Oligopolio indiferenciado | Oligopolio diferenciado | Competencia perfecta | Competencia monopolística |
| | | X | | | |
| VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN | | | | | |
| Distribución (cross channel y trade marketing) 25% | Precio y Value for money 10% | Branding 10% | Servicio 25% | CRM 20% | Database Marketing 10% |

El sector de los alimentos concentrados en el país se encuentran muchos competidores, muchas empresas dedicadas a esta labor, aunque algunas mucho más reconocidas por su trayectoria, éste sigue siendo un mercado con competencia oligopolística, ya que 59,3% de las ventas de toda la industria corresponde a la actividad de 4 empresas: Solla S.A, Contegral, Itacol, y Purina Colombiana S.A, según Martínez (2006). Actualmente Solla por su trayectoria (es la más antigua) registra mayores ventas (\$) pero ninguna de estas empresas tiene el control total sobre el precio del mercado.

En la tabla anterior también se refleja la distribución del peso en cada una de las variables del marketing mix para el tipo de mercado de los alimentos concentrados. Se pretende que se le de especial importancia a las variables del servicio, distribución y CRM, para generar buenas relaciones con los distribuidores y sus clientes finales.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

En la siguiente tabla, las empresas estudiadas siguen las reglas de oro para competir en el sector, para posteriormente, hacer una comparación entre las mismas. Los factores de comparación son: precio, plaza, calidad y desempeño en campo, estos factores se presentan ponderados de la siguiente manera:

1. muy malo
2. malo
3. bueno
4. muy bueno
5. excelente

Posteriormente, se suma el total por cada empresa con sus variables, de forma vertical, y se pondera de acuerdo al total de respuestas dadas en el análisis.

Tabla 4: Comparación de los Competidores

| Factores | VARIABLES | ITALCOL | SOLLA | CONTE GRAL | FINCA | CIPA | COLANTA | SEGUIDORAS |
|---------------------------|----------------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|-------------|----------------|-------------------|
| Precio | Precio bajo | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| | Descuentos | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| Producto | Normatividad | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| | Calidad | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| | Presentación | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| | Tecnología | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| Plaza | Cobertura nacional | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| | Mercados internacionales | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| | Servicio técnico | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 0 |
| | Capacitaciones | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 0 |
| Desempeño en campo | Inocuidad | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| | Experimentación en campo | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | Materias prima innovadoras | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| Sumatoria | | 59 | 55 | 51 | 50 | 47 | 35 | 26 |

La tabla anterior permite identificar que los factores que representan mayor importancia en el sector son: precio, producto y calidad y sobre ellos descansan los modelos de negocio. Cada factor contiene unas variables que pueden llegar a determinar la creación o destrucción de valor, por consiguiente, la generación de mayor o menor rentabilidad.

Al realizar la lectura del sector, se observa que SOLLA sirviera de referente para sus competidores, por ser la empresa con más trayectoria, además de generar grados de investigación y desarrollo de gran nivel con sus granjas experimentales, logrando así jalonar el desarrollo sostenido del sector. (Universidad del Rosario, 2011)

Las demás empresas, especialmente Itacol realiza ciertas imitaciones de su principal competidor, SOLLA, brindando nuevas opciones de mercado a nuevos segmentos, con estrategias comerciales y nutricionales que se acomodan al presupuesto de sus clientes. Consiguiendo con esto ganar una ventaja competitiva en puntaje con relación a precio y promoción.

En el caso de CONTEGRAL continúa muy de cerca solamente fallando en sus poderes de negociación frente a Itacol, pues carecen de materias primas innovadoras que les permitirían ganar ventajas en costos de producción y por ende en el precio reflejado al consumidor.

En el caso de FINCA y CIPA, se refleja un gran componente de imitación que en ocasiones, les resta valor a dichas empresas, reflejando su permanencia por medio de reflejos dados por desarrollos de competidores y muy poco por el desarrollo de ideas novedosas que contribuyan a generar nuevos ingresos. Colanta en su afán por cumplir con sus asociados productores, simplemente se limita a tener productos de buena calidad sin pensar en los demás factores que la puedan afectar, calidad, asistencia técnica, innovación, lo que conlleva a ser un producto que no genera muchísimo valor frente a los demás.

Las empresas “seguidoras” son empresas que tratan de arañar parte del mercado por medio de productos poco eficientes, poco investigados, aunque con gran capacidad de innovar en

nuevas materias primas, permitiéndoles generar valor a sus productos, pero con escaso acompañamiento técnico y muy reducida capacidad logística para crear y comercializar sus productos. El puntaje final obtenido permite concluir que existe una diferencia marcada entre Itacol y SOLLA con los demás competidores en cada uno de los factores de comparación. (Universidad del Rosario, 2011).

Portafolio de productos:

Línea Sales Mineralizadas

| itacol | ITALSAL 8% | ITALSAL 6% | ITALSAL 4% |
|-----------|----------------------|----------------------|-------------------|
| SOLLA | CRIA SAL | SOLLA SAL 6% | SOLLA SAL 4% |
| CONTEGRAL | MAXI SAL 8% | MAXI SAL 6% | MAXI SAL 4% |
| FINCA | FINCA SAL 8% CON SEL | FINCA SAL 6% CON SEL | |
| COLANTA | FERTI SAL 8% | FERTI SAL 6% | FERTI SAL 4% |
| CIPA | SAL 8% | SAL 6% | |
| SOMEX | CALCILECHE SAL 10% | CALCILECHE SAL 7% | CALCILECHE SAL 5% |

Línea Ponedoras

| itacol | SOLLA | CONTEGRAL | FINCA | CIPA |
|-------------------------|-------------------|------------|-------------------|-------------|
| PREINICIADOR | | | | |
| INICIACIÓN | POLLITAS CR O HNA | INICIACIÓN | INICIACIÓN | INICIACIÓN |
| LEVANTE | POLLAS | POLLAS | CRECIMIENTO | LEVANTE |
| SUPER HUEVO PREPICO | PONEDORAS I | MAXI HUEVO | FASE I | PISO HARINA |
| | | EXTRA | FINCA HUEVOS | |
| SUPER HUEVO PREPICO 100 | | | | |
| PREPOSTURA | PREPOSTURA | | | |
| PREPICO DISTRIBUCION | CAMPO HUEVO | EXTRA II | FASE II | |
| GALLINA SUELTAS | | SUELTAS | PEQUEÑO PRODUCTOR | SUELTAS |

Línea ganadería

| itacol | SOLLA | CONTEGRAL | FINCA | COLANTA | CIPA |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|----------------------|---------------------|
| TERNEROS | MANNA | TERNEROS | TERNEROS NODRIZA | LEVANTE TERNERAS | TERNERAS |
| TERNEROS TEXTURIZADOS | CEBU EXP. MAN. EXTR | | TOROS EXPOSICIÓN | | |
| PRELACTANCIA | PRE-PARTO | PRE-LACTANCIA | PRE-LACTANCIA | PREPARTO | PRE-PARTO |
| ORDEÑO FI | | TULIPÁN FORRAJE | | | SUPLEMENTO GANADERO |
| MULTIORDEÑO | ORDEÑO | LECHE | RENTALECHE | | MANANTIAL ORDEÑO |
| ITAL LECHE | MAS LECHE 12 | | CAMPO LECHE | DELTA LECHE | MANANTIAL EXTRA |
| CREMOSA | | SABANA | STD 70 | | LECHE SP 70 |
| VACA LECHERA 14 | SOLLA LECHE 14 | MAXILECHE | STD 72 | FERTILECHE SELECCIÓN | ENERGI-LECHE 72 |
| VACA LECHERA 14 MILK | | | | | |
| ENERMAIZ 1,7 | | IMPERIAL | STD 72 ESPECIAL | SELECCIÓN ESTRELLA | ENERGI-LECHE 72 SP |
| ENERMAIZ 1,75 | MAS LECHE 18 | 75-18/ SABANA SP | ESTÁNDAR 75 | ALPROLAC | ENERGI-LECHE 75 |
| MEGAVACA | MAS LECHE 18 EXT | 80-18 | FORMULA 1 | | ENERGI-LECHE 78 |
| ITAL CEBA | SOLLA PRO | | | FERTI-CEBA | NOVILLOS-CEBA |

Línea Pollo De Engorde

| itacol | SOLLA | CONTEGRAL | FINCA | CIPA |
|----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| POLLITO PREINICIADOR | POLLITO PREINICIADOR | | POLLITO PREINICIADOR | POLLITO PREINICIADOR |
| POLLITO INICIACIÓN | NUTRE-POLLO | MAXI POLLITOS | BB | INICIACIÓN |
| ENGORDE | BROILER | MAXI BROILER | BROILER | BROILER |
| POLLITO INIC DISTR | NUTRE-POLLO SP | | INIC. PARRILLERO | |
| POLLO ENGORDE DIST | BROILER SP | | ENGORDE PARRILLERO | ENGORDE |
| | | TULIPAN POLLITO | | |
| PIO-PIO | | TULIPAN ENGORDE | CAMPESINO 1KG | CAMPO |
| | | CAMPESINO | | |

Línea Porcicultura

| ifaleol | SOLLA | CONTEGRAL | FINCA | COLANTA | CIPA |
|------------------------------------|---------------------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------|
| CERDA GESTACIÓN NARANJA | CRÍA CERDOS | MAXICERDA GESTACIÓN | GESTACIÓN AG | GESTACERDAS | M. GESTACIÓN |
| CERDA GESTACIÓN REEMPLAZO NARANJA | CRÍA CERDOS REEMPLAZO | | | CERDAS REEMPLAZOS | |
| CERDA LACTANCIA NARANJA | CRÍA CERDOS LACTANCIA | MAXICERDA LACTANCIA | LACTANCIA | CERDAS CRÍA | M. LACTANCIA |
| CERDA LACTANCIA PRIMERIZAS NARANJA | CRÍA CERDO LACTANCIA PRIMERIZAS | MAXICERDA LACTANCIA | LACTANCIA | CERDAS CRÍA | M. LACTANCIA |
| | REPRODUCTORES | | | | |
| | | | | CERDA GESTACIÓN | |
| | | | | CERDA LACTANCIA | |
| | MARRANAS | TULIPÁN MARRANOS | FINCA CERDAS | | |

| ifaleol | SOLLA | CONTEGRAL | FINCA | COLANTA | CIPA |
|------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|---|---------------------|
| CERDITO PREINICIADOR FASE 1 | PREINICIADOR DP | FASE 1 | PREINICIADOR AG FASE 1 AG | PRELECHON ESPECIAL | PREINICIADOR F1 |
| PREINICIADOR NARANJA | PREINICIADOR PEL | PREINICIACIÓN CERDOS P | PREINICIADOR AG | LECHONCITOS | PREINICIADOR |
| CERDITO INICIACIÓN NARANJA | CHANCHITO INICIACIÓN | INICIACIÓN CERDOS | F. PRECEBOS AG-2 | INICIO 15-30 | LECHÓN |
| LEVANTE MEDICADO L. NARANJA | CHANCHITO S1 (PULMOTIL) | MAXILECHON R | | INICIO 15-30 MEDICADO | |
| LEVANTE 1 L. NARANJA | CHANCHITO G Y P | MAXILECHON | F. CERDOS DESARROLLO AG3 | | LECHÓN 50 ALFA |
| ENGORDE L. NARANJA | FINALIZADOR G Y P | MAXICERDOS | F. CRECE CERDOS AG-4 | | CEBA RÁPIDO ALFA |
| FINALIZADOR L. NARANJA | FINALIZADOR GYP 80 MAGRO | MAXICERDOS SP 41 | FINCA FINAL CERDOS AG-5 | FINALIZADOR PAYLEAN | CEBA RÁPIDO PAYLEAN |
| FINALIZADOR MAGRO L. NARANJA | | | | CERDO ENGORDE FINALIZADOR PAYLEAN 10PPM | |
| SUPER CERDO LEVANTE | CHANCHITO PELLET | CERDO LEVANTE PLUS | FINCA CERDO LEVANTE | LEVANTE | LECHÓN 50 |
| SUPER CERDO ENGORDE | FINALIZADOR 70 | CERDO SUPER ENGORDE | FINCA CERDO ENGORDE | ENGORDE 60-100 | CEBA RÁPIDO P |
| | CEBA CERDOS PELLET | CERDO ENGORDE | CAMPO CERDOS | | |

Línea Equinos

| ifaleol | SOLLA | CONTEGRAL | FINCA | CIPA | COLANTA | AGRINAL |
|--------------------|---------------|--------------|------------|------------------|--------------|---------------|
| DERBY | | | | | | |
| BRIO ADULTOS | CAMP. DORADO | CAB. ACTIVOS | CINTA AZUL | | PSI | FORTÍN ENERGY |
| CABALLOS DE FUERZA | CAMP. PELLET | CABALLOS | CABALLOS | CIPA CABALLOS | EQUINOS | FORTÍN 200 |
| EQUINOS | CAMP. TEXT. | RODEO PELLET | CORCEL | CABALLOS CRIOLLO | EQUINOS H.NA | FORTÍN 100 |
| MULTI-FORRAJE | PASEO FORRAJE | RODEO FIBRA | EQUIFIBRA | SUPLEMENTO FIBRA | | FORTÍN 50 |
| BRIO YEGUAS | CAMPEONAS | YEGUAS | LACTANCIA | YEGUAS | | LACTANCIA |
| BRIO POTROS | POTROS | POTROS | POTROS | POTROS | | POTROS |
| BRIO SALES | DERBY SAL | | KENTUCKY | | | ELECTRO K |

COMPARATIVO FILOSOFÍA CORPORATIVA SEGÚN SUS PÁGINAS WEB

ITALCOL: Itacol nació el 18 de Febrero de 1.970, como una empresa cuyo objeto social es la fabricación distribución, venta y explotación de alimentos concentrados para animales.

SOLLA: Desde 1948, trabajamos en la elaboración de alimentos balanceados para animales, convirtiéndonos en la empresa colombiana líder en el sector, gracias a la calidad de nuestros productos y servicios, que hacen económicamente exitosas las explotaciones pecuarias de nuestros clientes.

CIPA S.A.: Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales en todas las líneas de explotación animal.

Ofrece a sus clientes el servicio de asistencia técnica especializada para las diferentes líneas de producción pecuaria y especies menores; para esto cuenta con un selecto equipo de profesionales especializados en las diferentes especies.

COLANTA: La Cooperativa COLANTA ha sido visionaria en la diversificación de su cadena de productos. Hoy abarca las Líneas de Lácteos, Cárnicos, Refrescos, Sales, Concentrados, Fertilizantes y su gran cadena de Agropecuarios, denominada AGROCOLANTA®.

CONTEGRAL y FINCA: No poseen página web.

A continuación realizamos un cuadro comparativo de las anteriores compañías, donde se analiza cada una de las fortalezas y además de la situación actual de estas.

| EMPRESA | FORTALEZA | SITUACION |
|------------------|------------------------|---|
| Solla | Trayectoria | Actualmente empresa que más factura en el departamento panorama positivo en nuevas negociaciones e innovación. |
| Contegral | Servicio técnico | Planta de producción más moderna del país (Inversión Extranjera) cuenta con inversión española y chilena, rebajando en ventas según últimas lecturas del mercado. |
| Finca | Materia prima (Cebada) | En proceso de fusión con Contegral. Tiene productos muy diferenciales con respecto a las demás compañías por su materia prima a utilizar. |
| Cipa | Innovación | Adquirida recientemente por empresa norteamericana con esto estrecharon nuevas negociaciones e hicieron nuevas fórmulas en alimentos balanceados. |
| Colanta | Cooperativa | Mayores facturadores en línea de ganadería en el norte de Antioquia actualmente inauguran planta de concentrados en Itagüí que no cumple con las exigencias de la demanda de su producto. |

Según la filosofía y situación actual de cada una de estas empresas, Itacol está compitiendo contra trayectoria, poder adquisitivo, calidad y reconocimiento. Para evaluar y tener en cuenta, existe algo que no está dentro de las fortalezas de Itacol, es el bajo reconocimiento a nivel regional, pues como marca sólo lleva 12 años en el departamento de Antioquia.

4.4.3. ANALISIS FUERZAS COMPETITIVAS:

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las fuerzas competitivas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece, son a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico), las cuales inciden, y en muchas ocasiones determinan los resultados esperados por las empresas: ventas, innovaciones, etc. Estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, con base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. (Ferre, 2009)

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son: Competidores Directos, clientes, proveedores, Productos sustitutos y competidores potenciales:

PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR O DE LOS CLIENTES

Para Itacol, dentro de este factor es importante resaltar que hay compradores diferenciados, en la zona existen clientes que por su gran volumen no se ven sujetos a realizar tratos comerciales a través de los distribuidores, sino que por el contrario ellos desean tratos directos con las casas de alimentos concentrados. Por lo tanto los clientes con gran capacidad de compra tienen alto poder de negociación.

PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR

Dentro de las materias primas que se utilizan en los alimentos balanceados los más comunes son ofrecidas a través de bolsa agropecuaria internacional y compras futuras, esto con un condicionante medioambiental, pues cuando las cosechas de estos productos no son las esperadas, es decir se cosecha menos de lo negociado, el precio internacional encarece la producción nacional, lo que ocasiona alzas en el producto final; para tener en cuenta que la gran mayoría de materias primas pueden ser sustituidas en gran medida dentro de un alimento balanceado, aunque exista gran dependencia por las características físicas y bromatológicas del maíz. Lo que nos hace en cierta medida dependientes del precio internacional de éste.

AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

El mercado no tiene aún competidores crecientes, pues las empresas existentes (dominadoras) son organizaciones que tienen tanto poderes económicos, como de tradición y servicio, lo que resulta muy difícil para un nuevo actor competir o entrar a competir de tal manera que pueda afectar el mercado realizado durante tantos años por dichas empresas; aunque en las escalas de producción medias a altas, existe un mercado creciente de pequeños

silos y plantas procesadoras para realizar su propio alimento balanceado y además realizar ventas esporádicas de este dentro de la misma área de influencia. A nivel nacional no habría amenaza de nuevos competidores de gran tamaño, pero si habría posibilidad de alguna multinacional que ingrese al país. Hasta el momento no se tiene conocimiento de alguna.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La mayor amenaza en productos son las materias primas mejoradas, es decir, los mismos productos básicos que se usan para elaborar el alimento, pero que son comercializados ofreciéndolos con algunas mejoras sustanciales como vienen naturalmente un maíz común, ya no se ofrece como maíz simple, sino por el contrario se le realiza una pequeña transformación (cocción+triturado) lo que le ofrecerá una mayor asimilación al animal y lo que se convierte en una desventaja frente a un alimento balanceado, pues con una o tal vez dos materias primas de ésta característica pueden suplir las necesidades del animal. Definitivamente, existen productos sustitutos que los clientes pueden usar para alimentar a sus animales.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

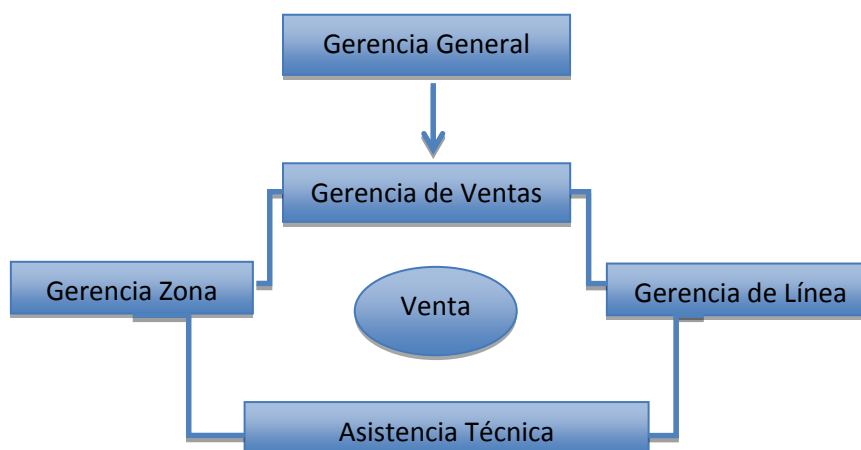
Este sector es un mercado competido entre 4 empresas supremamente fuertes y dos o tres seguidoras que también cuentan con amplia participación en el mercado; así las cosas se puede tener presente que la capacidad de cada una de estas empresas es medida por la cantidad de negocios especiales y número de distribuidores con que cuentan en cada uno de los departamentos. El sector agropecuario ofrece crecimientos muy lentos sobre todo en la población porcina y ganadera del país, además de tener barreras fitosanitarias que impiden la comercialización de los productos de origen animal por fuera de nuestro país, por lo que cada

empresa se fortalece lentamente y trata de sostener cada cliente grande por medio de comodidades ofrecidas en precio o asistencia. La rivalidad dentro de este sector es muy fuerte.

45. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR:

La estructura comercial de las Empresas de alimentos se rige básicamente sobre la misma figura, es decir, cada línea de producción tiene su parte técnica y comercial, ejemplo, Itacol para el Norte de Antioquia lugar donde se está realizando este plan de mercadeo, se reparte la zona del altiplano norte con dos Gerentes de Zona, éstos a su vez son los encargados de realizar parte comercial, esta es apoyada por médicos veterinarios que se encargan de contribuir en el tema de asistencia técnica.

En la zona, tanto Itacol como las demás empresas participantes en el sector de alimentos concentrados, la fuerza de ventas debe ser muy estable, pues allí existen familias que pasan de generación en generación los negocios y por ende se debe de tener buen conocimiento y afinidad de cuáles son los más grandes productores de cada municipio, para lo cual se debe contar con años en el sector.

Figura 3: Organigrama

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIO

Los productos a continuación descritos son los que se manejaron durante el primer año de operaciones de la planta de concentrados, pues inicialmente no se cuenta con peletizadora, además la línea de ganadería, según cifras internas de la empresa corresponde al 80 % de ventas de los distribuidores.

Tabla 5: Portafolio de la línea Ganadera

| PORTAFOLIO LINEA GANADERIA DE LECHE PARA LA PLANTA DE YARUMAL | | |
|--|------------------------------|--|
| Producto | Precio planta sin IVA | Ventajas comparativas |
| Enermaiz 1,7 | \$31,900 | Producto único con 5 presentaciones de maíz en su formulación, es un producto seguidor del producto más exitoso de Colanta selección estrella, cuyo costo es más elevado y no cuenta con la asistencia técnica que ofrece Italcol a través de todos sus canales de distribución. |
| Vaca lechera 14Milk | \$32,600 | Este alimento cuenta con una croqueta de maíz extruido, |

| | | |
|----------------------|----------|--|
| | | materia prima que es 93% digestible lo que hace este alimento considerablemente muy diferente, no tiene similar en el mercado y es una tendencia creciente la utilización de este tipo de materia prima. |
| Cremosa | \$26,700 | Es el producto bandera de la compañía en la sabana de Bogotá, lugar con las más altas producciones de leche en Colombia, con un 16% de proteína y un 3% de grasa, ofrece la alternativa de economía con calidad, utilizado por los ganaderos promedio de la zona, este tipo de características es ampliamente ofrecido por todos nuestros competidores. |
| Especial leche norte | \$34,300 | Producto de una categoría superior con materias primas de última tecnología, ninguno de nuestros competidores realiza este tipo de producto diferenciado para una zona específica, este es un producto con una formulación alta en energía y en proteína, ofrece la ventaja de aumentar paulatinamente la cantidad de sólidos en leche, característica que es bonificada en el pago de la leche. |
| Enermaiz enriquecido | \$32,300 | Producto diseñado con base en el éxito obtenido en su producto base, (enermaiz 1,7) acá se busca darle características mejoradoras de proteína para aumentar el precio de la leche. Este es un |

| | | |
|--|--|--|
| | | alimento sin competidor con características iguales por parte de la competencia, ya que es formulado bajo los requerimientos de los campesinos productores de la zona del altiplano norte. |
|--|--|--|

En la tabla anterior se refleja un análisis comparativo resaltando las ventajas que tienen los productos ofrecidos por Itacol en la línea Ganadera (la línea más significativa de la Zona Norte), comparada con los demás productos de la misma línea de los principales competidores.

47. ANÁLISIS CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

El plan de mercadeo de Itacol esta direccionado a impactar la zona del Altiplano Norte del departamento de Antioquia, zona con una extensión aproximada de 7,390 km² se ubica entre los 200 y 3200 metros altura sobre nivel del mar, con temperaturas de 13 a 16 °C y una humedad relativa de 79%, por estas condiciones se hace una despensa lechera del departamento y del país, cuenta con una población aproximada de 249.950 habitantes y densidad poblacional 33,8 habitantes por kilómetro cuadrado, de los cuales 93.560 están en la cabecera municipales y 156.390 en el sector rural.

Las necesidades que se cubren dentro de los municipios del Altiplano Norte por parte de la empresa se encuentra la actividad ganadera, porcina y avícola, las cuales se destacan dentro de todos estos municipios por las condiciones edafoclimáticas de la región.

En la zona de impacto, Itacol cuenta con dos posibilidades de impartir el mercado:

1) *Distribuidores Aliados*, cada uno de los cuales cumple un proceso de búsqueda y selección por parte del gerente de zona, dentro de cada municipio y dependiendo del potencial existente en cuanto a producción de litros de leche, se entrega dicha distribución que puede ser exclusiva para el municipio o puede ser compartida, es decir, más de un almacén, a su vez cada uno de los distribuidores, tiene la posibilidad de realizar ventas de otras marcas diferentes a la de Itacol, pero las ventajas en cuanto a descuentos y ofertas otorgadas por Itacol cambiarían, por lo general todas las empresas trabajan con descuentos sobre lista de precios oficiales para distribución, de la siguiente manera:

Se le entrega una lista con todos los productos que puede manejar para la zona, esta lista tendrá unos precios sin IVA, pero sobre ésta, la empresa realizara un descuento aproximadamente del 5-7% dependiendo del tipo de negociación que se realiza, además este distribuidor podrá hacer tratos comerciales con los gerentes de zona para acordar bonificaciones por crecimiento, lo cual se le transmite en más utilidad para su negocio, aparte del descuento y de los planes otorgados por la compañía, los distribuidores están en libertad de aumentar el porcentaje de ganancia para el precio público, por lo general en la zona se manejan de un 7 a un 12 % de aumento sobre los precios de lista, además hay que tener en cuenta que se debe realizar un aumento de \$1.500 por cada bulto que llegue al almacén, esto por concepto de flete, pues no hay que olvidar que las empresas de alimento concentrado ninguna realiza entregas de producto en el almacén.

Así las cosas se puede observar un ejemplo del precio final:

| Producto | Precio planta menos 7 % descuento | Más 5 % IVA | Más utilidad distribuidor (10%) | Más flete promedio zona \$1.500 | Precio final |
|--------------|---|-------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Enermaiz 1,7 | | | | | |
| \$31,900 | \$29,667 | \$31,150 | \$34,265 | \$35,865 | \$35,865 |

Nota. El precio final es calculado mediante estas sugerencias, pero puede variar dependiendo de las ventajas competitivas de cada distribuidor, es decir transporte, locales, bodegaje, etc.

2) *Los Clientes Directos o clientes con grandes capacidades de compra*, a estos se les ofrecen ventajas comparativas con las de cualquier distribuidor de la zona, además de recibir una atención personalizada de los técnicos. Con este tipo de clientes se realiza un proceso primero de búsqueda con respecto a sus cualidades para producción y posterior a esto se le realizan ofertas con base en la lista de precios oficial que varían entre 3% y 7% dependiendo de la cantidad de alimento que compre mensual y también se guardan las condiciones de los distribuidores, siempre y cuando sean o hayan sido clientes de algún almacén que compone nuestra red, por último se le entrega el producto en planta así que éste debe de tener en cuenta los sobrecostos por flete y la programación logística de su granja.

Así las cosas estos clientes tienen un porcentaje no mayor al 7% sobre lista de precios y estarían ahorrando en los porcentajes de rentabilidad que utiliza cada uno de los distribuidores.

Con estas características de los clientes, se puede afirmar que sean clientes directos o distribuidores la empresa se está asegurando entre un 3% a 7% dentro de cada negocio que se realiza, además de aclarar que la fuerza logística y de flete la proporciona cada cliente, lo que se convierte en otra ventaja para sobrecostos de la planta.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

| | |
|---|--|
| Población | Sector Agropecuario, clientes de algunos distribuidores de alimento concentrado, propietarios de fincas medianas y pequeñas. |
| Ámbito geográfico muestra | Municipio de Yarumal - Antioquia |
| Proceso Muestreo | Muestreo No probabilístico por Conveniencia |
| Método de recolección datos | Encuesta a través de entrevista personales. |
| Total de la muestra | 100 consumidores* |
| Error Muestral al 90% (p=q=50%) | $\pm 5\%$ |
| Nivel de Confianza | 90% |
| Fecha de realización del trabajo de campo | 07 y 14 de jun de 2014. |

*De acuerdo con la formula sugerida para el cálculo del tamaño de la muestra (muestreo aleatoria simple), da como resultado 272 personas a encuestar, pero por factor de tiempo y dinero se procedió a seleccionar una muestra de 100 consumidores de alimentos concentrados del Municipio de Yarumal, que visitaron algunos distribuidores en diferentes momentos del día, en el transcurso de los días sábados 7 y 14 de jun 2014.

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal tener un conocimiento más amplio sobre el consumidor del alimento concentrado del municipio de Yarumal, en donde está ubicada la planta, para identificar cuáles son sus necesidades, gustos, preferencias, productos que más consumen, cantidades, frecuencia de compra, etc., de esta manera identificar estrategias de incremento de ventas con los diferentes distribuidores que se encuentran en la Zona, como

también realizar un estudio que permita generar más cobertura con distribuidores nuevos, que contribuyan en posicionar los alimentos concentrados de la marca Italcol.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio realizado, se observa la significancia que toman tanto los administradores como los trabajadores, pues son estos los que normalmente tienen mayor contacto con los almacenes donde se comercializan los productos como con los servicios adicionales que se brinden por las empresas asociadas, por este motivo es de vital importancia tener siempre en cuenta para realizar cualquier actividad comercial, los directamente relacionados con la toma de decisión que en este caso serían los administradores y los trabajadores de cada finca.

Según los resultados, Italcol está ocupando un tercer lugar de preferencia en las marcas escogidas por los encuestados, después de Contegral y Solla, pero vale la pena destacar que las cifras en cuanto a la calidad, precio, la satisfacción con los productos, NO están muy alejadas de éstas marcas que tienen más trayectoria.

En consecuencia se propone una serie de recomendaciones con respecto a tener claridad sobre puntos importante como la calidad en servicio posventa que manejan las diferentes marcas para ser Italcol quienes marquen la diferencia en tal punto y así afianzar también las cualidades de servicio que se debe inculcar en nuestros distribuidores.

53. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

En el mercado a estudiar, Municipio de Yarumal y zonas aledañas del Norte de Antioquia, se encuentran productores pecuarios en las siguientes líneas de producción: ganadería, porcicultura, acuacultura, avicultura, principalmente.

Estas líneas de producción están focalizadas en su gran mayoría en explotaciones pequeñas a medianas, propietarios campesinos, según cifras de la secretaria de agricultura; por lo cual se hace conveniente realizar tratos con almacenes agropecuarios de cada uno de los municipios y por medio de éstos llegar a este público objetivo.

Según fuente de la gobernación de Antioquia en el 2005 el hato ganadero del Norte antioqueño llegó a 392.257 cabezas de ganado, representando el 15.14% del total de la población bovina del departamento, sólo superada por la subregión de Urabá. La porcicultura es otro renglón notable de la subregión Norte, pues cuenta con 140.297 porcinos, equivalentes al 31.4 % del departamento, jugando un papel importante en el abastecimiento del Valle de Aburrá.

Por otro lado, diversas actividades como la lombricultura, la piscicultura o la avicultura, el Norte presenta cifras interesantes en ésta última. El Norte Antioqueño ocupa el segundo lugar en ambos tipos de explotación, pues posee 301.895 aves de postura (de los cuales el mayor número de galpones están en San Pedro) y 1'400.603 de engorde (principalmente en Don Matías). Pese a que estas cifras son inferiores a las del Oriente o a las del Valle de Aburra, si se puede ver que la producción del Norte alcanza para su propio abastecimiento, e incluso para el de algunos municipios cercanos que no tengan una ventaja comparativa en dicha actividad económica.

De acuerdo con lo anterior se hace necesario realizar una investigación de mercados, analizar los volúmenes de venta de alimento concentrado en la Zona Norte y/o en sus Municipios más sobresalientes en cuanto a producción pecuaria, así finalmente tener claro la demanda de alimento concentrado a comercializar por la Compañía en esta zona; llevando a cabo esto, se lograría desarrollar programas para captar el potencial de este mercado y tener un mayor acercamiento con los distribuidores para mejorar y ampliar este canal que se considera de gran importancia, buscando adquirir ventajas competitivas frente a las demás empresas de alimentos concentrados.

54. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

General

Caracterizar los consumidores de la zona objetivo, para tener un conocimiento más cercano con respecto al uso y consumo de los alimentos concentrados.

Específicos

1. Especificar las características y perfiles de los consumidores de alimento concentrado en la zona Norte.
2. Determinar tendencias de consumo de alimento concentrado en la zona.
3. Conocer los canales de distribución que prefieren los consumidores.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

El estudio inicialmente se realizará a través de la Investigación exploratoria, con la búsqueda de las fuentes internas de la empresa, (volumen de ventas del año 2013 en la zona de estudio) y Externas (boletines del DANE, FEDEGAN, Secretaria de Agricultura), el cual dará un panorama general a cerca de la situación de la zona Norte. Luego se continuará con una investigación descriptiva ya que a la fecha Itacol no cuenta con estudios previos sobre sus consumidores, ni distribuidores, sólo se tiene un conocimiento subjetivo sobre el posicionamiento de Itacol en la zona frente a sus competidores. En esta fase la recolección de los datos será por medio de encuestas de entrevista personal con los CONSUMIDORES.

5.6. LIMITACIONES

Reducción presupuestaria destinada a la investigación. A la hora de realizar encuestas, para el caso en estudio, lo ideal es que la recolección de los datos hubiese sido en días consecutivos y por lo menos una semana, de tal manera que se pueda validar como es el comportamiento de compra de los consumidores en los diferentes días de la semana, en diferentes horas. En este caso sólo se pudo aplicar la encuesta dos sábados en diferentes horas en distintos, lo que hace pueda generar sesgo en los datos recolectados.

Alguna de las limitaciones que pudiésemos registrar es que algunos de los que se trataron de encuestar al comienzo no pasaban algunas de las preguntas por falta de memoria sobre cantidad de concentrado utilizado, marca de concentrado y cantidad de animales, por lo que se podría realizar mucho más fácilmente en las fincas o sitios de producción, que por lo apartado de algunos, no sería muy fácil de realizar el estudio por falta de recursos y tiempo.

57. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

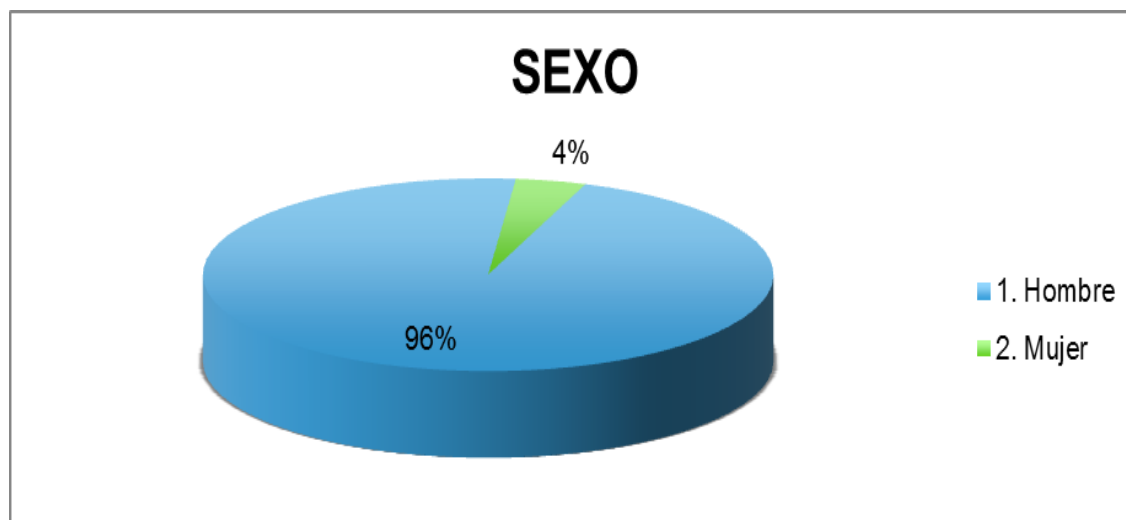
A continuación se definen las variables de estudio en la investigación de mercados y se relacionan las tablas gráficas más significativas, las demás se adjuntan en los anexos del documento.

Tabla 6: Variables de estudio en la investigación

| | |
|--|---|
| <i>Perfil de cliente</i> | Son las características o cualidades de los usuarios que han comprado alimento concentrado, independiente de la marca usada, durante el periodo de tiempo antes mencionado, estos están definidos bajo criterios demográficos que son: sexo, rango de edad, ocupación, tipo de explotación y cantidades de animales que poseen. |
| <i>Tendencias de consumo.</i> | Se refiere a las marcas más reconocidas y usadas por los consumidores: marca preferida, porque la prefieren, como la califican la marca que usan y analizar el nivel de satisfacción de los usuarios. |
| <i>Validación de los canales de distribución</i> | Las estrategias de Itacol es aumentar los canales de distribución NO propios, sino con alianza de distribuidores independientes que comercialicen únicamente sus productos o aquellos que distribuyen varias marcas, con el apoyo de sus gerentes comerciales y brindarles la asesoría técnica que requieran. Para esto se debe validar, en donde y porque prefieren comprar los productos los diferentes usuarios. |

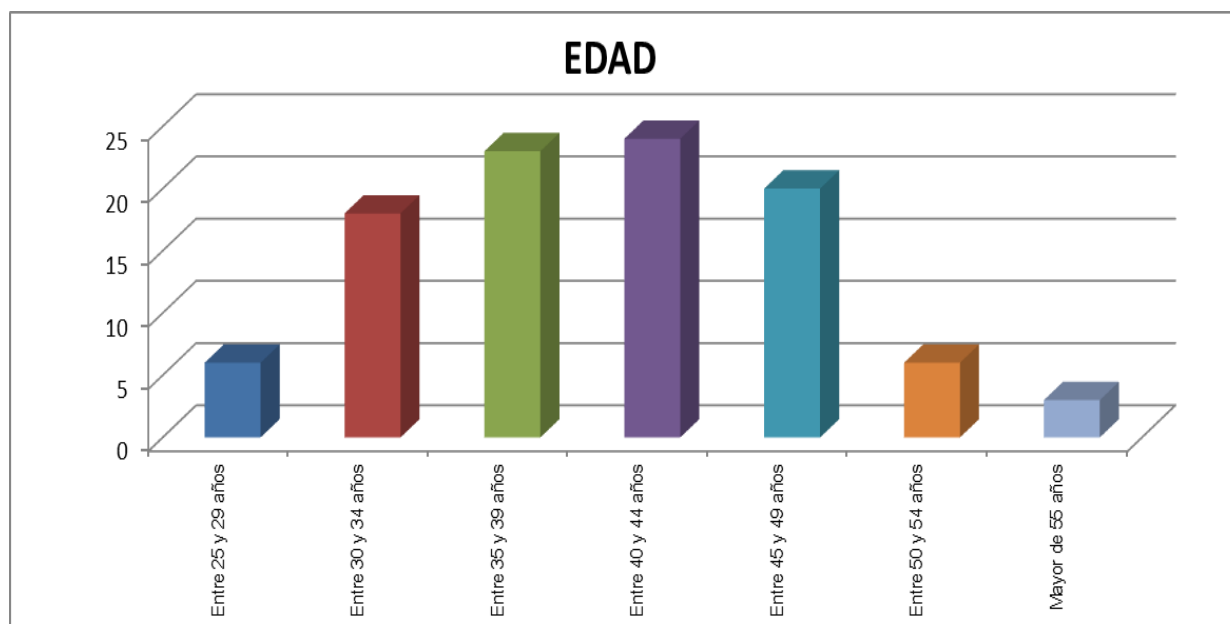
Características y perfiles de los consumidores:

| SEXO | ENCUESTADOS | % |
|----------------------|--------------------|-------------|
| 1. Hombre | 96 | 96.0% |
| 2. Mujer | 4 | 4.0% |
| Total general | 100 | 100% |



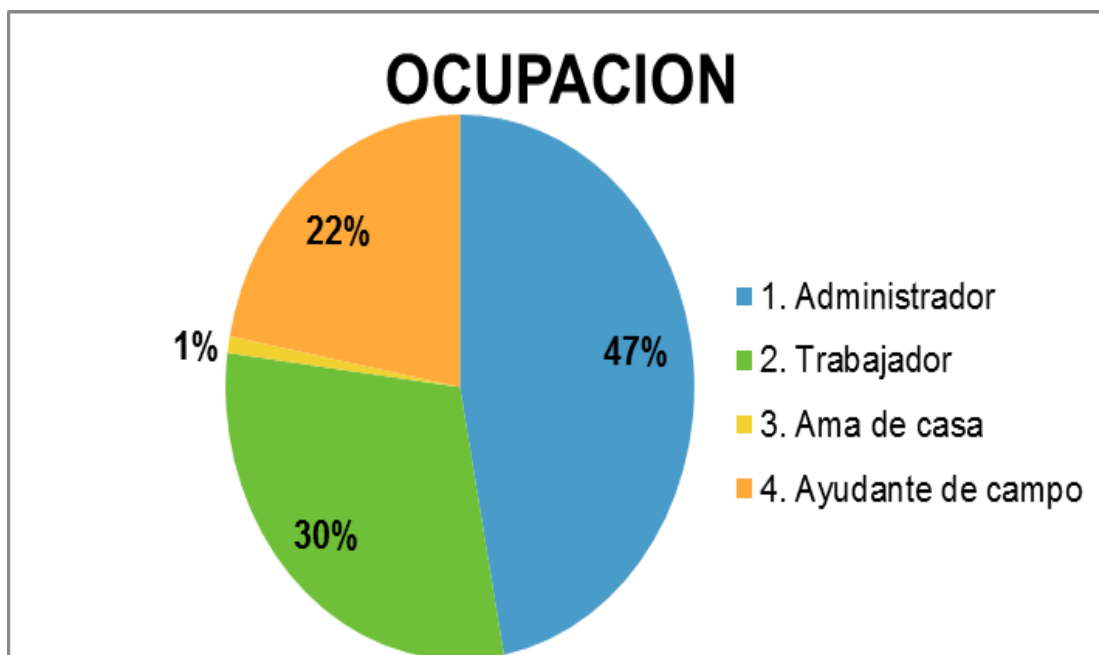
La población objeto de estudio fueron consumidores, propietarios de Fincas medianas y pequeñas, amas de casa, en total la muestra estuvo conformada por 100 personas, 4 fueron mujeres y 96 hombres, representados en un 4% y 96% respectivamente. Se puede observar que esta actividad es claramente masculina.

| EDAD | ENCUESTADOS | % |
|----------------------|-------------|-------------|
| Entre 25 y 29 años | 6 | 6.0% |
| Entre 30 y 34 años | 18 | 18.0% |
| Entre 35 y 39 años | 23 | 23.0% |
| Entre 40 y 44 años | 24 | 24.0% |
| Entre 45 y 49 años | 20 | 20.0% |
| Entre 50 y 54 años | 6 | 6.0% |
| Mayor de 55 años | 3 | 3.0% |
| Total general | 100 | 100% |



Se puede destacar que hay una concentración en la edad de la muestra seleccionada, el 85% de los encuestados tienen edad entre los 30 y 50 años, distribuidos así: 24% está entre los 40 y 44 años de edad, en su orden le sigue un 23% entre 35 y 39 años, el 20% están entre 45 y 49 años y el 18% entre 30 y 34 años. El otro 15% restante de los encuestados son una minoría que está entre 25 y 29 años de edad representados en un 6% y mayores de 50 años corresponden a un total del 9%.

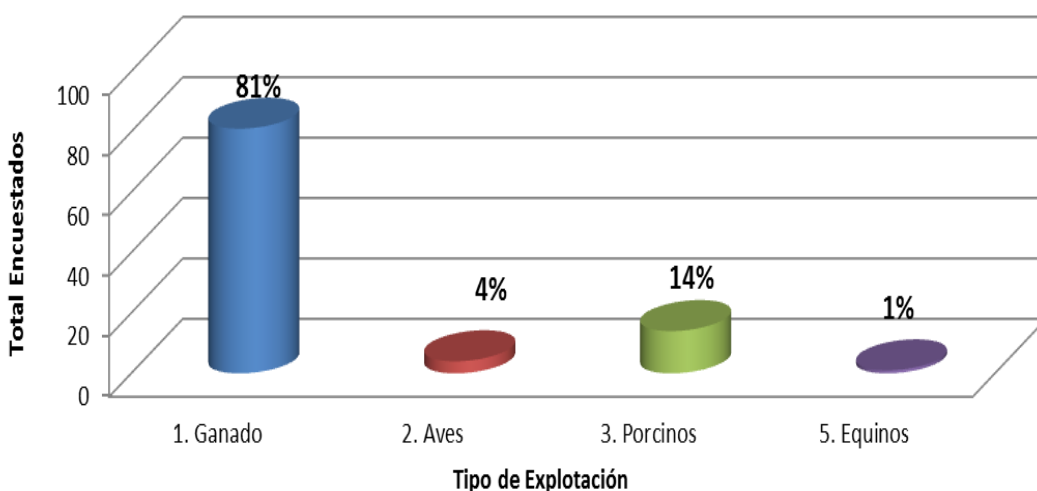
| OCUPACION | ENCUESTADOS | % |
|----------------------|-------------|-------------|
| 1. Administrador | 47 | 47.0% |
| 2. Trabajador | 30 | 30.0% |
| 3. Ama de casa | 1 | 1.0% |
| 4. Ayudante de campo | 22 | 22.0% |
| Total general | 100 | 100% |



Se identifica que la ocupación de las personas que han participado en el estudio representan de forma mayoritaria los administradores con 47%, los trabajadores de las fincas 30%, en su orden le siguen los ayudantes de campo desempeñan un 22% y solo se entrevistó una ama de casa de los 100 encuestados. Se considera que ellos tienen mucha influencia en el momento de definir que producto se les puede suministrar a los animales, son quienes están en contacto directo con la alimentación de los mismos.

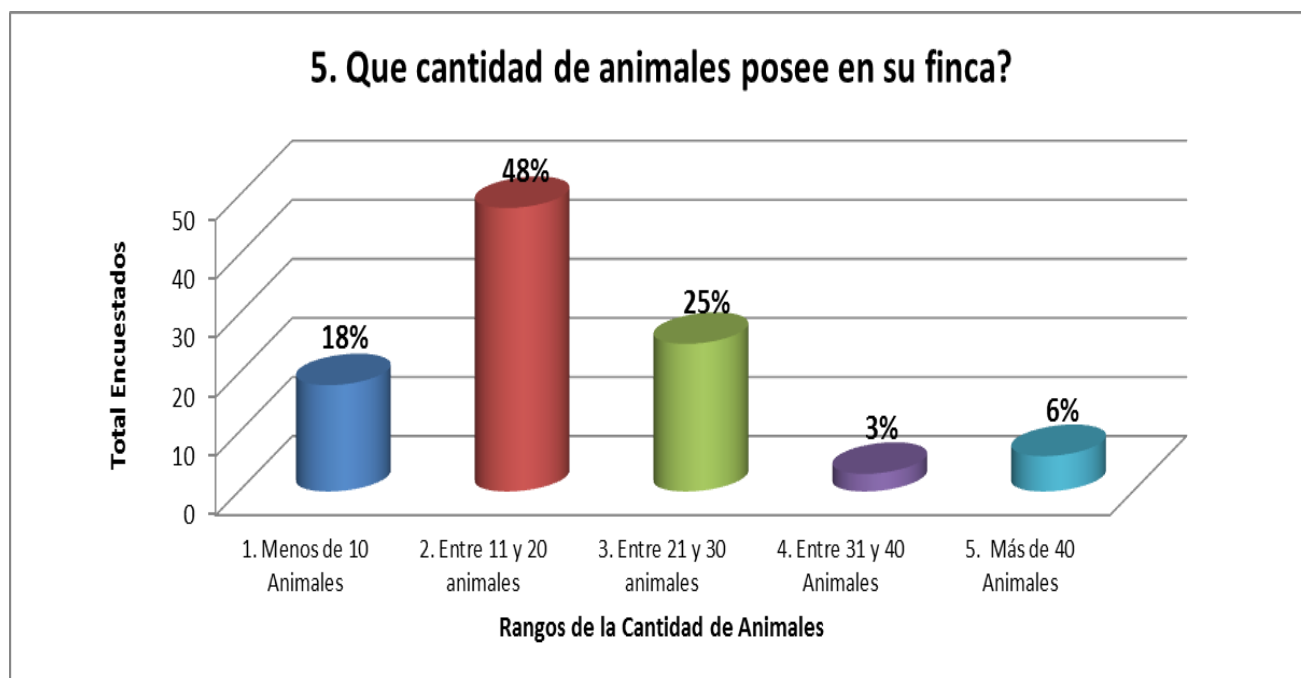
| TIPO EXPLOTACION | ENCUESTADOS | % |
|----------------------|-------------|-------------|
| 1. Ganado | 81 | 81.0% |
| 2. Aves | 4 | 4.0% |
| 3. Porcinos | 14 | 14.0% |
| 5. Equinos | 1 | 1.0% |
| Total general | 100 | 100% |

4. Según el sector pecuario, qué tipo de explotación posee?



De antemano se conoce que la zona Yarumal, la Producción ganadera y porcícola protagonizan los tipos de explotación pecuaria, esto mismo se ve reflejado en los resultados de la encuesta, de los 100 entrevistados el 81% trabajan con el sector ganadero y el 14% se dedican a la explotación porcina, el 5% restantes hace referencia a la explotación de aves (4%) y equina (1%).

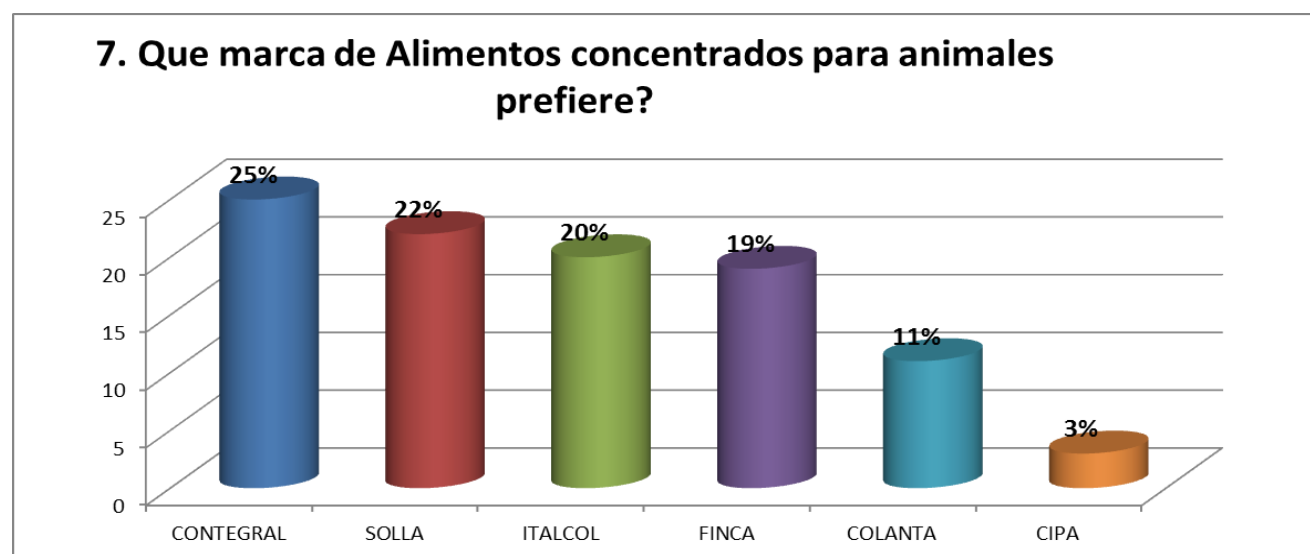
| CANT. ANIMALES | ENCUESTADOS | % |
|---------------------------|-------------|-------------|
| 1. Menos de 10 Animales | 18 | 18.0% |
| 2. Entre 11 y 20 animales | 48 | 48.0% |
| 3. Entre 21 y 30 animales | 25 | 25.0% |
| 4. Entre 31 y 40 Animales | 3 | 3.0% |
| 5. Más de 40 Animales | 6 | 6.0% |
| Total general | 100 | 100% |



Como se mencionó al inicio, el estudio estuvo enfocado en fincas pequeñas, esto se ve reflejado en las cifras, donde resalta que hay una concentración en cuanto a la cantidad de animales que poseen, el 73% tienen entre 11 y 30 animales, esto es una cifra bastante interesante para comercializar buen volumen de alimento concentrado. 18% tienen 10 o menos animales, y 9% restante tienen más de 30 animales, aunque es una minoría, también representa un mercado potencial que se debe cuidar.

Tendencias de consumo de alimento concentrado en la zona, marca preferida, porque la prefieren, como califican la marca que usan.

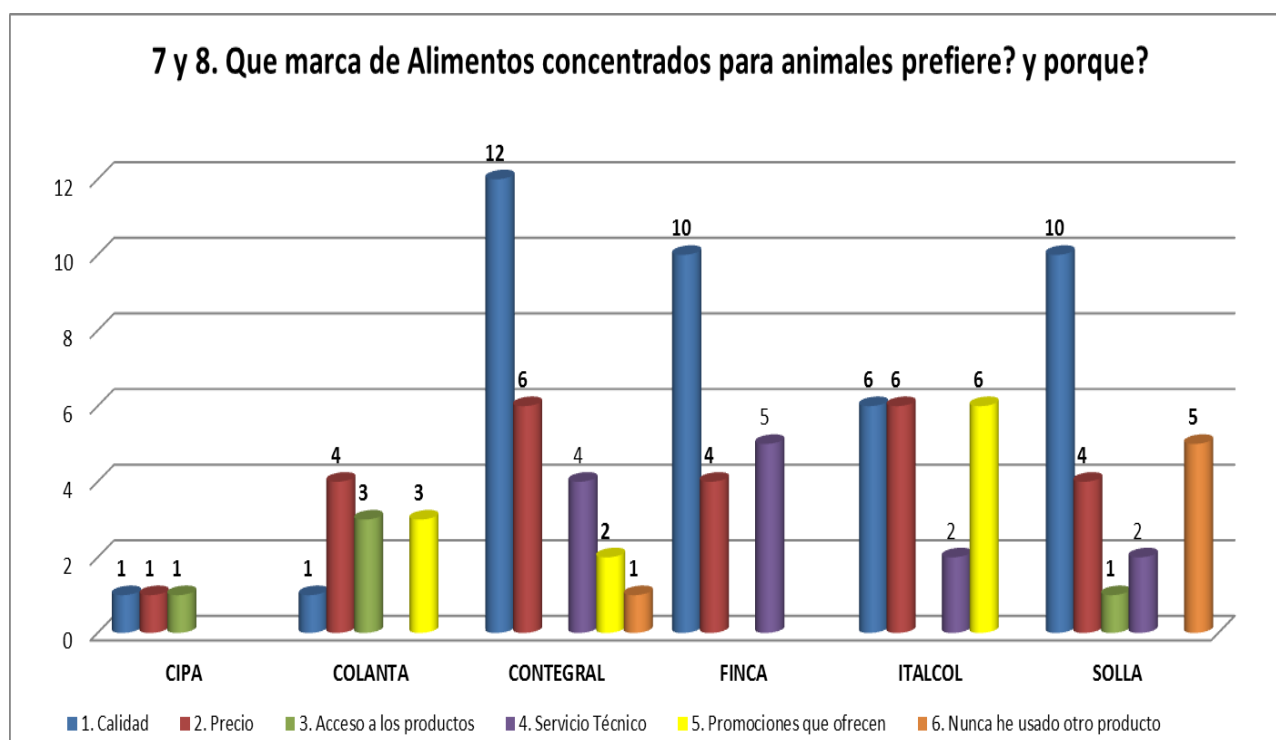
| MARCA | ENCUESTADOS | % |
|----------------------|-------------|-------------|
| CONTEGRAL | 25 | 25.0% |
| SOLLA | 22 | 22.0% |
| ITALCOL | 20 | 20.0% |
| FINCA | 19 | 19.0% |
| COLANTA | 11 | 11.0% |
| CIPA | 3 | 3.0% |
| Total general | 100 | 100% |



En cuanto a la decisión de la marca que usan de alimentos concentrados se observa una similitud de preferencia entre CONTEGRAL (siendo ésta la que más predomina con un 25%), SOLLA (22%); ITALCOL (20%) que es la marca de interés en el estudio, está ocupando un tercer puesto y FINCA (19%). Pero no se puede descartar que COLANTA con un 11% de participación, represente una minoría que también es importante para los consumidores a la hora de decidir que marca usar y por último lugar esta CIPA (3%) representan la marca menos usada en esta zona.

PREFERENCIA DE MARCA Y LA RAZON POR LA CUAL LA PREFIEREN

| MARCA | 1. Calidad | 2. Precio | 3. Acceso a los productos | 4. Servicio Técnico | 5. Promociones que ofrecen | 6. Nunca he usado otro producto | Total general | % |
|----------------------|------------|------------|---------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------|-------------|
| CIPA | 1 | 1 | 1 | | | | 3 | 3% |
| COLANTA | 1 | 4 | 3 | | 3 | | 11 | 11% |
| CONTEGRAL | 12 | 6 | | 4 | 2 | 1 | 25 | 25% |
| FINCA | 10 | 4 | | 5 | | | 19 | 19% |
| ITALCOL | 6 | 6 | | 2 | 6 | | 20 | 20% |
| SOLLA | 10 | 4 | 1 | 2 | | 5 | 22 | 22% |
| Total general | 40 | 25 | 5 | 13 | 11 | 6 | 100 | 100% |
| % | 40% | 25% | 5% | 13% | 11% | 6% | 100% | |

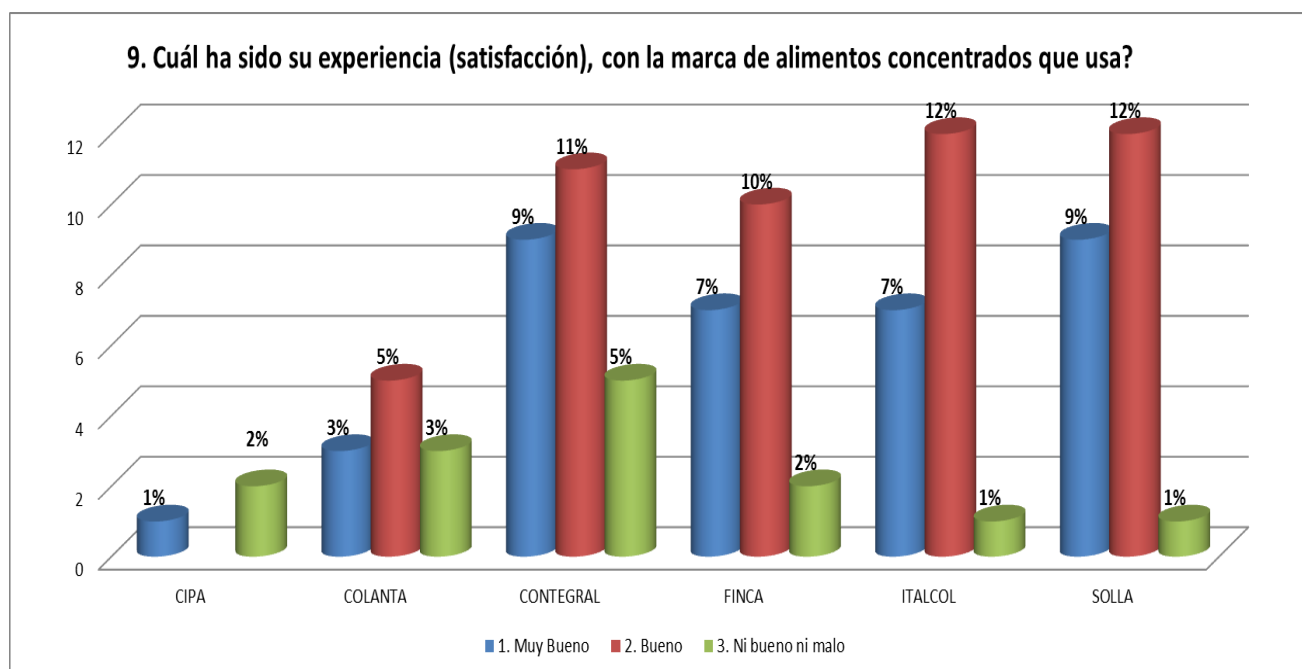


Revisando las razones por las cuales los sondeados prefieren determinadas marcas, se deduce que para el 40% de los entrevistados, la calidad del producto es un atributo

importantísimo a la hora de elegirlos, siendo también el precio un factor significativo con un 25%, el servicio técnico también representa un componente importante en la decisión de compra con un 13%, se tienen otros factores como la posición de algunos consumidores en los cuales siempre han usado el mismo producto y quizás se pueda definir de algún modo como fidelidad a su marca(6%) y el otro factor son las promociones que se ofrecen en un 5%.

Si se hace una comparación entre las marcas preferidas y las razones por las cuales escogen dichas marcas y se infiere en lo siguiente: para los entrevistados, se nota que prevalece la marca CONTENGRAL (25%) y hacen referencia que la prefieren por la calidad del producto 12%, por su precio (6%), por el servicio técnico (4%), por las promociones que ofrecen (2%) y porque nunca ha usado otro producto (1%). En cuanto a SOLLA, también la calidad es un factor importante (10%), pero se resalta que el 5% Nunca ha usado otro producto, es decir que solo ha usado esta marca, esto puede ser un indicativo que los consumidores que usan Solla son fieles al producto, lo cual puede ser un punto importante de analizar a la hora de implementar estrategias para tener clientes permanentes. Simultáneamente, los clientes que prefieren la marca Solla también tienen cierta importancia el precio 4%, y tiene poca relevancia el servicio técnico (2%) y el acceso fácil a los productos (1%).

| SATISFACCION CON LA MARCA QUE USA | | | | |
|-----------------------------------|--------------|-----------|---------------------|---------------|
| MARCA | 1. Muy Bueno | 2. Bueno | 3. Ni bueno ni malo | Total general |
| CIPA | 1 | | 2 | 3 |
| COLANTA | 3 | 5 | 3 | 11 |
| CONTEGRAL | 9 | 11 | 5 | 25 |
| FINCA | 7 | 10 | 2 | 19 |
| ITALCOL | 7 | 12 | 1 | 20 |
| SOLLA | 9 | 12 | 1 | 22 |
| Total general | 36 | 50 | 14 | 100 |



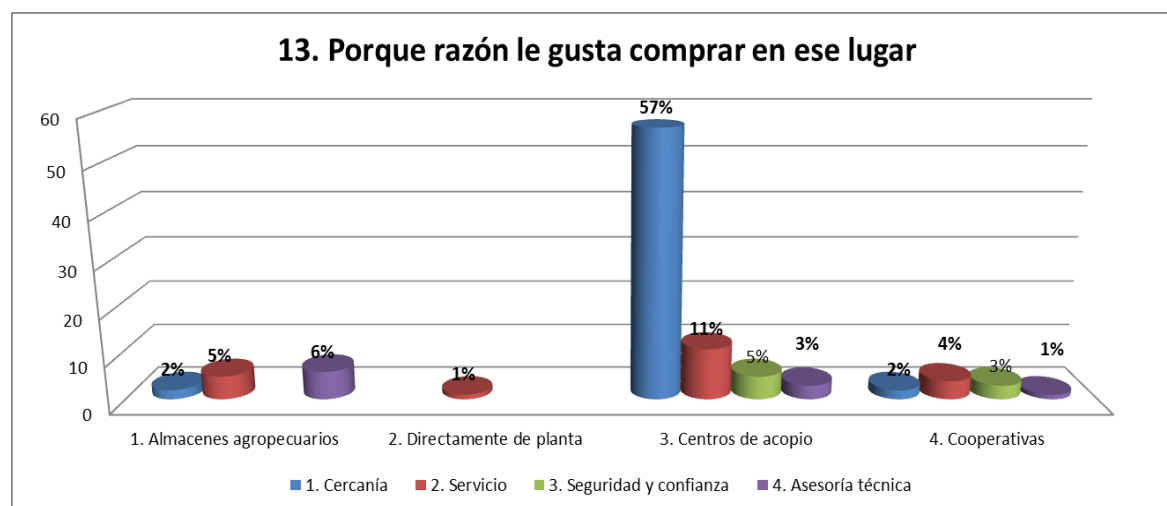
En forma generalizada, 50% de los entrevistados califican Buena su experiencia con la marca que usan de alimentos concentrados, resaltando también que el 36% lo consideran Muy Bueno y 14% restante son indiferentes es decir Ni buen ni malo.

Adicionalmente, se revisa cual es la percepción o satisfacción que tienen los personas con cada marca y se infiere en lo siguiente: La marca CONTEGRAL que es la que más usan, el 11% su experiencia la inclinan como Buena, el 9% Muy Bueno y el 5% indiferente; SOLLA el 12% valoran su experiencia con la marca como Bueno y el 9% Muy Bueno. En cuanto a ITALCOL el 12% consideran que la marca es Bueno y el 9% lo consideran Muy Bueno, lo cual

puede dar índices que Itacol es una marca competitiva. La experiencia con la marca FINCA es valorada en 10% como Bueno, el 7% Muy Bueno y solo el 2% son indiferentes.

Canales de distribución que prefieren los consumidores

| LUGAR DE COMPRA VS PORQUE LE GUSTA COMPRAR EN ESE LUGAR | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| LUGAR DE COMPRA | 1. Cercanía | 2. Servicio | 3. Seguridad y confianza | 4. Asesoría técnica | Total general |
| 1. Almacenes agropecuarios | 2 | 5 | | 6 | 13 |
| 2. Directamente de planta | | 1 | | | 1 |
| 3. Centros de acopio | 57 | 11 | 5 | 3 | 76 |
| 4. Cooperativas | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| Total general | 61 | 21 | 8 | 10 | 100 |



Cabe destacar que los lugares preferidos para comprar los alimento concentrados son los Centros De Acopio caracterizados en un 76%, le siguen los Almacenes Agropecuarios 13%, luego las Cooperativas con un 10% y por ultimo solo el 1% compra directamente en la planta, esto podría relacionarse por la cantidad de animales que posee y el volumen de consumo. Con respecto al porque les gusta comprarlo en esos lugares, se puede derivar el 57% lo prefiere por la

cercanía a los centros de acopio, el 11% por su servicio, el 5% por la seguridad que les brinda, es decir que se puede inferir que los centros de acopio son lugares importantes para la comercialización de los productos. Vale la pena destacar que el servicio con 21% es un factor influyente a la hora de elegir el lugar de compra. La Asesoría Técnica y la Seguridad y confianza son elementos en menor escala para determinar la escogencia del lugar de compra. Esto se debe evaluar ya que uno de los valores agregados que ofrece Itacol a sus distribuidores es la asesoría técnica y esto mismo se debería reflejar en el consumidor final.

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA:

El Norte Antioqueño se subdivide en dos zonas: la del altiplano conformada por los Municipios de Santa Rosa de Osos, San Pedro de los Milagros, San José de la Montaña, Don Matías, Entrerrios, Belmira, Carolina del Príncipe, Gómez Plata, **Yarumal**, Angostura e Ituango. La otra zona la conforma la vertiente hacia los ríos Cauca y Nechí, donde se encuentran los Municipios de Ituango, Toledo, Briceño, San Andrés de Cuerquia, Campamento, Guadalupe y Valdivia.

Yarumal es un Municipio de Colombia, localizado en la subregión norte del departamento de Antioquia a 120 kilómetros de la ciudad de Medellín, con una extensión territorial de (724 km²), Limita al norte con los Municipios de Valdivia y Briceño, al oriente con los Municipios de Campamento, Angostura, occidente con el Municipio de San Andrés de Cuerquia y al sur con el Municipio de Santa Rosa de Osos.

Cuenta con una población de 51.943 habitantes, informe del SISBEN al 31 de diciembre de 2011. (CDIM, 2012)

Tabla 7: Población de Yarumal

| POBLACIÓN | | | | | | |
|-------------------------------|-------------|--------|----------|--------|--------|--------|
| Concepto | Años | Total | Cabecera | Resto | Hombre | Mujer |
| Tasa de Crecimiento Anual (%) | 1993 - 2005 | 1.04 | 1.25 | 0.68 | ... | ... |
| Censo Población | 2005 | 41,240 | 26,603 | 14,637 | 20,173 | 21,067 |
| Población Proyectada | 2011 | 44,620 | 28,969 | 15,651 | 21,959 | 22,661 |
| Población Proyectada | 2012 | 45,177 | 29,354 | 15,823 | 22,245 | 22,932 |
| Población Proyectada | 2013 | 45,740 | 29,743 | 15,997 | 22,520 | 23,220 |
| Población Proyectada | 2014 | 46,302 | 30,129 | 16,173 | 22,799 | 23,503 |

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE

Cabecera: es el área geográfica que está definida por un perímetro urbano, cuyos límites se establecen por acuerdos del Concejo Municipal. Corresponde al lugar en donde se ubica la sede administrativa de un municipio.

Resto: se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias existentes en ella. No cuenta con un trazado o nomenclatura de calles, carreteras, avenidas, y demás. Tampoco dispone, por lo general, de servicios públicos y otro tipo de facilidades propias de las áreas urbanas.

-Área diferente a la definida como cabecera Municipal.

Gráfico: Distribución de la Población del Municipio de Yarumal

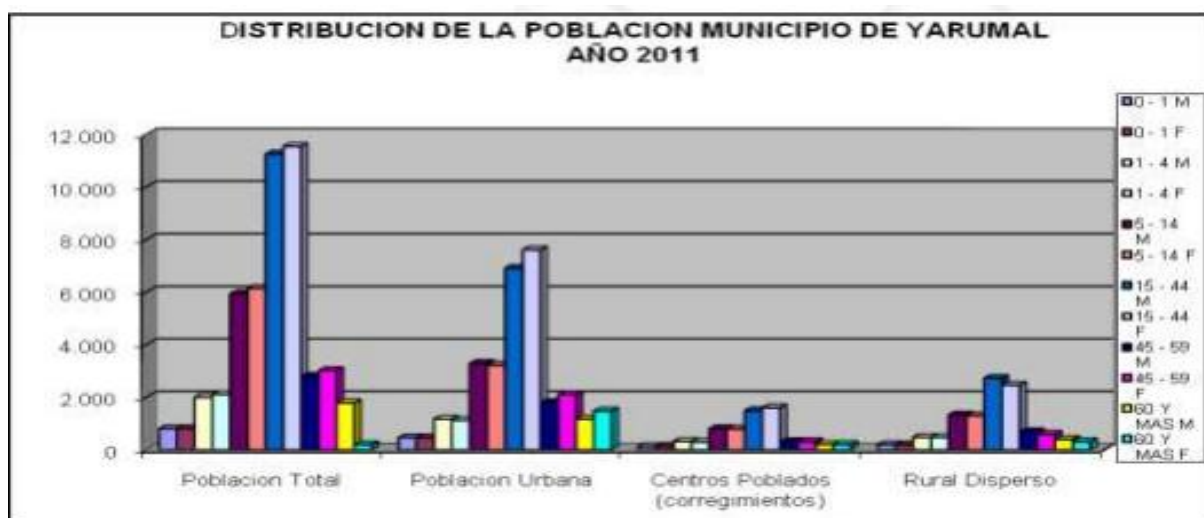


Tabla 8: Clasificación de la población por sexo y edad

| EDAD | 0 - 1 | | 1 - 4 | | 5 - 14 | | 15 - 44 | | 45 - 59 | | 60 Y MAS | |
|--|-------|-----|-------|-------|--------|-------|---------|--------|---------|-------|----------|-------|
| SEXO | M | F | M | F | M | F | M | F | M | F | M | F |
| Población Total | 810 | 805 | 1.995 | 2.115 | 5.943 | 6.147 | 11.258 | 11.546 | 2.801 | 3.020 | 1.790 | 200 |
| Población Urbana | 468 | 457 | 1.173 | 1.129 | 3.289 | 3.221 | 6.912 | 7.613 | 1.806 | 2.106 | 1.175 | 1.480 |
| Centros Poblados (corregimientos) | 128 | 139 | 322 | 299 | 805 | 794 | 1.488 | 1.605 | 309 | 310 | 208 | 204 |
| Rural Disperso | 198 | 201 | 481 | 480 | 1.329 | 1.301 | 2.725 | 2.463 | 689 | 590 | 401 | 310 |

| División Territorial | Área | TASA DE ANALFABETISMO (Población >= de 15 años) | | | | | |
|----------------------|----------|---|-------|-------------|-------|-------------|-------|
| | | 2005 | | 2011 (1) | | 2013 | |
| | | Analfabetas | Tasa% | Analfabetas | Tasa% | Analfabetas | Tasa% |
| Departamento | Cabecera | 228,314 | 7.20 | 118,650 | 3.40 | 146,398 | 4.03 |
| | Resto | 135,258 | 16.70 | 97,833 | 8.70 | 124,343 | 11.15 |
| | Total | 364,840 | 9.20 | 216,483 | 4.70 | 270,741 | 5.70 |
| Subregión | Cabecera | 4,549 | 6.68 | 4,097 | 4.70 | 5,213 | 6.32 |
| | Resto | 11,906 | 16.75 | 10,031 | 12.00 | 12,716 | 13.42 |
| | Total | 16,455 | 11.83 | 14,128 | 8.20 | 17,929 | 10.12 |
| Zona | Cabecera | ... | ... | 1,743 | 5.50 | 2,546 | 8.72 |
| | Resto | ... | ... | 4,932 | 15.60 | 6,055 | 16.80 |
| | Total | ... | ... | 6,675 | 10.60 | 8,601 | 13.18 |
| Municipio | Cabecera | 1,375 | 7.79 | ... | ... | ... | ... |
| | Resto | 384 | 31.50 | ... | ... | ... | ... |
| | Total | 1,759 | 9.33 | ... | ... | ... | ... |

Fuente: Departamento Nacional de Estadística - DANE. Encuesta de Calidad de Vida de la Gobernación de Antioquia 2011 - 2013.

| AFILIADOS A LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD | | | | |
|--|----------|-------------|----------|-------------|
| CONCEPTO | 2011 (1) | | 2012 (2) | |
| | Número | Cobertura % | Número | Cobertura % |
| Subsidiado | 30,119 | 67.50 | 30,781 | 68.13 |
| Contributivo | 13,524 | 30.31 | 13,448 | 29.77 |
| Total | 43,643 | 97.81 | 44,229 | 97.90 |

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

El estudio estuvo dirigido a propietarios de Fincas medianas y pequeñas, amas de casa, campesinos en general que ingresaron a realizar compras del alimento concentrado para animales, en los diferentes distribuidores del Municipio de Yarumal. En total la muestra estuvo conformada por 100 personas representados un 4% mujeres y 96% hombres. Así mismo se puede destacar que hay una concentración en la edad de la muestra seleccionada, el 85% de los encuestados están entre los 30 y 50 años de edad, el 6% están entre 25 y 29 años y el 9% restante son mayores de 50 años. De igual modo, se logra reconocer que las personas que han participado en el estudio en su mayoría son los administradores de las fincas con 47%, los trabajadores de las fincas 30%, le siguen los ayudantes de campo 22% y solo se entrevistó 1 ama de casa de los 100 encuestados. Como se había mencionado antes, es importante resaltar que ellos tienen mucha influencia en el momento de definir que producto se les puede suministrar a los animales.

En cuanto al tipo de explotación el más representativo fue el ganadero con participación del 81%, el 14% se dedican a la explotación porcina, 4% hace referencia a la explotación de aves y el 1% equina.

En general se observa que el 100% de los encuestados, en la alimentación que les ofrecen a los animales está incluido los alimentos concentrados, esto da a inferir que Yarumal ha sido una zona potencial para la comercialización de los productos de Italcol.

En cuanto a la decisión de la marca predilecta de alimentos concentrados se observa que predomina CONTEGRAL (25%), en su orden le sigue SOLLA (22%); en un tercer lugar esta

ITALCOL (20%) y **FINCA** (19%). No se puede descartar que **COLANTA** tiene una participación del 11%, minoría que se debe tener en cuenta, es una marca competitiva y por último lugar esta **CIPA** (3%) representan la marca menos usada en esta zona.

Analizando las razones por las cuales los sondeados prefieren determinadas marcas, se deduce que para el 40% de los entrevistados, la calidad del producto es un atributo trascendental a la hora de escogerlos, siendo el precio también un factor significativo con un 25%, el servicio técnico representa un componente importante en la decisión de compra con un 13%, otros elementos como “nunca han usado otro producto” ya sea por tradición o quizás fidelidad a su marca(6%) y las promociones que se ofrecen en un 5%.

Sin embargo en forma generalizada, 50% de los entrevistados califican Buena su experiencia con la marca que usan, resaltando también que el 36% consideran Muy Bueno y 14% restante son indiferentes Ni buen ni malo.

En lo que se refiere a la cantidad o volumen de alimento concentrado que acostumbra comprar los consumidores el 84% de las personas adquieren en promedio menos de 100 Kg, el 15% compran entre 100 y 200 Kg, solo el 1% adquieren más de 200 kg, esto daría a entender que los consumidores de la zona de Yarumal tienen pequeñas explotaciones de hecho ya fue confirmado con la pregunta sobre la cantidad de animales que poseen.

En cuanto a la frecuencia de compra, el 83% predomina que sus compras lo hacen quincenalmente, especialmente los que compran menos de 100 Kg, el 12% prefiere comprarlo semanalmente y solo 5% de las personas compran los alimentos concentrados de con frecuencia mensual.

Entre los lugares seleccionados para la compra del alimento son los Centros De Acopio con un 76%, le siguen los Almacenes Agropecuarios 13%, luego las Cooperativas con un 10% y por ultimo solo el 1% compran directamente en la planta.

Indagando la percepción en cuanto al precio, el 58% de las personas opinan que es Costoso, el 26% lo considera Justo y solo el 16% lo valoran como Económico.

En cuanto a los beneficios que los consumidores les gustaría tener su distribuidor el 55% opinan que desean tener Descuento en la próxima compra, el 27% les gustaría muestras gratis para ensayar de otros productos, el 18% obtener descuentos por introducción.

De igual manera, se puede validar el 80% prefiere la opción con plazo de pago quincenal, el 20% restante similitud en la forma de pagarlo, En efectivo 8%, plazo de 8 días 8% y el 4% de más de 30 días plazo.

En lo que se refiere al medio por el cual les gustaría recibir la información sobre los alimentos concentrados, el 80% indica que les gustan los Pendones en PDV, el 17% prefieren los volantes y el 3% los boletines especializados. Ninguno de los encuestados eligió el anuncio en la Radio, TV, periódicos y mucho menos correo electrónico.

Con respecto a la pregunta: ¿Le gustaría tener una asesoría técnica más amplia sobre el uso y beneficios que tienen los alimentos concentrados en sus animales? Se diseñó para las

personas que respondieran de forma negativa a la pregunta si en la alimentación que ofrece a los animales está los alimentos CONCENTRADOS. Dado que el 100% de los encuestados respondieron que si introducen los concentrados como parte de la alimentación de los animales, se les continuó la encuesta y se encontraron las siguientes observaciones:

El 96% opinan que Si les gustaría recibir una Asesoría Técnica Especializada y solo el 4% opinan que No la desean. Igualmente se abre la posibilidad que si un distribuidor les brinda la este tipo de asesorías 92% podría influir en su decisión sobre la marca a comprar.

El 92% confirman que efectivamente conocen la marca Itacol y el 8% que no la conocen. Así mismo el 72% certifican que han usado productos de la marca ITALCOL, el 28% restante que no lo han hecho, es importante validar que estrategias se puede implementar para invitar a los consumidores usar los productos de la marca Itacol.

5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES

Entre los tantos servicios que ofrece Itacol a sus distribuidores esta la Asesoría Técnica Especializada pero según los resultados de la encuesta, este no parece impactar la población objeto de estudio, es un elemento en menor escala para determinar la escogencia del lugar de compra. Este parámetro se debe evaluar ya que es uno de los valores agregados que ofrece la compañía a sus distribuidores y así mismo se debería reflejar en el consumidor final.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación permitió conocer los consumidores que conforman el público objetivo, de ese modo podemos validar la forma de acercarnos a ellos con la línea de productos que tiene la compañía y que aplican perfectamente al sector ganadero y porcino. Implementando estrategias de marketing mix haciendo hincapié en estas líneas que satisfagan dichas preferencias y gustos.

Conociendo al cliente y logrando tener una relación más cercana con ellos, se ayuda también a que los distribuidores crezcan en volúmenes de ventas, fidelización de clientes y marca.

Los consumidores son cambiantes y la información que se obtiene de ellos tiende a modificarse continuamente. Los cambios en preferencia de marcas se dan no sólo por las acciones que una empresa tenga, cuenta mucho la influencia de la competencia y el mercado en general. Los clientes se fijan mucho en la trayectoria de la marca, la calidad y el precio de los productos.

Finalmente, ayudó a determinar como la cercanía a los diferentes distribuidores y el servicio que éstos les ofrecen a los clientes finales son un punto vulnerable a la hora de elegir el lugar de compra, esto nos puede indicar que es importante realizar un trabajo de servicio con los distribuidores con los cuales Itacol tiene alianzas.

Es importante mencionar que dentro del análisis de cada cliente se encontraba una gran disposición al cambio, siempre y cuando esto trajera consigo una bonificación de producto, una mejora en precio o que se les mejorara la calidad de alimentación. Esto demuestra que el mercado es susceptible a condiciones de precio, promociones o amarres de productos, así que se

debe de contar con un plan de bonificaciones para los distribuidores más representativos, además de focalizarnos en los que cuentan con mayor participación de las marcas competidoras.

59. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante realizar congresos, cursos o seminarios en la zona que estén muy direccionados al sector *ganadero* o al sector *porcicultor*, asegurando con esto un impacto directo con los productores de la región llevando con esto a un reconocimiento más amplio de nuestra marca en las generaciones actuales, además es visto que si la compañía realiza actividades dentro de los otros sectores pecuarios no se puede asegurar un resultado positivo dado la baja actividad de las otras líneas.

Existe un evidente reconocimiento de marcas con más trayectoria como lo son Contegral y Solla, por lo que se sugiere ofrecer ensayos de los productos en zonas, veredas o almacenes donde se observe mayor fortaleza de los competidores de ITALCOL, además direccionar estos ensayos sin descuidar la calidad que caracteriza a sus productos y así tratar de buscar ganar más reconocimiento encaminado a través de un factor que para la mayoría de ganaderos resulta importante a la hora de elegir la marca.

Aunque la cantidad de producto que compran los consumidores es importante dentro del estudio, resulta mucho más interesante que en la zona no existen consumidores con grandes volúmenes de consumo, lo que clarifica el camino a fortalecer la presencia dentro de puntos de venta, acopios o almacenes agropecuarios que se especializan en atender u ofrecer sus servicios a

ganaderos de este tipo, además se infiere que en la zona el potencial más importante son los distribuidores y no los clientes directos.

Los servicios técnicos aunque no arrojaron gran relevancia a la hora de elegir o reconocer una marca se debe de mejorar este servicio con respecto a las demás marcas del mercado, pues este es un valor agregado del producto y de la Compañía, el veterinario es un complemento importante y de impulso de todas las marcas, por ende es importante tener presente que éste es un eslabón de contacto entre las marcas de concentrados y el productor.

Dado que la percepción de muchos de los productores es que los alimentos concentrados tienen un precio alto, se deberán realizar campañas en las que se demuestren lo importante que resulta la suplementación con éstos, además de demostrar la ganancia obtenida con este tipo de alimentación y los resultados que se obtendrán si no se suplementa con ningún alimento concentrado, lo que llevará a replantear el costo versus el beneficio obtenido.

Por último se debe de observar con gran importancia los siguientes resultados: lugar de compra, frecuencia de compra y publicidad; pues con estos tres factores puede ser de gran influencia para los consumidores y es de gran significancia hacer eventos o tomas quincenalmente con los distribuidores más importantes como son los centros de acopio y así lograr causar el mayor impacto posible en la zona de influencia de la planta y además encaminar este programa a enganchar a los clientes nuevos a promociones en quincenas por recompra de los productos.

Se recomienda a la empresa posteriormente realizar una investigación directamente con los distribuidores, evaluar su servicio con los clientes, validar las razones de los distribuidores

para preferir vender determinados productos de alimentos concentrados y las motivaciones de los consumidores en adquirir los productos concentrados de otras marcas diferentes a la de Italcol.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

OBJETIVO GENERAL

Aumentar en 15% las ventas de alimento concentrado en la Zona Norte de Antioquia para el año 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Incrementar 30% los puntos de distribución de alimento concentrado en la zona Norte de Antioquia.
2. Potenciar las relaciones con los distribuidores nuevos y antiguos
3. Propender por una mayor eficiencia en el proceso de atención al cliente.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Para el año 2015 Italcol en la zona Norte de Antioquia, fija como presupuesto de ventas el valor de \$16.200.000.000 anuales, que corresponden a un volumen aproximado de 1.500 toneladas por mes, 18.000 toneladas al año, arrojando un aumento del 15 % con respecto al primer año de operaciones 2014.

63. FORMULACIÓN DE LAS MACRO ESTRATEGIAS

Italcol para la zona Norte de Antioquia establece como macro estrategia un **Crecimiento Intensivo**; aplicado desde la penetración formulando estrategias de marketing mix.

64. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Entre las estrategias a seguir teniendo en cuenta la macro estrategia tenemos:

1. Incrementar los puntos de distribución de alimento concentrado en la zona Norte de Antioquia, a través de acciones de trade marketing para impulsar las ventas y potencializarlas.
2. Fomentar las relaciones con los distribuidores nuevos y antiguos de la zona, ésta se realiza mediante ofertas de precio más conveniente que el de la competencia, actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas. Así se persuade a los clientes actuales a incrementar el uso de los productos, además se atrae a clientes nuevos, sin dejar de lado canalizar los clientes potenciales.
3. Sensibilizar a la fuerza comercial por una mayor eficiencia en el proceso de atención al cliente.

65. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO E INDICADORES DE GESTION

| <i>Incrementar los puntos de distribución de alimento concentrado en la zona Norte de Antioquia, a través de acciones de trade marketing para impulsar las ventas y potencializarlas</i> | | |
|--|---|---|
| ACTIVIDADES | METAS | INDICADORES |
| 1. Incrementar el Nro. de visitas a los clientes prospecto. | Aumentar en 30% en Nro. Visitas a clientes nuevos por cada línea de negocio. Calculado con base en la efectividad de las visitas de campo. | $\frac{\text{Nro. Clientes nuevos que COMPRARON}}{\text{Nro. Clientes nuevos VISITADOS mes}} * 100$ |
| 2. Incentivar a los clientes nuevos con promociones de vinculación. | Lograr aumentar en 30% el Número de puntos nuevos de distribución. Basados en los municipios que falta por impactar del norte de Antioquia. | $\frac{\text{Nro. distribuidores o clientes que compran habitualmente}}{\text{Nro total de distribuidores de la zona}} * 100$ |
| 3. Elaborar un plan de referidos para los distribuidores y sus clientes finales. | Incrementar 10% de las ventas de los productos para los distribuidores a través del plan de referidos. Ejercicio realizado en convenciones nacionales, donde se dice que cada uno de los distribuidores conoce por lo menos un 10% a 20% de clientes que compran de manera directa en plantas | $\frac{\text{Vtas (\$) por linea por municipio}}{\text{vtas (\$) totales de la zona norte}} * 100$ |

| <i>Fomentar las relaciones con los distribuidores nuevos y antiguos de la zona.</i> | | |
|--|---|--|
| ACTIVIDADES | METAS | INDICADORES |
| 1. Convocar a los distribuidores actuales a capacitación técnica de los productos y servicios de Itacol. | Capacitar el 100% de los distribuidores | $\frac{\text{Nro.Participantes en la capacitación}}{\text{Nro.total Distribuidores invitados}} * 100$ |
| 2. Incentivar a los clientes con promociones temporales. | Incrementar en 20% las ventas del periodo actual de promoción frente al mismo periodo del año anterior Por estrategias de crecimiento la empresa exige mínimo un 15 % de crecimiento, el norte tiene mucho más potencial por esto la cifra. | $\frac{\text{Nro und ventas de la prom. del periodo} - \text{Nro und ventas mismo periodo año anterior}}{\text{Nro und ventas mismo periodo año anterior}}$ |
| 3. Realizar 2 actividades anuales Socioculturales y/o deportivas con distribuidores y clientes. 4. Campañas publicitarias BTL y ATL en la zona de impacto | Lograr el cumplimiento del 100% de las actividades programadas en los eventos y las campañas publicitarias | $\frac{\text{Actividades ejecutadas con los distribuidores}}{\text{Total Actividades programadas}} * 100$ $\frac{\text{Nro.Participantes en la capacitación}}{\text{Nro.total Distribuidores invitados}} * 100$ $\frac{\text{Presupuesto ejecutaado campañas public.}}{\text{Total presupuestado Aprobado}} * 100$ |

| <i>Sensibilizar a la fuerza comercial por una mayor eficiencia en el proceso de atención al cliente</i> | | |
|--|---|---|
| ACTIVIDADES | METAS | INDICADORES |
| 1. Capacitación al personal de despacho en pro del mejoramiento de la logística de despacho. | Minimizar al 10% el nro. de devoluciones o reproceso presentados en el despacho de los productos. | $\frac{\text{Prod.Suministrados} - \text{prod devueltos mes}}{\text{Nro.Total Prod.suministrados mes}} * 100$ |

| | | |
|---|---|--|
| <p>2. Hacer seguimiento a los tiempos y fechas acordadas para el despacho de los productos.</p> | <p>Cumplir al 90% en los tiempos de la entrega o despacho de los productos</p> | $\frac{\text{Tiempo entrega acordado} - \text{tiempo real}}{\text{Tiempo entrega acordado}} * 100$ |
| <p>3. Evaluación del grado de satisfacción de los distribuidores con la marca Itacol.</p> | <p>Disminuir en 15% las quejas y reclamos presentados por los distribuidores. El proceso reducir las quejas y reclamos es paulatino y dado que el volumen de quejas es bastante, por lo que se propone que se aborden las principales según análisis realizados por la empresa.</p> | $\frac{\text{Nro.reclamos o solicitudes atendidas}}{\text{Total quejas recibidas}} * 100$ <p>Encuestas de satisfacción clientes (Escala Likert).</p> |

6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

| ACTIVIDADES | INVERSION ANUAL |
|--|--|
| Incrementar el Nro. de visitas a los clientes prospecto. | \$9.600.000 al año, \$800.000 valor mensual de un empleado para tomar datos de campo y facilitar el direccionamiento del equipo de ventas. |
| Incentivar a los clientes nuevos con promociones de vinculación. | Días del pollito, lo cual tiene un costo de \$300.000 por distribuidor, actualmente son 7 (\$2.100.000) año |
| Elaborar un plan de referidos para los distribuidores y sus clientes finales. | (\$2.000.000) Año. \$8.000 por tonelada nueva, referida. Promedio de crecimiento zona por referidos 2 ton/mes. |
| Convocar a los distribuidores actuales a capacitación técnica de los productos y servicios de Itacol. | \$1.500.000 cada capacitación, se realizarán 3 en el año (\$4.500.000). |
| Incentivar a los clientes con promociones temporales. | Bonificación de \$400.000 por distribuidor para realizar jornadas de descuentos (\$2.800.000) año |
| Realizar 2 actividades anuales Socioculturales y/o deportivas con distribuidores y clientes. | 24.000.000 Al año viaje para cada dueño a destino turístico. |
| Campañas publicitarias BTL | Volantes, ponchos y pendones 8.000.000 al año. |
| Campañas publicitarias ATL | Anuncios en Emisora del norte de Antioquia \$1.500.000 año |
| Capacitación al personal de despacho en pro del mejoramiento de la logística de despacho. | \$1.800.000 año, charla motivacional en el primer trimestre del año. |
| Hacer seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes con relación a los tiempos y fechas acordadas para el despacho de los productos. | \$12.000.000 año por contratación de personal servicio al cliente. |
| Evaluación Trimestral del grado de satisfacción de los distribuidores con la marca Itacol. | \$7.000.000 Año Servicio de encuestas y toma de datos. |
| TOTAL | \$75.300.000 |

67. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

$$P.E = \frac{75.300.000}{16.200.000.000} = 0.0046$$

Es decir que para el plan de mercadeo, los gastos de mercadeo corresponden al 0.46% de las ventas.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

7.1.1. A NIVEL DE ESTRUCTURA

Dentro de cada grupo empresarial, revisan en detalle cualquier cambio, proyecto o estrategia que contribuya al crecimiento de la empresa o al detrimento de la misma, por tal razón en Itacol, cada uno de los proyectos planteado desde cualquier departamento, en este caso el de ventas; es revisado por la alta gerencia y el área financiera.

Dado que sería un proyecto que implique grandes aportes económicos, es muy probable que pueda tener algunas modificaciones por parte de los departamentos financieros y gerencia de ventas, pues vale la pena aclarar que algunas de las estrategias planteadas dentro de este trabajo ya se están utilizando.

Por otro lado, es importante mencionar que a nivel de barreras podríamos identificar como una de las dificultades importantes están las diferentes opiniones o conceptos que tengan los gerentes encargados de la zona que participan en el proyecto, es decir, en la planta de Yarumal tienen participación activa tres o cuatro gerentes de zona, los cuales deberán socializar y discutir las estrategias planteadas para llevarlas a cabo, pero al momento de realizar dicha socialización pueden tener descoordinación de las ideas y conceptos, corriendo el riesgo de que no se ejecuten las acciones programadas, sufra grandes modificaciones y no se implementen los controles adecuados.

El mercado de alimentos concentrados está siendo constantemente monitoreado, tanto por los distribuidores de todas las empresas como por el mismo cliente final, cualquier tipo de cambio, implementación o acción que se realiza para el crecimiento de una marca en particular, los demás competidores inmediatamente reciben la información y todos los detalles de cualquier programa de mercadeo o cambio en éste; por consiguiente la reacción de la competencia es de considerarla como una de las barreras más importantes para la aplicación exitosa de éste plan, la mirada atenta de los competidores quienes tendrán continuamente una información actualizada de las acciones realizadas. Finalmente los distribuidores y los clientes les interesa que haya una competencia entre las empresas, así el mercado será siempre el ganador.

7.1.2. A NIVEL DE RECURSOS

Italcol cuenta con un recurso humano capacitado y con trayectoria para la implementación del plan de mercadeo.

En cuanto a recursos financieros se tiene presupuestado una inversión de \$75.300.000 mlls al año aproximadamente. Actualmente se encuentra en proceso de aprobación.

No obstante, en la implementación del plan de marketing también se puede presentar conflictos o desacuerdos entre los miembros del equipo de trabajo, ya sea generados por problemas de comunicación o de tareas asignadas, por esto es importante que se defina un líder del proceso con un buen perfil y competencias, un funcionario que conozca bien la zona y tenga la habilidad de elegir y asignar correctamente las funciones y responsabilidades de los integrantes del equipo de trabajo y así evitar retrasos o incumplimientos con las fechas y/o actividades programadas.

7.1.3. A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Seleccionar profesionales idóneos con formación y capacitación continua.

Concientizar a todos los empleados de la compañía por una cultura de servicio impecable, asumir los retos que sean propuestos, cualquier tipo de cambio, implementación o acción que se realice en pro del crecimiento o mejoramiento de la empresa.

CONCLUSIONES

Italcol es una empresa que cuenta con una buena infraestructura, tecnología y recurso humano que le permiten ser competitivos en el mercado de los alimentos concentrados, de hecho, la misión y la visión de la compañía están muy enfocadas en resaltar la investigación e innovación de los productos y en el compromiso social y ambiental que tienen con la comunidad. Sin embargo en su proceso operativo de despacho y de atención al cliente presenta falencias de las cuales debe prestarle muchísima importancia en su mejoramiento continuo para lograr mantener su posicionamiento en el mercado.

El norte de Antioquia sigue mostrando cifras concretas, que indican que el mayor volumen de alimentación animal es comercializado en esta región, por lo cual la planta debe establecer como prioridad ejecutar este plan de mercadeo y adoptándolo como medida continua de crecimiento de las ventas en una zona que aún puede ser mayormente impactada, lo que se considera necesario realizar una socialización con el personal de ventas de la planta ya que todos los parámetros para la aplicación estratégica del plan de mercadeo no puede ser comprometida por falta de conocimiento o seguimiento de los empleados que se encuentran involucrados.

Igualmente es importante realizar un adecuado monitoreo de las demás empresas competidoras en la zona de impacto de este proyecto, pues debido a los cambios del entorno internacional y nacional, tanto precios como presupuestos de todas las empresas del sector afectarán directamente las condiciones con que cada una de las empresas realice

negocios con los distribuidores, influyendo en las estrategias planteadas con el entorno actual.

Los estudios en campo (encuestas) demostraron que el cliente valora enormemente el acompañamiento por medio de asistencia técnica veterinaria, por lo que será necesario ampliar la capacidad operacional en esta línea de atención, para así mantener los clientes actuales, con esto se pretende lograremos también retener los clientes ganados dentro del plan estratégico de mercadeo.

Por lo tanto el plan de mercadeo está enfocado al crecimiento intensivo de distribuidores aliados y clientes directos con gran capacidad de compra en la zona norte de Antioquia, con el propósito de incrementar las ventas de la compañía a nivel departamental y nacional.

RECOMENDACIONES

Como ya se mencionó antes, una de las debilidades que tiene Itacol como empresa es la poca capacidad logística en el almacén por lo tanto se sugiere buscar la alternativa de revisar el proceso con otras compañías expertos en logística en el sector agropecuario para el mejoramiento y reducción de los tiempos de despacho, con el propósito de minimizar el impacto que se tiene actualmente con las demoras en la entrega y despacho de los pedidos a los clientes en general de la compañía.

Así mismo se recomienda enfocar esfuerzos en búsqueda de atender las necesidades específicas de los clientes para alcanzar un mayor posicionamiento. Se sugiere implementar un comité (grupo interdisciplinario) o crear un departamento de servicio técnico, que estará separado en funciones con el departamento de ventas, aunque puede ser direccionado por éste; el cual ayudará a realizar una mejor asistencia, más explícita además de ser más especializada y los clientes sentirán un mayor acompañamiento, ayudando esto a la fidelización.

Apoyar agremiaciones y cooperativas que fortalezcan el campo colombiano, por medio de foros de discusión en donde se den a conocer las posturas de los investigadores de la compañía, en cuanto al desarrollo del campo colombiano será importante para ganar adeptos y seguidores a nivel rural.

Dentro de una era que se mueve por medio de internet y redes sociales es de vital importancia generar reconocimiento a través de éstas, por esta razón se aconseja incluir dentro del presupuesto del presente año un plan en el cual se incluyan redes sociales y mejoramiento y actualización constante de la página de internet, generando así un contacto más innovador con los distribuidores y clientes finales.

BIBLIOGRAFÍA

- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el AGOS 2014, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Concentrados.pdf>
- Diagnóstico al sector de alimentos balanceados para animales en Colombia*. Universidad del Rosario. Recuperado el agos 2014, de https://http://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/57704257-1bcc-4f34-af2a-a6d402a61cd7.pdf
- Documento de trabajo No 51. Bogotá. D.C. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Observatorio de Agro cadenas*. Recuperado de: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200511215360_caracterizacion_cereales.pdf
- Espinal, C., Martínez, H., & Acevedo, X. (2006). *La cadena de cereales, alimentos balanceados para animales, avicultura y porcicultura en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica*. 1991-2005.
- Estudios de Mercado*. Cadena productiva de alimentos concentrados y balanceados para la industria avícola, porcina y vacuna en Colombia (2009-2011).
- Gobernación de Antioquia. El Fenómeno del niño y sus efectos en el sector agropecuario, Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural Gobernación de Antioquia. 2010* Recuperado sep 2014 de: http://www.bancoagrario.gov.co/Documents/Cartilla_FenNino.pdf
- Gobernación de Antioquia* (2009). Perfiles de la subregión Norte de Antioquia. Recuperado sep 2014 de: http://antioquia.gov.co/antioquiav1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil%20Subregional_Norte.pdf
- Kinnear, T.C., Taylor, J.R., (1981). *Investigación de Mercados*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., (2008). *Fundamentos de Marketing Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados; Quinta Edición*. México: Pearson Educación.

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*, recuperado de jun 2014.
<http://www.marketing-xxi.com/capitulo-10-el-plan-de-marketing-en-la-empresa.html>

Munuera, J.L., Rodríguez, A.I. (2007). *Estrategias de marketing*. Madrid, España: Esic Editorial.

Sainz, J.M. (2007). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid, España: Esic Editorial.

Secretaria de Economía. Instituto Nacional de la Economía Social INAES.
Recuperado de
http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/alimentos_para_animales.pdf

Staton, W.J., Etzel, M. J., Walker, B.J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

Vélez Sergio, (9 mayo 2014). *La Ciencia De Los Concentrados*. Periódico El Espectador, El Espectador.com

Wattiaux, M. A. (1996). *Nutrición y Alimentación*. UW Madison Department of Dairy Science

www.italcol.com

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA

Encuesta No. _____

**CONSUMO DE PRODUCTOS CONCENTRADOS PARA ANIMALES
INVESTIGACION DE MERCADOS**

Estamos realizando una encuesta para realizar un estudio de los consumidores de los alimentos concentrados para animales. Las personas seleccionadas se hicieron al azar, por lo tanto se garantiza confidencialidad en la información suministrada. Le agradeceremos brindarnos unos minutos de su tiempo y responder las siguientes preguntas, puede responder selección única o múltiple según considere:

NOMBRE: _____

FINCA: _____

1. Sexo: Hombre..... () 1 Mujer..... () 2

2. Me podría informar, ¿en qué grupo está comprendida su edad?

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Entre 25 y 29 años..... () 1 | Entre 45 y 49 años..... () 5 |
| Entre 30 y 34 años..... () 2 | Entre 50 y 54 años..... () 6 |
| Entre 35 y 39 años..... () 3 | Mayor de 55 años:..... () 7. |
| Entre 40 y 44 años..... () 4 | |

3. Me podría decir, ¿Cuál es su ocupación o trabajo principal?

Administrador..... () 1
 Trabajador..... () 2
 Ama de casa..... () 3
 Ayudante de campo () 4

4. Según el sector pecuario, qué tipo de explotación posee?

| | |
|---------------------|--------------------|
| Ganado..... () 1 | Equinos..... () 5 |
| Aves..... () 2 | Perros..... () 6 |
| Porcinos..... () 3 | Gatos () 7 |
| Peces () 4 | |

5. Que cantidad de animales posee en su finca?

Menos de 10 Animales () 1 Entre 31 y 40 Animales..... () 4

Entre 11 y 20 animales..... () 2 Más de 40 Animales.....()5
 Entre 21 y 31 animales..... () 3

6. En la alimentación que ofrece a los animales está los alimentos CONCENTRADOS?

Si..... () 1 Pase a P-7
 No..... () 2 Pase a P- 18

7. Que marca de Alimentos concentrados para animales prefiere?

| | |
|------------------|--------------------|
| Italcol.....()1 | Contegral.....()4 |
| Solla()2 | Finca.....()5 |
| Purina.....()3 | Cipa.....()6 |

8. Porque prefiere esa marca de alimentos concentrados?

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Calidad.....()1 | Servicio Técnico.....()4 |
| Precio.....()2 | Promociones que ofrecen.....()5 |
| Acceso a los productos...()3 | Nunca he usado otro producto()6 |

9.Cuál ha sido su experiencia (satisfacción), con la marca de alimentos concentrados que usa?

Muy Bueno.....()1
 Bueno.....()2
 Ni bueno ni malo..()3
 Malo.....()4
 Muy Malo.....()5

10. Que cantidad-volumen compra de alimentos concentrados?

Menos de 100 kg.....()1
 De 100 a 200 kg.....()2
 De 200 a 500 kg.....()3
 Más de 500 kg.....()4

11. Cada cuanto compra el volumen indicado de alimentos concentrados?

Semanal.....()1
 Quincenal.....()2
 Mensual.....()3

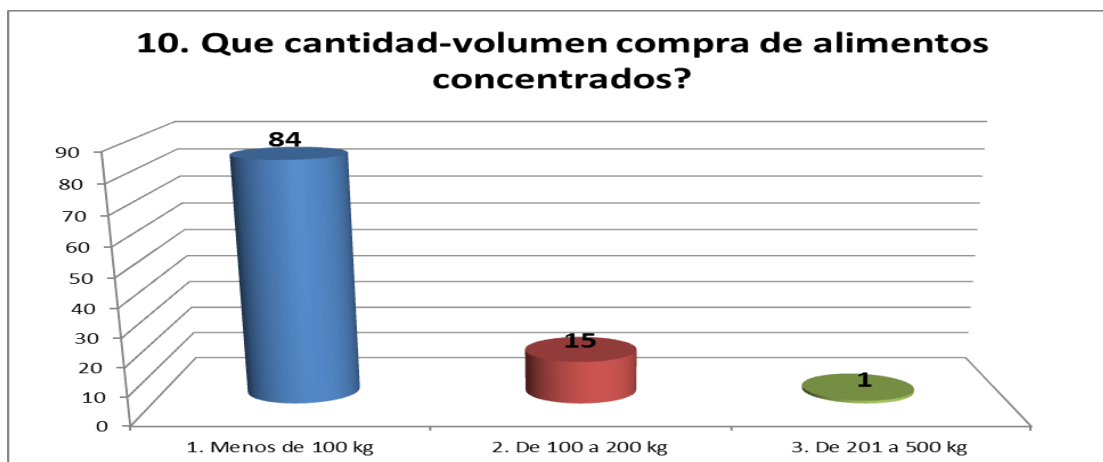
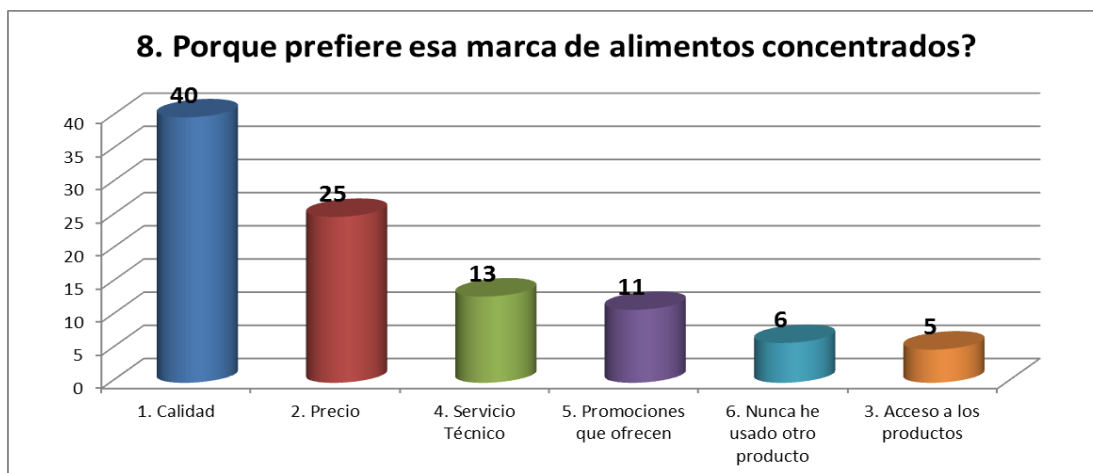
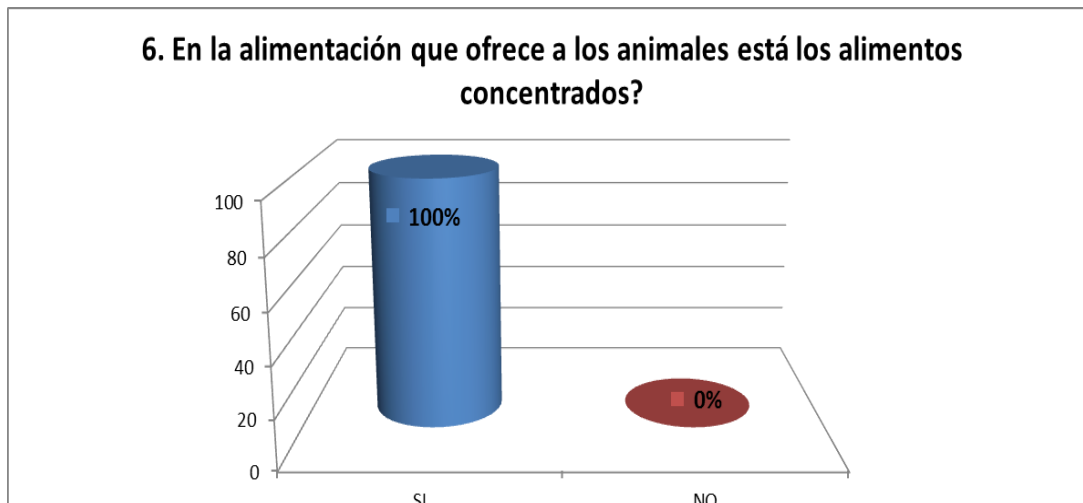
12. Donde le gusta comprar los alimentos concentrados?

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Almacenes agropecuarios.....()1 | Centros de acopio()3 |
| Directamente de planta.....()2 | Cooperativas.....()4 |

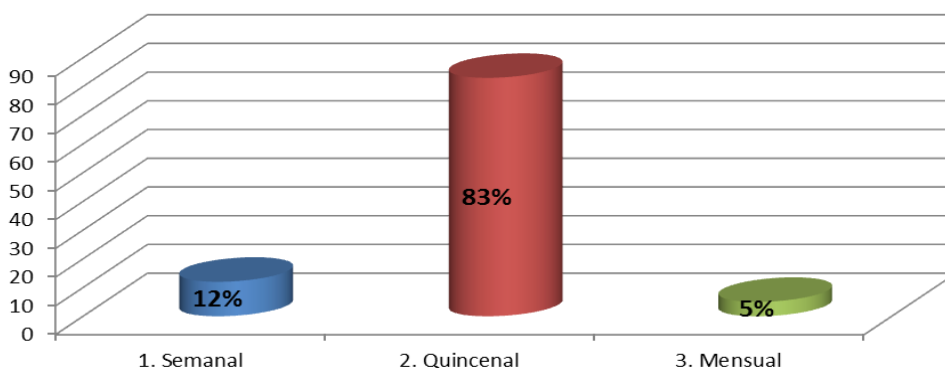
13. Porque razón le gusta comprar en ese lugar?

| | |
|-------------------|--------------------------------|
| Cercanía.....()1 | Seguridad y confianza.....()3 |
|-------------------|--------------------------------|

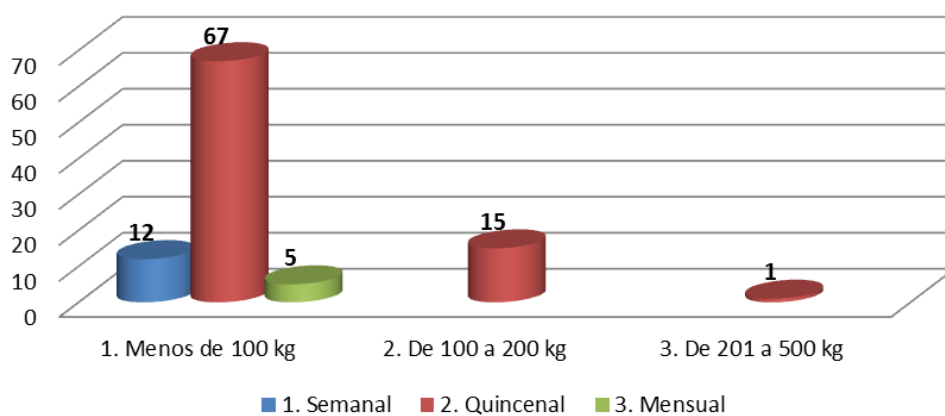
ANEXO 2: GRAFICOS PENDIENTES DE ILUSTRAR DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS



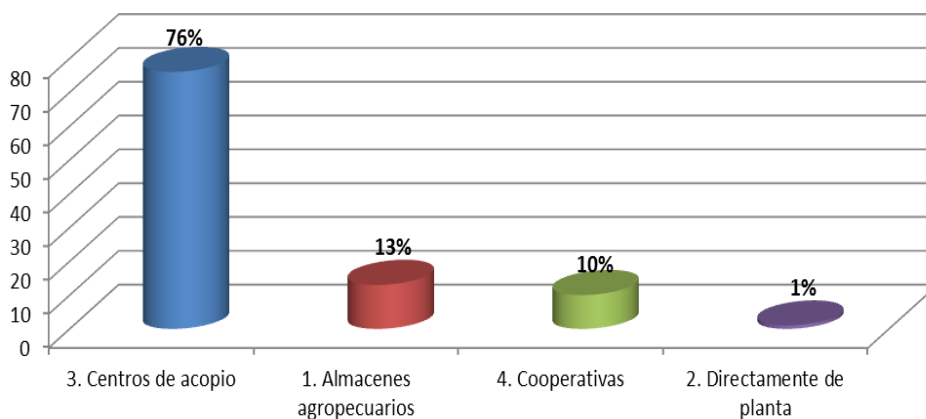
11. Cada cuanto compra el volumen indicado de alimentos concentrados?



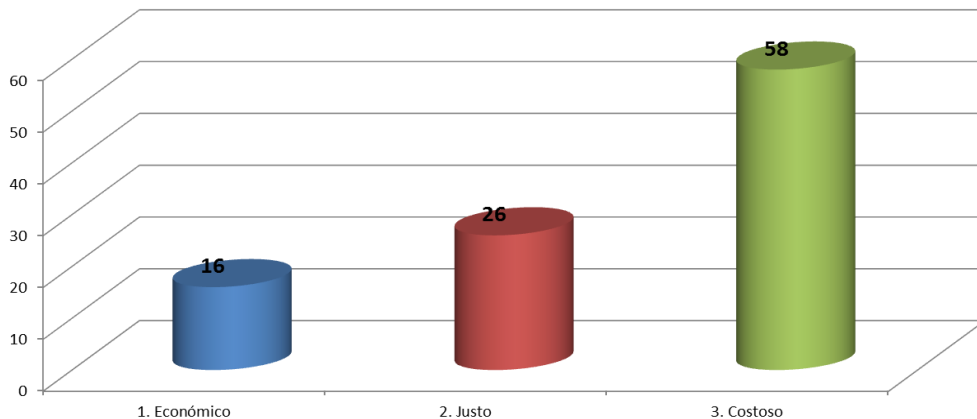
Cantidad de alimento Vs Frecuencia de compra



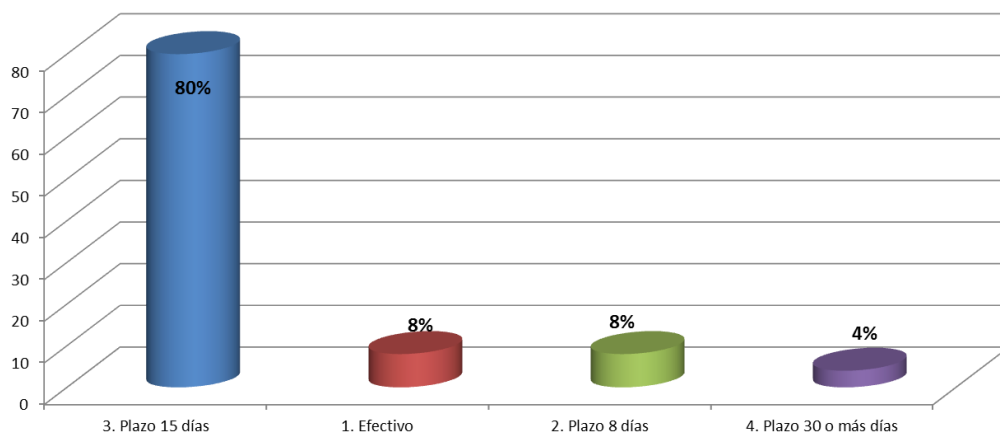
12. Donde le gusta comprar los alimentos concentrados?



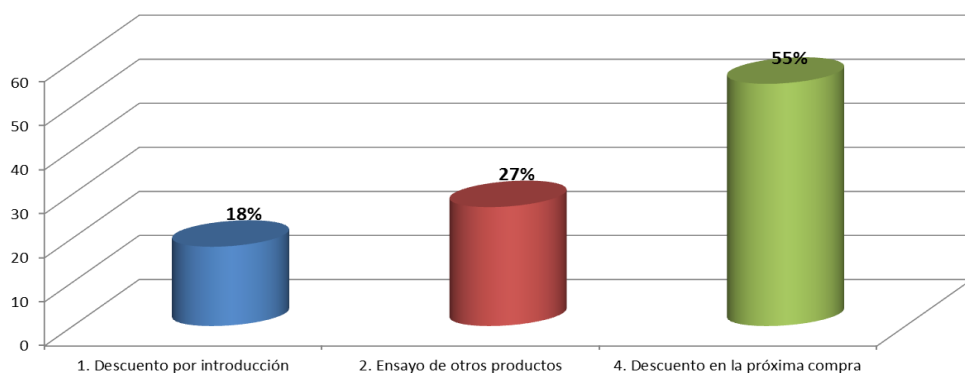
14. Que le parece el precio de los alimentos concentrados?



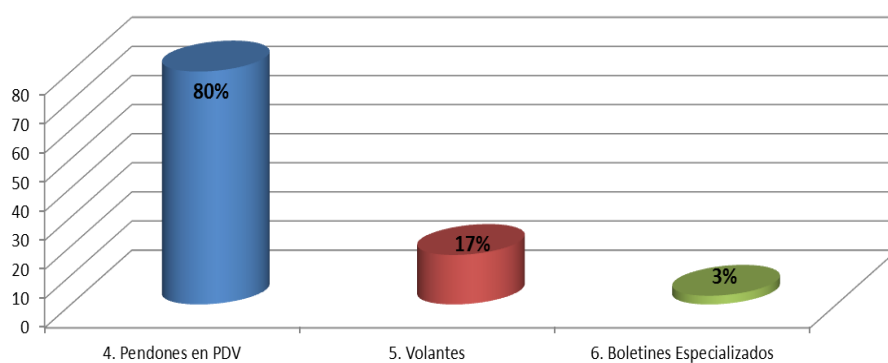
15. ¿Cuál de las siguientes opciones de pago prefiere?



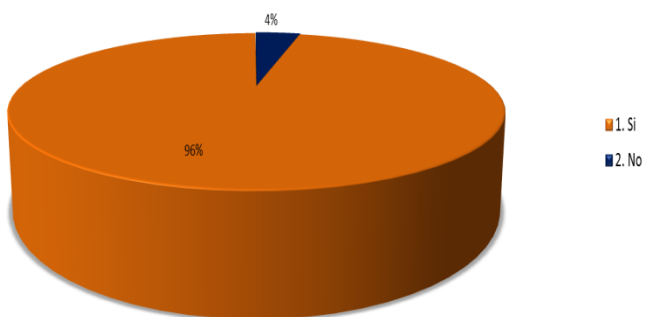
16. Que beneficios le gustaría obtener de su distribuidor de alimentos concentrados?



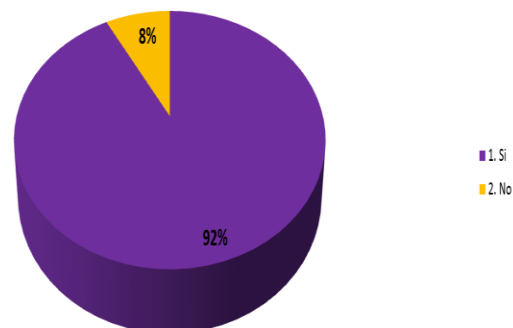
17. ¿Por cuál medio le gustaría recibir información sobre los alimentos concentrados?



18. Le gustaría tener una asesoría técnica más amplia sobre el uso y beneficios que tienen los alimentos concentrados en sus animales?



19. Si un distribuidor le brinda a usted asesoría especializada, influiría en su decisión sobre que marca comprar?



20. Conoce usted la marca Itacol?

