

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES EN EL  
MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2009**

**JANNETH PATRICIA SANTACRUZ SALCEDO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES  
EN EL MUNICIPIO DE PASTO AÑO 2009**

**JANNETH PATRICIA SANTACRUZ SALCEDO**

Trabajo de tesis para optar por el título de Profesional en  
Comercio Internacional y Mercadeo

Asesor:  
**HÉCTOR MUÑOZ**  
Administrador de empresas.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

San Juan de Pasto, octubre de 2009

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva del autor.”

Artículo 1º del Acuerdo N°. 324 de octubre 11 de 1996, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## RESUMEN

Hoy en día, en la realidad dinámica y continua de adaptación rápida al entorno cambiante, donde la competencia y los cambios tecnológicos son la manifestación de la creciente complejidad en que vivimos, las empresas necesitan desarrollar su actividad con planeación para conseguir sus metas y le permitan sobrevivir en el mercado. Es así que se busca la medición, detección y control de situaciones y gestión para tomar correctivos y mejores decisiones que generen valor agregado y se asegure la preservación del patrimonio de los accionistas y el bienestar social de las personas que laboran en la empresa.

Teorías relacionadas al respecto hay muchas y se renuevan constantemente. Por eso es importante tener en cuenta este material junto con todo el conocimiento adquirido en la Universidad utilizando todos los recursos convenientes para dar solución al problema que afronta este proyecto.

De igual forma, el desarrollo de todo proyecto siempre utiliza una metodología apropiada, probada y aceptada, con el fin de guiar de forma concreta los esfuerzos de los investigadores en la búsqueda de la solución efectiva. Entonces, no es solo conveniente conocer las metodologías, cuales son sus pasos y como se desarrollan, sino también saber escoger y aplicar la más conveniente dependiendo del problema.

Multidimensionales S.A. presenta situaciones desfavorables en el municipio de Pasto a nivel interno (decrecimiento en las ventas, incumplimiento en los presupuestos, baja participación en el mercado de desechables y baja rotación del portafolio de productos) y externo (la competencia y el contrabando). Por lo tanto, el diseñar este plan estratégico de mercadeo se presenta como la mejor alternativa de solución a las dificultades expuestas, ayudando a analizar en qué nivel se encuentra la empresa, a qué nivel se la puede llevar, y cómo llegar allí.

Este plan de mercadeo explica las estrategias a seguir y los costos en que se incurrirá. Una de las primeras tareas en el desarrollo de un buen plan de mercadeo es hacer una completa investigación de mercado como la realizada en el presente trabajo. Ayudando a definir qué tipo de clientes se desea atraer al negocio. La investigación de mercado también se utilizó para conocer a la competencia y pronosticar las tendencias de la industria. Permitted diseñar un presupuesto en el que se encuentran los valores requeridos para la aplicación de las diferentes estrategias de mercadeo. Este presupuesto determinó cuanto podemos gastar y en qué categorías.

## ABSTRACT

Nowadays, in the dynamic and continuous reality of fast adaptation to the changing surroundings, where the technological competition and changes are the manifestation of the increasing complexity in which we lived, the companies need to develop their activity with planning to obtain their goals and they allow him to survive in the market. It is so the measurement looks for, detection and control of situations and management to make corrective and better decisions than generate added value and it makes sure the preservation the patrimony of the shareholders and the social welfare of the people who toil in the company.

Related theories on the matter there are many and they renew constantly. For that reason it is important to consider material east along with all the knowledge acquired in the University being used all the advisable resources to give solution to the problem that confronts east project.

Similarly, the development of all project always uses an appropriate, proven methodology and accepted, with the purpose of guiding of form it makes specific the efforts of the investigators in the search of the effective solution. Then, he is not single advisable to know the methodologies, as they are its steps and as they are developed, but also to know how to choose and to apply most advisable depending on the problem.

Multidimensionales S.A. it presents/displays unfavorable situations in the municipality of Grass at internal level (decrease in the sales, breach in the budgets, low participation in the market of disposable and low rotation of portafolio of products) and external (the competition and the contraband). Therefore, designing this strategic plan of trade appears like the best alternative of solution to the exposed difficulties, helping to analyze in what level is the company, to what level can be taken, and how to arrive there. This plan of trade explains the strategies to follow and the costs which it will be incurred. One of the first tasks in the development of a good plan of trade is to make one complete investigation of market like the made one in the present work. Helping to define what type of clients is desired to attract the business.

The investigation of market also was used to know the competition and to foretell the tendencies of the industry. It allowed to design a budget in which are the values required for the application of the different strategies from trade. This budget determined whatever we can spend and in what categories. Thanks to the elaboration of the present work the company Multidimensionales S.A. knew deep way the market of Grass, and with greater certainty it can make the decision from as of the presented/displayed strategies they are adapted to obtain greater sales and participation in the market.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi asesor el profesor Héctor Muñoz por su colaboración y contribución en el desarrollo de este proyecto, a mi compañera Rocío Zambrano por su apoyo en este trabajo, a mis profesores del programa por sus enseñanzas, a la gerente regional suroccidente de la empresa Multidimensionales S.A, a su ejecutiva de ventas del municipio de Pasto por su apoyo y soporte en la realización de este trabajo final de grado.

## DEDICATORIA

*A DIOS todopoderoso....  
Al ser parte esencial en mi vida  
A mis padres Gerardo Antonio y Amparo del Socorro  
Por ser ellos la razón de mi existencia,  
A mi esposo y mi hija  
Por ser las personas que me impulsan a triunfar,  
A mis hermanos de quienes he recibido apoyo incondicional,  
Y a todos aquellos que sin interés me colaboraron para llevar  
a término este proyecto.*

**PATRICIA SANTACRUZ**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>18</b>
<b>1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>19</b>
<b>1.1 TÍTULO</b>	<b>19</b>
1.1.1 Modalidad	19
1.1.2 Línea de investigación	19
1.1.3 Alcance y delimitaciones	19
<b>1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>20</b>
1.2.1 Planteamiento del problema	20
<b>1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b>	<b>22</b>
1.4.1 Objetivo general	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>1.6 MARCO REFERENCIAL</b>	<b>23</b>
1.6.1 Antecedentes	23
1.6.2 Marco teórico	25
1.6.3 Marco Conceptual	44
1.6.4 Marco espacial	49
1.6.5 Marco temporal	49
<b>1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>49</b>
1.7.1 Tipo de estudio	49
1.7.2 Método de estudio	49
1.7.3 Fuentes de información	50
1.7.4 Instrumentos para recolección de información	51
1.7.5 Procesamiento de la Información	52
<b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b>	<b>53</b>
<b>2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A.</b>	<b>53</b>
<b>2.2 ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS</b>	<b>56</b>
2.2.1 Auditoria gerencial	56
2.2.2 Auditoria de Mercadeo	60
2.2.3 Auditoría Financiera	69
2.2.4 Auditoria de Producción	73
2.2.5 Auditoria de Investigación y Desarrollo	76
<b>2.3 ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS</b>	<b>77</b>
2.3.1 Entorno Geográfico	77
2.3.2 Entorno Demográfico	78
2.3.3 Entorno Económico	81
2.3.4 Entorno Social y Cultural	90
2.3.5 Entorno Político	92
2.3.6 Entorno Tecnológico	94
<b>2.4 ANÁLISIS COMPETITIVO</b>	<b>96</b>
2.4.1 Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter	96

<b>2.5</b>	<b>RESUMEN</b>	<b>100</b>
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS DE CONTRASTACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>103</b>
<b>3.1</b>	<b>MATRIZ INTERNA Y EXTERNA</b>	<b>103</b>
<b>3.2</b>	<b>MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN - PEYEA</b>	<b>104</b>
<b>3.3</b>	<b>MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA - MGE</b>	<b>105</b>
<b>3.4</b>	<b>MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE</b>	<b>107</b>
<b>3.5</b>	<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>111</b>
<b>4.</b>	<b>INFORMACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>114</b>
<b>4.1</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>114</b>
4.1.1	Objetivo General	114
4.1.2	Objetivos Específicos	114
4.1.3	Análisis de Resultados	114
4.1.4	Conclusiones de la Investigación de Mercados	142
<b>5.</b>	<b>PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO</b>	<b>149</b>
<b>5.1</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO</b>	<b>149</b>
<b>5.2</b>	<b>PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>149</b>
5.2.1	Objetivo No. 1	149
5.2.2	Objetivo No. 2	153
5.2.3	Objetivo No. 3	155
5.2.4	Objetivo No. 4	158
5.2.5	Objetivo No. 5	161
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>174</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>177</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>179</b>
	<b>NETGRAFÍA</b>	<b>180</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>181</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Composición accionaría del grupo Phoenix	55
Cuadro 2. Compañías que conforman el grupo Phoenix	56
Cuadro 3. Comparativo de ventas por línea de productos, años 2006, 2007 y 2008 en cajas en el municipio de Pasto	60
Cuadro 4. Costo unidad vaso plástico desechable	67
Cuadro 5. Ventas totales en cajas y pesos por canal de distribución, años 2006, 2007 y 2008	68
Cuadro 6. Participación de las ventas por línea, años 2001 - 2008	69
Cuadro 7. Ventas mensuales empresa Multidimensionales S.A. en pesos en el municipio de Pasto, años 2006, 2007 y 2008	70
Cuadro 8. Resumen informativo estados financieros Multidimensionales S.A.	71
Cuadro 9. Indicadores de actividad	72
Cuadro 10. Días de inventario, años 2005 - 2008	74
Cuadro 11. Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI	76
Cuadro 12. Población municipio de Pasto, proyección 1996 – 2005	79
Cuadro 13. PIB per cápita a precios constantes departamento de Nariño	84
Cuadro 14. Comportamiento de las tasas de intervención. Banco de la República	89
Cuadro 15. Factor: Calidad de vida (Pobreza) en Nariño	91
Cuadro 16. Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE	95
Cuadro 17. Matriz perfil competitivo empresa Multidimensionales S.A.	99
Cuadro 18. Matriz Posición Estratégica Y Evaluación de Acción PEYEA empresa Multidimensionales S.A.	104
Cuadro 19. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)	107
Cuadro 20. Matriz DOFA empresa Multidimensionales S.A.	111
Cuadro 21. Presupuesto Objetivo No. 1	152
Cuadro 22. Presupuesto Objetivo No. 2	155
Cuadro 23. Presupuesto Objetivo No. 3	158
Cuadro 24. Presupuesto Objetivo No. 4	160
Cuadro 25. Presupuesto Objetivo No. 5	162
Cuadro 26. Presupuesto total del Plan Operativo Anual de Mercado 2009	162
Cuadro 27. Cuadro plan operativo anual de mercadeo de Multidimensionales S.A.	163

Cuadro 28. Estado de resultados plan operativo anual empresa Multidimensionales S.A. para el municipio de Pasto

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resultados censo general 2005 Municipio de Pasto (Nariño)	79
Tabla 2. Producto Interno Bruto Departamental, a precios constantes en millones de pesos 2000 – 2006p	82
Tabla 3. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses. Total nacional 2004 – 2008 (diciembre)	84
Tabla 4. Pasto. Variación y contribución anual del IPC, por grupos de gasto Años 2007 – 2008	86
Tabla 5. Principales indicadores mercado laboral, año 2002 – 2008 Municipio de Pasto.	87
Tabla 6. Nariño. Recaudo de impuestos nacionales por tipo, 2005 - 2006	88
Tabla 7. Trayectoria del comercializador.	115
Tabla 8. Canal de distribución	116
Tabla 9. Compra según el tipo de desechables	117
Tabla 10. Frecuencia de compra de productos desechables	118
Tabla 11. Compra según marcas de productos desechables	119
Tabla 12. Decisión de compra según la marca	120
Tabla 13. Manejo del portafolio de Multidimensionales	121
Tabla 14. Productos que manejan de Multidimensionales	122
Tabla 15. Razones por las que le gusta trabajar con Multidimensionales S.A.	123
Tabla 16. Razones por las que le disgusta trabajar con Multidimensionales S.A.	124
Tabla 17. Uso de Productos Desechables	125
Tabla 18. Clasificación del consumidor encuestado	126
Tabla 19. Razones por las que se adquiere productos desechables.	127
Tabla 20. Tipo de material que prefieren cuando compra un desechable	128
Tabla 21. Tipo de productos desechables que compra	129
Tabla 22. Grado de satisfacción de los productos desechables	130
Tabla 23. Frecuencia de compra de los productos desechables	131
Tabla 24. Cantidades que se adquieren productos desechables	132
Tabla 25. Marcas de productos desechables.	133
Tabla 26. Razones por las que prefiere la marca	134
Tabla 27. Lugar de compra de desechables.	135
Tabla 28. Razones por las que elige ese lugar de compra	136
Tabla 29. Conoce los productos de Multidimensionales S.A.	137

Tabla 30. Razones por las que no adquiere productos desechables	138
Tabla 31. Uso de productos desechables por razones por las que adquiere productos desechables	139
Tabla 32. Razones por las que prefiere la marca por marca de productos desechables	139
Tabla 33. Frecuencia de compra por cantidad de compra	141
Tabla 34. Razones por las que elige el lugar de compra	142

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa Multidimensionales S.A.	57
Figura 2. Vasos blancos y traslucidos DOMINGO y TUC	61
Figura 3. Vasos policolores BAR	62
Figura 4. Línea RUMBA	62
Figura 5. Platos plásticos DOMINGO y TUC	63
Figura 6. Cubiertos DOMINGO	63
Figura 7. Pitillos y mezcladores DOMINGO y TUC	64
Figura 8. Papel aluminio y bolsas aluminizadas DOMINGO	64
Figura 9. Bases multiusos DOMINGO	65
Figura 10. Vasos térmicos o de icopor DOMINGO	65
Figura 11. Productos espumados DOMINGO	66
Figura 12. Municipio de Pasto y corregimientos	78
Figura 13. Hogares según número de personas	80
Figura 14. Comportamiento Producto Interno Bruto. Nariño y Total Nacional, Años 2001 – 2006	82
Figura 15. Valor agregado del Producto Interno Bruto según ramas de actividad económica. Nariño, Año 2006	83
Figura 16. Pasto y total nacional. Variación anual del IPC Años 1998 – 2008	85
Figura 17. Variación mensual IPC Pasto y Nacional	86
Figura 18. Tasa de desempleo 2002 – 2008 en Pasto y trece ciudades metropolitanas.	87
Figura 19. Factor: Calidad de vida (pobreza) en Nariño	91
Figura 20. Participación de Multidimensionales en la línea de consumo Masivo año 2008	98
Figura 21. Matriz interna y externa empresa Multidimensionales S.A.	103
Figura 22. Matriz Posición estratégica y evaluación de acción PEYEA empresa Multidimensionales S.A.	105
Figura 23. Matriz de la gran estrategia empresa Multidimensionales S.A.	106
Figura 24. Trayectoria del comercializador	115
Figura 25. Canal de distribución	116
Figura 26. Compra según el tipo de desechables	117
Figura 27. Frecuencia de compra de productos desechables	118
Figura 28. Compras según marcas de productos desechables	119
Figura 29. Decisión de compra según la marca	120

Figura 30. Manejo del portafolio de Multidimensionales	121
Figura 31. Productos que manejan de Multidimensionales	122
Figura 32. Razones por las que le gusta trabajar con Multidimensionales S.A.	123
Figura 33. Razones por las que le gusta trabajar con Multidimensionales S.A.	124
Figura 34. Uso de Productos Desechables	125
Figura 35. Clasificación del consumidor encuestado	126
Figura 36. Razones por las que se adquiere productos desechables.	127
Figura 37. Tipo de material que prefieren cuando compra un desechable	128
Figura 38. Tipo de productos desechables que compra	129
Figura 39. Grado de satisfacción de los productos desechables	130
Figura 40. Frecuencia de compra de los productos desechables	131
Figura 41. Cantidades que se adquieren productos desechables	132
Figura 42. Marcas de productos desechables.	133
Figura 43. Razones por las que prefiere la marca	134
Figura 44. Lugar de compra de desechables.	135
Figura 45. Razones por las que elige ese lugar de compra	136
Figura 46. Conoce los productos de Multidimensionales S.A.	137
Figura 47. Razones por las que no adquiere productos desechables	138

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Relación de ventas empresa Multidimensionales S.A. años 2006, 2007 y 2008 del Municipio de Pasto	182
Anexo 2. Incidencia del contrabando en la economía regional.	183
Anexo 3. Encuesta a establecimientos comerciales de productos desechables Pasto.	184
Anexo 4. Encuesta a establecimientos comerciales de productos desechables Pasto.	186
Anexo 5. Guías ambientales Acoplásticos.	189
Anexo 6. Listado de establecimientos comerciales productos desechables según Cámara de Comercio de Pasto	193
Anexo 7. Información consolidada de las ventas mensuales por establecimiento de productos desechables	197
Anexo 8. Presupuesto Objetivo No.1 Plan de Apoyo de incentivos a Distribuidores y Mayoristas	200
Anexo 9. Listado de supermercados de Pasto, y ventas línea Multidimensionales S.A. año 2008	203

## INTRODUCCIÓN

La empresa Multidimensionales S.A., para sobrevivir en un mercado altamente competido y competitivo debe planear su futuro, ser proactivo y acondicionarse a las variaciones del entorno. Aun más, debe innovar cada día, no solamente en adelantos tecnológicos que conduzcan a los grandes productos, sino aquella innovación que le permita a la organización anticiparse a los cambios del mercado. El Gerente de mercadeo propende por la innovación a través de nuevos canales o formas de distribuir, perfeccionando en servicio o en las formas de satisfacer al cliente, en la mezcla de las técnicas de comunicación, en nuevas maneras de hacer conocer su producto (bien o servicio) diseñando estrategias y políticas de precios. El Gerente de Mercadeo debe procurar nuevas formas de hacer negocios. Este Plan Estratégico de mercadeo cobra importancia en el momento de fijar el norte de la compañía en el municipio de Pasto, logrando el equilibrio en la orientación hacia el cliente, la competencia y con monitoreo constante del medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.

El Plan de Mercadeo es un documento que reúne el pensamiento estratégico de la organización y la guía por el cambio del crecimiento, con ruteros operativos que constituyen el día a día, garantizan el buen funcionamiento de la empresa y responden con flexibilidad a los cambios constantes del entorno.

La razón de ser de las organizaciones hoy en día es el cliente; toda organización debe estar orientada hacia éste, desde el ingeniero de producción hasta el gerente financiero, y desde la presidencia hasta la recepción. Por lo tanto, los nuevos paradigmas del mercadeo no competen exclusivamente a esta dependencia, es decir, mercadeo se encuentra en cada uno de los integrantes de la empresa. Por esta razón el Plan de Mercadeo se lidera desde la alta gerencia, con el concurso y compromiso de cada uno de los miembros de la organización.

# 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES EN EL MUNICIPIO DE PASTO

**1.1.1 Modalidad.** El presente proyecto corresponde a la modalidad estipulada como: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

**1.1.2 Línea de investigación.** El proyecto pertenece a la línea de investigación: PLANEACIÓN Y MERCADEO.

**1.1.3 Alcance y delimitaciones.** El plan estratégico de mercadeo que se pretende realizar incluye:

La investigación de mercados del sector de plásticos desechables en el municipio de Pasto, el cual contiene:

- ✓ Información actual del mercado (composición del sector, gustos, preferencias, expectativas tanto de clientes actuales y potenciales)
- ✓ Información detallada y reciente de la empresa Multidimensionales S.A. a nivel regional y de su participación en el mercado con su portafolio de productos (análisis DOFA, perfil competitivo, grado de satisfacción necesidades y expectativas del los clientes actuales, variables internas y externas de la empresa)
- ✓ Información de la competencia nacional y extranjera

La formulación de estrategias, recomendaciones y alternativas de solución coherentes con el análisis de la información obtenida orientadas a conseguir aumentar la participación y el posicionamiento del portafolio de productos de la empresa, fomenten el crecimiento de la demanda e incrementen las ventas.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

**1.2.1 Planteamiento del problema.** En el municipio de Pasto el sector económico está conformado por un 80% dedicado a la actividad comercial, “se encuentran registrados 8087 establecimientos comerciales de los cuales el 0.43% se dedica a la comercialización de plásticos desechables”<sup>1</sup>, la mayoría de estos establecimientos están focalizados en la zona centro de la ciudad, especialmente en la carrera 22, donde se encuentran distribuidores mayoristas con puntos de ventas para el consumidor final, “existen 35 puntos de venta registrados en la Cámara de Comercio de Pasto, 10 de ellos registrados como régimen común los demás como régimen simplificado”<sup>2</sup>.

Multidimensionales S.A. es una empresa nacional dedicada al diseño, fabricación y comercialización de:

✓ Empaques y envases primarios para la industria de alimentos, bebidas, aguas procesadas, aseo, cosméticos, aceites y margarinas principalmente. También productos especializados para el sector industrial como película termoencogible, tapas impresas y lacadas en foil de aluminio, etiquetas autoadhesivas y tubos colapsibles de aluminio.

✓ Productos desechables de consumo masivo para el sector alimenticio, como vasos termo formados e inyectados, impresos o sin impresión, con o sin tapa, pitillos, mezcladores, platos, bandejas y otros artículos espumados, cubiertos, bases plásticas, recipientes transparentes y papel aluminio.

La empresa Multidimensionales S.A. en el Municipio de Pasto cuenta con:

✓ Distribuidores o aliados estratégicos como: Distribuidora Tropipasto, Distribuidora Puyo y Distribuidora el Dorado, que comercializan un conjunto de portafolios de productos amplio y diversificado, uno de ellos es el de plásticos desechables. Estos distribuidores poseen una infraestructura amplia, organización administrativa, logística definida, bodegas propias y fuerza de ventas que cubre todos los canales (supermercados, mini-mercados, mayoristas, minoristas y tiendas) y zonas de distribución en Nariño, Putumayo y Sur del Cauca.

✓ Clientes mayoristas quienes poseen puntos de venta dedicados a la comercialización de productos plásticos desechables, algunos de ellos dedicados a la distribución pero con menor cobertura, e infraestructura. Estos manejan la mayoría de marcas de empresas nacionales y extranjeras del sector.

---

<sup>1</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario 2005, Pág. 12.

<sup>2</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Base de datos Registro Mercantil, 2006.

✓ Clientes institucionales dedicados a abastecer hoteles, restaurantes, cafeterías, hospitales, clubes, fruterías, instituciones educativas, bares, discotecas, etc.

La empresa Multidimensionales S.A., en el análisis de las operaciones de los años 2007 y 2008 basados en los presupuestos para el municipio de Pasto, presento un descenso del volumen de ventas con respecto a años anteriores y una pérdida de participación en el mercado, afectando las utilidades de la empresa y el beneficio para los miembros accionistas. (Ver anexo 1)

La conclusión de este análisis determinó que estas situaciones se están presentado por diferentes razones como:

✓ El ingreso en el mercado de empresas competidoras que ofrecen productos similares a un precio más bajo, por ejemplo: Línea óptima, Productos Barbal, Desechables El Litoral, entre otras. Y el aumento del posicionamiento de las empresas ya existentes en la región como: Ajoover con las marcas Darnel y Tamy, Troformas y Visipack.

✓ Nariño por ser un departamento de frontera, presenta contrabando en productos plásticos desechables procedente principalmente del Ecuador, a pesar de los controles establecidos por la DIAN. Esto genera la comercialización de estos productos con un 20% más bajo que el precio base del producto nacional. (Ver anexo 2)

✓ La baja demanda de productos desechables en la región, debido a que el segmento de mercado se encuentra copado, definido y cubierto en su totalidad por las empresas directas, distribuidores y mayoristas. Además se debe tener en cuenta que la zona comercial de Nariño es pequeña comparada con otros departamentos.

✓ La tendencia tradicional del consumidor final en adquirir productos de bajos precios sin considerar la calidad y los valores agregados del mismo. También en preferir el uso de vajilla y utensilios cotidianos y no productos desechables por su costo.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incrementar la comercialización y participación del portafolio de la empresa Multidimensionales en el municipio de Pasto?

¿De qué forma se puede determinar la situación actual del sector de plásticos desechables en el municipio de Pasto?

¿Cómo es la situación actual y la participación del portafolio de productos de la empresa Multidimensionales S.A. en el sector plásticos desechables en el municipio de Pasto?

¿Cómo es la participación de la competencia actual en el sector de plásticos desechables en el municipio de Pasto frente a la empresa multidimensionales S.A.?

¿Qué estrategias se deben tener en cuenta para aumentar el crecimiento en ventas de la empresa Multidimensionales en el municipio de Pasto?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Diseñar un plan estratégico de mercadeo en el sector de plásticos desechables para la empresa Multidimensionales S.A. en el Municipio de Pasto que permita incrementar la comercialización y participación de su portafolio de productos.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar la investigación de mercado para el sector de plásticos desechables en el municipio de Pasto.
- ✓ Analizar la situación actual del portafolio de productos de la empresa Multidimensionales S.A. y su participación en el sector de plásticos desechables en el municipio de Pasto.
- ✓ Evaluar la participación de la competencia en el sector de plásticos desechables frente al portafolio de productos de Multidimensionales en el municipio de Pasto.
- ✓ Determinar y establecer estrategias que logren el crecimiento de las ventas y amplíen el portafolio de productos en el sector desechables del municipio de Pasto para la empresa Multidimensionales.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día, en la realidad dinámica y continua de adaptación rápida al entorno cambiante, donde la competencia y los cambios tecnológicos son la manifestación de la creciente complejidad en que vivimos, las empresas necesitan desarrollar su actividad con planeación para conseguir sus metas y le permitan sobrevivir en el mercado. Es así que se busca la medición, detección y control de situaciones y gestión para tomar correctivos y mejores decisiones que generen valor agregado y

se asegure la preservación del patrimonio de los accionistas y el bienestar social de las personas que laboran en la empresa.

Teorías relacionadas al respecto hay muchas y se renuevan constantemente. Por eso es importante tener en cuenta este material junto con todo el conocimiento adquirido en la Universidad utilizando todos los recursos convenientes para dar solución al problema que afronta este proyecto.

De igual forma, el desarrollo de todo proyecto siempre utiliza una metodología apropiada, probada y aceptada, con el fin de guiar de forma concreta los esfuerzos de la investigación en la búsqueda de la solución efectiva. Entonces, no es solo conveniente conocer las metodologías, cuáles son sus pasos y como se desarrollan, sino también saber escoger y aplicar la más conveniente dependiendo del problema.

Multidimensionales S.A. presenta situaciones desfavorables en el municipio de Pasto a nivel interno (decrecimiento en las ventas, incumplimiento en los presupuestos, reducción de la participación en el mercado de desechables y baja rotación de algunos productos del portafolio) y externo (la competencia, el contrabando). Por lo tanto, diseñar un plan estratégico de mercadeo se presenta como la mejor alternativa de solución a las dificultades expuestas, ayudará a analizar en qué nivel se encuentra la empresa, a qué nivel se la puede llevar, y cómo llegar allí.

El plan de mercadeo explica las estrategias a seguir y los costos en que se incurrirá. Una de las primeras tareas en el desarrollo de un buen plan de mercadeo es hacer una completa investigación de mercado. Esto ayuda a definir qué tipo de clientes desea atraer al negocio. La investigación de mercado también se utiliza para conocer a la competencia y pronosticar las tendencias de la industria. Permite diseñar un presupuesto en el que se encuentran los valores requeridos para la aplicación de las diferentes estrategias de mercadeo. Este presupuesto determinará cuanto podemos gastar y en qué categorías.

## **1.6 MARCO REFERENCIAL**

**1.6.1 Antecedentes.** “La cadena productiva de los plásticos es una de las más importantes del país. Esta presenta un crecimiento anual del 7 por ciento, ello implica que cada 10 años se dobla el consumo de los productos plásticos en Colombia. Adicional a esto el sector es un exportador directo e indirecto. Muchos de los productos que se exportan incluyen materiales plásticos, por ejemplo las exportaciones de flores llevan empaques plásticos.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> GARAY, Luis Jorge, Investigador económico, Acoplasticos, 2008. Pág. 32

**Importancia del sector.** El sector de plásticos es uno de los que presenta mayor crecimiento en Colombia. Cuenta además con una importante trayectoria exportadora, buena disponibilidad de materias primas y una significativa recepción de inversión extranjera.

✓ **Crecimiento Dinámico:** El sector de plásticos es uno de los de mayor crecimiento dentro de la industria manufacturera. En 2007 y 2008, las ventas del sector crecieron un 39% y un 21% respectivamente.

✓ **Mano de Obra Calificada y Competitiva:** El sector tiene acceso a mano de obra con niveles salariales competitivos frente a otros países de la región.

✓ **Acceso a mercados internacionales:** Colombia cuenta con acuerdos y preferencias comerciales que garantizan un acceso privilegiado de los productos de la industria a un mercado externo de más de 1.200 millones de personas. Este hecho convierte a Colombia en una plataforma exportadora ideal para atender mercados como Estados Unidos y Europa. Adicionalmente, el país está adelantando una política comercial que promete abrir muchos más mercados en el corto y mediano plazo.

✓ Las formas básicas de plástico equivalen al 42.7% de la producción bruta del sector mientras que los artículos de plástico equivalen al 57.3%.<sup>4</sup>

La industria de plásticos en Colombia se caracteriza por la presencia de un gran número de participantes pequeños los cuales atienden una demanda dinámica y flexible, abierta a nuevos usos y productos con una alta elasticidad al precio, principalmente en los productos desechables. Por esta razón, y como resultado de las presiones competitivas, los participantes constantemente deben mejorar los requerimientos tecnológicos de las plantas con el objeto de lograr economías que les permitan ser competitivos, razón por la cual la industria es de capital intensivo. La industria de plásticos colombiana es conocida como una de la más imponente de América Latina por su gran variedad de productos, empresas dedicadas a esta producción y sobre todo por la gran calidad.

---

<sup>4</sup> Datos de Producción según Encuesta Anual Manufacturera de 2007, Pág. 12.

## 1.6.2 Marco teórico

**Planeación Estratégica.** La planeación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. La planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Según *Jean-Paul Sallenave* “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos”.<sup>5</sup>

Según *Guiltinan y Gordon*, “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa en el futuro”.<sup>6</sup>

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios y contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Según *Philip Kotler* reconocido como la mayor autoridad mundial en Marketing y autor de obras importantes escritas en el campo del Marketing. Siendo consultor de empresas como General Electric, General Motors, IBM, At&T, Honeywell, Bank of América y Merck, parte de la base que el Marketing tal como se lo conoce está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo, en que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado

---

<sup>5</sup> SALLENAVE, Jean –Paul, Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: CECSA. p. 25

<sup>6</sup> GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paul. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. Mc Graw Hill, 2000. p. 16

completamente los hábitos de consumo. Formula 10 principios básicos de un plan de mercadeo<sup>7</sup>.

**Principio número 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.**

La información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en “conectar y colaborar”, no en vender con un monólogo y en centrar el marketing en “dirigir y controlar” al consumidor. Debemos ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

**Principio número 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.** Kotler ilustra con una cita de Tony O’Rielly, exCEO de Heinz Foods: Busca un nicho de mercado, y luego asegúrate de que hay mercado para ese nicho.

**Principio número 3: Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.** Una vez se tenga claro a qué segmento nos dirigimos con nuestro producto, nos centremos en la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y que diseñemos una campaña de marketing orientada a comunicar esta propuesta de valor, no a las características de nuestro producto que es lo que suele hacerse normalmente.

Para poder descubrir qué cosas consideran “propuestas de valor” los clientes, Kotler aconseja lo siguiente:

- ✓ Identificar las expectativas de los clientes o potenciales clientes.
- ✓ Decidir por cuales de los valores se va a competir (por ejemplo, Nike compite por: ganar, superar las masas, el esfuerzo extremo, el olor a sudor... En cambio New Balance, compite en el mismo segmento, pero lo hace con los valores: auto mejora, armonía interior, el olor a naturaleza, el desarrollo espiritual, etc....).
- ✓ Analizar la habilidad de la organización para dar esos valores a los clientes.
- ✓ El mensaje que se debe comunicar y vender, es acerca del valor que se transmite, no a cerca de las características del producto.
- ✓ Asegurar de que se da el valor prometido y de que con el tiempo se va mejorando y ampliando este modelo de valor.

**Principio número 4: Focalizarse en cómo se distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí.** Kotler propone redefinir la red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al cliente.

---

<sup>7</sup> Philip Kotler. Fórum Mundial de Marketing y Ventas, Barcelona, octubre 2004.

**Principio número 5: Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.** Con el Marketing Trasnacional (sobre 1950), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el Marketing Relacional (desde 1980 hasta nuestros días), la empresa se centraba en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables. El nuevo Marketing, o Marketing Colaborativo (como lo llama Kotler), debe centrarse en colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor. Para ello propone que establezcamos diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos. El marketing colaborativo puede hacerse desde 2 vertientes:

- ✓ Ofreciendo una línea amplia de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos.
- ✓ Tenerlo todo a punto para adaptar el producto a las necesidades específicas de un cliente.

Kotler también propone que se deje participar al cliente en el diseño original de los productos, por ejemplo a base de pedir consejos a los clientes mientras se desarrollan los prototipos del producto.

**Principio número 6: Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con los mensajes.** Y sobre todo vigilar mucho con los clientes insatisfechos, ya que Internet permite que se pueda llegar a mucha gente, y pueden hacer mucho daño si no son tratados adecuadamente, la mejor manera es que el cliente pueda indicar si desea o no recibir este tipo de publicidad y no hace falta que se moleste a los que no lo desean. En un mensaje publicitario siempre se debe incluir 3 cosas:

- ✓ El valor que deseamos transmitir.
- ✓ Información útil para el cliente.
- ✓ Algo que le divierta o que al menos, le entretenga.

**Principio número 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).** Philip Kotler recalca la importancia de disponer de un cuadro de mandos que ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas. Como:

Producto	Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en el producto.
	Porcentajes de ventas de los nuevos productos.
	Beneficio generado por el producto.
Segmentación de clientes	Satisfacción del cliente,
	Precio medio de las ventas a un cliente.
	Número de quejas de los clientes.
Mercado	Penetración de mercado.
	Cuota de mercado.
	Incremento en ventas.
	Beneficios.

**Principio número 8: Desarrollar marketing de alta tecnología.** Kotler advierte que aunque la alta tecnología es necesaria, no lo es en el mismo grado para todas las empresas. Los 8 pilares de la alta tecnología aplicada al marketing son:

- ✓ La realización de análisis predictivos.
- ✓ La automatización de las ventas: el objetivo es dotar a los vendedores de poder de negociación. Para ello deben conocer en tiempo real el estado del stock, los márgenes por producto, etc...
- ✓ La automatización del marketing: hay muchos subprocesos de marketing que pueden automatizarse: la selección de nombres para una determinada campaña, la toma de decisión sobre si puedes disponer de un crédito o no, enviar muestras a un determinado target, etc...
- ✓ La creación de modelos: ingeniería del marketing.
- ✓ La creación de tablas de procesos: representación gráfica de los procesos como el crecimiento en nuevos clientes, cobro a los clientes, facturación, etc.
- ✓ La creación de tablas de desempeño: Resultados desglosados por concepto y por persona.
- ✓ La dirección de las campañas.
- ✓ La dirección de los proyectos.
- ✓ Un nuevo producto management.

**Principio número 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo.** Seis factores clave para crear activos a largo plazo:

- ✓ Ser honestos con la marca.
- ✓ Ser honestos con los clientes.
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad.
- ✓ Mantener buenas relaciones con los accionistas.
- ✓ Ser consciente del capital intelectual.
- ✓ Crear una reputación corporativa.

Kotler destaca la diferencia entre una empresa orientada a beneficios ( reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes), respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes (invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.)

**Principio número 10: Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.** El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto se debe transmitir en la propia empresa.

Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cuál será el

mercado al que se dirige la empresa. Juntos han de descubrir cuáles son las oportunidades que aparecen en él y juntos deben descubrir que capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevarlo todo a cabo. La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de la empresa, es lo que mostrará que se va por buen camino.

**Estrategia.** Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?

Según *Charles O. Rossoti* dice la estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones". La estrategia es una labor creativa. Para el diseño de las estrategias se debe tener en cuenta:

**Políticas de Producto.** Se responde a la pregunta: ¿Qué producto deseamos comercializar? Es conveniente especificar las características del producto, como diseño, marcas, etiquetas, mercado objetivo, calidad y presentación del producto.

**Políticas de Precios.** Determinando tarifas, condiciones de venta, descuentos, márgenes y punto de equilibrio

**Políticas de Distribución.** Detalladas en cuanto a distribución física de la mercancía, canales de distribución a emplear y organización de la red de ventas

**Políticas de Publicidad y Promoción.** Relacionadas con promociones, merchandising, plan de medios, desarrollo de la campaña publicitaria, análisis de la eficiencia de los recursos.

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."<sup>8</sup>

Por estrategia básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

**Tácticas a utilizar.** La táctica es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias. Los siguientes interrogantes ayudan a elaborar buenas tácticas.

- ✓ ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?
- ✓ ¿Cuándo lo debe hacer?
- ✓ ¿Cómo lo debe hacer?
- ✓ ¿Quién lo debe hacer?

---

<sup>8</sup> Porter, Michael.[1995], *Ventajas Competitivas.*/ Ed. Free Press, New York, p. 234

- ✓ ¿Con qué recursos cuenta?

Para alcanzar el máximo de eficacia en la ejecución de un Plan de Mercadeo debe incluir los siguientes elementos:

- ✓ **Cobertura de mercado y distribución:** puede ser local, regional, nacional o internacional. La distribución puede ser directa a los consumidores o detallista o puede requerir un mayorista, distribuidor o agente.
- ✓ **Segmentación de mercado:** Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten características comunes que les diferencian de otros clientes. Los segmentos de mercado se describen en términos geográficos, demográficos o psicográficos.
- ✓ **Cambios y tendencias de la demanda de mercado:** La empresa describirá cualquier cambio significativo que se haya producido en el mercado en los últimos años.
- ✓ **Principales clientes y concentración:** ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa? ¿Cuáles son sus características claves? ¿Qué desean y necesitan de los productos?
- ✓ **Tácticas de venta:** Se describe el método que se utiliza o que se pretende utilizar para los productos o servicios de la empresa. ¿Utilizará la empresa un equipo propio de vendedores, o recurrirá a representantes, distribuidores o detallistas? ¿Qué papel desempeñarán la publicidad, la promoción y las relaciones públicas?
- ✓ **Participación en el mercado y ventas:** ¿Qué participación del mercado total del sector corresponde a su empresa?
- ✓ **Objetivos:** Tomando como base la información recogida en los apartados anteriores ¿qué debe conseguir la campaña de mercadeo de la empresa? ¿Aumentar los beneficios? ¿Poner fin a un descenso de las ventas? ¿Dar réplica a la competencia? ¿Aprovecharse de la debilidad de la competencia?
- ✓ **Estrategia:** La estrategia de la empresa habrá de incluir los ocho puntos clave de la moderna combinación de mercadeo: envase, producto, precio, ofertas especiales, promoción, distribución física, venta personal y publicidad.
- ✓ **Combinación de medios:** El comercializador de hoy en día tiene a su disposición una amplia gama de medios, entre los que cabe citar la prensa diaria local, regional y nacional, las publicaciones sectoriales, las revistas, la radio y TV, el correo directo, la publicidad exterior, los acontecimientos especiales, las relaciones comunitarias y la venta personal.

✓ **Presupuesto:** La asignación de un presupuesto es una de las decisiones más difíciles que se han de tomar dentro de la empresa. No hay una fórmula infalible para la determinación de un presupuesto.

**Mercadeo.** Este concepto también se conoce como Marketing y es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de las relaciones de intercambio en un entorno dinámico.

“El mercadeo más que publicidad o vender un producto, comprende el desarrollo y gerencia de un producto que satisfaga una o varias necesidades. Se centra en hacer que el producto esté disponible en el lugar correcto y a un precio aceptable por los clientes.”<sup>9</sup>

**1995: Asociación americana de mercadeo (AMA):** El mercadeo es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la comunicación y la distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales organizacionales.

**1999: McArthur y Perreault:** Micro mercadeo es la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente. Macro mercadeo es un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integre eficientemente la oferta y la demanda y cumpla los objetivos de la sociedad.

**Mercadeo estratégico:** es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

---

<sup>9</sup> STANTON, Willam. 10ed. Fundamentos de Marketing. Mexico, Mc.Graw Hill. 1.994. Pág. 44

**Competitividad.** Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

De igual modo, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Por tal razón el término de "Competitividad" es muy utilizado actualmente por las empresas y más globalmente por los países, los cuales la miden mediante índices de la posición competitiva de sus naciones con el fin de establecer un ranking con el cual se marca diferencias entre economías de acuerdo a los sectores de la industria y a los tamaños de las empresas.

Tal es así que la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan.

En este sentido se define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior.

En consecuencia, cuanto más elevado sea el porcentaje de la demanda nacional que se abastece con producción interna y, cuanta más alta sea la participación relativa de las exportaciones del país en el comercio mundial, mayor será el grado de competitividad de la economía.

Al respecto se puede decir que la competitividad es un modelo complejo que se sirve de una serie de factores todos interrelacionados entre sí.

**Competitividad Sistémica.** Entre los factores con los que cuentan los países más competitivos están:

- ✓ Estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta,
- ✓ Un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren su performance y un espacio meso estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de estructuras,

✓ Numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes colaboradoras.

Los cuatro conceptos subrayados en párrafos anteriores son llamados "los cuatro niveles de la competitividad sistémica", los cuales se definen a continuación:

**Nivel meta:** Desarrollo de la capacidad nacional de conducción, el cual comprende factores como: Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía, patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo, orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción y sistemas articulados abiertos y receptivos al aprendizaje. Nivel macro: Aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables, que comprende aspectos como: Mantenimiento del equilibrio en la economía interior y mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior.

**Nivel micro:** Transición a la nueva best practice, el cual incluye: Determinantes de la competitividad a nivel de empresa, nuevos conceptos organizativos en el desarrollo de producto, nuevos conceptos organizativos en la producción, desarrollo de redes y tamaño de empresa y competitividad.

**Nivel meso:** Importancia de las políticas selectivas, que abarca características como: Formas de interacción innovadora entre empresas, estado e instituciones intermediarias, desarrollo de clúster/núcleos industriales y redes institucionales a nivel regional y nacional, capacitación y perfeccionamiento, investigación y tecnología, políticas comerciales, sector financiero e inversiones industriales y dimensión de la política ecológica.

**Barreras o vulnerabilidades de la competitividad.** En un mundo globalizado las PYMES son las más golpeadas por empresas altamente competitivas y dichas empresas pueden fallar o lo hacen en diferentes áreas que las vuelven vulnerables a estas compañías.

Como resultado, las principales áreas de vulnerabilidad son:

- ✓ La dificultad de acceso a la propiedad de la tierra, y al registro de su actividad productiva como una empresa formal (vulnerabilidad legal).
- ✓ La identificación de los agricultores con el concepto de "trabajadores rurales" y no con el de "empresarios rurales", afecta en mayor grado a las unidades más pequeñas, por las implicaciones que se derivan de esta asociación (vulnerabilidad empresarial).
- ✓ La dificultad generalizada para colocar apropiadamente la producción de los productores más pequeños en el mercado (vulnerabilidad de mercado).

- ✓ Desventajas de las unidades rurales de menor tamaño para lograr acceso a recursos y a mejores condiciones para la venta de sus productos. (vulnerabilidad de tamaño).

Al mismo tiempo, parece ser que una vez superado este primer subconjunto de dificultades, entre las barreras o vulnerabilidades más inmediatas, frecuentes y de necesaria resolución para alcanzar la competitividad se encuentran:

- ✓ La precariedad de la infraestructura de los servicios básicos es ampliamente reconocida como una barrera entre los productores de menor escala.
- ✓ Vulnerabilidad en el manejo del riesgo financiero.
- ✓ Vulnerabilidad para alcanzar la calidad apropiada.
- ✓ Vulnerabilidad tecnológica o dificultad de incorporar la tecnología más apropiada a las circunstancias particulares del subsector.
- ✓ Vulnerabilidad de producción; y
- ✓ Vulnerabilidad de aislamiento, es decir, la práctica de trabajar de forma aislada y no participar del apoyo mutuo con los demás integrantes del "clúster" correspondiente.

**El diamante de la competitividad de Porter.** En el diamante de la competitividad de Porter se presenta cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial. La primera de las variables es la condición de los factores que implica recursos naturales (físicos), recursos humanos, recursos de capital, infraestructura física, infraestructura administrativa, infraestructura científica y tecnológica etc. El segundo de los factores es la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en el cual debe existir un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas. El tercero de los factores es la condición de la demanda, en el cual se toma en cuenta los clientes locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente y clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas. Y por último, industrias relacionadas y de apoyo, tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, clúster en lugar de industrias aisladas.

- ✓ **Condiciones de los factores:** La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores?

Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere

de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.

✓ **Condiciones de la demanda:** En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

En tal sentido, los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

✓ **Industrias relacionadas y de apoyo:** La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al clúster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del clúster.

✓ **Estrategia, estructura y competencia de la empresa:** La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

En lo que al ámbito internacional se refiere, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y clúster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

**Competitividad de las empresas.** La competitividad se fundamenta en una actividad productiva en la cual intervienen dos tipos de factores: Endógenos (Son el conjunto de actividades que se desempeñan en el interior de la empresa para el

desarrollo de la producción, comercialización, entrega y apoyo post-venta) y Exógenos (Son las determinantes que se encuentran fuera del control de la empresa) que son los que caracterizan las distintas cadenas productivas.

Por lo tanto, el uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

**Productividad clave de la competitividad.** Para comprender la competitividad el punto de partida deben ser las fuentes de prosperidad de una nación. La calidad de vida de un país está determinada por la productividad de su economía, la cual se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de mano de obra, capital o recursos naturales del país. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios nacionales medido de acuerdo a los precios que estos obtengan en los mercados internacionales y la eficiencia en sus procesos productivos.

Este concepto es la clave para la búsqueda de la competitividad y el progreso económico. Se debe entender que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean. Esto puede alcanzarse a través de un aumento en la productividad de la fuerza de trabajo, una reducción de los insumos utilizados, desechos generados o en costos financieros, de logística o de administración. Asimismo puede alcanzarse por medio de un aumento en los precios unitarios de sus productos al mejorar su calidad, al diferenciarlos con respecto a los de la competencia o aumentar la productividad de la maquinaria, el equipo y demás bienes de capital que emplea en sus procesos productivos.

La suma de las productividades de todas las empresas de un país, deriva en la productividad general de una nación. De esa forma, la productividad determina la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos. Esto ocurre en parte, porque un aumento de la productividad del trabajo permite aumentar los salarios, sostener una moneda fuerte y una obtener una mayor rentabilidad del capital, contribuyendo así a alcanzar un mejor estándar de vida para la población.

**Investigación de Mercados.** La American Marketing Association, AMA y el Instituto Británico de Administración, tienen ambas igual concepción para definir la investigación de mercados. La AMA la define como "la técnica que trata de la recolección sistemática y objetiva de datos y hechos, del registro y análisis de los problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor".

Kotler considera que las definiciones de la AMA no son suficientes y propone como definición el “análisis sistemático y objetivo de problemas, construcción de modelos y obtención de hallazgos y hechos que permitan mejorar la toma de decisiones y controlar el marketing de bienes y servicios”.

Es por ello que la investigación de mercados se convierte en el eje de la mercadotecnia, puesto que proporciona los medios para conocer el mercado, consulta los aspectos relacionados con la compra de los productos, responde a preguntas como: qué compra la gente, quiénes son los que compran, cómo compran, dónde compran, cuándo compran, por qué compran, entre otras.

Por tal razón, la información se ha convertido en un aspecto fundamental ante los cambios que se van produciendo en el entorno de la empresa el cual es cada vez más complejo, más competitivo y sobre todo más incierto. La información es necesaria para obtener un conocimiento completo, desde los elementos macro, como los cambios culturales, sociales, políticos, demográficos, etc., del ambiente global, hasta los elementos micro, como las relacionadas con el producto, precio, promoción, distribución, competencia, etc., De igual manera la información es la razón y esencia de la investigación de mercados, por eso se considera como un medio que proporciona datos útiles y relevantes para la empresa.

Es así como la investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Por su parte, la información obtenida a través de la investigación de mercados puede ser utilizada como guía para el desarrollo de estrategias y como apoyo al proceso de toma de decisiones, sobre todo cuando se trata de situaciones nuevas que no pueden ser resueltas en función de la experiencia que tenga la empresa.

La Investigación de Mercados sirve como guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales; si se realiza una buena investigación, los resultados ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que comunique a los consumidores potenciales la información que a ellos les interesa.

La Investigación ayuda a identificar oportunidades en el mercado; si se piensa iniciar un negocio en cierta localización geográfica y se descubre que en ese lugar existe poca competencia, entonces ya se ha identificado una oportunidad. Las oportunidades para el éxito aumentan si la región en la que se pretende hacer negocio está altamente poblada y los residentes reúnen las características del grupo objetivo.

La Investigación de Mercados minimiza los riesgos; si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación indican que no se

debe seguir con el plan de acción, entonces es el momento de hacer ajustes. Es decir, si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que se quiere ofrecer, entonces es mejor moverse hacia otra localización.

La Investigación de Mercados identifica futuros problemas; a través de la investigación se puede descubrir, entre otras cosas, que en el lugar donde se quiere establecer un negocio, el gobierno construirá una nueva carretera con el propósito de aliviar la congestión de tránsito.

La Investigación de Mercados ayuda a evaluar los resultados de los esfuerzos; con la investigación se puede determinar si se ha logrado las metas y los objetivos propuestos al iniciar el negocio.

**Marketing Mix.** Es la combinación de cuatro variables que cumplan o mejoren los objetivos de la organización, denominadas las cuatro P's: producto, precio, promoción y plaza (distribución). Cuando se construye la mezcla, siempre hay que estar pensando a quién va dirigido y que la coherencia de la mezcla se refiera a lo bien que se relacionan los componentes del mismo.

Algunos expertos han aumentado el número de P's en la mezcla a 5, 6 ó incluso 8. Es frecuente encontrar que algunos especialistas nombran el empaquetado (packaging) como quinto elemento de la mezcla de mercadotecnia. 'Gente' ('People') es añadido en determinadas ocasiones, reconociendo la importancia del elemento humano en todos los aspectos de la mercadotecnia. Otros incluyen 'Socios' ('Partners') como una parte de la mezcla debido a la creciente importancia de las relaciones en canales colaborativos.

**Producto.** Un Producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, desarrollo de marca, posicionamiento deseado, envase, propiedades, etc.

**Precio.** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. La determinación del precio debe considerar el valor percibido del producto, los costos, precios de la competencia, posicionamiento deseado, requerimientos de la empresa, comisiones del canal. Además, se puede considerar el precio como un instrumento a corto plazo, competitivo, que produce ingresos, que tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el usuario y en muchas decisiones de compra es la única información.

Al respecto, para la fijación del precio se debe tener en cuenta el marco legal, el mercado y competencia, los objetivos de la empresa y múltiples partes interesadas como intermediarios, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores,

organizaciones de consumidores. Adicionalmente se utilizan métodos de fijación de precios entre los cuales se destacan el basado en los costes como el método del coste más margen y el método del precio objetivo (Punto muerto); el basado en la competencia y el basado en el mercado.

Asimismo, la elección de qué estrategia de fijación de precios se va a adoptar dependerá de cuáles son los objetivos de la empresa. Entre algunos tipos de estrategias están las relacionadas con precios psicológicos, de competitividad, diferenciales, para nuevos productos, para líneas de productos.

**Promoción o Comunicación.** Como instrumento de marketing la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y convencer al cliente que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia u otras soluciones alternativas.

En ese sentido, entre los sistemas actuales para captar la atención de los clientes están la Venta personal, la Publicidad, las Relaciones Públicas y la Promoción de ventas. Estas acciones promocionales tienen como objetivo la Creación de imagen, la Diferenciación del producto o el Posicionamiento del producto o de la empresa, respectivamente.

**Plaza o Distribución.** En este caso se define cómo comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta como una ventaja para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Por tal motivo, el canal de distribución a escoger será uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por lo tanto, complejidad en el canal de distribución. Cuando más complejo es el proceso de distribución menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se hace vital encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cuál es el canal idóneo y con mejores resultados.

**Calidad Total.** El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos

de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Es así como la calidad total va más allá de ser un simple concepto, puesto que constituye una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizado hacia el cliente; no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Al mismo tiempo, para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescate los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más dispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Si una de las características de la Calidad consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente, del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

- ✓ La Calidad de los productos.
- ✓ La Calidad de los suministros.
- ✓ La Calidad de los procesos.
- ✓ La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- ✓ La Calidad de las actividades de gestión.

A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es lo que se denomina como Calidad Total. Pero la Calidad Total no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobre todo, un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente. Y al menor coste.

Para comprender la Calidad Total en toda su amplitud, hay que citar los fundamentos básicos que ella implica:

- ✓ Orientar la organización hacia el cliente. Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor agregado. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.

- ✓ Ampliar el concepto de Cliente. Se puede concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.
- ✓ Poseer liderazgo en costes. La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el coste trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costes permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costes de no-calidad.
- ✓ Gestionar basándose en la prevención. La idea acertada es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costes.
- ✓ Potenciar el factor humano. La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.
- ✓ Mejora permanente. La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente, a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

Asimismo, para hacer práctico el concepto de Calidad Total es necesario señalar las ocho dimensiones en las que puede dividirse la calidad, las cuales son:

- ✓ Rendimiento: Hace referencia a las características primarias del producto o servicio.
- ✓ Presentación: Abarca una serie de características secundarias que complementan a las anteriores, configurando el servicio o producto.
- ✓ Fiabilidad: Se refiere al rendimiento y las presentaciones esperadas de un producto durante un periodo de tiempo.
- ✓ Conformidad: Es el grado en que un producto, su proceso de fabricación y /o su diseño se ajustan a unos estándares.
- ✓ Duración: Está relacionada con la vida útil del producto.
- ✓ Capacidad de servicio: Se concentra en cuestiones como un servicio rápido y eficiente.
- ✓ Ética: Se refiere a la respuesta y la relación del cliente ante las características del producto.
- ✓ Calidad percibida: Refleja la percepción de la calidad asociada a determinado producto en función de la imagen y la reputación que se obtiene de la misma.

**Calidad Total y Benchmarking.** Al hablar de Calidad Total se hace referencia entre otros aspectos, al hecho de prevenir posibles errores y además adoptar la idea de mejorar continuamente, razón por la cual el benchmarking se presenta como un complemento a esta teoría ya que no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es una práctica continua y constante la cual le permite a una organización medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

En consecuencia, esta herramienta administrativa es un punto de referencia a partir de la cual se medirán los procesos o actividades de determinado negocio con los de otras compañías, lo que implica la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Las mediciones de este enfoque se contemplan como el resultado de comprender las mejores destrezas, no como algo que se pueda cuantificar primero y comprender después. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el proceso y lograr por ende, superioridad en la industria.

**Plan Estratégico de Mercadeo.** El plan de mercadeo básicamente cubre los objetivos a corto plazo; está diseñado para ejecutar las estrategias, de modo que comprende la creación y ejecución de un programa para alcanzar los objetivos y la utilización de mecanismos de seguimiento y control para cerciorarse si el programa planeado está en su debido curso o si se han alcanzado los objetivos deseados.

En esa medida, los objetivos y la forma como se piensa alcanzarlos constituyen el núcleo del plan de mercadeo. Los objetivos no deben establecerse arbitrariamente, deben tener como base las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo, por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo o de lo contrario es probable que no lo asimilen como su plan por lo cual su entusiasmo puede verse disminuido.

Además, es importante que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la gerencia antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Por ser un documento que debe ser leído y aprobado por la gerencia, debe ser corto y conciso.

**Necesidad del plan de mercadeo.** El plan estratégico de mercadeo surgió como respuesta al inadecuado supuesto de que el futuro se parecerá mucho al pasado. Resulta peligroso para un negocio realizar extrapolaciones con relación a economías y mercados que se están desarrollando y cambiando.

En efecto, el plan estratégico de mercadeo incita a las empresas a abandonar la noción de que se puede confiar en las extrapolaciones del pasado como base para acciones futuras, por lo que deben asumir que habrá discontinuidades entre el pasado y el futuro.

Como su enfoque es sin lugar a dudas el ambiente de mercado en el cual la empresa debe operar, refleja el hecho de que una compañía para poder anticiparse a futuros cambios en el mercado, debe basarse en un detallado conocimiento de ese mercado y no en proyecciones mecánicas de pautas pasadas y presentes.

En ese sentido, del plan estratégico de mercadeo se desprenden los siguientes beneficios:

- ✓ Enfoca la atención de la gerencia sobre hechos externos, especialmente aquellos que representan amenazas u oportunidades. Con frecuencia, las compañías tienden a mirar hacia adentro, cuando en realidad los clientes y los competidores son externos a la empresa y las ganancias se hacen fuera y no dentro de la organización.
- ✓ Obliga a la gerencia a tomar una perspectiva de largo plazo cuando existen presiones para adoptar un enfoque de corto plazo, con grave peligro de cometer errores estratégicos. La tendencia natural es que los gerentes dediquen su tiempo a los problemas y oportunidades del día, excluyendo consideraciones de plazo más largo.
- ✓ Al respecto, la gerencia estratégica de mercado tiene usualmente un ciclo temporal bien definido para presentar planes de corto, mediano y largo plazo. Tales ciclos crean una disciplina que obligaba a los gerentes a dedicar un mínimo de tiempo a pensar en el desarrollo futuro.
- ✓ Cambia las bases sobre las que se toman las decisiones de asignación de recursos. La asignación de recursos frecuentemente es dictada por profesionales de las finanzas que entienden las convenciones y la terminología contable, lo que a menudo es empleado en desventaja de gerentes menos informados sobre estas materias. En otros casos, las decisiones de asignación de recursos son tomadas en función del poder "político" de un grupo, departamento o gerente individual antes que según los méritos comerciales. El planeamiento estratégico busca equiparar los recursos con las oportunidades (y /o amenazas).
- ✓ Provee un sistema de administración estratégica de control. El seguimiento y control constituyen una parte integral de la gerencia estratégica. Esto le proporciona a la gerencia la capacidad de lidiar con los problemas a medida que aparecen antes de dejar que se transformen en una crisis.

✓ Proporciona un sistema de comunicación y coordinación vertical y horizontal. El plan estratégico de mercadeo es un vehículo para comunicar problemas y proponer estrategias con precisión debido a su vocabulario y a la expresión explícita de las expectativas con relación al futuro.

✓ Ayuda a las empresas a enfrentar ambientes impredecibles y en rápido cambio.

De esta manera, la gerencia estratégica de mercadeo es activa en el sentido de que prepara a los gerentes no simplemente a esperar los cambios sino a anticiparlos. Además, sirve como instrumento para que la gerencia esté más orientada al exterior y esté menos aislada. La gerencia estratégica de mercadeo también enfoca la atención de la gerencia en el largo plazo y contrarresta la tendencia natural de que todo el tiempo de los gerentes lo absorban los problemas y oportunidades del momento.

**Proceso del plan de mercadeo.** El plan de mercadeo comienza con una apreciación de los ambientes externos e internos de una organización, es decir, la etapa de diagnóstico; luego, se establece los objetivos y estrategias lo cual constituye las actividades de planeación y por último, la formulación del plan de acción y de seguimiento, la evaluación y el control son lo que se denomina acción del plan.

En cuanto a su duración, un plan estratégico de mercadeo cuyo propósito es guiar a la gerencia a través del ambiente (económico y de negocios) en el largo plazo generalmente es complejo y tiene un horizonte temporal de dos a tres años.

Por su parte, el plan anual de mercadeo (plan operacional de mercadeo) que está enfocado en objetivos y metas específicos de mercadeo de la mezcla de mercadeo - producto, precio, promoción, canales de distribución y población - tiene un horizonte temporal de un año.

Por otro lado, el plan táctico (plan operacional de mercadeo de corto plazo) que constituye “plan de reacción” tiene una duración de uno a tres meses e intenta afinar las actividades de la organización o reaccionar a una desventaja potencial.

**1.6.3 Marco Conceptual.** Los conceptos que vamos a utilizar en nuestra investigación están relacionados fundamentalmente con el tema mercadeo ya que se pretende es precisamente elaborar un Plan de Mercadeo para la empresa Multidimensionales S.A. en el Municipio de Pasto.

**Aceptación de un producto:** Se evaluará la aceptación de los productos de Multidimensionales por parte de los consumidores. Si hay poca aceptación se deberán replantear las estrategias de la empresa.

**Actitud ante la marca:** Revisaremos la imagen y reacciones de los consumidores ante la marca específica. Una mala imagen puede dañar al producto y una buena ayuda a la venta de los productos de dicha marca.

**Alcance (Cobertura):** Se denomina también audiencia acumulada y se refiere al número de personas u hogares que están expuestos a un anuncio o conocimiento del portafolio al menos una vez durante un período de tiempo determinado.

**Análisis competitivo:** Se estudiará las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutivos, rivalidad, clientes y competidores) mediante un análisis DAFO permitiendo analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades.

**Análisis de la demanda:** Conocer qué motiva la demanda del portafolio Multidimensionales y encontrar métodos que la incentiven.

**Análisis de la publicidad:** Se examinará la publicidad de la empresa que está realizando.

**Análisis de las ventas:** Compararemos las ventas reales de empresa con sus objetivos de ventas.

**Barreras de entrada:** Se identificará las dificultades que enfrenta la empresa al entrar a un mercado o segmento de mercado. Cuando una empresa establecida en el mercado crea barreras de entrada a competidores tiene una ventaja. Pueden incluir tecnología, restricciones legales, políticas gubernamentales, etc.

**Ciclo de vida del producto:** Son las 4 etapas por las que pasa un producto mientras se encuentra en el mercado. Estas etapas son: introducción, crecimiento, madurez y decline. Conocer la etapa en la que se encuentra los productos de la empresa es útil debido a que en cada etapa se siguen estrategias diferentes.

**Cliente:** Es la persona más importante de un negocio y no alguien ajeno al mismo. No depende de la empresa, la empresa depende de él. Está comprando un producto o servicio y está haciendo un favor. Es el propósito del trabajo, no una interrupción al mismo. Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística. Es una persona que trae sus necesidades y deseos y la misión es satisfacerlo. Es merecedor del trato más cordial y atento que se le puede brindar. Es alguien a quien se debe complacer y no alguien con quien discutir o confrontar. Es la fuente de vida del negocio y de cualquier otro.

Qué tipo de clientes puede manejar una empresa:

**Cliente activo:** Es la persona que ha realizado una compra recientemente. Suele ser objeto de campañas de publicidad, promociones,...

**Cientes clave:** Se refiere a aquellos clientes con una gran influencia sobre otros y que tienen un gran potencial de compra. Éstos reciben un tratamiento diferente al de los otros por parte de la empresa.

**Cliente Vacilante:** Se refiere al cliente incapaz de tomar una decisión de compra.

**Cientes vivos:** Son aquellos que hacen compras regulares a una empresa.

**Competidor estocástico:** Este competidor es impredecible, nunca se sabe cómo va a reaccionar ante una agresión. Es muy importante estudiar las actitudes de los competidores cuando se quiere desarrollar una nueva estrategia, entrar en un nuevo mercado.

**Competidor postrado:** Este competidor no reacciona ante acciones o agresiones de una empresa. Tal comportamiento puede ser debido por no tener apoyo financiero para contraatacar, exceso de confianza en sus usuarios.

**Competidor potencial:** Es una de las cinco fuerzas que componen el entorno competitivo. Es el grupo de empresas que compiten en el mismo sector donde opera otra empresa.

**Competidor selectivo:** Es aquél que reacciona sólo a determinados ataques sin reaccionar ante otros.

**Competidor tigre:** Este competidor reacciona de forma muy agresiva cuando hay acciones de la competencia en su mercado, de esta forma a veces evita que algunas empresas no entren en el mercado puesto que éstas no quieren competir con un competidor tan agresivo.

**Competidores de marca:** Se refiere a distintas empresas que ofrecen un mismo tipo de producto por el cual compiten entre ellas.

**Competidores de deseo:** Se refiere a la elección que ha de tomar el consumidor cuando tiene diferentes deseos, ha de decidirse por alguna opción entre sus distintos deseos estableciendo prioridades.

**Demanda del mercado:** Se refiere a las ventas de un producto a una determinada parte del mercado durante un período de tiempo limitado y con plan de marketing determinado. Está basado en la demanda que tengan los productos para el consumidor final.

**Demanda Derivada:** Es la demanda que tienen las materias primas en el mercado de producción, el cual está basado en la demanda que tengan los productos para el consumidor final.

**Demanda en declive:** Se da cuando los consumidores van perdiendo el interés por un producto de forma progresiva.

**Demanda estacional:** Se da cuando el público demanda ciertos productos durante una parte del año.

**Demanda fluctuante:** Esta demanda es típica del mercado industrial y consiste en una variación en el nivel de demanda de un producto o servicio determinado.

**Demanda inelástica:** Se llama así a la demanda que no le afectan las fluctuaciones del mercado. Situación de mercado en donde el incremento del precio de un producto no tiene virtualmente un efecto en el mercado.

**Demanda irregular:** Se da cuando los consumidores la expresan de forma irregular, estacional o variable.

**Demanda latente:** Se da cuando el consumidor tiene la necesidad de adquirir un producto o servicio que no puede ser cubierto.

**Demanda negativa:** Cuando el consumidor no está interesado por un producto y además lo evita.

**Demanda persistente:** Es la demanda de un producto determinado que no varía a pesar de situaciones adversas como puede ser la subida de los precios,...

**Demanda plena:** Se da cuando los consumidores realizan un nivel de compras acorde con lo planificado y producido por la empresa.

**Demanda quebrada:** Se refiere a la caída de las ventas que se da en una empresa cuando ésta eleva sus precios.

**Estrategia de empujar:** Estrategia de mercadotecnia diseñada para que los consumidores pidan a los distribuidores un producto en específico.

**Estrategia de jalar:** Estrategia de mercadotecnia diseñada para que los distribuidores ofrezcan un producto en específico a los consumidores.

**Estrategia Marketing:** Parte del Plan de Marketing que traza las líneas generales para la consecución de los objetivos, tales como la distribución del marketing mix, el presupuesto asignado para los gastos en marketing, etc.

**Estrategia de Publicidad:** Parte del Plan de Marketing que se refiere a la publicidad.

**Estrategia de desinversión:** La realizan las empresas cuando una parte de su negocio no produce beneficios, entonces vende la parte deficitaria, es decir, desinvierte.

**Estrategia de diversificación concéntrica:** Se da cuando una empresa que ha decidido diversificar su negocio, busca adquirir empresas que tengan similitudes tecnológicas y una parecida línea de productos.

**Estrategia de la diversificación horizontal:** Se da cuando la empresa busca productos atractivos para sus consumidores aunque no tengan nada que ver con su línea de productos.

**Mercado:** La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.

**Mercado objeto:** Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

**Mercado potencial:** Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.

**Merchandising:** Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías. (Instituto Francés del Merchandising).

**Logística:** Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final.

La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

**Marca:** Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia. .

**Distribución comercial:** Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución

**Mercado meta:** Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

**1.6.4 Marco espacial.** Teniendo en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos que se han propuesto, la investigación se realizara en Colombia en el departamento de Nariño, más específicamente en el Municipio de Pasto, con la empresa Multidimensionales empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de productos desechables ubicada en Bogotá con representante de ventas directo en Pasto.

**1.6.5 Marco temporal.** El tiempo dentro del cual se enmarcara la investigación propuesta será en el período correspondientes al año 2007, la información que se obtenga dentro de este periodo se utilizara para el análisis y sobre el cual se construirá conocimiento concreto y actualizado de la situación de los desechables en el municipio de Pasto y la empresa Multidimensionales.

## **1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

**1.7.1 Tipo de estudio.** El proyecto se radicara en un tipo de estudio descriptivo donde se detalla durante el proceso de investigación las características del sector de desechables del municipio de Pasto, se determina el tamaño del mercado, las acciones de los competidores, la frecuencia de compra del portafolio de Multidimensionales S.A., se responde preguntas como ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, etc., teniendo así una noción más clara de las necesidades, expectativas, gustos, preferencias de los clientes actuales y potenciales de la empresa; estableciendo así formas de conducta, actitudes de los diferentes actores que intervienen en este proyecto, involucrados la empresa, la receptividad del cliente y del portafolio que se ofrece, comportamientos concretos.

**1.7.2 Método de estudio.** Para la presente investigación utilizaremos los siguientes métodos:

**Método de observación.** La forma más directa de percibir los aspectos evidentes de la realidad y el entorno, mediante la inspección, reconocimiento, vigilancia e indagación, se busca encontrar información que nos ayude al proceso investigativo, lo primordial es que todo lo recopilado debe ser consignado de manera escrita y clasificar la relevancia de los sucesos, puesto que en el campo del mercadeo la percepción cualitativa del entorno es muy importante recibiendo información que muchas veces no se encuentra en las entrevistas o encuestas.

**Método inductivo.** El método inductivo se basa en la acumulación de datos cuya tendencia permite generalizar el comportamiento de los sistemas en estudio. La veracidad de sus conclusiones se ven reafirmadas con la generación de más y más datos que apunten en la misma dirección, es decir es una forma de razonar que conlleva a la obtención de conclusiones generales de la realidad objeto de investigación.

**Método deductivo.** Es básicamente un proceso intelectual. En este caso se da una explicación razonable para un conjunto de datos y elabora una teoría que permite compatibilizar la información disponible. Ejemplo, la imagen del detective que logra resolver el rompecabezas de un crimen es perfectamente válida para ilustrar este método.

**Método de análisis.** Es un proceso más complejo pero efectivo, trabajando con los elementos más simples de una realidad podemos llegar a los más complejos, la idea es descomponer el todo en sus partes, y buscar alternativas a aquellos elementos que poseen debilidades o errores.

**1.7.3 Fuentes de información.** Para la elaboración del plan estratégico de mercadeo de la empresa Multidimensionales S.A. se recurrirá a técnicas de recolección y análisis de información teniendo en cuenta:

**Fuentes primarias.** Ya que se pretende la recolección de información en forma directa mediante métodos de observación se utilizan los sentidos para determinar las actitudes de los clientes actuales, comportamientos frente a la competencia, tendencias, gustos, la actitud frente al servicio prestado por sus proveedores, y en general aspectos relacionados directamente con el objeto de estudio. Las encuestas y entrevistas permitirán la comunicación con este tipo de fuente. En esta investigación se realizara una encuesta a los establecimientos comerciales y otra al consumidor final. (Ver anexo 3 y 4).

**Fuentes secundarias.** Suministran información mediante datos, literaturas, fórmulas y teorías, informes tanto internas de la empresa como la información externa de libros, boletines, folletos, periódicos, monografías y publicaciones relacionadas al respecto. Se tendrá en cuenta los informes de Cámara de Comercio, DIAN, DANE e instituciones relacionadas al sector.

**Fuentes terciarias.** Como la información presentada por los portales de Internet, es un instrumento importante para obtener toda clase de información tanto actualizada como estadísticas pasadas, además se puede encontrar opiniones y comunicación permanente con la empresa en mención.

**1.7.4 Instrumentos para recolección de información.** Para hacer efectivo el proceso de investigación y recolectar información para análisis, se utilizarán instrumentos como:

**Encuestas.** Formularios claros y concisos que permitan analizar la información. Se aplicarán a los tres canales de distribución que maneja la empresa Multidimensionales S.A., como son: las distribuidoras, los mayoristas y el canal institucional, para saber cómo está conformado cada canal, que tanto conoce el portafolio de la empresa, que expectativas posee, comportamientos de consumo frente a las diferentes marcas, diferenciación de la competencia, volúmenes de compra. Mediante un diseño adecuado de la encuesta podemos establecer necesidades, oportunidades, amenazas, debilidades de la empresa, situación actual del entorno, que permite la creación de estrategias y recomendaciones efectivas.

**Definición e identificación del marco muestral.** Para la presente investigación se ha tomado como elemento muestral los establecimientos dedicados a la comercialización de productos desechables en las ciudades de Pasto, como unidades de muestreo se ha tomado al número de distribuidoras, puntos de venta y proveedores del canal institucional que para el presente estudio se han determinado como población finita y se tendrá en cuenta todos sus integrantes. La información requerida en cuanto a los comercializadores de desechables ha sido suministrada por las Cámaras de Comercio de las ciudades de Pasto.

Asimismo, se tendrá en cuenta como elemento muestral los consumidores finales de productos desechables en el municipio de Pasto, quienes serán analizados como unidad de muestreo, mediante información suministrada por el DANE.

**Definición de la muestra para establecimientos que comercializan productos desechables.** Al tener una población finita el tamaño de la muestra corresponde a la totalidad de establecimientos que comercializan productos desechables es decir un censo que involucra a todos los elementos de la población, es decir, los 35 establecimientos que se dedican a la comercialización de productos desechables en el municipio de Pasto.

✓ Definición de la muestra para el consumidor final de productos desechables. Una vez determinado tanto la población como el marco muestral procederé a determinar el tamaño de la muestra. Existen 479378 habitantes, el número de encuestas será proporcional al total de la población del municipio de Pasto.

✓ Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula para muestras finitas:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

En donde:

- ✓  $n$  = tamaño de la muestra.
  - ✓  $N$  = población (383.846 habitantes)
  - ✓  $Z$  = valor estandarizado en la distribución normal (1.96)
  - ✓  $p$  = probabilidad de éxito (0.5)
  - ✓  $q$  = probabilidad de fracaso (0.5)
  - ✓  $e$  = margen de error permitido en la muestra (5%)
- ✓ Aplicando la formula se obtiene que el tamaño de la muestra es de 384 habitantes; a los cuales se les realizara la encuesta de consumidor final.

**1.7.5 Procesamiento de la Información.** De una encuesta bien formulada se puede obtener resultados claros y objetivos, y de un correcto análisis de la información obtenida permite formular conclusiones validas, claras y objetivas. La forma a través de la cual se pretende llevar a cabo el procesamiento de la información comprende:

- ✓ Revisión y corrección de las encuestas de la información, teniendo en cuenta incongruencias que puedan existir por errores en la aplicación de las mismas.
- ✓ Codificación de la información obtenida a través de los instrumentos atribuyéndole un ordenamiento sistemático que permita el mejor manejo y procesamiento.
- ✓ Tabulación de datos, ingreso de la información al computador.
- ✓ Se hará un análisis de resultados por medio del software statgraphics y Excel, con el fin de facilitar y agilizar el análisis estadístico.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A.

#### **MISIÓN**

Diseñar, fabricar y comercializar soluciones integrales de empaques primarios para la industria y productos desechables de consumo masivo para el sector alimenticio, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en América Latina y Estados Unidos, garantizando un retorno justo a los inversionistas y un desarrollo integral para nuestros empleados y el entorno.

#### **VISIÓN**

Phoenix es una organización competitiva, de clase mundial y la primera opción de los clientes en nuestro mercado.

#### **VALORES**

✓ **Liderazgo:** Como un proceso colectivo en el que participan todos los colaboradores de Phoenix, asumiendo roles de dirección, de movilización o de logro según las circunstancias. Todo esto dentro del marco de sus valores corporativos y responsabilidades, tanto individuales como colectivas. Esta práctica de liderazgo les conduce a mejoras significativas en los procesos, productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

✓ **Trabajo en Equipo:** Comparten la importancia de darle prioridad al cumplimiento de la MISIÓN y VISIÓN por encima de los intereses individuales o de las áreas funcionales. Esto requiere dar y recibir apoyo en el desarrollo de sus gestiones respetando las de los demás, estar atentos a las dificultades de los procesos para aportar en las soluciones. Reconocer las debilidades y fortalezas propias y las de los demás, para solicitar o brindar apoyo y potenciar al equipo hacia el logro de las metas comunes. Escuchar activamente, lo que implica entender a los demás abandonando el deseo de figurar y asumiendo con entusiasmo las responsabilidades. Significa tener un corazón muy grande, ser claros y aceptar con humildad los errores y aprender de ellos. En una palabra trabajar en equipo es actuar como uno, pero entre todos, en búsqueda de los objetivos organizacionales.

✓ **Generación de Valor:** Convencidos que toda actividad que realicen debe generar mejoras integrales en calidad, servicio y rentabilidad en beneficio de sus clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad en general.

- ✓ **Compromiso:** Siempre están dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos para contribuir al éxito de Phoenix porque creen, quieren y disfrutan de lo que hacen.
- ✓ **Disposición al Cambio:** Son una empresa en continuo crecimiento que opera en un entorno de permanentes cambios. Por lo tanto, propician un ambiente de trabajo que valora la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación para asegurar de forma permanente su competitividad.
- ✓ **Orientación al Logro:** Estamos convencidos que la excelencia se logra al fijarse continuamente altos niveles de desempeño para alcanzar y superar las metas establecidas. Esto requiere determinación, disposición a la autocrítica, al abandono de las zonas de comodidad y a aceptar nuevos retos.
- ✓ **Honestidad:** Ninguno de los valores anteriores, que inspiran su actuación, se cumple a cabalidad sin un comportamiento ético, leal y transparente por parte de toda la organización.

#### **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- ✓ Proporcionar productos, de la mejor calidad, un servicio profesional y ofrecer más valor a los clientes que merecen nuestro respeto y lealtad, para obtener una plena satisfacción por parte de ellos.
- ✓ Obtener el suficiente beneficio para financiar el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proporcionar los recursos necesarios para lograr nuestros objetivos empresariales.
- ✓ Crecer ofreciendo de manera continua productos útiles y significativos, proporcionando servicios y soluciones a los mercados en los que ya realizamos actividades empresariales y también extender nuestro mercado hacia nuevas áreas que puedan construirse con nuestra tecnología, capacidad e interés por nuestros clientes.
- ✓ Ver los cambios en el mercado como una oportunidad para crecer; utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y producir productos innovadores y ofrecer servicios y soluciones que satisfagan las necesidades crecientes de nuestros clientes.
- ✓ Hacer que los empleados de Multidimensionales S.A. compartan el éxito de la empresa, del que ellos son partícipes; proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento; crear entre todos un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las contribuciones individuales; y hacer que los empleados estén satisfechos con su trabajo y valoren sus logros.
- ✓ Crear en todos los niveles líderes que tengan la responsabilidad de lograr resultados comerciales y de ejemplificar los valores de nuestra empresa.
- ✓ Ser buen ciudadano es un buen negocio. Estamos a la altura de nuestra responsabilidad con la sociedad porque somos un factor económico, intelectual y

social positivo en cada país y en cada comunidad en la que tenemos actividades comerciales.

## **RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

Plásticos Multidimensionales inicia labores en enero de 1976, contando con una nómina de 25 personas entre administración y producción. Empezó con seis máquinas termo formadoras manuales de doble puesto para producción al vacío cedidas por Rainmaster de Colombia, empresa en la que había sido socio el fundador de MD, el ingeniero Benjamín Litvin.

En los equipos al vacío se fabricaban bañeras para bebe, bandejas de neveras, contrapuestas de neveras, carros de juguete, tapas traseras de televisores entre otros. Posteriormente, se da inicio a la fabricación de platos desechables y se establece relación comercial con Alpina y Nestlé, por lo que se importan otras termo formadoras y equipos de impresión con tecnología más avanzada. Paralelamente a la fabricación de los empaques de Alpina, se inicia la fabricación de equipos de termo formado con tecnología similar a la importada, iniciando así la fabricación de vaso desechable.

Posteriormente, considerando que para la fabricación de empaques y envases desechables se requiere la elaboración de lámina (en rollo) de poliestireno de varios calibres y dimensiones se inicia la importación de equipos de laminación con lo que se completa la línea de termo formado industrial. Igualmente se importan equipos para moler y paletizar el retal generado.

En el año 1988 el señor Litvin se asocia a los industriales Peisach e inicia el proyecto para importar equipos destinados para la fabricación de película de polipropileno (BOOP), Foil de aluminio, etiquetas y productos desechables en poliestireno expandido. Estos equipos de polipropileno generaban mucho desperdicio por lo que se comienza la fabricación de zuncho para empaque. Posteriormente en el año 1993 el señor Litvin se retira de la compañía vendiendo su participación dejando como únicos dueños a los Peisach. En el año 1999 Multidimensionales ingresa a formar parte del grupo Phoenix Capital Limited, con lo cual pasa de ser una empresa de manejo familiar a Corporativo. La composición accionaría de este Holding es la siguiente:

### **Cuadro 1. Composición accionaría del grupo Phoenix**

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Accionistas colombianos	43%
Accionistas venezolanos	19%
Santander Investment	19%
Citibank Venture Capital	19%

Fuente: Empresa Multidimensionales S.A.

El grupo Phoenix está conformado por las siguientes compañías:

**Cuadro 2. Compañías que conforman el grupo Phoenix**

Compañía	Ubicación	Actividad
Multidimensionales S.A.	Colombia	Productos desechables, empaques, láminas
Plasdecol S.A.	Colombia	Empaques para alimento, láminas de polipropileno y poliestireno
Inversiones Selva C.A.	Venezuela	Pitillos y tapas plásticas, desechables
Estílenos del Zulia C. A.	Venezuela	Productor de poliestireno
Corp. Key-Sel C.A.	Venezuela	Productos plásticos, médico quirúrgicos e higiene personal
Vasos venezolanos	Venezuela	Vasos desechables
Su pack S.A. de C.V.	México	Productos termo formados, desechables, vasos, cubiertos
C.I. Vital Pure	Estados Unidos	Asesoría para el negocio de bebidas
Inv. Selva	Estados Unidos	Comercializadora de productos de consumo masivo e industrial

Fuente: Empresa Multidimensionales S.A.

Las compañías de este grupo son autónomas y manejan estados financieros y tesorería en forma independiente. Sin embargo, cuentan con sistema de administración global en donde se integra la administración del grupo a través de una gerencia conjunta para todas las compañías.

Es uno de los más importantes conglomerados de fabricación de empaques en América Latina, dedicado a la creación, diseño y fabricación de empaques plásticos y productos desechables para la industria y para el consumo masivo, con presencia en más de treinta países en América.

## 2.2 ANÁLISIS DE VARIABLES INTERNAS

### 2.2.1 Auditoria gerencial

#### Planeación

✓ La empresa Multidimensionales S.A. realiza de forma permanente planes de acción y análisis estratégico anual; asimismo, posee objetivos funcionales, fija metas mensuales y anuales, cuenta con presupuesto de ventas a nivel internacional, nacional y regional. Además, aplica estrategias de comunicación, direccionamiento, seguimiento y control, las cuales se presentan tanto a la junta directiva, como a su fuerza de ventas en los dos últimos meses del año anterior.

✓ Posee una meta específica y concreta, denominada META-MEGA que consiste en “crecer de forma rentable por encima del crecimiento del PIB nacional, y sostenible en el tiempo a pesar de los ciclos naturales de la economía”. En ese sentido, la organización quiere llegar a acumular para el año 2016 800 millones de dólares.

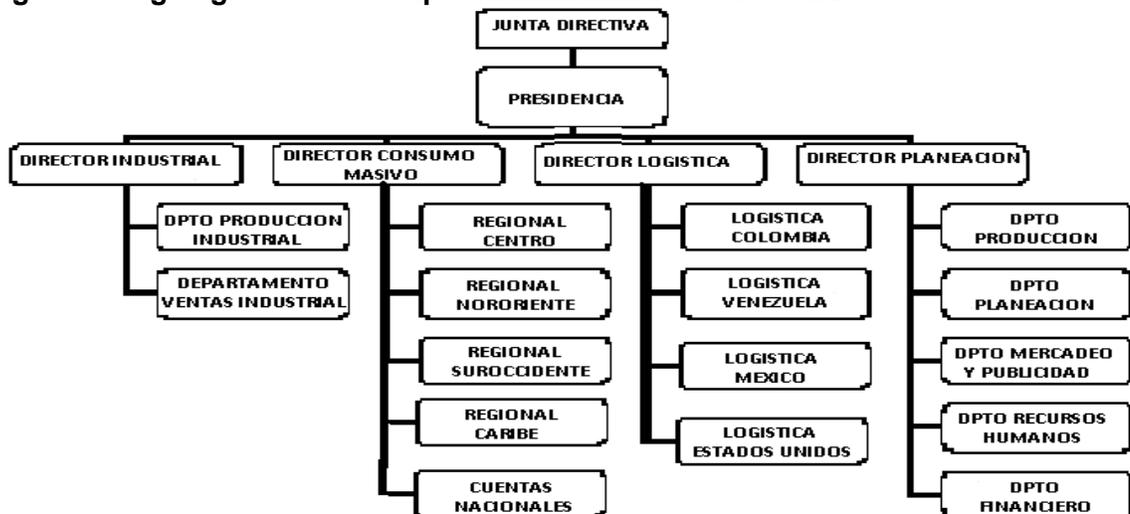
✓ La empresa presenta falencias en cuanto a su plan de contingencia; es decir, como en la actualidad la dimensión ambiental quiere concientizar al mundo de las consecuencias tan perjudiciales que representa el uso de productos fabricados con plástico e icopor - los cuales tardan entre 60 y 90 años en biodegradarse -, Multidimensionales y gran parte de industrias en este ramo están propiciando el desarrollo de nuevos métodos que permitan que los productos desechables sean biodegradables pero esta meta es a un largo plazo.

Desde la creación del grupo Phoenix en el año 1999, la empresa siempre ha estado investigando el mercado nacional y desde el año 2001 inició su investigación del mercado internacional. En esa medida, cada año el departamento de mercadeo entrega a la junta directiva un informe sobre tendencias del mercado, reacciones de sus competidores, necesidades y expectativas percibidas por los clientes, reacciones de las diferentes zonas. Multidimensionales S.A. cuenta con una estrategia básica para su industria de tipo pentagonal, lo cual significa que busca la integración conjunta de cada parámetro, como fuerza de trabajo, tecnología, procesos y el control de calidad, para que así se logre el retorno de la inversión de manera superior, razón por la cual, se considera como una **fortaleza menor**.

## Organización

✓ Multidimensionales S.A. posee una estructura organizativa apropiada y definida la cual se evidencia en el organigrama formal de la empresa, con personal altamente calificado y mediante manuales define de manera clara las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo.

Figura 1. Organigrama de la empresa Multidimensionales S.A.



✓ Posee manuales estructurados y definidos como son: procedimientos administrativos, manual de control interno, manual de descripción de cargos, manual de producción y manejo de maquinas.

✓ La organización tiene definido en forma clara y concisa los rangos de control de los jefes. En lo que respecta a la línea de consumo masivo objeto de estudio de esta investigación, se encuentra el gerente nacional de consumo masivo, Dr. Jorge Maecha, y cuatro gerentes regionales: Carlos Echeverri (Centro), Dora Galvis (Noroccidente), Ruth Estela Sánchez (Suroccidente) y Edgar Páez (Barranquilla), quienes poseen además de un lineamiento a seguir, la autonomía de crear estrategias específicas para la zona de Colombia que manejan.

✓ La empresa Multidimensionales S.A. cuenta con formatos específicos de evaluación de desempeño, los cuales se aplican anualmente a todos los empleados de la organización.

La estructura organizativa que maneja la empresa refleja el esquema más conveniente para llevar a cabo las funciones de la misma, puesto que delimita todas las áreas organizativas como son Mercadeo, Logística, Producción, para sus dos líneas, la industrial y la de consumo masivo.

A su vez, muestra los alcances deseables de control y las unidades de mando establecidas de las diferentes gerencias y en especial las de mercadeo, las cuales se dividen nacionalmente en cuatro regionales para cubrir de mejor manera el territorio nacional (Gerencia Regional Centro, Gerencia Regional Noroccidente, Gerencia Regional Suroccidente y Gerencia Regional Barranquilla). Por lo tanto, se considera como una fortaleza mayor para la empresa Multidimensionales S.A.

## **Motivación**

✓ La empresa cuenta con capacitaciones anuales en las diferentes áreas, donde se retroalimenta al personal sobre nuevas tecnologías, cambio de direccionamiento, nuevas estrategias, creación de productos. Para el caso de los vendedores, debido a su posición geográfica distante, se los mantiene en permanente información a través del correo electrónico.

✓ La organización posee un programa de igualdad de oportunidades. En tal sentido, con los formatos de desempeño que el empleado ejecuta de forma anual, se busca conocer qué tipo de estudio ha realizado durante ese año y que aptitudes tiene para ser promovido a mejores cargos que estén a disposición.

✓ El estado de ánimo de los directivos es excelente, razón por lo cual, incitan a los empleados a realizar sus labores diarias de forma efectiva. A su vez, el nivel de ingresos de la fuerza de ventas depende del trabajo activo de cada uno de los vendedores.

- ✓ La empresa cuenta con un sistema de quejas internas que es manejado por recursos humanos, pero en realidad no se le da la importancia que merece ya que se entrega soluciones a largo plazo.

Teniendo presente la importancia que implica la motivación en el recurso humano, en febrero del 2007, MULTIDIMENSIONALES S.A. realizó la primera convención nacional en ventas donde se trajeron expositores expertos en la materia para capacitar y motivar a su fuerza de ventas.

Las diferentes gerencias regionales tienen confianza en cada uno de sus vendedores por lo que llevan años con la empresa con un contrato de trabajo de manera indefinida y con las prestaciones legales respectivas y bonificaciones especiales de acuerdo a su desempeño. Es por tanto, una **fortaleza mayor** para la empresa.

### **Selección de Personal**

- ✓ La empresa busca personal profesional e idóneo para los diferentes cargos a disposición, por lo que los contratos se realizan después de ejercer un proceso cuidadoso de reclutamiento, selección, entrevista y pruebas.

- ✓ Posee un buen sistema de administración salarial, por cuanto los sueldos son por encima del salario mínimo vigente. Por su parte, la fuerza de ventas aparte del salario mínimo, recibe el valor de sus comisiones por cobros de cartera, un bono extralegal además del subsidio de transporte establecido. Del mismo modo, todos los empleados reciben las prestaciones de ley establecidas.

- ✓ Cuenta con un proceso de inducción del personal, el cual se lleva a cabo rigurosamente para el departamento de producción, pero en los departamentos administrativos y de ventas no se le presta mucha importancia.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de crear formatos que permitan la evaluación del personal para el ingreso; para la fuerza de ventas se le envía el conjunto de formas a cada gerente regional el cual organiza un conjunto de candidatos para el cargo al cual se le evalúan con las formas entregadas, el gerente regional entrega un concepto de quien sería el apropiado y envía las formas al jefe de personal para que evalúe la selección realizada por el gerente regional.

A pesar de que se hace necesario suministrar un adiestramiento más profundo para las áreas administrativas y de ventas y también dar mayor importancia a la reseña histórica de la empresa para el personal nuevo, el proceso y eficiencia de selección de personal representan una fortaleza menor para la empresa.

### **Control**

✓ La empresa posee un sistema confiable de control en cuanto a las áreas de gerencia, producción, finanzas, ventas, en aspectos como calidad, inventarios, gastos, prestación de servicios, entre otros; el cual se administra mediante red llamado SISTEMA BANN. Fue incorporado en enero de 2007, siendo la alternativa más efectiva y segura.

✓ Cada departamento de la empresa está pendiente de buscar y tomar las medidas correctivas oportunamente, con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables que se presenten.

Las acciones de control que se ejercen dentro de la empresa implican actividades específicas para cada área organizacional, las cuales se desarrollan teniendo presente las correcciones del caso.

La variable control se considera como una fortaleza menor para la empresa por cuanto permite practicar un mejoramiento continuo en el cumplimiento de las funciones propias de cada división de trabajo.

## 2.2.2 Auditoria de Mercadeo

### Producto

✓ La empresa Multidimensionales S.A. tiene clasificados sus productos por líneas, en las que entrega los resultados año a año. Para el municipio de Pasto las ventas por línea en los últimos años son las siguientes:

**Cuadro 3. Comparativo de ventas por línea de productos, años 2006, 2007 y 2008 en cajas en el municipio de Pasto**

COMPARATIVO DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTOS AÑOS 2006 - 2007 -2008 MUNICIPIO DE PASTO						
LINEAS DE PRODUCTO	AÑO 2006	PARTIC(%)	AÑO 2007	PARTIC(%)	AÑO 2008	PARTIC(%)
VASOS BAR	7875	30%	8701	38%	7904	39%
VASOS BLANCOS	4860	19%	3803	17%	4048	20%
VASOS TRASLUCIDOS	586	2%	358	2%	504	2%
VASOS RUMBA	203	1%	139	1%	87	0%
VASOS ICOPOR Y CONTENEDORES	1012	4%	2286	10%	1406	7%
PLATOS PLASTICOS	1348	5%	1177	5%	1159	6%
CUBIERTOS	3716	14%	3010	13%	3440	17%
ALUMINIO	609	2%	1704	7%	823	4%
MULTIUSOS	164	1%	325	1%	162	1%
PITILLOS	361	1%	644	3%	384	2%
PLATOS ESPUMADOS	5291	20%	446	2%	21	0%
VARIOS	109	0%	241	1%	272	1%
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>26134</b>	<b>100%</b>	<b>22834</b>	<b>100%</b>	<b>20210</b>	<b>100%</b>

FUENTE MULTIDIMENSIONALES S.A.

En el cuadro 3 se observa como la línea de vasos Bar ocupa entre el 30% y el 39% de las ventas totales, le sigue la de vasos blancos y luego la de cubiertos;

estas tres líneas ocupan el 76% de las ventas en el año 2008. El resto del portafolio no tiene mayor representatividad, los productos espumados en el año 2005 representaron un 20% pero se mira que para el año 2008 disminuyo al 0%.

✓ Todos estos productos poseen una calidad excelente, alta resistencia, están elaborados con materia prima virgen (no reciclada), con permanente innovación y desarrollo de nuevas aplicaciones, bien sea a través de nuevos materiales, nuevas tecnologías de proceso o nuevos diseños.

✓ Cuenta con un amplio portafolio compuesto por las siguientes líneas de productos:

**Figura 2. Vasos blancos y traslucidos DOMINGO y TUC**



Fuente: Multidimensionales

Vasos Blancos y traslucidos en poliestireno y/o polipropileno con sus marcas Domingo y TUC, con capacidades desde 0,5oz hasta 22oz, para las dos marcas se manejan tapas para vasos blancas y translucidas en presentaciones: Grande, Mediana y pequeña. Dependiendo de la marca, se ofrecen vasos con diferentes diseños, acabados y resistencia estructural, siempre cumpliendo los más altos requisitos de higiene y con variedad de empaques desde bolsas individuales (para hospitales y hoteles) hasta bolsas de 6, 12, 25, 50 y 100 unidades.

Excelentes para servir bebidas frías o calientes, como café, capuchino, aguas aromáticas, consomé, leche, helados, malteadas entre muchas opciones que el consumidor puede usar. Dirigidos para reuniones sociales, bares, restaurantes, cafeterías, fruterías, postreras y todos aquellos lugares donde sean necesarios para servir todo tipo de bebidas calientes y frías.

**Figura 3. Vasos policolores BAR**



Fuente: Multidimensionales

Marca Popular de vasos desechables de poliestireno y/o polipropileno, dirigida a los canales de distribuidores y mayorista de manera exclusiva en Colombia. Los productos marca BAR® incluyen una gama de vasos en variados colores (según disponibilidad) con capacidades de 3.0oz, 3.3oz, 3.5oz, 7oz y 9oz. Su empaque para todas las referencias es de 50 vasos, y la gama de la marca BAR viene representada en solo vasos.

**Figura 4. Línea RUMBA**



Fuente: Multidimensionales S.A.

Marca "Premium" en Colombia de productos plásticos desechables en poliestireno cristal, con elegante diseño y transparencia, orientados al segmento de hogares (fiestas, reuniones, celebraciones), bares, tabernas y restaurantes principalmente.

Los productos marca RUMBA® incluyen una gama de productos conformada por: Vasos transparentes en poliestireno (desde 5oz hasta 16oz), platos y cubiertos

transparentes en poliestireno pequeños, al igual que copas transparentes (con sus novedosas tapas de doble función permiten actuar como base de las copas una vez abiertas y además brindan elegancia, conservan y exhiben de manera muy especial todos los productos que en ellas se coloquen), prácticos y elegantes recipientes para servir todo tipo de preparaciones (postres, ensaladas, helados, ensaladas de frutas, cremas y muchísimos usos más).

Se ofrece cuatro tamaños de diferente capacidad: Copa Mini (2.7oz), Copa Pequeña (3.9oz), Copa Mediana (7.8oz) y Copa Grande (9.9oz).

**Figura 5. Platos plásticos DOMINGO y TUC**



Fuente: Multidimensionales S.A.

Los platos desechables fabricados por Multidimensionales S.A. son termoformados en poliestireno de alto impacto con o sin capa de brillo y se encuentran disponibles en color blanco en varios diseños combinando con las otras líneas de vasos y cubiertos. Los platos desechables se encuentran disponibles en varios tamaños desde 5 hasta 10 pulgadas de diámetro, en las dos marcas Domingo y TUC y en empaques acordes a los canales de comercialización, con bolsas de 10, 20, 25 hasta 100 unidades.

**Figura 6. Cubiertos DOMINGO**



Fuente: Multidimensionales S.A.

Multidimensionales S.A. ofrece una variada gama de cubiertos plásticos desechables, fabricados por el proceso de inyección en materiales como poliestireno de uso general o cristal, poliestireno de alto impacto o polipropileno en

variados diseños, modernos y elegantes. Los cubiertos acorde al diseño y resistencia estructural pueden tener peso liviano, mediano y pesado y se ofrecen transparentes, blancos o de colores aptos para cada tipo de uso y ocasión. Los cubiertos plásticos desechables se encuentran disponibles en varias presentaciones como son bolsas individuales, juegos de cubiertos combinados con o sin servilleta para restaurantes de comidas rápidas e instituciones, en bolsas de 10, 12, 25 y 100 unidades o empaques a granel de 1000 unidades.

**Figura 7. Pitillos y mezcladores DOMINGO y TUC**



Productos fabricados en poliestireno, resistentes, transparentes, gruesos, presentados en dos dimensiones 18 y 23 cm., en bolsas de 50, 100, 200 y 500 unidades en marcas Domingo y TUC. Su estructura y calidad hacen que productos espesos como malteadas, yogurt, kumis, se disfruten totalmente.

**Figura 8. Papel aluminio y bolsas aluminizadas DOMINGO**



Fuente: Multidimensionales S.A.

Papel aluminio y bolsas aluminio son productos de buena acogida, especialmente las bolsas de aluminio exclusivas de Multidimensionales con la marca Domingo. En papeles aluminio se maneja todas las presentaciones desde 7, 8 y 16 metros para el hogar como 40,100,150 y 300 metros línea institucional, además con

relación a la competencia los papeles aluminio Domingo poseen una mica mas (grosso), con relación a las bolsas de aluminio se comercializan 10 referencias para diferentes productos de comida rápida como son para pollo en los diferentes tamaños (un pollo, medio pollo, cuarto de pollo, pollo y medio, dos pollos), hamburguesa, pincho, arepa, perro, porción pizza. La debilidad es la falta de materia prima aluminio lo que se deja de vender.

**Figura 9. Bases multiusos DOMINGO**



Fuente: Multidimensionales S.A.

Son productos dedicados para la industria y la microempresa, totalmente resistentes, aptos para temperaturas altas como en microondas. Se encuentran disponibles en tres tamaños: 8, 16 y 32 onzas. Su tapa es hermética, lo que asegura la conservación del producto y la facilidad de apilar sin problemas de daño del producto.

**Figura 10. Vasos térmicos o de icopor DOMINGO**



Fuente: Multidimensionales S.A.

Productos térmicos conformados por vasos y contenedores; vasos en 4oz, 6oz y 10oz y contenedores en 16oz y 24oz, resistentes, dedicados especialmente para bebidas y alimentos calientes, tienen acogida en todos los canales pero en menor proporción que la competencia (Ajoever).

**Figura 11. Productos espumados DOMINGO**



Fuente: Multidimensionales S.A.

Conformados por bandejas, blondas y platos en icopor. En el año 2008 ingreso al portafolio de espumados la línea de portacomidas, maquilados con una fábrica de Medellín; son productos de alta rotación en el mercado institucional de Pasto.

Por ser productos elaborados con materiales de la más alta calidad, en cumplimiento de los estándares internacionales de fabricación, su precio es relativamente más alto que el de la competencia.

Multidimensionales S.A. maneja una línea de productos muy completa y diversificada para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidor final. En conjunto, la línea industrial con la de consumo masivo, representan 5.300 referencias que posee la empresa. En consecuencia, su portafolio tiene una gran acogida en el sector de plásticos desechables tanto por su excelente calidad así como por su amplia variedad.

El mercado del municipio de Pasto consume el 80% del portafolio de la empresa, todos los clientes manejan un kit de productos, es decir, el conjunto de productos y líneas, unos con mayores volúmenes que otros, pero al final conocen y comercializan el portafolio de Multidimensionales S.A., puesto que su mayor fortaleza es la calidad de los mismos, constituyéndose como una **fortaleza mayor para la empresa.**

### **Precio**

✓ La fijación de precios en Multidimensionales S.A. se realiza teniendo en cuenta los costos variables, fijos y un margen de utilidad del 28%.

✓ Para analizar esta variable la empresa Multidimensionales S.A. toma diferentes enfoques como son: materia prima (polipropileno), valor del empaque, el flete, la mano de obra, la energía, entre otros.

- ✓ Una estructura aproximada de costos para un vaso de 7oz es:

**Cuadro 4. Costo unidad vaso plástico desechable**

COSTO UNIDAD VASO PLASTICO DESECHABLE		
Materia prima	(\$4.250/Kl x 2.8 gr/vaso)	\$ 15,17
Caja de empaque	(\$2.064/3.000 Uds)	\$ 0,68
Bolsa x 50 Unds	(\$18,53/50 Unds)	\$ 0,46
Flete hasta frontera o costa	(\$3.339/2.700 Unds)	\$ 1,11
Mano de Obra + Administración	(\$ 15,50x0,20)	\$ 3,10
Energía	(\$ 15,50x0,06)	\$ 0,93
<b>COSTO DEL VASO EN POLIPROPILENO</b>		<b>\$ 21,45</b>

FUENTE: MULTIDIMENSIONALES S.A.

Teniendo en cuenta esta situación, el precio de los productos de la empresa en el municipio de Pasto resulta costoso puesto que con relación a otras empresas nacionales, Multidimensionales S.A. dispone de una estructura de costos donde incluye todos los factores requeridos para su comercialización, como son el etiquetado y la etiqueta; en cambio, otras empresas sólo incluyen en sus costos el valor de la materia prima y energía.

Asimismo, los productos están perdiendo competitividad frente a los importados o contrabandeados del Ecuador. Razón por la cual, se considera esta variable precio como una **debilidad mayor** para la empresa.

**Promoción**

- ✓ La empresa posee un excelente valor agregado derivado del buen servicio postventa y la capacidad de entrega directa y su calidad.
- ✓ La empresa Multidimensionales S.A. asigna pocos recursos al área de mercadeo en cuanto a publicidad haciendo un poco más difícil la meta fijada.
- ✓ Manejan de forma muy variable y continua los descuentos especiales que se entrega en los productos líderes, generando incertidumbre en el cliente para la compra de aquellos productos (compra este mes con ese descuento o se espera al otro mes), por lo que la rentabilidad total de la zona se ve afectada.
- ✓ Se diseñan herramientas promocionales que no están acordes para todos los canales de distribución (los supermercados no permiten la ubicación de afiches grandes sino de cenefas y publicidad acorde al tamaño de la góndola).

En cuanto a promoción y dependiendo a la competencia del mercado, especialmente, el de la frontera con el municipio de Pasto, la empresa ha mantenido mes a mes promociones y descuentos especiales a escala para

determinados productos del portafolio, entre ellos: vasos blancos, translucidos Domingo, vasos policolor BAR, papeles y bolsas de aluminio; del mismo modo, entrega de manera temporal otro tipo de descuentos en otras líneas.

Respecto a la publicidad, la empresa maneja solo afiches y carteles publicitarios, no maneja incentivos para fuerza de ventas, o concursos para sus clientes, no entrega obsequios, no motiva a sus clientes con las diferentes promociones que otras empresas nacionales si lo hacen, considerándose esta variable como una **debilidad menor**.

## Distribución

✓ La empresa Multidimensionales S.A. ha clasificado tres canales de distribución: los Distribuidores y/o Aliados Estratégicos, los Mayoristas y/o Cadenas y las Instituciones y/o Minoristas.

✓ En el municipio de Pasto, Multidimensionales S.A. cuenta con Distribuidores o aliados estratégicos como: Distribuidora Tropipasto, Distribuidora Puyo y Distribuidora el Dorado, que comercializan un conjunto de portafolios de productos amplio y diversificado. Dichos distribuidores poseen una infraestructura amplia, organización administrativa, logística definida, bodegas propias y fuerza de ventas que cubre todos los canales (supermercados, mini-mercados, mayoristas, minoristas y tiendas) y zonas de distribución en Nariño, Putumayo y Sur del Cauca.

✓ La empresa atiende directamente a los almacenes o canal mayoristas de Pasto dedicados a la comercialización de productos plásticos y desechables y clientes institucionales dedicados a abastecer hoteles, restaurantes, cafeterías, hospitales, clubes, fruterías, instituciones educativas, bares, discotecas, etc.

**Cuadro 5. Ventas totales en cajas y pesos por canal de distribución, años 2006, 2007 y 2008**

VENTAS TOTALES POR CANAL DE DISTRIBUCION AÑOS 2006 - 2007- 2008						
CANALES DE DISTRIBUCION	UND 2006	\$\$ 2006	UND 2007	\$\$ 2007	UND 2008	\$\$ 2008
ALIDADOS ESTRATEGICOS	15200	\$ 738.161.982	11850	\$ 508.705.679	11167	\$ 501.671.662
MAYORISTAS	10934	\$ 316.745.445	10858	\$ 412.020.531	8989	\$ 407.020.531
INSTITUCIONALES	0		126	\$ 4.556.702	54	\$ 2.556.702
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>26134</b>	<b>\$ 1.054.907.427</b>	<b>22834</b>	<b>\$ 925.282.912</b>	<b>20210</b>	<b>\$ 911.248.895</b>

FUENTE MULTIDIMENSIONALES S.A.

Con relación a los canales de distribución que maneja en el municipio de Pasto la empresa Multidimensionales S.A., se observa que tanto el canal aliados estratégicos como el canal mayorista viene reduciendo año tras año sus ventas.

En contraste, para el año 2007 se inicia operaciones con el canal institucional de Pasto.

La empresa Multidimensionales S.A. tiene una buena cobertura en el municipio de Pasto, por los tres canales que maneja. No obstante, falta profundizar el trabajo con el segmento institucional de Pasto puesto que maneja un gran número de instituciones. Por tanto, esta variable representa una **fortaleza menor** para la compañía.

### 2.2.3 Auditoría Financiera

#### Comportamiento de las Ventas

✓ En el año 2006, la estrategia de incrementar los ingresos a través de la comercialización de nuevos productos (como la lámina de alta barrera) y los productos industriales patentados (botellas termoformadas, tapas termosellables y el fondo móvil), generó un desempeño positivo de las ventas; tal es así, que se obtuvo un crecimiento en ventas del 11.25% con respecto al año anterior. En consecuencia, la línea industrial y la de consumo masivo presentaron un porcentaje equitativo en ventas.

✓ Para el año 2007 la estrategia de crecimiento se enfocó hacia el mercado exterior, principalmente, a través de la línea industrial en donde la compañía fijó como objetivo la diversificación de nuevos mercados. Las ventas con respecto al año 2006 crecieron en un 3.3%

✓ En el año 2008 existieron interesantes oportunidades de mercado tanto en los Estados Unidos donde se estableció alianzas estratégicas con grandes distribuidores de desechables y productores de maquinaria, como en Chile, país en donde no existen restricciones arancelarias para la comercialización de este tipo de productos.

En la siguiente tabla puede observarse la participación de las ventas por línea entre los años 2001 y diciembre de 2008.

**Cuadro 6. Participación de las ventas por línea, años 2001 - 2008**

COMPARATIVO DE VENTAS POR LINEA DE PRODUCTOS AÑOS 2006 - 2007 - 2008 MUNICIPIO DE PASTO								
LÍNEAS DE NEGOCIO	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
INDUSTRIAL	56%	48.3%	50.2%	50%	48.2%	28%	31%	36.6%
CONSUMO MASIVO	39.3%	44.3%	42.2%	40%	44%	64%	61.4	55.6%
VENTA POLIESTIRENO	4.7%	7.4%	7.7%	9.0%	7.8%	8%	7.6%	7.8%
VENTAS NETAS (\$MM)	\$ 58.287	\$ 84.917	\$ 101.033	\$ 101.622	\$ 121.256	\$ 135.652	\$ 149.346	\$ 161.854
CRECIMIENTO ANUAL (%)		46%	19%	1%	19%	12%	10%	8%

FUENTE MULTIDIMENSIONALES S.A.

De otra parte, el siguiente cuadro muestra el comportamiento de las ventas en el municipio de Pasto en los años 2006, 2007 y 2008, mes a mes en pesos.

**Cuadro 7. Ventas mensuales empresa Multidimensionales S.A. en pesos en el municipio de Pasto, años 2006, 2007 y 2008**

VENTAS MENSUALES AÑOS 2006-2007-2008 MCPIO PASTO	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	PPTO AÑO 2009	CRECIMIENTO 2008 VS 2007
Enero	\$ 97.992.089	\$ 55.144.538	\$ 62.992.329	\$ 65.254.623	14%
Febrero	\$ 38.378.842	\$ 72.526.701	\$ 71.997.129	\$ 87.457.091	-1%
Marzo	\$ 89.566.617	\$ 57.019.162	\$ 57.203.918	\$ 70.688.184	0%
Abril	\$ 90.425.962	\$ 65.191.239	\$ 97.064.196	\$ 78.085.958	49%
Mayo	\$ 83.531.566	\$ 84.434.804	\$ 80.568.754	\$ 77.577.023	-5%
Junio	\$ 109.106.811	\$ 87.122.053	\$ 72.632.100	\$ 116.239.946	-17%
Julio	\$ 95.506.518	\$ 59.999.569	\$ 63.782.304	\$ 86.542.154	6%
Agosto	\$ 79.145.546	\$ 71.394.004	\$ 44.437.981	\$ 81.796.356	-38%
Septiembre	\$ 90.231.942	\$ 89.366.355	\$ 96.503.463	\$ 114.181.000	8%
Octubre	\$ 108.406.600	\$ 124.807.800	\$ 125.378.768	\$ 134.648.000	0%
Noviembre	\$ 107.109.499	\$ 91.395.162	\$ 83.642.823	\$ 149.400.000	-8%
Diciembre	\$ 65.505.435	\$ 66.881.530	\$ 55.045.130	\$ 131.687.000	-18%
<b>Gran Total</b>	<b>\$ 1.054.907.427</b>	<b>\$ 925.282.917</b>	<b>\$ 911.248.895</b>	<b>1.193.557.335</b>	<b>-2%</b>
Prom/mes	\$ 87.908.952	\$ 77.106.910	\$ 75.937.408	99.463.111	

FUENTE: MULTIDIMENSIONALES S.A.

Para el municipio de Pasto, se ha presentado un caso contrario con relación a las ventas nacionales de la empresa Multidimensionales S.A., puesto que a partir del análisis de sus operaciones en el año 2008 y basándose en los presupuestos proyectados, se observa un descenso de ventas con respecto a años anteriores es así como el año 2008 con relación al 2007 decrece en un 2% y el 2007 vs 2006 decrece un 12%, visualizándose una pérdida de participación en el mercado, afectando las utilidades de la empresa y el beneficio para los miembros accionistas.

Además, teniendo en cuenta los datos del anterior cuadro, el comportamiento de las ventas que se presenta en el municipio de Pasto es preocupante puesto que el presupuesto entregado por la empresa para el año 2009 en el municipio de Pasto es un 30% más con relación a las ventas año 2008, siendo muy alto con relación a las ventas reales, por el cual se convierte en una **debilidad mayor** de la empresa.

### Rentabilidad

✓ Para el año 2005 el margen bruto se incrementó en un 30,8% como resultado de las mayores eficiencias logradas en producción vía adquisición de nueva maquinaria, producción en línea y cambio hacia un mayor uso del poliestireno.

- ✓ Sin embargo, para el mismo período, el margen operacional decreció un 3% con relación al año anterior, como resultado de los mayores gastos por las inversiones en maquinaria en lo referente a gastos de instalación e incremento en los gastos de mantenimiento con el objeto de cumplir con estándares de ISO 9001. Cabe Anotar que en este año, el margen operacional se vio afectado puntualmente como resultado de las indemnizaciones generadas en la reducción de la planta de personal.
- ✓ En el año 2006, el margen bruto creció un 2% más con relación al año anterior, y la margen operacional crece a un 13%.
- ✓ En cuanto a los años 2007 y 2008 la rentabilidad es constante con un margen bruto que oscila entre el 29% y 28%.
- ✓ Se sigue buscando eficiencia en la producción, además la materia prima no ha variado significativamente en precio y el margen operacional ha sido bueno.
- ✓ En la siguiente tabla puede observarse la evolución de las ventas, costos de ventas y márgenes a nivel nacional.

**Cuadro 8. Resumen informativo estados financieros Multidimensionales S.A.**

<i>RESUMEN INFORMATIVO ESTADOS FINANCIEROS MULTIDIMENSIONALES S.A.</i>								
<i>AÑOS</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
<i>Ventas Netas (\$MM)</i>	<i>58.287</i>	<i>84.917</i>	<i>101.033</i>	<i>101.622</i>	<i>121.256</i>	<i>135.652</i>	<i>149.346</i>	<i>161.854</i>
<i>Costo de Ventas</i>	<i>36.769</i>	<i>59.179</i>	<i>72.735</i>	<i>78.857</i>	<i>80.451</i>	<i>79.887</i>	<i>85.745</i>	<i>88.326</i>
<i>Margen Bruto (%)</i>	<i>19,7</i>	<i>37</i>	<i>31</i>	<i>28,4</i>	<i>30,8</i>	<i>32</i>	<i>28</i>	<i>29</i>
<i>Margen Operacional (%)</i>	<i>4</i>	<i>13</i>	<i>10</i>	<i>8</i>	<i>5</i>	<i>13</i>	<i>10</i>	<i>8</i>
<i>Margen Neto</i>	<i>-4,1</i>	<i>0,4</i>	<i>3,9</i>	<i>0,5</i>	<i>0,9</i>	<i>2,3</i>	<i>1,4</i>	<i>0,9</i>

FUENTE MULTIDIMENSIONALES S.A.

Con relación al municipio de Pasto la tendencia ha sido la misma con respecto a la rentabilidad nacional, posicionándose en un promedio del 28% según información de la empresa. Cabe anotar que por la influencia de productos de contrabando ingresados del Ecuador la empresa ha tenido que mantener descuentos para el municipio de Pasto, con el fin de obstaculizar el paso de la competencia extranjera, lo que afecta a la rentabilidad de la zona, pero un punto a favor es el manejo del kit de productos lo que restablece y mantiene constante la rentabilidad, considerándose este factor como una **debilidad menor**.

## Eficiencia

- ✓ Los días periodo de cobro de cartera al cierre de 2008 se encuentra en los niveles acordes con las políticas de la compañía ubicándose en 81 días, 9 días por debajo del año anterior.
- ✓ Los proveedores se han constituido en una fuente importante de financiación de tal manera que los días periodo de pago se incrementaron de 128 y 116 días en diciembre de 2007 y 2006 respectivamente, a 160 días en diciembre de 2008.
- ✓ Las compras puntuales de materia prima a Dow Química y Propilco por la vía de extensión del plazo a 180 días, para la investigación y desarrollo de proyectos nuevos también han colaborado con estos resultados.
- ✓ Por su parte, los proveedores del exterior aumentaron debido a los créditos blandos directos otorgados para la financiación de maquinaria, moldes y cavidades.

En la siguiente tabla puede observarse la evolución de los indicadores de actividad entre 2005 y diciembre de 2008.

**Cuadro 9. Indicadores de actividad**

<i>INDICADORES DE ACTIVIDAD EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A.</i>				
<i>AÑOS</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
<i>DIAS CARTERA</i>	<i>111</i>	<i>71</i>	<i>89</i>	<i>81</i>
<i>DIAS INVENTARIO</i>	<i>158</i>	<i>140</i>	<i>127</i>	<i>113</i>
<i>DIAS PROVEEDOR</i>	<i>189</i>	<i>128</i>	<i>116</i>	<i>160</i>
<i>CICLO OPERACIONAL</i>	<i>80</i>	<i>83</i>	<i>100</i>	<i>34</i>

*FUENTE MULTIDIMENSIONALES S.A.*

Con respecto al municipio de Pasto la variable que se puede medir es el de días de cartera la cual es menor que el promedio a nivel nacional en el año 2008. El promedio de cartera estuvo en 75 días, según información entregada por la empresa, lo que constituye una **fortaleza menor** para la empresa.

## Inversiones

- ✓ En el año 2006 la compañía invirtió US \$5.488.249 en la adquisición de diferentes maquinas impresoras y termo formadoras que le permitieron incrementar su capacidad instada y la oferta de productos principalmente en la línea industrial.

✓ Para el año 2007 se realizó inversiones por un monto de US \$2.100.000, correspondientes a impresoras, centro de mecanizado para soportar la elaboración local de moldes, extrusora y termo formadoras; con el objeto de completar la línea de impresión con opción de ocho colores para atender los mercados industriales.

✓ Así mismo, se pretende terminar de completar la línea de termo formado pero con extrusión en línea. No obstante, el flujo de caja no es suficiente para cubrir las mismas, las inversiones mínimas con las cuales se podría soportar el crecimiento ascenderían a US \$540.000 que corresponden a una impresora de 8 colores y una impresora prototipo.

✓ Para el año 2008 el valor de las inversiones presupuestadas fue de US \$1.860.000 correspondientes a moldes, rectificadora cilíndrica, medidor y silo para polipropileno.

Todo lo anterior con el objeto de completar los requerimientos de moldes y la capacidad de fabricación local, además de mejorar el sistema de almacenamiento de materia prima con entrada directa a planta, reduciendo costos de movilización interna.

La empresa busca siempre innovar y estar acorde a las tendencias del mercado por lo que una de sus principales metas es obtener la tecnología y maquinaria de punta para atender el mercado nacional e internacional es así que esta variable es una fortaleza mayor para la empresa.

#### **2.2.4 Auditoria de Producción**

##### **Proceso**

✓ Las instalaciones de la fábrica se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Fontibón, en una dimensión de 3 Ha, con todos los requerimientos para lograr operaciones efectivas tanto en producción como en logística.

✓ La empresa posee 1300 empleados, de los cuales en el área de producción se encuentran 650 empleados.

✓ La planta cuenta con dos extensas bodegas y a partir del año 2008 se inició la construcción de la tercera bodega.

✓ En cuanto a la maquinaria y equipo utilizado para el desarrollo de productos desechables Multidimensionales S.A. cuenta con dos máquinas Its2 las cuales tienen una producción de 5.000.000 de vasos diarios. Son máquinas de última tecnología, a las cuales se las trabaja las 24 horas del día para obtener el 90% de la capacidad instalada, además cuenta con 18 máquinas manuales para realizar los diferentes productos del portafolio.

✓ La fábrica elabora los productos de acuerdo a los requerimientos del mercado y para almacenamiento; aunque para los productos líderes debe estar en continua programación de máquinas para solventar la demanda de éstos.

La empresa posee una infraestructura y un proceso de producción altamente especializado con el fin de acceder fácilmente a los mercados nacionales y especialmente, extranjeros, motivo por el cual esta variable es una **fortaleza mayor** para la empresa.

### Capacidad Instalada

✓ El pronóstico de la demanda general es el de regular, sobre todo en los productos líderes de rotación, puesto que al año se presentan 3 o 4 periodos de una semana de escasez del producto, con respecto a los demás productos, se presenta debilidad en la importación de productos espumados, y en la fabricación de bolsas de aluminio. Presentamos los días de inventario del año 2004 al 2007 del portafolio de Multidimensionales.

**Cuadro 10. Días de inventario, años 2005 - 2008**

<i>DIAS DE INVENTARIO EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A.</i>				
<i>AÑOS</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
<i>Días Inventario</i>	<i>158</i>	<i>140</i>	<i>127</i>	<i>113</i>

*FUENTE MULTIDIMENSIONALES S.A.*

✓ Posee sistemas estrictos de control de producción, donde analizan los costos de producción, compra de inventarios, costos de transporte de inventarios, costos de devoluciones; existe control de inventarios.

La capacidad utilizada en este tipo de negocio es difícil de medir por la gran variedad de referencias que se maneja. Es por eso que dependiendo del producto que se fabrique existe un nivel de capacidad requerida para dicho proceso. No obstante, la compañía estima que antes de las inversiones realizadas, la capacidad utilizada se ubicaba en un promedio del 85%.

Aunque se presenta algunos inconvenientes en el abastecimiento y stock de inventarios de líneas como el aluminio y espumados, la capacidad instalada de la empresa es una **fortaleza menor** para la empresa.

## **Fuerza de Trabajo**

- ✓ La empresa controla tanto el tiempo como el movimiento de sus empleados para manejar efectividad en la producción.
- ✓ Los puestos de trabajo están eficientemente diseñados.
- ✓ El personal es competente, eficiente, motivado, existen bajas tasas de ausentismo y rotación de cargos.
- ✓ Los gerentes de operación son verdaderos líderes, quienes buscan siempre el logro de metas y el trabajo en equipo.
- ✓ Cuenta con profesionales altamente calificados, dispuestos a brindar todo el apoyo técnico y a satisfacer las necesidades.

La empresa busca siempre eficiencia en sus actividades, razón por la cual cuenta con una fuerza de trabajo óptima para satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo. Por lo que la convierte en una **fortaleza mayor**.

## **Calidad**

- ✓ Su sistema de control de calidad es bueno aunque existen algunas sugerencias por parte del cliente por falta de paquetes o vasos en las cajas o daños del producto en alguna que otra ocasión.
- ✓ La Política de Calidad de MULTIDIMENSIONALES S.A. considera que sus empleados están dedicados a proporcionar productos y servicios de calidad que, consistentemente, cumplan y excedan los requerimientos y expectativas de sus clientes. Asimismo, sus productos están dirigidos a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.
- ✓ Los objetivos de calidad de dicha política son: Proporcionar productos y servicios de calidad; Cumplir y exceder los requerimientos y expectativas de los clientes. Y dirigirse a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior.
- ✓ Posee certificaciones en ISO 9000, 9001 y FDA (Food and Drug Administration-EEUU), que en la mayoría de las plantas constituyen la garantía de calidad. Además cuenta con certificado BASC para facilitar las exportaciones de sus productos.

La empresa Multidimensionales S.A. solo utiliza materia prima virgen, es decir, no es reciclada, por lo cual entrega seguridad e higiene a sus clientes. Es un valor agregado que otras empresas no lo ofrecen pues utilizan material reciclado.

Se evidencia un alto grado de calidad en los procesos ya que la empresa se preocupa porque sea un valor agregado diferenciador, por lo que se considera una **fortaleza mayor** para Multidimensionales S.A.

### 2.2.5 Auditoria de Investigación y Desarrollo

- ✓ La innovación y el desarrollo de nuevos productos son parte de la filosofía de Multidimensionales S.A., por lo que han sido galardonados con premios internacionales en Diseño y Tecnología.
- ✓ Posee patentes adquiridas en sus innovaciones - aspecto que la coloca en una posición de liderazgo - y mejoras continuas a los productos.
- ✓ No ha tomado mayor interés en la norma ambiental sobre productos biodegradables.

Para la generación y selección de ideas sobre productos nuevos productos, Multidimensionales S.A. recolecta la información pero no la analiza para todas las zonas que maneja, tiende a determinar resultados desde las investigaciones que se entregan en las ciudades principales de Colombia, las pruebas y lanzamientos se hacen en estas ciudades y no se toma muy en cuenta las otras ciudades. Falta detenerse a resolver el problema ecológico, el cual a futuro será un obstáculo legal y que afectará el bienestar del mundo. Por lo tanto, se considera esta variable como una **fortaleza menor** para la empresa.

**Cuadro 11. Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI**

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Gerencia			
Planeación	0,05	3	0,15
Organización	0,05	4	0,20
Motivación	0,06	4	0,24
Selección de personal	0,06	3	0,18
Control	0,05	3	0,15
Mercadeo			
Producto	0,08	4	0,32
Precio	0,09	1	0,09
Promoción	0,05	2	0,10
Distribución	0,07	3	0,21
Finanzas			
Comportamiento de las ventas	0,05	1	0,05

Cuadro 11. (Continuación).

Rentabilidad	0,04	2	0,08
Eficiencia	0,03	3	0,09
Inversión	0,05	4	0,2
Producción			
Proceso de producción	0,04	4	0,16
Capacidad instalada	0,04	3	0,12
Fuerza de trabajo	0,05	4	0,20
Calidad	0,06	4	0,24
Investigación y Desarrollo			
Formación en I + D	0,06	3	0,18
TOTAL	1		2,96

Mediante la MEFI se obtuvo un resultado de 2,96 lo cual demuestra que la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar algunas debilidades que posee para ser sólidamente fuertes.

## 2.3 ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS

### 2.3.1 Entorno Geográfico

#### Posición geográfica

✓ La empresa Multidimensionales S.A. se encuentra ubicada en la república de Colombia específicamente en la ciudad capital de Bogotá, su dirección calle 127 No. 25-95 Fontibón, pero para la investigación el plan de mercadeo está dirigido al municipio de Pasto, donde la representante de ventas cubre esa zona.

✓ El municipio de Pasto se encuentra situado al sur del departamento de Nariño el cual está ubicado en la esquina sur occidental de Colombia, limitando con la República del Ecuador, la Cordillera de los Andes y el Océano Pacífico. Al ser un Departamento fronterizo, varios aspectos de su economía y cultura están relacionados estrechamente con la de Ecuador: por ejemplo, Ipiales y Pasto están por carretera más cerca de Quito que de Cali.

✓ La Ciudad de Pasto, como capital del departamento de Nariño, se localiza en el extremo suroccidental de Colombia a una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y posee una temperatura media de 14 grados centígrados; el territorio municipal tiene una superficie de 1.181 km<sup>2</sup> y un área urbana de 26.4 km<sup>2</sup>. Posee trece corregimientos tanto al norte, sur, oriente y occidente del municipio de Pasto los cuales son los siguientes:

Figura 12. Municipio de Pasto y corregimientos



Fuente: DANE

Al ser zona fronteriza, en el municipio de Pasto se presenta el ingreso de productos desechables (B.O.P.P, Alegría) legales y de contrabando, provenientes del Ecuador. En consecuencia, tanto el canal mayorista como el minorista aprovechan estos productos por su precio sin importar su procedencia o calidad. Razón por la cual, se considera esta situación como una amenaza menor para la empresa.

### 2.3.2 Entorno Demográfico

#### Población

✓ El Municipio de Pasto, y principalmente su área urbana, se ha consolidado a nivel de Nariño en el epicentro económico y administrativo, si además, se tiene en cuenta que según proyecciones del DANE, el municipio cuenta al año 2006 con 408.816 habitantes, que representan aproximadamente el 24,8% de la población del Departamento, el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% se distribuye en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio..

✓ La población del Departamento de Nariño asciende a 1.719.162 habitantes, de los cuales, el municipio de Pasto concentra el 23.78%, siendo a su vez, la localidad donde se encuentra la mayor actividad económica del departamento.

**Tabla 1. Resultados censo general 2005 Municipio de Pasto (Nariño)**

<b>RESULTADOS CENSO GENERAL 2005 MUNICIPIO DE PASTO (NARIÑO)</b>	
<b>Población</b>	<b>383,846</b>
Cabecera	312,759
Hombres	181,434
Mujeres	202,412
<b>Hogares</b>	<b>96,364</b>
<b>Viviendas</b>	<b>92,343</b>
<b>Unidades Económicas</b>	<b>24,214</b>
<b>Unidades Agropecuarias<sup>1</sup></b>	<b>6,100</b>

FUENTE: DANE

Para Multidimensionales S.A. la población del municipio de Pasto es una **oportunidad menor** puesto que concentra un alto porcentaje de habitantes con respecto al departamento de Nariño, y donde se concentra la mayor actividad económica, lo cual facilita la distribución del portafolio de la empresa.

### **Tasa de crecimiento de la población**

**Cuadro 12. Población municipio de Pasto, proyección 1996 – 2005**

SECTOR	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Urbano	308.158	316.172	324.234	332.396	340.474	348.650	356.867	365.121	373.405	381.712
Rural	44.325	44.970	45.595	40.185	40.626	41.055	41.466	41.855	42.224	42.571
<b>TOTAL</b>	<b>352.483</b>	<b>361.142</b>	<b>369.829</b>	<b>372.581</b>	<b>381.100</b>	<b>389.705</b>	<b>398.333</b>	<b>406.976</b>	<b>415.629</b>	<b>424.283</b>

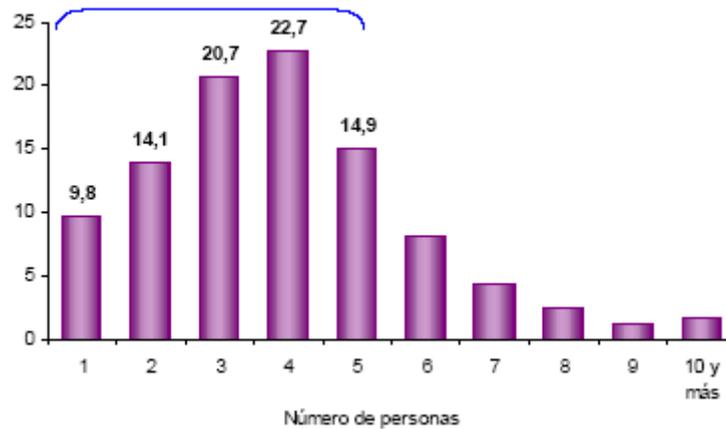
Fuente: DANE.

Según la información proyectada por el DANE, el crecimiento de la población en el municipio de Pasto ha presentado un comportamiento estable, presentando márgenes de crecimiento mínimos, por lo que se considera una **oportunidad menor** para la empresa.

### **Estructura familiar**

El número de personas por hogar en Pasto es de 3.9, es decir, aproximadamente el 67.3% de los hogares del municipio de Pasto tienen un máximo de 4 personas.

**Figura 13. Hogares según número de personas**  
**Hogares según número de personas**



Fuente: DANE

Para la empresa es una **amenaza menor** puesto que uno de sus segmentos de mercado lo constituyen los hogares y como se puede observar, en Pasto, éstos están conformados por una cantidad menor a la que presentan otras ciudades capitales de Colombia, motivo por el cual se vería afectado el consumo de desechables.

### **Distribución de la población**

- ✓ El municipio de Pasto cuenta con el 88.72% de la población urbana que corresponde a 312.759 habitantes y el 10.28% de la población rural conformada por 71.087 habitantes.
- ✓ El sector urbano del municipio de Pasto depende, económicamente, del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza.
- ✓ Por su parte, el sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

<b>Poblacion total censada, CENSO 2005 DEPARTAMENTO DE NARIÑO Y MUNICIPIO DE PASTO</b>			
<b>Departament os y municipios</b>	<b>Total</b>		
	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>NARIÑO</b>	1.498.234	741.925	756.309
<b>Pasto</b>	383.846	181.434	202.412
<b>Cabecera</b>			
	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>NARIÑO</b>	<b>703.636</b>	<b>336.537</b>	<b>367.099</b>
<b>Pasto</b>	312.759	146.724	166.035
<b>Resto</b>			
	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>NARIÑO</b>	<b>794.598</b>	<b>405.388</b>	<b>389.210</b>
<b>Pasto</b>	71.087	34.710	36.377

FUENTE: DANE CENSO 2005

Esta variable es una **oportunidad mayor** para la empresa puesto que la población urbana es quien más consume productos desechables, debido a que por sus diferentes actividades diarias y de trabajo el habitante urbano hoy en día busca la practicidad, comodidad e higiene, además el municipio de Pasto es el centro urbano dinamizador y articulador de Nariño.

### 2.3.3 Entorno Económico

#### PIB

El PIB de Colombia creció 2,5% en 2008, cifra 5,02 por ciento menor con respecto al PIB del 2007, que se ubicó en 7,52 por ciento. La variación del PIB durante el cuarto trimestre de -0,7% fue peor de lo esperada. Desde 1999 no se presentaba un trimestre negativo. En realidad la economía colombiana se desaceleró a lo largo de 2008 hasta contraerse al final (I trimestre 4,1%, II trimestre 3,9%, III trimestre 2,9% y IV trimestre -0,7%); desde octubre del año pasado sobre el fuerte impacto negativo que tendría la crisis económica global en el desempeño económico del país.

**Tabla 2. Producto Interno Bruto Departamental, a precios constantes en millones de pesos 2000 – 2006p**

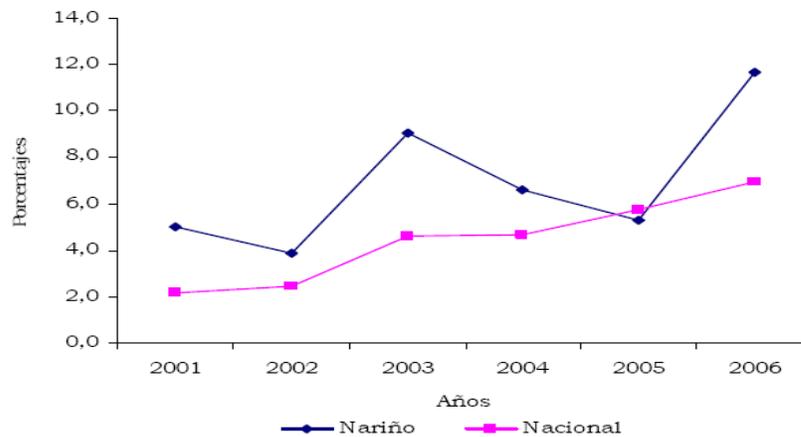
**CUENTAS DEPARTAMENTALES - COLOMBIA**  
**Producto Interno Bruto Departamental,**  
**a precios constantes de 2000**  
**Millones de pesos 2000 - 2006p**

AÑOS	Producto Interno Bruto Total	
	Millones de pesos	Variación %
2000	3.040.372	
2001	3.193.095	5,02
2002	3.317.345	3,89
2003	3.617.690	9,05
2004	3.856.690	6,61
2005	4.060.826	5,29
2006p	4.534.831	11,67

FUENTE: DANE - CUENTAS REGIONALES

**Figura 14. Comportamiento Producto Interno Bruto. Nariño y Total Nacional, Años 2001 – 2006**

**Nariño y Total Nacional. Comportamiento Producto Interno Bruto**  
**Años 2001-2006**



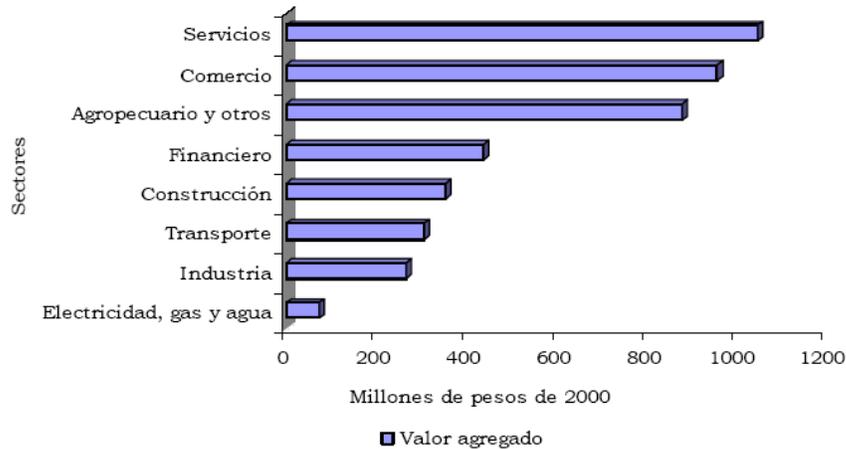
Fuente: DANE

Con relación al departamento de Nariño, su PIB es bueno, mostró un comportamiento con tendencia ascendente ubicándose por encima de la trayectoria nacional. Como lo muestra la figura 15.

**Figura 15. Valor agregado del Producto Interno Bruto según ramas de actividad económica. Nariño, Año 2006**

**Gráfico 2.1.2**

**Nariño. Valor agregado del Producto Interno Bruto según ramas de actividad económica  
Año 2006**



Fuente: DANE

El desempeño del PIB departamental visto por ramas de actividad indicó que la economía local estuvo influenciada, principalmente, por el sector servicios (Servicios domésticos, Servicios de Enseñanza, Esparcimiento, Salud, Reparaciones, Asociaciones y principalmente Gobierno), el cual reportó una participación del 23,06% en la generación de valor agregado, seguido de comercio con 21,12% y agropecuario y otros con 19,40%. Estos tres sectores explicaron el 63,58% del PIB de Nariño (gráfico 2.1.2).

Con relación a esta variable se considera que es una **oportunidad menor** para la empresa puesto que el comportamiento de Nariño en promedio es superior al nacional dando confianza a la empresa. Más aun cuando el sector servicios es el líder según la actividad económica, en ese sentido, cabe anotar que dentro de este sector se encuentra la actividad de restaurantes y hoteles, convirtiéndose en un segmento de mercado muy atractivo y creciente con relación al portafolio de productos de la empresa.

### **Ingreso per cápita de Nariño**

La información registrada en el cuadro refleja que para los años comprendidos entre el 2000 y 2005 el crecimiento de los ingresos por habitante ha sido negativo, a excepción del año 2004 en donde la variación porcentual se situó en el 4.9.

**Cuadro 13. PIB per cápita a precios constantes departamento de Nariño**

PIB PER CÁPITA		
(A precios constantes)		
AÑOS	PESOS	VARIACIÓN %
2000	310198,4	-1,1
2001	297982,4	-3,9
2002	294416,9	-1,2
2003	287812,2	-2,2
2004	301887,9	4,9
2005	297096,3	-0,14

Fuente: CEDRE Cuentas económicas de Nariño. Primera Edición. Pasto, 2002, Pág. 51

Tomando como referencia estos datos se considera que los ingresos por habitante en el departamento de Nariño no son lo más favorables. Siendo esta variable una **amenaza mayor** para la empresa, puesto que si el nivel de vida y su poder adquisitivo es bajo menor opción para demandar productos desechables en el municipio.

### Inflación

En diciembre de 2008 la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) se situó en 7,67%, cifra que superó tanto el rango meta de inflación del mismo año (entre 3,5% y 4,5%) como el registro de diciembre de 2007 (5,69%). Este comportamiento de los precios se dio en primer lugar, por los aumentos significativos en los precios internacionales del petróleo y de otros productos básicos, tendencia que se reflejó especialmente en el último trimestre del año 2008. Esta situación, además de generar presiones alcistas en los precios internos de los alimentos y combustibles, mantuvo elevadas las expectativas de inflación de los agentes y afectó el crecimiento económico del país.

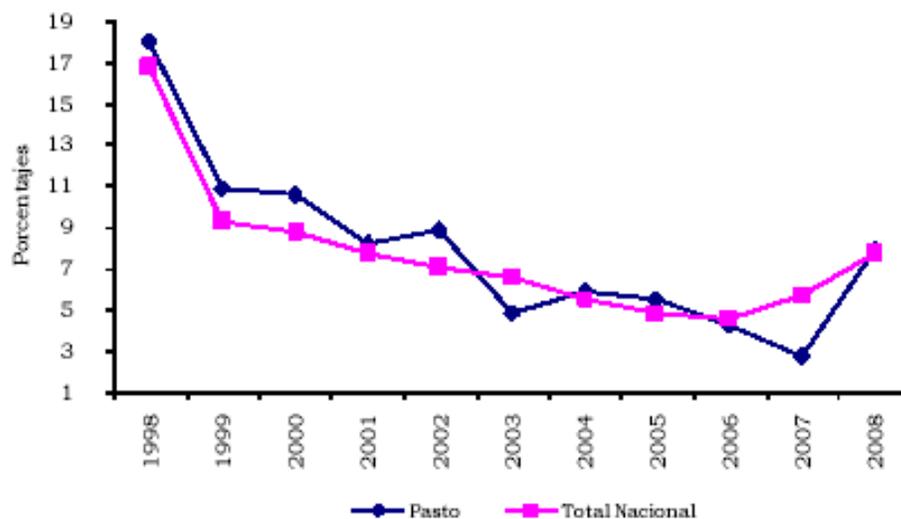
**Tabla 3. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses. Total nacional 2004 – 2008 (diciembre)**

Años	Variación %		
	Mensual	Año Corrido	Doce Meses
2004	0,30	5,50	5,50
2005	0,07	4,85	4,85
2006	0,23	4,48	4,48
2007	0,49	5,69	5,69
<b>2008</b>	<b>0,44</b>	<b>7,67</b>	<b>7,67</b>

Fuente: DANE. Comunicado de prensa, enero 2009

Durante el año 2008, el comportamiento de los precios en el municipio de Pasto se caracterizó por un notable incremento en su variación. Respecto al 2007, el IPC creció en 5,2 puntos al registrar una variación de 7,9%. Esta tasa es la más alta de los últimos seis años. Esta tendencia creciente se ubicó en la dirección que siguió el IPC nacional, que llegó al 7,7%, después de haber estado en 5,7% en el 2007.

**Figura 16. Pasto y total nacional. Variación anual del IPC Años 1998 – 2008**



Fuente: DANE

El IPC visto por grupos muestra que la variación más alta se presentó en alimentos (17,8%), que respecto al 2007 creció en 15,6 puntos y se convirtió no solo en el grupo de mayor crecimiento sino el único que se ubicó por encima del comportamiento total de la ciudad. En cuanto a la explicación de la variación del IPC para Pasto, los alimentos aportaron el 64,59%. En orden de importancia, el grupo transporte fue el segundo que más aportó al comportamiento del IPC en la ciudad, y junto con alimentos explicaron el 77,71% del total.

**Tabla 4. Pasto. Variación y contribución anual del IPC, por grupos de gasto Años 2007 – 2008**

Grupos	2007		2008		diferencia porcentual
	Variación (%)	Contribución (puntos)	Variación (%)	Contribución (puntos)	
Total Pasto	2,6	2,64	7,9	7,85	5,2
Alimentos	2,2	0,63	17,8	5,07	15,6
Vivienda	3,5	0,65	4,6	0,86	1,1
Transporte	3,2	0,63	5,3	1,03	2,0
Gastos Varios	4,4	0,43	4,7	0,47	0,3
Cultura	-3,8	-0,27	-1,0	-0,06	2,9
Educación	4,9	0,24	3,0	0,15	-1,9
Vestuario	2,0	0,17	2,1	0,17	0,0
Salud	4,4	0,17	4,3	0,17	-0,1

Fuente: DANE. Informe de coyuntura económica regional 2008

Es importante tener en cuenta el comportamiento de los precios del petróleo, materia prima esencial para la empresa Multidimensionales S.A. los cuales vienen presentando un comportamiento fluctuante. Razón por la cual, esta variable se convierte en una **amenaza mayor** para la empresa tanto en el ámbito nacional como en el local.

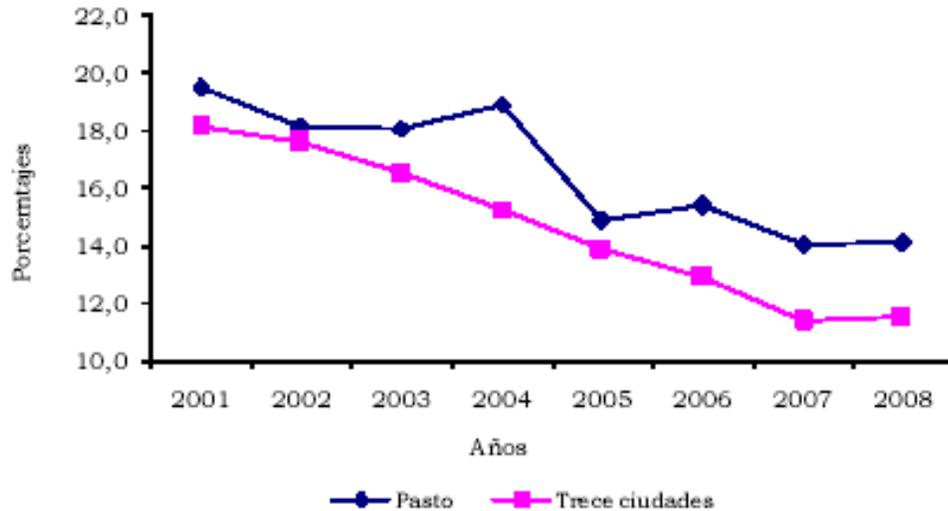
**Figura 17. Variación mensual IPC Pasto y Nacional**

### Desempleo

Según cifras del DANE, para el año 2008 la tasa de desempleo en la ciudad de Pasto es del 14%, ocupando el tercer lugar con el promedio nacional que es del 12%. Hoy en día (agosto de 2009) esta cifra está en 16,8%, ocupando el segundo lugar a nivel nacional por debajo de Pereira. Lo que implica que cerca de 26.938.400 personas se encuentran sin empleo en la capital de Nariño.

Durante el año 2007, en el municipio de Pasto la tasa de desempleo llegó a 14% frente al 15,3% del 2006, lo que representó 1,3 puntos porcentuales menos. Tanto el 2008 como el 2007 mantienen la tasa de desempleo y comparada con el promedio de las trece ciudades y sus respectivas áreas metropolitanas de (11,4%) en el 2007, la tasa registrada en Pasto se ubicó por encima, convirtiéndose en la segunda ciudad con más alto desempleo, después de Ibagué (15,7%).

**Figura 18. Tasa de desempleo 2002 – 2008 en Pasto y trece ciudades metropolitanas.**



Al respecto, la población ocupada creció en aproximadamente 2.000 personas, significando un aumento respecto a la cifra obtenida en el 2007. Por ramas de actividad económica, los ocupados se concentraron principalmente en comercio, servicios, industria y transporte, que representaron el 85,0% del total de la ocupación en Pasto durante el año 2008. La generación de empleo se centró en las actividades inmobiliarias, mientras en transporte se presentaron fugas de puestos de trabajo. Por posición ocupacional, los empleados de Pasto se desempeñaron, principalmente, como cuenta propia y obreros o empleados particulares, y en su conjunto representaron el 76,78% del total. Por su parte, los que se desempeñaron como patrones o empleadores llegaron al 6,66%.

**Tabla 5. Principales indicadores mercado laboral, año 2002 – 2008 Municipio de Pasto.**

Concepto	2007	2008
% población en edad de trabajar	78,9	79,4
Tasa global de participación	62,8	62,5
Tasa de ocupación	54,0	53,7
Tasa de desempleo	14,1	14,1
Población total	323	328
Población en edad de trabajar	255	261
Población económicamente activa	160	163
Ocupados	138	140
Desocupados	22	23
Inactivos	95	98

Fuente: DANE. Boletín de prensa 2008

En la anterior tabla se puede observar que en el 2008 la población ocupada representa el 53,7% de la población económicamente activa por lo que el 14,1% representa la población desocupada del municipio de Nariño. De acuerdo a los datos presentados, esta variable representa una **amenaza menor** para la empresa puesto que el nivel de desempleo es alto con relación al promedio nacional y además persiste la tendencia de la informalidad y el subempleo, un alto porcentaje de ellos han buscado como medio de trabajo la venta de comidas rápidas donde de alguna manera interviene el consumo de productos desechables.

### Carga impositiva

El Informe de Coyuntura Económica Regional – ICER da a conocer los siguientes datos para el primer semestre del 2006. En cuanto a la situación fiscal el municipio de Pasto, presento un crecimiento del 10.9% en los ingresos corrientes, debido al aumento encontrado en los ingresos tributarios, no tributarios y las transferencias por 8.0%, 12.9% y 12.1% respectivamente. Entre los ingresos tributarios cabe destacar el aumento presentado en los recursos por industria y comercio (21.1%) y el predio y complementarios (7.4%).

El comportamiento del recaudo de impuestos en el Departamento de Nariño presento signos positivos al incrementarse en 39.5% frente al registrado en junio de 2005. En efecto, el impuesto a las ventas creció en 21.1%, el de renta en 9.0%, el de patrimonio y retención en la fuente lo hicieron en 14.5% y 8.1% respectivamente, y el de aduanas presento el mayor porcentaje de aumento con el 75.1%.

**Tabla 6. Nariño. Recaudo de impuestos nacionales por tipo, 2005 - 2006**

<b>Cuadro 2.7.3.1</b>						
<b>Nariño. Recaudo de impuestos nacionales por tipo</b>						
<b>Primer semestre años 2005-2006</b>						
Millones de pesos						
Recaudo	Total	Renta	Ventas	Rte.Fte	Patrimonio	Aduanas
		2005				
I semestre	85,185	11,493	10,039	25,430	519	37,705
		2006				
I semestre	118,800	12,523	12,153	27,491	594	66,040
		Var. %				
I Sem. 06/05	39.5	9.0	21.1	8.1	14.5	75.1
Fuente: DIAN						

Fuente: DIAN

Este panorama de sobrecarga de impuestos estatales empuja lenta pero irremediamente hacia el cierre y liquidación de los negocios cuyas cargas impositivas absorben gran cantidad del porcentaje de utilidades y, no solo por los impuestos anteriormente mencionados sino por los generados por la reforma a la seguridad social Ley 100 de 1993.

Se considera la carga impositiva como una **amenaza menor** para el buen desarrollo de las operaciones comerciales, puesto que al incrementarse los impuestos esto repercute en los costos de la empresa lo que podría implicar un alza en el precio del producto.

### Tasa de interés

Teniendo en cuenta que las tasas de interés de colocación son aquellas que cobran los bancos dependiendo de la clase de crédito otorgado, entre los que se encuentran: Crédito de vivienda, crédito de consumo, comercial (ordinario, preferencial y tesorería), microcrédito, tarjetas de crédito, sobregiros, créditos especiales, depósitos y cuentas de ahorro, el siguiente cuadro presenta las tasas de interés para créditos de consumo y comercial:

**Cuadro 14. Comportamiento de las tasas de intervención. Banco de la República**

FECHA	EXPANSIÓN		DEPÓSITOS REMUNERADOS CONTRACCIÓN	
	MIN.	MAX.	MIN.	MAX.
03/ene/2008 - 22/feb./08	9,5	10,5	8,4	9,4
25/feb./2008 - 25/jul./2008	9,75	10,75	8,65	9,65
28/jul./2008 - 21/ago./08	10	11	8,9	9,9
22/ago./2008 - 19/dic./08	10	11	9	10
22/dic/2008 - 30/ene/09	9,5	10,5	8,5	9,5
02/feb./2009 - 27/feb./09	9	10	8	9
02/mar/2009 - 20/mar/09	8	9	7	8

Fuente: Banco de la República, Subgerencia Monetaria y de Reservas, Mesa de Dinero

El aumento en las expectativas de inflación y el contagio de la mayor inflación de alimentos y bienes regulados a otros grupos de la canasta familiar, motivaron a que en febrero y julio de 2008 se realizaran dos incrementos adicionales en las tasas de interés de referencia, desde un nivel de 9,5% hasta 10,0%. El cambio hacia una postura más relajada de la política monetaria se inició en octubre, cuando se redujeron los encajes requeridos sobre depósitos bancarios y se realizaron compras de TES con el propósito de ampliar los montos de liquidez suministrados a la economía. Ese cambio en la postura de la política se consolidó con las reducciones en las tasas de interés de intervención realizadas en diciembre de 2008 y enero de 2009, de 50 pb cada una.

Es así como las medidas que ha tomado el Banco de la República suelen ser consideradas como poco ortodoxas, y aunque pueden cumplir con el objetivo principal con el que fueron creadas, los efectos secundarios que tienen en el

desarrollo de ciertos mercados posiblemente dificultan la cuantificación de las consecuencias del mecanismo de transmisión de la política monetaria, al igual que incrementan la especulación cambiaria, generan elevadas tasa de interés y frenan el crecimiento de la economía.

Esta variable representa para la empresa Multidimensionales S.A. una **amenaza menor** puesto que afecta la inversión, la evolución de la tasa de cambio afecta profundamente los márgenes de utilidad de las empresas, y esta disminución es muy difícil de compensar con ganancias de productividad, puesto que los competidores también las mejoran.

### 2.3.4 Entorno Social y Cultural

#### Tendencias de consumo

✓ El ritmo de vida de la población es cada vez más acelerado, buscando la practicidad, la comodidad y la rapidez en su diario vivir; razón por la cual, en la actualidad existe un auge por el consumo de los productos desechables.

✓ Del mismo modo, la incorporación de la mujer al mundo laboral ha hecho que la cocción de alimentos sea un proceso más fácil y rápido, lo que ha generado el incremento de envases para comidas congeladas y los que sirven para hornos microondas, puesto que los alimentos con mayores perspectivas de crecimiento son los productos preparados y presentados en bandejas de plástico con tapas flexibles.

✓ Las nuevas tecnologías y costumbres direccionan el futuro de los empaques y productos plásticos desechables. Por ello, los empaques y envases que dominaran en el futuro no serán los más costosos, sino aquellos que tengan la mejor relación costo-beneficio.

✓ Por todo esto, la empresa Multidimensionales S.A. debe tener muy presente lo que sucede con el comportamiento del consumidor para entender cómo ellos toman la decisión de compra y así poder brindarle al usuario o cliente la satisfacción de su necesidad y/o expectativa.

✓ Además, las estadísticas revelan que los lugares frecuentes de adquisición de bienes de consumo en Colombia son las tiendas de barrio (46%), las grandes superficies (22%), el mercado (10%), los sitios especializados (9%), las panaderías (5%), el vendedor ambulante (3%) y otros como los centros comerciales, las droguerías y las plazas. Por lo tanto, como en el municipio de Pasto predomina la existencia de las tiendas de barrio (más de 4200 tiendas).

Esta variable representa una **oportunidad mayor** para la empresa.

## Actitud hacia el producto

- ✓ El consumidor se preocupa por la salud y bienestar busca utensilios, envases y empaques que le ayuden a mantenerse sano, productos que aseguren higiene es así que la demanda de productos desechables ha aumentado significativamente.
- ✓ Cada vez se hace más notorio el interés del consumidor final por utilizar empaques y envases que no dañen el medio ambiente.
- ✓ De otra parte, como los productos desechables cada vez tienen mejores características técnicas, que permiten la combinación de alimentos y logran un mejor apilamiento y exhibición, han afectado profundamente la demanda de los envases de vidrio y los metálicos.

La actitud del consumidor frente a los productos desechables es buena debido a su uso y aplicación pero existe un cierto rechazo por ser un producto que perjudica al medio ambiente, por lo que se considera una **oportunidad menor**.

## Calidad de vida

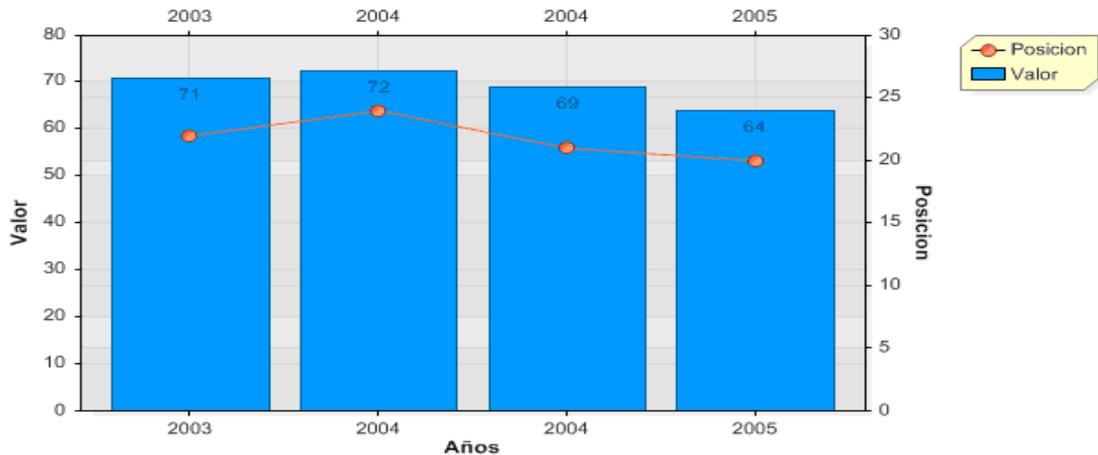
- ✓ Alto porcentaje de la población con necesidades básicas insatisfechas.

**Cuadro 15. Factor: Calidad de vida (Pobreza) en Nariño**

AÑO	VALOR	POSICIÓN
2003	70,980	22
2004	72,490	24
2004	69,150	21
2005	64,040	20

Fuente: DNP

**Figura 19. Factor: Calidad de vida (pobreza) en Nariño**



Fuente: DNP

✓ Aunque el municipio de Pasto es centro estratégico para la toma de decisiones, generación de procesos de desarrollo en toda la región, las poblaciones aledañas presentan condiciones de pobreza e índices de miseria altos del departamento de Nariño.

✓ Hoy en día predomina el cultivo ilícito en las zonas deprimidas, ha aumentado los índices de desplazamiento de la población debido al conflicto armado, y además no existen planes de contingencia adecuados para atender desastres naturales.

El departamento de Nariño según estadísticas del Departamento Nacional de Planeación posee un alto nivel de pobreza que oscila entre el 65 y 72% por lo que se considero esta variable como una **amenaza menor** para la empresa puesto que por su condición el consumidor busca comprar los productos de primera necesidad solamente.

### **2.3.5 Entorno Político**

#### **Defensa del medio ambiente y ecología**

✓ Con tantas bondades, el plástico ha sido considerado la estrella del siglo XX. Pero su uso intensivo está generando un problema de residuos difícil de manejar. Tienen la desventaja de no ser degradables, por lo que son responsables en gran parte de los residuos contaminantes que se acumulan en la naturaleza.

✓ El plástico convencional cuando se desecha permanece en el ambiente durante décadas y en muchos casos es imposible recogerlo. Obstruyendo alcantarillas y drenajes, matando animales en la tierra, ríos y océanos, y desfigurando calles, playas y paisajes.

✓ Las prácticas actuales para el manejo de los desechos plásticos incluyen: La incineración, los rellenos sanitarios y el reciclaje.

✓ Sin Embargo: La capacidad de los incineradores es insuficiente,

✓ La emisión de gases generada en su práctica es altamente contaminante.

✓ Se está gestando una crisis sanitaria por la saturación de los depósitos.

✓ El reciclaje, aunque juega un papel importante en el manejo de los desechos, nunca alcanzará a manejar todos los desperdicios de plástico que se producen y además requiere de un manejo adicional de los desechos el cual incrementa el costo en un alto porcentaje.

El ecosistema -frágil, por esencia-, no es patrimonio exclusivo de la población actual. Se tiene el deber constitucional de proteger el medio ambiente para legar a las generaciones futuras un mundo vivible con cierta calidad de vida. Por ello el gobierno colombiano ha ordenado la creación de Guías Ambientales para el sector

Plásticos donde se registra leyes y decretos vigentes para el ámbito nacional. (Ver anexo 5)

Por tanto esta variable en cuanto a las normas vigentes en defensa del medio ambiente y ecología es una **amenaza mayor** para la empresa puesto que sus proyectos de biodegradabilidad y medio ambiente aun están concretándose y son a largo plazo, Los plásticos por su naturaleza poseen mayor complejidad para la recolección y el reciclaje y a su vez sufren de ausencia mercados de aplicaciones demandantes; por lo tanto, estos materiales requieren normatividad, legislación y estímulos económicos para el desarrollo de su adecuado manejo y disposición. En conclusión este tema no ha sido la principal preocupación del sector plástico en el ámbito nacional.

### **Beneficios legales para empresas privadas**

Para el sector plástico, e industrial existen varias instituciones financieras por ejemplo FOMYPIME y modalidades de leasing entre ellas están:

✓ **COLCIENCIAS:**

Línea de cofinanciación

Línea de crédito IFI- Colciencias- Fondo Nacional de Garantías.

Línea de crédito Colciencias - Bancoldex.

Incentivos tributarios, rentas exentas Ley 788 de 2002.

✓ **SENA**

Ley 344 de 1996 – Línea de Cofinanciación.

✓ **PNPC – Programa Nacional de Productividad y Competitividad**

Línea de cofinanciación.

Línea de crédito.

✓ **FOMYPIME – Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de la micro, pequeña y mediana empresa.**

Línea de cofinanciación.

Exenciones de aportes por estudiantes trabajadores: Exención máxima del 10% del valor de la nomina de la empresa si contrata estudiantes:

✓ Mayores a 16 años y menores de 25 años.

✓ Con jornada de estudio diaria mínima de 4 horas.

✓ Que trabajen hasta cuatro horas diarias o 24 horas semanales, sin exceder 6 horas diarias.

Estas personas deben estar afiliadas a la seguridad social en salud, pensiones y riesgos.

Exenciones por generación de empleo: Las empresas será exenta hasta por el 10% del valor de los aportes si vincula trabajadores adicionales a los que tenía en promedio en el año 2002 que no devenguen más de tres (3) salarios mínimos mensuales legales vigentes con las siguientes características:

- ✓ Vinculadas desde los lugares donde se encuentran privadas de la libertad o que la hayan recobrado.
- ✓ Con discapacidad laboral mayor al 25%, debidamente calificada por la entidad competente.
- ✓ Desmovilizados de grupos al margen de la ley, debidamente certificados por la entidad competente.
- ✓ En edades comprendidas entre los 16 y los 25 años y mayores de 50 años.
- ✓ Jefes cabeza de hogar desempleado según lo determina la ley.

En la actualidad no existen subvenciones estatales para el desarrollo de la empresa en el sector plástico, es decir no hay aranceles diferenciales para exportar o estímulos tributarios.

Con relación a esta variable se puede decir que es una **oportunidad menor** para la empresa, ya que tienen exenciones por generación de empleo especialmente con personal discapacitado.

### **2.3.6 Entorno Tecnológico**

#### **Nivel tecnológico para el sector**

Las empresas del sector plástico tienden a trabajar de manera aislada con relación a las otras empresas del sector y mantienen pocas relaciones con entidades de apoyo, perdiéndose la oportunidad para fortalecer la organización a través del enriquecimiento con otras experiencias y la suma de esfuerzos. Este fenómeno se puede medir por indicadores como el No. de proyectos realizados de forma conjunta entre empresas del sector y entidades de apoyo.

En las empresas del sector plástico se observa que con relación a los mecanismos de propiedad intelectual como aquellos existentes para la protección legal del conocimiento, como las invenciones y creaciones de aplicación industrial, marcas, diseños industriales, lemas comerciales secretos empresariales, entre otros; se destaca el posicionamiento de las marcas que permiten el reconocimiento y la diferenciación, sin embargo, hay escasez de patentes de invención y un empleo casi nulo del sistema de patentes para la adquisición de nuevas ideas y el desarrollo de nuevos productos. Además existe la percepción sobre que los mecanismos de protección a la propiedad intelectual son rigurosos y restringen la disponibilidad de información; indicando que dichos mecanismos no son considerados como una oportunidad para fomentar el desarrollo de productos e ideas innovadoras sino como una limitante al proceso de innovación. Se podría medir este fenómeno por medio de indicadores como: No. de patentes en

empresas del sector de empaques plásticos flexibles y semirrígidos; No. de patentes consultadas por proyectos de Investigación y Desarrollo.

### Disponibilidad tecnológica

En las empresas del sector plásticos existe una excesiva capacidad instalada es decir mayor a la empleada, lo cual obedece a la adquisición de tecnologías con una falta de previsión de la demanda real del mercado. Por otra parte la existencia de productos con poca diferenciación, que en algunos casos genera una saturación del mercado y competencia por volumen de producto, también conduce a un desaprovechamiento de la capacidad tecnológica instalada. Un indicador de medición es el porcentaje de utilización de la tecnología instalada, indicadores de productividad relacionados con la tecnología instalada.

Un problema del sector se ubica en la transferencia de tecnología debido a la concepción de ésta predominantemente como compra y venta de equipos. Sin embargo este concepto va más allá involucrando etapas como la asimilación, apropiación y validación de tecnología y que se traducen en la capacidad de hacer reconversión tecnológica o de realizar modificaciones y mejoras por el propio personal de la empresa, en una mayor flexibilización de la empresa tras la adquisición de nueva tecnología, ya que se trasfiere realmente conocimiento incorporado en el factor humano, y en una adecuada capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente al cambio. Posibles indicadores de medición: No. de cambios o mejoras tecnológicas realizados totalmente por la empresa en un equipo determinado/periodo de tiempo transcurrido entre la compra y la puesta en marcha de nueva tecnología.

Con relación a esta variable la cual es accesible pero costosa se determina como una **amenaza menor**, ya que disponibilidad tecnológica es lo que hay, la amenaza es el costo ya que podría cerrar el acceso a procesos “de punta” y, de esa manera, estar en circunstancias desfavorables frente a un mundo altamente competitivo.

**Cuadro 16. Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE**

FACTORES DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ENTORNO GEOGRÁFICO			
Posición geográfica	0,07	2	0,14
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
Población	0,07	3	0,21
Tasa de crecimiento de la población	0,04	3	0,12
Estructura familiar	0,03	2	0,60
Distribución de la población	0,05	4	0,20
ENTORNO ECONÓMICO			
PIB	0,06	3	0,18

Cuadro 16. (Continuación).

Ingreso per cápita	0,05	1	0,05
Inflación	0,06	1	0,06
Desempleo	0,05	2	0,10
Carga impositiva	0,03	2	0,06
Tasa de interés	0,03	2	0,06
<b>ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL</b>			
Tendencias de consumo	0,08	4	0,32
Actitud hacia el producto	0,08	3	0,24
Calidad de vida	0,06	2	0,12
<b>ENTORNO POLÍTICO LEGAL</b>			
Beneficios legales para empresas privadas.	0,07	3	0,21
Defensa del medio ambiente y ecología.	0,05	1	0,05
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>			
Nivel tecnológico para el sector	0,07	3	0,21
Disponibilidad tecnológica	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,03</b>

De acuerdo al puntaje obtenido en la matriz MEFE para Multidimensionales S.A., que corresponde a 3,03, se evidencia una situación externa favorable para la empresa, donde puede aprovechar las grandes oportunidades que ofrecen.

## 2.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

### 2.4.1 Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento, no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de superar por nuevos competidores que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Ya que Nariño es un departamento fronterizo con el Ecuador, y la facilidad de ingreso a nuestro país por Ipiales, se presenta ingreso de productos desechables del Ecuador, entre las empresas extranjeras están B.O.P.P y Platius, con sus marcas Vacam, Plastiutil y Alegría. Los cuales llegan al municipio de Pasto, el 80% por contrabando.

#### La rivalidad entre los competidores

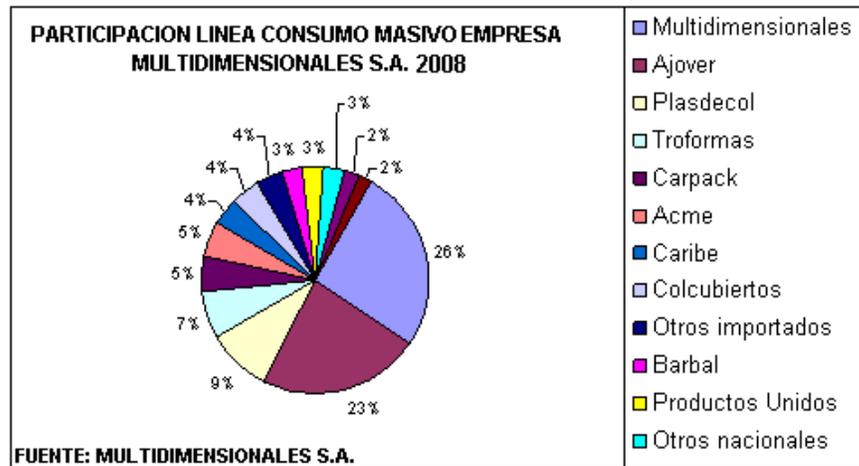
Para una organización puede ser más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, ya que constantemente se puede ver enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y

entrada de nuevos productos. Además hay que tener en cuenta que las empresas dedicadas a la comercialización de productos desechables solo están en segmentos tradicionales donde el consumo llega solamente al 15% de la población, y hay súper oferta de productos desechables nacionales y extranjeros. Con relación a la rivalidad entre los competidores de Multidimensionales, existe un competidor al mismo nivel de la empresa, igual infraestructura, organización, distribución y mercadeo que Multidimensionales, es Ajoever con sus marcas Darnel y Tamy, el cual tiene un portafolio similar a Multidimensionales, con excepción de la línea de térmicos y espumados, el cual representa el 70% de su portafolio, su maquinaria, tecnología se base en ese tipo de material, por lo que su precio es menor con un 25% con relación a los mismos productos de Multidimensionales, además posee un buen posicionamiento en estos productos, y hasta el momento no hay empresa que le compita en este tipo de productos desechables (térmicos y espumados), por lo que se puede decir que monopoliza el mercado, en cambio Multidimensionales se ha especializado en productos desechables de plástico, el cual representan el 90% de su portafolio, su maquinaria y tecnología se basan en la materia prima plástico, y puede jugar con el precio según la competencia del mercado, a diferencia de Ajoever, (monopolio en productos térmicos y espumados), Multidimensionales tiene permanente competencia con empresas como Carvajal, y empresas de garaje, pequeñas que producen especialmente vasos plásticos de pésima calidad y menor precio, puesto que sus gastos administrativos y costos de producción son mínimos, a comparación de Multidimensionales quienes poseen una organización en todos sus departamentos especializada, y crea productos con materia prima virgen, no reciclada, y tecnología de punta excelente, todos esos valores agregados, garantizan que su portafolio es excelente.

Por otra parte, en la línea de consumo masivo cuenta con marcas bien posicionadas en el mercado como “Domingo”, “BAR” y “TUC”. A pesar de que la compañía ha crecido en ventas en esta línea de productos, su participación en el mercado ha disminuido de un 38% obtenido en el año 2002 al 26% en diciembre de 2008 como resultado de la participación de más competidores incluyendo el producto importado y la decisión racional de la compañía de retirarse de líneas no rentables como la espuma, donde como anteriormente se dijo Ajoever es su principal competidor tiene estrategias permanentes en reducción de precios. Sin embargo, la compañía es líder y ha venido ganando participación en la línea de vasos termos formados, siendo el único productor de termo formado en polipropileno del país, con sus marcas Domingo y BAR. Adicionalmente, la participación en el mercado local se ha sustituido a través del incremento en las exportaciones a diferentes países del área andina, el Caribe, México y Estados Unidos.

En la siguiente gráfica puede observarse la participación para el mes de Diciembre de 2008.

**Figura 20. Participación de Multidimensionales en la línea de consumo Masivo año 2008**



### **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

### **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. En cuanto a este aspecto la empresa Multidimensionales S.A. posee una cobertura total de compradores en productos desechables, posee tres distribuidoras de las cuatro que tiene Pasto, posee 15 mayoristas y 4 institucionales de los 35 establecimientos constituidos con cámara de comercio en la comercialización de plásticos desechables, y aunque el portafolio de productos para los compradores es fácil de sustituir ya que continuamente ingresan empresas con los mismos productos a bajos precios, Multidimensionales posee diferenciación en calidad y los compradores lo saben, lo identifican y les gusta.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Entre los fabricantes de estos productos encontramos la empresa Universal de plásticos, las cuales no poseen la tecnología adecuada para ofrecer los diferentes tipos de productos que sí ofrecen las industrias ajenas a esta región, dando paso a que el comercio de Nariño adquiera estos productos por medio de dichas empresas externas.

Los principales productos sustitutos son el papel, el cartón, el metal y el vidrio. Sin embargo, estos productos no cuentan con el desarrollo tecnológico e investigativo que se está dando en el sector del plástico como lo indican las últimas ediciones de la revista de Acoplásticos, en donde se expresa que esta industria intenta siempre lanzar al mercado nuevos productos más baratos y limpios.

### Posición del producto frente a la competencia:

**Cuadro 17. Matriz perfil competitivo empresa Multidimensionales S.A.**

		MULTIDIMENSIONALES S. A.		CARVAJAL		B.O.P.P	
Factores críticos para el éxito	PESO	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Competitividad de precios.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Portafolio	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Calidad del producto.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Lealtad del cliente.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Nuevos Productos.	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Servicio al cliente.	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Imagen corporativa	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Incremento de la demanda	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Experiencia de la empresa en el sector	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Promoción y publicidad	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Disponibilidad de tecnología y talento humano	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
	1		2,89		2,83		2,13

De los anteriores puntajes se puede asumir que MULTIDIMENSIONALES S.A. es una de las empresa de la zona que tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor Carvajal que está logrando mayor participación en la zona por su precio diferencial significativo en precios de un 25% en vasos blancos y

traslucidos y de un 15% en vasos policolor, Cabe aclarar que el portafolio de esta empresa se basa solo en vasos plásticos y copas. De seguir la misma situación en este año puede superar en el canal mayorista en referencias líderes como los vasos de 1oz, 3.5oz, 7oz, 10oz y 12oz tanto en blanco como en transparente.

## **2.5 RESUMEN**

Teniendo en cuenta el análisis respectivo de los factores internos que tienen como objetivo explicar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa, y los factores externos que examina las oportunidades y amenazas del entorno y que deben tenerse en consideración.

Del análisis interno se tuvieron en cuenta áreas como la gerencial, mercadeo, financiera, producción, investigación y desarrollo, sobresale el área gerencial y se destaca por tener en la motivación una ventaja muy importante para MULTIDIMENSIONALES, por el personal comprometido y motivado en sus labores cotidianas una ventaja que fortalece la compañía.

En el área de mercadeo el punto clave es el producto y su portafolio, pues posee reconocimiento en calidad, al igual que sus marcas, han logrado un excelente posicionamiento en el mercado y el departamento de mercadeo donde el equipo de trabajo esta actualizado con la información del mercado y junto con la información mensual que la fuerza de ventas nacional realiza de cada zona posee un sistema de inteligencia de mercadeo oportuno, eficiente, actual con relación al producto, desarrollo de mercados, clientes actuales y potenciales, distribuidores, competidores, proveedores, tendencias, consumidor, hábitos de compra, etc.

El área de producción de la empresa Multidimensionales es óptima, posee la infraestructura y los procesos de producción adecuados, para estar acorde a la demanda del mercado, en el área de investigación y desarrollo cuenta con un grupo de trabajo dedicado al desarrollo de nuevos productos, han sido galardonados por la creación de nuevos productos, y siempre buscan satisfacer al máximo a sus clientes.

Entre las debilidades se destaca el precio, el portafolio de Multidimensionales posee precios elevados frente a la competencia nacional y ecuatoriana, ha provocado que los productos pierdan participación en el canal mayorista, especialmente en la línea de vasos, que ocupa un 50% de participación en el mercado y la promoción es muy insuficiente impidiendo comunicar información valiosa, y sobretodo que el consumidor final conozca todo el portafolio de la empresa. En el área financiera hay debilidad en el comportamiento de las ventas en el municipio de Pasto, puesto que los dos últimos años ha presentado reducción en ventas en un 10%, y la rentabilidad de la empresa a nivel nacional ha venido descendiendo con relación a los objetivos propuestos.

En conclusión se determino, el predominio de las fortalezas sobre las debilidades que posee la empresa, lo cual evidencia una situación interna favorable.

Del otro lado dentro del análisis de las variables externas se pudo concluir que hay oportunidades que pueden generar beneficios a la empresa como son, las tendencias de consumo hacia los productos desechables cada vez son mayores, la distribución de la población en Pasto, la cual está concentrada en Pasto, las tasas de crecimiento de la población de Nariño ligeramente altas de crecimiento junto con que la mayor cantidad de población se encuentra en la zona urbana facilitan la distribución del portafolio de la empresa, la actitud hacia el producto, los beneficios legales para las empresas privadas, los avances tecnológicos para el sector de plásticos, la existencia de un alto grado de informalidad en el municipio de Pasto, hace que exista un crecimiento de negocios pequeños en comidas rápidas, los cuales demandan productos desechables, favoreciendo la demanda de estos productos.

Entre las amenazas mas considerables están el bajo ingreso per cápita de Nariño, el desempleo que ha aumentado en este semestre del año 2009 reduciendo la capacidad de compra de la población, la inflación, la defensa del medio ambiente, el impacto ambiental generado por el plástico va en aumento, ya que cada vez son más las cosas que se fabrican con este material y aunque termina por degradarse, el proceso tarda más de 90 años, siendo un material perjudicial para el medio ambiente, condiciones de inseguridad y violencia que deterioran la calidad de vida de la población.

En conclusión se determino, el predominio de las oportunidades sobre las amenazas que posee la empresa, lo cual evidencia una situación externa favorable.

Por otra parte, haciendo un análisis del perfil competitivo de la empresa MULTIDIMENSIONALES S.A., obtuvo la calificación más alta frente a sus competidores, aunque la empresa CARVAJAL le sigue con una diferencia muy tenue, según el este análisis se puede determinar que existen cuatro empresas participando en el municipio de Pasto, las cuales son MULTIDIMENSIONALES S.A., CARVAJAL, AJOVER Y B.O.P.P, otras ingresan pero al no poseer una infraestructura similar a las anteriores optan por salir del mercado, es decir hay barreras de entrada como el conocimiento sobre la industria del plástico y la maquinaria y tecnología especializada que impiden la entrada a otros competidores. Entre los competidores ya existentes, se observa que cada uno posee marcas bien posicionadas en el mercado a nivel regional, (DOMINGO, BAR, CARPACK, DARNEL Y VACAM), no obstante, quien goza de una mayor recordación por parte del consumidor final es MULTIDIMENSIONALES con sus marcas DOMINGO Y BAR, y AJOVER con su marca DARNEL, pero existe una diferencia entre estas dos empresas, que sus portafolios no son los mismos, Multidimensionales se especializa en productos plásticos donde su línea

dominante son los vasos y Ajoever se especializa en productos espumados o de icopor, donde su línea dominante son los platos y portacomidas espumados.

En cuanto a los productos sustitutos existentes en el mercado, como es el caso del cartón, vidrio y metal para el consumo masivo no hay competencia, por su precio, falta de diversificación del portafolio, funcionalidad, finalidad, y el avance tecnológico en este tipo de productos es inferior al de la industria del plástico.

En conclusión la posición competitiva de la empresa es favorable pero debe reforzar sus estrategias en aumentar la participación en el mercado regional de Nariño, para que sus competidores no sigan aumentando su intervención en el mercado.

### 3. ANÁLISIS DE CONTRASTACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 3.1 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

La matriz interna - externa se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje X y los totales ponderados del MEFE en el eje Y; donde se hace una correlación de los factores tanto internos como externos de la empresa. Estos resultados ayudan a plantear las estrategias más apropiadas para la organización.

Como se puede observar el portafolio de la empresa Multidimensionales S.A. para el municipio de Pasto se encuentra en el segundo cuadrante de la matriz interna - externa, lo cual significa que puede crecer y desarrollarse, por lo tanto las estrategias recomendadas para esta posición son: **Penetración de mercados, desarrollo de producto, integración hacia atrás.**

Figura 21. Matriz interna y externa empresa Multidimensionales S.A.



Hay que tener en cuenta que según la matriz interna-externa, según las divisiones o unidades de negocio de la empresa, la división de vasos, donde se encuentran los vasos blancos, translucidos, policolores y cristales en sus marcas Domingo, Bar y Rumba son los que llevan el 62% de utilidad, los que poseen reconocimiento en el mercado de Pasto y los que realizan el mayor porcentaje de ventas, y

específicamente la línea de vasos Policolores marca BAR son los que ocupan un lugar importante en el mercado.

### 3.2 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN - PEYEA

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa MULTIDIMENSIONALES S.A. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

**Cuadro 18. Matriz Posición Estratégica Y Evaluación de Acción PEYEA empresa Multidimensionales S.A.**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA DE LA EMPRESA (FE)	(+)	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	(-)
Posicionamiento de marca	4	Cambios tecnológicos	-4
Diversidad de su portafolio	3	Tasa de inflación	-3
Calidad de sus productos	4	Variabilidad de la demanda	-3
Infraestructura y Maquinaria	3	Escala de precios de productos competidores	-1
Cobertura y distribución.	3	Barreras de entrada	-3
Innovación y desarrollo	3	Presión competitiva	-1
Logística	3	Elasticidad precio de la demanda	-2
PROMEDIO	3,3	PROMEDIO	-2,4
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	(-)	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	(+)
Participación en el mercado	-2	Avances tecnológicos para la industria	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	3
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	3
Lealtad del consumidor	-3	Utilización de recursos	5
Conocimiento tecnológico	-2	Intensidad de capital	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Potencial de crecimiento de la demanda	4
PROMEDIO	-2	PROMEDIO	4

$$X = VC + FI$$

$$X = (-2) + 4$$

$$X = 2$$

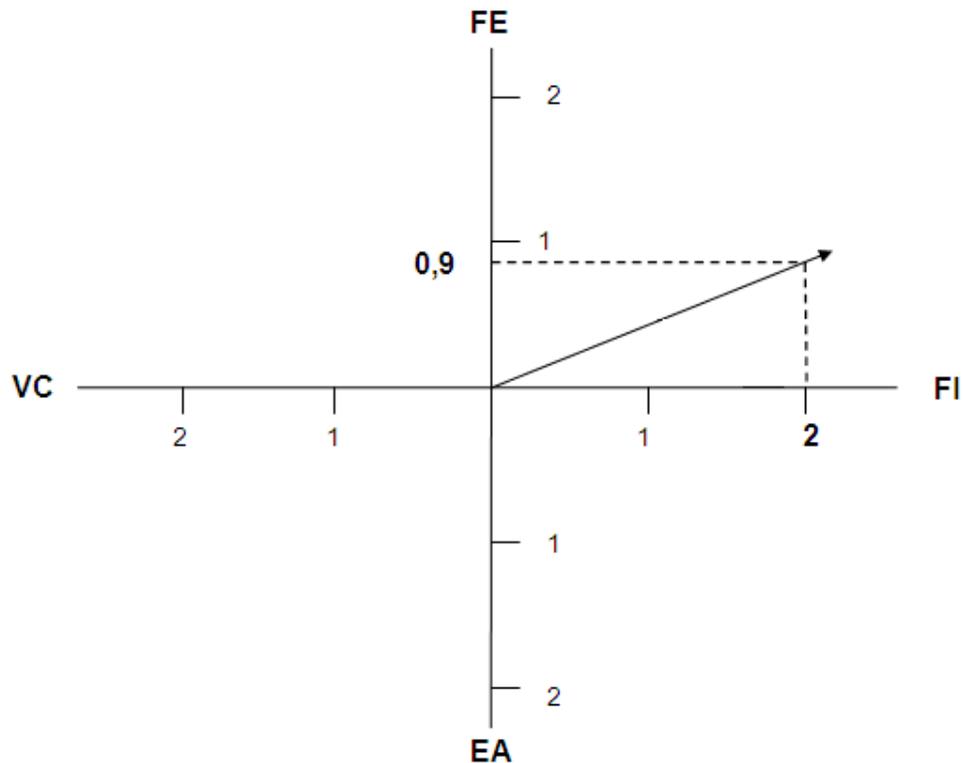
$$Y = (FE) + (EA)$$

$$Y = 3,3 + (-2,4)$$

$$Y = 0,9$$

$$(X, Y) = 2, 0.9$$

**Figura 22. Matriz Posición estratégica y evaluación de acción PEYEA empresa Multidimensionales S.A.**



Como lo ilustra el vector de la figura Multidimensionales S.A. se ubica en la posición agresiva que corresponde al cuadrante I, lo cual implica que posee fortalezas muy decisivas a la hora de competir en un mercado creciente y muy cambiante en el ámbito tecnológico. Las estrategias acordes con esta posición son:

- ✓ Penetración de mercados
- ✓ Desarrollo de producto
- ✓ Integración hacia atrás.

### **3.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA - MGE**

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

CUADRANTE I	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXCELENTE
CUADRANTE II	EVALUAR SU ENFOQUE HACIA EL MERCADO
CUADRANTE III	INDUSTRIAS DE CRECIMIENTO LENTO, POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL
CUADRANTE IV	INDUSTRIAS CON CRECIMIENTO LENTO, POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE

Con esta matriz se establece que tan competitivo es el portafolio de Multidimensionales S.A. y en qué medida crece el mercado.

Podemos afirmar que la empresa Multidimensionales S.A. para el municipio de Pasto, se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en la industria del plástico es muy competitiva por la cantidad de productos que existen y la tecnología que se desarrolla constantemente.

Las estrategias más acordes para esta situación son:

- ✓ **Penetración de mercado:** Se sugiere entrar en un nuevo mercado de productos de plástico como la fabricación de película PVC o en nuevos canales de distribución como especializarse en el canal TaT.
- ✓ **Desarrollo del producto:** Debe ser más constante por lo que estar al tanto de las necesidades y tendencias del mercado.
- ✓ **Integración hacia delante, hacia atrás y horizontal:** En la actualidad estas estrategias ya están ejecutadas por la unión con las empresas de plásticos en Venezuela, México, USA, lo cual le abre las puertas a otros mercados.

**Figura 23. Matriz de la gran estrategia empresa Multidimensionales S.A.**



### 3.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE

Mediante la elaboración de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, se evalúa la estrategia más conveniente a implementar, utilizando para ello la contrastación de los factores internos y externos de la empresa, asignando un puntaje de atracción de cada estrategia en relación a cada factor. Considerando estrategias alternativas:

Estrategia A: Penetración de mercados.

Estrategia B: Desarrollo de producto.

Estrategia C: Integración vertical hacia atrás.

**Cuadro 19. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (PCPE)**

FACTORES CLAVES	CLA SIF.	ESTRATEGIA A		ESTRATEGIA B		ESTRATEGIA C		RACIOCINIO
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
FACTORES INTERNOS								
GERENCIA								
Planeación	3	3	9	2	6	2	6	La planeación es buena en todos los departamentos de la empresa.
Organización	4	3	12	2	8	2	8	Posee un manual de procedimientos y desempeño para todas las áreas de la empresa, creando un ambiente responsable y una guía para la eficiencia total.
Motivación	4	4	16	2	8	3	12	Genera productividad y calidad total en el desarrollo de la actividad comercial.
Selección de personal	3	3	9	3	9	2	6	La selección de personal se basa en el profesionalismo, los valores y el trabajo en equipo de la empresa.
Control	3	4	12	3	9	2	6	Conocimiento adecuado de indicadores de gestión que permiten determinar si los objetivos de la empresa se están cumpliendo.
MERCADEO								
Producto	4	4	16	3	12	3	12	Calidad superior frente a las demás marcas del mercado.
Precio	1	4	4	3	3	2	2	El precio es alto con relación a la competencia, por los valores agregados que posee el portafolio de la empresa.
Promoción	2	4	8	3	6	2	4	Existe un regular uso de herramientas de promoción y publicidad.

Cuadro 19. (Continuación).

Distribución	3	4	12	3	9	2	6	La cobertura es buena, a nivel nacional y regional, posee distribuidores que cubren zonas urbanas y rurales.
<b>FINANZAS</b>								
Comportamiento de las ventas	1	3	3	3	3	2	2	En el municipio de Pasto se presenta una disminución de ventas en los años anteriores.
Rentabilidad	2	3	6	2	4	1	2	La empresa ha bajado su rentabilidad con el objetivo de no disminuir su participación en el mercado, ni reducir su posicionamiento frente a la competencia.
Eficiencia	3	3	9	3	9	2	6	La empresa posee procesos eficientes que minimizan costes.
Inversión	4	4	4	4	4	4	4	La empresa cuenta con una imagen corporativa sólida y rentable lo que permite confianza y credibilidad frente a proveedores, entidades bancarias y empresas que quieran hacer parte de la empresa.
<b>PRODUCCIÓN</b>								
Proceso de producción	4	3	12	4	16	2	8	El producto se fabrica de acuerdo a las normas técnicas y sanitarias requeridas para su venta y almacenamiento. Posee certificaciones y acreditación que fortalece su posición competitiva.
Capacidad instalada	3	4	12	3	9	2	6	La empresa
Fuerza de trabajo	4	3	12	4	16	3	12	Posee una fuerza de trabajo comprometida y responsable en todas las áreas de la empresa.
Calidad	4	4	16	4	16	3	12	La empresa ofrece un producto de alta calidad.
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>								
Formación en I + D	3	4	12	3	9	2	6	El área de I + D está plenamente definida y sus desarrollos han sido patentados por la empresa.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>								
<b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>								
Posición geográfica	2	3	6	1	2	1	2	Al ser frontera hay inconvenientes por el contrabando, el ingreso de productos es alto.
<b>ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>								
Población	3	4	12	2	6	2	6	La población dinamiza los segmentos de mercado.

Cuadro 19. (Continuación).

Tasa de crecimiento de la población	3	4	12	2	6	2	6	Favorece el incremento en las ventas de la empresa.
Estructura familiar	2	3	6	2	4	1	2	Un menor tamaño familiar aumenta la posibilidad de acceder a mayores gastos y servicios.
Distribución de la población	4	3	12	2	8	1	4	De su distribución depende el costo de transporte para los distribuidores.
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>								
PIB	3	2	6	2	6	2	6	Favorece la dinámica de desarrollo de las empresas y la población en general.
Ingreso per cápita	1	4	4	4	4	2	2	Bajos ingresos desfavorecen la demanda del producto.
Inflación	1	3	6	3	6	3	6	Una disminución en los índices de inflación estimula el consumo.
Desempleo	2	4	12	3	9	3	9	Altas tasas de desempleo disminuyen la capacidad adquisitiva de la población.
Carga Impositiva	2	3	6	4	8	2	4	Un incremento de impuestos repercute en los costos de la empresa lo que implica un alza en el precio del producto.
Tasa de interés	2	2	4	2	4	1	2	Altas tasas de interés desalientan los planes para obtener créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas.
<b>ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL</b>								
Tendencias de consumo	4	4	16	4	16	3	12	A mediano plazo representa un aumento significativo en la demanda.
Actitud hacia el producto	3	4	16	2	8	4	16	Aumenta la posibilidad de expansión en el mercado.
Calidad de vida	2	3	9	3	9	3	9	Productos prácticos, higiénicos, minimizan el esfuerzo y permiten ganar tiempo.
<b>ENTORNO POLÍTICO LEGAL</b>								
Beneficios legales para empresas privadas	3	3	12	4	16	2	8	Posibilita la financiación de proyectos ejecutados por las empresas.
Defensa del medio ambiente y ecología.	1	4	8	4	8	3	6	El producto desfavorece al medio ambiente y la ecología.

Cuadro 19. (Continuación).

ENTORNO TECNOLÓGICO								
Nivel tecnológico para el sector	3	4	12	4	12	2	6	La difusión de tecnologías contribuye a la obtención de productos con alto valor agregado.
Disponibilidad tecnológica	2	4	8	4	8	2	4	Hay una excelente disponibilidad tecnológica para el sector plásticos en el país.
TOTAL			351		296		230	

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los puntajes de atracción sobre cada factor clave, la estrategia A es la más conveniente para ser desarrollada por la empresa MULTIDIMENSIONALES, la cual es Penetración de Mercado.

### 3.5 MATRIZ DOFA

**Cuadro 20. Matriz DOFA empresa Multidimensionales S.A.**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<p>La empresa se fundamenta en la innovación y desarrollo de nuevos productos.                      Portafolio de la empresa muy completo.                      El estilo gerencial participativo genera un ambiente laboral favorable.                      La segmentación y distribución del mercado es buena.                      Producto de alta calidad y valor agregado, característica de diferenciación.                      Posicionamiento de marcas.                      Infraestructura acorde a las expectativas del mercado.</p>	<p>Gerencia tiene poca importancia para ciudades pequeñas.                      Precio alto en el portafolio de productos.                      Reducida estrategia de promoción y publicidad.                      Altos gastos de mantenimiento de su maquinaria, afectando el margen operacional.                      Los costos de transporte son altos por el volumen del producto, con lo cual se podría perder competitividad.                      Disminución de las ventas en el municipio de Pasto.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>El mayor porcentaje de la población está en Pasto, el cual es el centro urbano dinamizador y articulador de Nariño.                      Los artículos desechables ganan cada día mayor participación dado los cambios en los hábitos de los consumidores.                      Modernización y alto crecimiento de la industria del plástico.                      La actitud hacia el producto es favorable por su practicidad, comodidad e higiene.</p>	<p>Fortalecer la estrategia de empujar y precios de penetración aprovechar que la mayoría de consumidores se encuentran en Pasto para que consuman mayor producto de los distribuidores (F2,F4,O1)                      Fortalecer la publicidad y el posicionamiento diferenciado, aprovechar las tendencias del mercado, con el posicionamiento de marcas y los valores agregados de los productos, para aumentar la participación en ventas. (F5,F6,O2)                      Aprovechar la infraestructura y nivel de inversión de la empresa para estar acorde y al tanto con la modernización y desarrollo del sector. (F3,F7,O3)                      Crear una base de datos sólida y actualizada de los puntos de venta tanto directos como indirectos (distribuidoras, mayoristas, minoristas, supermercados, institucionales, tiendas). F3,F4,O1,O3)</p>	<p>Ampliar participación del mercado, aprovechando la distribución de la población, oportunidad para que gerencia tome cartas en el asunto. (D1,D6,O1)                      Fortalecer la publicidad, aprovechar las tendencias de consumo y actitud favorable hacia el producto para aumentar la demanda del portafolio de la empresa, con el fin de reducir los gastos de logística y mantenimientos de equipos. (D4,D5,O2,O4)                      Reducción de precios y desarrollo de productos, aprovechar la tecnología y disponibilidad de maquinas para crear productos con menores costes, y que el precio se equipare con la competencia. (D2, O3)                      Implementar estrategia de penetración de mercado, mediante la incorporación de una mercaderista a la zona. (D6,O4)</p>

Cuadro 20. (Continuación).

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Bajo nivel de ingresos de los habitantes del municipio de Pasto.                      Altas tasas de desempleo.                      El producto perjudica al medio ambiente y la ecología.                      Incremento de competidores en el mercado regional y nacional.</p>	<p>Aprovechar la practicidad y uso del portafolio de la empresa, junto con el posicionamiento de marcas para inculcar a los habitantes de Pasto a buscar soluciones frente al desempleo y bajo ingreso, como la implementación de comidas rápidas. (F2,F5,F6,A1,A2)                      Consolidación y sostenimiento del posicionamiento de marcas (F5, F6, A4)                      Desarrollo de nuevos productos biodegradables (F1, F7, A3)                      Fortalecer el marketing de relación, aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar la participación de nuevos competidores al mercado regional, mediante la fidelización del cliente. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7, A4)</p>	<p>Desarrollo e implementación de un programa de mercadeo que intensifique la promoción y publicidad de la empresa y que permita aumentar la demanda y utilidades de la empresa. (D3, D6, A1, A4)                      Crear incentivos a la fuerza de venta y concursos a los clientes.(D2,D3,D6,O1,O4)                      Aumentar la comunicación entre el ejecutivo de ventas Pasto y gerente de mercadeo para mayor conocimiento de la zona por parte de la empresa. (D1,D3,D6,O4)</p>

Fuente: De esta investigación.

Considerando los datos expuestos en la matriz DOFA, se puede decir que MULTIDIMENSIONALES S.A. cuenta con grandes ventajas en lo que concierne a: la calidad del portafolio y producto, la motivación y eficiencia del personal y el estilo gerencial participativo, lo cual le permite aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, tales con la actitud favorable del consumidor final hacia el producto, la aceleración del ritmo de la vida y la modernización de la industria, entre otras. En tal sentido, la empresa puede estimular la iniciativa de su equipo humano para apropiarse del mercado formulando estrategias y aprovechando su conocimiento con el fin de atender los nuevos requerimientos y expectativas del mercado. Igualmente gracias a su departamento de Investigación y desarrollo y según que el medio ambiente reclama ser protegido para las generaciones futuras la empresa puede desarrollar productos biodegradables acordes al medio ecológico.

Así mismo, limitaciones como la falta de un mercadología más actualizada, un cubrimiento en este sentido más completa, incentivos acordes al cliente actual y potencial,

## 4. INFORMACIÓN DEL MERCADO

### 4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**4.1.1 Objetivo General.** Realizar una Investigación de Mercados en el municipio de Pasto, para el sector de plásticos desechables con el fin de conocer el comportamiento del mercado e identificar su competencia.

#### 4.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el comportamiento del sector de plásticos desechables en cuanto al consumo de productos desechables.
- ✓ Medir el nivel de demanda de productos desechables en el sector de plásticos desechables en el municipio de Pasto.
- ✓ Establecer gustos y preferencias de los puntos de venta de plásticos desechables y consumidor final objetos de estudio en lo que se refiere a productos desechables.
- ✓ Identificar las principales empresas competidoras.
- ✓ Conocer la participación de Multidimensionales en el sector de plásticos desechables del municipio de Pasto.

#### 4.1.3 Análisis de Resultados

**Encuesta a comercializadores de plásticos desechables.**

**Pregunta 1.** AÑOS DE CONSTITUCIÓN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE DESECHABLES.

- |                 |                   |                 |
|-----------------|-------------------|-----------------|
| a. 0 – 5 años   | b. 5 – 10 años    | c. 10 – 15 años |
| d. 15 – 20 años | e. más de 20 años |                 |

**Tabla 7. Trayectoria del comercializador.**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	4	0,1143	4	0,1143
2	b	15	0,4286	19	0,5429
3	c	9	0,2571	28	0,8000
4	d	5	0,1429	33	0,9429
5	e	2	0,0571	35	1,0000

**Figura 24. Trayectoria del comercializador**



De los 35 establecimientos encuestados que corresponden al 100% de los establecimientos creados en el municipio de Pasto para la comercialización de productos desechables (población total), manifestaron que el 43% están constituidos en el rango de 5 a 10 años, el 26% de 10 a 15 años y el 14% de 15 a 20 años, concluyendo que su experiencia en la comercialización de productos desechables es amplia y conocen muy bien el mercado.

## Pregunta 2. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

a. Distribuidora  
d. Institucional

b. Mayorista  
e. Otro

c. Minorista

Tabla 8. Canal de distribución

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	4	0,1143	4	0,1143
2	b	20	0,5714	24	0,6857
3	c	8	0,2286	32	0,9143
4	d	3	0,0857	35	1,0000

Figura 25. Canal de distribución



El 57% de los establecimientos encuestados que comercializan productos desechables equivalentes a 20 empresas, son mayoristas, es decir tienen su punto de venta y comercializan al por mayor, generalmente sus proveedores son directos y también distribuidores, la mayoría se encuentran en el centro de la ciudad especialmente en la carrera 22 junto al centro comercial San Andresito; el 23% de los establecimientos son minoristas en total 8 puntos de venta, los cuales poseen un pequeño almacén, el cual es atendido por el dueño, sus proveedores son distribuidores y mayoristas, manejan de todo un poco y en menor cantidad.

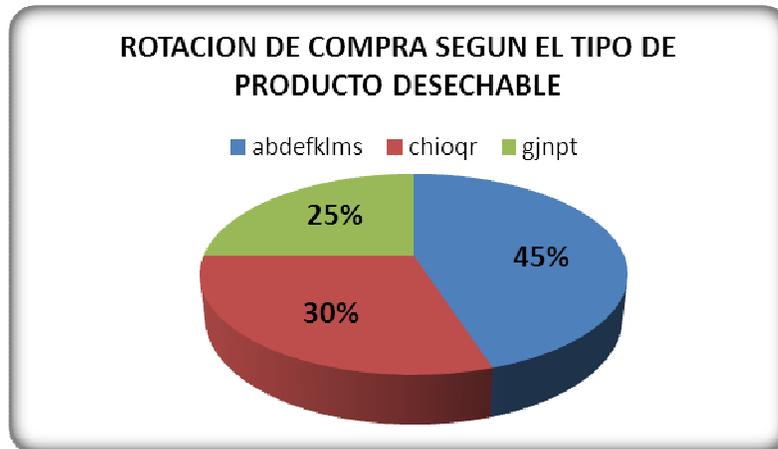
**Pregunta 3. COMPRA SEGÚN EL TIPO DE PRODUCTOS DESECHABLES**

- |                          |                           |                          |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a. Vasos plásticos       | b. Vasos térmicos         | c. Platos plásticos      |
| d. Platos espumados      | e. Cubiertos              | f. Contenedores térmicos |
| g. Bases Multiusos       | h. Pitillos y mezcladores | i. Tapas                 |
| j. Copas                 | k. Bandejas               | l. Portacomidas          |
| m. Papel Aluminio        | n. Papel Parafinado       | o. Papel Plastifilm      |
| p. Estuches - Sello plus | q. Bolsas aluminizadas    | r. Bolsas de papel       |
| s. Bolsas Plásticas      | t. Ensaladeras            | u. Otro, cuál?           |

**Tabla 9. Compra según el tipo de desechables**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	abdefklms	9	0,4500	9	0,4500
2	chioqr	6	0,3000	15	0,7500
3	gjnpt	5	0,2500	20	1,0000

**Figura 26. Compra según el tipo de desechables**



Según las encuestas realizadas a los establecimientos que comercializan productos desechables, y concluyendo que existen 20 líneas de producto específicas en la compra de productos desechables se analiza que el 45% de estas líneas son los productos comúnmente comprados por la rotación que tienen en todos los establecimientos como son vasos plásticos, térmicos, platos espumados, cubiertos, bandejas, portacomidas, contenedores térmicos, papel aluminio, bolsas plásticas, un 30% de las líneas de producto son manejados entre 20 a 30 establecimientos, como son platos plásticos, pitillos y mezcladores, papel

Plastifilm, bolsas aluminizadas y bolsas de papel, y el 25% restante lo comercializan solo en 10 establecimientos.

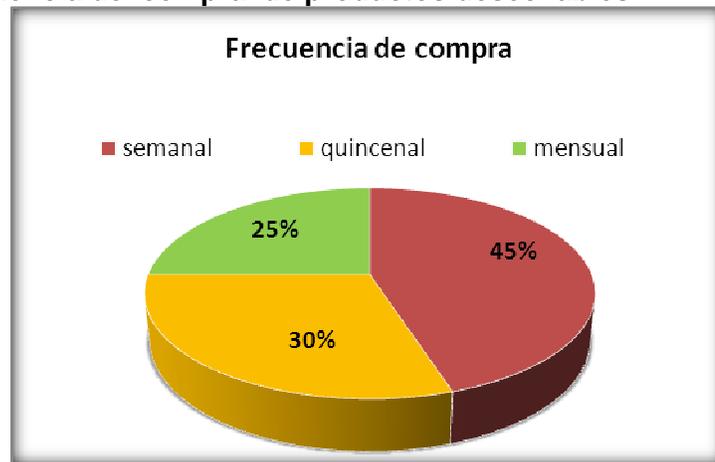
**Pregunta 4. FRECUENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS DESECHABLES**

- a. diario
- b. semanal
- c. quincenal
- d. mensual

**Tabla 10. Frecuencia de compra de productos desechables**

Class	Value	Frequency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1		0	0,0000	0	0,0000
2	abdefklms	9	0,4500	9	0,4500
3	chioqr	6	0,3000	15	0,7500
4	gjnpt	5	0,2500	20	1,0000

**Figura 27. Frecuencia de compra de productos desechables**



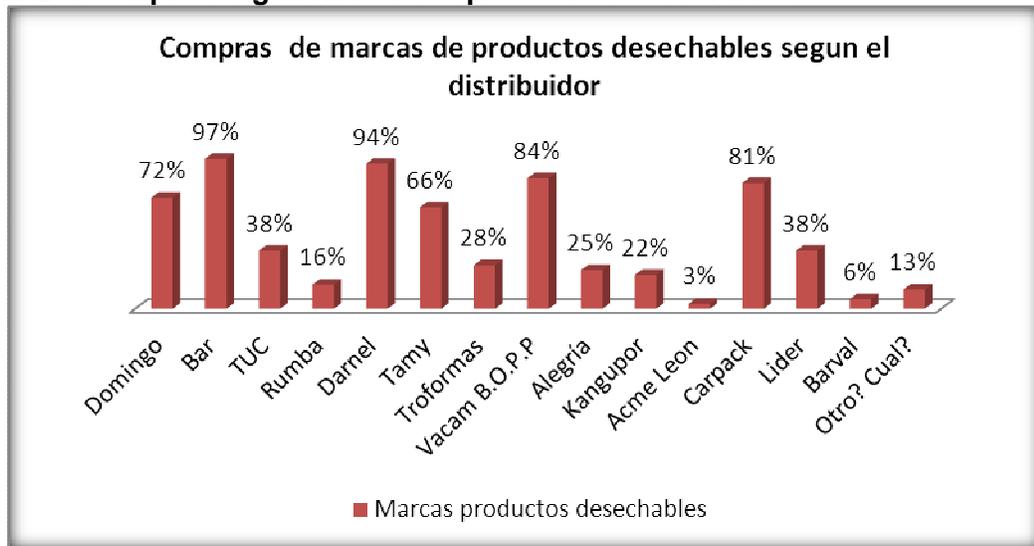
Con relación a la frecuencia de compra de las 20 líneas de productos desechables establecidas por la encuestas se concluye que un 45% se compran semanalmente, el 30% se compra quincenalmente y el 25% mensualmente. Además se puede analizar que los productos que se compran semanalmente son los vasos plásticos y térmicos, los cubiertos, contenedores térmicos, bandejas de icopor, portacomidas papel aluminio, platos espumados y bolsas plásticas.

## Pregunta 5. COMPRA SEGÚN MARCAS DE PRODUCTOS DESECHABLES

**Tabla 11. Compra según marcas de productos desechables**

MARCA	MARQUE X	%
Domingo	23	72%
Bar	31	97%
TUC	12	38%
Rumba	5	16%
Darnel	30	94%
Tamy	21	66%
Troformas	9	28%
Vacam B.O.P.P	27	84%
Alegría	8	25%
Kangupor	7	22%
Acme Leon	1	3%
Carpack	26	81%
Líder	12	38%
Barval	2	6%
Otro? Cual?	4	13%

**Figura 28. Compras según marcas de productos desechables**



Teniendo en cuenta la grafica anterior, las marcas más representativas en venta son: el 97% la marca BAR de Multidimensionales, le sigue con un 94%, por la marca Darnel de Ajoever, Vacam B.O.P.P del Ecuador con un 84%, Carpack (Vaso T) de Lastra con un 81%, Domingo de Multidimensionales con un 72%, Tamy de Ajoever con un 66%, TUC de Multidimensionales y Líder de Guival con un 38%

respectivamente, y Troformas, de Lastra con un 28% como los más representativos. Considerando que Multidimensionales S.A. trabaja con cuatro marcas en el mercado (Domingo, BAR, TUC y Rumba) estas representan el 15% del total de marcas que compran los distribuidores, Ajoever con sus marcas Darnel y Tamy representan el 10,63% de las compras, Lastra con sus marcas Carpack y Tamy representan un 7,29% de sus compras, las empresas ecuatorianas con Vacam – B.O.P.P representan un 6% de compras, como las más representativas.

**Pregunta 6. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL DISTRIBUIDOR AL MOMENTO DE COMPRAR UNA MARCA**

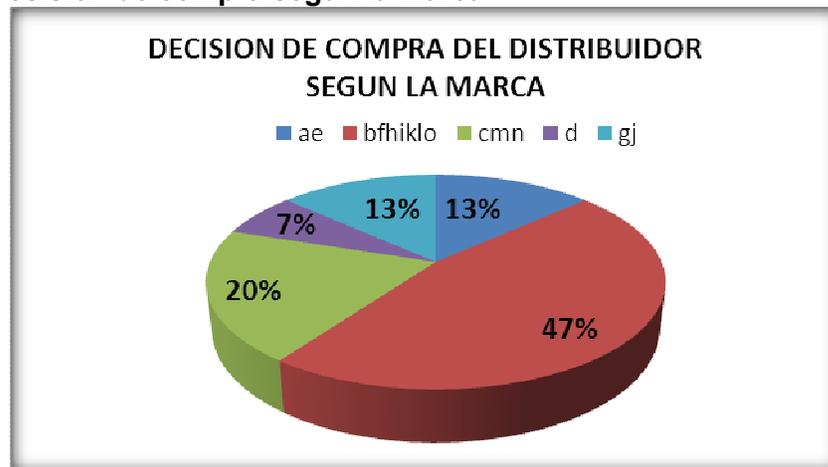
- |            |             |                |                  |
|------------|-------------|----------------|------------------|
| a. Domingo | b. Bar      | c. TUC         | d. Rumba         |
| e. Darnel  | f. Tamy     | g. Troformas   | h. Vacam B.O.P.P |
| i. Alegría | j. Kangupor | k. Acme Leon   | l. Carpack       |
| m. Líder   | n. Barval   | o. Otro? Cual? |                  |

1. Calidad      2. Precio      3. Unid de empaque      4. Diseño      5. Tamaño

**Tabla 12. Decisión de compra según la marca**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	ae	2	0,1333	2	0,1333
2	bfhiklo	7	0,4667	9	0,6000
3	cmn	3	0,2000	12	0,8000
4	d	1	0,0667	13	0,8667
5	gj	2	0,1333	15	1,0000

**Figura 29. Decisión de compra según la marca**



El 47% del total de los establecimientos encuestados expresó que al momento de comprar se inclinan por precio y las marcas que compran son (BAR, Tamy, Vacam

B.O.P.P, Alegría, Acme Leon, Carpack y otras marcas), seguido por la unidad de empaque (TUC, Líder, Barval), especialmente en vasos paquetes de 50 unidades, representan el 20%, le sigue en calidad (Domingo, Darnel) y tamaño quienes afirman que entre menos producto se le coloque al desechable mucho mejor (Troformas y Kangupor) los cuales representan el 13% respectivamente; y un 7% prefiere el diseño del producto desechable.

**Pregunta 7. MANEJO DEL PORTAFOLIO DE MULTIDIMENSIONALES**

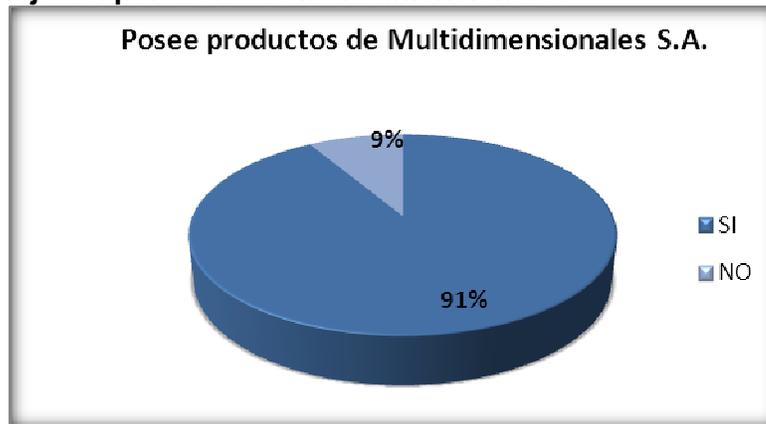
a. SI

b. NO

**Tabla 13. Manejo del portafolio de Multidimensionales**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	32	0,9143	32	0,9143
2	b	3	0,0857	35	1,0000

**Figura 30. Manejo del portafolio de Multidimensionales**



De los 35 establecimientos encuestados que corresponden al 100% de la población total de establecimientos que comercializan productos desechables, manifestaron que el 91% si poseen o manejan productos de Multidimensionales; por otro lado el 9% aseguro no manejar el portafolio de Multidimensionales S.A.

**Pregunta 8. LÍNEA DE PRODUCTOS QUE MANEJA MULTIDIMENSIONALES**

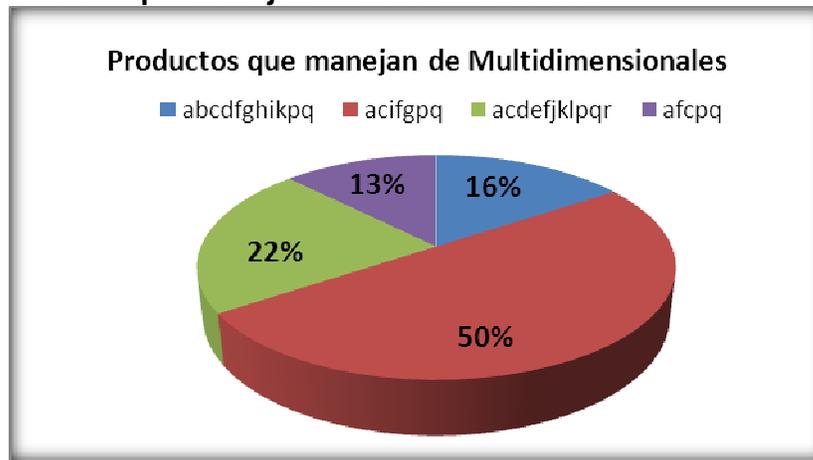
- a. Vasos blancos
- b. Vasos traslucidos
- c. Vasos Policolor
- d. Vasos térmicos
- e. Vasos y copas cristal
- f. Tapas
- i. Cubiertos
- j. Ensaladeras
- k. Contenedores térmicos
- l. Bases Multiusos
- m. Portacomidas
- n. Bandejas

- o. Blondas
- g. Platos plásticos
- h. Platos espumados
- p. Papel aluminio
- q. Bolsas aluminizadas
- r. Papel parafinado

**Tabla 14. Productos que manejan de Multidimensionales**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	abcdefghijklpq	5	5	0,1563	0,1563
2	acifgpq	16	21	0,5000	0,6563
3	acdefjklpqr	7	28	0,2188	0,8750
4	afcpq	4	32	0,1250	1,0000

**Figura 31. Productos que manejan de Multidimensionales**



Del 91% de los establecimientos que manejan productos desechables de Multidimensionales, es decir 32, el 50%, 16 establecimientos maneja vasos Policolor, vasos blancos, cubiertos, tapas, platos plásticos, papel aluminio y bolsas aluminizadas, siete líneas de productos de los 18 que maneja Multidimensionales, quienes lo compran son usualmente los mayoristas y minoristas de la región, un 22% manejas vasos blancos, vasos Policolor, vasos térmicos, vasos y copas cristal, tapas, ensaladeras, contenedores térmicos, bases multiusos, papel aluminio, bolsas de aluminizadas, papel parafinado, 11 líneas de productos de las 18 totales, quienes manejan estos productos son institucionales y algunos mayoristas, el 16% manejan 11 productos de los 18 totales, y quienes los manejan son las cinco distribuidoras, y un 12% es decir 4 establecimientos, manejan 5 líneas de productos de las 18 y los compran los minoristas, en la encuesta se refleja que un producto no lo utiliza ningún establecimiento comercial y son las bandejas.

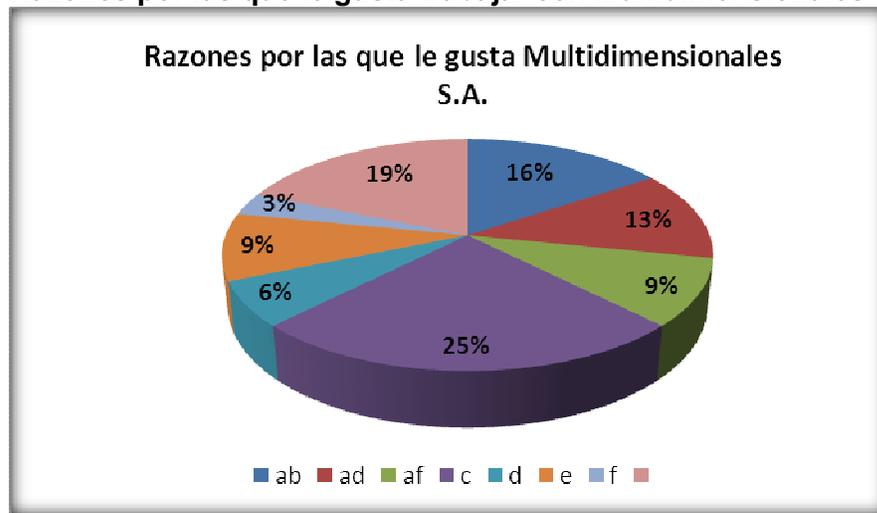
**Pregunta 8. RAZONES POR LAS QUE LE GUSTA TRABAJAR CON LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A.**

- a. Calidad del producto
- b. Precio
- c. Atención y servicio
- d. Portafolio completo
- e. Crédito
- f. Entrega de mercancía
- g. Otra? Cual?

**Tabla 15. Razones por las que le gusta trabajar con Multidimensionales S.A.**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	5	0,1563	5	0,1563
2	ab	4	0,1250	9	0,2813
3	ad	3	0,0938	12	0,3750
4	af	8	0,2500	20	0,6250
5	c	2	0,0625	22	0,6875
6	d	3	0,0938	25	0,7813
7	e	1	0,0313	26	0,8125
8	f	6	0,1875	32	1,0000

**Figura 32. Razones por las que le gusta trabajar con Multidimensionales S.A.**



El 25% del total de la población encuestada expresó que las características o razones por lo que le gusta Multidimensionales son la entrega de mercancía, los despachos son en las fechas acordadas, y casi siempre entregan la totalidad del pedido, lo que no ocurre con los otros proveedores de productos desechables, y les gusta la calidad de sus productos, son buenos, gruesos, bonitos, y bien acabados; el 19% prefiere la entrega de mercancía, el 16% prefiere la calidad de sus productos, el 13% la calidad del producto y el precio.

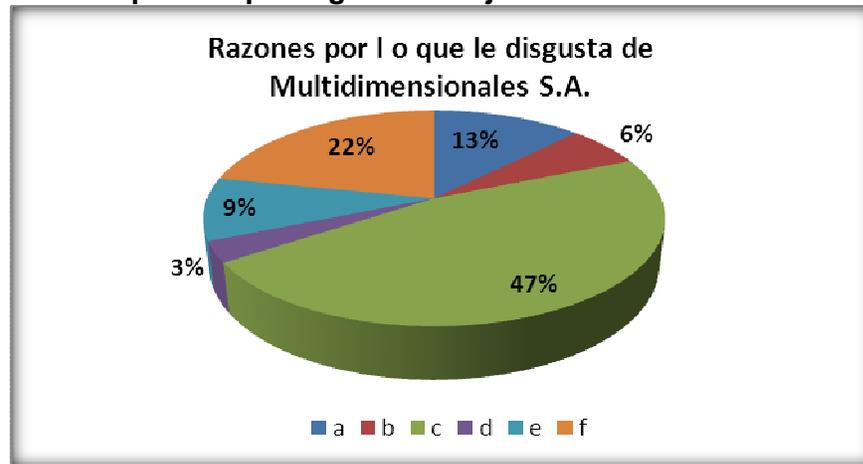
**Pregunta 9. RAZONES POR LAS QUE LE DISGUSTA TRABAJAR CON LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A.**

- a. Incumplimiento                      b. Baja calidad                      c. Precio de los productos  
 d. Servicio deficiente                  e. Producto faltante                  f. Ninguno

**Tabla 16. Razones por las que le disgusta trabajar con Multidimensionales S.A.**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	4	0,1250	4	0,1250
2	b	2	0,0625	6	0,1875
3	c	15	0,4688	21	0,6563
4	d	1	0,0313	22	0,6875
5	e	3	0,0938	25	0,7813
6	f	7	0,2188	32	1,0000

**Figura 33. Razones por las que le gusta trabajar con Multidimensionales S.A.**



El 47% del total de la población encuestada expresó que lo que le disgusta de trabajar con Multidimensionales es el precio puesto que solo la línea Policolor marca BAR es de muy buen precio, el resto del portafolio es costoso con relación a los otros proveedores de plásticos desechables, y realizan pedidos cuando de estos ya por solicitud del consumidor final o porque existen descuentos, el 22% de los comercializadores de desechables no tiene objeción con respecto a la empresa, el 13% les disgusta el incumplimiento en la entrega de mercancía.

## Encuesta al consumidor final de plásticos desechables.

### Pregunta 1. USO DE PRODUCTOS DESECHABLES

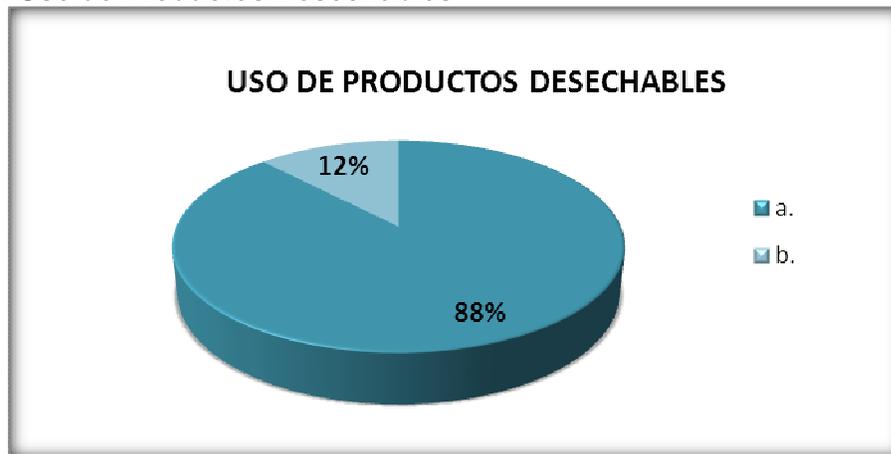
a. SI

b. NO

Tabla 17. Uso de Productos Desechables

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	338	0,8781	338	0,8781
2	b	46	0,1219	384	1,0000

Figura 34. Uso de Productos Desechables



338 consumidores finales encuestadas que corresponden al 88% de la población total manifestaron adquirir productos desechables, por otro lado, el 12% aseguro no adquirir productos desechables.



**Pregunta 3. RAZONES POR LAS QUE ADQUIERE PRODUCTOS DESECHABLES**

a. Calidad  
d. Higiene

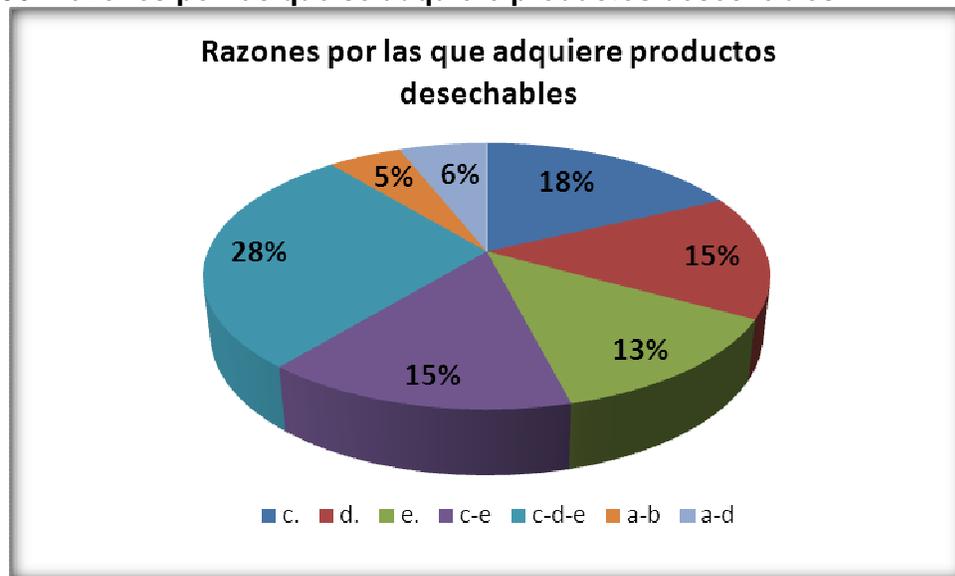
b. Precio  
e. Comodidad

c. Practicidad  
f. Otra?Cuál?

**Tabla 19. Razones por las que se adquiere productos desechables.**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	ab	17	0,0503	17	0,0503
2	ad	20	0,0592	37	0,1095
3	c	60	0,1775	97	0,2870
4	cde	95	0,2811	192	0,5680
5	ce	52	0,1538	244	0,7219
6	d	51	0,1509	295	0,8728
7	e	43	0,1272	338	1,0000

**Figura 36. Razones por las que se adquiere productos desechables.**



El 28% de los consumidores de productos desechables que equivalen a 95 encuestados, prefieren los productos desechables por practicidad, higiene y comodidad, como criterio de compra, un 18% eligen los productos desechables por comodidad, un 15% por comodidad y practicidad.

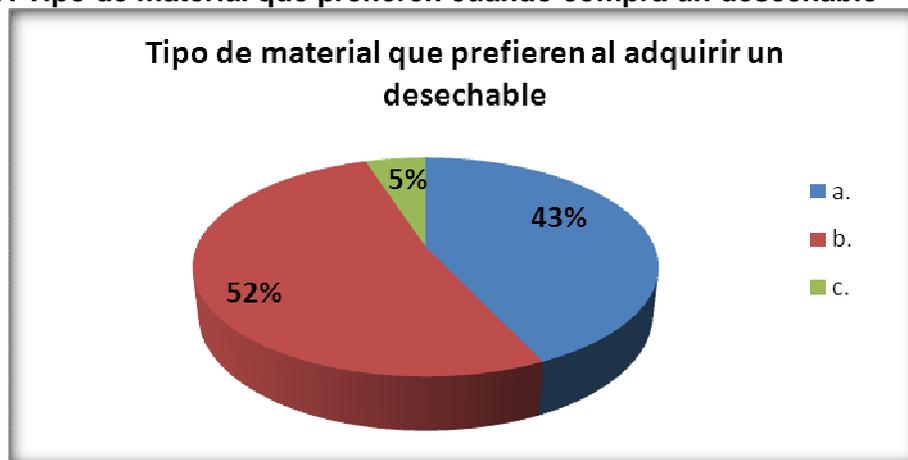
**Pregunta 4. TIPO DE MATERIAL QUE PREFERE CUANDO COMPRA UN DESECHABLE (vasos, platos, portacomidas).**

- a. Productos plásticos
- b. Productos espumados o de icopor
- c. Productos de papel o de cartón

**Tabla 20. Tipo de material que prefieren cuando compra un desechable**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	145	0,4290	145	0,4290
2	b	176	0,5205	321	0,9495
3	c	17	0,0505	338	1,0000

**Figura 37. Tipo de material que prefieren cuando compra un desechable**



El 52% de de los consumidores de desechables prefieren comprar productos térmicos o de icopor con relación a vasos, platos, portacomidas, porque soportan mayor temperatura y menor sensibilidad al tocarlos, más gruesos según el criterio del consumidor, el 43% prefiere productos plásticos según comentarios porque su calidad hace que se conserven y no se rompan fácilmente, son mas higiénicos y hay variedad de productos y un 5% maneja productos de papel o cartón especialmente para fiestas infantiles, con un diseño en especial.

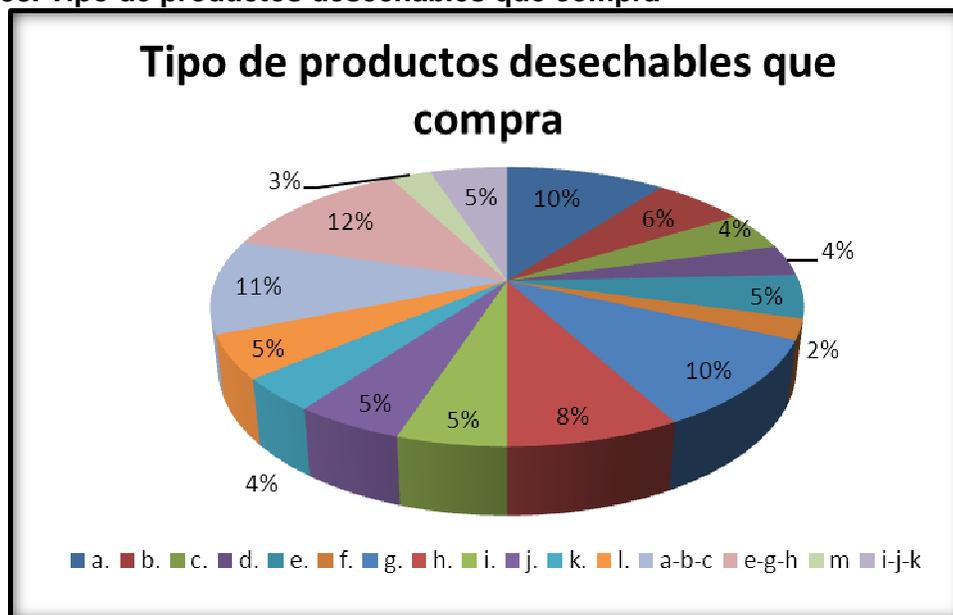
**Pregunta 5. TIPO DE PRODUCTOS DESECHABLES QUE COMPRA**

- a. Vasos
- b. Platos
- c. Cubiertos
- d. Copas
- e. Contenedores
- f. Bases Multiusos
- g. Portacomidas
- h. Bandejas
- i. Pitillos-mezcladores
- j. Papel aluminio
- k. Papel Plastifilm
- l. Otros
- m. Todos

**Tabla 21. Tipo de productos desechables que compra**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	35	0,1036	35	0,1036
2	abc	37	0,1095	72	0,2130
3	b	20	0,0592	92	0,2722
4	c	15	0,0444	107	0,3166
5	d	12	0,0355	119	0,3521
6	e	17	0,0503	136	0,4024
7	egh	42	0,1243	178	0,5266
8	f	8	0,0237	186	0,5503
9	g	35	0,1036	221	0,6538
10	h	27	0,0799	248	0,7337
11	i	17	0,0503	265	0,7840
12	ijk	17	0,0503	282	0,8343
13	j	17	0,0503	299	0,8846
14	k	13	0,0385	312	0,9231
15	l	17	0,0503	329	0,9734
16	m	9	0,0266	338	1,0000

**Figura 38. Tipo de productos desechables que compra**



De un total de 338 consumidores de desechables, el 12% adquiere contenedores, portacomidas y bandejas, le sigue un 11% adquiriendo vasos, platos y cubiertos, 10% compran solo portacomidas, otro 10% compra vasos.

**Pregunta 6. GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS PRODUCTOS DESECHABLES**

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

**Tabla 22. Grado de satisfacción de los productos desechables**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	133	0,3912	133	0,3912
2	b	141	0,4196	274	0,8107
3	c	47	0,1388	321	0,9495
4	d	17	0,0505	338	1,0000

**Figura 39. Grado de satisfacción de los productos desechables**



Del total de la población encuestada que declaró adquirir productos desechables, el 42% certifico los productos como buenos, el 39% como excelentes, un 14% como regulares y un 5% como malos que corresponden a 47 y 17 consumidores respectivamente.



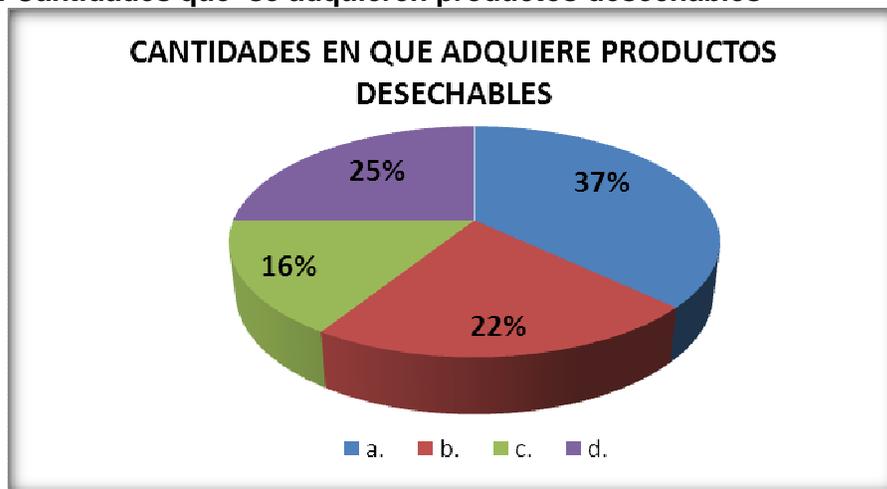
**Pregunta 8. CANTIDADES EN QUE SE ADQUIERE PRODUCTOS DESECHABLES SEMANALES.**

- a. 01 - 10 paquetes                      b. 10 - 20 paquetes                      c. 30 - 40 paquetes  
 d. 40 paquetes en adelante

**Tabla 24. Cantidades que se adquieren productos desechables**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	125	0,3698	125	0,3698
2	b	75	0,2219	200	0,5917
3	c	55	0,1627	255	0,7544
4	d	83	0,2456	338	1,0000

**Figura 41. Cantidades que se adquieren productos desechables**



125 consumidores de un total de 338 que adquieren productos desechables que representan el 37% asegura comprar de 0 a 10 paquetes, el 25% compra de 40 paquetes en adelante, el 22% de 10 a 20 paquetes y el 16% de 20 a 30 paquetes.

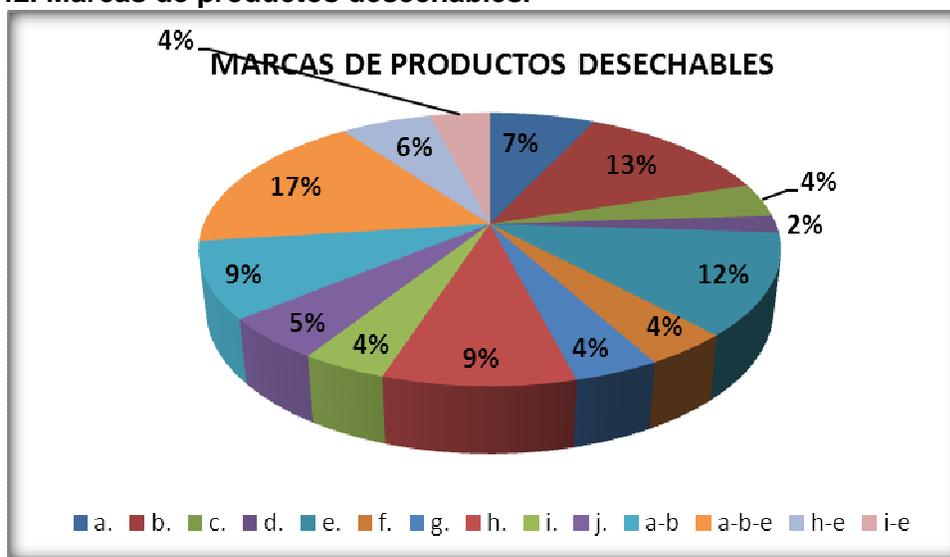
### Pregunta 9. MARCAS DE PRODUCTOS DESECHABLES

- |            |         |              |                  |
|------------|---------|--------------|------------------|
| a. Domingo | b. Bar  | c. TUC       | d. Rumba         |
| e. Darnel  | f. Tamy | g. Troformas | h. Vacam B.O.P.P |
| i. Carpack | j. Otro |              |                  |

**Tabla 25. Marcas de productos desechables.**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	23	0,0680	23	0,0680
2	ab	31	0,0917	54	0,1598
3	abe	58	0,1716	112	0,3314
4	b	43	0,1272	155	0,4586
5	c	14	0,0414	169	0,5000
6	d	6	0,0178	175	0,5178
7	e	40	0,1183	215	0,6361
8	f	14	0,0414	229	0,6775
9	g	14	0,0414	243	0,7189
10	h	31	0,0917	274	0,8107
11	he	19	0,0562	293	0,8669
12	i	14	0,0414	307	0,9083
13	ie	14	0,0414	321	0,9497
14	j	17	0,0503	338	1,0000

**Figura 42. Marcas de productos desechables.**



Un número de 58 encuestados, es decir el 17% manifestaron adquirir productos desechables marca Domingo, Bar y Darnel, un 13% compra marca Bar, un 12% Compra marca Darnel, un 9% marcas Domingo, Bar, y otro 9% Vacam B.O.P.P.

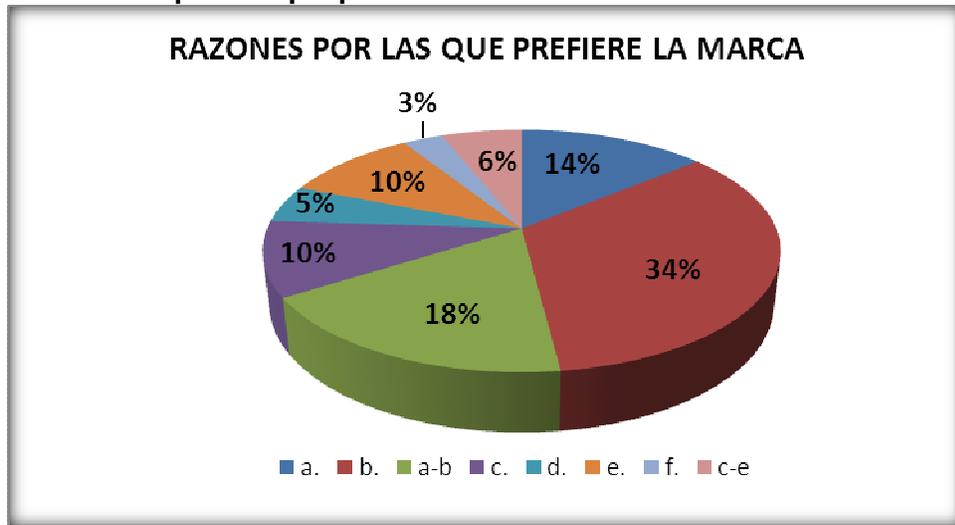
**Pregunta 10. RAZONES POR LAS QUE PREFIERE LA MARCA**

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Tamaño
- d. Diseño
- e. Color
- f. Unidades del paquete
- g. Otra

**Tabla 26. Razones por las que prefiere la marca**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	46	0,1361	46	0,1361
2	ab	60	0,1775	106	0,3136
3	b	115	0,3402	221	0,6538
4	c	35	0,1036	256	0,7574
5	ce	20	0,0592	276	0,8166
6	d	17	0,0503	293	0,8669
7	e	34	0,1006	327	0,9675
8	f	11	0,0325	338	1,0000

**Figura 43. Razones por las que prefiere la marca**



El 34% de la población encuestadas que compran productos desechables eligen la marca por precio, un 18% elige la marca por calidad y precio es decir buscan productos que posean de buena calidad y precio, un 14% por calidad, un 10% por tamaño y otro 10% por el color del producto.

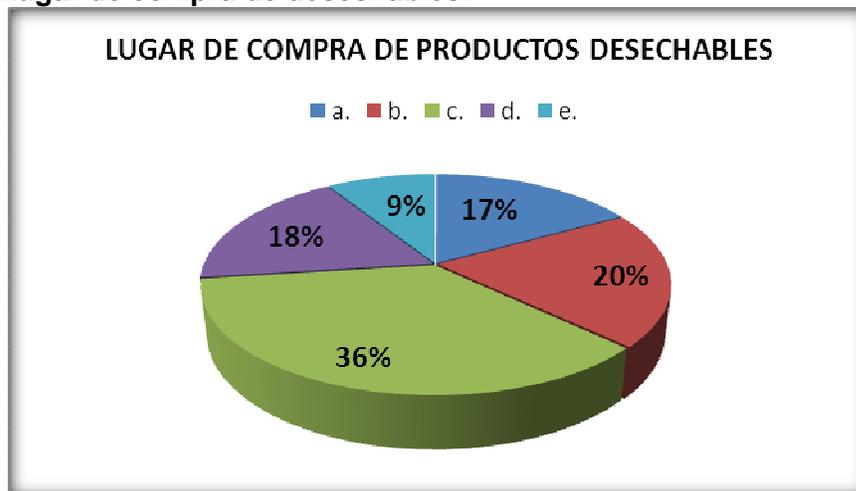
**Pregunta 11. LUGAR DE COMPRA DE DESECHABLES**

- a. Supermercados                      b. Distribuidoras                      c. Almacén de desechables  
 d. Minoristas                            e. Otra Cual?

**Tabla 27. Lugar de compra de desechables.**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	58	0,1716	58	0,1716
2	b	67	0,1982	125	0,3698
3	c	122	0,3609	247	0,7308
4	d	60	0,1775	307	0,9083
5	e	31	0,0917	338	1,0000

**Figura 44. Lugar de compra de desechables.**



De los 338 encuestados que compran productos desechables, el 36% compra productos desechables en los almacenes o puntos de venta dedicados a desechables, un 20% es decir 67 personas encuestadas prefieren comprar desechables con las distribuidoras, un 18% compran desechables en los puntos de venta minoristas, un 17% compra productos desechables en los supermercados.



**Pregunta 13. CONOCE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A. (Domingo, BAR, TUC y Rumba)**

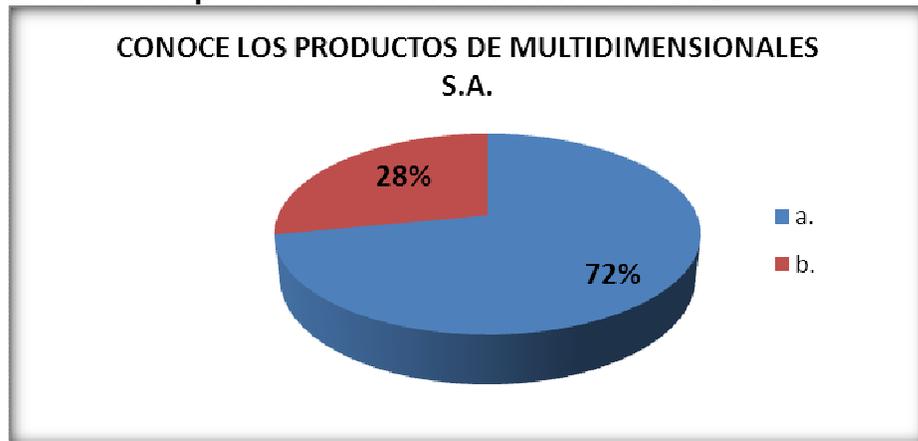
a. SI

b. NO

**Tabla 29. Conoce los productos de Multidimensionales S.A.**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	243	0,7189	243	0,7189
2	b	95	0,2997	338	1,0000

**Figura 46. Conoce los productos de Multidimensionales S.A.**



El 72% de los encuestados que consumen productos desechables si conocen la empresa Multidimensionales con sus marcas Domingo, Bar, TUC y Rumba, en cambio el 28% es decir 89 encuestados no conocen la empresa.

**Pregunta 14. POR QUE RAZÓN NO ADQUIERE PRODUCTOS DESECHABLES**

- a. Costoso
- b. Calidad
- c. Prefiere lo tradicional
- d. Vida útil corta
- e. Experiencia de uso
- f. Otra Cual?

**Tabla 30. Razones por las que no adquiere productos desechables**

Class	Value	Frecuency	Relative	Cumulative	Cum. Rel.
1	a	9	0,1957	9	0,1957
2	ad	7	0,1522	16	0,3478
3	b	6	0,1304	22	0,4783
4	cd	16	0,3478	38	0,8261
5	e	4	0,0870	42	0,9130
6	f	4	0,0870	46	1,0000

**Figura 47. Razones por las que no adquiere productos desechables**



De las 384 encuestas realizadas el 12% respondió no utilizar productos desechables, es decir 46 encuestados, las razones por las que no adquiere estos productos son: el 35% porque son tradicionales les gusta utilizar vajillas, vasos de cristal, cubiertos de aluminio, etc, y porque tienen la percepción que los productos desechables tienen vida útil corta, es decir que solo sirven para una ocasión y se desechan lo que no les conviene, el 20% no los adquiere por precio puesto que para cada evento o fiesta hay que comprar nuevamente desechables y eso implica mayor costo, el 16% no los adquiere ya que implica costo y los desechables se compran y se votan.



	a	ab	abe	b	c	d	e	f	g	h	he	i	ie	j	Row Total
a	3	5	7	6	1	1	5	2	1	1	3	2	2	2	44
	0,95X	1,58X	2,21X	1,89X	0,32X	0,32X	1,58X	0,63X	0,32X	0,32X	0,95X	0,63X	0,63X	0,63X	13,88X
ab	7	6	10	6	2	1	13	2	3	3	3	4	1	1	57
	2,21X	1,89X	3,15X	1,89X	0,63X	0,32X	4,10X	0,63X	0,95X	0,95X	0,95X	1,26X	0,32X	0,32X	17,98X
b	4	8	19	13	1	0	6	5	4	9	8	1	4	4	108
	1,26X	2,52X	5,99X	4,10X	0,32X	0,00X	1,89X	1,58X	1,26X	2,84X	2,52X	0,32X	1,26X	1,26X	34,07X
c	3	3	6	4	6	0	4	1	2	5	1	1	2	1	32
	0,95X	0,95X	1,89X	1,26X	1,89X	0,00X	1,26X	0,32X	0,63X	1,58X	0,32X	0,32X	0,63X	0,32X	10,09X
ce	2	2	2	3	1	0	3	2	1	2	0	0	0	0	18
	0,63X	0,63X	0,63X	0,95X	0,32X	0,00X	0,95X	0,63X	0,32X	0,63X	0,00X	0,00X	0,00X	0,00X	5,68X
d	0	1	3	2	1	4	2	0	0	0	1	2	2	2	16X
	0,00X	0,32X	0,95X	0,63X	0,32X	1,26X	0,63X	0,00X	0,00X	0,00X	0,32X	0,63X	0,63X	0,63X	5,05X
e	3	4	6	5	1	0	4	0	1	2	1	2	1	2	32
	0,95X	1,26X	1,89X	1,58X	0,32X	0,00X	1,26X	0,00X	0,32X	0,63X	0,32X	0,63X	0,32X	0,63X	10,09X
f	0	0	1	1	0	0	1	1	1	4	1	1	1	1	102
	0,00X	0,00X	0,32X	0,32X	0,00X	0,00X	0,32X	0,32X	0,32X	1,26X	0,32X	0,32X	0,32X	0,32X	3,15X
Column	22	29	54	40	13	6	38	13	13	29	18	13	13	16	3
Total	6,94X	9,15X	17,03X	12,62X	4,10X	1,89X	11,99X	4,10X	4,10X	9,15X	5,68X	4,10X	4,10X	5,05X	100,00X

Del total de establecimientos que manifestaron adquirir productos desechables el 17,03% compra las marcas Domingo, Bar de Multidimensionales y Darnel de Ajoever, el 12,62% compra Bar de Multidimensionales, el 11,99% compra Darnel de Ajoever, el 9,15% compra Domingo y Bar de Multidimensionales al igual que un mismo porcentaje compra Vacam B.O.P.P del Ecuador. Entre las razones más relevantes por las cuales escogen la marca se destacan precio con un 34,07%, calidad y precio un 17,98%, calidad un 13,68%, y en igual porcentaje tamaño y color con un 10,09%.

De los clientes actuales de Multidimensionales S.A., y relacionando todas las marcas que manejan, el 2,21% compran Domingo por calidad y precio, el 4,10% compran BAR por precio, el 1,89% compran TUC por tamaño y el 1,26% compran Rumba por diseño. Quienes eligen Ajoever con sus marcas Darnel y Tamy, el 4,10% compran Darnel por calidad y precio y el 1,58% compran Tamy por precio.

### Pregunta 7. FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS DESECHABLES

- |            |                                 |              |
|------------|---------------------------------|--------------|
| a. Diario  | b. Semanal                      | c. Quincenal |
| d. Mensual | e. Cuando hay fiestas o eventos |              |

### Pregunta 8. CANTIDADES EN QUE SE ADQUIERE PRODUCTOS DESECHABLES

- |                            |                     |                     |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| a. 01 - 10 paquetes        | b. 10 - 20 paquetes | c. 30 - 40 paquetes |
| d. 40 paquetes en adelante |                     |                     |

**Tabla 33. Frecuencia de compra por cantidad de compra**

	a	b	c	d	Total
a	41 12,93%	12 3,79%	4 1,26%	6 1,89%	98 29,02%
b	27 8,52%	29 9,15%	5 1,58%	35 11,04%	119 35,02%
c	22 6,94%	15 4,73%	28 8,83%	19 5,99%	38 11,04%
d	14 4,42%	11 3,47%	9 2,84%	12 3,79%	52 9,15%
e	13 4,10%	3 0,95%	5 1,58%	8 2,52%	31 9,15%
Column	125	75	55	83	338
Total	36,91%	22,08%	16,09%	24,92%	100,00%

De acuerdo a los datos observados, el 12,93% de los consumidores que adquieren productos desechables compran de 1 a 10 paquetes diarios, el 11,04% de los consumidores compran de 40 paquetes en adelante semanalmente, el 9,15% compran más de 10 a 20 paquetes semanalmente, y el 8,83% compran de 30 a 40 paquetes quincenalmente. El nivel de consumo más alto que es el de 40 paquetes en adelante presenta una interesante frecuencia de compra: semanal con un 11,04%.

**Pregunta 11. LUGAR DE COMPRA DE DESECHABLES**

- a. Supermercados
- b. Distribuidoras
- c. Almacén de desechables
- d. Minoristas
- e. Otra Cual?

**Pregunta 12. RAZONES POR LAS QUE ELIGE ESE LUGAR DE COMPRA**

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Atención y servicio
- d. Variedad
- e. Crédito
- f. Otra Cual?

**Tabla 34. Razones por las que elige el lugar de compra**

	a	b	c	d	e	Row Total
a	16 5,05%	16 5,05%	10 3,15%	8 2,52%	3 0,95%	84 0,2492
b	11 3,47%	16 5,05%	30 9,46%	7 2,21%	5 1,58%	38 0,1104
c	19 5,99%	7 2,21%	9 2,84%	0 0,00%	0 0,00%	60 0,1798
cd	6 1,89%	10 3,15%	10 3,15%	8 2,52%	4 1,26%	70 0,2082
de	2 0,63%	9 2,84%	41 12,93%	23 7,26%	12 3,79%	51 0,1514
e	0 0,00%	5 1,58%	14 4,42%	11 3,47%	5 1,58%	35 0,1009
Column	58	67	122	60	31	338
Total	17,03%	19,87%	35,96%	17,98%	9,15%	100,00%

Partiendo del hecho que el 35,96% de los 338 consumidores que compran productos desechables acuden a los almacenes de desechables o puntos de venta especializados en desechables, principalmente en la carrera 22 junto a San Andresito, un 12,93% afirma que compran en los almacenes de desechables por variedad de productos y facilidad de conseguir crédito, otro 9,46% tiene en cuenta el precio, un 4,42% asegura la facilidad de conseguir crédito, mientras que las distribuidoras son elegidas por la calidad de los productos y por precio (puesto que las distribuidoras tienen una rentabilidad más baja que los almacenes de desechables) con el 5,05% respectivamente, por otra parte los minoristas son elegidos por variedad de productos y facilidad de crédito con un 7,26%, los supermercados son elegidos por atención y servicio con un 5,99% y por calidad con un 5,05%.

#### 4.1.4 Conclusiones de la Investigación de Mercados

Los objetivos principales de una investigación de mercados son conocer el mercado, la competencia y consultar los aspectos relacionados con la compra de los productos, responde preguntas como que compra la gente, quienes son los que compran, como compran, donde compran, cuando compran, por qué compran entre otras y sus resultados son guías para la toma de decisiones.

Conocer cambios en la conducta del consumidor, cambios en los hábitos de compra, la opinión de los consumidores son bases para crear estrategias apropiadas para la empresa o producto en investigación.

La información es la razón y esencia de la investigación de mercados, por eso se considera como un medio que proporciona datos útiles y relevantes para cualquier empresa, es así como se convierte en esa herramienta indispensable para tomar decisiones que afectan el desempeño general de una compañía.

### **Análisis del Sector**

El sector de la producción de los plásticos en la región nariñense es nulo teniendo en cuenta que los productos desechables son distribuidos por empresas de otros departamentos e incluso otros países, que por su trayectoria y experiencia tienen un posicionamiento muy importante a nivel nacional. El único fabricante existente en la Nariño es la empresa: Sociedad de Plásticos Nariñense constituida por Universal de Plásticos, Flexosur y Colplast, empresa dedicada únicamente a la producción de películas plásticas de polietileno e impresión desde hace varios años más no a la producción de productos desechables.

En la actualidad el comercio nariñense, haciendo énfasis en la ciudad de Pasto, es muy extenso, esto se debe al crecimiento de la población y a la continua evolución del mundo actual que cada día es más exigente frente al consumo de dicha población. Es así como encontramos que las ciudades pequeñas obedecen a un fuerte movimiento en su área comercial, como son los diferentes establecimientos que ofrecen un servicio a los pobladores de dichas ciudades, entre ellos están: los restaurantes, los almacenes de ropa, los supermercados, entre otros.

El mercado de los productos desechables en el municipio de Pasto, se encuentra en una etapa de crecimiento puesto que los hábitos de consumo de la población están orientados a la practicidad, rapidez, y distribución de tiempo, lo que en la actualidad los establecimientos comerciales de venta y distribución de consumo masivo tienen entre su portafolio la línea de productos desechables, aunque en el municipio de Pasto, no existen fabricas de productos desechables, hay la comercialización del producto a través de distribuidores, puntos de ventas especializados en plásticos y desechables tanto mayoristas como minoristas, institucionales y otros como supermercados,

Por otra parte, en un porcentaje medianamente alto se encuentra la comercialización del portafolio de Multidimensionales y su participación con todos los canales de distribución disponibles en Pasto, junto con otras empresas como Ajoever quien tiene un alto porcentaje de participación y aceptación del producto por parte del distribuidor y consumidor final, Carpack y empresas ecuatorianas.

### **Análisis del Mercado**

✓ **Mercado Objetivo:** Esta conformado por los establecimientos comerciales que implican la comercialización de productos de consumo masivo y

especializados en productos desechables, tales como distribuidoras, almacenes de desechables mayoristas y minoristas, supermercados, del municipio de Pasto.

✓ **Justificación del Segmento Objetivo:** Manejan mayor cobertura en el municipio de Pasto, los que pueden atraer la mayor parte de compradores ya que estos son numerosos, dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y hábitos de compra; hay que tener en cuenta según el resultado de las encuesta al consumidor que el 49% de los encuestados (156) son consumidores y le siguen con un 38% (115 encuestados ) los consumidores institucionales, del municipio de Pasto, también entre los resultados que arrojan las encuestas del consumidor con la pregunta; donde compran los consumidores se confirmo que el 36% compran en puntos de ventas de desechables mayoristas, un 20% compra en distribuidoras, un 18% compran a los minoristas, un 17% a supermercados y un 9% a otros como las tiendas de barrio; confirmando que el segmento del mercado objetivo es el indicado.

Además este segmento de mercado se les puede servir mejor y obtener mayor provecho, genera mayor volumen de ventas a un bajo costo es decir son rentables y su experiencia en el mercado según las encuestas es amplia, ya que su antigüedad está entre 5 a 20 años de experiencia.

✓ **Tamaño del mercado:** El tamaño de los distribuidores es pequeño, pues existen 35 establecimientos comerciales identificados como comercializadores de productos desechables registrados en Cámara de Comercio de Pasto, (ver anexo 6). Realizando la encuesta a distribuidores y con autorización de sus propietarios se logro conocer de manera general las ventas mensuales de cada uno de ellos, hay que aclarar que estos valores se fijan de manera cualitativa según la información entregada de cada uno de ellos, pero que nos dan un contexto para conocer el mercado de plástico, pues no existen datos específicos por el DANE; Cámara de Comercio, exactos de este sector en el municipio de Pasto.(Ver anexo 7), además con la información obtenida se puede estimar que la participación de Multidimensionales S.A. es del 24%.

✓ **Ritual de compra y frecuencia:** De los 35 establecimientos comerciales cuya actividad comercial es la comercialización de plásticos y productos desechables, o entre sus líneas de venta se encuentra el portafolio de productos desechables, el 45% compran las líneas de desechables semanalmente el 30% compran quincenalmente y 25% mensualmente.

En cuanto a la encuesta a consumidores de los 361 encuestados, el 88% compra productos desechables y un 12% no lo hace debido a costo y tradición, y de quienes afirmaron comprar productos desechables el 35% lo hace semanalmente, seguido por un 29% que compra a diario, un 16% lo hace cada vez que tiene un evento o fiesta, un 11% compra quincenalmente y un 9% mensualmente.

En lo que a satisfacción con el uso de estos productos se refiere, el 42% confirma que los productos desechables son buenos, el 39% como excelentes puesto que son prácticos y dan comodidad, un 14% como regulares por su precio y un 5% como malos, especialmente por su costo.

Hay que tener en cuenta que el 52% de de los consumidores de desechables prefieren comprar productos térmicos o de icopor con relación a vasos, platos, portacomidas, porque soportan mayor temperatura y menor sensibilidad al tocarlos, más gruesos según el criterio del consumidor, el 43% prefiere productos plásticos según comentarios porque su calidad hace que se conserven y no se rompan fácilmente, son mas higiénicos y hay variedad de productos.

✓ **Características importantes del mercado:** Del 88% de los consumidores finales que compran productos desechables, es decir 338 encuestados, el 28% que equivalen a 95 encuestados, prefieren los productos desechables por practicidad, higiene y comodidad, y al preguntar por qué prefiere la marca que compran el 34% de la población encuestadas respondió que eligen la marca por precio, un 18% elige la marca por calidad y precio, lo que coinciden con las respuestas con los distribuidores donde el 47% del total de los establecimientos encuestados expresó que al momento de comprar se inclinan por precio especificando que las marcas que poseen esta característica son BAR, Tamy, Vacam B.O.P.P, Alegría, Acme Leon, Carpack, como segunda característica que representan el 20% está la unidad de empaque con las marcas TUC, Lider, Barval, especialmente en vasos paquetes de 50 unidades, le sigue en calidad Domingo, Darnel con un 13%, concluyendo que la empresa Multidimensionales tiene tres marcas posicionadas entre las tres características representativas, es decir BAR por precio, Domingo por calidad, y TUC por una buena unidad de empaque y tamaño.

Según las encuestas realizadas para los distribuidores y consumidor final se conoce que los productos desechables comúnmente comprados y que representan el 45% del total de líneas de los productos y que los tienen en todos los establecimientos son: vasos plásticos, vasos térmicos, platos espumados, cubiertos, bandejas, portacomidas, contenedores térmicos, papel aluminio, bolsas plásticas.

✓ **Antecedentes y descripción del portafolio de Multidimensionales:** Hay que tener en cuenta que el distribuidor como el consumidor final conoce a la empresa Multidimensionales, de los 35 establecimientos encuestados 32 compran productos del portafolio de Multidimensionales, y el 72% de los consumidores finales encuestados conocen los productos de Multidimensionales. También se conoció que siete productos del portafolio son comprados por los 35 establecimientos, por su excelente rotación, estos son vasos Policolor BAR vasos blancos (Domingo y TUC), cubiertos, tapas, platos plásticos, papel aluminio y bolsas aluminizadas,(Domingo) y que las distribuidoras son quienes poseen la

mayoría de productos del portafolio, se concluye además con las encuestas a establecimientos como consumidor final que las compras como las ventas de la marca Rumba es muy poca, por su precio alto y porque son productos que por su diseño y elegancia son costosos y al consumidor no le conviene; el único producto que no se maneja por ningún establecimiento son las bandejas.

Las encuestas concluyeron según el distribuidor el 25% es decir 8 establecimientos, que les gusta manejar los productos de Multidimensionales por la entrega de mercancía, los despachos son en las fechas acordadas, y casi siempre entregan la totalidad del pedido, lo que no ocurre con los otros proveedores de productos desechables, y les gusta la calidad de sus productos, son buenos, gruesos, bonitos, y bien acabados, 6 establecimientos les gusta la entrega de mercancía, y 5 establecimientos la calidad de los productos.

### **Análisis de la Competencia**

✓ **Principales competidores:** Mediante la aplicación de las encuestas a distribuidores como a consumidor final, se logro identificar dos empresas de orden nacional y otra del Ecuador, que representan la competencia más fuerte de Multidimensionales, las cuales son Ajoever con las marcas Darnel y Tamy y Carvajal con sus marcas Carpack y Troformas y por parte del Ecuador la empresa B.O.P.P con la marca Vacam.

Los segmentos a los cuales está dirigida la competencia son los mayoristas, minoristas, e institucionales, donde se encuentran todas las marcas disponibles, en cuanto a las distribuidoras y supermercados se presentan solo dos empresas Multidimensionales y Ajoever, Existen dos distribuidoras donde el portafolio de Multidimensionales es exclusivo.

De los establecimientos encuestados (35 población total) se comprobó que de los actuales consumidores de productos desechables el 15% compran productos de Multidimensionales con sus marcas (Domingo, BAR, TUC y Rumba), le sigue Ajoever con sus marcas (Darnel y Tamy) con un 10%, luego la empresa Lastra con sus marcas Carpack y Troformas con un 8%, le sigue la empresa ecuatoriana B.O.P.P con Vacam con un 6%, el resto de marcas representa un 5% en las compras. Notándose que existe un alto grado de satisfacción y preferencia por los productos y marcas de Multidimensionales y su liderazgo gracias a las cuatro marcas que la representan.

Según el método de observación y la información obtenida por los establecimientos comerciales y teniendo en cuenta las cuatro empresas de productos desechables representativas en el municipio de Nariño se puede presentar los siguientes datos:

Multidimensionales S.A. posee un precio alto en el mercado con excelente calidad y diversidad de productos que complementan un portafolio bueno, su fortaleza los vasos plásticos lo que ocupa el 50% de su portafolio.

Ajover S.A. el 80% del portafolio se basa en productos térmicos, espumados y de icopor, buenos en precio y calidad, en la actualidad no tienen competidores importantes, con relación a este tipo de material.

Carvajal, su fortaleza en productos son los vasos plásticos y se destacan en precio, según chequeos de precio entregados la diferencia en precio con relación a los vasos Multidimensionales en color blanco y traslucido es del 20%, y con relación a vasos Policolor la diferencia es de un 15%.

Empresa ecuatoriana B.O.P.P su portafolio son vasos desechables, su fortaleza el precio, aunque la calidad es mala, muy delgados, poco resistentes, y hechos con materia prima reciclada, la diferencia en precio con relación a Multidimensionales es de un 25%.

En las compras de productos desechables el precio es muy importante y los consumidores finales no están dispuestos a pagar más por estos productos, según las marcas ya existentes en el mercado. Con base en los actuales precios de mercado, el máximo precio al detal no debe sobrepasar la diferencia del 25% para no perder participación en el mercado.

Factores como el ingreso fácil de contrabando de estos productos con mala calidad y producida en materia prima reciclada pero precio bajo, al igual que fábricas de garaje que producen vasos y demás productos de mala calidad y bajo precio, hacen que el mercado se vea en constante ingreso de productos desechables y especialmente en los distribuidores mayoristas (puntos de venta de desechables especializados) y minoristas son los que se ve reflejado el mayor número de marcas, el ingreso fácil de nuevas y mayor competencia.

✓ **Análisis de productos sustitutos:** Los principales productos sustitutos son el papel, el cartón, el metal y el vidrio. Sin embargo, estos productos no cuentan con el desarrollo tecnológico e investigativo que se está dando en el sector del plástico como lo indican las últimas ediciones de la revista de Acoplasticos, en donde se expresa que esta industria intenta siempre lanzar al mercado nuevos productos más baratos y limpios. Actualmente se están produciendo importantes novedades en el campo de la fabricación de polietileno, uno de los principales productos de la industria petroquímica que se utiliza para la fabricación de envases plásticos, que buscan desarrollar un polietileno de estructura más regular y por lo tanto, más fácil de procesar.

Del 12% de los consumidores finales que representan 45 encuestados, no utilizan productos desechables, las razones que argumentas fueron el 35% considera que los desechables tienen una vida útil corta y prefieren lo tradicional, entre ellos están las vajillas, productos de cristal y aluminio, el 18% los considera costosos, el 16% los considera costosos y de una vida útil corta y argumentan que los productos de losa y cristal se los lava y vuelve a utilizar. Concluyendo que dentro de toda la gama de productos para servir bebidas y alimentos que se ofrece al público, se considera los productos desechables como el mejor producto para servir.

## 5. PLAN OPERATIVO ANUAL DE MERCADEO

### 5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MERCADEO

- ✓ Aumentar en un 15% las ventas de productos desechables marcas Domingo, TUC, Bar y Rumba en el mercado existente de consumo masivo del municipio de Pasto durante el año 2009.
- ✓ Incrementar un 40% la participación del mercado de los productos desechables Domingo, TUC, Bar, Rumba en el mercado institucional en el municipio de Pasto en un año
- ✓ Incrementar y fortalecer la colocación y volumen actual del portafolio de Multidimensionales en los autoservicios regionales del municipio de Pasto atendidos actualmente por los distribuidores clientes de la empresa, para lograr un crecimiento en valor del 40%.
- ✓ Ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un 15% en volumen de ventas en el municipio de Pasto durante el año 2009.
- ✓ Innovar productos desechables que favorezcan el ambiente, que sean biodegradables, ya que van a tener un mayor desempeño con las futuras normas de consciencia ambiental y cumplan e interactúen con las expectativas del consumidor final.

### 5.2 PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

**5.2.1 Objetivo No. 1.** Aumentar en un 15% las ventas de productos desechables marcas Domingo, TUC, Bar y Rumba en el mercado de consumo masivo del municipio de Pasto durante el año 2009.

#### ESTRATEGIA CORPORATIVA

- ✓ Penetración de mercado, se pretende aumentar la participación del mercado que corresponde al portafolio de productos de la empresa Multidimensionales S.A., por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Cabe destacar que en mercados donde existe poco crecimiento en este caso el municipio de Pasto no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado está repartido entre la competencia y la empresa, y si del

ciento por ciento de las ventas, se tiene un porcentaje determinado, aumentar la cuota requerirá, en términos generales, que se aumente el consumo de los productos o persuadir a los consumidores de la competencia para que sean ahora clientes de Multidimensionales S.A., de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para la empresa y sus productos. La ventaja es que Multidimensionales es una empresa grande, consolidada, la cual puede aprovechar de mejor manera sus canales de distribución y de una asignación amplia de recursos económicos, para reducción de precios ya que debido a su economía de escala pueden lograr niveles de disminución de costos logrando mayor competitividad.

Se busca mediante la aplicación de esta estrategia, una cobertura más grande del mercado objetivo mediante la redistribución de los clientes, es decir abarcar más productos de la competencia.

## **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

✓ Reducción de precios. Bajar precios es cambiar, en gran parte, la personalidad de la marca. Pero con la crisis económica, que está sucediendo en Colombia el precio ha ganado importancia en la decisión de compra. Marcas líderes que invierten miles de millones de pesos en publicidad para posicionarse con productos diferenciados han optado por reducir precio.

Por lo que Multidimensionales debe realizar reducción de precios mediante descuentos promocionales a su portafolio para no perder la participación que tiene en el mercado del Municipio de Pasto, y estar acorde con la competencia, nacional y extranjera, Hay que apostar a la disminución de precios para crecer en volumen, aunque deteriore el posicionamiento de la marca y calidad, dos características diferenciadoras de Multidimensionales. La estrategia es consolidar la marca TUC la cual se compone el 80% en vasos en una marca “guerrillera” de combate para la competencia, que pueda soportar los altos y bajos de precio, y aunque se pierda un poco de calidad, sea la que contrarreste a la competencia.

✓ Marketing de relación: Aumentar la fidelización de los clientes actuales, la realidad actual muestra que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia, por lo que hay que mantener y reforzar la red de clientes generando valor a lo largo del tiempo, la empresa Multidimensionales a generado confianza a los clientes actuales por la calidad de sus productos y excelente distribución y logística, lo ideal es que la empresa, retribuya esa confianza no solo con descuentos promocionales sino con pequeños detalles en momentos especiales, pues los clientes actuales son tradicionales y esa clase de detalles afianzaría su lealtad. Hay que tener en cuenta que conseguir un cliente leal a una empresa a través de la práctica del marketing de relaciones puede ofrecer varias ventajas como:

- ✓ El cliente leal tenderá a comprar el producto exclusivamente en la empresa. Los clientes no son absolutamente leales a una marca o a un comercio; su lealtad aumentará en la medida en que se mejora su fidelización a través del marketing de relaciones.
  - ✓ El cliente fiel será más accesible a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la empresa, podrá practicarse con él lo que se llama venta cruzada de otros productos. Así no resultará tan difícil introducir nuevos productos o mejoras desarrolladas en los servicios de la empresa.
  - ✓ Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.
  - ✓ Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costes para la empresa, porque en la medida en que se conocen mejor sus caprichos cuesta menos atenderle bien.
  - ✓ Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.
  - ✓ Finalmente, pero no menos importante, conviene señalar que los clientes de toda la vida son la mejor fuente de ideas de nuevos productos o de mejora de los servicios ofrecidos.
- ✓ Precios de penetración: Crear nuevos clientes a la empresa a través de precios especiales de penetración por incorporación del portafolio de Multidimensionales.

## **METAS**

- ✓ Incrementar las ventas en un 10% por clientes actuales, en el primer semestre del año 2009.
- ✓ Con base en los clientes potenciales aumentar en un 10% la demanda a los distribuidores estratégicos de la empresa mediante trasferencias, en el año 2009.
- ✓ Incrementar en un 5 % la demanda a los clientes actuales para el año 2009.

## **ACTIVIDADES**

- ✓ Estimular a los distribuidores y mayoristas con incentivos y concursos a la fuerza de venta con un porcentaje de acuerdo al crecimiento acordado entre la empresa y el cliente, al igual que un porcentaje por objetivo de compra.
- ✓ Para estimular a los clientes actuales distribuidores y mayoristas con el objetivo de que trabajen y comercialicen en forma agresiva el portafolio de Multidimensionales adaptar a sus puntos de ventas exhibidores, vitrinas, dispensadores con publicidad de las marcas de la empresa.
- ✓ Realizar sondeos continuos a los clientes actuales para conocer la percepción que tienen de la empresa, los pro y los contra, y estar más informados a cerca de ellos.

- ✓ Entregar detalles a los clientes actuales en eventos especiales como Navidad y el cumpleaños, al igual que a la fuerza de venta y vendedores de mostrador, con el fin de motivar y diferenciara la empresa de la competencia.
- ✓ Disminuir la escala de volumen de compra por los descuentos promocionales que existen para que los clientes tengan mayor opción de compra.
- ✓ Incentivar y motivar el deseo de compra del consumidor final para adquirir productos desechables de las marcas que la empresa posee mediante estrategias promocionales específicas y atractivas.
- ✓ Organizar una base de datos actual de las tiendas que conforman el municipio de Pasto, consolidando que porcentaje de participación compran productos del Portafolio Multidimensionales, y con qué distribuidora lo están haciendo, igualmente realizar la base de datos con los mayoristas, institucionales, supermercados y minimercados.

## RESPONSABLES

- ✓ Gerente de mercadeo
- ✓ Ejecutivo de ventas del Municipio de Pasto.

## INDICADORES DE ACTIVIDAD

- ✓ Informe de visitas
- ✓ Reporte de clientes entregados exhibidores, dispensadores, detalles.
- ✓ Base de datos de clientes
- ✓ Encuesta de información de cliente
- ✓ Resultado de cumplimiento por compra para los establecimientos en concurso.
- ✓ Reporte de ventas de la fuerza de ventas para liquidación de incentivos.
- ✓ Lista de escalas de producto con sus respectivos descuentos

## PRESUPUESTO

### Cuadro 21. Presupuesto Objetivo No. 1

ACTIVIDAD	COSTO
Realización de 1800 visitas a tiendas	\$ 500.000
Realización de 260 visitas a mayoristas.	\$ 150.000
Realización de 119 visitas a supermercados y mayoristas	\$ 100.000
Distribución de 2179 mini portafolios de producto.	\$ 1.000.000
Creación base de datos de los clientes Pasto	\$ 100.000
Papelería para formatos de encuesta y registro visitas	\$ 50.000
Exhibidores, dispensadores, detalles para los clientes	\$ 6.000.000
Plan de apoyo 2009 para clientes actuales	\$ 13.765.716
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.665.716</b>

**5.2.2 Objetivo No. 2.** Incrementar de un 40% la participación del mercado de los productos desechables Domingo, TUC, Bar, Rumba en el mercado institucional en el municipio de Pasto en un año.

### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Penetración de mercado. Se busca mediante la aplicación de esta estrategia, abarcar una cuota más grande del segmento objetivo, teniendo en cuenta que existe un gran mercado potencial de institucionales en el municipio de Pasto. Cabe anotar que el segmento institucional está conformado por restaurantes, comidas rápidas, asaderos, cafeterías, panaderías, fruterías, bares, tabernas, discotecas, oficinas, colegios.

### **ESTRATEGIA DE MERCADEO**

- ✓ Ampliar la distribución, se aspira aumentar la comercialización de productos desechables de Multidimensionales S.A. en el mercado especialmente el institucional para conseguir efectividad de compra y participación.
- ✓ Posicionamiento diferenciado, se quiere dar a conocer de una manera más apropiada y efectiva las características distintivas que posee los productos desechables con marcas TUC y Rumba frente al consumidor final y la competencia.

### **METAS**

- ✓ Recaudar una base de datos objetiva del mercado institucional del Municipio de Pasto, conociendo los productos que necesitan usualmente, y que preferencias buscan al momento de comprar, al finalizar el primer trimestre del año 2009.
- ✓ Aumentar los pedidos de productos desechables Multidimensionales S.A., en el mercado institucional, para transferencia a los clientes actuales especializados en institucionales, al finalizar tercer trimestre del año 2009.
- ✓ Lograr un mayor conocimiento de los atributos y valores agregados de los productos marca TUC y Rumba por parte de los clientes actuales del mercado objetivo al finalizar el primer semestre del año 2009.

### **ACTIVIDADES**

- ✓ Dimensionar el número de puntos de venta y potencial de consumo institucional.
- ✓ Crear y realizar una encuesta efectiva a institucionales para conocer qué, cuándo, cómo, donde, para qué y porque compra productos desechables, características relevantes al momento de comprar, marcas de compra, etc.
- ✓ Crear una base de datos y rutas organizadas para realización de visitas con su encuesta a cada una de ellas.

- ✓ Analizar y concluir las diferentes respuestas entregadas en las encuestas para soportar recomendaciones y estrategias efectivas.
- ✓ Buscar estrategias acordes al resultado de las encuestas y entregar cotización de los productos Multidimensionales a los institucionales para conseguir pedidos y ser transferidos a los clientes actuales institucionales (Puyo S.A., Representaciones José F. Torres, Distrizam, Distribuciones Bary).
- ✓ Entregar descuentos especiales a los clientes institucionales para que estos puedan ingresar solo los productos Multidimensionales al consumidor institucional.
- ✓ Realizar un seguimiento y control al consumidor institucional con un constante acompañamiento a la fuerza de venta del cliente institucional.
- ✓ Realizar concursos de incentivos para la fuerza de venta del cliente institucional, con el fin de crear conciencia de marca y sentido de pertenencia.
- ✓ Entregar material publicitario a los puntos de venta de productos desechables de las marcas TUC y Rumba, entregar muestras de ellos y dar capacitación y asesoría a la fuerza de ventas y mostrador de las características, atributos y ventajas que poseen las dos marcas.
- ✓ Realizar promociones especiales a las marcas TUC y Rumba para el consumidor final con el fin de desplazar competencia.
- ✓ Realizar una pauta publicitaria televisiva de las marcas TUC y Rumba, con el fin de que el consumidor final reconozca el producto.
- ✓ Hacer parte de eventos donde se dé a conocer los productos marcas TUC y Rumba como aniversario de Pasto, eventos especiales en Club Comercio, Eventos de fin de año de Alkosto, Éxito, etc.

## **RESPONSABLE**

- ✓ Gerente de Mercadeo
- ✓ Ejecutiva de ventas zona Nariño.

## **INDICADORES DE ACTIVIDADES**

- ✓ Encuesta a consumidor institucional
- ✓ Informe de análisis y conclusión de encuestas
- ✓ Base de datos institucional
- ✓ Informe de estrategias y cotización de productos Multidimensionales.
- ✓ Formato de transferencia de pedidos a cliente institucional
- ✓ Mensaje publicitario
- ✓ Contrato de la pauta publicitaria televisiva
- ✓ Registro de entrega de muestras y material publicitario a puntos de venta.
- ✓ Lista de promociones y descuentos.
- ✓ Lista de eventos especiales y fechas.
- ✓ Formato de seguimiento y control de acompañamientos.

## **PRESUPUESTO**

## Cuadro 22. Presupuesto Objetivo No. 2

ACTIVIDAD	COSTO
Realización y ejecución de encuestas a institucionales	\$ 200.000
Base de datos clientes institucionales	\$100.000
Plan de incentivos fuerza de venta institucionales	\$1.000.000
Transporte para ejecutivo acompañamiento fuerza de ventas	\$ 200.000
Material publicitario y muestras de producto	\$ 500.000
Pauta televisiva para las marcas TUC y Rumba	\$ 3.800.000
Participación a eventos regionales	\$ 1.000.000
Promociones y descuentos para las marcas TUC y Rumba	\$ 3.000.000
TOTAL	\$ 9.800.000

**5.2.3 Objetivo No. 3.** Incrementar y fortalecer la colocación y volumen actual del portafolio de Multidimensionales en los autoservicios regionales del municipio de Pasto atendidos actualmente por los distribuidores clientes de la empresa, para lograr un crecimiento en valor del 40%.

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

Penetración de mercado. Se busca mediante la aplicación de esta estrategia, abarcar una cuota más grande del segmento objetivo, crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente, teniendo en cuenta que existe una gran cantidad de autoservicios y minimercados en el municipio de Pasto, y se estaría aprovechando del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto/mercado en el que trabaja la empresa.

### ESTRATEGIA DE MERCADEO

- ✓ Ampliar la distribución, se desea aumentar la comercialización de productos desechables de Multidimensionales S.A. en el mercado autoservicios principales del municipio de Pasto para conseguir efectividad de compra y participación.
- ✓ Posicionamiento diferenciado, se quiere dar a conocer lo completo y diversificado que es el portafolio de Multidimensionales, al consumidor final, además de los valores agregados que posee sus productos. Las características principales autoservicios regionales son:
  - Lugares de mayor frecuencia de compra para los consumidores y como gran ventaja operan en todos los estratos de la población.
  - Los autoservicios y minimercados son los interlocutores naturales entre el consumidor final y la industria, “maneja y conocen los deseos de los consumidores de manera desprevenida”.
  - Distancia o ubicación (ahorro en transporte o servicio a domicilio gratis).

- Atención personalizada (conocen muy bien a sus clientes porque son atendidos por los dueños).
- Poseen un formato de autoservicio, con dos a cinco cajas registradoras, y el 80 % de estos supermercados y mini mercados llevan más de 5 años de tradición.
- Mayor surtido y precios competitivos al del supermercado, su margen de utilidad es baja.

## **METAS**

- ✓ Recaudar una base de datos de los autoservicios del Municipio de Pasto, conociendo los de mayor volumen y potencialidad, que productos desechables maneja actualmente y mediante que distribuidor los consigue, con el fin de canalizar, incrementar y controlar la distribución de los productos de Multidimensionales, al finalizar segundo trimestre del año 2009.
- ✓ Aumentar los pedidos de productos desechables Multidimensionales S.A., en los principales autoservicios, mediante la transferencia a los distribuidores actuales especializados en institucionales, al finalizar tercer trimestre del año 2009.
- ✓ Ampliar y codificar el 80% del portafolio de productos de Multidimensionales en los autoservicios del municipio de Pasto durante el tercer y cuarto trimestre del año 2009.
- ✓ Según la información suministrada, de los distribuidores (Distribuidora Tropipasto, Puyo S.A. y Distribuidora El Dorado), en el año 2008, el canal autoservicios, compro en productos desechables de Multidimensionales \$ 63.023.951 con el ingreso de la mercaderista se aspira vender \$ 90.000.000. En el anexo 9
- ✓ se encuentra la información consolidada del canal autoservicios, entregada por cada distribuidora.

## **ACTIVIDADES**

- ✓ Cuantificar el número de autoservicios y potencial de consumo de cada uno de ellos.
- ✓ Colocar una mercaderista de excelente presentación y experiencia en mercadeo tiempo completo para que visite diariamente los autoservicios de Pasto y fortalezca, consolide y controle los espacios y productos de Multidimensionales en el canal.

- ✓ Tomar el direccionamiento y control de pedidos de la línea por parte de la mercaderista, para transferirlos al distribuidor correspondiente, estar atento a que haya un stock de inventario adecuado en cada supermercado, evitando agotados y buscando una excelente rotación del portafolio.
- ✓ Crear una base de datos y rutas organizadas para realización de visitas a cada autoservicio por parte de la mercaderista.
- ✓ Aunque en la mayoría de autoservicios ya están los productos de Multidimensionales, se aspira conseguir mayores espacios para la adecuación de los nuevos productos codificados y mejor presentación de los mismos.
- ✓ Crear un presupuesto mensual de compra para cada autoservicio, según el historial de compra del distribuidor que lo atiende, el cual debe cumplirlo la mercaderista.
- ✓ Hacer parte de los aniversarios de los autoservicios, entregando promociones especiales, muestras y obsequio de anchetas o kit de productos desechables para el consumidor final.
- ✓ Entregar material publicitario acorde para los autoservicios de productos desechables, material P.O.P para forrar y decorar las góndolas donde están ubicados los productos de Multidimensionales, con previa autorización de los dueños de los autoservicios.

## **RESPONSABLE**

- ✓ Mercaderista
- ✓ Ejecutivo de ventas de Multidimensionales
- ✓ Vendedor del canal autoservicios por parte de las distribuidoras.
- ✓ Recursos humanos de la empresa.

## **INDICADORES DE ACTIVIDADES**

- ✓ Base de datos de los autoservicios del municipio de Pasto.
- ✓ Ficha y perfil de cada autoservicio del municipio de Pasto.
- ✓ Formato de transferencia de pedidos a los distribuidores.
- ✓ Contrato legal de ingreso de la mercaderista a la empresa.
- ✓ Formato de asistencia firmadas por el responsable de cada autoservicio, donde conste la hora de entrada y salida de la mercaderista a cada autoservicio.
- ✓ Fotografías del antes y después en cuanto a espacios que posee el portafolio de Multidimensionales.
- ✓ Registro de entrega de muestras y material publicitario a puntos de venta.
- ✓ Lista de fechas de aniversario de todos los autoservicios.
- ✓ Formato de seguimiento y control de la mercaderista.

- ✓ Formato de cumplimiento del presupuesto de la mercaderista.

## PRESUPUESTO

### Cuadro 23. Presupuesto Objetivo No. 3

ACTIVIDAD	COSTO
Base de datos, ficha y perfil de los autoservicios, papelería, impresión de fotografías.	\$ 150.000
Costo anual de la mercaderista	\$ 9.600.000
Costo del uniforme de la mercaderista.	\$ 100.000
Material publicitario y muestras de producto anual	\$ 1.500.000
Participación en los aniversarios de los autoservicios.	\$ 3.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.850.000</b>

**5.2.4 Objetivo No. 4.** Ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un 15% en volumen de ventas en el municipio de Pasto durante el año 2009.

## ESTRATEGIA CORPORATIVA

Penetración de mercado. Se busca mediante la aplicación de esta estrategia, la adquisición de más consumidores finales para la compra del portafolio de Multidimensionales.

## ESTRATEGIA DE MERCADEO

✓ **Premios:** Convencer al consumidor final de comprar productos desechables, en el momento mismo en que lo ve, irresistible al ojo del consumidor, con el fin de que adquiera mayor volumen de producto. Las propuestas entregada son: en todos los productos de las Marcas Rumba y TUC existen bonos ganadores, el premio del ganador será la organización completa por parte de la empresa Multidimensionales de una fiesta para 100 personas del evento que el consumidor ganador elija, (incluye comida, bebida y decoración). La otra propuesta es el producto ganador en la Marca Domingo, como las tapas de Coca-Cola donde la tapa ganadora entrega dinero en efectivo, el cual el consumidor final tenga la motivación de comprar vasos, platos y todo el portafolio de la empresa de la Marca Domingo por que en algún producto saldrá impreso "TU ERES EL GANADOR DE \$50.000 - \$100.000 o reclama gratis nuevamente el producto que compraste.

✓ **Ofertas:** las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial. Entre las ofertas propuestas están: pague paquete de 25 y lleve 50 vasos en Marcas Domingo para 9oz – 10oz - 12oz blancos y traslucidos. compre

un paquete de plato y reciba otro gratis en la marca Domingo , compre dos rollos de papel aluminio y el tercero a mitad de precio para 100mtrs – 150 y 300 mtrs, pague un paquete y lleve dos en vasos 4oz – 5oz - 6oz Marca TUC. Este tipo de ofertas requieren de un empaque especial en el que este unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

✓ **Muestras:** Promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que el cliente pruebe el producto gratis y se realizaría en los autoservicios. Las propuestas son: en los vasos 5oz y 7oz Rumba realizar en amarre de muestra de la copa de vino Rumba, en los kit copas ensambladas Rumba mini y pequeña realizar el amarre de muestra del vaso de whisky Rumba.

## **METAS**

✓ Aumentar las ventas por el consumidor final del municipio de Pasto, especialmente dirigido a los consumidores de puntos de ventas mayoristas, minoristas, autoservicios en un 15% en el año 2009.

✓ Aumentar reconocimiento e imagen de las marcas Domingo, TUC y Rumba, en el consumidor final, y su diferencia con el resto de la competencia.

✓ Hacer conocer productos nuevos o de baja rotación en las marcas Domingo, TUC y Rumba al consumidor final, exaltando sus características principales y beneficios.

✓ Lograr eficacia, agilidad, rentabilidad e imagen con la promoción de ventas.

## **ACTIVIDADES**

✓ Realizar un listado de los puntos de venta que harán parte de la promoción de ventas de Multidimensionales S.A., especialmente, mayoristas, minoristas y autoservicios del municipio de Pasto.

✓ Organización de los premios, una fiesta completa para la zona Nariño, y diez productos contramarcados ganador de \$100.000 y 20 productos contramarcados ganador de \$50.000 y 100 productos ganadores de reclama gratis el producto que compraste (valido para vasos Domingo, TUC y Rumba, platos Domingo, cubiertos Domingo, Bolsas Aluminizadas Domingo), para el municipio de Pasto.

✓ Organización de las ofertas según la rotación de compra de los clientes mayoristas y distribuidores en los productos ofertados, por los meses en oferta y cuantificarlos para la creación de los empaques o añadir la información de la oferta en los productos ofertados, y el amarre para los papeles aluminio.

- ✓ Realizar la publicidad de los premios y ofertas descritas por medio televisivo y en horarios de gran audiencia, con el fin de que el consumidor conozca las promociones y premios.
- ✓ Entrega de muestras de los productos de baja rotación, así como una breve explicación de las ventajas de las mismas al consumidor final.

## RESPONSABLE

- ✓ Departamento de mercadeo y publicidad.
- ✓ Jefe de producción
- ✓ Representante de ventas de Multidimensionales

## INDICADORES DE ACTIVIDADES

- ✓ Lista de clientes Mayoristas, Autoservicios y Minoristas que harán parte de la estrategia de promoción y publicidad en el municipio de Pasto.
- ✓ Listado de premios con código de barra específica.
- ✓ Listado de ofertas y presupuesto de los nuevos empaques y Stikers para la promoción específica.
- ✓ Registro de entrega de facturación de ofertas a los clientes elegidos.
- ✓ Mensaje televisivo y contrato de las pautas televisivas.
- ✓ Listado de firmas de quien se le entrega las muestras.

## PRESUPUESTO

### Cuadro 24. Presupuesto Objetivo No. 4

ACTIVIDAD	COSTO
Listado de autoservicios, mayoristas elegidos para el programa de premios y obsequios.	\$ 10.000
Diez productos contramarcados ganador \$100.000	\$ 1.000.000
Veinte productos contramarcados ganador \$50.000	\$ 1.000.000
Cien productos gratis promedio de costo \$ 2.800	\$ 2.800.000
Creación de empaque productos ofertados pague 25 lleve 50 vasos. (5000 empaques), valor empaque \$250	\$ 1.250.000
Stikers informativos de oferta, para platos y papel aluminio pague uno lleve dos en platos y pague dos y lleve tres en papel aluminio. (5000 unidades), valor Stikers \$25	\$ 125.000
Propagandas publicitarias por T.V. en los meses agosto y septiembre, 12 presentaciones por mes después del noticiero de las 7:00 p.m.	\$ 24.000.000
Muestras de paquetes de productos desechables	\$1.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.685.000</b>

**5.2.5 Objetivo No. 5.** Innovar productos desechables que favorezcan el ambiente, que sean biodegradables, porque van a tener un mayor desempeño con las futuras normas de conciencia ambiental y cumplan e interactúen con las expectativas del consumidor final.

### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Desarrollo de producto: La implementación de esta estrategia sirve como respuesta a los cambios ambientales actuales o de las oportunidades que puedan darse en el segmento.

### **ESTRATEGIA DE MERCADEO**

Extensión horizontal de línea de producto: Lo que se intenta es agregar un nuevo producto con diferentes características que beneficie al mercado servido.

### **METAS**

- ✓ Inclinarsé por un cubrimiento de al menos el 30% del mercado en productos desechables biodegradables.
- ✓ Crear la cultura de compra de productos biodegradables.
- ✓ Impulsar dos iniciativas de desarrollo de producto en los próximos dos años.

### **ACTIVIDADES**

- ✓ Estudiar detalladamente la tecnología de los productos desechables biodegradables y sus aplicaciones.
- ✓ Elaborar un portafolio de proyectos.
- ✓ Formar recursos humanos en la tecnología de productos desechables biodegradables.
- ✓ Valorar y segmentar el mercado.
- ✓ Estudiar y poner en marcha a los proveedores de esta tecnología.
- ✓ Buscar financiación nacional e internacional.
- ✓ Implementar campañas de generación de demanda, ventajas técnicas y económicas.

## RESPONSABLE

- ✓ Representante legal.
- ✓ Gerente de mercadeo.
- ✓ Jefe de producción.
- ✓ Departamento de desarrollo e investigación.

## INDICADORES DE ACTIVIDADES

- ✓ Agenda de eventos.
- ✓ Informes de capacitación.
- ✓ Informe prueba de conceptos.
- ✓ Aprobaciones de producto
- ✓ Fichas técnicas del producto.

## PRESUPUESTO

### Cuadro 25. Presupuesto Objetivo No. 5

ACTIVIDAD	COSTO
Capacitación en el desarrollo del producto.	\$ 3.000.000
Realización de prueba de concepto	\$ 8.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.000.000</b>

### Cuadro 26. Presupuesto total del Plan Operativo Anual de Mercado 2009

OBJETIVO	COSTO
Aumentar en un 15% las ventas de productos desechables marcas Domingo, TUC, Bar y Rumba en el mercado existente de consumo masivo del municipio de Pasto durante el año 2009.	\$ 21.665.716
Incrementar un 60% la participación del mercado de los productos desechables Domingo, TUC, Bar, Rumba en el mercado institucional en el municipio de Pasto en un año.	\$ 9.800.000
Incrementar y fortalecer la colocación y volumen actual del portafolio de Multidimensionales en los autoservicios regionales del municipio de Pasto atendidos actualmente por los distribuidores clientes de la empresa, para lograr un crecimiento en valor del 40%.	\$ 14.850.000
Ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un 15% en volumen de ventas en el municipio de Pasto durante el año 2009.	\$ 31.685.000
Innovar productos desechables que favorezcan el ambiente, que sean biodegradables, porque van a tener un mayor desempeño con las futuras normas de consciencia ambiental y cumplan e interactúen con las expectativas del consumidor final.	\$ 11.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 89.000.716</b>

**Cuadro 27. Cuadro plan operativo anual de mercadeo de Multidimensionales S.A.**

OBJETIVO No. 1	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSA BLE	T.A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
Aumentar en un 15% las ventas de productos desechables marcas Domingo, TUC, Bar y Rumba en el mercado de consumo masivo del municipio de Pasto durante el año 2009.	Penetración de mercados	Reducción de precios	Incrementar las ventas en un 15% por clientes actuales, en el primer semestre del año 2009.	Disminuir la escala de volumen de compra por los descuentos promocionales que existen para que los clientes tengan mayor opción de compra.	Gerente de mercadeo	6 meses	\$ 13.765.716	Lista de escalas de producto con sus respectivos descuentos
				Estimular a los clientes actuales con incentivos y concursos a la fuerza de venta y al establecimiento.	Gerente de mercadeo	3 meses		Resultado de cumplimiento por compra para los establecimientos en concurso y de la fuerza de ventas para liquidación de incentivos.
		Marketing de relación	Con base en los clientes potenciales aumentar en un 10% la demanda a los distribuidores estratégicos de la empresa mediante trasferencias, en el año 2009.	Adaptar a sus puntos de ventas exhibidores, vitrinas, dispensadores con publicidad de las marcas de la empresa.	Gerente de mercadeo Ejecutivo de ventas Pasto	3 meses	\$ 7.000.000	Reporte de clientes entregados exhibidores, dispensadores, detalles.
				Entregar detalles a los clientes actuales en eventos especiales como Navidad y el cumpleaños, al igual que a la fuerza de venta y vendedores de mostrador, con el fin de motivar y diferenciando la empresa de la competencia.	Gerente de mercadeo	1 mes		Reporte de clientes entregados detalles especiales.
				Realizar sondeos continuos a los clientes actuales para conocer la percepción que tienen de la empresa, los pro y los contra, y estar informados a cerca de ello.	Ejecutivo de ventas Pasto	2 semanas		Encuesta de información de cliente

OBJETIVO No. 1	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T.A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
		Precios de penetración	Incrementar en un 5 % la demanda a los clientes actuales para el año 2009.	Incentivar y motivar el deseo de compra del consumidor final para adquirir productos desechables de las marcas que la empresa posee mediante estrategias promocionales específicas y atractivas.	Gerente de mercadeo	3 meses	\$ 1.900.000	Informe de visitas
				Organizar una base de datos actual de las tiendas que conforman el municipio de Pasto, consolidando que porcentaje de participación compran productos del Portafolio Multidimensionales, y con qué establecimiento lo compran.	Ejecutivo de ventas Pasto	3 meses		Base de datos de clientes

Fuente: Esta investigación

OBJETIVO No. 2	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
Incrementar de un 40% la participación del mercado de los productos desechables Domingo, TUC, Bar, Rumba en el mercado institucional en el municipio de	Penetración de mercados	Ampliar la distribución	Recaudar una base de datos objetiva del mercado institucional del Municipio de Pasto, conociendo los productos que necesitan usualmente, y que preferencias buscan al momento de comprar, al finalizar el primer trimestre del año 2009.	Dimensionar el número de puntos de venta y potencial de consumo institucional.	Ejecutivo de ventas de Pasto	2 meses	\$ 300.000	Encuesta al consumidor institucional
				Crear y realizar una encuesta efectiva a institucionales para conocer qué, cuándo, cómo, donde, para qué y porque compra productos desechables, características relevantes al momento de comprar, marcas de compra, etc.	Ejecutivo de ventas de Pasto	1 semana		

OBJETIVO No. 2	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
Pasto en un año.				Analizar y concluir las diferentes respuestas entregadas en las encuestas para soportar recomendaciones y estrategias efectivas.	Ejecutivo de ventas de Pasto y gerente de mercadeo	2 semanas		Informe de análisis y conclusión de encuestas.
				Crear una base de datos y rutas organizadas para realización de visitas con su encuesta a cada una de ellas.		2 semanas		Base de datos institucional
				Buscar estrategias acordes al resultado de las encuestas y entregar cotización de los productos Multidimensionales a los institucionales para conseguir pedidos y ser trasferidos a los clientes actuales institucionales (Puyo S.A., Representaciones José F. Torres, Distrizam, Distribuciones Barí).	Gerente de mercadeo y ejecutivo de ventas de Pasto	2 semanas		Informe de estrategias y cotización de productos Multidimensionales y formato de transferencia de de pedidos.
			Aumentar los pedidos de productos desechables Multidimensionales S.A., en el mercado institucional, para trasferencia a los	Realizar un seguimiento y control al consumidor institucional con un constante acompañamiento a la fuerza de venta del cliente institucional.	Ejecutivo de ventas Pasto	6 meses		\$ 200.000

OBJETIVO No. 2	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
			clientes actuales especializados en institucionales, al finalizar tercer trimestre del año 2009.	Realizar concursos de incentivos para la fuerza de venta del cliente institucional, con el fin de crear conciencia de marca y sentido de pertenencia.	Gerente de mercadeo	3 meses	\$ 1.000.000	Resultado de cumplimiento por compra para los establecimientos en concurso y de la fuerza de ventas para liquidación de incentivos.
				Realizar promociones especiales a las marcas TUC y Rumba para el consumidor final con el fin de desplazar competencia.	Gerente de mercadeo	3 meses	\$ 3.000.000	Lista de descuentos y promociones especiales.
		Posicionamiento diferenciado	Lograr un mayor conocimiento de los atributos y valores agregados de los productos marca TUC y Rumba por parte de los clientes actuales del mercado objetivo al finalizar el primer semestre del año 2009	Entregar material publicitario a los puntos de venta de productos desechables de las marcas TUC y Rumba, entregar muestras de ellos y dar capacitación y asesoría a la fuerza de ventas y mostrador de las características, atributos y ventajas que poseen las dos marcas.	Gerente de mercadeo y ejecutivo de ventas de Pasto	3 semanas	\$ 500.000	Registro de entrega de muestras y material publicitario a puntos de venta
				Realizar una pauta publicitaria televisiva de las marcas TUC y Rumba, con el fin de que el consumidor final reconozca el producto.	Gerente de mercadeo	1 mes	\$ 3.800.000	Mensaje publicitario y contrato de las pautas publicitarias televisivas.
				Hacer parte de eventos donde se dé a conocer los productos marcas TUC y Rumba como aniversario de Pasto, eventos especiales en	Gerente de mercadeo y ejecutivo de ventas de Pasto	3 meses	\$ 1.000.000	Lista de eventos especiales, fechas y presupuesto.

OBJETIVO No. 2	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
				Club Comercio, Eventos de fin de año de Alkosto, Éxito, etc.				

Fuente: Esta investigación

OBJETIVO No. 3	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
Incrementar y fortalecer la colocación y volumen actual del portafolio de Multidimensionales en los autoservicios regionales del municipio de Pasto atendidos actualmente por los distribuidores clientes de la empresa, para lograr un crecimiento en valor del 40%.	Penetración de mercado	Ampliar la distribución	Recaudar una base de datos de los autoservicios del Municipio de Pasto, conociendo los de mayor volumen y potencialidad y mediante que distribuidor los consigue, con el fin de canalizar, incrementar y controlar la distribución de los productos de Multidimensionales.	Cuantificar el número de autoservicios y potencial de consumo de cada uno de ellos.	Ejecutivo de ventas Pasto	2 semanas	\$ 150.000	Base de datos, ficha y perfil de los autoservicios de la ciudad de Pasto.
				Crear una base de datos y rutas organizadas para realización de visitas a cada autoservicio por parte de la mercaderista.	Ejecutivo de ventas Pasto	2 semanas		
		Posicionamiento diferenciado	Aumentar los pedidos de productos desechables Multidimensionales S.A., en los principales autoservicios, mediante la transferencia a los distribuidores actuales especializados en institucionales.	Crear un presupuesto mensual de compra para cada autoservicio, según el historial de compra del distribuidor que lo atiende, el cual debe cumplirlo la mercaderista.	Ejecutivo de ventas Pasto y vendedor distribuidora que atiende autoservicio	1 semana	\$ 3.500.000	Formato de transferencia de pedidos a distribuidoras, y formato de control y cumplimiento del presupuesto de la mercaderista.

OBJETIVO No. 3	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
			Ampliar y codificar el 80% del portafolio de productos de Multidimensionales en los autoservicios del municipio de Pasto durante el tercer y cuarto trimestre del año 2009.	Conseguir mayores espacios para la adecuación de los nuevos productos codificados y mejor presentación de los mismos.	Vendedor de distribuidora y mercaderista	1 mes	\$ 1.500.000	Fotografías del antes y después en cuanto a espacios que posee el portafolio de Multidimensionales.
		Hacer parte de los aniversarios de los autoservicios, entregando promociones especiales, muestras y obsequio de anchetas o kit de productos desechables para el consumidor final.		Ejecutivo de ventas Pasto y vendedor distribuidora que atiende autoservicio	3 meses	Lista de fechas de aniversarios de los autoservicios de Pasto.		
		Entregar material publicitario acorde para los autoservicios de productos desechables, material P.O.P para forrar y decorar las góndolas donde están ubicados los productos de Multidimensionales, con previa autorización de los dueños de los autoservicios.		Ejecutivo de ventas Pasto y mercaderista	1 mes	Registro de entrega de muestras y material publicitario a puntos de venta.		
			Aumentar las compras de Multidimensionales en los supermercados de la ciudad, según la información suministrada, de los distribuidores en el año 2008, el canal autoservicios, compro en productos desechables de Multidimensionales \$	Colocar una mercaderista de excelente presentación y experiencia en mercadeo tiempo completo para que visite diariamente los autoservicios de Pasto y fortalezca, consolide y controle los espacios y productos de Multidimensionales en el canal.	Ejecutivo de ventas Pasto y recursos humanos de la empresa.	1 mes	\$9.700.000 (anual)	Contrato legal de ingreso de la mercaderista.

OBJETIVO No. 3	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
			63.023.951 con el ingreso de la mercaderista se aspira vender \$ 90.000.000.	Tomar el direccionamiento y control de pedidos de la línea por parte de la mercaderista, para transferirlos al distribuidor correspondiente, estar atento a que haya un stock de inventario adecuado en cada supermercado, evitando agotados y buscando una excelente rotación del portafolio.	Mercaderista	1 mes		Formato de asistencia firmadas por el responsable de cada autoservicio, donde conste la hora de entrada y salida de la mercaderista a cada autoservicio

Fuente: Esta investigación

OBJETIVO No. 4	E.C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
Ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un 15% en volumen de ventas en el municipio de Pasto durante el año 2009	Penetración de mercado	Promoción de ventas Premios	Aumentar las ventas por el consumidor final del municipio de Pasto, especialmente dirigido a los consumidores de puntos de ventas mayoristas, minoristas, autoservicios en un 15% en el año 2009.	Escoger los puntos de venta que harán parte de la promoción de ventas de Multidimensionales S.A., especialmente, mayoristas, minoristas y autoservicios del municipio de Pasto.	Ejecutivo de ventas Pasto	1 semana	\$ 10.000	Lista de clientes distribuidores, mayoristas supermercados que harán parte de la promoción de ventas
				Organización de los premios, una fiesta completa para la zona Nariño, y diez productos contramarcados ganador de \$100.000 y 20 productos contramarcados ganador de \$50.000 y 100 productos ganadores de reclama gratis el producto que compraste (valido	Gerente de mercadeo	2 semanas	\$ 4.800.000	Lista de precios con código de barra específica.

OBJETIVO No. 4	E.C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
				para vasos Domingo, TUC y Rumba, platos Domingo, cubiertos Domingo, Bolsas Aluminizadas Domingo), para el municipio de Pasto.				
		Promoción de ventas Ofertas	Lograr eficacia, agilidad, rentabilidad e imagen con la promoción de ventas.	Organización de las ofertas según la rotación de compra de los clientes mayoristas y distribuidores en los productos ofertados, por los meses en oferta y cuantificarlos para la creación de los empaques o añadir la información de la oferta en los productos ofertados, y el amarre para los papeles aluminios.	Gerente de mercadeo y jefe de producción	1 mes	\$ 1.375.000	Listado de ofertas y presupuesto de los nuevos empaques y stickers para la promoción específica.
		Promoción de ventas Muestras	Aumentar reconocimiento e imagen de las marcas Domingo, TUC y Rumba, en el consumidor final, y su diferencia con el resto de la competencia.	Realizar la publicidad de los premios y ofertas descritas por medio televisivo y en horarios de gran audiencia, con el fin de que el consumidor conozca las promociones y premios.	Gerente de mercadeo	1 mes	\$ 24.000.000	Mensaje publicitario y contrato de las pautas publicitarias televisivas.

OBJETIVO No. 4	E.C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
			Hacer conocer productos nuevos o de baja rotación en las marcas Domingo, TUC y Rumba al consumidor final, exaltando sus características principales y beneficios.	Entrega de muestras de los productos de baja rotación, así como una breve explicación de las ventajas de las mismas al consumidor final.	Ejecutivo de ventas Pasto y mercaderista	3 meses	\$ 1.500.000	Listado de firmas de quien recibe las muestras.

Fuente: Esta investigación

OBJETIVO No. 5	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
Innovar productos desechables que favorezcan el ambiente, que sean biodegradables, porque van a tener un mayor desempeño con las futuras normas de conciencia ambiental y cumplan e interactúen con las expectativas del consumidor final.	Desarrollo de producto		Inclinarse por un cubrimiento de al menos el 30% del mercado en productos desechables biodegradables.	Elaborar un portafolio de proyectos.	Gerente de mercadeo	1 año	\$ 8.000.000	Ficha técnica de los productos.
				Buscar la experiencia y financiación nacional e internacional.	Gerente de mercadeo	6 meses		Informes de prueba de conceptos.
		Crear la cultura de compra de productos biodegradables en el municipio de Pasto.	Valorar y segmentar el mercado.	Gerente de mercadeo y ejecutivos de ventas	6 meses	Informes y encuestas y análisis.		
			Estudiar detalladamente la tecnología de los productos desechables biodegradables y sus aplicaciones.	Departamento de desarrollo e investigación, jefe de producción.	6 meses	Informes de análisis de tecnología biodegradable.		
			Implementar campañas de generación de demanda, ventajas técnicas y económicas.	Gerente de mercadeo	1 año	Informe de eventos.		
		Impulsar dos iniciativas de desarrollo de producto en los	Formar recursos humanos en la tecnología de productos desechables biodegradables.	Departamento de desarrollo e investigación.	1 año	\$ 3.000.000	Informes de capacitación	

OBJETIVO No. 5	E. C.	E. M.	METAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	T. A.	COSTOS	INDICADORES DE ACTIVIDAD
			próximos dos años.	Estudiar y poner en marcha a los proveedores de esta tecnología.	Jefe de producción y gerente de mercadeo.	1 año		Informes de aceptación de producto.

Fuente: Esta investigación

Convenciones:

E. C. Estrategia Corporativa

E. M. Estrategia de Mercadeo

T. A. Tiempo de Actividad

**Cuadro 28. Estado de resultados plan operativo anual empresa Multidimensionales S.A. para el municipio de Pasto**

ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA MULTIDIMENSIONALES S.A.	AÑOS PARA ANÁLISIS			AÑO PLAN DE MERCADERO	PROYECCIONES		
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	1	2	3	4	5	6	7
INGRESOS OPERACIONALES							
Ventas netas Nacionales	\$ 1.054.907.427	\$ 925.282.917	\$ 911.248.895	\$ 1.047.936.229	\$ 1.084.142.659	\$ 1.145.469.315	\$ 1.206.795.972
COSTO DE VENTAS	\$ 463.344.600	\$ 497.321.000	\$ 492.290.800	\$ 492.530.028	\$ 489.256.304	\$ 486.860.818	\$ 484.465.331
Utilidad bruta en ventas	\$ 591.562.827	\$ 427.961.917	\$ 418.958.095	\$ 555.406.202	\$ 594.886.356	\$ 658.608.498	\$ 722.330.640
GASTOS DE OPERACIÓN							
Ventas	\$ 149.152.800	\$ 156.112.800	\$ 192.293.200	\$ 217.291.316	\$ 249.744.288	\$ 280.333.546	\$ 310.922.804
Publicidad y promociones	\$ 14.766.800	\$ 24.017.800	\$ 33.721.200	\$ 89.000.716	\$ 52.600.200	\$ 62.077.400	\$ 71.554.600
Administración	\$ 31.546.200	\$ 35.577.200	\$ 42.119.600	\$ 47.595.148	\$ 53.781.931	\$ 59.790.905	\$ 65.799.879
SUBTOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 195.465.800	\$ 215.707.800	\$ 268.134.000	\$ 353.887.180	\$ 356.126.419	\$ 402.201.851	\$ 448.277.283
Utilidad Operacional	\$ 396.097.027	\$ 212.254.117	\$ 150.824.095	\$ 201.519.022	\$ 238.759.937	\$ 256.406.647	\$ 274.053.358
INGRESOS (GASTOS) NO OPERACIONALES							
Ingresos	\$ 15.016.200	\$ 18.745.600	\$ 40.704.400	\$ 44.367.796	\$ 60.228.128	\$ 73.039.226	\$ 85.850.324
Financieros	(\$ 29.829.400)	(\$ 24.603.600)	(\$ 59.716.800)	(\$ 66.882.816)	(\$ 92.680.288)	(\$ 113.819.896)	(\$ 134.959.504)
Gastos	(\$ 5.672.400)	(\$ 9.364.400)	(\$ 6.124.800)	(\$ 6.921.024)	(\$ 5.026.699)	(\$ 3.805.011)	(\$ 2.583.323)
SUBTOTAL INGRESOS (GASTOS) NO OPER.	(\$ 20.485.600)	(\$ 15.222.400)	(\$ 25.137.200)	(\$ 29.436.044)	(\$ 37.478.859)	(\$ 44.585.681)	(\$ 51.692.503)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DE RENTA	\$ 375.611.427	\$ 197.031.717	\$ 125.686.895	\$ 172.082.978	\$ 201.281.078	\$ 211.820.967	\$ 222.360.855
IMPUESTO DE RENTA	\$ 11.391.200	\$ 12.435.200	\$ 10.793.800	\$ 14.571.630	\$ 19.671.701	\$ 26.556.796	\$ 35.851.674
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 364.220.227	\$ 184.596.517	\$ 114.893.095	\$ 157.511.348	\$ 181.609.378	\$ 185.264.171	\$ 186.509.181
Nota. El presente Estado de Resultados se realizo para el municipio de Pasto con los datos reales de la empresa, y la participación total de la zona (0,58%), las ventas son las reales de la zona (2006, 2007 y 2008).							

## 6. CONCLUSIONES

El mercado de consumo de los productos desechables a nivel local aun se encuentra en una etapa de desarrollo, es decir, todavía no existe una cultura consumista plena, ya sea por tradición como por ahorro de dinero ya que el ingreso perca pita del municipio es bajo. No obstante la globalización, la moda, la publicidad televisiva, ha contribuido a estandarizar gustos y preferencias de las sociedades que viven en el "BOOM" de los alimentos procesados, de las comidas rápidas, de fácil consumo, de ahorro de tiempo, por el acelerado ritmo de vida, que conllevan a la utilización de los productos desechables como productos prácticos, cómodos, adaptables, higiénicos y de buen precio; también cabe anotar que Pasto es tradicionalista en el momento de celebración de ocasiones especiales, se realiza fiestas para Primeras comuniones, cumpleaños, grados, matrimonios, madres, navidad, lo que no ocurre tan frecuentemente en otras ciudades.

Entre los establecimientos que pertenecen al segmento de mercado de la empresa Multidimensionales existe un gran rotación de productos desechables, especialmente por los distribuidores o aliados estratégicos de la empresa quienes representan el 54% de las ventas totales de Multidimensionales en el municipio de Pasto; esto se debe a que estos distribuidores poseen una fuerza de ventas especializada, una infraestructura adecuada, una cobertura completa, y la mayoría exclusividad de la línea Multidimensionales, el 46% restante lo conforman puntos de venta mayoristas e institucional, los cuales tienen posicionamiento en el mercado por su trayectoria, experiencia de consumo, pero la amenaza para la empresa es que manejan todas las marcas posibles y que aparecen continuamente en el mercado, no existiendo fidelidad, cabe anotar que el consumidor final (36%) prefiere comprar productos desechables en los establecimientos o puntos de venta dedicados a desechables.

Las marcas de la empresa Multidimensionales tienen buen reconocimiento frente al consumidor final especialmente la marca BAR por precio y calidad y la cual representa el 47% de las ventas en el municipio de Pasto, la marca DOMINGO por calidad representa el 37% de las ventas del municipio de Pasto, la marca TUC por precio y embalaje y la marca Rumba por diseño, las dos últimas marcas tienen menor reconocimiento ya que marcas competidoras le absorben ventas por precio. Del portafolio de Multidimensionales el 70% es comercializado por los establecimientos dedicados a la comercialización de productos desechables. Y según el anexo 7, las compras mensuales totales que realizan los establecimientos a Multidimensionales con respecto a la compra total de todos sus proveedores de plásticos desechables se nota que Multidimensionales posee una participación del 31%, un porcentaje representativo.

Haciendo un análisis de precios de venta del portafolio de productos de Multidimensionales frente a la competencia se puede percibir una relativa

desventaja puesto que resulta un poco más alto, la diferencia oscila entre un 10 a 15% y si se analiza por líneas de productos se puede concluir lo siguiente:

**Línea de vasos plásticos:** La marca BAR tiene preponderancia en precio y con excelente imagen por calidad, pueden existir otros vasos que mejoren su precio pero el consumidor prefiere la marca, pero los vasos blancos y traslucidos Domingo y TUC son altos en precio en un 22% y 15% con relación a las marcas Carpack y Vacam.

**Línea de cubiertos:** Los cubiertos marca Domingo poseen posicionamiento por embalaje pues son los únicos que manejan empaque por 25 unidades los demás lo tienen por 20 unidades, la calidad es excelente pero en precio se diferencian con la competencia entre un 15% y 10%.

**Platos plásticos:** Aunque en precio son buenos, el consumidor final prefiere platos espumados o de icopor, la predisposición de que el plástico es flexible y menos resistente hace que el consumidor pastuso demande los platos de la otra calidad (espumados), el cual el número uno es la empresa Ajoever con su marca Darnel.

**Pitillos y mezcladores Domingo y TUC:** El posicionamiento de los pitillos es excelente aunque son más costosos el consumidor los prefiere por calidad y excelente uso, en cuanto a los mezcladores el consumidor final busca precio y la encuentra en la competencia.

**Línea de papel aluminio:** Posee todas las presentaciones que el mercado requiere, la calidad es excelente y en precio hay similitud con la competencia especialmente Ajoever y Reinold. Además la empresa Multidimensionales son exclusivos en la fabricación y comercialización de bolsas aluminizadas las cuales han tomado muy buena acogida en el mercado de las comidas rápidas y poco a poco está desplazando las bolsas plásticas y de papel.

**Línea de icopor y espumados:** La empresa Multidimensionales maneja vasos, contenedores de icopor, platos, bandejas y portacomidas espumados marca Domingo como complemento de su portafolio, de muy buena calidad, pero con precio alto pues Ajoever con su marca Darnel tiene liderazgo en estos productos, con una diferencia en precio de un 25% a 30%, esto se debe a que Ajoever se ha especializado en estos productos y posee tecnología de punta, lo que ha logrado a nivel nacional una especie de monopolio y posee una estrategia de guerra de precios agresiva cuando nota que alguna otra empresa busca penetrar el mercado con productos espumados.

Las estrategia más destacada según el trabajo obtenido es la de penetración de mercado profundizada en la promoción y publicidad agresiva para el consumidor final y los distribuidores, con el fin de lograr mayor participación en las ventas y continuar con el reconocimiento de sus marcas; en el sector plásticos se observa que las empresas productoras y comercializadoras de productos desechables que ingresan al municipio de Pasto, no manejan publicidad y que la promoción únicamente se basa en los descuentos que se otorgan a los distribuidores de productos desechables.

A través de la proyección de los estados financieros se muestra que la empresa MULTIDIMENSIONALES S.A. en el municipio de Pasto, se maximizara a partir del año 2010, siempre y cuando se cumplan con las estrategias de penetración de mercado y crecimientos aportadas en este trabajo. Esta situación ayudara para que la empresa conserve y aumente las utilidades obtenidas en los siguientes periodos y se fortalecerá la participación de la empresa en el sector de plásticos en el municipio de Pasto.

## 7. RECOMENDACIONES

El mercado de productos desechables es amplio y su demanda es considerable, los productos desechables poseen un vida útil corta se usan y se votan, lo que permite una rotación continua del producto, y cada vez las ciudades pequeñas como Pasto las cuales presentan un ritmo de vida más agitado buscan comodidad y practicidad para ahorro de tiempo en sus actividades diarias.

MULTIDIMENSIONALES S.A. dedicada a la fabricación y comercialización de productos desechables de consumo masivo, debe mantener su liderazgo con sus marcas reconocidas y aumentar su participación con todos los productos de su portafolio en el mercado del municipio de Pasto, con el propósito de contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

En este sentido, se hace necesario efectuar algunas recomendaciones que pueden favorecer el crecimiento de la participación de la empresa en el municipio de Pasto.

Para que la empresa logre un crecimiento y asegure su posicionamiento en el mercado del municipio de Pasto, es importante que se adopte una completa orientación hacia el marketing relacional y servicio al cliente el cual es un aspecto fundamental para prestar un servicio de excelencia de acuerdo a las expectativas de cada cliente actual y de los potenciales. En la actualidad la empresa solo entrega a sus clientes actuales descuentos especiales al producto, es importante pero necesita mayor fidelidad, por lo que se requiere profundizar en el marketing relacional para crear y fortalecer las relaciones de amistad de sus clientes. El cliente fiel es más accesible a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la empresa, y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos. Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costes para la empresa, porque en la medida en que se conocen mejor sus caprichos cuesta menos atenderle bien, son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.

Se hace necesario la creación y actualización de una base de datos de puntos de venta que compran productos desechables, supermercados, puntos de venta desechables, (mayoristas y minoristas), puntos institucionales (restaurantes, asaderos, fruterías, cafeterías, bares, comidas rápidas, instituciones públicas, universidades, colegios, hospitales, etc.), tiendas; del municipio de Pasto, con el fin de buscar estrategias promocionales y publicitarias adecuadas para cada canal, y conocer el porcentaje real de participación de la empresa en esa base a

establecer, y crear un presupuesto particular para estos canales, controlando de una mejor manera el segmento de mercado donde se encuentra la empresa; conocer y cuantificar la demanda ahorrara tiempo, dinero y aumentara las ventas en la zona.

Se requiere implementar estrategias agresivas para el posicionamiento de las marcas TUC y Rumba, especialmente en precio para desplazar la competencia de Carpack y Darnel respectivamente, son productos de excelente calidad, en referencias iguales a la competencia, que el cliente de establecimientos lo reconoce pero que no se decide adquirirlos por precio, además se necesita una publicidad masiva para el consumidor final quien conoce muy poco las marcas y los valores agregados de los productos desechables de la empresa especialmente las marcas mencionadas en el municipio de Pasto, se hace necesario la reducción de precios para la marca TUC, con el fin de penetrar el mercado en todos sus canales distribución, mayoristas, minoristas, institucionales, supermercados, tiendas y detener el ingreso de Carpack.

Es conveniente tener en cuenta el plan de apoyo entregado en este trabajo, organizar concursos e incentivos a fuerza de venta para los clientes actuales especialmente a las distribuidoras quienes son las que manejan mayor cobertura y gran numero de vendedores, para que se motiven y empujen el portafolio de Multidimensionales, aplicar este concurso con unas condiciones especiales de compra y un presupuesto determinado para la fuerza de ventas, con el fin de incrementar las ventas de la empresa en el municipio de Pasto. También hay que tener en cuenta a los mayoristas, motivarlos y concientizarlos en las ventajas de poseer el portafolio de Multidimensionales, capacitar a los vendedores de mostrador para que resalten las ventajas y beneficios de los productos al consumidor final. Y entrenarlos en atención y servicio al cliente pues según las encuestas al consumidor final se quejan por la mala atención de los almacenes de desechables, al ingresar a comprar.

Se hace necesario que el consumidor final se concientice de que el comprar un producto desechable de buena calidad, y con valores agregados como son los excelentes procesos de elaboración, higiene, materia prima virgen, embalaje, etiquetado, distribución, etc., y que detrás de ello hay una empresa con un gran numero de puestos de trabajo funcionando, y dando un buen bienestar de vida a sus familias, que es un producto nacional y que debemos comprar lo nuestro, se lograra una mayor sensibilización de compra, y un cariño especial por las marcas de la empresa Multidimensionales S.A., pero esto se logra con una constante publicidad.

## BIBLIOGRAFÍA

KOTLER PHILIP. MERCADOTECNIA. Primera edición. Editorial PHH, México, octubre de 1984.

LAMBIN Jean Jacques. MARKETING ESTRATÉGICO, Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, México distrito Federal 1994.

LUTHER, William M, El plan de mercadeo. Norma, 1982

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill, 2001.

O'SHAUGHNESSY John. MARKETING COMPETITIVO. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid España, 1991.

PORTER, Michael, The competitive advantage of nations, 1980.

SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica. Norma, 1990.

## NETGRAFÍA

<http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4532S/y4532s00.htm#Content>

<http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MERCADO>

[www.udenar.edu.co/observatoriodeltrabajopasto.aspx](http://www.udenar.edu.co/observatoriodeltrabajopasto.aspx)

<http://akane.udenar.edu.co/omtp/>

[http://www.unimar.edu.ve/gonzalezalexis/tesis\\_web/m4aparatoscritico.html](http://www.unimar.edu.ve/gonzalezalexis/tesis_web/m4aparatoscritico.html)

[www.pasto.gov.co](http://www.pasto.gov.co)

[www.acoplasticos.com](http://www.acoplasticos.com)

[www.grupophoenix.com](http://www.grupophoenix.com)

[www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

[http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/mercadotecnia/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/mercadotecnia/default3.asp)

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

<http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/4.plan-estrategico/plan.html>

[http://www.mercadeo.com/45\\_CC\\_estrategia-planes.htm](http://www.mercadeo.com/45_CC_estrategia-planes.htm)

<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#def>

<http://www.scribd.com/doc/12597387/Plan-de-Mercadeo>

# **ANEXOS**

**Anexo 1. Relación de ventas empresa Multidimensionales S.A. años 2006, 2007 y 2008 del Municipio de Pasto**

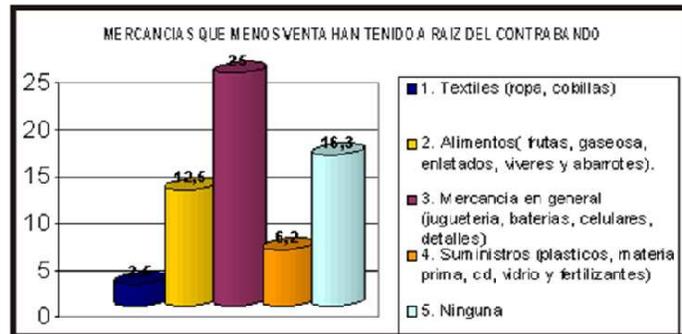
<b>VENTAS MENSUALES AÑOS 2006-2007-2008 MCPIO PASTO</b>	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>PPTO AÑO 2009</b>	<b>CRECIMIENTO 2008 VS 2007</b>
Enero	\$ 97.992.089	\$ 55.144.538	\$ 62.992.329	\$ 65.254.623	14%
Febrero	\$ 38.378.842	\$ 72.526.701	\$ 71.997.129	\$ 87.457.091	-1%
Marzo	\$ 89.566.617	\$ 57.019.162	\$ 57.203.918	\$ 70.688.184	0%
Abril	\$ 90.425.962	\$ 65.191.239	\$ 97.064.196	\$ 78.085.958	49%
Mayo	\$ 83.531.566	\$ 84.434.804	\$ 80.568.754	\$ 77.577.023	-5%
Junio	\$ 109.106.811	\$ 87.122.053	\$ 72.632.100	\$ 116.239.946	-17%
Julio	\$ 95.506.518	\$ 59.999.569	\$ 63.782.304	\$ 86.542.154	6%
Agosto	\$ 79.145.546	\$ 71.394.004	\$ 44.437.981	\$ 81.796.356	-38%
Septiembre	\$ 90.231.942	\$ 89.366.355	\$ 96.503.463	\$ 114.181.000	8%
Octubre	\$ 108.406.600	\$ 124.807.800	\$ 125.378.768	\$ 134.648.000	0%
Noviembre	\$ 107.109.499	\$ 91.395.162	\$ 83.642.823	\$ 149.400.000	-8%
Diciembre	\$ 65.505.435	\$ 66.881.530	\$ 55.045.130	\$ 131.687.000	-18%
<b>Gran Total</b>	<b>\$ 1.054.907.427</b>	<b>\$ 925.282.917</b>	<b>\$ 911.248.895</b>	<b>1.193.557.335</b>	<b>-2%</b>
Prom/mes	\$ 87.908.952	\$ 77.106.910	\$ 75.937.408	99.463.111	

FUENTE: MULTIDIMENSIONALES S.A.

## Anexo 2. Incidencia del contrabando en la economía regional.

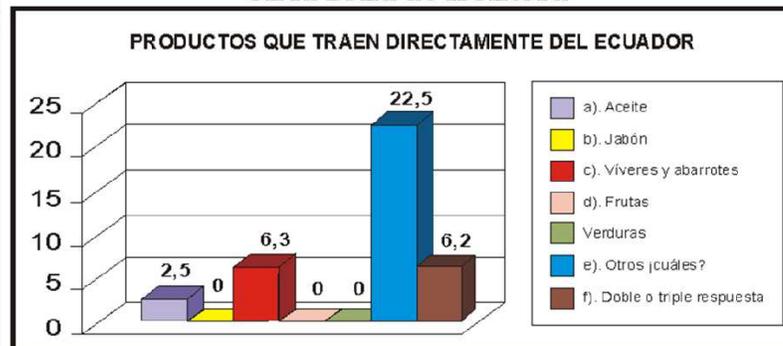
### VIII. Productos de escasa venta a raíz del contrabando

Del 100% de los establecimientos formales encuestados, el porcentaje más representativo lo constituye el 25% que corresponde a 20 de los establecimientos encuestados quienes contestaron que toda la mercancía en general ha tenido menos venta a raíz del contrabando debido a la existencia del comercio informal que ofrece gran variedad de productos y mercancías a precios cómodos siendo de esta manera más llamativos a las manos del cliente.



FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES

### IV. Productos que tienen mayor comercialización en la zona de frontera



La encuesta de opinión realizada a los comerciantes informales, concluyó que un 22.5% traen ropa del Ecuador, el 6.3% traen víveres y abarrotes del mismo país.

De lo anterior se puede concluir, que los comerciantes informales, en su mayoría, no tienen preferencia por los productos nacionales, ya que en comparación con mercancías del interior del país, especialmente la ropa, la ecuatoriana es menos costosa.

FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES

### Anexo 3. Encuesta a establecimientos comerciales de productos desechables Pasto.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y  
MERCADERO

La información consignada en la presente encuesta, es estrictamente confidencial y se utilizará exclusivamente para la realización de esta investigación sobre el mercado de los productos desechables. Su colaboración y veracidad serán de gran utilidad por lo que expresamos nuestros agradecimientos.

Empresa: \_\_\_\_\_  
Propietario: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_

1. ¿Hace cuánto se constituyó como empresa comercializadora de desechables en la ciudad?

	ANOS	MARQUE X
a.	0 - 5	
b.	5 - 10	
c.	10 - 15	
d.	15 - 20	
e.	Más de 20	

2. ¿En qué canal de distribución se encuentra su empresa?

	CANAL DISTRIBUCIÓN	MARQUE X
a.	Distribuidora	
b.	Mayorista	
c.	Minorista	
d.	Institucional	
e.	Otro? Cual?	

3. ¿Qué tipo de productos desechables compra, y con qué frecuencia los compra?

	PRODUCTO	MARQUE X	FRECUENCIA DE VENTA*
a.	Vasos plásticos		
b.	Vasos térmicos		
c.	Platos plásticos		
d.	Platos espumados		
e.	Cubiertos		
f.	Contenedores térmicos		
g.	Bases Multiusos		
h.	Pitillos y mezcladores		
i.	Tapas		
j.	Copas		
k.	Bandejas		
l.	Portacomidas		
m.	Papel Aluminio		
n.	Papel Parafinado		
r.	Papel plastifilm		
s.	Estuches O.P.S. Selloplus		
t.	Bolsas aluminizadas		
v.	Bolsas de papel		
w.	Bolsas Plásticas		
o.	Ensaladeras		
p.	Otro? Cual?		

Diario-semanal-quincenal-mensual\*

4. ¿Qué marcas de productos desechables compra?

	MARCA	MARQUE
a.	Domingo	
b.	Bar	
c.	TUC	
d.	Rumba	
e.	Darnel	
f.	Tamy	
g.	Troformas	
h.	Vacam B.O.P.P	
i.	Alegria	
j.	Kangupor	
k.	Acme León	
l.	Carpack	
m.	Líder	
n.	Mónaco	
o.	Otro? Cual?	

5. De las siguientes marcas, ¿por qué las compra?

	MARCA	Característica relevante*
a.	Domingo	
b.	Bar	
c.	TUC	
d.	Rumba	
e.	Darnel	
f.	Tamy	
g.	Troformas	
h.	Vacam B.O.P.P	
i.	Alegria	
j.	Kangupor	
k.	Acme León	
l.	Carpack	
m.	Líder	
n.	Monaco	
o.	Otro? Cual?	

Precio-Calidad-Unidad de empaque-Tamaño-Diseño\*

6. ¿Usted tiene como proveedor a Multidimensionales S.A, o tiene productos de la empresa?

a.	SI	
b.	NO	

7. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, siga con las siguientes. ¿Qué productos maneja de la empresa Multidimensionales S.A.?

PRODUCTOS MULTIDIMENSIONALES S.A.		MARQUE X
a.	Vasos blancos	
b.	Vasos traslucidos	
c.	Vasos Policolor	
d.	Vasos térmicos	
e.	Vasos y copas cristal	
f.	Tapas	
g.	Platos plásticos	
h.	Platos espumados	
i.	Cubiertos	
j.	Ensaladeras	
k.	Contenedores térmicos	
l.	Bases Multiusos	
m.	Portacomidas	
n.	Bandejas	
o.	Blondas	
p.	Papel aluminio	
q.	Bolsas aluminizadas	
r.	Papel parafinado	

8. ¿Si usted trabaja con la empresa Multidimensionales S.A. o vende productos de ella, ¿Cuál es la característica que más le gusta de la empresa?

RAZON	MARQUE	
a.	Calidad del producto	
b.	Precio	
c.	Atención y servicio	
d.	Portafolio completo	
e.	Crédito	
f.	Entrega de mercancía	
g.	Otra? Cual?	

9. usted trabaja con la empresa Multidimensionales S.A., ¿Cuál es el principal inconveniente que encuentra al trabajar con la empresa?

RAZON	MARQUE	
a.	Incumplimiento	
b.	Baja calidad	
c.	Precio de los productos	
d.	Servicio deficiente	
e.	Producto faltante	
g.	Ninguno	

10. ¿Qué productos quisiera que maneje la empresa Multidimensionales S.A.?

## Anexo 4. Encuesta a establecimientos comerciales de productos desechables Pasto.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

La información consignada en la presente encuesta, es estrictamente confidencial y se utilizará exclusivamente para la realización de investigación sobre el mercado de los productos desechables. Su colaboración y veracidad será de gran utilidad por lo que expresamos nuestros agradecimientos.

Nombre: \_\_\_\_\_

1.- ¿A comprado y/o utiliza productos desechables?

a.	SI		
b.	NO		

Si responde NO pase a la pregunta No. 11.

2.- ¿Qué tipo de consumidor es?

	CLASIFICACIÓN	MARQUE X
a.	Consumidor	
b.	Supermercado	
c.	Institucional	
d.	Minorista	
f.	Otra. Cuál?	

3.- ¿Por qué adquiere productos desechables?

	CARACTERÍSTICA	MARQUE X
a.	Calidad	
b.	Precio	
c.	Practicidad	
d.	Higiene	
e.	Comodidad	
f.	Otra. Cuál?	

4.- ¿Cuándo compra productos desechables (vasos, platos y portacomidas), qué tipo de material prefiere?

	MATERIAL	MARQUE X
a.	Productos plásticos	
b.	Productos espumados o de icopor	
c.	Productos de papel o cartón	

5.- ¿Qué tipo de productos desechables compra?

	PRODUCTO	MARQUE
a.	Vasos	
b.	Platos	
c.	Cubiertos	
d.	Copas	
e.	Contenedores	
f.	Bases Multiusos	
g.	Portacomidas	
h.	Bandejas	
i.	Pitillos-mezcladores	
j.	Papel aluminio	
k.	Papel Plastifilm	
l.	Otros	
m.	Todos los anteriores	

6.- ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción con estos productos?

	CALIFICACIÓN	MARQUE X
a.	Excelente	
b.	Buena	
c.	Regular	
d.	Mala	

7.- ¿Con qué frecuencia de tiempo adquiere productos desechables?

	FRECUENCIA DE COMPRA	MARQUE X
a.	Diario	
b.	Semanal	
c.	Quincenal	
d.	Mensual	
e.	Cuando hay fiestas, eventos	

8.- ¿En qué cantidades adquiere los productos?

	CANTIDAD DE PAQUETE	MARQUE X
a.	01 - 10 paquetes	
b.	10 - 20 paquetes	
c.	30 - 40 paquetes	
d.	40 paquetes en adelante	

9.- ¿Por lo general, cuál es o son las marcas de productos desechables que adquiere?

	MARCA	MARQUE X
a.	Domingo	
b.	Bar	
c.	TUC	
d.	Rumba	
e.	Darnel	
f.	Tamy	
g.	Troformas	
h.	Vacam B.O.P.P	
i.	Carpack	
j.	Otro? Cual? Kangupor, Alegria, AcmeLeon, Lider, Barval.	

10.- ¿Por qué elige esta(s) marca(s)?

	RAZÓN	MARQUE X
a.	Calidad	
b.	Precio	
c.	Tamaño	
d.	Diseño	
e.	Unidades del paquete	
g.	Otro? Cual?	

11.- ¿Dónde compra los productos desechables?

	LUGAR DE COMPRA	MARQUE X
a.	Supermercados	
b.	Distribuidoras	
c.	Almacén de desechables	
d.	Minoristas	
e.	Otra? Cuál?	

12.- ¿Por qué elige a ese lugar?

	CARACTERÍSTICA	MARQUE X
a.	Calidad	
b.	Precio	
c.	Atención y servicio	
d.	Variedad	
e.	Crédito	

13.- ¿Conoce los productos de la empresa Multidimensionales S.A. (Domingo, Bar, TUC y Rumba)?

a.	SI		
b.	NO		

14.- ¿Por qué razones no adquiere productos desechables?

	CARACTERÍSTICA	MARQUE X
a.	Precio	
b.	Calidad	
c.	Prefiere lo tradicional	
d.	Vida útil corta	
e.	Experiencia de uso	
f.	Otro? Cuál?	



## Anexo 5. Guías ambientales Acoplásticos.

### Leyes, Decretos y Resoluciones aplicables para la industria del plástico vigentes en el ámbito nacional.

Agua	
Decreto 475/1998 Ministerio de Salud	Por el cual se expiden normas técnicas de calidad de agua potable.
Resolución 372/1998 y Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Actualización de tarifas mínimas de tasas retributivas por vertimientos líquidos se dictan disposiciones.
Resolución 273/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Tarifas mínimas de tasas retributivas por vertimientos líquidos para los parámetros DBO y sólidos suspendidos totales SST.
Ley 373/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Uso eficiente y ahorro del agua.
Decreto 1594/1984 Ministerio de Agricultura	Usos del agua. Residuos líquidos. Vertimientos.
Decreto 2105/1983 Ministerio de Salud	Se reglamenta parcialmente el Título II de la ley 9 de 1979 en cuanto a potabilización de agua.
Decreto 1541/1978 Ministerio de Agricultura	Establece las normas para el acceso y el uso de las corrientes de agua: clasifica las aguas y sus usos.

Residuos Sólidos	
Decreto Ley 2811/74 Gobierno Nacional	Código de los Recursos Naturales Renovables. Art.34: Manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios.
Ley 9/79 Gobierno Nacional	Ley Sanitaria Nacional. Artículos 23 al 31. Restricciones para el almacenamiento, manipulación, transporte y disposición de los residuos sólidos.
Decreto 2104/83 Ministerio de Salud	Derogado parcialmente por el Decreto 605/96 de Min. Desarrollo. Se encuentran vigentes las consideraciones ambientales en la prestación del servicio y la gestión de los residuos sólidos establecidas en este Decreto.
Resolución 2309/86 Ministerio de Salud	Regula todo lo relacionado con el manejo, uso, disposición y transporte de los Residuos Sólidos con características especiales. Establece responsables de su recolección, transporte y disposición final.

Resolución 189/94 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Regulaciones para impedir la introducción al territorio nacional de residuos peligrosos.
Resolución 541/94 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos concretos, agregados sueltos de construcción, demolición y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación.
Ley 142/94 Gobierno Nacional	Establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, entre los que se encuentra el servicio de aseo, y reglamenta su administración a cargo de los municipios.
Ley 253/96 Gobierno Nacional	Aprobación del Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación por parte de los países generadores. (suscrito en Basilea el 22 de marzo de 1989).
Decreto 605/96 Ministerio de Desarrollo	Condiciones para la prestación del servicio público domiciliario de aseo (recolección, transporte y disposición final). Reglamenta la Ley 142. en los aspectos ambientales involucrados en las fases de recolección, transporte y disposición final.
Resolución 11/96 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Establece reglas sobre contratos de concesión en los que se incluye el otorgamiento de áreas de servicio exclusivo para la prestación del servicio público domiciliario de aseo
Decreto 357/97 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Manejo, transporte y disposición final de escombros.
Ley 430/98 Gobierno Nacional	Entra a regular la prohibición de introducir desechos peligrosos al país, el manejo y gestión de los generadores en Colombia y el control y vigilancia de los mismos, todo ello conforme al Convenio de Basilea.
Resolución 1096/00 Ministerio de Desarrollo	Sección II, Título F. Definiciones, criterios de identificación de Residuos Peligrosos, métodos de caracterización físico-química del laboratorio, condiciones de transporte, métodos de eliminación, criterios de ubicación de instalaciones para el tratamiento y disposición de Residuos Peligrosos, etc.
Resolución 970/2001 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por medio del cual se establecen requisitos, las condiciones y los límites máximos permisibles de emisión, bajo los cuales se debe realizar la eliminación de plásticos contaminados con plaguicidas en hornos de presión de clinker de plantas cementeras.
Decreto 1602/02 Ministerio de Transporte	Reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.
Decreto 1713/02 Ministerio de Desarrollo	Reglamenta la Ley 142/94, la Ley 632/00 y la Ley 689/01, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811/74 y la Ley 99/93 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos (El presente Decreto deroga en todas sus partes el Decreto 605 de 1996, salvo el Capítulo I del Título IV y las demás normas que le sean contrarias).
Decreto 1140/2003 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713/2002 en relación con las unidades de almacenamiento y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1505/2003 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713 de 2002, en relación con los planes de gestión integral de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones.

Resolución 1045/03 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Por la cual se adopta la metodología para la elaboración de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS.
--	--

### Aire

Resolución 0058/2002 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen normas y límites máximos permisibles de emisión para incineradores y hornos crematorios de residuos sólidos y líquidos.
Resolución 0304/2001 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se adoptan medidas para la importación de sustancias agotadoras de la capa de ozono.
Resolución 1048/1999 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Niveles permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles terrestres a gasolina o diesel en condición de prueba dinámica.
Resolución 0415/1998 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de aceites de desecho y las condiciones técnicas para realizar la misma.
Resolución 528/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Prohíbe la producción de refrigeradores, congeladores y combinaciones de refrigerador-congelador, de uso doméstico que contengan (CFCs) y fija los requisitos para la importación.
Decreto 948/1995 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Define el marco de las acciones y mecanismos administrativos de las autoridades ambientales para mejorar y preservar la calidad del aire.
Resolución 619/1997 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión para fuentes fijas.
Resolución 898/1995 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Se regulan los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y calderas de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna de vehículos automotores.
Resolución 2308/1986 Ministerio de Salud	Análisis de la calidad del aire en relación con material particulado.
Resolución 1922/1985 Ministerio de Salud	Procedimientos para el análisis de la calidad del aire.
Decreto 02/1982 Ministerio de Salud	Emisiones Atmosféricas. Cap. II Normas de calidad del aire y métodos de medición.

### Ruido

Resolución 8321/1983 Ministerio de Salud	Se dictan normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud, y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos.
Resolución 1792/90 Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Salud.	Por medio del cual se adoptan valores, límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.

<b>Uso del suelo</b>	
Ley 388/1997 Gobierno Nacional	Ley de ordenamiento territorial
Ley 140/1994 Gobierno Nacional	Publicidad visual exterior

<b>Exenciones Tributarias</b>	
Resolución 864/1996 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Equipos de control ambiental que dan derecho a beneficios tributarios establecidos por el art. 170 de la ley 223/1995.
Ley 788/2002 Congreso de la República	Rentas exentas art. 18. Importación de maquinaria y equipos destinados al desarrollo de proyectos y actividades que sean exportadores de certificado de emisiones de carbono y que contribuyan a reducir la emisión de los gases efecto invernadero y por lo tanto al desarrollo sostenible art. 95 literal i.

Fuente: Acoplásticos.

**Anexo 6. Listado de establecimientos comerciales productos desechables según Cámara de Comercio de Pasto**

MATRICULA	ESTABLECIMIENTOS ACTIVOS 2001.NOMBRE	INSCRITOS_LOCAL_ 2001_NOMBRE	NUM_ID	DIR_COMER CIAL	TELÉFONO	DESCRIPCION_CIUU
60789	DISTRIBUCIONES J.A. BARY	SANTACRUZ OCAÑA ÁLVARO JESÚS	12967564	CARRERA 32A # 16 A 64 MARIDIAZ	7220364	COMERCIO AL POR MAYOR DE PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS
86377	DISTRIBUIDORA BOLSIPLAS	ENRÍQUEZ JORGE ALIRIO	79128200	CALLE 15 No. 21 - 25	7210591	COMERCIO AL POR MAYOR DE EMPAQUES DE PLÁSTICOS
103411	COLPLAST	GUERRERO MARIA JOSE	12.435.897	CARRERA 22 No. 14 - 29 CENTRO	7224946	COMERCIO AL POR MENOR DE UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO Y TOCADOR EN MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
74772	DISTRIPLAST	SALINAS ÁLVARO	59876345	CALLE 15 No. 21 - 45		COMERCIO AL POR MENOR DE UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO Y TOCADOR EN MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
98691	ICOPLAST	VERDUGO MUÑOZ SERAFÍN ANTONIO	87069639		7233576	COMERCIO AL POR MENOR DE UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO Y TOCADOR EN MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
98652	PLÁSTICOS DE NARIÑO	MUÑOZ MUÑOZ CLARA ELVA	36992814			COMERCIO AL POR MENOR DE UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO Y TOCADOR EN MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
105666	DISTRIBUCIONES PLASTIKOL	MORENO ANA LUCIA	59814363	CARRERA 26 NO 15 - 57 CENTRO		COMERCIO AL POR MENOR DE UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO Y TOCADOR EN MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
109631	DISTRIZAM	ZAMBRANO WILLIAM ASNETH	59834526	CARRERA 1E No. 20 - 37	7324117	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA ASEO Y COMIDAS RÁPIDAS, MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS INSTITUCIONALES

Anexo 6. (Continuación)

9239	REPRESENTACIONES JOSÉ F. TORRES.	TORRES JOSÉ FLORIBERTO	5193927	CALLE 19 No. 17 - 38	7200903	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA ASEO Y COMIDAS RÁPIDAS, MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS INSTITUCIONALES
91059	MULTIPLAST	ROSETO BASTIDAS ANA LUCIA	59122212	CARRERA 11 NO.16-13 FÁTIMA	7216322	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS EN PLÁSTICO Y CAUCHO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
61500	PLASTI BOL	CAICEDO VELÁSQUEZ SILVIA ISABEL	27079191	CALLE 19 NO. 19-20 CENTRO	0	FABRICACIÓN DE PAPEL; CARTÓN Y PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN
63439	PLASTICOL	ORTEGA PORTILLA ROSA MARLENY	30726248	CARRERA 21A NO 15 - 26 CENTRO	7212562	COMERCIO AL POR MENOR DE CARBÓN MINERAL, CARBÓN VEGETAL, LEÑA Y OTROS COMBUSTIBLES SÓLIDOS Y LÍQUIDOS DE USO DOMESTICO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZA
94207	PLÁSTICOS LIBERTAD	ROSETO PANTOJA JOSÉ BAYARDO	5278123	CARRERA 22 NO 14-05 CENTRO	999999	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS EN PLÁSTICO Y CAUCHO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
90852	PLÁSTICOS Y PIÑATAS LA 22	SANTACRUZ LÓPEZ MARÍA DEL SOCORRO	30707882	CARRERA 22 NO.14-98	7217811	COMERCIO AL POR MENOR DE EMPAQUES DE PLÁSTICO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
89333	PLASTIEMPAQUES	HIDALGO SOLARTE EVELYN	59814561	CALLE 18 NO.3E-35 LOCAL 20	999999	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS EN PLÁSTICO Y CAUCHO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
94222	EL SURTIDOR	BURBANO RAMÍREZ MARCELA	52379278	CALLE 16 NO.7-24 POTRERILLO	7334965	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTÍCULOS DE PIEL), EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
61707	CAMILO PLÁSTICOS	MARTÍNEZ ROSETO MARÍA ARACELLY	59822177	CALLE 22A No. 15 - 51	7324165	FABRICACIÓN DE FORMAS BÁSICAS DE PLÁSTICO
93099	DISTRIBUIDORA TROPICASTO	RODRÍGUEZ MAURICIO	891223928	CARRERA 40 No. 20 - 120	7314823	COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO
66631	PUYO S.A.	PUYO CARLOS ALBERTO	891200162	CARRERA 43 No. 12a - 23	7227676	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE METALES PRECIOSOS, JOYERÍA Y RELOJERÍA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
12428	DISTRIBUIDORA EL DORADO	GUERRA CARLOS ARTEMIO	16933519	CALLE 18 No. 17 - 76	7219666	COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERÍA EN GENERAL, PRODUCTOS DE ASEO Y PRODUCTOS DESECHABLES

Anexo 6. (Continuación)

96388	POLIPASTO	RIASCOS CAICEDO LUZ MARINA	27535492	CARRERA 22 No. 14 - 04	7210609	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS DIVERSOS NCP, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
88637	SOL PLÁSTICOS	OCAÑA NARVÁEZ SOLEDAD	30715638	CARRERA 31 NO.20-12	7315926	COMERCIO AL POR MENOR DE EMPAQUES DE PLÁSTICO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
95598	SUPERPLASTICOS LA 16	MURIEL ARTEAGA AIDA GABRIELA	59813707	CALLE 16	7207728	COMERCIO AL POR MENOR DE EQUIPO Y ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO DIFERENTES DE ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES PARA EL HOGAR, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZAD
78873	BOLSAS Y PLÁSTICOS MUNDIAL	GÓMEZ LUNA EDGAR GERMÁN	12962379	CARRERA 7 No. 16 - 71	7334475	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS EN PLÁSTICO Y CAUCHO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
84197	SURTIPLASTICOS	GÓMEZ ENRÍQUEZ VÍCTOR HUGO	5252127	MANZANA 32 CASA 13 VILLAFLO II	7303874	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE METALES PRECIOSOS, JOYERÍA Y RELOJERÍA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
1614	UNIVERSAL DE PLÁSTICOS Y PAPELES	GUERRERO VILLOTA CARLOS EUDORO	17002033	CARRERA 27 No.18-12 CENTRO	7232882	FABRICACIÓN DE ENVASES, CAJAS Y VASIJAS Y BOLSAS EN MATERIAL PLÁSTICO
26089	PLASTICOS LA AVENIDA	WILFER DE LA CRUZ	129866091	CALLE 22 No. 15-160	311708434 3	COMERCIALIZACIÓN DE ENVASES, CAJAS Y VASIJAS Y BOLSAS EN MATERIAL PLÁSTICO
106082	SURTIORIENTE	BURBANO RÚALES MÓNICA MARLENY	59824711	CARRERA 19 No. 19 - 51	7203068	COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS EN PLÁSTICO Y CAUCHO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
87957	BOLSAS Y MAS	CAICEDO ROSALES LUIS IGNACIO	98380323	CARRERA 30 NO 15-11 BOMBONA	7233211	COMERCIO AL POR MENOR DE EMPAQUES DE PLÁSTICO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
94604	BOLSAS Y POLIETILENOS	ENRÍQUEZ CAICEDO MAROL IRINA	12984834	CALLE 16 NO. 12 A-16 LAS VIOLETAS I	7201713	COMERCIO AL POR MENOR DE EMPAQUES DE PLÁSTICO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
85801	DISTRIBUCIONES CAICEDO BOLSAS Y VASOS	ENRIQUEZ CAICEDO JHEEN	59833240	CALLE 18A NO. 6-90 AVENIDA IDEMA	0	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS DIVERSOS NCP, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

Anexo 6. (Continuación)

30481	POLIPLASUR	BURBANO DE TORRES TERESA DE JESÚS	30717811	CARRERA 22 No. 16 - 26	7210576	FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ENVASES, CAJAS Y VASIJAS Y BOLSAS EN MATERIAL PLÁSTICO
39873	FLEXOSUR	MEDINA SALAZAR JESÚS ALBERTO	12983624	CARRERA 22 No.14-48 SAN ANDRESITO	7219438	FABRICACIÓN DE ENVASES, CAJAS Y VASIJAS Y BOLSAS EN MATERIAL PLÁSTICO
10500	LA CASA DE LA BOLSA	CAICEDO VELÁSQUEZ MARIANA DEL SOCORRO	27073697	CARRERA 22 No. 13 A 45 CENTRO	7237214	FABRICACIÓN DE ENVASES, CAJAS Y VASIJAS Y BOLSAS EN MATERIAL PLÁSTICO
87402	SOCIEDAD NARIÑENSE DE PLÁSTICOS	GUERRERO MARÍA JOSÉ	900072404	CARRERA 22 No. 14 - 29 CENTRO	7224946	COMERCIO AL POR MENOR DE UTENSILIOS DE COCINA Y OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMESTICO Y TOCADOR EN MATERIALES PLÁSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

Fuente: Cámara de Comercio Pasto.

**Anexo 7. Información consolidada de las ventas mensuales por establecimiento de productos desechables**

ESTABLECIMIENTO		No. Empresas proveedoras	Posición Ventas MD	MD	Categoría Distribuidor	TIPO CLIENTES	Volumen Ventas Totales Mensuales Plásticos Desechables	COMPRAS PROM. MES PHOENIX
1	DISTRIBUIDORA TROIPASTO	50	24	X	DISTRIBUIDOR	T.A.T/ AUTOSERVICIOS/ MAYORISTAS	\$ 41.987.345	\$ 36.982.261
2	PUYO S.A.	60	26	X	DISTRIBUIDOR	T.A.T/ AUTOSERVICIOS/ MAYORISTAS	\$ 18.785.642	\$ 16.705.971
3	DISTRIBUIDORA EL DORADO	80	23	X	DISTRIBUIDOR	T.A.T/ AUTOSERVICIOS/ MAYORISTAS	\$ 16.670.984	\$ 12.413.780
4	SOCIEDAD NARIÑENSE DE PLÁSTICOS	17	9	X	DISTRIBUIDOR	MAYORISTAS/AUTOSERVICIOS/ INSTITUCIONALES/CONSUMIDOR FINAL	\$ 21.000.000	\$ 2.979.160
5	DISTRIBUIDORA BOLSIPLAS	21	6	X	DISTRIBUIDOR	MAYORISTAS/MINORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 22.000.000	\$ 5.537.473
6	CASA DE LA BOLSA	39	19	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/MINORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 18.000.000	\$ 1.275.562
7	FLEXOSUR	8	5	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/MINORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 9.000.000	\$ 1.710.610
8	COLPLAST	12	4	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/MINORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 10.000.000	\$ 1.938.635
9	UNIVERSAL DE PLÁSTICOS	15	7	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/MINORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 11.000.000	\$ 1.987.430
10	PLÁSTICOS LIBERTAD	16	8	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/MINORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 8.000.000	\$ 2.456.982

Anexo 7. (Continuación)

11	PLÁSTICOS Y PIÑATAS LA 22	4	5	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/CONSUMIDOR FINAL	\$ 7.000.000	\$ 1.126.114
12	POLIPLASUR	18	6	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/MINORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 9.000.000	\$ 1.540.534
13	MULTIPLAST	14	8		MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 8.000.000	\$ 1.964.707
14	ICOPLAST	15	9	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/CONSUMIDOR FINAL	\$ 11.000.000	\$ 1.925.679
15	DISTRIBUIDORA DE BOLSAS Y VASOS	15	6	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 9.000.000	\$ 2.845.620
16	DISTRIPLAST	12	7	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 8.000.000	\$ 1.343.645
17	PLÁSTICOS DE NARIÑO	13	8	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 8.000.000	\$ 464.340
18	BOLSAS Y MAS	16	7	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 10.000.000	\$ 1.673.776
19	DISTRIZAM	14	8	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/CONSUMIDOR FINAL	\$ 13.000.000	\$ 1.107.363
20	REPRESENTACIONES JOSÉ F. TORRES	20	14	X	MAYORISTA	INSTITUCIONALES/CONSUMIDOR FINAL	\$ 20.000.000	\$ 2.426.699
21	SOL PLÁSTICOS	13	7	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 6.000.000	\$ 552.272
22	POLIPASTO	16	13	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 5.000.000	\$ 421.379
23	SURTIPLASTICOS	13	7	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.800.000	\$ 778.300
24	EL SURTIDOR	15	8	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 6.000.000	\$ 606.450
25	BOLSAS Y POLIETILENOS	17	10	X	MAYORISTA	MINORISTA/CONSUMIDOR FINAL	\$ 10.000.000	\$ 1.134.790
26	PLASTIEMPAQUES	12	7	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.000.000	\$ 1.659.740

Anexo 7. (Continuación)

27	CAMILO PLÁSTICOS	12	8	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 5.000.000	\$ 1.432.745
28	SURTIPLASTICOS LA 16	7	4	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.000.000	\$ 1.880.000
29	PLASTICOS LA AVENIDA	10	4	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.500.000	\$ 552.272
30	BOLSAS Y PLÁSTICOS MUNDIAL	9	0	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.800.000	\$ 0
31	PLASTIHOGAR	8	0	X	MAYORISTA	MAYORISTAS/CONSUMIDOR FINAL	\$ 5.000.000	\$ 0
32	SURTIORIENTE	6	3	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.000.000	\$ 1.800.000
33	PLÁSTIBOL	7	6	X	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.200.000	\$ 454.325
34	PLASTIKOL	12	0	X	MAYORISTA	CONSUMIDOR FINAL	\$ 4.000.000	\$ 0
35	DISTRIBUCIONES J.A. BARY	7	6	X	MAYORISTA	INSTITUCIONAL/SUPERMERCADOS/TIENDA	\$ 4.000.000	\$ 432.181
	TOTAL NARIÑO						\$ 354.743.971	\$ 109.265.175

Fuente: Esta investigación.

**Anexo 8. Presupuesto Objetivo No.1 Plan de Apoyo de incentivos a Distribuidores y Mayoristas**

DISTRIBUIDOR	OBJETIVO COMPRAS 2009 GRUPO PHOENIX	PROMEDIO COMPRAS MES 2009	% PROYECCIÓN CRECIMIENTO	APOYOS	% DE INVERSIÓN	COSTO	% SOBRE /VENTAS	APOYOS 2009
DISTRIBUIDORA TROPIPASTO	\$ 443.787.129	\$ 36.982.261	20%	PLAN DE CRECIMIENTO CON EL OBJETIVO DEL 20%, OTORGANDO UN 0.5% SOBRE EL TOTAL DE COMPRAS	0,50%	\$ 2.218.936	1,50%	\$ 6.656.807
				INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS POR EVACUACIÓN O CONCURSOS DE VENTAS 1% SOBRE COMPRAS	1%	\$ 4.437.871		
PUYO S.A.	\$ 200.471.656	\$ 16.705.971	20%	PLAN DE CRECIMIENTO CON EL OBJETIVO DEL 20%, OTORGANDO UN 0.5% SOBRE EL TOTAL DE COMPRAS PERO POR PAGO OPORTUNO DE CARTERA.	0,50%	\$ 1.002.358	1,50%	\$ 3.007.075
				INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS POR EVACUACIÓN O CONCURSOS DE VENTAS 1% SOBRE COMPRAS	1%	\$ 2.004.717		

Anexo 8. (Continuación)

GUERRA SÁNCHEZ CARLOS ARTEMIO	\$ 77.226.402	\$ 6.435.534	20%	PLAN DE CRECIMIENTO CON EL OBJETIVO DEL 20%, OTORGANDO UN 0.5% SOBRE EL TOTAL DE CARTERA.	0,50%	\$ 386.132	1,50%	\$ 1.103.517
GUERRA SÁNCHEZ CARLOS ALBERTO	\$ 71.738.473	\$ 5.978.206	20%	INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS POR EVACUACIÓN O CONCURSOS DE VENTAS 1% SOBRE COMPRAS	1%	\$ 717.385		
ENRIQUE JORGE ALIRIO	\$ 66.449.677	\$ 5.537.473	20%		1%	\$ 664.497		\$ 664.497
SOCIEDAD NARIÑENSE DE PLÁSTICOS	\$ 35.870.042	\$ 2.989.170	100%		1%	\$ 358.700		\$ 358.700
TORRES JOSÉ FLORIBERTO	\$ 29.120.388	\$ 2.426.699	20%	INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS Y APOYO DE MOSTRADOR POR EVACUACIÓN O CONCURSOS DE VENTAS 1% SOBRE COMPRAS	1%	\$ 291.204	1,00%	\$ 1.975.120
COLPLAST	\$ 23.263.626	\$ 1.938.636	30%			\$ 232.636		
FLEXOSUR	\$ 20.479.320	\$ 1.706.610	30%			\$ 204.793		
PLASTIBOL	\$ 5.451.898	\$ 454.325	30%			\$ 54.519		

Anexo 8. (Continuación)

POLIPLASUR	\$ 18.486.410	\$ 1.540.534	20%	INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS Y APOYO DE MOSTRADOR POR EVACUACIÓN O CONCURSOS DE VENTAS 1% SOBRE COMPRAS	1%	\$ 184.864	1,00%	\$ 1.191.969
BOLSAS Y MAS	\$ 16.163.598	\$ 1.346.967	20%			\$ 161.636		
CASA DE LA BOLSA	\$ 15.306.739	\$ 1.275.562	20%			\$ 153.067		
DISTRIBUCIONES CAICEDO BOLSAS Y VASOS	\$ 6.198.912	\$ 516.576	20%			\$ 61.989		
DISTRIZAM	\$ 13.288.360	\$ 1.107.363	20%			\$ 132.884		
PLASTICOS Y PIÑATAS LA 22	\$ 13.513.372	\$ 1.126.114	20%			\$ 135.134		
MULTIPLAST	\$ 11.576.482	\$ 964.707	20%			\$ 115.765		
EL SURTIDOR	\$ 7.277.395	\$ 606.450	20%			\$ 72.774		
PLASTICOS LA AVENIDA	\$ 6.627.260	\$ 552.272	20%			\$ 66.273		
DISTRIPLAST	\$ 5.572.080	\$ 464.340	20%			\$ 55.721		
DISTRIBUCIONES BARY	\$ 5.186.172	\$ 432.181	20%	\$ 51.862				
TOTAL ZONA NARIÑO	\$ 911.248.895	\$ 75.937.408	20%			\$ 13.765.716		\$13.765.716

Fuente: Esta investigación.

**Anexo 9. Listado de supermercados de Pasto, y ventas línea Multidimensionales S.A. año 2008**

	CLIENTE CODIFICADO	NOMBRE SUPERMERCADO	VENTA AÑO 2008	
EL DORADO 48%	BARRERA FAJARDO EDGAR	SUPERMERCADO MAS BARATO	301.000	30.468.376
	BRAVO MERINO LUZ ANGÉLICA 27076753	SUPERMERCADO EL TIGRE DE LA REBAJA	1.189.030	
	CONFAMILIAR DE NARIÑO 891280008	CONFAMILIAR DE NARIÑO	2.840.725	
	GÓMEZ ENRÍQUEZ BERNARDO EDMUNDO	AUTOSERVICIO PUNTO COMERCIAL	2.120.995	
	HERNÁNDEZ YOLANDA MERCEDES 30721039	AUTOSERVICIO LIDER	7.064.283	
	HERRERA PATRICIA 30735105	DONDE PATY	3.910.560	
	HERRERA RAMÍREZ MARCO POLO 12988937	AUTOSERVICIO LANGER	2.138.600	
	JARAMILLO NARVÁEZ CARMELA STELLA	SUPERTIENDA MERCAPASTO	174.601	
	LARA BENAVIDES NANCY DEL SOCORRO	EXTRABARATO LA 16	283.406	
	MONCAYO ORDOÑEZ MARY YASMID 59820683	SUPERTIENDA JORDANY	827.548	
	MORCILLO BRAVO HENRY 5276423	MERCAECONOMICO LA 10	353.443	
	MURIEL PANTOJA MARCELO 98383309	MERKAD	740.637	
	NARVÁEZ PAZ AURA LEONOR 27144420	TIENDA YARI	1.119.209	
	QUETAMA RUALES DYLLAN JAVIER 1085266022	MERKAFELIZ	3.443.122	
	RAMÍREZ MARTÍNEZ JOSÉ ANDRÉS 87061073	AUTOSERVICIO SAR	315.000	
	RUANO BLANCA OLIVA 30718059	AUTOSERVICIO EL AHORRO	1.233.694	
	URBANO ROSALES FRANCISCO JAVIER	SUPERTIENDA MIRAFLOREZ	771.050	
ZAMBRANO CORAL LUIS GERMÁN 18152666	METROPOLIS 21	1.641.475		

Anexo 9.(Continuación)

TROIPIASTO 37%	NOGUERA BRAVO LUZ DARY	EXTRABARATO LA 16	4.372.612	23.222.431
	AUTOSERVICIO ABRAHAM DELGADO	ABRAHAM DELGADO	2.494.188	
	SUPERAD S.A.	SUPER AD	2.132.341	
	ZAMBRANO CORAL LUIS GERMÁN	METROPOLIS	1.552.762	
	BRAVO MERINO LUZ ANGÉLICA	TIGRE DE LA REBAJA	1.433.297	
	PATIÑO NARVÁEZ EDNA MARISOL	AMOREL	987.345	
	LARA BENAVIDES NANCY SOCORRO LARA JULIAN	MACROECONOMICO	2.946.008	
	CAÑIZARES BENAVIDES JAIME	SURTIMERCADO	2.554.094	
	IBARRA DE INSUASTY RAQUEL	EL RIL	1.064.477	
	RAMÓN QUETAMA EDWIN EDUARDO	MERKA FELIZ DONDE DOÑA AYDA	841.395	
	MORILLO REVELO HILDA NANCY	MERCAPASTO	591.857	
	VIVEROS MARTÍNEZ ESPERANZA	SUPERTIENDA EL AHORRO	968.612	
	VALLEJO TUTALCHA LUPE	MERCAHOGAR LA 12	787.250	
	URBANO ARGOTY LUIS FERNÁN	SUPERTIENDA MIRAFLOREZ	496.193	
PUYO S.A. 15%	DELGADO RIVERA NELLY		1.667.606	9.323.144
	JULIÁN LARA CEBALLOS	MACROECONOMICO	4.602.720	
	PATIÑO NARVÁEZ EDNA MARISOL	AMOREL	1.600.233	
	SUPERAD S.A.	SUPER AD	55.296	
	JESÚS SANTANDER	SUPERTIENDA SANTANDER	1.326.867	
	QUETAMA RÚALES DYLLAN JAVIER	MERKA FELIZ DONDE DOÑA AYDA	41.041	
	MURIEL PANTOJA MARCELO	MERKAD	29.381	
TOTAL PRINCIPALES SUPERMERCADOS-MINI MERCADOS REGIONALES NARIÑO				63.013.951

Fuente: Información suministrada por distribuidoras Pasto.