

MIX DE MARKETING PARA LA TARJETA DE DESCUENTO REDPRONT  
DISEÑADA Y ELABORADA POR LA EMPRESA PUBLICENTER MEGA, EN LA  
CIUDAD DE PASTO.

JENNIFER LORENA OCAÑA SALDAÑA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

MIX DE MARKETING PARA LA TARJETA DE DESCUENTO REDPRONT  
DISEÑADA Y ELABORADA POR LA EMPRESA PUBLICENTER MEGA, EN LA  
CIUDAD DE PASTO.

JENNIFER LORENA OCAÑA SALDAÑA

Informe final de pasantía presentado como requisito de grado para optar al título  
de Administradora de Empresas

Asesor  
MARIO FERNANDO ARCOS  
Especialista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, febrero 26 de 2010

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría y la oportunidad de alcanzar un logro más en mi vida, a mis padres, por su apoyo incondicional, por la formación moral, espiritual y académica que me brindaron y por ese amor, y esa fuerza que me ha dirigido por la vida y me han facilitado las bases para madurar día a día, a mi hermanita, por ser la luz de mi vida y mi fuente de inspiración, a mis amigos y demás familiares por estar ahí cuando más los necesito y a mis profesores en el pregrado, por brindarme las herramientas y bases necesarias para la realización de esta investigación.

Quiero resaltar especialmente el apoyo absoluto del Señor Víctor Hugo Galeano representante legal de PUBLICENTER, quien siempre estuvo presto a colaborarme en lo que le fue posible durante el desarrollo de la investigación.

Para que se facilitaran los resultados que hoy se reflejan, fue importante la supervisión profesional del asesor del proyecto, Especialista Mario Fernando Arcos, a quien agradezco su acompañamiento, experiencia, conocimiento y paciencia durante el desarrollo de este trabajo.

Dedico este proyecto a la memoria de mi abuelita, la mejor administradora que he conocido.

*“ Si quieres ser sabio, aprende a interrogar razonablemente, a escuchar con atención, a responder serenamente y a callar cuando no tengas nada que decir.  
No basta saber, se debe también aplicar.  
No es suficiente querer, se debe también hacer.  
No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría.  
El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir. ”*

Anónimo

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1 TEMA	18
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1 Objetivo general	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
1.5 METODOLOGÍA	20
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	21
2.1 SECTOR AL QUE SE DEDICA	21
2.2 ESTILO GERENCIAL	21
3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA Y CARGO A OCUPAR	22
3.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	22
3.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	22
3.3 NOMBRE DEL CARGO OCUPADO	22
3.4 FUNCIONES DEL CARGO	22
3.5 PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO	23
3.6 Descripción del estado del área	23
3.6.1 Situación actual	23
3.6.2 Estado deseado	24
4. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN DE MERCADEO	25
4.1 LA EMPRESA	25
4.1.1 Misión	25
4.1.2 Visión	25
4.1.3 Principios y valores corporativos	26
4.2 ANÁLISIS INTERNO	26
4.2.1 Nivel gerencial	26
4.2.2 Talento humano	26
4.2.3 Recursos económicos	26
4.2.4 Marketing	26
4.2.5 Ventas	27
4.2.6 Servicio al cliente	27
4.2.7 Organigrama	27
4.2.8 Procesos	28
4.2.9 Aspectos internos relevantes	29
4.2.10 Proceso operativo	29
4.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	31
4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	33
4.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	34
5. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA SITUACIÓN DE MERCADEO	35

5.1	EL MERCADO	35
5.2	ANÁLISIS EXTERNO	35
5.2.1	Microeconómico	35
5.2.2	Macroeconómico	35
5.2.3	Elementos sociales y culturales	35
5.2.4	Competencia	36
5.2.5	Consumo	36
5.3	ANÁLISIS DEL SECTOR	36
5.4	EL CONSUMIDOR	37
5.4.1	Perfil de clientes	37
5.4.2	Proceso de toma de decisiones de los clientes	37
5.5	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	46
5.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	48
5.7	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA	49
5.8	MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS	50
5.9	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	51
6.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
6.1	MISIÓN	53
6.2	VISIÓN	53
6.3	OBJETIVOS DE MERCADEO	53
6.4	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	54
6.4.1	MATRICES	54
6.4.1.1	Matriz interna y externa	54
6.4.1.2	Matriz de boston consulting group	55
6.4.1.3	Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción.	57
6.4.1.5	Matriz de la gran estrategia.	59
6.4.1.6	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	60
6.4.2	Decisión estratégica	62
7.	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	63
8.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	64
8.1	LA COMPETENCIA	64
8.1.1	Competencia directa	64
9.	PLAN DE ACCIÓN	66
9.1	PLAN DE MERCADEO PARA REDPRONT	66
9.1.1	Estrategias de producto	66
9.1.2	Estrategias de precio	66
9.1.3	Estrategias de plaza	67
9.1.4	Estrategias de publicidad	68
9.1.5	Estrategias de promoción	68
9.2	PLAN OPERATIVO PARA PUBLICENTER	69
9.2.1	Área de producción	69
9.2.2	Área financiera	69
9.2.3	Área de talento humano	70
9.2.4	Área administrativa	71



10.	CONCLUSIONES	72
11.	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA	74
	NETGRAFÍA	75
	ANEXOS	76

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	27
Figura 2. Proceso operativo	29
Figura 3. Plano cartesiano de la Matriz de Vulnerabilidad	52
Figura 4. Matriz I - E	54
Figura 5. Matriz BCG	56
Figura 6. Plano cartesiano de la matriz PEYEA	58
Figura 7. Plano cartesiano de la matriz MGE	59
Figura 8. Formato de la tarjeta de descuento	63

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz PCI	31
Cuadro 2. ¿Conoce usted las tarjetas de descuento inmediato?	39
Cuadro 3. ¿Le gustaría adquirir este tipo de servicio?	39
Cuadro 4. ¿Qué tarjetas de descuento inmediato conoce?	40
Cuadro 5. ¿Con que frecuencia utiliza una tarjeta de descuento?	41
Cuadro 6. Calificación de su grado de satisfacción al usar una tarjeta de descuento	41
Cuadro 7. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de la tarjeta de descuento REDPRONT?	42
Cuadro 8. ¿Qué recomendaría para hacer más eficiente el servicio de descuento mediante tarjetas personalizadas?	43
Cuadro 9. ¿En que lugares le gustaría disfrutar de éste tipo de servicio?	44
Cuadro 10. Matriz POAM	46
Cuadro 11. Matriz DOFA	50
Cuadro 12. Plan estratégico para el producto	66
Cuadro 13. Plan estratégico para el área de producción de PUBLICENTER	69
Cuadro 14. Plan estratégico para el área financiera de PUBLICENTER	69
Cuadro 15. Plan estratégico para el área de talento humano de PUBLICENTER	70
Cuadro 16. Plan estratégico para el área administrativa de PUBLICENTER	71

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz MEFI	33
Tabla 2. Matriz MEFE	48
Tabla 3. Matriz de Vulnerabilidad	51
Tabla 4. Matriz PEYEA	57
Tabla 5. Parte 1. Matriz MCPE	60
Tabla 6. Parte 2. Matriz MCPE	61
Tabla 7. Matriz MPC	65
Tabla 8. Presupuesto de costos para la tarjeta REDPRONT	67

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. ¿Conoce usted las tarjetas de descuento inmediato?	36
Gráfica 2. ¿Le gustaría adquirir este tipo de servicio?	37
Gráfica 3. ¿Qué tarjetas de descuento inmediato conoce?	37
Gráfica 4. ¿Con que frecuencia utiliza una tarjeta de descuento?	38
Gráfica 5. Calificación de su grado de satisfacción al usar una tarjeta de descuento	39
Gráfica 6. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de la tarjeta de descuento REDPRONT?	39
Gráfica 7. ¿Qué recomendaría para hacer más eficiente el servicio de descuento mediante tarjetas personalizadas?	40
Gráfica 8. ¿En que lugares le gustaría disfrutar de éste tipo de servicio?	41

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A.	Formato de encuesta aplicada	Pág. 74
----------	------------------------------	------------

## RESUMEN

Se realizó una investigación en la empresa PUBLICENTER MEGA de la ciudad de Pasto en la cual se exploraron las áreas: de producción, de talento humano, gerencial y administrativa y sobre todo la de mercadeo, con información obtenida directamente de las personas que allí trabajan y encuestas realizadas a los clientes actuales y potenciales de la empresa. Se elaboraron los diagnósticos interno y externo, clasificando cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza según su fuerza, y evaluando el impacto que cada uno de estos factores ejerce sobre la empresa.

Con esta información se elaboraron las matrices de planeación estratégica las cuales ubican a la empresa de acuerdo a la posición que tenga interna como externamente, proponiendo las estrategias que se ajusten mejor a las necesidades de la misma.

Y finalmente se propuso un plan de acción, estableciendo actividades, fijando metas, asignando responsables, cuantificando gastos y formulando indicadores de gestión que permitan llevar un control del proceso; a fin de implementar las estrategias que, a conveniencia de la Gerencia, sean las más adecuadas para la organización.

## **ABSTRACT**

An investigation was developed in PUBLICENTER MEGA in the city of Pasto, in which the following areas were explored: production, human resources, top management and above all marketing, with information obtained directly from people who work there and surveys of current and potential customers of the company. Diagnoses internal and external were elaborated; classifying each strength, weakness, opportunity and threat as its force, and evaluating the impact that each of these factors has on the firm.

With this information matrices were developed strategic planning, which place the company according to the position that they have internally and externally, proposing strategies that best fit to the needs of the same.

Eventually an action plan was proposed, establishing activities, setting goals, assigning responsibility, quantifying costs and making management indicators that allow taking control of the process, in order to implement the strategies that, at convenience of top management, are most relevant for the organization.



## INTRODUCCIÓN

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones actualmente, exige alternativas de solución efectivas que les permita aprovechar al máximo los recursos disponibles que se poseen, teniendo en cuenta que los clientes son limitados y el éxito sólo es posible cuando existe una planificación dirigida a satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible. Razón por la que se hace necesario herramientas que permitan tomar decisiones de manera oportuna y eficaz.

Un plan estratégico de mercadeo, permite guiar a la empresa en cuanto a las estrategias que debe implementar a fin de aprovechar lo que tiene para defenderse de los factores que la afectan y que no puede controlar. Esto, a través de un plan de acción el cual permite fijar prioridades, objetivos y actividades concretas para la optimización de la producción y por lo tanto el incremento de las ventas.

Este plan, se ha convertido en una herramienta indispensable en el mundo empresarial, el saber cómo incrementar las ventas, desarrollar y penetrar mercados y sobre todo satisfacer necesidades del consumidor, se ha vuelto una ventaja competitiva que permite la mejora continua en los procesos y procedimientos que le conciernen.

En la siguiente investigación se elabora un plan estratégico de mercadeo para la tarjeta de descuento REDPRONT producida por PUBLICENTER MEGA en la ciudad de Pasto, como resultado de la pasantía realizada durante el periodo de Agosto de 2009 a Febrero de 2010.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 TEMA

El procedimiento administrativo que se llevó a cabo fue la formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo.

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En PUBLICENTER MEGA no existe un proceso de Planeación Estratégica que oriente a la organización en la transición de lo que es ahora y lo que pretende llegar a ser en el largo plazo, de igual forma se carece de unas estrategias de mercadeo que le permita mantenerse en el mercado, siendo una de las empresas con mayor diversidad de productos para sus clientes.

Bajo contacto previo y comunicación con el personal se detectó que no hay una dirección que contribuya a que la empresa seleccione y organice objetivos de manera que se mantenga en el mercado a pesar de los posibles efectos generados por el entorno (Competencia, crisis económica, tecnología, entre otros) los cuales son poco favorables en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de producto.

Teniendo en cuenta que en toda empresa se debe diseñar planes estratégicos para el logro de objetivos y metas planteadas, se hizo necesario implementar un proceso de planeación el cual beneficie a la empresa.

Es importante señalar también, que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que ejecuta en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

La Planeación Estratégica es un herramienta necesaria cuando de llevar a la empresa al éxito se trata, es un proceso el cual con un direccionamiento estratégico y adicional a ello la fijación de objetivos, diseño de estrategias y metas contribuyen al mejoramiento del desempeño de muchas áreas de la organización, razón por la que se hizo indispensable hacer de este proceso una herramienta básica en la toma de decisiones de la organización.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

“La Planeación Estratégica es la respuesta a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante”.

**Michael Porter**

“La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. A. Reyes Ponce. Es por esto que ninguna organización puede estar aislada de un proceso de planeación el cual determine los objetivos y formule políticas, procedimientos y métodos para lograrlos de tal manera que se genere una retroalimentación de información la cual permita adaptarse a cualquier cambio en las diversas circunstancias.

Pero para que todo el proceso de planeación tenga sentido, es necesario hablar de los clientes, o del mercado objetivo, para lo que existe una herramienta de la administración entendida como un proceso de orientación para 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.

El mercadeo estratégico a su vez, trata de escoger el mercado, conocer e identificar sus necesidades, la meta y la creación, y el mantenimiento de la mezcla de mercadeo, con el propósito de obedecer a las exigencias de los consumidores, dando ventajas competitivas, como: la optimización en la producción de un producto o prestación de un servicio, la buena calidad, la atención al cliente, la diversidad en los productos, asegurando fidelidad de los consumidores, y de esta manera se diseñaron estrategias y objetivos encaminados a satisfacer y conquistar el mercado.

Además el mercadeo gira en torno a crear valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa, es por esto que se hizo necesario que empresa PUBLICENTER MEGA realice un Plan Estratégico de Mercadeo, de manera que los productos sean lo que los clientes necesiten en el momento y en el lugar que ellos deseen consumirlos.

La finalidad del Plan Estratégico de Mercadeo es definir objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos, de esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas.

La investigación atendió la necesidad de conocer las necesidades del cliente, tanto interno como externo y la Dirección de la empresa como tal, PUBLICENTER cuenta con una base de datos de aproximadamente 500 clientes actuales y una de 1.000 clientes potenciales, y con 13 personas especializadas para el desempeño de cada cargo, lo que hizo posible visualizar y analizar la situación real de la empresa e implementar unas estrategias que contribuyeron a la solución de los problemas, como consecuencia de la ausencia de un direccionamiento, y políticas de control claras las cuales tendrán como única finalidad el manejar el servicio como una experiencia favorable en los clientes.

#### 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para REDPRONT, el principal proyecto de PUBLICENTER MEGA en la ciudad de San Juan de Pasto para el periodo 2010 – 2015.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar el diagnóstico de la empresa.
- Establecer el direccionamiento de la empresa
- Realizar el estudio de mercado para clientes actuales y potenciales.
- Diseñar un plan de acción para operacionalizar las variables

#### 1.5 METODOLOGÍA

El método que se tomó como referencia es analítico descriptivo, por que se hizo necesario conocer la naturaleza del objeto y de los hechos, que se estudia para comprender su esencia y para poder tomar decisiones acertadas, desintegrando un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, pero relacionándolos entre si.

Esta investigación se realizó en primera instancia recolectando información a través de encuestas para los clientes actuales y potenciales, para determinar cuales son las necesidades que tienen en relación al producto que se les ofrece, también se elaboró una base de datos de los clientes potenciales de esta empresa, en segundo lugar se tomó la información histórica sobre los clientes para determinar un promedio estadístico de requerimientos del producto, lo que permitió cuantificar las cantidades necesarias de recursos tanto materiales como humanos.

## 2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 2.1 SECTOR AL QUE SE DEDICA

PUBLICENTER MEGA es una empresa de carácter comercial dedicada principalmente a la producción y comercialización de guías turísticas, tarjetas de descuento “REDPRONT” y la promoción y difusión de imagen corporativa y a servir como intermediario entre proveedores nacionales y clientes regionales en la ciudad de San Juan de Pasto.

### 2.2 ESTILO GERENCIAL

La empresa presenta un estilo gerencial participativo donde todos los colaboradores pueden participar y aportar ideas para el beneficio de la compañía, sin embargo, la toma de decisiones es de carácter centralizado y es el Gerente general el encargado de unificar las ideas de todos y tomar la decisión que a su criterio sea la más adecuada.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA Y CARGO OCUPADO

#### 3.1 EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El área en la que se trabajo fue la de mercadeo.

#### 3.2 LINEA DE INVESTIGACIÓN

Entorno regional

#### 3.3 NOMBRE DEL CARGO OCUPADO

Asistente de Gerencia

#### 3.4 FUNCIONES DEL CARGO

- Coordinar el grupo de asesores comerciales
- Llevar un control de los clientes que son visitados, gracias a la conformación de una base de datos.
- Evaluar la productividad que tiene cada asesor en relación a las propuestas que entrega y a los negocios que hace
- Coordinar y controlar la agenda diaria de actividades
- Recepcionar, los documentos de atención directa y urgentes dirigidos a la empresa
- Organizar y programar las reuniones y citas del Gerente con la documentación respectiva
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, y registrarlas de ser el caso.
- Tomar dictado taquigráfico y operar computadoras para la elaboración de documentos que le corresponde
- Administrar y mantener actualizado el archivo documentario, clasificando y codificando los documentos, cuidando su conservación y proponiendo su eliminación o transferencia al Archivo Central

### 3.5 PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO

Las empresas del Siglo XXI están inmersas en la era de la información. El mayor capital es la información; es por ahí hacia donde debemos, probablemente, dirigir nuestros intereses. Por lo que se necesitan personas que trabajen con información. De ahí que se necesite de personas que sean muy hábiles manejando bases de datos, que se especialicen en búsqueda de información, que esta información sea muy bien procesada y esté siempre lista para que la gerencia la utilice al tomar decisiones. Personas que sepan crear sitios Web y participen en comunidades que comparten intereses, adentro y fuera de nuestra organización.

Lo anterior, dirigido a todos los cargos de la empresa pero ya específicamente y debido a las funciones que se deben realizar, la empresa ha dispuesto que los aspirantes al cargo de Asistente de Gerencia tengan una formación académica de bachiller profesional de instituto superior tecnológico o estudios culminados de Secretaria Ejecutiva, manejo de paquetes informáticos de oficina, debe tener habilidades para trabajar en equipo, trabajar bajo presión y para relacionarse, una conducta responsable, honesta y pro activa, demostrar cortesía en el trato y buena educación; así como poseer presencia agradable y pulcra. Su experiencia laboral no debe ser menor a dos (02) años en el desempeño del cargo o en labores secretariales afines al cargo.

### 3.6 DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DEL ÁREA.

3.6.1 Situación actual. La agencia PUBLICENTER MEGA es una organización pionera en el departamento de Nariño, al servir como intermediaria entre proveedores nacionales y sus clientes, centra sus esfuerzos en la satisfacción de sus clientes, sin dejarse limitar por la escasa tecnología que existe en la ciudad, busca alternativas que le permita realizar todos los trabajos a los que se compromete.

Por otra parte la empresa publicitaria se ha visto un poco descuidada por parte de su gerente, debido a que tiene muchos compromisos diferentes a la empresa, aún así ha sabido mantenerse en el mercado con productos innovadores, versátiles y de calidad que dan mayor seguridad al mercado en el momento de adquirir sus servicios.

A pesar de la ausencia de planeación estratégica, que se identificó como la falencia más grande que tiene PUBLICENTER, la experiencia y la maquinaria que tiene la empresa hacen que la competencia no sea tan representativa y sea un impedimento para demostrar sus capacidades y ser la mejor empresa en el mercado.

En cuanto a REDPRONT, que es el proyecto más representativo de la empresa, el cual consolida una red de más de cuatrocientas empresas que operan en Nariño, comprometidas con la promoción y comercialización de productos y servicios con descuentos reales e inmediatos ofrecidos a miles de usuarios que porten una tarjeta hecha en la empresa que identifica a los clientes, se miró afectado por los inconvenientes presentados con las captadoras de dinero que existían en la ciudad y tuvo que suspender sus actividades.

3.6.2 Estado deseado. La Gerencia ha notado las falencias y descuidos en los que ha caído la empresa y sobretodo el proyecto, por lo que espera reactivar REDPRONT y volver a dar a PUBLICENTER el lugar que anteriormente tenía, aprovechando todas sus fortalezas y valiéndose de todas las oportunidades que el mercado actual puede ofrecerle, es por esto que se hizo necesaria la presente investigación.

Con la presente investigación a través del plan estratégico de mercadeo, que consta en primer lugar de un diagnóstico que describe la situación actual en la que se encuentra la empresa, en segundo lugar un análisis de la empresa basado en lo que se encontró en el diagnóstico, y en tercer lugar la formulación de objetivos y metas proyectadas sobre la base de las necesidades del Mercado, junto con la aplicación de este plan de marketing estratégico, se pretende alcanzar los objetivos que tiene la empresa.



## 4. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN DE MERCADO

### 4.1 LA EMPRESA

PUBLICENTER MEGA es una empresa de carácter comercial dedicada principalmente a la impresión y comercialización artículos publicitarios, la promoción y difusión de imagen corporativa y a servir como intermediario entre proveedores nacionales y clientes regionales en la ciudad de San Juan de Pasto.

Fue constituida legalmente en Nariño desde hace cinco años, fundada en el año de 2005 por un grupo de profesionales en diseño, comunicación, publicidad y expertos en marketing empresarial, cuyo objetivo primordial es la fabricación y comercialización de productos publicitarios. Su principal mercado se encuentra en la ciudad de Pasto y se ha extendido hacia Ipiales y Tumaco.

La empresa ha facilitado el acompañamiento publicitario integral a instituciones públicas y privadas en eventos de talla regional y nacional, desarrollo de campañas corporativas publicitarias, asesoría permanente en publicidad y mercadeo; de igual forma en comunicación estratégica.

La empresa inicialmente tenía las instalaciones ubicadas en la carrera 25 entre calles 19 y 20 en una zona muy comercial. Hoy en día sus instalaciones están en la carrera 22 entre calles 19 y 20 en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto.

Actualmente, la empresa cuenta con cinco máquinas para la fabricación de botones en diferentes tamaños, una máquina tampográfica neumática, la cual imprime formas irregulares, una impresora digital y laminadora que permite la producción de las tarjetas de descuento, el cual es el producto principal de la empresa, todo esto ha permitido satisfacer la creciente demanda gracias a que cuenta con un talento humano capacitado en diseño, comunicación y marketing.

4.1.1 Misión. Consolidarnos como la primera agencia publicitaria global de Nariño, proponiendo estrategias creativas y valorando las nuevas tendencias publicitarias en Colombia y el mundo.

4.1.2 Visión. Sostener nuestro compromiso con el departamento de Nariño, de tal manera que muchas empresas vigentes en esta región acudan y consideren a la agencia publicitaria como una herramienta valiosa para el sostenimiento corporativo, publicitario y comunicacional de la pequeña, mediana y gran empresa de Nariño incluida a la institución pública.

#### 4.1.3 Principios y valores corporativos.

- **RESPONSABILIDAD:** Habilidad con la que cuenta la empresa para responder a sus diferentes compromisos.
- **CONFIANZA:** Es importante que el Gerente pueda delegar funciones confiando en las capacidades de sus empleados, esa confianza se transmite al exterior logrando que nuestros clientes confíen en nosotros.
- **GARANTÍA:** Aseguramos una completa satisfacción de nuestros clientes cumpliendo con nuestros compromisos.
- **HONESTIDAD:** Los procesos y procedimientos que se llevan a cabo son realizados de manera transparente y legal.
- **COMPROMISO:** Trabajamos con servicio y calidad para garantizar la permanencia y fidelidad de nuestros clientes.

## 4.2 ANÁLISIS INTERNO

4.2.1 Nivel gerencial. Se presenta una falla en los canales de comunicación que se debe a la informalidad de algunos procesos y al manejo que se le da a la información interna.

#### 4.2.2 Talento humano.

- No existe un manual de funciones establecido.
- No existe capacitación y entrenamiento del personal.
- La rotación y el ausentismo son bajos.

4.2.3 Recursos económicos. La empresa en su mayoría de transacciones no presenta excedentes financieros, por lo que a mi consideración tiene bien invertido su capital.

#### 4.2.4 Marketing.

- REDPRONT tiene una imagen corporativa y una plataforma publicitaria ya realizada, lo que no ocurre con el resto de la empresa.
- Se hace un estudio permanente de las necesidades del cliente, atendiendo sus preferencias.
- Se mantiene una base de datos actualizada en la cual se agrupa todo el mercado potencial.

#### 4.2.5 Ventas.

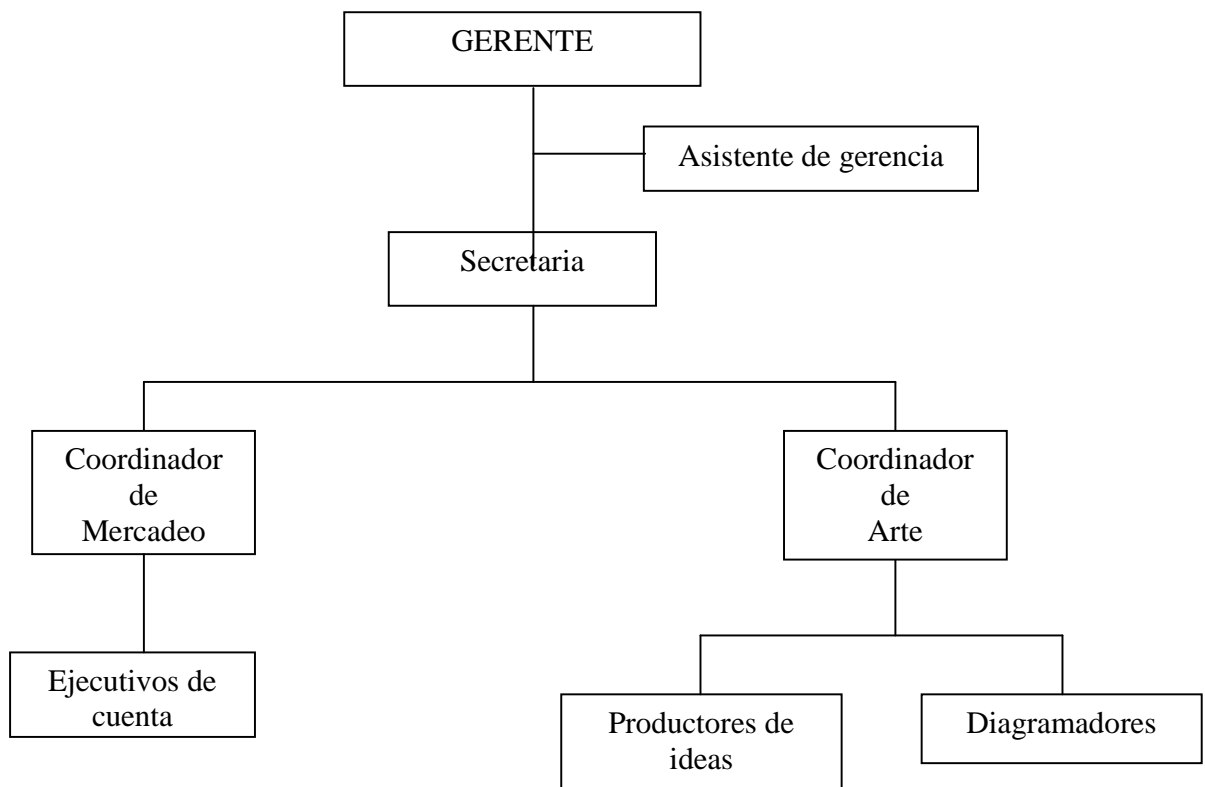
- Existe un punto de distribución y venta ubicado en la ciudad de Pasto en la Carrera 22 entre calles 19 y 20.
- Se realiza un servicio postventa debido a que es necesario mantener ese mercado.
- No existe un protocolo de quejas y reclamos.

#### 4.2.6 Servicio al cliente.

- En general, los descuentos se hacen por cantidad, en la mayoría de productos, a excepción de la tarjeta, su precio es muy bajo con relación al beneficio que representa.
- No existe un manual establecido para la atención al cliente.

#### 4.2.7 Organigrama.

Figura 1. Organigrama



#### 4.2.8 Procesos. Operaciones.

##### Dirección general de la empresa

- Al no existir un plan de negocios, la empresa no tiene una dirección a la cual encaminarse.
- La dirección tiene demasiadas metas que a veces se hacen imposibles de cumplir.
- La comunicación interna de la empresa es deficiente.

##### Administración y operaciones

- La contratación del personal no tiene un proceso establecido.
- El proceso de compra de materias primas se hace teniendo en cuenta el mejor proveedor basándose en calidad y buen precio.
- En general, el control que se lleva en la empresa no es eficiente, en cuanto a los recursos humanos y materiales con los que se cuenta.

##### Contabilidad y finanzas

- No hay un sistema contable que permita llevar un registro puntual de entradas y salidas de capital.
- Los cálculos que se hacen acerca de la viabilidad de los nuevos y antiguos proyectos son muy empíricos y no se basan en cifras reales.
- Falta control y responsabilidad en cuanto al efectivo que la empresa maneja, además sería conveniente que se hicieran análisis financieros más profundos para evitar desfalcos o posibles pérdidas.

##### Mercadeo y ventas

- Los ejecutivos de cuenta o asesores comerciales, quienes tienen contacto directo con el cliente reciben una inducción, constante capacitación y la respectiva retroalimentación del proceso.
- El personal que trabaja en la empresa es en su mayoría profesional en el área de mercadeo y publicidad, por lo que ésta, es el área que menos problemas presenta.
- Los diseñadores y los publicistas se comunican permanentemente, es por esto que saben hacia donde quieren llevar a la empresa.

##### Producción

- Las materias primas dependen de proveedores nacionales, por esta razón se presentan algunas demoras en la entrega de la producción.
- La producción se hace por pedido, por lo que no se llevan inventarios de productos en proceso, aunque hay un control de materias primas y de productos terminados.

4.2.9 Aspectos internos relevantes. Los canales de comunicación son inadecuados, razón por la cual la información llega distorsionada o tardía, no existe un manual de funciones para cada cargo y el proceso de selección se hace de manera empírica y aleatoria.

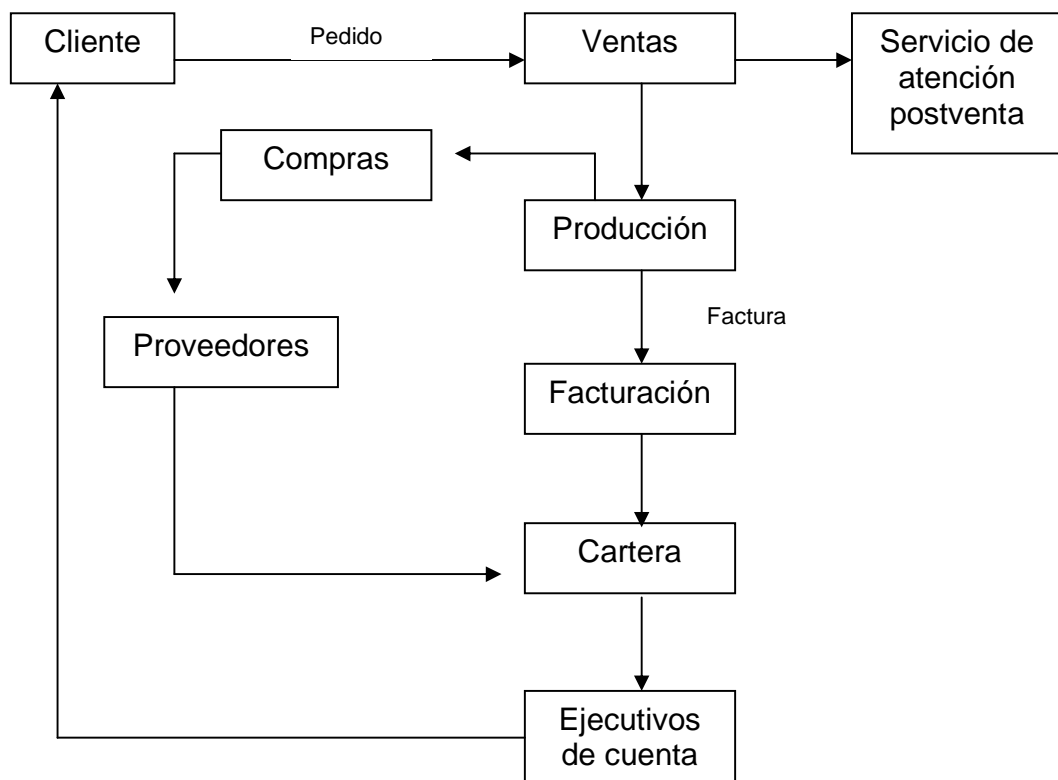
A pesar de existir una jerarquía, hay mucha confianza en los empleados de manera que algunos pueden tomar decisiones si se llega a presentar una situación de crisis.

En la estructura organizacional no existen jefes para las diferentes áreas de la empresa, por lo que los jefes de mercadeo y de artes desempeñan las funciones de los demás cargos, de lo contrario, todas esas responsabilidades recaen sobre el Gerente.

Como ya se había mencionado, la producción se hace con base a pedido, por lo que no hay planeación de operaciones, ni manejo de materias primas acumuladas, ni se llevan inventarios, no hay rotación de productos debido a que todo depende de los ejecutivos y la forma en que manejen el mercado y realizan las negociaciones.

#### 4.2.10 Proceso operativo

Figura 2. Proceso operativo



Como los productos con los que se trabaja no son perecederos ni de temporalidad, se puede disponer de todas las materias prima requeridas para su elaboración en el momento en que las ventas y los clientes así lo dispongan.

Por el momento no se ha presentado una situación de quejas o reclamos que permita que la empresa cambie los productos que maneja, si se ha incumplido alguna vez con los productos ha sido por demora en la entrega de mercancías por parte de los proveedores, o por motivos que a la empresa se le han salido de las manos, por lo demás, se procura mantener al cliente satisfecho siempre, atendiendo sus necesidades y las solicitudes que realiza.

Después de realizar un análisis profundo de los aspectos internos de la empresa, se procede a elaborar el perfil de capacidad interna que tiene la empresa.

### 4.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Cuadro 1. Matriz PCI

Factores	Fortaleza		Debilidad		Impacto	
	FM	fm	DM	dm	A	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>						
Comunicación y coordinación en la toma de decisiones			X		X	
Estructura organizacional	X				X	
Control interno			X		X	
Habilidad para atraer y retener personal			X		X	
Gestión Administrativa			X		X	
<b>CAPACIDAD EN TALENTO HUMANO</b>						
Personal calificado	X				X	
Proceso de contratación del personal			X		X	
Experiencia	X				X	
Manual de funciones			X		X	
Capacitación y entrenamiento			X		X	
Sistema de contratación				X		X
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
Sistema contable			X		X	
Retorno de la inversión		X				X
Capital de trabajo	X				X	
Evaluación de proyectos			X		X	
Análisis financiero				X	X	
Excedentes financieros			X			X
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>						
Manejo de recursos	X				X	
Producción a destajo				X		X
Proveedores nacionales			X		X	
<b>CAPACIDAD EN MERCADEO</b>						
Mercado real	X				X	
Precio competitivo	X				X	
Capacitación del personal del área de mercadeo	X				X	
Publicidad y diseño del servicio	X				X	
Estudio de mercado	X				X	
Base de datos de clientes	X				X	

FUENTE: Construcción propia de la autora, modelo tomado del libro Gerencia Estratégica/Humberto Serna. 8ª Edición

Como se observa en la tabla, todos los factores de las áreas, directiva y de mercadeo, tienen un impacto significativamente alto para la empresa, la primera siendo el área que presenta mayores debilidades y la segunda por el contrario mostrando mayores fortalezas.

Debido a que este estudio, centra su atención en estas dos áreas, se hace lógico pensar que sean las que mayor impacto van a tener sobre el objetivo del mismo, empezando con el área directiva, la cual debe ser para toda organización el pilar que la sostenga y la encamine, por lo que se considera que el hecho de no haber una comunicación y coordinación en la toma de decisiones, un control interno, una habilidad para atraer y retener personal y una gestión administrativa eficiente, se convierte en un problema de fondo, el cual se debe estudiar y mejorar de manera inmediata.

Ahora bien, el área de mercadeo es quien le da la razón de ser a una empresa, y con mayor seguridad a una empresa de servicios como lo es PUBLICENTER, debido a que si no existiera una necesidad insatisfecha en el mercado, no habría razón para crear la empresa, por esto, se la considera de vital importancia y cuyos factores afectaran en gran medida el desarrollo de los objetivos de la empresa.

En cuanto al talento humano, se observa que el hecho de contratar al personal sin un proceso riguroso, no capacitarlo permanentemente y no tener un manual de funciones que le permita a cada empleado enfocarse en los objetivos pertinentes a su cargo, genera un impacto negativo muy fuerte para los objetivos que se plantean.

Al evaluar la parte financiera, se observa que el hecho de no tener un sistema contable, hace que la gerencia no pueda tomar decisiones acertadas y precisas, ni tener un control sobre los recursos que se manejan lo que afecta directamente la producción lo que a su vez perturba la calidad de los productos y las ventas, es por esto que se consideran de alto impacto algunos de los factores pertenecientes a estas áreas.

A continuación se ordenarán los factores que tienen mayor impacto en empresa para construir la MEFI.



#### 4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Tabla 1. Matriz MEFI

	FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
	<b>Fortalezas</b>			
1	Estructura organizacional	0,05	4	0,2
2	Personal calificado	0,08	4	0,32
3	Experiencia	0,05	3	0,15
4	Capital de trabajo	0,03	3	0,09
5	Manejo de recursos	0,04	4	0,16
6	Mercado real	0,08	4	0,32
7	Precio competitivo	0,06	4	0,24
8	Capacitación del personal del área de mercadeo	0,04	3	0,12
9	Publicidad y diseño del servicio	0,03	3	0,09
10	Estudio de mercado	0,03	3	0,09
11	Base de datos de clientes	0,04	4	0,16
	<b>Debilidades</b>			
12	Comunicación y coordinación en la toma de decisiones	0,06	1	0,06
13	Control interno	0,07	1	0,07
14	Habilidad para atraer y retener personal	0,06	2	0,12
15	Gestión Administrativa	0,05	1	0,05
16	Proceso de contratación del personal	0,04	2	0,08
17	Manual de funciones	0,04	1	0,04
18	Capacitación y entrenamiento	0,03	2	0,06
19	Sistema contable	0,04	1	0,04
20	Evaluación de proyectos	0,05	2	0,1
21	Proveedores nacionales	0,03	1	0,03
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

#### CLASIFICACIÓN

- 1 = Debilidad Mayor      DM
- 2 = Debilidad Menor      dm
- 3 = Fortaleza Menor      Fm
- 4 = Fortaleza Mayor      FM

Se puede observar que la empresa tiene un grado de posición interna favorable (2.59) lo que indica que las fortalezas de la empresa son más fuertes que sus debilidades y por lo tanto se las puede contrarrestar, aunque el total ponderado no es significativamente alto, la empresa no se puede conformar con lo que ahora tiene sino que tiene que seguir trabajando para su continuo mejoramiento.

#### 4.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Los resultados del proceso de análisis y consulta sobre las debilidades y fortalezas de PUBLICENTER permitieron estudiar y analizar la capacidad institucional y establecer debilidades y fortalezas dentro de las cinco categorías estudiadas: capacidad directiva, capacidad en el talento humano, capacidad financiera, capacidad productiva y capacidad en mercadeo.

Se puede establecer que es en su capacidad directiva, donde mayores falencias presenta, puesto que gran parte de las debilidades que tiene la empresa conciernen a ésta área. Como lo son: el control, la comunicación y la total atención y disposición de tiempo por parte del Gerente para el desarrollo de actividades netamente empresariales.

En cuanto a la categoría del talento humano, es fuerte en el tema de los profesionales que trabajan en ella, ya que poseen una trayectoria en el manejo de publicidad, mercadeo y diseño, además son personas comprometidas con la institución, sin embargo al realizarse una contratación por proyectos no la hace tan favorable en cuestión de estabilidad laboral para muchos colaboradores.

Competitivamente PUBLICENTER carece de un área que realice todo el manejo de consecución de nuevos proyectos y por ende tiene poca participación en el mercado, sin embargo los proyectos desarrollados son culminados con éxito, y profesionalismo.

En su aspecto financiero PUBLICENTER, al no poseer un sistema contable confiable, basarse en situaciones empíricas y no hacer un análisis financiero que permita cuantificar el riesgo que corre la empresa al emprender cualquier proyecto, trae como consecuencia una toma de decisiones apresurada y posiblemente equivocada.

A nivel productivo, sería recomendable manejar un sistema de inventarios que permita establecer mayor control sobre los productos en proceso y los terminados, además de evitar posibles demoras en la entrega de las mercancías a causa de lo tardío que pueda resultar un trámite con los proveedores.

Al hablar de el área de mercadeo, se nota que es la que posee mayores fortalezas, debido a la experiencia y conocimientos de la Gerencia en esta área, además de los estudios hechos con antelación y el experto manejo de los proyectos que a ésta conciernen; si se tiene en cuenta que el área de mercadeo es la más importante para cualquier empresa y dado que es la más fuerte, sería lógico pensar que de aprovecharse bien, se tendría un éxito casi asegurado.

## 5. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA SITUACIÓN DE MERCADEO

### 5.1 EL MERCADO

El mercado en el que se desenvuelve la empresa es de competencia perfecta, en un ámbito regional, ya que existen dos empresas que ofrecen servicios similares. Por lo demás, en Pasto todavía la imagen corporativa en su mayoría esta haciendo su incursión, debido a esto, no hay empresas que se dediquen a crear posicionamiento a través de publicidad y diseño.

Para los demás artículos publicitarios, la competencia serían las empresas litográficas y las empresas impresoras que existen en la región, la organización trabaja con proveedores nacionales y los mejores proveedores regionales, por lo que se puede aprovechar la tecnología que hay en el resto del país.

Actualmente PUBLICENTER maneja una base de datos de 1000 empresas y 200 personas profesionales de las diferentes áreas de clientes activos e inactivos en la región, de los cuales un promedio de 700 clientes son reales. Según el producto que se adquiera es mayor la proporción de clientes jurídicos a la de clientes naturales, a excepción de la tarjeta la cual maneja un mercado más personal.

### 5.2 ANÁLISIS EXTERNO

#### 5.2.1 Microeconómico.

- Las materias primas no dependen de la temporalidad, por esto hay disposición de cualquier material todo el tiempo.
- La política de precios que tienen estas empresas es estable, lo que difiere es la calidad de los productos.

#### 5.2.2 Macroeconómico.

- La mayoría de los insumos, sino son regionales, son nacionales por lo que no dependen de una tasa de cambio.
- Las ventas se hacen regionalmente, y algunas compras se hacen en el entorno nacional

#### 5.2.3 Elementos sociales y culturales.

- La competencia obliga a las organizaciones a sobresalir de cualquier manera, siendo la publicidad y la imagen una de las formas más adecuadas para

hacerlo, las empresas están dispuestas a asumir esos gastos, que en el mediano plazo se convertirán en inversión.

- En esta región, se ha hecho común el hecho de pedir descuento y se hace fundamental a la hora de adquirir determinado bien, por lo que la tarjeta es un producto ideal.

5.2.4 Competencia. Ubicada en una buena posición en la matriz MPC...véase análisis de la competencia...

5.2.5 Consumo.

- Telemarketing. Considerando técnicas modernas de marketing, que permiten acceder a una información confiable acerca de lo que nuestros clientes desean y el momento en que lo requieren, PUBLICENTER ha realizado campañas de telemarketing las cuales de cierta manera han arrojado resultados positivos.

El proceso realizado es el siguiente, se toma la base de datos de los clientes potenciales y se procede a realizar una comunicación por vía telefónica ofreciéndoles el producto, quienes muestren mayor interés son visitados por un asesor comercial, quien realiza la posible venta.

- Entrevistas directas con los clientes. Generalmente, las entrevistas se llevan a cabo con clientes actuales y que han permanecido fieles al servicio y se indaga su satisfacción, dependiendo de ello se proponen mejoras que proporcionen una relación gana-gana.
- La postventa. Es importante mantener el contacto permanente con nuestros clientes después de haber efectuado la venta, para lo cual la empresa tiene estrategias de integración que consisten en la participación en eventos organizados por PUBLICENTER a fin de fortalecer alianzas y mantener sólida la red que mueve REDPRONT, esto, además de las anteriores estrategias que permiten conocer la forma en que el cliente piensa y las necesidades que tiene.

### 5.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

De acuerdo a la clasificación que hace el DANE de las ramas de actividad económica, PUBLICENTER, hace parte de la clasificación denominada como: Empresas que prestan servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios, la cual presentó en el año de 2005 una participación en el PIB de 8.63%, en el año de 2006, tuvo una baja, con una participación de 5.91%, sin embargo, en el año de 2007 se volvió a incrementar y con mayor fuerza, reportando una participación del 15%.

Por lo anterior se infiere que el sector está en crecimiento, lo cual lo respalda el banco de la república, quien en un informe realizado el 2008 afirma que: “El sector servicios se librará de la recesión de otros sectores durante 2008, obteniendo un desarrollo del PIB del 3%, demostrando su fortaleza ante la crisis actual, frente a la recesión de la construcción, que decrecerá un 0,2%; mientras la agricultura crecerá un 0,9% y la industria un 1,6%. Estas son las previsiones para el período 2008-2010”

Expertos aseguran que este será quien jalonee la economía, debido a que no se ve tan afectado por la recesión económica, por lo que las oportunidades de penetrar mercado o desarrollarlo, serán más accesibles cuando se encuentran dentro de este sector.

## 5.4 EL CONSUMIDOR

### 5.4.1 Perfil de clientes.

- De consumo: Nuestros clientes son personas (hombres o mujeres), de cualquier edad con poder adquisitivo, consumidores de diferentes productos o servicios que desean un descuento en el momento de hacer una compra, ya sea en un restaurante, hotel, bar, clínica, spa, entre otros.
- Institucionales. Existen algunas empresas interesadas en el bienestar de su personal, cuidando sus ingresos y sobretodo sus egresos, razones por las cuales deciden adquirir la tarjeta de forma masiva.

En cuanto a los productos publicitarios que se ofrecen en PUBLICENTER, nuestros principales clientes si son empresas privadas interesadas en tener una fuerte imagen publicitaria a fin de lograr reconocimiento y distinción dentro del mercado en el que cada una se desempeña.

### 5.4.2 Proceso de toma de decisiones de los clientes.

1. Información. Para que un cliente decida adquirir el servicio que la tarjeta de descuento inmediato ofrece se necesita que tenga una información completa acerca de las empresas en las cuales el descuento es efectivo, además del valor real del descuento en cada sitio, conociendo esto, el cliente evalúa si sus necesidades están acordes con lo que se ofrece.

De igual forma cuando se trata de un artículo publicitario, se informa al cliente la diversidad de productos que se ofrecen, el material en el que están elaborados y las tintas que se emplean en la imprenta de dicho artículo.

2. Elección y compra. Cuando el cliente decide adquirir bien sea la tarjeta de descuento o algún artículo publicitario, debe acercarse a la oficina principal, o

solicitar la visita de uno de los asesores comerciales, quienes procederán a realizar las explicaciones pertinentes, según el producto que vaya a adquirir.

3. Compra. Una vez se haya elegido el artículo que se desea adquirir se firma un contrato en el cual se hacen las especificaciones pertinentes al negocio, generalmente, las condiciones de pago son: 50% a la firma del contrato y el 50% restante a la entrega de la mercancía, posteriormente se realiza una orden de producción con la cantidad exacta descrita en el contrato, y una orden de compra de insumos si así se requiere, dependiendo del producto, la mercancía tarda en ser entregada de uno a quince días a su consumidor final, después de haber pasado por un control de calidad.

4. Evaluación Post-compra:

- Cuando se realiza la entrega de la mercancía se le pide al cliente que revise los artículos y de conformidad con él, se hace el despacho.
- El cliente recibe una visita del asesor quien efectuó la compra para indagar por su satisfacción al adquirir el producto o saber si está interesado en realizar otra compra, además se le hacen llegar invitaciones a los eventos que se organicen.

Para obtener mayor información acerca del sector en el que se desenvuelve la empresa, en especial del servicio que quiere volver a prestar, se aplicaron unas encuestas, que se ajustaron a las necesidades de información que tenía la organización acerca de dicho servicio.

Como se determinó que la población que se va a manejar es finita, debido a que sólo interesa entrevistar a las personas que estén en capacidad de trabajar y que cuenten con un poder adquisitivo para adquirir bienes o servicios, para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula estadística del muestreo proporcional:

$$n = Z^2 \frac{x P x q x N}{E^2(N-1) + Z^2 x p x q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra necesaria

Z = 1.96

p = Probabilidad de que el evento ocurra = 0.50

q = Probabilidad de que el evento no ocurra = 1 – p = 1 – 0.50 = 0.50

E = Margen de error de muestreo = 0.05 (5%)

N = Tamaño de la población = Personas ocupadas = 54.4% de la población

$$n = (1.96)^2 \frac{x 0.50 x 0.05 x 244.528}{(0.05)^2(244.528-1) + (1.96)^2 x 0.50 x 0.50} = 96$$

Después de hacer el cálculo de la población se procedió a aplicar las encuestas y el resultado que arroja cada pregunta es el siguiente:

Fecha de aplicación: 14 de diciembre de 2009

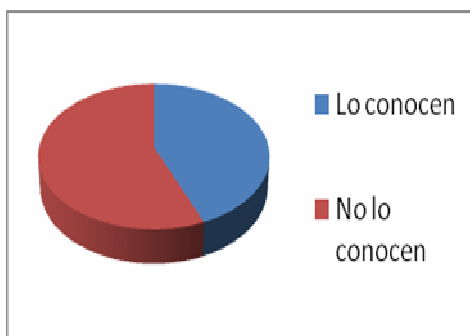
Lugar de aplicación: San Juan de Pasto

Objetivo: Medir el grado de aceptación de la tarjeta de descuento "REDPRONT" en la ciudad de San Juan de Pasto.

Cuadro 2. ¿Conoce usted, las tarjetas de descuento inmediato?

1. CONOCIMIENTO TARJETAS DE DESCUENTO				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
Lo conocen	42	42	43,8	43,75
No lo conocen	54	96	56,3	100
TOTAL	96		100	

Gráfica 1. ¿Conoce usted, las tarjetas de descuento inmediato?



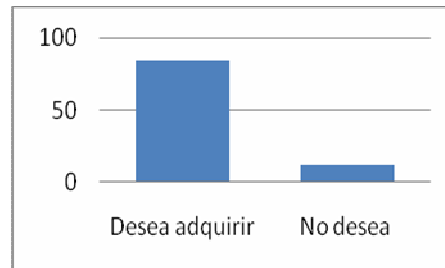
Como se puede observar, el desconocimiento del servicio representa el porcentaje más alto, lo que da a entender que las estrategias de publicidad, de la empresa como de su competencia, que se han venido utilizando no han sido lo suficientemente agresivas para dar a conocer el servicio, por lo que se deben proponer estrategias de publicidad que permitan enfocar el mercado objetivo.

Cuadro 3. ¿Le gustaría adquirir este tipo de servicio?

2. ADQUISICIÓN DE LA TARJETA DE DESCUENTO				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
Desea adquirir	84	84	87,5	87,5
No desea	12	96	12,5	100

TOTAL	96	100
-------	----	-----

Gráfica 2. ¿Le gustaría adquirir este tipo de servicio?

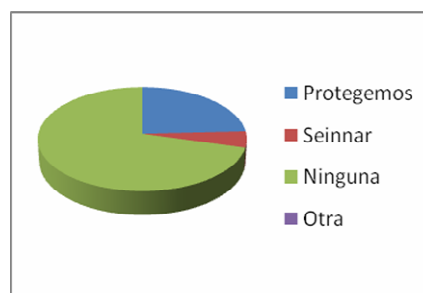


Aquí se evidencia que la población está dispuesta a adquirir el servicio, puesto que las ventajas son muy buenas, además es una idea innovadora que en esta situación de crisis se tiene muy en cuenta, por lo que se hace necesario implementar estrategias que le permitan desarrollar más mercado.

Cuadro 4. ¿Qué tarjetas de descuento inmediato conoce?

3. COMPETENCIA				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
PROTEGEMOS	24	24	24,2	24,24
SEINNAR	5	29	5,05	29,29
Ninguna	70	99	70,7	100
Otra	0	99	0	
TOTAL	99		100	

Gráfica 3. ¿Qué tarjetas de descuento inmediato conoce?



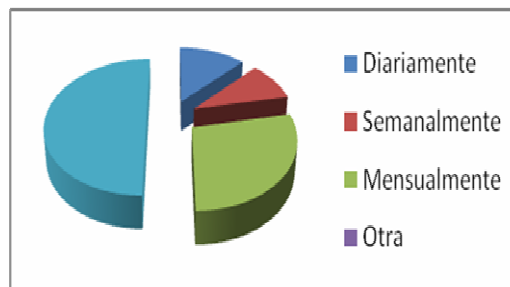
Como se puede observar, la gran mayoría no conoce empresas que presten este tipo de servicio pero, la empresa Protegemos es, en medio de ese desconocimiento, el más fuerte competidor, y si no se quiere perder posicionamiento se debe implementar estrategias de penetración en el mercado.



Cuadro 5. ¿Con qué frecuencia utiliza una tarjeta de descuento?

4. FRECUENCIA DE USO				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
Diariamente	24	24	25	25
Semanalmente	18	42	18,8	43,75
Mensualmente	54	96	56,3	100
Otra	0	96	0	100
TOTAL	96		100	

Gráfica 4. ¿Con qué frecuencia utiliza una tarjeta de descuento?

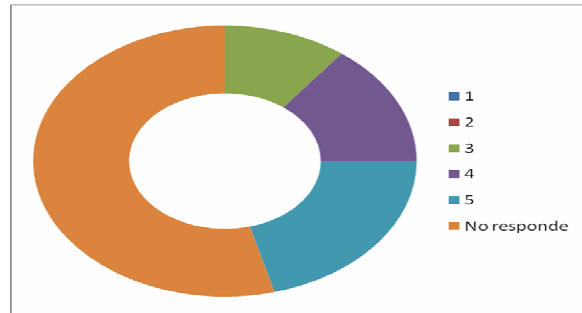


El servicio no se utiliza con mucha frecuencia, lo que no tiene ninguna influencia con las utilidades percibidas por la empresa, ya que la inscripción es anual y en nada afecta que la tarjeta se use frecuentemente o no tanto, en cuanto a las utilidades, pero en relación a los clientes, si se hace necesario el hecho de utilizar la tarjeta con frecuencia, puesto que esto les permite participar en premios y sorteos.

Cuadro 6. Calificación de su grado de satisfacción al usar una tarjeta de descuento, de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

5. SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	10	10	10,4	10,42
4	14	24	14,6	25
5	20	44	20,8	45,83
No responde	52	96	54,2	100
TOTAL	96		100	

Gráfica 5. Calificación de su grado de satisfacción al usar una tarjeta de descuento, de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

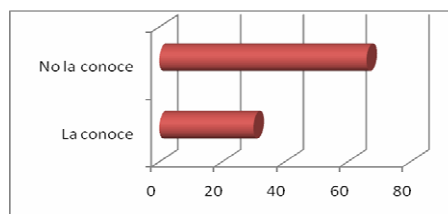


Como se nota nuevamente el desconocimiento del servicio se hace evidente cuando la mayor parte de la población no responde, pero aún así, la satisfacción de las personas que sí lo conocen es en su mayoría muy alta, lo que indica que se está prestando un buen servicio que está contribuyendo a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Cuadro 7. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de la tarjeta de descuento REDPRONT?

6. CONOCIMIENTO DE REDPRONT				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
La conoce	30	30	31,3	31,25
No la conoce	66	96	68,8	100
TOTAL	96		100	

Gráfica 6. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de la tarjeta de descuento REDPRONT?



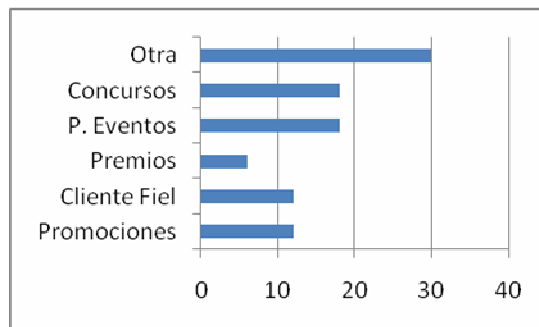
Pese a que la mayoría responde que no conocen la tarjeta, teniendo en cuenta los porcentajes anteriores, especialmente los relacionados con la competencia, se puede decir que la empresa tiene una posición de reconocimiento buena, pero debe mantenerla, demostrando la buena calidad del servicio, manteniendo un

precio competitivo he informando acerca de los beneficios que trae pertenecer a REDPRONT.

Cuadro 8. ¿Qué recomendaría para hacer más eficiente el servicio de descuento mediante tarjetas personalizadas?

7. ACTIVIDADES POST-VENTA				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
Promociones	12	12	12,5	12,5
Cliente Fiel	12	24	12,5	25
Premios	6	30	6,25	31,25
P. Eventos	18	48	18,8	50
Concursos	18	66	18,8	68,75
Otra	30	96	31,3	100
TOTAL	96		100	

Gráfica 7. ¿Qué recomendaría para hacer más eficiente el servicio de descuento mediante tarjetas personalizadas?

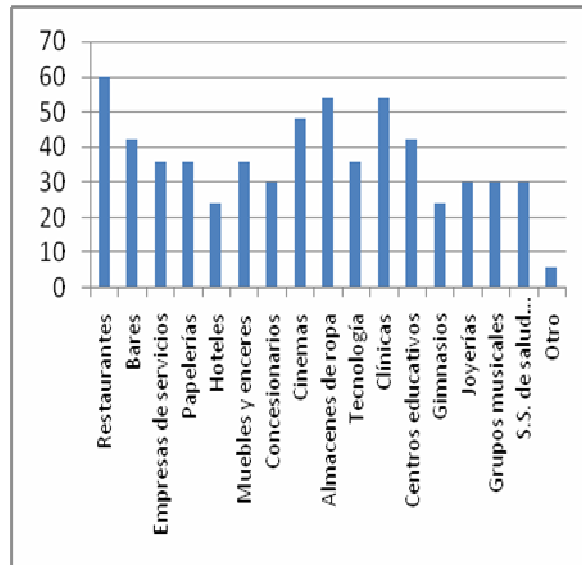


Es difícil proponer actividades post-venta cuando se desconoce el servicio, sin embargo, la gran mayoría coinciden en que una buena oportunidad sería incrementar los porcentajes de los descuentos que se otorgan en el momento de presentar la tarjeta, eso si depende de las alianzas que se hagan y los acuerdos a los que se llegue con cada empresa, sin embargo se ha pensado en llevar a cabo estrategias de promoción, tales como, la participación en eventos, premiaciones y sorteos, que permitan incentivar el uso de la tarjeta con mayor frecuencia.

Cuadro 9. ¿En qué lugares le gustaría disfrutar de este tipo de servicio?

8. LUGARES PARA DISFRUTAR DEL SERVICIO				
	f(x)	F(X)	h(x)	H(x)
Restaurantes	60	60	9,71	9,7
Bares	42	102	6,80	16,5
Empresas de servicios	36	138	5,83	22,3
Papelerías	36	174	5,83	28,2
Hoteles	24	198	3,88	32,0
Muebles y enceres	36	234	5,83	37,9
Concesionarios	30	264	4,85	42,7
Cinemas	48	312	7,77	50,5
Almacenes de ropa	54	366	8,74	59,2
Tecnología	36	402	5,83	65,0
Clínicas	54	456	8,74	73,8
Centros educativos	42	498	6,80	80,6
Gimnasios	24	522	3,88	84,5
Joyerías	30	552	4,85	89,3
Grupos musicales	30	582	4,85	94,2
S.S. de salud especializado	30	612	4,85	99,0
Otro	6	618	0,97	100
TOTAL	618		100	

Gráfica 8. ¿En qué lugares le gustaría disfrutar de este tipo de servicio?



La mayoría de personas encuestadas fueron personas con poder adquisitivo que estén en la posibilidad de adquirir cualquier tipo de producto o servicio, por lo que no es de extrañar el resultado que se obtuvo: a todas las personas les interesa, que si van a adquirir una tarjeta de descuento, ésta tenga la mayor cobertura posible, que ofrezca descuentos en la mayor parte de empresas que se utilicen en el diario vivir, por lo que es importante establecer alianzas que permitan fijar porcentajes de tal manera que exista una relación de gana - gana.

Después de haber realizado el estudio anterior y haber analizado el sector en el que la empresa se desenvuelve se procedió a elaborar el perfil de amenazas y oportunidades que la empresa tiene en estos momentos.

## 5.5 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Cuadro 10. Matriz POAM

Factores	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	OM	om	AM	am	A	B
<b>ECONÓMICOS</b>						
Disponibilidad de materiales	X				X	
Ingresos bajos de la población	X				X	
Compras se hacen en el entorno nacional	X				X	
La política de precios de empresas del sector		X				X
Crecimiento del sector	X				X	
Insumos nacionales	X				X	
Porcentajes de descuentos otorgados por las empresas			X		X	
<b>SOCIALES</b>						
Integración de empresas			X		X	
La publicidad vista como un gasto por parte del mercado			X		X	
Necesidad del servicio	X				X	
Servicio nuevo			X		X	
La publicidad y la imagen son formas para que una empresa sobresalga en un mercado tan competido	X				X	
En esta región es común pedir descuento a la hora de adquirir un producto o un servicio	X				X	
<b>TECNOLÓGICOS</b>						
Cambios tecnológico a nivel global	X				X	
Tecnología obsoleta del sector			X		X	
<b>COMPETITIVOS</b>						
Competencia	X				X	
Ingreso de empresas al sector			X		X	
<b>GEOGRÁFICOS</b>						
Zona fronteriza	X				X	
Ubicación céntrica en la ciudad	X					X

FUENTE: Construcción propia de la autora, modelo tomado del libro Gerencia Estratégica/Humberto Serna. 8ª Edición

De acuerdo a lo que se establece en la tabla, contar con insumos todo el tiempo y además que estos sean nacionales trae grandes ventajas a la empresa, dada la calidad de los productos, los precios estables y disponibilidad en todos los periodos de año, la producción es ininterrumpida, con calidad y a bajos costos.

Si se tiene en cuenta que hay una crisis económica a nivel mundial, por lo que los ingresos son más bajos y el poder adquisitivo se ve reducido, a las personas les va a interesar mucho un servicio que les permita obtener descuentos en la mayoría de sus compras, lo que hace que haya una mayor demanda del servicio.

En cuanto a la integración de las empresas que mueven la red de REDPRONT, es evidente que al no haber acuerdos que satisfagan ambas partes, la empresa se verá directamente afectada, ya que si la red se reduce, el servicio va a dejar de ser tan atractivo para el mercado.

En Pasto, se ha vuelto costumbre a la hora de adquirir un bien, pedir descuento, lo que pone en situaciones un poco incómodas tanto al vendedor como al comprador, la tarjeta es un excelente mecanismo para evitar dichas situaciones.

Al hablar de la competencia, se observa que ésta, es relativamente baja, lo que representa una excelente oportunidad para dar a conocer el servicio y ganar mercado, pero por otro lado, los impedimentos del sector para permitir el acceso a nuevas empresas son muy escasos, lo cual también representa una amenaza muy alta ya que si la empresa no aprovecha las oportunidades que tiene a tiempo, no podrá posicionarse como lo desea.

A continuación, los factores que ejercen mayor impacto sobre la empresa serán organizados en la matriz MEFE

## 5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 2. Matriz MEFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
	<b>Oportunidades</b>			
1	Disponibilidad de materiales	0,07	4	0,28
2	Ingresos bajos de la población	0,05	4	0,2
3	Compras se hacen en el entorno nacional	0,04	3	0,12
4	Crecimiento del sector	0,09	4	0,36
5	Insumos nacionales	0,07	4	0,28
6	Necesidad del servicio	0,09	4	0,36
7	La publicidad y la imagen son formas para que una empresa sobresalga en un mercado tan competido	0,04	3	0,12
8	En esta región es común pedir descuento a la hora de adquirir un producto o un servicio	0,07	3	0,21
9	Cambios tecnológicos a nivel global	0,05	3	0,15
10	Competencia	0,07	4	0,28
11	Zona fronteriza	0,05	3	0,15
	<b>Amenazas</b>			
12	Porcentajes de descuentos otorgados por las empresas	0,05	1	0,05
13	Integración de empresas	0,07	1	0,07
14	La publicidad vista como un gasto por parte del mercado	0,04	1	0,04
15	Servicio nuevo	0,06	1	0,06
16	Tecnología obsoleta del sector	0,05	1	0,05
17	Ingreso de empresas al sector	0,04	1	0,04
	<b>TOTAL</b>	1		2,82

CLASIFICACIÓN			
1	=	Amenaza Mayor	AM
2	=	Amenaza Menor	am
3	=	Oportunidad Menor	om
4	=	Oportunidad Mayor	OM

La empresa responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas de la Industria. Lo que indica que se desenvuelve en un mercado con cierto grado de atractividad, que se evidencia mediante el resultado obtenido (2.82), la



situación externa es favorable, pero se debe aprovechar mejor las oportunidades que se tiene, para contrarrestar las amenazas.

## 5.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede poner en práctica mecanismos y estrategias que puedan facilitar el trabajo en equipo e influir en el desarrollo de las metas y objetivos de la empresa, ya que dicho análisis le permite a la gerencia medir el grado de desenvolvimiento de PUBLICENTER, para así tomar decisiones que le hagan más fácil el trabajo y a la vez que motive a todo el equipo que labora a tener un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades.

Por esta razón es importante conocer las amenazas y oportunidades que se encuentran en el ambiente, para así formular estrategias encaminadas a unir recursos y esfuerzos de todo el equipo de trabajo en el desarrollo eficaz, eficiente y efectivo de la misión de la empresa.

A juzgar por lo que se observa en las matrices anteriores, se puede decir que son más las oportunidades que existen en el entorno que las amenazas que se presentan, por lo que sería factible decir que se pueden contrarrestar las amenazas fácilmente, valiéndose de las fortalezas que se posee. Así mismo, superar esas debilidades para aprovechar mejor las oportunidades que trae el medio.

La empresa se desenvuelve en un mercado que está listo para ser conquistado, si logra establecer prioridades y fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo, reales y alcanzables, que le permitan ser la líder en el mercado en el que se desempeña.

## 5.8 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

Cuadro 11. Matriz DOFA

		<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
		1 Estructura organizacional	1 Comunicación y coordinación en la toma de decisiones
		2 Personal calificado	2 Control interno
		3 Manejo de recursos	3 Gestión Administrativa
		4 Mercado real	4 Manual de funciones
		5 Precio competitivo	5 Sistema contable
		6 Base de datos de clientes	6 Proveedores nacionales
<b>Oportunidades - O</b>		<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1 Disponibilidad de materiales	1	Dado que se tiene un crecimiento del sector, se aprovechará el mercado que se tiene para incrementar ventas (F4, O3)	1 Diseñar un plan de acción para enfocar hacer más eficiente la gestión administrativa y así conquistar nuevos mercados (D3, O3, O5)
2 Ingresos bajos de la población			
3 Crecimiento del sector	2	Aprovechando que los insumos son nacionales y que hay disponibilidad de ellos en cualquier momento, se puede mantener precios bajos y competitivos (F5, O1, O4)	2 Crear un manual de funciones que permita mayor eficiencia del talento humano, que se refleje en un mejor servicio al cliente que permita satisfacer las necesidades del mercado (D4, O5)
4 Insumos nacionales	3	Aprovechando que las personas no pueden pagar lo que antes por un artículo, se ofrecerá al mercado una tarjeta de descuento, cuyo precio es muy bajo comparado con los beneficios que trae (F5, O2)	3 Si se implementa un sistema de comunicación y otro de control interno, habrá menos demoras menos fallas lo que permitirá ser más eficientes en comparación con la competencia (D1, D2, O5)
5 Necesidad del servicio			
6 Competencia	4	Mantener una producción efectiva y a bajos costos por los insumos nacionales haciendo un uso eficaz de los recursos (F3, O4)	
<b>Amenazas - A</b>		<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1 Porcentajes de descuentos otorgados por las empresas	1	Como se cuenta con un excelente personal en mercadeo, se lo puede aprovechar para integrar a los empresarios y convencerlos de los beneficios que se tienen cuando se pertenece a REDPRONT y llegar a acuerdos en cuanto a los porcentajes otorgados se refiere (F2, A1, A2)	1 Desarrollar una ventaja competitiva a través de un de un manual de funciones donde cada empleado sepa que hacer y como hacerlo, para así se pueda enfrentar el incremento de la competencia si se llegará a presentar (D4, A6)
2 Integración de empresas			
3 La publicidad vista como un gasto por parte del mercado	2	Desarrollo del mercado a través de una fuerte campaña publicitaria, para cuando haya mayor competencia su posición no se afecte (F4, A4, A6)	2 Cuando se tiene una buena comunicación interna, se puede lograr que la externa sea más eficiente, contando con habilidades de comunicación (D1, A4)
4 Servicio nuevo			
5 Tecnología obsoleta del sector	3	Aprovechar que se cuenta con un personal calificado para manejar nueva tecnología con el fin de prestar un servicio con mayor efectividad (F2, A5)	3 Aprovechar la tecnología en la elaboración de las materias primas que se adquieren e incorporar un cierto grado tecnológico a la empresa (D6, A5)
6 Ingreso de empresas al sector			

## 5.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.

Tabla 3. Matriz de Vulnerabilidad

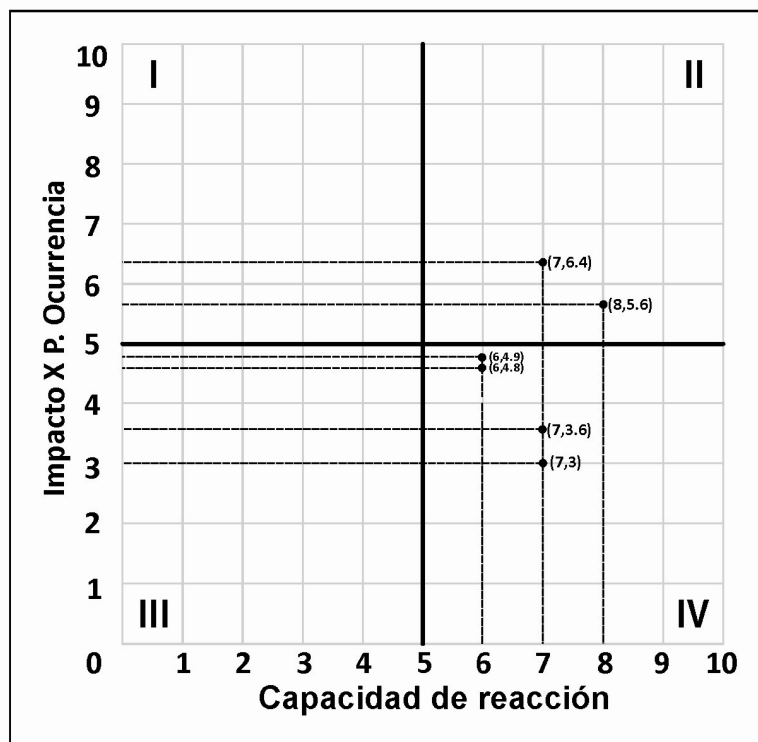
Puntal	Amenazas	Consecuencia	Impacto de amenaza	Probabilidad de ocurrencia	Capacidad de reacción	Grupo de vulnerabilidad
Hay un mercado real y ya identificado	La competencia genere mejores productos	Pérdida del mercado que se ha ganado	6	0.5	7	IV
Posicionamiento que tiene REDPRONT por su trayectoria en el mercado	La pérdida de imagen por el tiempo que se ha dejado de laborar	Desconfianza de los clientes hacia la empresa	7	0.7	6	IV
Se cuenta con un buen talento humano	Baja motivación de los empleados por la demora en los pagos de nómina	Perder buenos talentos que puedan convertirse en nuestra competencia	8	0.7	8	II
El sector está en crecimiento	Estancamiento a causa de la crisis económica	Disminución en la proporción del mercado	8	0.6	6	IV
La competencia que se tiene en el momento es baja	Se despierte el interés de otras empresas por ingresar al sector	Exista mayor competencia y se disminuya el mercado objetivo	9	0.6	7	II
Existe una alta necesidad por parte del mercado por el servicio que se ofrece	La competencia ofrezca un mejor servicio a un menor precio	Pérdida de clientes que prefieran a la competencia	6	0.6	7	IV

Capacidad de reacción	Impacto amenaza * prob. ocurrencia
7	3
6	4.9
8	5.6
6	4.8
7	5.4
7	3.6

Cuadrantes:

I = Indefensa  
 II = Peligro  
 III = Vulnerable  
 IV = Preparada

Figura 3. Plano cartesiano de la Matriz de Vulnerabilidad



Después de realizar el gráfico para efecto de visualizar mejor el impacto que tienen las amenazas sobre el proyecto y la capacidad de reacción de la empresa, analizaremos cuidadosamente cada puntal de acuerdo a su ubicación:

**En Peligro:**

Dado que el personal que labora en la empresa es muy eficiente, se despierta el interés de las demás empresas por apoderarse de ese talento y como hay una incapacidad por retener el personal entonces se podría fácilmente perderlo.

Como la empresa se desenvuelve en un sector bastante atractivo, puede nacer el interés por parte de otras empresas por entrar en el mercado y como los el sector no tiene tantos obstáculos como otros, hay un libre acceso, lo que representa una amenaza muy alta.

**Preparada:**

Existe un mercado identificado en un sector en crecimiento, ya que se ha detectado una gran necesidad del servicio por parte del mercado objetivo, además de esto hay un fuerte posicionamiento de la empresa en comparación a su competencia, por lo que no sorprende el hecho de que este preparada para enfrentar cualquier amenaza que se presente en este sentido.

## 6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 6.1 MISIÓN

PUBLICENTER MEGA cuenta con personal altamente capacitado, el mejor equipo fotográfico y de cómputo, es una empresa encargada de crear las mejores campañas publicitarias cuando de vender un producto o de ofrecer un servicio se trata, sirviendo también como una agencia publicitaria que establece vínculos entre proveedores nacionales y clientes locales de manera en que se satisfagan las necesidades de todos sus clientes garantizando así, satisfacción y posicionamiento en el tan competido mercado.

### 6.2 VISIÓN

Ser en un plazo no mayor a los diez años, una empresa reconocida nacionalmente por su capacidad para hacer publicidad efectiva para empresas privadas o entidades públicas e incursionar en nuevos mercados dejando el nombre de la región muy en alto.

### 6.3 OBJETIVOS DE MERCADEO

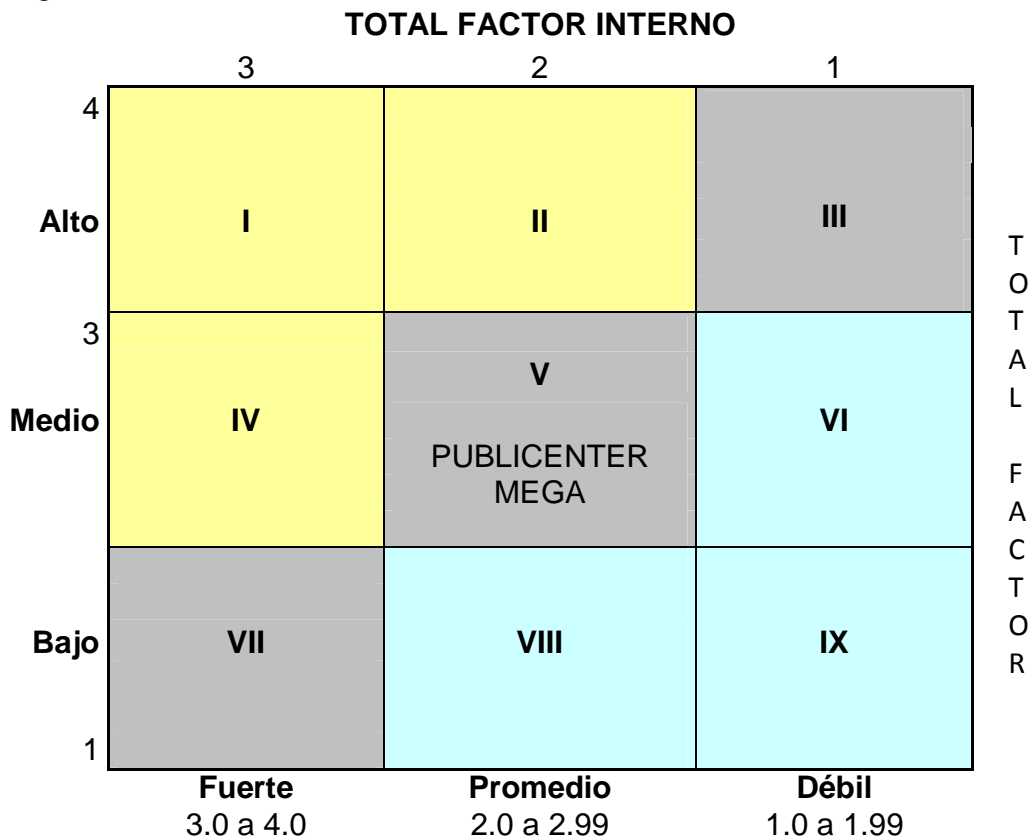
- Posicionar la tarjeta de descuento REDPRONT en la ciudad de Pasto.
- Lograr para el año 2015 un volumen de ventas de 6.000 tarjetas de descuento REDPRONT.
- Ubicar el producto y generar las actividades de mercadeo, en puntos de venta que estén dentro del segmento de mercado. (Estratos 3, 4 y 5) y otros sitios de consumo al que tengan acceso los compradores del segmento objetivo.
- Generar conciencia de los beneficios en los consumidores que permita lograr una motivación de compra de la tarjeta de descuento REDPRONT.

## 6.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 6.4.1 MATRICES

6.4.1.1 Matriz interna y externa. La matriz I – E se obtiene de los resultados obtenidos en las matrices MEFE y MEFI

Figura 4. Matriz I-E



	Crecer y edificar
	Mantener y conservar
	Cosechar o desechar

De acuerdo con lo que dice esta matriz, la estrategia que debe seguir es mantenerse en el mercado aprovechando sus fortalezas, se encuentra en una posición favorable, pero debe conservarla, con la implementación de otras estrategias como: el desarrollo del mercado, la penetración del mismo, el desarrollo de productos, la integración en cualquiera de sus direcciones, que le permitan retener el mercado y posiblemente ampliarlo.

6.4.1.2 Matriz de Boston Consulting Group. Para ubicar el producto según como lo indica la matriz se procede a realizar el cálculo la participación relativa del mercado (PRM) y la tasa de crecimiento de las ventas (TCM) tomando como base los siguientes datos:

En el anterior año, PUBLICENTER reportó unas ventas por \$ 14.000.000, mientras que las ventas actuales son por \$ 40.000.000 anuales. En el sector como se había mencionado con antelación, solo trabajan dos empresas y la segunda aún no reporta ventas, debido al poco tiempo que lleva en el mercado, la otra con relación a este producto reporta unas ventas por \$ 30.500.000 anuales, por lo que se considera que la empresa líder es PUBLICENTER. Por lo tanto:

PRM = Ventas mías / Ventas del líder,

$$\text{PRM} = \$ 40.000.000 / \$ 40.000.000 = 1$$

$$\text{TCM} = \frac{\text{Ventas totales de la industria} - \text{Ventas mías anteriores}}{\text{Ventas mías anteriores}}$$

$$\text{TCM} = \frac{(\$40.000.000 + \$30.500.000) - \$14.000.000}{\$14.000.000}$$

$$\text{TCM} = 4.035$$

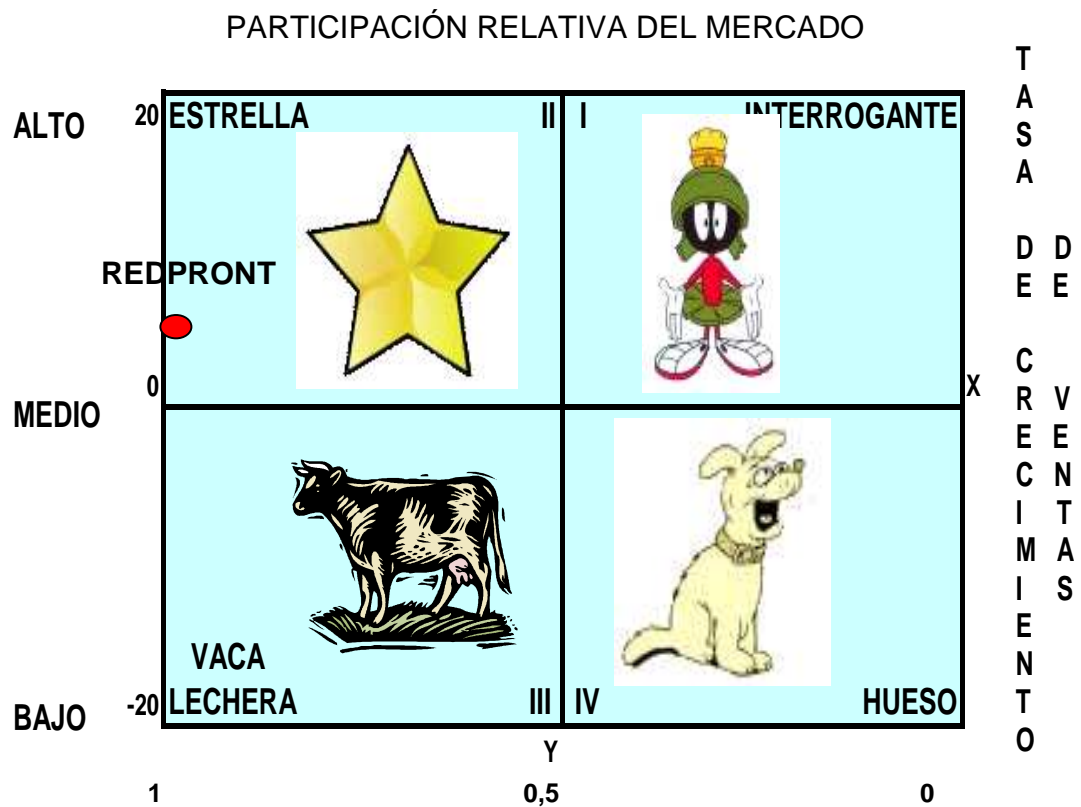
Después de ubicar estos puntos en la matriz, se tiene que la tarjeta de descuento REDPRONT es un producto estrella.

<b>ESTRELLA</b>	
Participación en el Mercado	1 %
Crecimiento del Mercado (Ventas)	4.035 %

Se puede decir que REDPRONT es un negocio muy atractivo (con un alto crecimiento de mercado), mediante el cual la empresa construye una fuerte posición competitiva (Una alta participación relativa de mercado), lo que indica que tiene las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad en el largo plazo.



Figura 5. Matriz BCG para la tarjeta de descuento REDPRONT



Las empresas que tienen una considerable parte del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar montuosas inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Se deben considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido. Con lo que respalda el resultado obtenido en las demás matrices.

6.4.1.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción.

Tabla 4. Matriz PEYEA

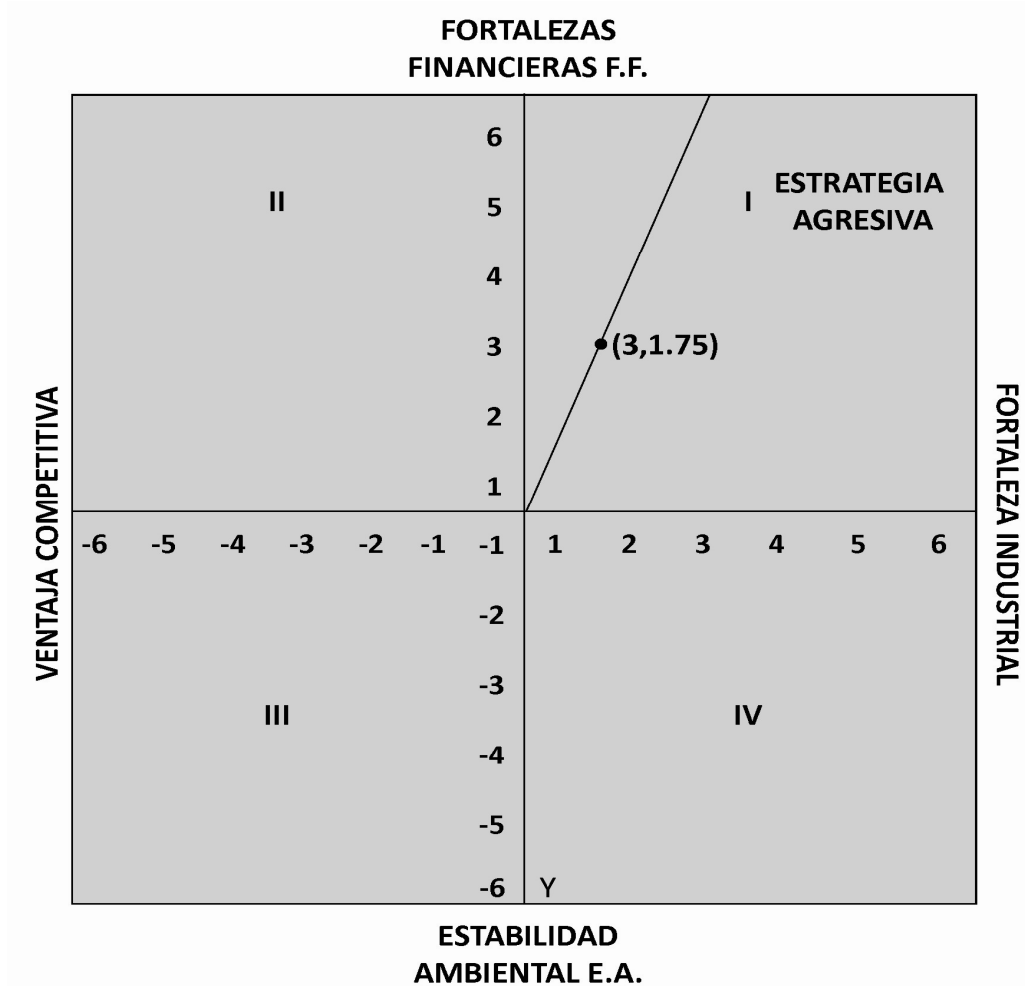
		Eje Y			Eje X
<b>Fortalezas Financieras F.F.</b>	<b>Cal. 1,6</b>		<b>Ventaja Competitiva V.C.</b>	<b>Cal. -1,-6</b>	
* Aumento en los ingresos	5		* Participación en el mercado	-3	
* Rentabilidad del negocio	5		* Calidad del producto	-2	
* Riesgo financiero bajo	4		* Talento humano	-2	
* Rotación de cartera	5		* Volumen de ventas	-2	
<b>Promedio</b>	<b>4,75</b>		<b>Promedio</b>	<b>-2,25</b>	
<b>Estabilidad Ambiental E.A.</b>	<b>Cal. -1,-6</b>		<b>Fortaleza Industrial F.I.</b>	<b>Cal. 1,6</b>	
* Convenios Empresariales	-1		* Disponibilidad de recursos	4	
* Demanda creciente	-2		* Crecimiento del mercado	5	
* Competitividad	-2		* Fácil acceso al mercado	3	
* Recesión económica	-2		* Potencial de utilidades	4	
<b>Promedio</b>	<b>-1.75</b>		<b>Promedio</b>	<b>4</b>	

<b>Eje X = V.C. + F.I.</b>	<b>1,75</b>
<b>Eje Y = F.F. + E.A.</b>	<b>3</b>

De acuerdo a esta matriz, las estrategias más recomendables son: Usar fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas para evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables en este momento y se ajustan a las necesidades de la empresa.

Figura 6. Plano cartesiano de la matriz PEYEA



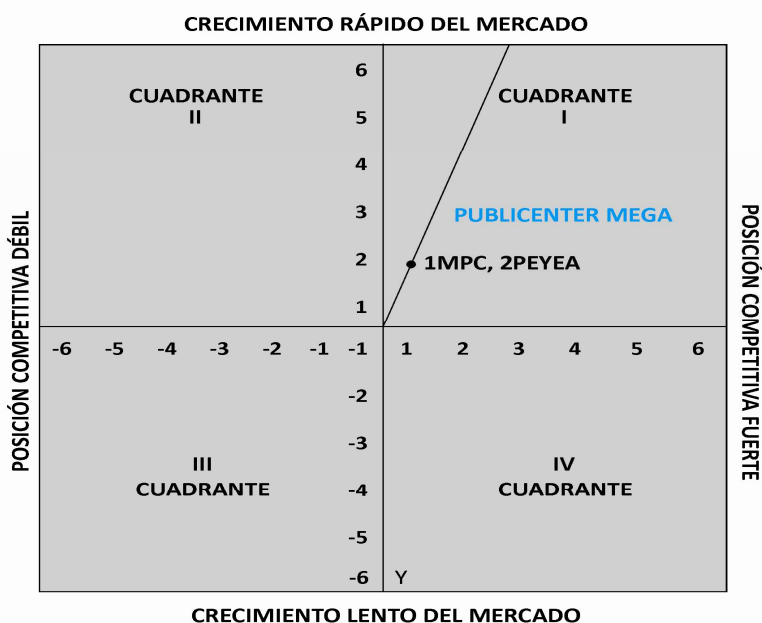
Lo más recomendable es que la empresa implemente estrategias (penetración en el mercado, desarrollo de mercados, estrategias de integración hacia atrás, desarrollo de servicio) para fortalecer la Cobertura del Servicio que se presta.

Se puede decir que la fuerza de la industria es el factor dominante en PUBLICENTER al igual que su fuerza financiera también. El perfil es agresivo por lo que la empresa se debe comportar como tal y adoptar estrategias que rompan con lo que los competidores están esperando para alcanzarlos y superarlos.

Se tiene un liderazgo y es el momento de convertirse en líderes absolutos de este mercado, ampliando las fronteras.

6.4.1.4 Matriz de la gran estrategia. Los puntos que se ubican en esta matriz para elaborar el gráfico, provienen de las matrices MPC y PEYEA, en la primera tomando 1 como la validez de la matriz al comparar la calificación ponderada que obtuvo la empresa con relación a las demás y en la segunda si la fuerza financiera y la estabilidad ambiental dan como resultado un número mayor o igual a 3, se dice que para esta matriz se tiene un puntaje de 2, de lo contrario sería de -2. Entonces:

Figura 7. Plano cartesiano de la matriz MGE



Las estrategias recomendadas en este cuadrante son: Desarrollo del mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal y hacer una diversificación relacionada.

Por lo que se puede afirmar que PUBLICENTER, se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado que maneja debido a que la publicidad se hace cada vez más necesaria, si de ser competitivo se trata, hay un buen desarrollo en relación a este sector, los productos son cada vez más innovadores y tienen mayor tecnología, por lo que las estrategias de crecimiento son las más convenientes, es decir, entrar en un nuevo mercado de productos, ofrecer más variedad y mejor técnica es lo más recomendable, ya que se cuenta con el talento para hacerlo.

La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal deben ser las principales estrategias a aplicar, sobretodo cuando se habla de fortalecer la red de empresas que maneja REDPRONT.

6.4.1.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

Tabla 5. Parte 1. Matriz MCPE

FACTORES CLAVES	Valor	ESTRATEGIA					
		Desarrollo del mercado		Penetración de mercado		Desarrollo del producto	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Disponibilidad de materiales	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21
Ingresos bajos de la población	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Ventas y compras se hacen en el entorno nacional	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12
Crecimiento del sector	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Insumos nacionales	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Necesidad del servicio	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
La publicidad y la imagen son formas para que una empresa sobresalga en un mercado tan competido	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
En esta región es común pedir descuento a la hora de adquirir un producto o un servicio	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Cambios tecnológico a nivel global	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Competencia	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Zona fronteriza	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
<b>AMENAZAS</b>							
Porcentajes de descuentos otorgados por las empresas	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Integración de empresas	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28
La publicidad vista como un gasto por parte del mercado	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Servicio nuevo	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Tecnología obsoleta del sector	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Ingreso de empresas al sector	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,03</b>		<b>2,43</b>		<b>2,86</b>

CA	=	Calificación de Atractivo
TCA	=	Total Calificación de Atractivo

Tabla 6. Parte 2. Matriz MCPE

FACTORES CLAVES	Valor	ESTRATEGIA					
		Desarrollo del mercado		Penetración del mercado		Desarrollo del producto	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>							
Estructura organizacional	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Personal calificado	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Experiencia	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Capital de trabajo	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Manejo de recursos	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Mercado real	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Precio competitivo	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Capacitación del personal del área de mercadeo	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Publicidad y diseño del servicio	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Estudio de mercado	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Base de datos de clientes	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
<b>DEBILIDADES</b>							
Comunicación y coordinación en la toma de decisiones	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
Control interno	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Habilidad para atraer y retener personal	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Gestión Administrativa	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Proceso de contratación del personal	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Manual de funciones	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Capacitación y entrenamiento	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Sistema contable	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Evaluación de proyectos	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Proveedores nacionales	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	1,00		3,2		3,12		2,75
<b>TOTALES</b>			6,23		5,55		5,61

Según la matriz cuantitativa de la planeación estratégica, lo más recomendable para la empresa es que implemente una estrategia de desarrollo de mercado, contribuya a mejorar su posición en el mercado e incremente su participación relativa en el mismo aprovechando las oportunidades que tiene en el entorno y las fortalezas que posee.

6.4.2 Decisión estratégica. A partir de los resultados obtenidos de la información de las matrices es claro observar que la estrategia a seguir está centrada en la ampliación de mercados y el desarrollo de nuevos productos o servicios, se tiene además un servicio con alta potencialidad para convertirse en estrella, que tiene un crecimiento acelerado de la demanda, lo cual se debe aprovechar al máximo, aunque esto implique hacer esfuerzos económicos grandes para ampliar el mercado.

## 7. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El servicio elegido para desarrollar el Plan de Mercadeo es la tarjeta de descuento REDPRONT, diseñada y elaborada por la empresa PUBLICENTER MEGA, en la ciudad de Pasto en el departamento de Nariño.

El proyecto se encarga de agrupar una red de más de 400 empresas que operan en Nariño, comprometidas con la promoción y comercialización, de productos y servicios con descuentos reales e inmediatos ofrecidos a miles de usuarios que porten la tarjeta REDPRONT.

El proyecto nació para unificar criterios de promoción turística, comercial y empresarial, también para blindar nuestra economía y garantizar mayores volúmenes de ventas en productos y servicios con mayores beneficios a los usuarios.

Operabilidad de la tarjeta:

1. Las empresas y establecimientos comerciales afiliados a REDPRONT, se identifican con una calcomanía visible al público y se divulga el nombre de su razón social por diversos medios de comunicación
2. El usuario adquiere la tarjeta REDPRONT para obtener descuentos reales e inmediatos por la compra de productos y servicios.
3. La empresa afiliada verifica su nombre, código y vigencia, de la tarjeta REDPRONT, otorga el descuento pactado y el usuario firma la factura.
4. Al cancelar la factura con dinero efectivo, presente su tarjeta personalizada.
5. El usuario podrá utilizar la tarjeta cuantas veces lo requiera durante todo el año.

Figura 8: Formato de la tarjeta de descuento



Fuente: Diseño de PUBLICENTER MEGA.

Mediadas de la tarjeta: 8.5 cm. x 5.4 cm.

Material de la tarjeta: Impresa sobre papel calcio y laminada en PVC

Código de barras: 1297995512055



## 8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 8.1 LA COMPETENCIA

Teniendo en cuenta que la información que se requiere para el análisis de la competencia es de carácter privado de cada empresa, se hizo una entrevista directa con el competidor, en la que se trató de recolectar el mayor número de datos posible y al observar que no fue suficiente, se incluyó unas preguntas en las encuestas realizadas relacionadas con el tema, a fin de complementar lo que se había investigado con antelación.

Posteriormente se recopilaron los datos, dándoles coherencia para que la información de la encuesta y la que se recogió en la entrevista sea consistente, luego se procedió a hacer un análisis en el cual se detectó lo siguiente:

8.1.1 Competencia directa. PUBLICENTER, cuando de REDPRONT se trata, tiene dos empresas que representan su única competencia directa, PROTEGEMOS Y SERINNAR.

La primera, es una empresa fuertemente consolidada, cuya trayectoria en el mercado le da un reconocimiento especial, sobretodo, porque no es el único servicio que la empresa presta.

El servicio que interesa es el carné de descuento, el cual tiene un precio de \$ 119.9000, y puede ser utilizado por 8 personas, siempre y cuando se demuestre que pertenezcan al mismo núcleo familiar.

Las empresas que están integradas son muy pocas, el servicio está dirigido principalmente a satisfacer necesidades de salud, recreación, capacitación, asesoría jurídica, medicina veterinaria, gimnasios y manualidades.

Razones por las cuales se infiere que la cobertura del servicio es muy baja, aunque son altamente competitivos en cuanto a calidad, servicio al cliente y planeación, es una empresa muy bien organizada.

En cuanto a la segunda empresa, se puede decir que es prácticamente nueva en el mercado, dado que sus operaciones se empezaron en enero del presente año, por lo que se hace evidente que no tiene reconocimiento, ni buen nombre, por otra parte los medios que está manejando para darse a conocer no son los más adecuados, debido a que no están llegando a mercado que debería.

Su red empresarial es un poco más amplia que la de PROTEGEMOS y está conformada por establecimientos de comercio, servicios médicos y odontológicos,

gimnasios, laboratorios clínicos, clínicas veterinarias, clínicas de estética, centros recreativos y educativos, asesorías profesionales en todas las áreas.

El precio del carné es de \$89.900 y al igual que la anterior compañía también se puede incluir a 8 personas siempre que se demuestre que pertenecen al mismo grupo familiar.

Por lo anterior se puede deducir que ésta empresa es muy fuerte cuando de precios bajos se trata, pero su poco reconocimiento y su baja experiencia denotan falta de planeación al crear la compañía.

Este análisis, se hace más claro y más preciso, al observar la matriz de perfil competitivo, la cual muestra lo siguiente:

Tabla 7. Matriz MPC

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	Empresa		Empresa		Empresa		
		PUBLICENTER		PROTEGEMOS		SERINNAR		
		Calf.	Calf. Pon.	Calf.	Calf. Pon.	Calf.	Calf. Pon.	
1	Calidad del Servicio	0,15	4,0	0,6	4,0	0,6	3,0	0,5
2	Talento Humano	0,15	4,0	0,6	3,0	0,5	3,0	0,5
3	Cobertura del Servicio	0,16	4,0	0,6	3,0	0,5	3,0	0,5
4	Servicio al Cliente	0,10	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
5	Planeación Estratégica	0,11	1,0	0,1	3,0	0,3	2,0	0,2
6	Precios Bajos	0,10	2,0	0,2	3,0	0,3	4,0	0,4
7	Publicidad	0,12	4,0	0,5	3,0	0,4	3,0	0,4
8	<i>Good Will</i>	0,11	3,0	0,3	3,0	0,3	1,0	0,1
<b>TOTAL</b>		1,00		3,3		3,2		2,8

Como se puede observar en la matriz, en términos generales, la empresa tiene una posición ventajosa al compararse con su competencia directa, el factor crítico de mayor importancia es el de Cobertura del Servicio en lo cual la empresa es la más fuerte, lo que quiere decir que tiene ventajas con las demás en este sentido, de igual forma teniendo en cuenta el Talento Humano, que es una de las ventajas competitivas más fuertes con las que se cuenta, por otra parte la publicidad y el reconocimiento que tiene la empresa debido a su trayectoria la hacen lo suficientemente competitiva, la Planeación Estratégica y los Precios Bajos son su mayor debilidad frente a la competencia, pero aprovechando sus fortalezas, podría fácilmente superar esas debilidades.

## 9. PLAN DE ACCIÓN

### 9.1 PLAN DE MERCADEO PARA REDPRONT

9.1.1 Estrategias de producto. Si se entiende el producto como la tarjeta física, se tiene que las estrategias recomendables son las siguientes:

Cuadro 12. Plan estratégico para el producto

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METAS</b>	<b>P/CIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
Calidad en los productos.	1. Escoger al mejor proveedor en cuanto a calidad. 2. Empezar la producción a tiempo para evitar demoras.	Obtener una producción con "0" defectos	1	Nº de productos defectuosos/ Nº total de productos
Desarrollo de mercado	1. Ampliar la base de datos de los clientes. 2. Ampliar la red que conforman las empresas afiliadas a REDPRONT.	Aumentar nuestro mercado en un 20%	2	Nº de clientes nuevos / Nº total de clientes
Otorgar un buen porcentaje de descuento en las empresas que conforman REDPRONT	1. Convencer a los empresarios de que el volumen de ventas compensa la baja en el precio sin afectar utilidades.	Dar el 12 % de descuento en todos los bienes que ofrecen las empresas afiliadas	1	Porcentaje obtenido / Porcentaje deseado

9.1.2 Estrategias de precio. La principal estrategia que concierne a esta variable es mantener un precio competitivo, y se propone para alcanzarlo, realizar una producción a fin de evitar desperdicios de materiales, de tal forma que se reduzcan los costos, lo que permita reducir el precio.

Teniendo en cuenta el entorno del mercado, los precios de la competencia y los costos de producción, el análisis de precios es el siguiente:

Tabla 8. Presupuesto de costos para la tarjeta REDPRONT

DESCRIPCION	VALOR
<b>COSTO DE MATERIAS PRIMAS</b>	
Hoja calcio (1 Hoja = 5 tarjetas)	200
PVC (1 * tarjeta)	600
<b>COSTO MANO DE OBRA DIRECTA</b>	75
<b>COSTO CIF</b>	<b>875</b>
SERVICIOS	68
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>943</b>
ADMINISTRACION	57
MERCADEO	3.000
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>4.000</b>
MARGEN DE UTILIDAD	14.000
<b>PRECIO DE FABRICA A MAYORISTA PASTO</b>	<b>18.000</b>
MARGEN DE DISTRIBUCION	2.000
<b>PRECIO DE VENTA SUGERIDO A PUBLICO</b>	<b>20.000</b>

MARGEN DE UTILIDAD DEL FABRICANTE 77.77%

MARGEN DEL DISTRIBUIDOR 10 %

FUENTE: Presupuestos PUBLICENTER 2010

Con este precio y las metas (objetivos de mercado de 6.000 unidades año) de mercado se tiene un presupuesto de mercadeo de \$68,000.000 para el año, solo para este producto.

#### 9.1.3 Estrategias de plaza.

- Generar una base de datos de los clientes que cubran al segmento de mercado objetivo.
- Seleccionar los puntos más estratégicos de la ciudad para ubicar puntos de venta móviles de manera que no genere costos altos.
- Establecer un portafolio de servicios, que permita llegar a todos estos puntos de venta con claridad en la negociación y en las condiciones de servicio como proveedor, así como políticas de pago y comunicaciones.

#### 9.1.4 Estrategias de publicidad. Para el desarrollo del trabajo se tendrá en cuenta dos formas de publicidad, la directa y la indirecta:

- La publicidad directa se desarrollará en el punto de venta, se ubicarán unos domos para la exhibición de las tarjetas y habrán personas encargadas de dar información pertinente al servicio.

- La publicidad indirecta se generara afiches, pendones, pasacalles, *flyeres*, folletos, separadores de libro, cuñas radiales, caravanas y anuncios en periódicos, que estén estratégicamente ubicados para que lleguen a todo público.

Para el diseño de la publicidad se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. Su audiencia: La tarjeta va dirigida a personas, con poder adquisitivo que estén en capacidad de adquirir un producto o un servicio.

2. El mensaje: Se utilizara la frase “Descuentos reales para clientes reales“

9.1.5 Estrategias de promoción. Dentro de las actividades planeadas por la empresa, para generar demanda del producto se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Ubicación de afiches en supermercados, restaurantes, tiendas y oficinas de la ciudad de Pasto.
- Contratación de promotoras e impulsadoras del producto.
- Los usuarios y las empresas afiliadas, participan en sorteos permanentes de electrodomésticos y muchos premios más durante todo el año, teniendo en cuenta la frecuencia con que se use la tarjeta.
- Se entregarán tarjetas especiales a clientes que demuestren fidelidad y que promocionen el servicio, hablando bien de el.

## 9.2 PLAN OPERATIVO PARA PUBLICENTER

### 9.2.1 Área de producción.

Cuadro13. Plan estratégico para el área de producción de PUBLICENTER

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	P/CIÓN	P/STO EN \$	INDICADOR
Buen uso de insumos	Tener control sobre el uso de materiales	1. Llevar inventarios mensuales. 2. Comprar solo lo necesario para producir.	Reducir las pérdidas en cuanto a costos en un 20%	1	100.000	Nº de insumos utilizados / Nº total de insumos disponibles
	Producir por pedido	1. Producir solo lo vendido.	Reducir los desperdicios en un 20%	1	0	
Reducir las demoras en la entrega de la mercancía	Manejar un inventario mínimo	1. Tener un mínimo de insumos fijos. 2. Elevar el control sobre los insumos.	Reducir las demoras en la entrega de la mercancía en un 40%	2	100.000	Nº de pedidos entregados a tiempo / Nº total de pedidos
Garantizar mayor calidad de las mercancías	Adquirir nueva tecnología	1. Buscar fuentes de financiación. 2. Reinvertir utilidades.	Tecnificar la empresa en un 60%	2	4.000.000	Nº de equipos obsoletos / Nº total de equipos

### 9.2.2 Área financiera.

Cuadro 14. Plan estratégico para el área financiera de PUBLICENTER

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	P/CIÓN	P/STO EN \$
Incrementar el control interno	Tener un sistema contable	1. Adquirir un software que permita llevar cuentas. 2. Contratar un responsable para esta área.	Incrementar el control interno en un 40%	1	2.000.000
	Hacer cierres contables cada mes	1. Llevar un registro de las entradas y salidas. 2. Analizar los montos más altos y plantear soluciones.	Reducir desperdicios financieros en un 50%	1	400.000

9.2.3 Área de talento humano.

Cuadro 15. Plan estratégico para el área de talento humano de PUBLICENTER

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	P/CIÓN	P/STO EN \$	INDICADOR
Contar con el mejor equipo de trabajo	Contratar al mejor personal	1. Establecer un proceso para la contratación de personal. 2. Elegir al personal más apto para el cargo de manera objetiva.	El 100% de los colaboradores hayan pasado por el proceso de selección	1	200.000	Nº de empleados contratados con el proceso de selección / Nº total de empleados
	Capacitar al personal periódicamente	1. Programar seminarios de capacitación. 2. Asistir a los seminarios que se ofrecen en entidades públicas o privadas.	El 100% del personal haya asistido a los seminarios	2	1.000.000	Nº de empleados que asisten al seminario / Nº total de empleados
Eficiencia en las labores a desempeñar	Especificar a cada empleado lo que se espera de él	1. Realizar un manual de funciones. 2. hacer conocer el manual a todo el personal.	Reducir errores en un 60%	1	300.000	Nº empleados que conocen el manual / Nº total de empleados
	Mantener una muy buena comunicación interna	1. Hacer reuniones semanales con todo el personal. 2. Programar espacios para hacer retroalimentación.	4 reuniones mensuales	1	200.000	Nº de reuniones realizadas / Nº de reuniones programadas

FUENTE: Construcción propia de la autora

9.2.4 Área administrativa.

Cuadro 16. Plan estratégico para el área administrativa de PUBLICENTER

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	P/CIÓN	P/STO EN \$	INDICADOR
Guiar la empresa de la manera más efectiva	Concentrar la atención de la Gerencia al desarrollo de las actividades	1. Llevar una agenda que permita cumplir con todos los compromisos. 2. Atender de manera prioritaria las actividades competentes a la empresa.	Dedicar el 75% del tiempo a realizar actividades competentes a la empresa	1	50.000	
	Proponer proyectos que permitan la conservación y abarcamiento de nuevos mercados	1. Realizar alianzas estratégicas con empresas privadas y entidades públicas. 2. Realizar negociaciones que faciliten el mejoramiento de la organización.	Proponer 2 proyectos al mes	2	100.000	Nº de proyectos propuestos / Nº de proyectos que se deben presentar
Mantener la motivación y el liderazgo para mantener un clima laboral agradable	Hacer reconocimientos a los empleados que han mostrado un buen desempeño	1. Medir la productividad laboral de los empleados. 2. Reconocer monetariamente a quien se haya desempeñado mejor en el mes.	Mejorar el desempeño laboral en un 60%	2	500.000	Productividad laboral real / Productividad laboral deseada
	Organizar espacios de esparcimiento en los que se integre toda la empresa	1. Tener en cuenta fechas especiales y celebrarlas. 2. Cuando se haya cumplido con el deber de manera satisfactoria, hacerlo saber y dar un reconocimiento.	Mejorar la productividad laboral en un 45%	2	300.000	
	Cumplir con las obligaciones salariales en fecha y monto	1. Cumplir con los pagos que se hayan pactado en el contrato. 2. Establecer un día, para efectuar el pago de nómina.	Reducir el ausentismo en un 98% y la rotación en un 60%	1	Pago de nómina	N' de días que el empleado falta / N' de días que se labora No. de empleados nuevos por año / Nº empleados por año

FUENTE: Construcción propia de la autora



## 10. CONCLUSIONES

Al realizar los diagnósticos tanto externo como interno de la empresa, se hacen más identificables las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades, en la medida en que la empresa cumpla con los objetivos que persigue.

La finalidad de los diagnósticos, se visualiza en el momento en el que se establece el direccionamiento de la empresa, ya que se encamina las fuerzas que posee, utilizando estrategias adecuadas para lograr las metas que se tiene.

Cuando se realizó el estudio de mercado, se noto que hay una gran necesidad del servicio, lo cual hace que el proyecto sea viable de alguna manera, al haber una necesidad insatisfecha de descuento por los bienes, se le da a la tarjeta REDPRONT una razón de ser.

En el desarrollo del plan de mercadeo y el estratégico, se pudo observar que el área que mayores dificultades presenta es la de gerencia, al no establecer un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa saber hacia dónde debe dirigirse, por otro lado, el área de mercadeo es la más fuerte de la empresa, debido a que es gracias a ésta, que la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado.

## 11. RECOMENDACIONES

La elaboración del Plan Estratégico para la empresa PUBLICENTER MEGA de la ciudad de Pasto, evidencia que se hace necesario y de forma inmediata la implementación de este, ya que pese a la posición que tiene en estos momentos, de seguir así, sin hacer una reestructuración en sus procesos internos, tendería a perder posicionamiento y con toda seguridad el mercado que ha venido ganando a lo largo de los años que lleva laborando.

Con el propósito de mejorar los resultados se aconseja implementar un sistema de control interno tanto financiero como de producción, al igual que adoptar un proceso de contratación más eficiente, lo cual, se traducirá en unos mejores resultados en cuanto a la productividad laboral y al mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta.

Así mismo, se recomienda contar con una base de proveedores actualizada, lo cual, traerá beneficios en cuanto a tiempo de entrega, la reducción de costos, la excelente calidad de las materias primas y la disponibilidad de los insumos durante todos los periodos del año, eso sin mencionar que permitiría realizar una producción más planificada y efectiva.

Mantener y actualizar de forma permanente la base de datos de los clientes tanto reales como potenciales, dará como resultado el ingreso a nuevos mercados con el fin de lograr mayor abarcamiento del servicio y mayor reconocimiento para la empresa lo que se traduce en un mayor posicionamiento de la misma frente a sus competidores.

Finalmente, se recomienda a la gerencia hacer un proceso de planeación y de investigación de mercados de manera permanente, el entorno es muy cambiante y si la empresa desea permanecer en el mercado deberá actuar proactivamente, adelantándose a lo que le espera en un futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, Francisco. Como se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico. 4ª ed. Madrid: Esic. 2004. 453 p.

ANSULFF H. Igor. y DECLERK R. Roger. El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. 2ª ed. México: Trillas. 2003. 679 p.

CHARLES, W. Hill y GARETH, R. Jones. Administración estratégica, un enfoque integrado. 6ª ed. McGraw Hill. 2003. 435 p.

CHURCHILL JR, Gilbert. A Investigación de Mercados. 4ª ed. México: University of Wisconsin. 2003. 386 p.

DEL OLMO, Ricardo y HERNANDEZ, Cesar. El plan de marketing estratégico. 2ª ed. Gestión 2000. 2000. 237 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC, 2008. 32 p.

JEAN, Jacques. Lambin Marketing Estratégico. 3ª ed. España: McGraw Hill., 2008. 860 p.

CRUZ, Ignacio, GRANDE, Ildfonso, IBÁÑEZ, Dionisio y KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. España: Pearson Education. 2000. 732 p.

PARMELEE, David. La preparación del plan de marketing. Barcelona: Gestión 2000. 2002. 294 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. 2ª ed. Norma. 1997. 360 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Índices de Gestión: 8ª ed. Bogotá D.C.: 3R editores 2003. 385 p.

STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. México: Continental. 2000. 366 p.

ZAPATA MONTERO, Luis E. Manual teórico práctico para la elaboración y presentación de trabajos de investigación. Pasto. 2009. 95 p.

## NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.banrep.gov.co>

<http://brainwareblog.blogspot.com>. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción.

<http://www.colombiaestad.gov.co>

<http://www.eumed.net/ce/index/htm>. La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

<http://www.howstuffworks.com>, "How Marketing Plans Work"

<http://www.joseacontreras.net/direstr>: La matriz cuantitativa de la planificación estratégica, matriz interna y externa, matriz del perfil competitivo, matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción.

<http://www.marketingmixanalytics.com>, Marketing Mix Analysis.

<http://www.marketingteacher.com/lessons/lessons-pricing.htm>

<http://www.monografias.com>: La matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

<http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/mercadeo/Cap2.PDF>

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Formato de encuesta aplicada**

**OBJETIVO:** Medir el grado de aceptación de la tarjeta de descuento “REDPRONT” en el Municipio de San Juan de Pasto.

1. ¿Conoce usted, las tarjetas de descuento inmediato?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Cuales \_\_\_\_\_

2. ¿Le gustaría adquirir este tipo de servicio?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Qué tarjetas de descuento inmediato conoce?

PROTEGEMOS \_\_\_\_ SERINNAR \_\_\_\_ ¿Otra?Cuál \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia utiliza una tarjeta de descuento?

Diariamente \_\_\_\_ Semanalmente \_\_\_\_ Mensualmente \_\_\_\_ ¿Otra? Cual \_\_\_\_\_

5. Califique con una X de 1 a 5 su grado de satisfacción al usar una tarjeta de descuento, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

Muy Insatisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muy Satisfecho

6. ¿Usted tiene conocimiento de la existencia de la tarjeta de descuento REDPRONT?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta número 8.

7. ¿Qué recomendaría para hacer más eficiente el servicio de descuento mediante tarjetas personalizadas?

Promociones: _____	Cliente fiel: _____	Premios: _____
Participación en eventos: _____	Concursos: _____	¿Otra?Cuál _____

8. ¿En qué lugares le gustaría disfrutar de este tipo de servicio?

Restaurantes: _____	Bares: _____	Empresas de servicios: ____
Papelerías: _____	Hoteles: _____	Muebles y encerados: _____
Concesionarios: _____	Cinemas: _____	Almacenes de ropa: _____
Tecnología: _____	Clínicas: _____	Centros educativos: _____
Gimnasios: _____	Joyerías: _____	Grupos musicales: _____
S.S. de salud especializado: ____	¿Otros? Cuales: _____	

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_

GÉNERO: M \_\_\_ F \_\_\_ ESTRATO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_